



تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة

إعداد

د / ولاء محمود عبدالله محمود

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة بنها

تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة

إعداد

د / ولاء محمود عبدالله محمود

مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة بنها

الملخص باللغة العربية

إن الجامعات بتنظيماتها المختلفة من أفضل السياقات وأحوجها إلى تطبيق مدخل إدارة المعرفة، باعتبار ما لديها من بنية أساسية معرفية تتمثل في صفة العناصر البشرية من علماء وباحثين في مختلف التخصصات ولديهم القدرة على تقاسم المعرفة وتوليدها والاستفادة منها، ومن ثم يقع على عاتق الجامعة في ضوء مدخل إدارة المعرفة ضرورة الاهتمام بتنمية رأس المال الفكرى والقدرات الفكرية لدى أفرادها باعتبارهم منتجين للمعرفة، حتى يتمكنوا من إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الموجودة منها بما يضمن تحقيق الجامعة لأهدافها ورفع مستويات الأداء بها، وهذا يعكس قيمة وأهمية احتضان الجامعات لرأس مالها الفكرى، وقد قام البحث الحالى بعرض الإطار المفاهيمى لمدخل إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى واستجلاء العلاقة بينهم، وتوضيح دور الجامعات في تنمية رأس المال الفكرى في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وانتهت بوضع تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، رأس المال الفكرى، رأس المال البشرى، رأس المال الهيكلى، رأس المال العلاقات.

مقدمة:

في الوقت الذى تتسارع فيه التطورات العالمية على الصعيد المعرفى والتكنولوجى والتقنى، أصبحت المعرفة المتمثلة في الخبرات الإنسانية والقيم محركاً للاقتصاد والتقدم الاجتماعى ومن أنفس الموارد وأكثرها فاعلية، فهي تعد سلاحاً هاماً لأى مؤسسة تريد تحقيق التقدم والتطور إذا ما تم إدارة معرفتها بشكل جيد وفعال.

حيث تعد المعرفة من أهم العناصر الفعالة التي يقوم عليها الاقتصاد الحديث باعتبارها ميزة تنافسية للمؤسسات، ولعل الدافع وراء الاهتمام بمستوى المعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة هو طبيعة العصر الحديث والذي يتسم بأن كافة الأنشطة والخدمات قائمة على المعرفة، أضف إلى ذلك أن العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى حدوث انفجار معرفى، الأمر الذى أدى إلى الحصول على المعارف دون أي قيود وشروط تذكر (Shirazi, Mortazavi & Azad, 2001, 168).

ومن هنا ظهرت أهمية إدارة المعرفة كأحد أهم التطورات الفكرية المعاصرة لتعاضد دورها في تحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذى جعل هناك اهتماماً متزايداً من جانب المؤسسات نحو تبني مفاهيمها وتطبيقاتها، خاصة في ظل التقدم التقني الهائل في ثورة وتقنية المعلومات التي يعيشها العالم في العقد الثانى من القرن الحادى والعشرين، والتي تقوم بدور هام في تنظيم ما لدى المؤسسات من خبرات ومهارات ومعارف للاستفادة منها في تحقيق أهدافها وتحقيق الإبداع والابتكار بداخلها.

وتعد الجامعات من أكثر المؤسسات ملائمة لتبني مدخل إدارة المعرفة فهي أكثر المؤسسات ملائمة لتبني هذا المبدأ (Nurluoz & Biro1, 2011, 202) لأنها تزخر برصيد هائل من البنية الأساسية المعرفية القوية، كما أنها إحدى أهم عناصر منظومة التعليم التي يتم من خلالها بلورة شخصية الطالب وتنميتها وتكوين البناء المعرفى والقيمي الخاص به، فهي تعد حجر الأساس في تحقيق التنمية بالمجتمع، والقوة الدافعة لعجلة التقدم في مختلف جوانب الحياة حيث يتميز العصر الحديث بتنامى أساليب المعرفة العلمية وتسارعها، وسيادة عصر المعلومات الأمر الذى يؤدي إلى التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالى لاستيعاب كافة متغيرات العصر والاستعداد لمواجهةها (الغامدى، ٢٠١٢، ٢).

فالجامة وإدارة المعرفة مفهومان متلازمان، حيث ارتبط مفهوم الجامة خلال تاريخها الطويل بمفهوم المعرفة، ومن هذا المنطلق يتم النظر إلى الجامة على أنها تمثل الموارد المعرفة للمجتمع، حيث يحتاج المجتمع إلى موارد معرفيه لبناء كيانه المعرفى والفكرى كما يحتاج إلى موارد ومصادر طبيعية لبناء كيانه الاقتصاى، وبذلك تكون الجامة مصدر المعرفة حيث تستمد هويتها من خلال هذا الدور الذى تقوم به في حياة المجتمع، وبذلك يقع على عاتقها مسئولية إثراء وتطوير البناء المعرفى للمجتمع (الثببى، ٢٠٠٠، ٢٢٣).

ومن هذا المنطلق تؤكد دراسة (المليجى، ٢٠١٠) أن اهتمام الجامعات بإدارة المعرفة يرجع إلى أن مجتمع المعرفة قد فرض عليها أدواراً ومهاماً جديدة لعل من أهمها إنتاج وتطبيق المعرفة التي تعتبر من العمليات الرئيسة في تحقيق التنمية البشرية في المجتمع، ويمكن من خلال وعى قياداتها بأهمية إدارة المعرفة في المساعدة على تحقيق الإبداع الإدارى والتنظيمى والوصول إلى تحقيق التميز، ويتضح ذلك في قدرة القائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل، وبيئة المؤسسة بحيث تصبح بيئة مشجعة ومستقطبة للأفراد المبدعين، وفى الوقت ذاته تقوم بدعمهم في تطوير أفكارهم الإبداعية والاستفادة منها في اكساب قيمة مضافة للمؤسسة وإيجاد أساليب عمل أكثر إنتاجاً وفعلاً، كما تساعد إدارة المعرفة في تدعيم عمليات التعلم التنظيمى داخل مؤسسات التعليم الجامعى بحيث تتحول إلى منظمات تعلم فعالة.

وانطلاقاً من أن الجامة مجتمعات قائمة على أساس المعرفة، وتقوم رسالتها على إثراء المعرفة وتنميتها، علاوة على أنها زاخرة بكثير من الموارد الفكرية، فإن التحدى القائم أمامها هو كيفية التعرف على المعرفة الضمنية القائمة في رؤوس أفرادها، والتي لا يعبر عنها أو يتم استعراضها بسهولة وكيفية حفز أصحابها على التصريح بها وجعلها أكثر وضوحاً أو وصفها بأسلوب علمى ومنهجى منظم ورسمى، ومن ثم إحداث تكامل فيما بينها وبين المعرفة الصريحة للوصول إلى مستويات عالية من الأداء في الجامة (هاشم، ٢٠٠٥، ١٥).

ومن هذا المنطلق، توصلت دراسة (هاشم، ٢٠٠٥) إلى أن هناك ارتباط قوى بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمى، فالجامعات في حاجة ماسة إلى وضع نظام أو استراتيجية لإدارة المعرفة بها تساعد في الوصول إلى معدلات عالية من الإبداع في مواجهة تحديات دورها في الواقع الراهن واتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة التحديات المستقبلية.

وفى نفس الإطار تؤكد دراسة (حرب، ٢٠١٣) إلى أهمية إدارة المعرفة بالجامعات حيث اتجهت إلى تنظيم ما لديها من معارف ومهارات وخبرات وقدرات، للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومساندة عملية اتخاذ وصنع القرارات بغرض تحقيق الإبداع والابتكار، خاصة وأن إدارة المعرفة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على ابتكار واستخدام المعرفة بفاعلية أكبر، مما يسهم في تقليل الأخطاء واختصار الوقت، واتخاذ قرارات أفضل، وزيادة الإبداع وسرعة الاستجابة للتغير.

كما توصلت دراسة (مصطفى، ٢٠١٥) أن إدارة المعرفة تكتسب أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات، ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد إدارة المعرفة في المنظمات، فيجب عند إدارة المنظمة التركيز على الاستخدام الفاعل للمعرفة، وذلك من خلال توظيفها باتجاه تحقيق أهداف المنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة ومهارات أفرادها، مع التأكيد على التطوير المستمر والمستدام لهذه القدرات والمهارات.

هذا؛ وتشكل إدارة المعرفة اتجاهاً حديثاً في الرؤى الاقتصادية العالمية والتي ينظر إليها بوصفها المحرك الأساسي للعمليات الإنتاجية، فالأداء الاقتصادي للدول يعتمد على نوعية النظم التعليمية، وعلى المعرفة ورأس المال الفكرى، وليس على رأس المال التقليدي، أو المواد الخام، ذلك أن مقدار المعرفة المتوفرة لدى رأس المال البشرى هو الأكثر كفاءة في عوامل الإنتاج، والتي يعبر عنها من خلال المعارف والكفاءات والقدرات الإبداعية والسمات الأخلاقية لأفراد المجتمع. فالمعرفة أساس التغير والتطور للمؤسسات، وتحقيق الميزة التنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين (الحارثي، ٢٠١٢، ٢٥٤).

وقد أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات التعليمية في بيئة إدارة المعرفة تتمثل في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكرى بكل الوسائل الممكنة حتى ولو يجذب العناصر الفكرية المتميزة لدى المنافسين حيث أصبحت غالبية المؤسسات علي وعي كامل بأن الحقيقية لا ترجع فقط الي عوامل مادية وانما ترجع ايضا الي عوامل أخرى معنوية وفكرية ربما تكون أكثر أهمية وتتمثل في العوامل البشرية والتنظيمية والتي يعبر عنها برأس المال الفكرى والذي يعد هو الأساس في ابتكار التقنيات والسبيل لتنفيذ الخطط الساعية الي بناء وتنمية القدرات التنافسية في جميع مجالات العمل في المؤسسة التعليمية (أبوفارة، ٢٠٠٤، ٤).

هذا؛ وتؤكد دراسة (على، ٢٠٠٣) إلى أن رأس المال الفكرى هو المصدر الحقيقي للثروة والقيمة المضافة في المنظمات وأن هناك علاقة وطيدة بين إدارة المعرفة ورأس المال

الفكري حيث أن الكفاءة في إدارة المعرفة تساهم في تنمية رأس المال الفكري الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة مثل تقديم مخرجات متميزة وبناء علاقات هيكلية مع المستفيدين من الخدمات في الأجل الطويل.

وتوصلت دراسة ليبويتز (Liebowitz & Suen,2004) إلى أن من أهم العوامل التي تضمن نجاح برامج إدارة المعرفة وبالتالي تنمية رأس المال الفكري تشمل: دعم عمليات الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد وتشجيع العمل بروح الفريق وتوافر نظام فعال ومتطور للمعلومات والاتصالات وتنمية وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم والتركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

وتؤكد دراسة (الجندي، ٢٠٠٥) أن رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة يمتد كقيمة خارج حدود المنظمة ليشمل قيمة ما تمتلكه من علاقات مع كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة الممتدة، بالإضافة إلى العلاقات التي تقيمها المنظمة مع كافة الأطراف الأخرى بالمجتمع الخارجي.

وتوصلت دراسة (المحاميد، ٢٠٠٨) إلى أن من أهم متطلبات العصر الحديث إحداث تطوير شامل في الأنظمة التعليمية، وذلك من أجل إعداد الفرد المتعلم القادر على اكتساب المعرفة وتوظيفها في واقعه المعاش، وهذا الأمر لا يتطلب حفظ المعرفة واستظهارها من أجل القيام بحفظ المعرفة، ولكن الهدف الأسمى هو كيفية التفاعل مع المعرفة واستيعابها وتطبيقها في مختلف المواقف وفق الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة، ومن هنا يعد الأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية جوهر هذا التطوير باعتبارهم رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسات التعليمية.

وترى دراسة (جلال، ٢٠٠٩) أن المنافسة الحقيقية بين الجامعات تكمن في محاولة تنمية رأس المال الفكري الخاص بها، وجذب العناصر الفكرية المتميزة لدى الجامعات الأخرى، حيث أصبحت معظم الجامعات على وعى بأن القيمة الحقيقية لها لا ترجع إلى العوامل المادية بل في العوامل البشرية والتنظيمية والعلاقية والتي يعبر عنها رأس المال الفكري، والذي يعد الأساس في ابتكار التقنيات والسبيل لتنفيذ الخطط الرامية إلى بناء القدرات التنافسية للجامعات. أما دراسة (الهالي، ٢٠١١) فتوصلت إلى أنه على الرغم من أن مؤسسات التعليم العالي تمثل الحاضنات الأساسية للفكر وقاطرات التنمية في كل المجتمعات

الإنسانية المتقدمة، يلاحظ أن معظم هذه المؤسسات تعاني من تواضع رأس المال الفكرى بها، ومن ثم انخفاض الإنتاجية العلمية، بشكل لا يلبى متطلبات التنمية في المجتمع في عصر يتسم بالعولمة واقتصاد المعرفة.

وتؤكد دراسة (عبدالعزيز، ٢٠١٢) أن الجامعات أحد أهم مؤسسات رأس المال الفكرى نظرا لما تقوم به من دور في إنتاج المعرفة عن طريق البحث العلمى ، ونقل المعرفة عن طريق أهم وظائف الجامعة وهو التدريس، ثم العمل على نشرها وتسويقها من خلال الوظيفة الثالثة للجامعة والمتمثلة في خدمة المجتمع الخارجى وتنمية البيئة.

وتوصلت دراسة (ويج، ٢٠١٣) أن الجامعة بمثابة الحاضنة لرأس المال الفكرى، فعليها تقع مسئولية التنمية الشاملة في المجتمع، وهذا لا يتم إلا من خلال الاهتمام برأس المال الفكرى بالجامعة، بما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس فيها من معارف وقدرات علمية، وبما توفره من مناخ فكرى يدعم الإبداع والتميز، فالأستاذ الجامعى يستمد طبيعة مهمته من أهداف الجامعة، فهو يثرى المعرفة وينميها عبر البحث العلمى وينقل المعرفة ويحافظ عليها عبر التدريس، وينقل الخبرة والمهارة والاستشارة عبر خدمة المجتمع.

وتؤكد دراسة (محمد، ٢٠١٤) أن عملية تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات يمكن أن تتحقق من خلال التدريب الإلكتروني، الذى جاء استجابة لمتطلبات العصر من ناحية، واستخدامه كمدخل لتطوير رأس المال الفكرى، من أجل الوصول إلى مستويات متميزة من الأداء والجودة، حيث ترى الدراسة أن رأس المال الفكرى هو ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من قدرات معرفية متميزة تعمل الجامعات على توظيفها من خلال ما تمتلكه من سياسات وبرامج تدريبية لوضع تلك المعارف والأفكار الجديدة قيد حيز التنفيذ.

وتعالج دراسة (الشمري، ٢٠١٣) قضية إدارة رأس المال الفكرى بالمؤسسات التعليمية وعلاقتها بإدارة المعرفة، ويلاحظ أن تلك الدراسة على الرغم من تناولها لمتغيرى البحث الحالى وهما رأس المال الفكرى وإدارة المعرفة ، إلا أنها تناولت إدارة رأس المال الفكرى بالمؤسسات التعليمية وذلك في دولة الكويت بوجه عام دون التطرق للجامعات، بينما اختلف البحث الحالى عنها في طريقة المعالجة حيث تناول الجامعات على وجه الخصوص ودورها في تنمية رأس المال الفكرى في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتفصيل والذى لم تتناوله دراسة من قبل، كما تم تحديد الوضع الراهن لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة وانتهت بوضع تصور مقترح تناول تنمية رأس المال الفكرى من منظور منظومى ونوعى وبنائى.

ومما سبق يتضح أن حقل مدخل إدارة المعرفة يفرض على الجامعات باعتبارها منظمات معرفية أن تقوم بدورٍ فعال في تنمية رأس مالها الفكرى وتطويره وذلك من خلال تنظيم المعرفة الضمنية الكامنة في رؤوس الأفراد وتحويلها إلى معرفة تنظيمية ظاهرة ومتداولة يمكن الاستفادة منها، نظراً للدور المأمول للجامعات في قيادة المجتمعات من خلال الاستثمار في المعرفة التي أصبحت من أهم مؤشرات التقدم في المجتمعات الحديثة التي تتجه لتزايد الاعتماد على المعرفة باعتبارها عنصر متجدد لا ينضب بل ويسهم في تحقيق التنمية في المجتمع.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن الجامعات بتنظيماتها المختلفة من أفضل السياقات وأحوجها إلى تطبيق إدارة المعرفة، والتي تقوم بدورٍ هام في الارتقاء بالأداء الجامعى وتحقيق أهدافها المستقبلية في ظل التغييرات السريعة في البيئة الخارجية، فقد أصبحت من ضروريات بقائها باعتبار ما لديها من بنية أساسية معرفية تتمثل في صفة العناصر البشرية من علماء وباحثين في مختلف التخصصات ولديهم القدرة على تقاسم المعرفة وتوليدها والاستفادة منها، ومن ثم تفرض إدارة المعرفة على الجامعات أن تقوم بتنمية رأس المال الفكرى باعتباره من الأسس التي تبنى بها الأمم المتقدمة، ويشكل تحدياً هاماً أمامها.

وتؤكد دراسة (الهالى، ٢٠١١) أن الجامعات لا تختلف عن بعضها البعض من حيث امتلاك الموارد المادية والبشرية، ولكنها تختلف من حيث امتلاك الميزات التنافسية المستدامة المتمثلة في رأس المال الفكرى، ومن ثم قد تغفل عن أهمية تنمية رأس المال الفكرى واستثماره بشكل جيد باعتباره العامل الرئيسى المؤثر في تحقيق كفاءة المؤسسة وخبرتها التنافسية، وعن أهمية إدارة رأس المال الفكرى وتنميته كجزء من مدخل إدارة المعرفة الذى يهتم بتوليد المعارف وإدارتها بشكل سليم.

وتشير دراسة (عبدالعزيز، ٢٠١٢) إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على استغلال رأس مالها الفكرى في ملاحقة متطلبات سوق العمل، وعدم الاستفادة منه في تطوير مخرجات الجامعات، ومن ثم يتدنى وضع الجامعات المصرية وسط الجامعات الإقليمية والعالمية وبذلك لا تستطيع تحقيق التفوق الاستراتيجى مستقبلاً، لذلك فعلى الجامعات تبنى رؤية استراتيجية يمكن من خلالها السعي نحو توفير متطلبات رأس المال الفكرى، كما تؤكد دراسة (الزهيرى، ٢٠١٢) بأنه لا يوجد اهتمام برأس المال الفكرى بالجامعات على الرغم من أنه محور تنافسية

لها، وتشير دراسة (الإترى، ٢٠١٧) إلى قصور دور الجامعات في الوفاء بتوفير متطلبات تنمية رأس المال الفكرى لأعضائها من إنتاج ونشر وتطبيق المعرفة .

ومن ثم يقع على عاتق الجامعة في ضوء مدخل إدارة المعرفة ضرورة الاهتمام بتنمية رأس المال الفكرى والقدرات الفكرية لدى أفرادها باعتبارهم منتجين للمعرفة، ومن ثم فهى مسئولة عن تنمية رأس المال الفكرى وبناء قدرات أفرادها حتى يتمكنوا من إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الموجودة منها بما يضمن تحقيق الجامعة لأهدافها ورفع مستوى الأداء بها والوصول إلى نواتج تعلم عالية لدى خريجها، وهذا يعكس قيمة وأهمية احتضان الجامعات لرأس مالها الفكرى، فتنمية رأس المال الفكرى أصبح من الأولويات التي تبني الأمم وتحقق تقدمها.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالى:

✦ كيف يمكن تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟

وتستدعى الإجابة على هذا التساؤل طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ١- ما الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل إدارة المعرفة؟
- ٢- ما الإطار المفاهيمى لرأس المال الفكرى بالجامعات؟
- ٣- ما دور الجامعات في تنمية رأس المال الفكرى في ضوء عمليات إدارة المعرفة؟
- ٤- ما الوضع الراهن لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟
- ٥- ما التصور المقترح لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الهدف الرئيسى التالى:

✦ تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

ينبثق من هذا الهدف الرئيسى مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تحديد الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل إدارة المعرفة.
- ٢- توضيح الإطار المفاهيمى لرأس المال الفكرى بالجامعات.
- ٣- استجلاء دور الجامعات في تنمية رأس المال الفكرى في ضوء عمليات إدارة المعرفة.
- ٤- توضيح الوضع الراهن لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة.
- ٥- وضع تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

أهمية البحث:**تتبع أهمية البحث الحالي من:**

- ١- لفت نظر المختصين لأوجه القصور في السياسات الحالية للجامعات في بناء رأس المال الفكرى للجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة ومن ثم توجيه القيادات الأكاديمية في الجامعة إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة التي يمكن أن تسهم في بناء رأس المال الفكرى في ضوء مدخل إدارة المعرفة من أجل تحقيق الجامعة لأهدافها المستقبلية وطموحتها التنافسية.
- ٢- مواكبة الجهود الساعية لتعظيم رأس المال الفكرى بالجامعات باعتباره عصب إدارة المعرفة وعنصر الإنتاج الرئيس في تحقيق أهداف الجامعات والنهوض بها.
- ٣- إلقاء الضوء على أحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة وهو إدارة المعرفة والتي تضع الموارد المعرفية في بؤرة اهتمامها سعياً إلى الارتقاء بالأداء الجامعى وتحقيق التميز.
- ٤- محاولة لفت انتباه المسؤولين ومتخذى القرار لأهمية تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات والسعى لاستثماره باعتباره عنصر فاعل في زيادة القدرة التنافسية بين الجامعات.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالى المنهج الوصفى الذى يوفر وصفاً لما هو كائن، كما حدد الظروف والعلاقات التى توجد بين الوقائع، ولا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير والمقارنة، ومن ثم يمكن الوقوف بالتحليل لدور الجامعات المصرية في تنمية رأس المال الفكرى في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

مصطلحات الدراسة:**١- إدارة المعرفة (Knowledge Management):**

تعرف إدارة المعرفة بأنها " التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات وتحقيق تحسين في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز (السلمى، ٢٠٠٢، ٢٠٠٨).

التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة هي مدخل هام من مداخل التطوير في العصر الحالى لما لها من قدرة على تحسين الأداء وزيادة كفاءته وتحقيق ميزة تنافسية بسرعة الاستجابة للمتغيرات المحيطة، وتتضمن مجموعة من العمليات الإدارية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة

وتشخيصها وتخزينها وتداولها بسهولة ويسر من خلال الوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة التي تسهم في تيسير عملية توليدها وتطبيقها بهدف تحقيق الأهداف المستقبلية للجامعة.

٢- رأس المال الفكرى (Intellectual Capital) :

عرف رأس المال الفكرى أنه يتمثل في المورد البشرى الثمين ذات المقدرات الجوهرية والذى يمتلك القدرة على التحليل والإبداع ومواجهة المستجدات، والذى يمكن أن يؤثر في المنظمات وأدائها بفاعلية من خلال قدرته على إدارة كافة الأنشطة بالمنظمة (الربيعاوى؛ وعباس، ٢٠١٥، ١١).

يعرف تقرير المعرفة العربى ٢٠٠٩ رأس المال الفكرى بأنه مجمل الكفايات المعرفية التي يمتلكها الأفراد، والتي تشمل المعارف في مختلف الميادين، والمهارات الذهنية بمختلف أشكالها، وفي مقدمتها مهارات استقراء المعلومات والتعلم الذاتى المستقل والتحليل والتفكير المنطقى، والتقييم، والتخطيط والتنظيم واستشراف المستقبل، إضافة إلى الكفايات الإنسانية والاجتماعية القائمة على المعرفة وفي مقدمتها المهارات المتعلقة بالتواصل وإقامة علاقات إيجابية مع الآخرين والتعاون معهم، والعمل في فريق، والمشاركة بفاعلية في الشأن العام، والريادة، والقيادة، والإدارة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائى، ٢٠٠٩، ٨٩).

التعريف الإجرائى لرأس المال الفكرى هو مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد بالجامعات المصرية والتي تمثل الأصول المعرفية التي تعد السلاح الأساسى للجامعات لتحقيق قيمة مضافة بها والوصول بمستويات الأداء بداخلها إلى درجة عالية من الكفاءة والتميز إذا ما تم إدارتها بشكلٍ فعال من خلال مدخل إدارة المعرفة.

مخطط البحث:

يسير البحث الحالى وفق المحاور التالية:

المحور الأول: الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل إدارة المعرفة.

المحور الثانى: الإطار المفاهيمى لرأس المال الفكرى بالجامعات.

المحور الثالث: دور الجامعات في تنمية رأس المال الفكرى في ضوء عمليات إدارة المعرفة.

المحور الرابع: الوضع الراهن لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

المحور الخامس: تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

المحور الأول: الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل إدارة المعرفة.

إن المعرفة هي الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها خلق ميزة تنافسية في العديد من مجالات العمل بالمنظمات، كما أن إدارة المعرفة تساعد على إكمال وتعزيز المبادرات التنظيمية الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة عمليات الأعمال والتعلم التنظيمي (هاشم، ٢٠٠٥، ١٣)، فعن طريق إدارة المعرفة يتم تحويل المعلومات إلى معرفة مفيدة قابلة للاستخدام، وعادة ما يتم الخلط بين مصطلح المعرفة ومصطلحين آخرين وهما البيانات والمعلومات، فالبيانات هي الحقائق المجردة عن الأحداث أو الظواهر، بينما المعلومات هي الرسالة المستفادة من الحقائق المجردة، أي هي تحليل البيانات واستخراج معانٍ أكثر وضوحاً مما تعرضه البيانات، وينشأ هذا الوضوح من خلال عملية ربط البيانات ببعضها البعض، أما المعرفة فهي تحويل المعلومات إلى خبرة عملية أو معيار، وبالتالي يمكن استخدامها في توجيه من تصل إليه للقيام بعمل معين أو تفاديه (السلمي، ٢٠٠٢، ٢٠٩).

ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

- **المعرفة الصريحة:** وهي نوع من المعرفة متقن ومحدد المحتوى وله مظاهر خارجية، ويمكن التعبير عنه بوسائل متعددة سواء بالكتابة أو الرسم أو برامج الكمبيوتر (العنواني، ٢٠٠١، ٣٢١)، ويتمثل في الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية، وهذا النوع من المعرفة يسهل الحصول عليه ونشره (الشريف، ٢٠١٤، ٤٣).
- **المعرفة الضمنية:** وهي تلك المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم الخبرات السابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب من عملية الحصول عليها، على الرغم من قيمتها العالية لكونها مخزونة داخل عقل صاحب المعرفة (الشريف، ٢٠١٤، ٤٣).

وتعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشاند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كمتتبعاً دكر "Durcker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدايتهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن المنتفعين بخدمات المؤسسة، ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام ١٩٨٥ عندما قامت شركة

الأمريكية بتطبيقها، ولكن لم يقتنع الكثيرون في هذه الفترة بإدارة المعرفة ومدى تأثيرها على الأعمال داخل المنظمات، وبدأ الاهتمام العملى والأكاديمى بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية منذ أوائل التسعينيات من القرن الماضى، وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة، بعد تبنى العديد من المنظمات لها على المستوى العالمى، وفى عام ١٩٩٩ خصص البنك الدولى ٤% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة المعرفة (الشريف، ٢٠١٤، ٤٢-٤٣).

١- مفهوم إدارة المعرفة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، تتعدد الآراء حول تحديد مفهوم إدارة المعرفة حيث يتبين وجود اختلافات في وجهات النظر حول المقصود بإدارة المعرفة، وترجع تلك الاختلافات في الآراء لتتنوع تخصصات العلماء والباحثين واختلاف وجهات نظرهم والأساس الفكرى لكلٍ منهم، وهناك ثلاث مداخل أساسية تمكن من فهم وتوضيح مفهوم إدارة المعرفة وهى:

- **المدخل المعلوماتى:** والذى يتضمن أنشطة معالجة البيانات، وإدارة تدفقات المعلومات، وتطوير قواعد البيانات، وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة (Malhort,2000,83)، وينظر رواد هذا المدخل أن إدارة المعرفة على أنها عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتنظيم واسترجاع المعلومات واستخراجها من البيانات الأولية وتنظيم المعارف في قاعدة بيانات بغرض تسهيل وصول الأفراد إلى مواقع المعرفة (Erickson,2001, 2-4).
- **المدخل التقنى:** ويهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات، مثل نظم التنقيب عن البيانات، ومستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، المعلومات المستمدة من الويب وشبكة الإنترنت، فالمنظمة التي تسعى للتميز تهتم بامتلاك تكنولوجيا المعرفة وأحدث وسائل التقنية التي تتعامل معها (Malhort,2000,83).
- **المدخل الثقافى:** والذى يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعى، والتعلم المستمر، وبناء المنظمات الساعية للتعلم، وخلق ثقافة مجتمعية إيجابية داعمة للمعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الذاتية (Malhort,2000,83).
- **المدخل الاقتصادى:** ويربط هذا المدخل بين مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة، ويرى أصحاب هذا المدخل أن المعرفة تتمثل في رأس المال الفكرى، والذى يتمثل في

المعرفة الظاهرة التي يمكن قياسها وتداولها بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين من جهة والجامعات من جهة أخرى، والتي يمكن أن تشكل قيمة مضافة لرأس المال المادي في الجامعة من خلال استثمارها، واكتساب ميزة تنافسية (Durker,1995,42).

وتسعى إدارة المعرفة من خلال تلك المداخل إلى التأكيد على أهمية عملية الاستثمار في موارد المعرفة، والتركيز على عمليات إدارة المعرفة من خزن المعرفة وحفظها وتبادلها ومشاركتها وتطبيقها في بيئة العمل مما يحقق الهدف الأسمى من إدارة المعرفة وهو تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية عالية والارتقاء بأداء أفرادها ومن ثم تحقيق التميز للمنظمة عن مثيلاتها في نفس المجال.

وتعرف إدارة المعرفة بأنها " منظومة من الأنشطة والعمليات الإدارية التي تحقق التفاعل المطلوب بين الباحثين التربويين وكافة المتخصصين في مجال التعليم، وتتضمن استخلاص المعرفة وتوثيقها وتداولها بسهولة ويسر باستخدام التقنيات الحديثة" (حرب، ٢٠١٣، ١٤٨)، ويركز هذا التعريف على دور المعرفة في إثراء البحث التربوي والارتقاء به.

كما يقصد بها بأنها استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها (جوامع؛ وبركات، ٢٠٠٩، ٢٦٦) ويلاحظ هنا أن هذا التعريف يؤكد على أهمية توثيق المعرفة وتدوينها لتيسير تداولها بين الأفراد بحيث تكون واضحة لهم ومن ثم يستطيعون استيعابها وتطبيقها.

كما تعرف بأنها استخدام التكنولوجيا لتسهيل الوصول إلى المعلومات أينما وجدت (Clause, 2009,328) ويركز هذا المنظور على البعد التكنولوجي في استخدام المعرفة حيث تساعد التكنولوجيا الحديثة والوسائط الإلكترونية في تسهيل نشر المعرفة بين الأفراد وجعلها متاحة أمام الأفراد داخل المؤسسات.

وهناك من يرى إدارة المعرفة بأنها عملية تحويل المعلومات والأصول الفكرية إلى قيمة دائمة، من خلال وصل الأفراد بالمعرفة التي يحتاجونها للقيام بالعمل (محمد، ٢٠٠٩، ٧٨٥)، ويركز هذا التعريف على القيم المضافة التي تحققها المعرفة في المؤسسات، حيث يساعد اكتساب المعرفة على تمكين الأفراد من أداء أعمالهم بالمنظمة.

كما تعرف إدارة المعرفة على أنها مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف (نجم، ٢٠٠٥، ٩٧).

وتعتبر إدارة المعرفة فلسفة إدارية تتكون من مجموعة الطرق العلمية، والممارسات الهادفة والأنظمة وأساليب إدارة المجالات المتعلقة بالمعرفة داخل المنظمات، كما تعد نظام يستند إلى البحث والتحليل باستخدام المنهج العلمى والتدريب لتطوير منهجيات فعالة لضمان استمرارية المنظمة والعمل على تطويرها وتحقيق ميزة تنافسية مضافة (هانى، ٢٠٠٩، ٢٩).

وتدور إدارة المعرفة حول تشبيك المعرفة المتجمعة لديها مع القابليات الفكرية لجميع العاملين من أجل تحقيق أهداف تنظيمية محددة، ويتطلب هذا الأمر التركيز على المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكرى الذى يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (المحاميد، ٢٠٠٨، ١٥).

كما تعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تتضمن تحديد المعرفة والحصول عليها وتطويرها وتوزيعها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمنظمة، كما يقصد بها هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها، وتنظيمها، واستخدامها ونشرها ونقلها بهدف تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، ومن ثم القدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات المختلفة التي تؤثر على المنظمة بطريقة أو بأخرى (مصطفى، ٢٠١٥، ٢٦-٢٧).

وهناك مفهوم يتداخل إلى حد كبير مع مفهوم إدارة المعرفة وهو مفهوم إدارة المعلومات والذى يعرف بأنه العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر كفاءة وفاعلية لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب، ويتمركز اهتمامها حول فاعلية المعلومات وحدائتها وسرعة تجهيزها وتخزينها واسترجاعها، في حين أن خلق المعلومات ودراستها وتعلمها وفهمها ليس من الموضوعات المركزية لهذا الفرع العلمى التطبيقى، وبالتالي فإن إدارة المعلومات هي وسيلة تقنية تضمن توفير المعلومات. (هدى، ٢٠١٣، ١٩).

إن إدارة المعلومات ساهمت في وضع إطار شامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديد منها تحقيق رضا العملاء عن الخدمات

المقدمة وذلك من خلال إعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة واضحة (قنديلجي ؛ والجنابى، ٢٠٠٦، ٧٠).

أما إدارة المعرفة فهي أكثر تقدماً حيث تقوم بتحليل المعلومات وكافة الأصول المعرفية المتوفرة، وإدارة العمليات المتعلقة بتلك الأصول والمتمثلة في تطوير المعرفة والحفاظ عليها، واستخدامها ومشاركتها، وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات والنظم الخبيرة في الاستدلال المعرفى والذكاء الاصطناعى لتوليد المعرفة (الملكاوى، ٢٠٠٧، ٢٩).

وتتضمن إدارة المعرفة بالجامعات المصرية مجموعة من المبادئ هي كالتالى
(Lee & Choi, 2003, 179):

(أ) **التعاون:** وهو المستوى الذى يمكن لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات مساعدة بعضهم الآخر من خلال العمل في فريق، حيث تؤثر ثقافة التعاون على عملية توليد المعرفة وزيادة مستوى تبادلها بين الأفراد.

(ب) **الثقة:** وتتمثل في الإيمان بقدرات أعضاء هيئة التدريس، وتساعد الثقة في تسهيل التبادل المفتوح والمؤثر للمعرفة، فالثقة إلى جانب التعاون تعلمان معاً على دعم فاعلية إدارة المعرفة.

(ج) **التعلم:** وهو عملية اكتساب المعارف الجديدة، ويساعد التركيز في الجامعات على التعلم على تطوير مهارات الأفراد بداخلها والمساهمة بدور أكبر في توليد المعرفة وخلق معارف جديدة.

(د) **المركزية:** وتشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة بيد القيادات الجامعية حيث أن توليد المعرفة يحتاج إلى المركزية العالية.

(هـ) **الرسمية:** وهى المدى الذى تتحكم به القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار الجامعة، حيث يحتاج توليد المعارف إلى مستوى عالٍ من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات.

(و) **الخبرة الواسعة:** ويعنى أن تكون خبرات أعضاء هيئة التدريس واسعة أفقياً وعميقة أى مركزة وتخصصية.

(ز) **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، باعتبارها عنصر حاسم في توليد المعرفة.

ح) **الإبداع التنظيمي**: وتشير إلى القدرة على توليد القيمة، والأفكار أو الإجراءات عن طريق ما يبتكره أعضاء هيئة التدريس، فعلى الجامعة كشف واستغلال المعرفة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس واستخدامها في تحقيق أهدافها.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج أهم ملامح إدارة المعرفة كما يلي:

- تركز إدارة المعرفة على القيمة المضافة للمعرفة وما يمكن أن تضيفه من أهمية نتيجة لاستخدام المعارف وتطبيقها في المجالات المختلفة داخل المنظمة، فالمعرفة تعبر عن قيمة المؤسسة والتي يمكن من خلالها تحقيق التميز للمؤسسة.
- أن إدارة المعرفة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة يمكن من خلال تطبيقها تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز رسالتها وضمان البقاء لها واستمراريتها.
- تهتم إدارة المعرفة بالكيفية التي يتم بها تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في رؤوس الأفراد داخل المنظمة إلى معرفة صريحة واضحة يمكن الاستفادة منها في الارتقاء بالمنظمة.
- تؤدي إدارة المعرفة بالمنظمات إلى تحقيق الجودة في كافة عمليات المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في نفس المجال.
- تقوم التكنولوجيا الحديثة والتقنية الإلكترونية بدور هام في تحقيق إدارة المعرفة لأهدافها حيث تساعد في تيسير نشر المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة وسهولة الحصول على المعارف المختلفة، فلا إدارة للمعرفة بدون تكنولوجيا.
- تركز إدارة المعرفة على الكيفية التي يتم بها استخدام المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأعمال بداخلها والوصول بها إلى مستويات عليا من الجودة.

٣- أهمية إدارة المعرفة بالجامعات:

إن إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة في الفكر الإداري، وتكمن أهمية إدارة المعرفة في أنها ذات أثر فعال في نجاح الجامعة، باعتبارها أحد المكونات الجوهرية اللازمة لرفع مستوى الأداء بها والمساهمة في تحقيق أهدافها المرغوبة وضمان استمراريتها في مواجهة التحديات المختلفة، وذلك من خلال التركيز على المعرفة باعتبارها أحد الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، كما يتضح أثرها ونتائجها على المدى البعيد، ويمكن تحديد أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع الخارجي، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات الخاصة بالجامعة بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز الجامعات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، وذلك بهدف خلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق الأنشطة داخل الجامعة في اتجاه تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرات والمعارف مع التحسين المستمر لها ومن ثم تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة ومن ثم دعم الجهود للاستفادة من جميع الأصول المعرفية الملموسة وغير الملموسة (حمودة، ٢٠٠٥، ١٣٦).
- خفض التكاليف داخل الجامعات، وذلك من خلال عملية تنسيقية للجهود بداخلها باتجاه تحقيق أهدافها، كما تسهم في تحديد المعرفة المطلوبة للتطوير وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها، والمشاركة بها، وتطبيقها، كما أنها أداة لتحفيز الإبداع والتنافس بين المؤسسات (الحارثي، ٢٠١٢، ٢٥٤).
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للجامعات لخفض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، فهي تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق الأنشطة المختلفة بالجامعات في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة الجامعة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، حيث تتيح إدارة المعرفة ميزة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها.
- تعد إدارة المعرفة أداة الجامعات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري بداخلها من خلال تيسير الوصول للمعرفة وتسهيل تشارك المعارف والخبرات الإنسانية المختلفة.

- تحفيز المنظمات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة واستثمار معرفة سابقة.
- توفر وتحقيق الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من خلال مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٤٢-٤٣).
- تساعد إدارة المعرفة بالجامعات في جعل المنظمة أكثر مرونة، وذلك لأنها تدفعها للتسويق والتصميم وإعادة الهيكلة للمنظمة وتشكيل الكفاءات الحيوية التي تكون أكثر مرونة.
- تساهم إدارة المعرفة في تحويل الجامعات إلى مجتمعات معرفية تحدث تغييرات أساسية في المنظمة، حتى تستطيع التكيف مع التغيرات المستمرة، وربطها مع كل من المعارف والمعلومات والخبرات التي تمكنها من التطوير التفاعلي (مصطفى، ٢٠١٥، ٢٧-٢٨).
- ومن ثم فإن أهمية إدارة المعرفة تتبع من كونها الآلية التي يمكن من خلالها تطوير بيئة العمل وتدعيم عمليات التعلم التنظيمي بداخلها ونشر ثقافة المعرفة باعتبارها عنصراً يضيف ميزة تنافسية للجامعات، كما أنها ركيزة أساسية في تحسين الأداء بداخلها على كافة المستويات وتساعد في حل العديد من المشكلات التي تواجهها في ظل التغير السريع واللامتناهي في البيئة الخارجية.

٣- أهداف إدارة المعرفة بالجامعات:

- إن تدفق المعرفة وإدارتها يعد القلب النابض للجامعات في العصر الحديث، والهدف الجوهري لإدارة المعرفة هو الاستفادة القصوى والكلية بالمعارف الموجودة والاستثمار الفعال في رأس المال الفكرى للموارد البشرية المتاحة لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات، ويمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقها داخل الجامعات، وهى كالاتى (حرب، ٢٠١٣، ١٦٢-١٦٣):
- تسعى إدارة المعرفة إلى تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها الجامعة الأمر الذى يسهم في زيادة قدرتها على تطوير ذاتها ومواجهة التحديات الخارجية.
 - الارتقاء بمهارات العاملين بالجامعات في استخدام المعرفة، وتحفيز ذوى المعرفة منهم على إطلاق معارفهم الكامنة، وتطوير معارفهم بصفة مستمرة وإعادة ترتيب خبراتهم المتراكمة مما يسهم في زيادة قدرة المنظمة على إنتاج معارف جديدة.

- جذب رأس المال الفكرى وتوظيفه لخدمة الجامعة والمساهمة في تحقيق أهدافها، من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة متاحة لجميع العاملين بالمنظمة من أجل الاستفادة منها في تطوير العمل بالمنظمة.
 - بناء قواعد بيانات تسهم في تخزين المعارف وإمكانية استرجاعها وقت الحاجة إليها مما يسهم في المحافظة على المعارف وعدم هدرها.
 - تيسير عمليات تشارك وتبادل المعرفة بين جميع العاملين داخل الجامعة، وتعزيز توليد المعارف والعمل على الابتكار في استخدام المعرفة بفاعلية أكبر ومن ثم تحقيق التميز للمؤسسة.
 - تطوير وتحديث المعارف بصفة مستمرة من خلال إعادة استخدام المعرفة وتوليدها مما يسهم في تحقيق القيمة المضافة.
 - تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لكل من ثقافة التعلم المستمر، والعمل الجماعى بروح الفريق، وتشجيع الأفراد على طرح معارفهم ومشاركتها من أجل تعزيز عملية الاستفادة منها، وتحقيق التفاعل الإيجابى بين كل أفراد المؤسسة.
- ومن خلال ما سبق يتضح أن من أهم أهداف إدارة المعرفة هو جذب رأس المال الفكرى وتنميته بالجامعات وذلك من خلال خلق بيئة تفاعلية بين جميع الأفراد داخل المجتمع الجامعى يمكن من خلالها تبادل الأفكار والمعارف ومن ثم الارتقاء بالأداء الجامعى والوصول إلى مستويات عالية من الجودة والتميز.

٤- مبررات التحول نحو إدارة المعرفة بالجامعات:

هناك العديد من الأسباب التي تنحو بالجامعة نحو التوجه إلى تبنى مدخل إدارة المعرفة باعتباره من المداخل الإدارية الحديثة الذى يمكن من خلاله تطوير الجامعة والنهوض بها، ولعل من أهمها اعتبار الجامعات حاضنات للمعرفة وبها العديد من الأفراد الذين يتسمون بأنهم صانعو المعرفة ومؤهلون ومدرّبون على مستوى عالٍ في المجال المعرفى حيث يقومون بتوليد المعارف وتطبيقها في شتى المجالات، ومن أهم المبررات للتحول نحو إدارة المعرفة بالجامعات هي كالتالى:

- تعاضم دور المعرفة في النجاح المؤسسى، لمساهمتها الكبيرة في تخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.

- العولمة التي قربت بين المجتمعات بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل المعارف وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير البنية التحتية المناسبة.
- إمكانية قياس أثر المعرفة، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وأصبحت قادرة على قياس هذا الأثر بشفاافية أكبر.
- إدراك الجامعات بأن المعرفة عامل هام ومؤثر في تحقيق الميزة التنافسية وهى أهم من المصادر المادية في خلق الميزة التنافسية لهم.
- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقاتها، فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متنوعة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقاتها.
- زيادة الوعي بأن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها بصفة مستمرة عن طريق تطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة تحتم التوجه نحو تطوير برامج إدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم المعلومات، وبالتالي تختلف القيم المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنويع. (بوعيشة؛ ومنصور، ٢٠١٢، ١٣)
- لقد تغيرت طبيعة الاقتصاد من الاقتصاد المادى إلى الاقتصاد المعرفى، فصناعة المعرفة والإبداع تستهدف تنوير وإثراء العقل البشرى وتطويره، وزيادة كفاءة العمل، الأمر الذى زاد من أهمية الاهتمام رأس المال الفكرى وما يمتلكه الأفراد من معارف وخبرات، فجودة المؤسسات تتحدد بقدرتها على إنتاج المعرفة واستخدامها بفاعلية. (المنيع، ٢٠١١، ٧٧)
- الاتجاه إلى تحقيق التميز في الجامعات وذلك من خلال هياكل تنظيمية مرنة مبدعة تتحرر من الرتابة في التفكير والعمل، والاستخدام الجيد للتكنولوجيا والإنترنت التي هي العامل الحاسم في إدارة المعرفة بالجامعات في المستقبل.
- الاتجاه إلى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وتمكين الجامعة من المنافسة على المستوى المحلى والعالمى وذلك من خلال أدائها البحثى والتدريس وإعداد العلماء وتجديد رصيدها

المعرفى والتخلص من المفاهيم والخبرات المتقدمة والتي تعجز عن مواكبة معطيات العصر.

- الاتجاه نحو تطبيق الجودة في الجامعات وتشتمل الجودة جميع جوانب العمل في الجامعة من تشريعات وبرامج علمية وبحثية وهياكل تنظيمية وأساليب تقويم الأداء الفني والإدارى والأكاديمى (معاينة، ٢٠٠٨، ١٠٤-١٠٥).
- إطلاق الطاقات الفكرية الكامنة لدى العاملين في الجامعات وخاصة أعضاء هيئة التدريس والباحثين باعتبارهم عمال المعرفة الذين يصنعون المعارف.
- الحاجة إلى رفع مستويات الإنجاز الخاصة بالأداء في الجامعات الأمر الذى يسهم فى مواكبة المتغيرات والمستجدات (بطاح، ٢٠١٧، ٣٢٠).

ومن خلال ما سبق ينضح أن هناك العديد من المبررات التي تدعو الجامعة نحو تبنى مدخل إدارة المعرفة، فمن خلال إدارة المعرفة تسعى الجامعات لاكتساب الميزة التنافسية التي تؤهلها للمنافسة في المجتمع المحلى والعالمى واكتساب قيمة مضافة من خلال تكريس مناخ تنظيمى منفتح على نشر المعارف وتوليدها في مختلف المجالات.

٥- عمليات إدارة المعرفة بالجامعات:

إن إدارة المعرفة هي عملية مستمرة ليس لها بداية محددة أو نهاية محددة، وتتشكل من مجموعة من العمليات التي تعد المفتاح الذى يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها داخل المنظمات، ويقصد بعمليات إدارة المعرفة أنها تلك الوسائل التي يتم من خلالها إضافة القيمة للمعرفة الخام المتمثلة في المدخلات، وذلك بهدف خلق وإبداع معرفة جديدة معالجة تتمثل في المخرجات، وهذا لن يتحقق إلا من خلال مجموعة من العمليات هي كالتالى:

أ) تشخيص المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة من الأمور الهامة في أي برنامج لإدارة المعرفة، فعلى ضوء التشخيص يتم وضع السياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يتم تحديد الفجوة المعرفية، وعملية التشخيص أمر حتمى لأي منظمة حيث تهدف إلى اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم داخل المنظمة تحدد لنا مكان المعرفة فى هذه القواعد، وتعدى عملية

التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن نجاحها مرهون بدقة التشخيص للمعرفة المتوفرة (الزمطة، ٢٠٠١، ٤٣-٤٤).

ب) اكتساب المعرفة:

تسعى المنظمة إلى اكتساب المعرفة عن طريق المصادر الداخلية كالمؤتمرات والندوات والحوارات والاتصالات والزبائن أو العملاء وعن طريق المصادر الخارجية مثل الخبراء والمستشارين والعاملين الجدد. وتعني هذه العملية الحصول على المعرفة وتطويرها وابتكارها وربطها بخبرات ومعارف العنصر البشري وكذلك يمكن اكتساب المعرفة الجديدة من خلال الأبحاث والتطوير والتعلم والتفكير والتفاعل الاجتماعي الذي يساعد الأفراد على التشارك في المعرفة الضمنية لأن كفاءة اكتساب المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة على التعلم وإتاحة الاتصالات واللقاءات الجماعية بين حاملي المعرفة (الشريف، ٢٠١٦، ١٤٩).

ج) توليد المعرفة:

ويشير ذلك إلى قدرة الأفراد داخل المنظمة على فهم المعرفة وهضمها جيداً تمهيداً لإعادة تركيبها وإيجاد معارف جديدة، فتوليد المعرفة يعنى عملية إيداع المعرفة ويتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفى جديد من شأنه أن يسهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات وزيادة قدرتها على تحقيق التفوق والإنجاز من خلال تطوير مهارات العاملين، الأمر الذى يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع وعندما يتحقق يصبح بدوره مصدر للمعرفة الجديدة (طرطار، ٢٠١١، ٦).

د) تخزين المعرفة:

أصبحت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها هامة جداً خاصة في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوى على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعد التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على

المعرفة الظاهرة أو المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار (حسن، ٢٠٠٨، ٢٨).

هـ) توزيع المعرفة:

تعد عملية توزيع المعرفة الخطوة الأولى في استخدام المعرفة، ويقصد بها تداول المعرفة المناسبة ونقلها إلى الأفراد المناسبين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة وذلك بهدف القيام بمهام جوهرية، وتعنى تبادل الأفكار والمعارف والخبرات والمهارات بين الأفراد عن طريق اتصالهم ببعضهم البعض، فالمعرفة تنمو عندما يتم تقاسمها واستخدامها (Dalkir, 2005, 22)، ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات قد تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة أو غير رسمية كالاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية ذات الطابع الرسمي والتي تتم في غير أوقات العمل، وقد تؤدي تلك الآليات غير الرسمية إلى فقدان جزء من المعرفة نظراً لعدم وجود الضمانات لأن تنتقل المعرفة من شخص لآخر بالشكل الصحيح، أضف إلى ذلك مدى قدرة المستقبل على تشغيل المعرفة وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر تكون الآليات الرسمية أكثر فاعلية ولكن قد تكون عائقاً لعملية الإبداع والابتكار، لذا يجب الجمع بينهم من أجل زيادة فاعلية نقل المعرفة (الزمطة، ٢٠١١، ٤٤).

و) تطبيق المعرفة:

إن الهدف من إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المنظمة وهي أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها، وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة بما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي بما يؤدي إلى الابتكار، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، ومبادرات العمل، والتدريب من قبل الخبراء والاستشاريين (هدى، ٢٠١٣، ٢٨).

والتحدى الذي يواجه المؤسسات في العصر الحالي ليس مجرد اكتشاف المعرفة وتحديدها بالرغم من أهميتهم كعمليات للمعرفة إلا أن الأمر يجب أن يتعدى ذلك لتتحول المؤسسات إلى مؤسسات خلاقة للمعرفة، ومن ثم تصل إلى مرحلة كيفية استخدام المعرفة وتفعيلها، والاهتمام بتطبيق المعرفة لتصبح ذات قيمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فالتطبيق هو

غاية إدارة المعرفة وهنا تكمن قيمة المعرفة في التطبيق في مختلف المجالات من أجل الوصول إلى مرحلة أعلى من الكفاءة.

٦- نماذج إدارة المعرفة:

تتخذ نماذج إدارة المعرفة اشكالاً مختلفة من أهمها (الشريف، ٢٠١٦، ١٤٧):

- نموذج نقل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية. كما يحدث في التعليم بالقدوة عبر مراقبة او مشاهدة الابن لأبيه ومحاولة تقليده او الطالب لأستاذه او زميل في الدراسة او العمل يستفيد كلا منهما من معرفة وخبرة الاخر.
 - نموذج تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة عبر الاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتقديم أفكار لموضوع ما او حلول لمشكلة معينة في معمل او محاضرة او دورة تدريبية او كتابة تقرير.
 - نموذج تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية. من خلال قراءة التجارب المكتوبة او مشاهدة التجارب المرئية او حضور الدورات او المؤتمرات او قراءة السجلات والكتب واختزان ما يتم فهمه من خبرات لتتحول مع ملكة وقدرات الفرد الى معرفة ضمنية.
 - نموذج تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة صريحة. وهو من أسهل نماذج ادارة المعرفة الذي يتم عبر قيام موظف المعرفة بمتابعة كل ما ينشر او يذاع من علوم وخبرات وتجارب ذات صلة بمجال عمل المنظمة وتجميعه في شكل نشرات دورية او أفلام وثائقية او كتب يتم اتاحتها لمنسوبي المنظمة للاستفادة منها.
- يتضح مما سبق تعدد النماذج الخاصة بإدارة المعرفة وهى كلها تتركز حول الكيفية التي يتم من خلالها التعامل مع المعرفة داخل الجامعات، وتحويلها من صورة إلى أخرى بما يخدم العملية التعليمية والبحثية داخل المجتمع الجامعى.

٧- متطلبات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية:

- إن إدارة المعرفة بمفهومها الواسع تسعى للاهتمام بالجانب المعرفى بالجامعات عن طريق توفير المعرفة وسبل الوصول إليها بشكل دائم ومستمر بما يخدم تحقيق أهدافها المستقبلية بفاعلية، وتطلب إدارة المعرفة توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية وهى كالتالى:
- توفير البنية التحتية: والتي تتمثل في التقنية والتكنولوجيا اللازمة لإدارة المعرفة بالجامعات، وذلك من خلال توفير شبكة من الاتصالات والكوابل الأرضية المتطورة، وأجهزة الحاسوب

والبرمجيات الخاصة ومحركات البحث الإلكترونية التي تيسر عملية الوصول إلى المعرفة (بدير، ٢٠١٠، ٥٢-٥٣).

- **توفير الموارد البشرية:** توفر الموارد البشرية المتميزة وهم ما يعرفون بإفراد المعرفة اللذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها والعمل على استقطاب الكفاءات وتدريبها وأثراءها وظيفياً (الملكاوي، ٢٠٠٧، ٤٠)، والتي تعد من أهم متطلبات وأدوات العمل في إدارة المعرفة، حيث يتوقف النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق أهداف الجامعة على الأفراد الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وخبزنها وخلق معرفة جديدة وإنتاج سلع وخدمات متطورة (بدير، ٢٠١٠، ٥٢-٥٣).
- **الهيكل التنظيمي:** والذي يعد مطلب أساسى للنجاح في إدارة المعرفة، فقد يحتوى على مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الأفراد، لذلك لابد من وجود هيكل تنظيمى يتسم بالمرونة حتى يستطيع الأفراد بالجامعة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، فلا بد من توافر الإجراءات والتسهيلات والوسائل والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بالجامعات بصورة أكثر فاعلية (غزالي، ٢٠١٢، ١٢٧).
- **العامل الثقافي:** والذي له دوراً كبيراً فى إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة وتداولها بين الأفراد داخل المجتمع الجامعى، الأمر الذى يخلق نوعاً من التعلم بالمشاركة ويساعد على اكتساب الخبرات والمهارات وبناء علاقات بين الأفراد تدعم المعرفة (بدير، ٢٠١٠، ٥٢-٥٣).
- **الثقافة التنظيمية:** توفير الثقافة التنظيمية الملائمة حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعله في العلاقات بين الأفراد لكون الثقافة الفردية والمؤسسية تلعب الدور الأساسى في نجاح تطبيقات إدارة المعرفة. (الملكاوي، ٢٠٠٧، ٤٠)
- **الالتزام الاستراتيجى المستدام:** ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة وبشكل شامل لكل الأنشطة وتطوير الممارسات السلوكية للمديرين. وهذا يستلزم انشاء إدارة للمعرفة تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات لضمان تبادل المعلومات وعلى مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق المعرفة (الملكاوي، ٢٠٠٧، ٤٠).

▪ **القيادة:** تعد القيادة من المتطلبات الهامة لإدارة المعرفة، حيث تقوم بدور هام في إقناع الأفراد داخل المنظمة على أداء المهام المنوطة بهم والتي تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، ويجب على القيادة أن تنتهج نمط قيادي يتيح من خلاله للأفراد الاتصال والتفاعل الكافي لتشارك معارفهم (فواز؛ ومجدى، ٢٠١٧، ٢٢٢).

يتضح مما سبق أن هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات، فتطبيق إدارة المعرفة بالمجتمع الجامعي ليس بالطريق السهل ولكن يلزمه العديد من المقدمات والمتطلبات التي يجب توفيرها حتى تتسم تلك العملية بالنجاح فهو يحتاج إلى هيكل تنظيمي مرن، ونشر الثقافة التنظيمية بها، وقيادة مؤمنة بأهمية إدارة المعرفة والتزام استراتيجي مستدام من الإدارة العليا بتطبيقها داخل الجامعات.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري بالجامعات المصرية.

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت علي الساحة المعرفية خلال السنوات الأخيرة، ويشير هذا المفهوم الى الإنتاج العقلي والإبتكاري سواء كان بشكله الكامن في ذهن وعقل العنصر البشري أو بشكله الموثق والمعروض في السجلات والمستندات وقواعد البيانات وبالتالي فإن مفهوم رأس المال الفكري يعد مفهوم واسع وشامل يتعدى حدود رأس المال البشري والذي يشير فقط الى المخرجات الابتكارية الكامنة في العقول البشرية المتميزة كما انه يتعدى مستوى اداري معين حيث انه يمثل مجموعة من القدرات المعرفية والابتكارية التي يمكن ان تتواجد في جميع المستويات الادارية بالمؤسسة التعليمية (Allen,2003, 8)

وقد بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري في المنظمات منذ بداية التسعينيات حيث كان في السابق تمثل المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية، كما أن الموجودات الثابتة كانت تمثل أهم أصول الشركات أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي أصبح أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى الموجودات في منظمات الأعمال، ومن ثم أصبح التركيز الآن على الاستثمار في رأس المال الفكري والنظر إليه على أنه مورد اقتصادي مهم ويمثل أهم أشكال رأس المال، بل يفوق رأس المال النقدي ورأس المال المادي في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة، ومن ثم رفع القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين قدرتها في تحقيق التميز في عصر يتسم بالتطورات التكنولوجية المتسارعة (الهالي، ٢٠١١، ٣-٤).

١- مفهوم رأس المال الفكري:

تعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم التي ظهرت في التسعينيات من القرن الماضي، ولكن بدأ الاهتمام بها في مطلع القرن الحادي والعشرون، وهو من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها، حيث يراه البعض على أنه قدر من المعرفة الذي يتوافر لدى الأفراد العاملين بالمنظمة (الهالي، ٢٠١١، ١٩)، بينما ينظر إليه آخرون على أنه الأصول غير الملموسة التي تمكن المؤسسة من أداء عملها بكفاءة وفاعلية، في حين يراه فريق آخر على أنه رأس المال الفكري يجمع بين كل من رأس المال البشري والأصول غير الملموسة بالمؤسسات.

وفيما يلي توضيح للتعريفات المختلفة لرأس المال الفكري وفقاً إلى تصنيفها إلى مجموعات ثلاث:

▪ **المجموعة الأولى:** والتي ركزت على رأس المال الفكري على أنه المكون البشري الذي يمتلك المعارف والخبرات والمهارات داخل المنظمة، وتتنظر هذه التعريفات إلى رأس المال الفكري على أنه جزء من رأس المال البشري بالمنظمة.

فيعرف رأس المال الفكري على أنه عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات، بهدف الوصول إلى أسلوب عمل جديد يساعد في تحقيق مزيد من الفرص (عبدالوهاب وآخرون، ٢٠٠٤، ٢٣١).

ويتمثل رأس المال الفكري في نخبة من العاملين في المنظمة تمتلك مجموعة من القدرات المعرفية والمواهب الفكرية والتنظيمية دون غيرهم، والتي تمكنهم من توليد أفكار جديدة وأساليب متطورة تضمن للمنظمة تحويل القيمة الفكرية إلى قيمة اقتصادية، ومن ثم يمثلون ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (على، ٢٠١٤، ٢٧٢).

وهناك من يعرف رأس المال الفكري بأنه قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، والتي يتم حسابها بقدر ما أنفق عليها من تدريب وتعليم ورعاية اجتماعية وثقافية ويقدر ما أتيح لها من فرص للتعلم الذاتي، على وقت المنظمة (السلمي، ٢٠٠١، ٤٨-٤٩)، ويركز هذا التعريف على الكيفية التي يتم من خلالها قياس رأس المال الفكري وتحديد قيمته من خلال فرص التدريب المتاحة لتنمية رأس المال الفكري بالمنظمات.

وينظر إلى رأس المال على أنه مجموعة من الأفكار والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد، وتتطلق من فلسفة المجتمع، وتتسجم مع أهداف المؤسسة، ولا تتوافر لنظائرها في المؤسسات الأخرى، ومن ثم تساهم في تطوير أداء المؤسسة، وتحقيق عوائد مالية ومعنوية تميزها عن غيرها من المؤسسات المناظرة (الهلالى، ٢٠١١، ٢٢)، ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على أن رأس المال الفكرى هو ميزة فريدة للمؤسسة تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات وأن هناك عوائد تستفيد منها المؤسسة في تحسن أدائها إذا ما تم الاستثمار في رأس المال الفكرى الذى يمتلكه بشكل فعال، ومن ثم يركز على العوائد المتحققة من الاستثمار فيه.

ويعرف أيضاً رأس المال الفكرى بأنه ما يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف متميزة، وقدرتهم على إنتاج المعرفة والاستفادة من الوسائل والظروف التي تحقق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة للإبداع والتطوير ومن ثم الاسهام في تطوير الجامعات التي يعملون بها (مرسى، ٢٠١٣، ٨٢)، ويركز هذا المفهوم على رأس الفكرى باعتباره رأس مال بشرى لديه القدرات المعرفية التي تمكنه من تحقيق التقدم والتطوير للجامعة إذا ما توافرت الظروف البيئية المناسبة.

▪ **المجموعة الثانية:** وركزت على رأس المال الفكرى باعتباره الأصول غير الملموسة داخل المنظمة والتي لها أهمية في تطوير أداء المنظمة وتحسين قدرتها المؤسسية.

يمكن النظر الى رأس المال الفكرى على أنه المعرفة التي تمتلكها المنظمة سواء المعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويصعب التعبير عنها أو المعرفة الصريحة وهي المعرفة المسجلة التي تحتفظ بها المنظمة ومتاحة لجميع العاملين فيها (Youndt, 1996, 838-839) الأمر الذي يؤكد علي أن هناك صلة وثيقة بين ادارة المعرفة ورأس المال الفكرى بالمنظمات.

كما يعرف رأس المال الفكرى بأنه الموارد غير الملموسة التي تميز المؤسسات والمنظمات عن غيرها من المؤسسات الأخرى المناظرة لها، وفي الوقت ذاته تساعد المؤسسات والمنظمات في تحقيق قيمة مضافة (Marr) (4-5, 2008)، وبذلك ينظر هنا لرأس المال الفكرى على أنه يمثل قيمة مضافة للمؤسسة إذا ما تم تنميته بالشكل المناسب.

وهناك من يرى أن رأس المال الفكرى يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التمييز، والتي تمثل الجوانب غير الملموسة في المنظمات والمؤسسات، وهى الأكثر تأثيراً وفاعلية نحو التقدم والنمو والتميز العالى، من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة (جانب

الرب، ٢٠٠٦، ٩٨-٩٩)، ويركز هذا التعريف على الأصول غير الملموسة التي تمكن المنظمات من أداء أعمالها وتحقيق التميز.

ويعبر عن رأس المال الفكرى بأنه مجموعة الأصول المعرفية المنفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية (الكثيرى، ٢٠١٣، ٥١٨).

ويمثل رأس المال الفكرى الثروة الحقيقية غير الملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها لان مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض العاملين من رأس المال البشرى في المنظمة، ويعد أقوى سلاح تنافسى لها، كونه المصدر الذى تتبثق منه كل المعارف والإبداعات التي تستطيع بها المنظمة أن تواجه كافة المتغيرات في البيئة الخارجية (موسى، ٢٠٠٨، ٦).

▪ **المجموعة الثالثة:** والتي ركزت على أن رأس المال الفكرى يجمع بين رأس المال البشرى والأصول غير الملموسة داخل المنظمة أى يجمع ما بين الأفراد داخل المنظمات وما يحملونه من معارف غير ضمنية وغير ظاهرة.

حيث ينظر إلى رأس المال الفكرى على أنه محصلة القيمة الاقتصادية لنوعين من الأصول الغير الملموسة داخل المنظمة ما، وهما رأس المال البشرى ورأس المال الهيكلى والذى يتكون من المعرفة الذاتية المدمجة ونظم الحاسوب وعلاقات العمل وعناصر معنوية أخرى غير ملموسة (Guthrie, 2000,4-5)، ويركز هذا التعريف على أن استخدام التقنية في الاستثمار في رأس المال الفكرى بالمنظمة وتكاملها مع المعرفة الضمنية بداخلها.

وهناك من يشير إلى أن رأس المال الفكرى عبارة عن محصلة التفاعل بين رأس المال البشرى للمنظمة (مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف وخبرات ومهارات)، ورأس مال هيكلى (ويتضمن البنية الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم إنتاج العاملين)، ورأس مال العلاقات (ويشمل العلاقات التي تنميها المنظمة مع العملاء والمستفيدين من الخدمة) ورأس المال المؤسسى (وهو محصلة العلاقات الرسمية والمؤسسات المتعلقة بالمجال والقطاع التي تنتمي إليه المنظمة)، وطبقاً لهذا التعريف يتكون رأس المال الفكرى من (نجم، ٢٠١٠، ٢٧-٢٨):

▪ جملة الابتكارات والاختراعات والمقترحات والأفكار البناءة والحلول غير التقليدية والمميزة للمشكلات الحالية والمتوقعة في المستقبل، ويمثل هذا ناتج رأس المال البشرى.

- جميع العلاقات التي تتكون بين العاملين داخل المنظمة والمنظمة ذاتها، أو بين المنظمة والمتعاملين معها، ويمثل هذا رأس مال العلاقات.
 - الهيكل الداخلى للإنتاج والحصول عليه والاستفادة من جميع المعلومات الداخلية والخارجية، ويمثل هذا رأس المال الهيكلى.
 - محصلة العلاقات الرسمية والمؤسسية المتعلقة بالمجال والقطاع الذى تنتمى إليه المنظمة، ويمثل هذا رأس المال المؤسسى.
- كما يعرف رأس المال الفكرى بأنه القيمة الاقتصادية لصنفين من الأصول غير الملموسة هما: رأس المال الهيكلى التنظيمى ورأس المال البشرى، حيث يشير رأس المال الهيكلى إلى الأشياء مثل حقوق ملكية أنظمة البرامج الجاهزة، وشبكات التوزيع والتجهيز، فيما يتضمن رأس المال البشرى الموارد البشرية داخل المؤسسة ومجهزها (Malhotra, 2003, 32).
- ويعرف رأس المال الفكرى على أنه خليط من الأصول المعرفية المعتمدة على العقول البشرية المبدعة والخالقة والمخترعة ومتطلبات نظم العمل والعلاقة بين المستفيدين، والتي تؤدى إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي من شأنها أن تحقق قيمة مضافة للمنظمة ودعم القدرة التنافسية للمنظمة (الكثيرى، ٢٠١٣، ٧٠)، ويركز هذا التعريف على أهمية تنمية رأس المال الفكرى بالمنظمة والنتائج المتحققة من ذلك في تدعيم قدرتها التنافسية، وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمات وقدرتهم على تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.
- ويعرف رأس المال الفكرى إجرائياً بأنه مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد بالجامعات المصرية والتي تمثل الأصول المعرفية التي تعد السلاح الأساسى للجامعات لتحقيق قيمة مضافة بها والوصول بمستويات الأداء بداخلها إلى درجة عالية من الكفاءة والتميز إذا ما تم إدارتها بشكلٍ فعال من خلال مدخل إدارة المعرفة.
- وفى ضوء ما سبق يمكن استنتاج بعض الملامح العامة عن رأس المال الفكرى فيما يلى:
- يعد رأس المال الفكرى جزء لا يتجزأ من رأس المال البشرى بالمنظمات فهو يشير إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون المعرفة لدى المنظمة.
 - لا يشكل جميع العاملين في المنظمة رأس مال فكرى وإنما يقتصر على هؤلاء الأفراد الذين يمتلكون المعارف والخبرات والتي تميزهم عن غيرهم.

- الاستثمار في رأس المال الفكرى يعد عنصراً هاماً من عناصر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات إذا ما تم استغلالها واستثمارها بالطرق الصحيحة.
- إدارة رأس المال الفكرى بالمنظمات يعد خطوة أساسية لتحقيق الجودة من خلال إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة.
- تنمية رأس المال الفكرى تتحقق عندما يتم إدارته على أسس علمية سليمة مخطط لها وتبنى استراتيجيات تدريب متطورة.
- لابد من توظيف التقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة للوصول إلى أفضل النتائج في مجال تنمية رأس المال الفكرى بالمنظمات.
- أن الهدف من إدارة المعرفة يكمن في الأساس في القدرة على تنمية رأس المال الفكرى بالمنظمات واستثماره لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

خصائص رأس المال الفكرى:

- هناك مجموعة من الخصائص التي تميز رأس المال الفكرى بالمؤسسات وتعطيه طابعه المميز، وتتعدد ما بين خصائص تنظيمية، وخصائص خاصة بالمهنة، وخصائص شخصية تميز الأفراد داخل المنظمات، وهى كالاتى:
- (أ) **خصائص تنظيمية:** وترتبط تلك الخصائص بالبيئة المؤسسية التي تتضمن تواجد رأس المال الفكرى في جميع المستويات الإدارية، والمرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، واحتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية والبعد عن المركزية في الإدارة.
- (ب) **خصائص مهنية:** وترتبط تلك الخصائص بالعناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن امتلاك العديد من المهارات النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم، والتمتع بدرجة عالية من التعلم التنظيمى، والتدريب الإثرائى.
- (ج) **خصائص شخصية:** وترتبط بالعنصر البشرى وبنائه الذاتى، وتتضمن الميل إلى تحمل المخاطر والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد والاستفادة من خبرات الآخرين أي الانفتاح على خبرات الآخرين، ويتضمن كذلك المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة (القرنى؛ والعتيقى، ٢٠١٢، ٢٣٩-٢٤٠).

ومن أهم خصائص رأس المال الفكرى:

- ذو طبيعة تراكمية، فرأس المال الفكرى الجديد هو نتاج لرأس مال فكرى سابق تم تطويره ويمثل رأس المال الفكرى الجديد أساساً لرأس مال فكرى جديد.

- يشمل الجانب الضمنى الذى يتمثل فيما يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف وأفكار وخبرات، والجانب الصريح الذى يتمثل فيما ينتجه الأفراد.
 - يسهم في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات حيث أنه يضيف قيمة عالية للمنظمة يجعلها قادرة على المنافسة على المستوى المحلى والعالمى.
 - مورد غير قابل للتبديل بمورد آخر، فهو لا ينشأ في فراغ ولا يمكن تعويضه بمصدر آخر أو بما يماثله.
 - يتسم بالندرة والتفرد التي يصعب تواجدهما في منظمات أخرى ومن ثم فهو يشكل ميزة تنافسية للمنظمة. (قرنى، ٢٠١٢، ٢٤٢-٢٤٣)
 - يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفى عالى تملكها مجموعة محدودة من الأفراد داخل المنظمة دون غيرهم.
 - لا ينشأ في فراغ بل يحتاج إلى بناءه داخل المنظمة ويتضمن ذلك استقطاب رأس المال الفكرى ثم تطويره والمحافظة عليه (بوقلقول، ٢٠٠٨، ٤).
 - ذو قيمة داخل المنظمة حيث تفوق قيمة رأس المال الفكرى قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
 - يعد رأس المال الفكرى أداة تحليل استراتيجى، ويمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.
 - يعامل رأس المال الفكرى كوحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية، لأنها لا تعطى صورة واضحة عن الأداء الإجمالى. (العنزى؛ وصالح، ٢٠٠٩، ١٨٩ - ١٩٠).
- ويلاحظ هنا تعدد السمات والخصائص التي يتسم بها رأس المال الفكرى بالمؤسسات، باعتباره مورد استراتيجى هام يمكن استثماره والانتفاع به في تحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة كفاءتها وفعاليتها ومن ثم تحقيق التغيير المطلوب، باعتبار أن رأس المال الفكرى يتمثل في الأفراد المميزين بالمؤسسة ويمتلكون المعرفة ومن ثم القدرة على إحداث التغيير نحو الأفضل.

١- مكونات رأس المال الفكرى:

يعد تحديد مكونات رأس المال الفكرى بالمنظمات من الأمور الهامة التي تنظم الجهود في إطار السعي لإدارته وتطويره بشكل فعال يعود بالفائدة على المنظمة

حيث يمثل إضافة جديدة للجامعة وتعزيزاً لقدرتها على المنافسة واكتساب مزايا تنافسية، ويتكون رأس المال الفكري من:

(أ) **رأس المال البشري:** يتمثل رأس المال البشري في المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل منظمة ما، وهو مصدر ميزة تنافسية لهان ومصدر من مصادر تحقيق الابتكار داخل المنظمة إذا ما تم استثمارها بطريقة فعالة (على، ٢٠١٤، ٢٧٧)، ويتميز رأس المال البشري بأن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس منحى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني (الشيخ، ٢٠١٣، ١٦)، ومن ثم يمثل المعرفة التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة ولا تملكها المنظمات لأنها موجودة في أذهانهم ومهمة المنظمة هنا هو كيفية الاستفادة من تلك الأصول المعرفية في خدمة أهداف المنظمة.

وهناك عدد من المؤشرات التي يستدل بها على رأس المال البشري وهي (ويج،

٢٠١٣، ١٥):

- **قدرات العاملين:** وتشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومستوى جودة العاملين، وقدرة التعلم لدى العاملين، وكفاءة عمليات تدريب العاملين، وقدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - **إبداع العاملين:** وتشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين والدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة لهم.
 - **اتجاهات العاملين:** وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة ودرجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل، ومتوسط خدمة العاملين بالمؤسسة.
- ومما سبق يتضح أن رأس المال البشري يتمثل في مزيج من المكونات التي تعبر عن قيمة الموارد البشرية وأهميته في تحقيق أهداف المنظمات حيث أنها من العوامل المؤثرة التي تحقق الابتكار والإبداع بها.

(ب) **رأس المال الهيكلي:** ويتمثل في الأجهزة والمعدات وجميع الوسائل التقنية والمعرفية، وكذلك الإجراءات والاستراتيجيات التي تدعم وتساعد الأفراد في العملية الإنتاجية داخل المنظمة للقيام بأعمالهم بكفاءة وجودة عالية (على، ٢٠١٤، ٢٧٨)، ويتعامل رأس المال الهيكلي مع آليات وهياكل المنظمة التي تساعد في دعم العاملين في سعيهم للأداء الأمثل من النواحي

الفكرية، فهو الارتباط الحاسم الذى يسمح للأفراد الابتكار والإبداع فهو أحد الأصول الاستراتيجية الذى يقوم عليها أداء المديرين والموظفين (الشيخ، ٢٠١٣، ٢٦)، ويتضمن نوعين هما رأس مال الابتكار وهو رأس المال الذى يسمح للمؤسسة بالتجديد والابتكار، ورأس مال العمليات ويمثل ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها ونسبة الاستثمار في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (الإترى، ٢٠١٧، ١٢٢).

وهناك عدد من المؤشرات التي يستدل بها على رأس المال الهيكلى (مرسى،

: (٨٥، ٢٠١٣)

▪ **الهيكل التنظيمى:** ويشمل صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة، وضوح العلاقات بين السلطة والمسئولية.

▪ **العمليات:** وتتضمن مستوى جودة المنتج وكفاءة العمليات التشغيلية.

▪ **نظام المعلومات:** ويشمل الدعم المتبادل بين العاملين، وتوفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، ومشاركة المعرفة.

ويتضح مما سبق أن رأس المال الهيكلى يعبر عن كافة الإجراءات التنظيمية بالمنظمة والتي تسهم في استثمار الموارد الملموسة وغير الملموسة والتي يتم من خلالها تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

(ت) **رأس مال العلاقات:** وهو يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساهم في تطوير وتحويل الأفكار إلى منتجات ذات قيمة (حسن، ٢٠٠٥، ٣٣٦)، ويتضمن عوامل التكامل مع وزارات الحكومة والسلطات الإقليمية والشركات والمؤسسات والمجتمع بأكمله والعلاقات الدولية والتعاون فصير المدى والشراكة طويلة المدى بغرض إنتاج مكونات جديدة في كل النظم الفرعية لرأس المال الفكرى للمنظمة (قرنى، ٢٠١٢، ٢٥٠).

وهناك عدد من المؤشرات التي يستدل بها على رأس مال العلاقات (مرسى،

: (٨٥، ٢٠١٣)

▪ **القدرات التسويقية:** وتشمل بناء واستخدام قاعدة بيانات العملاء، وتوفير القدرات اللازمة لخدمة العملاء والمستفيدين من الخدمة، والقدرة على تحديد حاجات العملاء.

▪ **كثافة السوق:** وتشمل الوحدات المباعة لعدد من العملاء.

▪ **مؤشرات ولاء الزبائن:** وتشمل مدى رضا العملاء عن الخدمة، وشكاوى العملاء، وبناء علاقات مع العملاء، ومستوى كسب عملاء جدد. ومما سبق يمكن القول أن رأس مال العلاقات يركز على العلاقات القوية التي تقيمها المنظمة مع عملائها الداخليين والخارجيين، مما يسهم في التعرف على احتياجات المستفيدين من الخدمة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن رأس المال الفكري يتكون نتيجة تفاعل العناصر الرئيسة التي يتكون منها وهي رأس المال البشري والذي يتضمن المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة والتي تمكنهم من إنتاج معارف جديدة، ورأس المال الهيكلي والذي يتضمن البنية التحتية للمنظمة كنظم المعلومات والمعامل، ورأس المال العلاقات ويكمن في العلاقات الاجتماعية التي تجمع بين الأفراد داخل المنظمة وبين المنظمة وعملائها.

٢- أهداف تنمية رأس المال الفكري بالجامعات:

يعد تنمية رأس المال الفكري بالجامعات من العناصر الهامة والرئيسة التي تمكن الجامعة من تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، فتنمية رأس المال الفكري ليس هدفاً في حد ذاته بل أنه وسيلة للارتقاء بالأداء داخل الجامعات والوصول إلى درجة عالية من التميز، وتتمثل أهداف تنمية رأس المال الفكري بالجامعات فيما يلي:

- تحقيق عائد من الاستثمارات مع مراعاة العائد الاجتماعي للتعليم الجامعي، وتحقيق فعالية التكلفة الجامعية أي تحقيق أعلى عائد من الأموال المنفقة.
- يسهم تنمية رأس المال الفكري في مساعدة الجامعة على مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية وتحسين المركز التنافسي لها. (النجار، ٢٠٠٧، ٥٧٦)
- تمكين العاملين ذوى المعرفة والتحول بعيداً عن أنماط التنظيمات المركزية والاعتماد على هياكل تنظيمية منبسطة تفتح من خلالها آفاق الاتصال والتفاعل المباشر بين الأفراد (السلمى، ٢٠٠٢، ١١-١٢).
- تعزيز استقرار الجامعة كنظام اجتماعي وخلق إطار مرجعي لأنشطة وأعمال الجامعة وتنمية الشعور بالذاتية.
- يساعد تنمية رأس المال الفكري في تكامل المعرفة وزيادة قدرة الجامعة على استثمار المعرفة، والتنفيذ الناجح للابتكارات، وتطوير نماذج وأساليب جديدة للعمل، وجذب مزيد من العملاء الجدد.

- يسهم في التحول نحو الجامعة المعرفية، أي جامعة تمتلك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية وتشاع بها الثقافة التي تمكن العاملين من تبادل الأفكار والمعلومات.
- زيادة قدرة الجامعة على تطوير إنتاجيتها وتنمية قدراتها على التجديد والإبداع والاستثمار المتعاضم في البشر من خلال الإعداد الجيد لخطط وبرامج التعلم والتدريب، وتطوير خطط البحث والتطوير. (الكثيرى، ٢٠١٣، ١٤٩).
- ومن ثم يمكن القول أن تنمية رأس المال الفكرى من شأنه أن يحقق العديد من المكاسب للجامعة، فمن شأنه الاهتمام بالثروة المعرفية بها والسعى المستمر إلى تطويرها من أجل الحصول على مخرجات تعليمية أكثر تميزاً وقدرة على مواجهة التغيرات المعرفية المستمرة في عصر يتسم بالتغير المعرفى السريع، كما يساعد تحديد أهداف تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات في تحديد الآليات الاستراتيجية والخطوات الإجرائية الفاعلة التي من شأنها أن تسهم في تطويره وتنميته والارتقاء بجودة التعليم في جميع مراحلها.

٣- أهمية تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات:

- تتمثل أهمية رأس المال الفكرى في كونه المصدر الرئيس التي تستطيع من خلاله الجامعة تحقيق التميز الأكاديمى، حيث يقاس تقدم المنظمات في الوقت الحاضر بما لديها من معارف وكوادر بشرية تمتلك أفكار ومعارف خلاقة تستطيع خلق ميزة تنافسية للمنظمة ورفع الأداء الكلى للمنظمة، ومن ثم يمكن تحديد أهمية رأس المال الفكرى فيما يلى:
- مساهمة رأس المال الفكرى في تحقيق النتائج والأهداف الخاصة بالجامعات، فبقاء واستمرار الجامعات في ممارسة أنشطتها وأعمالها مرتبط بشكل كبير بالقدرات والمهارات والأدوار المختلفة التي يؤديها العنصر البشرى الذى يعد المكون الرئيس لرأس المال الفكرى (السهو، ٢٠١١، ١٨).
- يمثل رأس المال الفكرى ميزة تنافسية للجامعات، حيث تتنافس الجامعات في العصر الحالى على أساس ما تملكه من معارف ومهارات والتي تمثل مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية، فضلاً عن ذلك فهو يعد أهم مصادر الثروة لها، وأن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدى العلمى والتكنولوجى المعاصر (الشيخ، ٢٠١٣، ١٧).

- تتمثل أهمية رأس المال الفكرى المتاح في الجامعة في قدرته على تكوين رصيد معرفى جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أعضائها والمعرفة الصريحة التي تتمثل في رصيدها من خبراتها وتعاملاتها.
- نشر المعرفة في مختلف جوانب العمل الجامعي بهدف توجيه أنشطتها المختلفة وتوجيه عملية الإنتاج والابتكار المستمر للمعارف مما يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية للجامعي.
- تتركز قيمة المعرفة المتاحة للجامعة في كونها الأساس لأنشطة إنتاج الثروة من خلال التطبيق العملي للأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها لأغراض التحسين المستمر في أداء الجامعة لوظائفها، وإنتاج وابتكار منتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل (القرنى؛ والعتيقى، ٢٠١٢، ٢٥٧).
- تفيد تنمية رأس المال الفكرى في الحصول على المعلومات الكامنة داخل أذهان كافة العاملين بالجامعات، حيث يكمن النجاح الاستراتيجي في كيفية الحصول على هذه المعلومات والاحتفاظ بها داخل الجامعات وعدم الاعتماد على تواجدها داخل أذهان العناصر البشرية بالمؤسسة، حيث من المحتمل تعرضه لإصابة ما، وبالتالي يؤدي ذلك للعديد من الخسائر المادية من جراء المكاسب التي كانت تتحقق من هذه الأفكار الكامنة (عبدالعزیز، ٢٠١٢، ١٠٦ - ١٠٧).
- يعتبر رأس المال الفكرى من العوامل الحاسمة في حياة الجامعات، لأنه يقوم بدور هام في تحقيق التميز لها، حيث تستطيع مواكبة عصر المعلومات والمعرفة، لأنها تركز على المعرفة التي تحقق القيمة المضافة الأكثر فائدة للجامعة (سيد، ٢٠١٦، ٣١).
- تتبع أهمية رأس المال الفكرى من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي، حيث يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على إجراء التعديلات والتكيفات الأساسية، كما انه أبرز مفاتيح التطور والتقدم في أعمال الجامعات، لأن العقل البشرى هو الذى يقوم بعملية خلق وتوليد المعرفة ومن ثم إحداث التطوير والتنمية المستدامة وملاحقة التطورات التكنولوجية والاستفادة من معطيات البيئة المعلوماتية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الفكرية بالجامعات (الزهيرى، ٢٠١٢، ٢٠).
- تحديد القيمة الحقيقية للجامعات والتي تكمن في مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكرى، والقدرة على توظيف المعارف الكامنة وتحويلها إلى تطبيقات تحقق التميز في الأداء، فتنمية رأس المال الفكرى وتلبية متطلباته وتحسين

الاستثمار في موجوداتها الفكرية وجذب الكفاءات يعد محددًا أساسياً لأداء ونجاح الجامعات (مرسى، ٢٠١٢، ٨٨).

■ يعد رأس المال الفكرى الركيزة الأساسية للجامعات في عصر اقتصاد المعرفة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إجراء البحوث والتطوير والإنتاج في شتى المجالات، كما أنه مصدر الابتكارات والاختراعات وتحقيق الثروة الفكرية للجامعات. ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك العديد من الفوائد التي تنعكس على الجامعات عند تبنيها التوجه نحو الاستثمار في رأس المال الفكرى وتعظيمه باعتباره الفئة المميزة بالجامعات بما يمتلكونه من قدرات عقلية ومعارف تمكنهم من المساهمة في تطوير المعرفة من خلال إنتاج المعارف الجديدة وتطبيقها في مختلف المجالات مما يسهم في تقدم المجتمع وتطوره.

٤- إدارة المعرفة مدخلاً لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات:

لم تعد المعرفة أداة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في الجامعات، بل أصبحت عنصراً من عناصر المنافسة، ومن ثم لابد للجامعات من التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة والتمثلة في رأس المال الفكرى، والتخلص من عبء امتلاك الأصول المادية الملموسة، وفي هذا السياق يتبين أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تيسيريته ذات أهمية بالغة فهي تتضمن عمليات تشخيص ونشر وتخزين المعرفة وتوليدها ضمن حقل الجامعة، ومن ثم فهي تحتاج إلى وجود التكنولوجيا الحديثة والوسائط الرقمية التي تساعد في تحويل المعارف بالجامعات وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في رأس مالها الفكرى، وبالتالي على الجامعات تثمين معارفها إذا ما أرادت تنمية رأس مالها الفكرى حيث لا يمكن الاستفادة منه إذا لم توفر الجامعات نظاماً جيداً لإدارة تلك المعرفة ونشرها وتعميم الاستفادة منها بشكل دورى (موسى، ٢٠٠٨، ١١).

ومن ثم تسعى الجامعات نحو امتلاك المعرفة وإدارتها بشكل جيد، حيث تسهم عمليات إدارة المعرفة فى إدارة رأس المال الفكرى بشكلٍ فعال، فهو منتج لابد أن تحرص الجامعات على كيفية امتلاكه وقياسه، استناداً إلى فكرة أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته بشكل فعال، وإدارة المعرفة هي السبيل لمسايرة الثروة المعرفية، وينتج عن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكرى في ضوء مدخل إدارة المعرفة تحقيق الأهداف الخاصة بالمجتمع الجامعى، فالحكمة هنا ليست بامتلاك رأس مال فكرى وإنما تكمن في كيفية تحويل المعارف والأفكار التي يقدمها إلى حيز

التنفيذ، وهي الخطوة الأهم التي تتطلب إدارة معرفة كفؤة، تعرف كيف تترجم الأصول المعرفية إلى الواقع العملي (أيت طالب، ٢٠١٦، ٢٥)، فرأس المال الفكري يتم توظيفه بشكل جيد من خلال مدخل إدارة المعرفة والتي تسهم إسهاماً مباشراً في إدارة الأصول المعرفية وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من رأس المال الفكري، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار وتحسين القدرة على اتخاذ القرار بالمنظمات، فإدارة المعرفة يتم من خلالها تعريف وتحصيل وتخزين ونشر وتطبيق رأسمالها الفكري الظاهر والضمني بهدف تحقيق المنفعة للأفراد بالمنظمات والمجتمع (كورتل؛ ومقيم، ٢٠٠٨، ٣).

ويمكن تصنيف الأدبيات التي اهتمت بدراسة العلاقة مفهوم رأس المال الفكري ومفهوم إدارة المعرفة، والعلاقة بينهما في الاتجاهات الأساسية التالية (الهلالى، ٢٠١١، ٢٦):

الاتجاه الأول: وينظر إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة. انطلاقاً من قناعة مؤداها أن إدارة المعرفة كمفهوم قد اشتقت من رأس المال الفكري، وتوسعت عنه وأن إدارة رأس المال الفكري يتضمن العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المنظمة على تعظيم الاستفادة من المعرفة الناتجة عن أنشطتها اليومية.

الاتجاه الثاني: ويتعامل مع كل من رأس المال الفكري، وإدارة المعرفة على أنهما مترادفين يصعب الفصل الدقيق بينهما، وعلى أنهما يمثلان الأساس لنجاح أي منظمة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة. وعلى أنهما يتضمنان الجهود اللازمة للوصول إلى المنظمات المتعلمة، ويمكن للمنظمة أن تحسن عملية إدارتها لرأس المال الفكري من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها، وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين. وبالتالي يمكن تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للعاملين، وتخزينها في قواعد بيانات المنظمة من خلال مدخل إدارة المعرفة.

الاتجاه الثالث: ويرى أن رأس المال الفكرى يمثل مظلة تضم تحتها إدارة المعرفة، وفي هذا الإطار ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها تمثل أحد الآليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكرى، كما أنها تمثل عملية تفاعلية تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق، وزيادة ما تملكه من رأس المال الفكرى، وربما تكون تلك الرؤية الأوسع انتشاراً.

ومن أجل توضيح العلاقة الترابطية بين كل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى. لابد أن نعلم أن رأس المال الفكرى يتمثل في مجموعة الأشخاص الذين يمتلكون معارف مختلفة ومتنوعة في شتى المجالات التخصصية والعامة منها. فإذا تم الاجتماع مع أحد أفراد المؤسسة في محاولة استخراج كل ما يدخل عقله من مخزون فكرى، فتتلاقح الأفكار بين أفراد المؤسسة عن طريق جلسات العصف الذهنى لكل المشكلات، أو لدراسات صور تنبؤية، تهم المنظمة. وهذا يعد من تقنيات إدارة المعرفة التي تتدرج ضمن عملياتها توليد الأفكار (أيت طالب، ٢٠١٦، ٢٤).

وإدارة المعرفة مفهوم أوسع وأشمل من رأس المال الفكرى، حيث تتضمن عدد من المجالات هي رأس المال الفكرى وخلق البيئة المناسبة لجمع ونشر والاستفادة منها في بناء استراتيجيات العمل (Smith, 2001, 313)، ومن ثم يعتبر رأس المال الفكرى من العناصر التي تتضمنها إدارة المعرفة والتي تسهم في تنميته.

ويتفق البحث الحالى مع الاتجاه الثانى الذى يدعم فكرة أن إدارة المعرفة مدخلاً هاماً لإدارة رأس المال الفكرى في الجامعات، وذلك من خلال العمليات المختلفة لإدارة المعرفة والتي تهتم بتشخيص المعارف واكتسابها وتخزينها وتوليدها حتى يمكن الاستفادة من الأصول المعرفية غير الملموسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة والتفوق الاستراتيجى وتحسين الأداء بها، حيث تقوم إدارة المعرفة في الاستثمار برأس المال الفكرى بالجامعات.

المحور الثالث: دور الجامعات في تنمية رأس المال الفكرى في ضوء عمليات إدارة المعرفة:

إن الجامعة من الناحية النظرية لديها القدرة على تنمية رأس المال الفكرى وتطويره بصفة مستمرة، فمن المفترض أن تتمكن الجامعات من إدارة رأس المال الفكرى بكفاءة وتحوله إلى ميزة تنافسية وقيمة مضاعفة للجامعة تستفيد منها في تحقيق أهدافها وذلك من خلال مدخل إدارة المعرفة، أما من الناحية العملية فيلاحظ أن هناك تفاوتاً بين الجامعات حول مدى

استثمارها لرأسمالها الفكرى، فهناك جامعات عالمية حققت السمعة العلمية والاسم العريق، وشكلت مركزاً لاستقطاب المتميزين ليس على الصعيد المحلى ولكن على الصعيد الدولى، ولديها علاقة مستمرة وإيجابية مع المستفيدين، من خدماتها البحثية والاستشارية، كما أن لديها القدرة على إعادة تنظيم الهياكل والبنى، بما يتواءم مع المتغيرات العالمية، لذا فهى في موقع الريادة بما حققته من مزايا تنافسية (دانيال، ٢٠٠٦، ٩٤ - ٩٧).

ولقد حددت الأدبيات دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكرى، حيث تستطيع الجامعة أن تسهم إسهاماً بناءً في تنمية رأس المال الفكرى بها والاستثمار فيه في ضوء العمليات الخاصة لإدارة المعرفة وهى تشخيص المعرفة واكتسابها، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، نشر المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، ويظهر دور الجامعات وذلك على النحو التالى:

١- دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكرى في ضوء عملية تشخيص واكتساب المعرفة:

تعد عملية تشخيص المعرفة واكتسابها من العمليات الهامة في إدارة المعرفة والتي يتم من خلالها تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو قائم بالفعل وبين ما يجب أن يكون بداخل الجامعات، كما تتضمن أيضاً محاولة الحصول على المعارف من خلال المصادر الخارجية والداخلية، ولكى يتحقق ذلك يلزم الجامعة القيام بمجموعة من الأدوار أهمها:

أ) تنمية الحركة العلمية والثقافية:

تقوم الجامعة بدور هام في نمو الحركة العلمية والثقافية وإثرائها وذلك من خلال إقامة المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة والتي لها أثر بالغ في إنماء الجانب المعرفى العلمى ، وتوفير السبل لتحقيق ذلك من خلال تشجيع أفراد المجتمع الجامعى على المشاركة فيها والمساهمة العلمية بها، فتعد تلك الندوات والمؤتمرات فرصاً ذهبية للتلاقح الفكرى والعلمى مما يسهم في تطوير الأداء البحثى بالجامعات وتأسيس الثقافة العلمية (حبيب، ٢٠٠٩، ٢٣٨)، فهى وسيلة لصقل وتطوير وإثراء الخبرة العلمية والمعرفية في مجال التخصص، كما أنها جسر أساسى للتواصل مع المتخصصين والخبراء، وهى أيضاً مصدر من مصادر العثور على الأبحاث والمطبوعات والكتب العلمية الحديثة، أضف إلى ذلك أنها وسيلة لحمل الرسالة العلمية السليمة التي تثرى المعرفة.

(ب) تأهيل القوى البشرية المتخصصة:

وهنا تقوم الجامعة بجهود حثيثة ومتقدمة نحو توفير قوى بشرية ماهرة ومؤهلة في مختلف التخصصات الدقيقة، ومواكبة النمو والتطور العلمى على المستوى المحلى والعالمى من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تتناول جوانب تخصصية، وترجمتها إلى واقع ملموس من خلال الخطط التنفيذية المناسبة بالمشاركة مع الجهات المعنية، وهذا يساعد جميع الجهات سواء حكومية أو أهلية في الاستفادة من خدمات الجامعة المعرفية ومن مخرجات التعليم العالى عالية الجودة والتي تسهم في خطط التنمية داخل المجتمع، فالعلاقة بين التعليم العالى وتحقيق التنمية وثيقة ومتبادلة ولا يمكن إغفالها (حبيب، ٢٠٠٩، ٢٣٨)، ولا بد أن تولى الجامعة اهتماماً للبحوث العلمية المتخصصة والتي تقوم بالسبر في أعماق المعرفة ويتم من خلالها توليد مزيد من المعارف، فبدون البحث العلمى المتخصص تصبح الجامعة مجرد مدرسة تعليمية وليس مركزاً للإبداع العلمى والمعرفى والإنتاج المعرفى.

(ج) دعم المعرفة متعددة التخصصات:

وهنا يبرز اهتمام الجامعات بالبحوث البينية لما تمثله من أهمية في دراسة ظواهر المجتمع المختلفة، وقضاياها ومشكلاته المتعددة التي تحتاج إلى عبور الحواجز والقيود المعرفية فيما بين العلوم الاجتماعية والطبيعية، على المستوى الرأسى - أي فيما بين العلوم الاجتماعية - والمستوى الأفقى - أي فيما بين العلوم الاجتماعية والعلوم الطبيعية، فهناك اتجاهاً متزايداً نحو تعزيز البحوث البينية باعتبارها وسيلة فعالة لإحداث التقدم العلمى والتكنولوجى، والاستفادة من المخرجات البحثية الخاصة بها في التنمية الإنسانية وتحسين جودة الحياة، ومن ثم تدور البحوث البينية حول فكرة رئيسة مؤداها إحداث التكامل المعرفى بين التخصصات، ففي سياق البحوث البينية يمكن الاستفادة من النظريات والأفكار والمعطيات والمعلومات والمفاهيم داخل كل علم من العلوم التي يستعان بها في الدراسة (عبده، ٢٠١٦، ١٥٧)، ومن ثم أصبح هناك ضرورة للتكامل المعرفى بين العلوم المختلفة لإعطاء نظرة كلية شمولية لموضوع الدراسة وإيضاح الكثير من الحقائق التي قد تكون غائبة في ظل التخصصات المعرفية المنفصلة، وبالتالي يتحقق جودة البحث العلمى وتحقيق التكامل بين المعارف المتناثرة.

(د) تنمية الجدارات المعرفية:

ارتبط تحديد الجدارات اللازمة لعصر المعرفة مع انتشار العولمة والتغير الاقتصادى نحو المعرفة، أصبحت منظمات الأعمال في العصر الحديث تنقسم على أساس من يعلم ومن لا يعلم، وليس من يملك ومن لا يملك، حيث أصبح محور التقدم الآن هو المعرفة والخبرة، وتعد نقطة

البداية في التعرف على الجداريات اللازمة لمجتمع المعرفة هو تحديد الأنشطة اللازمة لأداء وظيفة معينة يتم ترجمتها فيما بعد إلى خصائص وسمات شخصية لشاغل الوظيفة من مهارات ومعارف واتجاهات مطلوبة للعمل في مجتمع المعرفة (سليمان، ٢٠١٣، ٦٧٩)، فالجداريات المعرفية هي مجموعة السمات والخصائص الواجب توافرها والتي تمكن الأفراد في الجامعات من تلبية الطموحات والتوقعات المطلوبة منهم (Kotwal, 2006, 10)، وتتمثل الجداريات المعرفية في قدرة الأفراد بالمجتمع الجامعي على التفكير الإبداعي والنقدي وإنتاج أفكار ابتكارية باستخدام التكنولوجيا الرقمية من خلال المعرفة القائمة والتوصل إلى معارف جديدة، وقدرة على الاتصال والتواصل واحترام الاختلاف والتنوع، وامتلاك مهارة الاختيار للمعلومات وتصنيفها وتبويبها للاستفادة منها في إنتاج معارف جديدة (أبوعلوية، ٢٠١٥، ٧١-٧٢).

هـ) التمكين المعرفي:

يعد التمكين المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من الاستراتيجيات الحديثة للاستفادة من رأس المال الفكري حيث يتم تمكينهم من استخدام المعارف والمهارات التي اكتسبها في توليد معارف جديدة تخدم التخصص العلمي الذي ينتمي إليه (النعمة، ٢٠٠٩، ٦٦)، ويتضمن التمكين المعرفي رفع قدرات أعضاء هيئة التدريس على تطويع الإمكانيات المتاحة بحيث يستطيع أن ينتج المعرفة بنفسه ويستطيع توظيفها عملياً وتطبيقها (إسكاروس، ٢٠٠٨، ١٢٨)، ويتحقق التمكين المعرفي من خلال بعدين هامين البعد الأول وهو الإتاحة والبعد الثاني هو التدريب حيث يقوم التعليم العالي بدور هام في تقديم الفرص التدريبية وإعادة التأهيل وذلك من خلال الدورات التدريبية المتخصصة التي تسهم في زيادة المحتوى المعرفي لدى الأفراد وتكوينهم العلمي، الأمر الذي يسهم في مساعدة الأفراد على اكتساب المعارف والمهارات المستجدة في مجال التخصص، فالتدريب هو عنصر هام لتحقيق النمو العلمي المستمر لمواجهة تقادم المعرفة.

٣- دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عملية توليد المعرفة:

تتضمن عملية توليد المعرفة بالجامعات قدرة الجامعة وأفرادها على خلق معارف جديدة لم تكن موجودة من قبل وتسهم في البناء المعرفي، حيث تقوم الجامعة بمجموعة من الأدوار حتى يتسنى لها توليد المعارف وهي كالتالي:

أ) التوأمة الأكاديمية:

إن فكرة التوأمة بين الجامعات من الأفكار الهامة التي يتم من خلالها السعي نحو تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، ويتطلب تجسيد هذه التوأمة العلمية تنسيق الجهود وتوثيق روابط التعاون المشترك بينها جميعاً لاستثمار الموارد والطاقات المتاحة لهم؛ لتحقيق

أفضل عائد ممكن، ويتم من خلال عملية التوأمة العلمية تبادل أعضاء هيئة التدريس في المجالات المختلفة من أجل إثراء المعرفة العلمية وتمكين تبادل البحوث والدراسات العلمية بين الكليات المتناظرة، وإقامة مشروعات بحثية مشتركة بين طلاب الدراسات العليا تحت إشراف أعضاء هيئة التدريس في الكليات المتناظرة (عبد المنعم، ٢٠٠٧، ٧٤٤-٧٥١)، وتساعد التوأمة العلمية مع أفضل الجامعات العالمية في تطوير وتحسين الأداء الأكاديمي المعرفى بالجامعات المصرية والارتقاء بمستوى التعليم ودخول الجامعات في المنافسة العالمية.

ب) التحول إلى منظمات معرفة:

إن رسالة الجامعة الأصيلة تكمن في أنها مستودع للمعرفة والخبرة، فهي ناقلة وموزعة لمحتوياتها ومجددة لرصيداها، فالجامعات تبقى في موقع القلب من منظومة إنتاج المعرفة حيث يلاحظ التزايد في العلاقة البحثية بين الجامعات والصناعة وغيرها من مراكز الأبحاث ومؤسسات الدولة وتنأى دور الجامعة فيها من خلال مزيد من الربط بينها وبين القطاعات المنتجة للمعرفة والمستخدمة لها، فالنشاط الرئيس الذى تقوم به الجامعات في ظل مجتمع المعرفة هو نشاط معرفى في الأساس، فالجامعات تعد منظمات معرفية فسياساتها تنصب على قضايا المعرفة ويضاف إلى ذلك أن المنتجات الرئيسة التي تنتجها الجامعة هي المعرفة فليست البرامج والاستشارات والبحوث ووحدات التدريس سوى منتجات معرفية تكمن قيمتها في العمل بها وتطبيق محتواها (مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٢، ١٠٩-١١١)، فالدور الحقيقي للجامعات يكمن في كيفية التعامل مع المعرفة وتشخيصها وتحديد العاملين عليها (عمال المعرفة، وصناع المعرفة) باعتبار المعرفة العنصر الرئيس الذى يقوم عليه عمل الجامعات في العصر الحالي، فالمؤسسة الجامعية هي فضاء لإنتاج المعرفة العلمية والسعى إلى تطبيقها في المجالات المختلفة لتتحول الأصول غير الملموسة إلى موجودات ملموسة يمكن استشعار لأثرها في إحداث التنمية في المجتمع وحل مشكلاته.

ج) التحول إلى منظمات تعلم:

في عصر المعرفة والألفية الجديدة يصبح لزاماً على الجامعات التحول إلى منظمات متعلمة مما يعطيها زخماً للتكيف مع متطلبات عالم اليوم والنمو المطلوب إذا ما أرادت أن تكون في وضع تنافسى في السوق، وهذا لن يتأتى إلا من خلال التعلم المستمر الذى يمنحها وضعاً تنافسياً (حسين، ٢٠١٢، ٥٣)، كما أن تبني الجامعات لمفهوم المنظمة المتعلمة يحقق الإبداع المعرفى والذى لا يقتصر على فرد دون غيره بل على الجميع المشاركة في تلك العملية

الإبداعية من خلال تبني المفاهيم الجديدة والأفكار الخلاقة التي تعمل على خلق بيئة تحتضن وتحفز الإبداع في جميع صوره، ومن ثم يصبح الإبداع المعرفي وتوليد المعارف جزءاً من ثقافة الجامعات التي تنقلها من جيل إلى جيل، وبذلك تنتقل من مرحلة اكتساب المعارف إلى خلقها وتوليدها ونشرها حتى تتجه نحو الريادة والتنافسية (عبدالله؛ وأبوراضى، ٢٠١٤، ٣٣٤).

٣- دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكرى في ضوء عملية تخزين المعرفة:

إن عملية تخزين المعرفة من العمليات الهامة التي تسهم في الحفاظ على المعرفة من الضياع ومن ثم تدوينها وحفظها في العديد من الصور، فهناك حفظ المعارف في الصور الرقمية من خلال الأجهزة الإلكترونية الحديثة، ولا يلغى ذلك حفظها في صورة ورقية، ويتضح دور الجامعة في تنمية رأس الفكرى في ضوء عملية تخزين المعرفة:

أ) بناء المستودعات المعرفية الرقمية:

تشكل مستودعات المعرفة في المنظمات المعتمدة على المعرفة أهمية خاصة، إذ تحرص تلك المنظمات على إدارة المخزون المعرفى كمتطلب لمواجهة فرص التغيير في المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفى بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك (كورتل؛ ومقيم، ٢٠٠٨، ٨)، وتعد المستودعات المعرفية الرقمية الرهان المستقبلي للعديد من الجامعات قصد الدخول في سياق التحولات التي يعيشها العالم الآن، كونها أصبحت من أهم احتياجات المجتمع الأكاديمي لما لها من أثر إيجابى على توفير سبل جديدة لمشاركة المعارف والرفع من وتيرة إنتاجها من خلال الفرص التي يقدمها الويب للباحثين، وازدادت أهمية تلك المستودعات كونها مرتبطة بأهم أطراف حلقة النشر العلمى وهم الجامعة والباحث والبحث العلمى والمكتبة الجامعية، فمن خلال المستودعات المعرفية الرقمية يتم إعادة صياغة نظام النشر العلمى في ظل البيئة الرقمية (قياقية، ٢٠١٧، ٣٣٦)، ومن ثم تسهم بشكل ايجابى في الوصول الحر للمعلومات وتخزينها في صورة رقمية مما يتيح تخزين مدى واسع من المعارف ومن ثم حماية الثروة الفكرية والأصول المعرفية مما ييسر عملية دعم العملية التعليمية والارتقاء بجودة البحث العلمى.

ب) إنشاء قواعد المعرفة:

إن تفجر المعرفة في كل ميادين المعرفة الإنسانية وتراكمها وتضخم الإنتاج الفكرى والعلمى جعل من عملية تخزين المعلومات في صورتها الورقية أمراً مكلفاً ويحتاج إلى نفقات

باهظة، لذا تستخدم الجامعات أجهزة الحاسب العملى في تخزين المعلومات والمعارف في مراكز خاصة تسمى بقواعد المعرفة، وهى قاعدة تشتمل على معرفة الخبراء مخترنة غالباً في شكل تضمين شرطي (تسلسل منطقي لتنفيذ الشروط)، وتتضمن قاعدة المعرفة حقائق وقواعد تبين العلاقات بين الحقائق، ويتطلب بناء قاعدة المعرفة تجميع المعلومات والحقائق التعاون بين الخبراء الذين يقومون بتزويد النظام بمعارفهم وخلاصة خبرتهم ومهندسو المعرفة الذى يقوم بتصميم النظام ووضع تلك المعارف والخبرات في شكل قواعد معرفة (بامفلح، ٢٠٠٠، ٤٥).

ج) المكتبات:

على الرغم من التطور الهائل الذى حدث في تخزين البيانات والمعارف واستخدام التقنيات والتطبيقات التكنولوجية في خزنها وتحويلها من الصورة الورقية إلى الصورة الرقمية، إلا أنه تبقى المكتبات أهم مستودعات المعرفة الورقية، فمع ما تتيحه التكنولوجيا من فوائد في التخزين الواسع للكثير من المعارف في مختلف التخصصات وسهولة الوصول إليها من قبل الباحثين، إلا أنها قد تكون عرضة للفقد والتلاشى عند انهيار النظم الإلكترونية، وتبقى المكتبات أهم المستودعات المعرفية التي تحتفظ بالمعارف وتقوم بخزن المعرفة في صورة مادية يمكن الحفاظ عليها.

٤- دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكرى في ضوء عملية نشر المعرفة:

تعد عملية نشر المعرفة من العمليات الهامة في إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى بالجامعات، فنشر المعرفة هو الخطوة التالية لتوليد المعارف حيث أنه ليس هناك فائدة من توليد المعارف إذا لم يتم نشرها في الأوساط التعليمية والمجتمعية حتى يمكن الاستفادة منها، وتقوم الجامعة بدورٍ فاعل في عملية نشر المعرفة:

أ) الاهتمام بالنشر العلمى:

النشر العلمى هو المحصلة النهائية للإنتاج العلمى والذى يسهم في تنمية المجتمع من خلال تطوير أساليب العمل لدى الأفراد والمؤسسات، فالنشر العلمى أحد النشاطات الهامة التي تقيم عليها الجامعة، كما أنه ركيزة أساسية ومن أهم أسس تصنيف الجامعات على المستوى العالمى، كما أن تمويل المشروعات البحثية يعتمد أيضاً على عدد الأبحاث المنشورة للباحثين والمجموعات البحثية (محمد وآخرون، ٢٠١٧، ٢٨١-٢٨٢)، فالنشر العلمى من الأهداف المهمة في حركة التأليف العلمى على المستوى الجامعى فهو المخرج الرئيس للبحث العلمى

والوسيلة التي يمكن من خلالها توصيل الإنتاج العلمي للباحثين إلى العالم الخارجي، كما يعد وسيلة أساسية للاعتراف الأكاديمي بالباحثين، ومن خلاله يتم ترقية الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، ويقع على عاتق الجامعة مهمة النهوض بالبحث العلمي من خلال الاهتمام بتحسين الإنتاجية العلمية للباحثين ونشره وإتاحته للآخرين وذلك من خلال تبنى معايير عالمية في الطرح والنشر (الشربيني؛ ومحمد، ٢٠١٤، ٤٣)، ومن ثم فإن الاهتمام بالنشر العلمي الأكاديمي يسهم في تنمية رأس المال الفكري في الجامعات. علاوة على المساهمة في عملية نشر المعرفة والذي يعد من العمليات الهامة لإدارة المعرفة.

ب) الإنتاج المعرفي الأكاديمي:

على الرغم من أن الجامعات أنشئت في البداية من أجل التدريس ونقل المعرفة فحسب غير أن هذه العملية التعليمية بما تتضمنه من تأهيل معرفي للإنسان، فلم تعد المهمة الوحيدة للجامعة بل أن هناك مهمة أخرى لا تقل أهمية عن ذلك بل تعتبر مكملتها ومتفاعلة معها ألا وهي مهمة توليد وإنتاج المعرفة العلمية، فالجامعة هي مصنع الذي يعد أفراد المعرفة من المفكرين والمبدعين منتجي المعرفة وصانعيها بفضل ما تمتلكه من رأس مال معرفي مخزون في عقول أفرادها، كما أنها المسؤولة عن قيادة وإدارة العملية البحثية وتطويرها، لأن الجامعة بإسهاماتها الفكرية والمعرفية تتجاوز في حدودها المدى الضيق للجامعة ليصل مداها إلى المجتمع الخارجي فيسهم في تقدمه وتحقيق غاياته (ابن شارف، ٢٠١٧، ١٥)، ويلاحظ أن الإنتاج الأكاديمي العلمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من المعايير الرئيسية التي تعتمد عليها التصنيفات العالمية للجامعات والتي تهتم بالبحث العلمي كمعيار رئيسي للمفاضلة بين الجامعات، الأمر الذي دفع العديد من الجامعات نحو الاهتمام بالمخرجات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بها والحرص على وضع خطط استراتيجية في مجال البحث العلمي لتحظى بمراكز متقدمة وفق التصنيفات الأشهر على المستوى العالمي (طلبة، ٢٠١٦، ٣٣٣)، وهكذا تعد عملية الإنتاج المعرفي من العمليات الهامة التي يتم من خلالها تنمية رأس المال الفكري في ضوء مدخل المعرفة حيث تتعدى مرحلة اكتساب المعارف وتشخيصها إلى مرحلة توليد المعارف وإنتاج معارف جديدة لم تكن من قبل من أجل إثراء المعرفة العلمية وتحقيق الإبداع المعرفي في عصر المعلوماتية.

ج) الاتصال العلمي والأكاديمي:

يعد الاتصال العلمي الأكاديمي عملية تفاعل مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس في كافة التخصصات العلمية والمهنية المختلفة، وذلك بهدف تبادل الآراء والأفكار والمعلومات

العلمية والمقترحات الخاصة بالأنشطة العلمية، وذلك من خلال حضور المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية والسيمينارات، وقيامهم بالزيارات العلمية للأقسام والمراكز البحثية المختلفة، أضف على ذلك عضوية اللجان والجمعيات العلمية، أو المشاركة في عمل بحوث جامعية عن طريق فريق بحثى، والإشراف على الرسائل العلمية أو عن طريق الاتصالات الشخصية بين الزملاء الأكاديميين في نفس ذات التخصص (إبراهيم، ٢٠٠٩، ٣٠)، ويلاحظ أن ثورة الاتصالات الحديثة قد أثرت على طرق الاتصال العلمى بين أعضاء هيئة التدريس والجامعات فبدلاً من الطرق التقليدية يتم الآن تبادل المعارف والخبرات عن طريق وسائل الاتصال الإلكتروني وشبكات الأنترنت الأمر الذى يسهم في توصيل المعارف إلى أكبر عدد من المستفيدين مما يسهم في تسهيل عملية النشر العلمى الإلكتروني عبر الشبكة العنكبوتية .

د) تسويق البحوث العلمية:

يعرف تسويق البحوث العلمية بأنه عملية استثمار البحوث العلمية التي يجريها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ونقلها إلى المجتمع، سواء كانت بحوث نظرية أو تطبيقية، وذلك من خلال تحديد احتياجات الجهات المستفيدة من القطاعات الحكومية والخاصة، ثم تنفيذ البحث وتطبيق نتائجه واستثمارها وفق المزيج التسويقي (المنتج، والتسويق، والترويج والتوزيع) (عسيري، ٢٠١٧، ٦-٧)، فقد أصبحت البحوث العلمية من السلع المعرفية المهمة التي تتنافس الدول في الإنفاق عليها، حيث تسهم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمعات إذا ما تم تحويل نتائج البحوث العلمية إلى سلعة إنتاجية يمكن تسويقها واستثمارها (عسيري، ٢٠١٧، ٤٢)، ويسهم تسويق البحوث العلمية في تبادل الخبرات بين الجامعات والمجتمع المحيط بها، حيث يعد تسويق البحوث العلمية فرصة للباحثين للانفتاح على قضايا المجتمع، وذلك من خلال توظيف معارفهم وتطبيق نتائج بحوثهم من أجل مواجهة القضايا والمشكلات الاجتماعية التي تمثل عائقاً أمام تطوير المجتمع وتقدمه.

٥- دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكرى في ضوء عملية تطبيق المعرفة:

وتعد تلك العملية هي المحصلة النهائية لتوليد المعرفة ونشرها، حيث تشير تلك العملية إلى الاستفادة من المعارف في الواقع العملى المعاش، فهى العملية الحاسمة بالنسبة للجامعات فلا نشر للمعرفة بدون تطبيق لها وتوظيفها لخدمة المجتمع، وتقوم الجامعة بمجموعة من الأدوار حتى يتم تطبيق المعرفة بالجامعات بداخلها:

أ) دعم المشروعات البحثية التنافسية:

تتجه الجامعات نحو التطور والرقى في مجال المعرفة العلمية ودعم البحوث العلمية، كما تتجه لإطلاق برامج لدعم مشروعات البحث العلمي التي تعد أحد أهم المسارات التي أوجدتها الجامعة بهدف دعم البحث العلمي ونشره وتطويره وربطه بخطط التنمية الباحثين، كما يجب الاهتمام بالارتقاء ببرنامج تمويل المشروعات البحثية والتغلب على أوجه القصور في جوانبه المختلفة (التنظيمية، والإدارية، والإجرائية) (زيان، ٢٠١٦، ١٠)، وتعد مشروعات البحوث العلمية التنافسية عاملاً هاماً في زيادة دافعية الباحثين وتعنى مزيداً من الاعتراف الأكاديمي بالباحث والمؤسسة العلمية التي يعمل بها، فلم تعد نشر البحوث والدراسات في المؤتمرات المعيار الوحيد للترقى في الجامعات ففي ظل التغيرات الاقتصادية التي انعكست على الجامعات أصبح يؤخذ في الاعتبار قدرة الباحث على الفوز بمشروعات بحثية تنافسية أكثر اقتراباً من الواقع ومشكلاته الواقعية (Villalba & Younge, 2012, 3)

ب) دعم حاضنات الأعمال البحثية:

في ضوء الدور الذي تقوم به الجامعة في تنمية واستثمار رأس المال الفكري والأصول المعرفية بداخلها وقدرتها على استخدام المعارف وتطبيقها في حل مشكلات المجتمع ودعم التنمية بمعناها الشامل، فلا بد للجامعة من دعم حاضنات الأعمال البحثية والتي تمثل الجهة المسؤولة عن تبنى أفكار المبدعين وتوجيهها لإنتاج وتطوير المعارف والمهارات من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهذه المشروعات الإبداعية (الفيحان؛ ومحسن، ٢٠١٢، ٨٢)، وبالتالي فهي تمثل نمطاً من البنى الداعمة للنشاطات الابتكارية المتسمين بروح الريادة والذين يفتقرون إلى الإمكانيات اللازمة لتطوير أبحاثهم وتقنياتهم المبتكرة، ومن ثم إيجاد بيئة مساعدة تمكن من اكتساب مقومات النجاح قبل الانطلاق للبيئة الحرة لإقامة المشروعات الاقتصادية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣، ١٠١)، وتمثل حاضنات الأعمال البحثية خطوة هامة ورئيسة للجامعة لاستقطاب رأس المال الفكري وتطويره من خلال تشجيع الأفراد المبتكرين ذوي الأفكار الخلاقية والريادية وجعلهم قوة دافعة لتحقيق متطلبات التنمية في المجتمع فهي خطوة أساسية لدعم المشاريع الريادية.

ج) إنشاء بيوت الخبرة العلمية:

يشهد العصر الحالي عملية تداخل بين القطاعات المختلفة في مجال تبادل الخبرة ما بين الجهات المتخصصة وخاصة الجامعة التي تعتبر بيوت خبرة وطنية مجانية في معظم

الأحيان (السيد؛ وعبد الحميد، ٢٠١٠)، فلم تعد الجامعات مؤسسات تعليمية فقط تقع عليها مهمة تزويد المجتمع بالقوى البشرية المؤهلة والمدربة، بل أصبحت تدخل معترك العملية الادخارية مباشرة، نظراً لما تضمه من خبراء ومستشارين في كافة التخصصات العلمية، فالجامعة بما تمتلكه من موارد بشرية وتقنيات مادية الأكثر قدرة على التحليل العلمى السليم لقضايا المجتمع ومشكلاته (المهوس، ٢٠٠٢، ٢)، وهنا يتم تعزيز دور الجامعة كمحور خبرة للمجتمع وتتيح الفرص لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة للاستفادة والإفادة من خبراتهم المختلفة في معالجة قضايا المجتمع في مختلف التخصصات، وتهدف بيوت الخبرة إلى إيجاد قنوات تواصل بين الجامعة والمجتمع المحلى بحيث يستفيد من الخبرات والبحوث العلمية التي تقوم بها، وهي بمثابة الوظيفة الثالثة للجامعة وهي خدمة المجتمع المحيط، التي تعد أحد الأهداف الأساسية لرسالة التعليم الجامعى، فلا أهمية للعلم والمعرفة إذا لم تجد له صدى تطبيقي في المجتمع الذى يوجد به.

المحور الرابع: الوضع الراهن لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة:

يشهد القرن الحادى والعشرين العديد من التحولات والتغيرات في جميع مجالات الحياة، الأمر الذى انعكس على التعليم الجامعى، ومن ثم ألقى العبء على الجامعات المصرية في كيفية تنمية رأسمالها الفكرى والحفاظ على الأصول المعرفية بداخلها لذلك سوف يتناول هذا المحور تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة كما أشارت الأدبيات والدراسات السابقة لذلك، وسوف يتم تناوله من خلال ثلاثة أبعاد، البعد الأول تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية، البعد الثانى استثمار رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، البعد الثالث العمليات الخاصة بإدارة المعرفة بالجامعات المصرية.

البعد الأول: تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية:

يعد تنمية الموارد البشرية الأكاديمية ذات الكفاءات والتي تتميز بتوافر المعارف والمهارات لديها كما تتزايد لديها القدرة على الإبداع والابتكار أمر حتمى في ظل اقتصاد المعرفة، باعتبارها رأس مال فكرى داخل الجامعات يمكن استثمارها وتطويرها من أجل تحقيق الرسالة الخاصة بالجامعة وتحقيق أهدافها المستقبلية.

وكانت بداية اهتمام الجامعات المصرية بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم رأسمالها البشرى في عقد دورات إعداد المعلم الجامعى التي نهضت بها كليات التربية بهدف مساعدة من يلتحق بالمهنة، وتدريبه على أساليب التدريس الحديثة واكسابه المعلومات والمهارات الخاصة بالتقويم، وكان ذلك بناءً على قانون تنظيم الجامعات المادة ٩٦ من القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ (٢١)، وقد بدأت تطبيق هذه الدورات جامعة القاهرة فى عام ١٩٧٤، ثم تلتها جامعة الإسكندرية في العام نفسه ثم جامعة الزقازيق في عام ١٩٧٧ (إمام، ٢٠٠٨، ١٧).

ولم تقف الجامعات المصرية عند هذا الحد فمن التجارب المصرية الهامة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية مشروع تنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات ELDP، وهو أحد المشروعات التي تقوم بها وزارة التعليم العالى في إطار البرنامج القومى لتحديث الدولة (وزارة التعليم العالى، ٢٠٠٣)، ولكن بالرغم من ذلك توصلت الدراسات إلى وجود قصوراً في برامج التنمية المهنية كما يلي:

فقد اتفقت دراسة (نايل، ٢٠٠٩) و (محمود، ٢٠١٥) على أن مشروع تنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية يشوبه العديد من نواحي الضعف خاصة فيما يتعلق برسالة المشروع التي تصفها الدراسة بأنها جاءت عامة ولا تصف المجالات الرئيسية للمشروع، وغموض أهداف المشروع لدى الغالبية العظمى لكل من المدربين والمتدربين، وتركيز برامج المشروع على الجانب النظرى دون التطبيقى منها، علاوة على اقتصار طرق التدريب بالمشروع على أساليب المحاضرة والمناقشة، ويقتصر الجانب العملى منها على ورش العمل، كما أنه لا يتم متابعة أداء المشاركين من أعضاء هيئة التدريس بعد الانتهاء من البرنامج في الميدان، الأمر الذى يؤثر بالسلب على تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية.

هذا؛ وتشير دراسة (محمود، ٢٠١٥) في نتائجها إلى أن مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ما زالت تواجه العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ومنها: قلة توافر كوادر تدريبية مؤهلة وكافية، وندرة وجود وسائل مقننة لقياس أثر برامج التنمية المهنية في ميدان العمل واعتماد أساليب تقويم المتدربين على الحضور، وضعف الترابط بين البرامج واحتياجات المتدربين المتجددة وفقاً لتخصصاتهم ومتطلبات المهارات العلمية المتنوعة، والإجبار على الحضور كشرط للترقية وليس لسد فجوة لدى المتدربين، وضعف التمييز بين نوعية مهارات ومعارف المتدربين قبل التدريب وبعده، وغياب

التخصص في البرامج المقدمة وفقدان الشمولية في محتوى التدريب مما يؤثر على تنمية أعضاء هيئة التدريس وتلبية متطلباتهم المعرفية المتجددة.

وتوصلت دراسة (سرايا، ٢٠١٧) أن هناك العديد من المعوقات الخاصة ببرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية أهمها: انخفاض مستوى الثقة بين أعضاء هيئة التدريس ومراكز تنمية القدرات، عدم وجود آليات محددة لنظم تقويم مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس سنوياً، قانعة أعضاء هيئة التدريس بعدم جدوى مثل هذه البرامج التدريبية، غلبة العشوائية والتكرار غير المدروس عند اختيار البرامج التدريبية وعدم تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليل مهام الأداء لعضو هيئة التدريس كمدخل لتصميم البرامج التدريبية التي تلبى هذه الاحتياجات، تدنى مهارات التدريب لدى غالبية من يشاركون في تنفيذ هذه البرامج، وغياب معايير الجودة عند تصميم الحقائب التدريبية وإخراجها، الأمر الذى يؤثر على كفاءة مثل هذه البرامج التدريبية وتعمق من أدائها لدورها في تنمية المعارف والمهارات لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

هذا؛ ويعتبر مؤشر عدد الباحثين العاملين في البحث والتطوير لكل مليون نسمة من المؤشرات الهامة التي تدل على اهتمام المجتمع بالبحث العلمى ورأس المال الفكرى المتمثل في الباحثين، فقد وصل عدد الباحثين في مصر لكل مليون نسمة ٥٨٠,٧ (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠١٥، ١٥)، ويعبر هذا الرقم على انخفاض أعداد الباحثين بمصر على وجه العموم الأمر الذى يؤكد انخفاض الاهتمام بالموارد البشرية الأكاديمية باعتبارها عنصر فاعل في مجتمع المعرفة.

فتؤكد أيضاً دراسة (أبولنيل، ٢٠١٦) إلى قصور أعضاء هيئة التدريس عن الوفاء باحتياجاتهم من التزود بالمعرفة وشراء المراجع العلمية وحضور المحافل العلمية الأمر الذى نتج عنه ضعف قدرات معظمهم على المتابعة العلمية على المستوى العالمى، وتراجع نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في النشر بالدوريات العلمية مما أدى إلى تدهور الحركة العلمية بالجامعات وانعزالها عن الحركة العلمية العالمية، الأمر الذى أثر على تنميتهم أكاديمياً وفق الرؤى العالمية وقد أرجعت الدراسة ذلك إلى قصور الجامعات المصرية في توفير المناخ المناسب لزيادة إمكانات عضو هيئة التدريس العلمية وقدرته على الإبداع والابتكار، وتشجيعهم في التوسع في الإنتاج العلمى ونشر النتائج البحثية لتطوير المجال المعرفى، وقصور الجامعة عن توفير الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها جذب العناصر ذات

الكفاءة العلمية والاحتفاظ بها، اصف إلى ذلك قصور برامج التنمية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس عن تحقيق الأهداف المنشودة منها وخاصة المتعلقة بمجال البحث العلمي. وفي هذا الإطار تشير دراسة (كامل، ٢٠١٢) في نتائجها إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، ضعف أساليب تقييم الأداء الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، وضعف محتوى البرامج التدريبية ومستواها، وعدم التوصيف الدقيق لبعض الوظائف، كما أن إعداد الموارد البشرية لا يساعد في وجود ثقافة مهنية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة، بحيث تدعم الاتصال الأكاديمي والمعرفي بينهم، فلم تحقق دورات إعداد المعلم الجامعي الهدف المرجو منها حيث تعتمد على محاضرات نظرية وافتقادها للتدريب الميداني، والاعتماد على نظم تقويم أداء تقليدية وضعف تقديم رؤية واضحة عن أداء الموارد البشرية، كما أدى عدم التوصيف الدقيق لأدوار أعضاء هيئة التدريس إلى عدم أداء مهمتهم الأساسية وهي البحث العلمي، وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية إعادة هندسة التخطيط الاستراتيجي، وإعادة هندسة إجراءات التنظيم وبرامج التنمية المهنية وإجراءات التقويم الخاصة بالموارد البشرية بالجامعات المصرية، ودراسة الاحتياجات المهنية الحقيقية، ووضع معايير لقياس الأداء، وربط نظام الحوافز بنتائج تقييم الأداء.

وتؤكد دراسة (محمد، ٢٠١٤) إلى قصور برامج التدريب الجامعي وعدم استطاعته الوفاء بمتطلبات تنمية رأس المال الفكري، حيث لا تتوفر بجامعة بنها متطلبات التدريب الإلكتروني الخاصة بتنمية رأس المال الهيكلي، أي لا يوجد بالجامعة البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام التدريب الإلكتروني على الرغم من وجود القوة البشرية التي تصلح لتطبيقه، كما لا يوجد متطلبات التدريب الإلكتروني الخاصة بتنمية رأس مال العلاقات أي لا يوجد علاقات تربط الجامعة بعملائها داخلياً أو خارجياً، كما لا يوجد تحالفات مع جامعات أخرى (محلية، إقليمية، عالمية) للحصول على تدريبات إلكترونية تفيد أعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة، حيث يعد التدريب الإلكتروني من العوامل الهامة والمؤثرة في تنمية رأس المال الفكري في الجامعات المصرية.

البعد الثاني: استثمار رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة

المعرفة:

تعد تنمية رأس المال الفكري في الجامعات من العمليات الأساسية التي يجب على الجامعات المصرية الحرص عليها في ضوء مدخل إدارة المعرفة، كما يجب على الجامعات

المصرية توفير المتطلبات الخاصة بتنمية رأس المال الفكرى حتى يمكن الاستثمار فيه وتحقيق الأهداف المستقبلية للجامعات.

وفى هذا الإطار توصلت دراسة (ويج، ٢٠١٣) إلى أن أهم متطلبات رأس المال البشرى لتحقيق الميزة التنافسية تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في التدريب والتعليم وكسب الخبرات داخل الجامعة وخارجها وقد أرجعت الدراسة ذلك إلى انشاء الجامعات مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بهدف نشر ثقافة التدريب والتعلم الذاتي، وانشاء مركزاً لتنمية الموارد البشرية بهدف بناء القدرات ورفع مستوى الأداء الوظيفى والمؤسسى، تمكين وتأهيل الكفاءات اللازمة، وتنظيم ندوات وحلقات بحث ومؤتمرات علمية على المستوى المحلى والدولى، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم متطلبات رأس المال التنظيمى لتحقيق الميزة التنافسية سرعة استجابة الجامعة في تبنى تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الإدارية نظراً لاهتمام الجامعة بحوسبة جميع العمليات الإدارية عن طريق مشروع التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف اكساب أعضاء هيئة التدريس المهارات المهنية اللازمة للعملية البحثية، أضف إلى ذلك إنشاء مركز التعليم الإلكتروني الذى يتم من خلاله تحويل بعض المقررات إلى إلكترونية وانشاء البريد الإلكتروني الجامعى للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ومن أهم متطلبات رأس مال العلاقات وجود سياسة واضحة لدى الجامعة لتطوير علاقاتها وسمعتها لدى جميع أصحاب المصلحة الذين يؤثرون في خدماتها إذ تصبح الجامعة قادرة على تلبية رغباتهم من خلال البرامج الأكاديمية والخدمات الجديدة، كما توضح الدراسة اشتراك الجامعات المصرية في العديد من قواعد البيانات التي تقدم الخدمات العلمية والبحثية.

بينما توصلت دراسة (الزهيرى، ٢٠١٢) إلى أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية أهمها: تصاعد المنافسة التي اتسع نطاقها ليصبح التنافس عالمى، والتسابق على مكان الريادة، لذا في ظل البحث عن إيجاد ميزة تنافسية مستمرة بالجامعات المصرية نابعة من مصدر داخلى، لا بد من الاهتمام بالكفاءات المحورية أو الجوهرية التي تمتلكها والتي تتمثل في المورد البشرى باعتباره رأس مال فكرى قادر على التفكير والإبداع، والتحسين والتنسيق بين مختلف الموارد الأخرى من أجل تحقيق أهداف الجامعة، وإدارة الموارد البشرية تعنى إدارة الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة أي إدارة رأس المال الفكرى بالجامعات والعمل على تطويره بشكل مستمر.

وفى نفس الإطار تشير دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٢) إلى أن الجامعات تواجه عدداً من التحديات التي تقف عائقاً أمام استثمار رأس المال الفكرى (البشرى، الهيكلى، العلاقاتى)، لعل من أهمها مجتمع المعرفة ومتطلباته ومرتكزاته، وزيادة حدة التنافس مع الجامعات العالمية والإقليمية وبالتالي هناك قصور في قدرة الجامعات المصرية على امتلاك مميزات تنافسية تساعد على تقدم المجتمع المصرى بين المجتمعات الأخرى وتحقيق التفوق الاستراتيجى للجامعات المصرية على العديد من الجامعات الأخرى، فالجامعات هي أحد أهم مؤسسات رأس المال الفكرى والمسئولة عن إنتاج المعرفة عن طريق البحث العلمى، ونقل المعرفة عن طريق أحد أهم وظائف الجامعات وهو التدريس ثم العمل على نشرها وتسويقها من خلال الوظيفة الثالثة للجامعة والمتمثلة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية.

هذا؛ وتؤكد دراسة (قرنى؛ والعتيقى، ٢٠١٢) إلى ضعف الجامعات المصرية لإدارة رأس المال الفكرى بها، وعدم قدرتها على الاستفادة منه على الوجه الأفضل، كما أنها تفتقد الإجراءات التي تحقق القدرة التنافسية لها مما انعكس على قدرتها التنافسية بين الجامعات العالمية وفقاً للتصنيف الدولى للجامعات، كما يتوافر بالجامعات المصرية متطلبات إدارة رأس المال الفكرى ولكن بدرجة متوسطة، الأمر الذى يحتم عليها أن تعيد النظر في ممارساتها في إدارة رأس المال الفكرى بما يحقق قدرتها التنافسية، وذلك من خلال استقطاب الكفاءات الجوهرية وإدارتها باعتبارها القادرة على تحقيق التميز للجامعات.

وتشير دراسة (مرسى، ٢٠١٣) إلى غياب الوعى بأهمية تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية واعتباره قوة اقتصادية جديدة، فهناك العديد من الأزمات الموجودة بالتعليم الجامعى المصرى والتي تؤثر بصورة سلبية على مدى تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكرى، ومنها غياب فرص المناقشة والحوار بين الطلاب والأساتذة، وتعود الطلبة على استقبال المعرفة فقط حيث لا توجد الفرص المناسبة للمشاركة والابتكار والابداع وتفاعل الأفكار وتوليد أفكار جديدة والتي تعد من أهم المتطلبات المعرفية والتربوية لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات، عدم القدرة على استيعاب المستجدين حيث أن الطاقات الاستيعابية للمؤسسات التعليمية أقل بكثير من التدفق الطلابى عليها، النمطية والبعد عن التجديد، كما أضافت أن التعليم الجامعى المصرى يتحرك في مجال واحد وهو التدريس فقط بينما تعاني باقى المجالات من الإهمال الشديد ويظهر ذلك في الكم الضعيف من الأبحاث العلمية التي تنتجها مؤسسات التعليم الجامعى كل سنة.

ومن هذا المنطلق تشير دراسة (الإترى، ٢٠١٧) أن درجة تحقق متطلبات تنمية رأس المال الفكرى بجامعة طنطا جاءت ضعيفة وذات تحقق منخفض من وجهة أعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمدت الدراسة على تحديد المتطلبات الخاصة بتنمية رأس المال الفكرى في ثلاثة عناصر رئيسية وهى العمليات الخاصة بمدخل إدارة المعرفة وهى إنتاج ونشر وتطبيق المعرفة، وقد جاء المحور الخاص بالمتطلبات المتعلقة بنشر المعرفة في المرتبة الأولى من حيث التحقق من بين ما تؤديه الجامعة من متطلبات لتنمية رأس المال الفكرى، وجاءت المتطلبات المتعلقة بإنتاج المعرفة في المرتبة الثانية، وجاءت المتطلبات المتعلقة بتطبيق المعرفة في المرتبة الثالثة من حيث التحقق، الأمر الذى يوضح أن عملية نشر المعرفة هي الأكثر فاعلية ما بين عمليات إدارة المعرفة نظراً لتوجه الجامعات من خلال الدعم السياسى لذلك من خلال توفير بنك المعرفة الذى يعد قاعدة معرفية رقمية واسعة تتيح للباحثين حرية الوصول الحر للمعلومات في كافة الأنحاء من خلال توفير البيانات والمعلومات من خلال قواعد بيانات حديثة ومتطورة، ولكن تعد عمليات إنتاج المعرفة وتطبيقها الأصعب من بين العمليات، فإنتاج المعارف الجديدة التي تسهم في البناء المعرفى وذات الخصائص الابتكارية والإبداعية ضعيفة، وتطبيق المعارف النظرية إلى تطبيقات علمية يسهل الاستفادة منها في خدمة المجتمع هي الأكثر ضعفاً، وقد أرجعت الدراسة ذلك إلى دور الجامعات في بناء مجتمعات المعرفة في مختلف المجالات العلمية والبحثية وبثها عبر تقنيات المعلوماتية المعاصرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة بذل المزيد من الجهود فيما يختص بتقديم كافة الإمكانيات اللازمة للنهوض بالإنتاج المعرفى وتيسير إجراءاته وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على ذلك.

البعد الثالث: العمليات الخاصة بإدارة المعرفة بالجامعات المصرية:

إن مدخل إدارة المعرفة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تحدد عمليات التعامل مع الأصول المعرفية والمعارف الموجودة بالجامعات، الأمر الذى يعمل على تحقيق قدرات متميزة في الأداء وتحقيق ميزة تنافسية للجامعات وذلك من خلال إحداث توافق بين المعرفة الجديدة والمعرفة الحالية، وتتمثل عمليات إدارة المعرفة في نشر المعرفة وتبادلها، وتخزين المعرفة وتطبيقها.

وتشير وثيقة استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى تعهد الحكومة المصرية بالعمل على بناء مجتمع المعرفة والابتكار والبحث العلمى والذى يدعم الدولة بما يحقق لها النمو، ويتحقق ذلك من خلال منظومة وطنية متكاملة للبحث العلمى والتكنولوجيا

والابتكار، وبنية تحتية وتشريعية للبحث العلمي والابتكار عالية الجودة، وعنصر بشري قادر على الإبداع، زمن مؤشرات قياس الأداء البحثي كما أشارت إليها: مصر ضمن أفضل ٢٠ دولة عالمياً في مجال عدد براءات الاختراعات، حقوق الملكية الفكرية (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٢٠).

فالجامعات هي الممول الحقيقي للقطاعات المختلفة بعمال المعرفة، لذلك فإن دورها لا يقتصر فقط على نشر المعرفة ونقلها، وإنما يجب أن تشمل جانباً آخر يتمثل في خلق المعرفة واكتشافها وتطويرها، ومن ثم لابد أن يكون لها مساهمة واضحة في الإبداع المعرفي والفكري من خلال البحث العلمي الموضوعي الجاد، حيث أنها تزخر الجامعات برصيد معرفي هائل (هاشم، ٢٠٠٥، ٢٧).

وتوصلت دراسة (سليمان، ٢٠١٥) إلى أن الجامعات تهتم بإنشاء مواقع لها على شبكة الإنترنت ووضع معظم ما يتعلق بالجامعة على مواقعها وروابطها، كما توصلت إلى أن من أهم المتطلبات التنظيمية التي توفرها الجامعة وضع هيكل تنظيمي ييسر عملية التواصل بين إدارتها المختلفة، وإعداد خطة لتوثيق المعرفة المتوفرة بكل كلية بالجامعة، وإنشاء مراكز ووحدات بحثية بكل جامعة تتناول نشر وتداول المعرفة، ووجود قاعدة بيانات تضم خبرات ومعارف وبحوث أعضاء هيئة التدريس.

وتوصلت دراسة (المليجي، ٢٠١٠) على أن من أهم الآليات التي يتم من خلالها تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة في ضوء مدخل إدارة المعرفة صياغة رؤية للجامعة واضحة حول كيفية إدارة الأصول المعرفية ورأسمالها الفكري في مجالات البحث العلمي والتدريس الجامعي وخدمة المجتمع بشكل فعال، ويشترك في وضع تلك الرؤية جميع الأفراد بالمجتمع الجامعي.

وتؤكد دراسة (زكي؛ ومحمود، ٢٠١٧) إلى أن الجامعات المصرية تسعى على أن يكون لها سمعة ومكانة دولية تحتلها من خلال وجود ترتيب لها ضمن التصنيفات الإقليمية والعالمية للجامعات، وخاصة فيما يرتبط بأدائها البحثي، فمن مظاهر ذلك السعي تطوير برامج الدراسات العليا، ووجود العديد من المنشورات العلمية الدولية السنوية والمشروعات البحثية الممولة، والعديد من الاستشهادات المرجعي.

ولكن بالرغم من تلك التوجهات تؤكد دراسة (سالم، ٢٠٠٩) إلى أن الجامعات المصرية لا تدعم عملية تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس على الرغم من أهمية أن تمتلك الجامعات

استراتيجيات عديدة لإدارة المعرفة داخلها، وفي الوقت ذاته تمكنها من إدارة الرصيد المعرفى ورأس المال الفكرى لديها، كما تؤكد ضعف تنوع مجالات إنتاج المعرفة في الأداء البحثى لعضو هيئة التدريس، وعدم تدعيم المعرفة من خلال تشجيع البحوث العلمية الجامعية، كما أن الجامعة تدعم بدرجة متوسطة التواصل الفعال بين عضو هيئة التدريس والمراكز البحثية والهيئات والجمعيات العلمية، كما لا تدعم بشكلٍ فعال التواصل مع المجتمع من أجل تطبيق المعرفة.

وتوصلت دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٩) إلى ضعف أساليب الاتصال العلمى بين أعضاء هيئة التدريس الأمر الذى ينعكس على عملية تبادل المعرفة ونشرها، حيث أوضحت قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات الإقليمية والعالمية وضعف ابتعاث الباحثين للخارج في زيارات علمية للجامعات والمراكز البحثية العالمية، وقلة الفرص المتاحة لاستضافة أساتذة من جامعات أخرى للمشاركة في سيمينارات الأقسام العلمية من أجل التبادل المعرفى، وانخفاض عدد براءات الاختراعات الذى حصل عليها أعضاء هيئة التدريس مما يشير إلى ضعف الجامعة في المحافظة على أصولها المعرفية.

وتؤكد دراسة (محمد، ٢٠١٠) أن هناك افتقار الجامعات المصرية إلى حصر الأصول المعرفية التي لديها وتقييمها، بالإضافة إلى هجرة كثير من العقول إلى الخارج الأمر الذى يسبب استنزافاً لموارد الجامعة المعرفية، كما تشير أن ضعف عملية تخزين المعرفة بالجامعات المصرية استرجاعها وذلك لاعتماد الجامعة على الأساليب التقليدية في حفظ المعرفة والاعتماد على المستندات الورقية، واعتمادها على المعرفة الضمنية الموجودة لدى العاملين لديها، كما لا تزال كثير من الأعمال الفكرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات غير ممكنة ولا تزال في صورة ورقية وليست إلكترونية، وليست محملة على شبكة الإنترنت الخاصة بالجامعات المصرية، وبالتالي لم يتم تصنيفها ومن ثم العجز عن سد الفجوات ومعرفة أوجه القصور والنقص في المعرفة المطلوبة، كم أن هناك قصوراً في نشر المعرفة نظراً لضعف جهود الجامعة في تشجيع تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.

وتؤكد دراسة (مصطفى، ٢٠١١) إلى وجود ضعف في الإنتاجية العلمية وتدنى الأداء البحثى لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وأن هناك العديد من المعوقات التي تؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم العلمية؛ بعضها شخصية وبعضها بحثية وبعضها إدارية وتنظيمية، كما اشارت إلى ضعف قنوات الاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع نتيجة غياب السياسات الموجهة للبحث العلمة الوجهة الصحيحة على مستوى الجامعات، الأمر الذى ينتج عنه عدم

ربط بحوث أعضاء هيئة التدريس بخطط التنمية، وعدم تطبيق جهات التنفيذ لنتائج بحوثهم الأمر الذى يؤثر على الإبداع والتميز المعرفى في إنتاج البحوث العلمية وبالتالي ضرورة تبنى مدخل إدارة المعرفة للارتقاء بالأداء البحثى لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. كما توصلت دراسة (نايل، ٢٠١٣) إلى ندرة التعاون العلمى الأكاديمى بين الجامعات المصرية والجامعات الإقليمية والدولية ويتضح ذلك في انخفاض معدل البعثات الخارجية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، وانخفاض معدل الحصول على اشراف مشترك، كما تؤكد عدم وجود بيوت خبرة جامعية الأمر الذى يؤثر على دور الجامعات في خدمة المجتمع الخارجى، وأوضحت الدراسة بضرورة الانتقاء الجيد لأعضاء هيئة التدريس والذين يمثلون رأس المال الفكرى بالجامعات؛ حيث أن سياسة التعيين الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعتمدة على التحصيل الدراسى تمثل نقطة ضعف تثبط من مكانة الجامعة، كما أن هناك ضعفاً في معدل النشر العلمى في الدوريات العلمية الأمر الذى يؤثر على جودة البحث العلمى في الجامعات المصرية.

وفى نفس الإطار تشير دراسة (شاهين، ٢٠١٦) في نتائجها إلى محدودية الجهود المبذولة في التعليم الجامعى المصرى في الأنشطة الخاصة بالتدويل الجامعى، والتي تمثل إطاراً لتبادل المعارف على المستوى الدولى، وافتقار الجامعات المصرية إلى البنية الأساسية التي تدعم عملية التدويل والذى يأتي في مقدمتها وجود جهة مختصة بالتدويل داخل الجامعة تكون مسئولة عن التدويل وإيجاد سمعة طيبة للجامعة على المستوى العالمى، وأوضحت أن هناك ضعفاً في الحراك الدولى لأعضاء هيئة التدريس نحو الخارج بغرض الدراسة والقيام بالمهام العلمية المختلفة، فعدد البعثات والمهام العلمية التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس منخفض، أضف إلى ذلك ضعف عدد الأبحاث المنشورة على المستوى الدولى.

وتوصلت دراسة (جبريل، ٢٠١٤) إلى أنه لا توجد لدى الجامعات المصرية استراتيجية معينة لنشر وتبادل المعرفة فيما بين أعضاء هيئة التدريس بحيث تحقق الاستفادة من المعرفة المتاحة لدى الأفراد داخل الجامعة خاصة ذوى الخبرة منهم، ومن ثم تعاني الجامعات المصرية من عدم وجود جهود فعالة لإدارة المعرفة بهدف تحسين جودة أداء الخدمة التعليمية بالجامعة، الأمر الذى يجعلها غير قادرة على مواكبة التغيرات والتحديات على المستوى المحلى والعالمى.

هذا، وتؤكد دراسة (هيكل، ٢٠١٤) إلى ضعف التنسيق بين المراكز البحثية العلمية بالجامعات المصرية والمراكز البحثية العلمية الأخرى في الجامعات سواء على المستوى المحلى أو العالمى، وغياب الخرائط البحثية لمعالجة المشكلات النظرية والتطبيقية، وضآلة نشر وتسويق الأفكار العلمية الحديثة داخل وحدات البحث العلمى الأمر الذى يؤثر على عملية نشر المعرفة وتبادلها. وتوصلت دراسة (محمد، ٢٠١٦) والتي هدفت إلى توضيح أهم المتطلبات اللازم توافرها لإنتاج ومشاركة المعرفة في الجامعات المصرية، إلى أن هناك ضعفاً في الاستعانة بالخبراء والاستشاريين للاستفادة من معارفهم وخبراتهم، وضعف تطبيق مبدأ التدوير الوظيفى الذى يسهل عملية تبادل المعرفة وأرجعت ذلك إلى صعوبة تطبيقه وعدم توافقه مع مبدأ التخصص العلمى، وأكدت على أهمية توفير نظم معلومات متطورة ومزودة بأحدث الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية نشر المعارف المتنوعة بالجامعات المصرية، وأهمية دعم الأشخاص الذين يمتلكون مهارة التعامل مع المعلومات بغرض تحليلها وتحويلها إلى معارف يسهل تطبيقها. وتشير دراسة (أبوغزالة، ٢٠١٦) في نتائجها إلى ضعف اهتمام الجامعات المصرية بالحضانات التكنولوجية على الرغم من دورها الكبير في مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات قابلة للتسويق ومن ثم المساهمة في تطبيق البحث العلمى الذى يمثل المحور الرئيس للجامعات.

المحور الخامس: تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

انطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية التي تضمنت تحليلاً لرأس المال الفكرى بالجامعات من حيث مفهومه وخصائصه ومكوناته وأهميته في الجامعات، وتحديد العلاقة بين رأس المال الفكرى ومدخل إدارة المعرفة، واستنباط الدور الذى يمكن أن تقوم به الجامعات في تنمية رأس المال الفكرى في ضوء مدخل إدارة المعرفة، واستناداً على الوضع الراهن لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية من الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن وضع تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة وفقاً للخطوات التالية:

أولاً: أهداف التصور المقترح:

- التعرف على الأبعاد والجوانب المختلفة لإدارة المعرفة ودورها في ضمان تحقيق البقاء والنمو المستمر للجامعة من خلال العمل على تنمية وتطوير رأس المال الفكرى بها.

- تقديم الحلول للجامعات المصرية حين تخفق في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال معالجة جوانب الضعف والخلل في منظومة التعليم الجامعي في تنمية رأس المال الفكري بها وإدارته من خلال مدخل إدارة المعرفة.
- مساعدة القيادات الجامعية في الاستفادة من آليات تنمية رأس المال الفكري في الجامعات باستخدام مدخل إدارة المعرفة ومن ثم تحقيق جودة المخرج التعليمي لمواكبة متغيرات العصر الحديث وما يفرضه من تحديات جسيمة على المنظومة الجامعية.
- تحديد دور الجامعات في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عمليات مدخل إدارة المعرفة وهي تشخيص واكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

- التحديات الجديدة غير المسبوقة والتي تواجه الجامعة والناجمة عن تأثيرات العولمة وما تضمنته من ظهور للتكتلات الاقتصادية الإقليمية وشدة التنافس وانتشار وتشابك عمليات الإنتاج والتوزيع وسيادة القطاع الخاص ليحل محل الدولة في جهود التنمية والتقدم.
- التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار شبكات الاتصال العالمية التي تربط بين كافة الأنحاء وتزايد معدلات استخدام الانترنت.
- تحديد معايير عالمية للجودة الأمر الذي ينعكس على كافة مكونات المنظومة التعليمية للجامعات، ومن ثم لابد من الاهتمام بالاستثمار في رأس المال الفكري وتنميته.
- أهمية المعرفة المتعاطمة باعتبارها دافعاً للنمو وتحقيق التقدم بالجامعة باعتبارها معياراً متجدداً دائم النمو لا ينضب، وأهم عامل اقتصادي في الإنتاج بل وتعتبر عاملاً أساسياً مساهماً في عملية التنمية المستدامة في جميع مجالاتها.
- دور التعليم الجامعي الذي أصبح أشد تأثيراً من أي وقت مضى في بناء اقتصاديات معرفية والمجتمعات ذات التوجه المعرفي باعتبار الجامعات مجتمعات تعلم معرفية، ومصدر قوة استراتيجية في المجتمع المعاصر لما تمتلكه من أصول معرفية بشرية يمكن تطويرها في خدمة تحقيق أهدافها المستقبلية.
- تنامي ظاهرة هجرة العقول العربية نظراً لغياب الدعم المؤسسي لإنتاج المعرفة وعدم توافر البيئة المواتية ويترتب على ذلك الخسارة الناتجة عن تكلفة اعداد هذه الخبرات المهاجرة الى

البلدان المتقدمة بل إلى تغييب المساهمة المنتظرة لهذه الكفاءات في التنمية الوطنية وبخاصة في بناء منظومة المعرفة الوطنية.

- ظهور اقتصاد المعرفى نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات وانتشار تكنولوجيا المعلومات الأمر الذى يسر نشر المعرفة وتبادلها وتوليدها، حيث أنه يقوم على فكرة مؤداها أن المعرفة هي أهم مورد على الإطلاق وهى عنصر هام من عناصر الإنتاج ومصدر أساسى للميزة التنافسية. (الإتربي، ٢٠١٧، ١٠١)

ثالثاً: أسس التصور المقترح:

- أهمية إدارة رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة باعتبارها أداة تقنية وفكرية فعالة يمكن أن تستفيد منها الجامعة بشكل كبير في بناء نظام تعليمي فعال قادر على مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة من خلال تنمية رأس المال الفكرى وتطويره.
- اقتناع القيادة الجامعية بأهمية تنمية رأس المال الفكرى في ضوء إدارة المعرفة للارتقاء بمستوى أداء الجامعة، حيث تتمكن القيادة الفعالة من توفير الموارد المادية اللازمة للتنفيذ.
- التركيز على رأس المال الفكرى بالجامعات باعتبارها الركيزة الأساسية في تكوين المجتمع المعرفى، ومن ثم سينعكس ذلك على الكيفية التي يتم بها إعداد الطلاب بالجامعات، لأنه من خلال إدارة المعرفة سينشئ في الطالب حب العلم وحب المعرفة واستيعاب المعارف الجديدة ويكون مهيباً لإنتاج المعرفة وتوليدها بشكل مستمر (الشمري، ٢٠١٣، ٢٦١).
- يسهم تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة في مساعدة المنظومة التعليمية بالجامعات على ضبط فعاليتها وتوجيه انشطتها لتحقيق أهداف الجامعة وفق المعايير المحددة لرفع مستوى أداء الموارد البشرية وتقديم المخرجات التربوية.

رابعاً: محاور التصور المقترح:

يتكون التصور المقترح من ثلاثة محاور، يتمثل المحور الأول فى تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة من منظور منظومى، ويتمثل المحور الثانى تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة من منظور نوعى، ويتضمن المحور الثالث تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة من مدخل بنائى وذلك على النحو التالى:

١- تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة من منظور منظومى:

إن تنمية رأس المال الفكرى منظومياً تتضمن المدخلات والعمليات والمخرجات والتي يتم من خلالها زيادة إنتاجية الأصول المعرفية بالجامعة والعمل على استثمارها وذلك كما يلي:

(أ) مدخلات تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة:

هناك العديد من المدخلات الهامة التي يلزم توفيرها من أجل تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات وهى كما يلي:

- استقطاب الكفاءات الأكاديمية من خارج المجتمع الجامعى والتي تتسم بمميزات تجعلها تمثل قيمة مضافة للجامعة.
- تنمية الأصول المعرفية الموجودة بالجامعات والتي تمثل قدرات معرفية فكرية يمكن تنميته للوصول بالجامعة إلى تحقيق التميز الأكاديمى.
- اختيار القيادات الجامعية والتي تعمل على تهيئة السبل المختلفة لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات.
- اختيار الإدارة العليا بالجامعة والتي تضع القوانين الخاصة التي تسهل الاستفادة من تميز الكفاءات البحثية بالجامعة.
- تطوير المناهج والمقررات الأكاديمية بالجامعة ويتم ذلك وفق المستجدات العلمية والمعرفية في مجال التخصص.
- تعزيز ثقافة واعية وداعمة يتم نشرها بالجامعات ويمكن من خلالها تشجيع عملية الإبداع والابتكار بها، ونشر الوعى والمعرفة بين أفراد المجتمع الجامعى.
- توفير مناخ اجتماعى يسهم في زيادة الروابط الاجتماعية بين الأفراد داخل المجتمع الجامعى مما يسهم في تكوين فرق للعمل التعاونية في إنجاز الأعمال بالجامعة.
- خلق مجتمع محلى داعم لرسالة الجامعة ورؤيتها في تنمية رأس المال الفكرى بداخلها، وتدعم تحقيق الجودة في كافة مجالات العمل الجامعى.
- صياغة ونشر رؤية ورسالة واضحة للجامعة تتضمن ضمن بنودها الدعم الكامل لتنمية رأس المال الفكرى بداخلها
- الاعتماد على المداخل الحديثة التي تزيد من قدرة الجامعة على استخدام الجامعة للأساليب العلمية التي تدعم تنمية رأس المال الفكرى بداخلها.

▪ توفير الكفاءات البشرية والإمكانات الفنية التي تزيد من قدرة الجامعة على جمع وتحليل البيانات الخاصة بقياس رأس المال الفكرى، والاستفادة من النتائج في تنمية الأصول المعرفية غير الملموسة (الكثيرى، ٢٠١٣، ٢٠٧).

ب) عمليات تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة:

هناك العديد من العمليات الهامة التي يلزم اجراءها من أجل تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات وهى كما يلى:

- التخطيط الجيد لعملية تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة من خلال الاعتماد على الأساليب الحديثة في التخطيط مثل التخطيط الاستراتيجي الذى يتضمن تحليل للبيئة الداخلية للجامعات وتحديد الفرص المتاحة أمام الجامعة التي ينبغي استثمارها والوقوف على التحديات التي بمثابة تهديدات لتنمية رأس المال الفكرى.
- إعداد دورات تدريبية وورش عمل من شأنها أن تسهم في إثراء النمو المعرفى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بحيث يتمكنوا من معرفة المستجدات في مجال عملهم الأمر الذى يؤدى إلى زيادة كفاءتهم التدريسية والبحثية.
- وضع نظم جديدة لاختيار الموارد البشرية بالجامعات، بحيث تسهم تلك النظم في اختيار الأكفأ من الناحية العلمية والمهارية والذى يستطيع أن يسهم فى إثراء العمل الجامعي وتطويره في كافة المجالات.
- تسويق الأبحاث العلمية بالجامعة الأمر الذى يعيد النظر إلى الجامعات بحيث يتم اعتبارها كمنظمات اقتصادية يمكن أن تقوم بدور هام في خدمة المجتمع الخارجي من خلال تنمية رأس المال الفكرى بداخلها.
- مراجعة الخدمات التطبيقية التي تقوم بها الجامعة من خلال مراجعة منتجاتها الفكرية المتمثلة في الإنتاج الفكرى لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات وفق التوجهات التكنولوجية والمعرفية الحديثة، بحيث يكون للجامعات نصيب في السوق المحلى والعالمى.
- التطوير والتحديث المستمر لقواعد البيانات المعرفية ومستودعات المعرفة بحيث تتوافق مع المستجدات المعرفية في كل تخصص على حدة، حتى يتمكن الأفراد في المجتمع الجامعي من الوصول الحر للمعلومات الحديثة والمتجددة بشكل مستمر.
- تحديد رأس المال الفكرى الذى تمتلكه الجامعة وذلك من خلال إعداد سجلات تضم جميع الأصول المعرفية بالجامعة التي تمتلكها، وبذلك تتمكن الجامعة من تحديد الفجوات المعرفية

الخاصة بها والسعى إلى استكمالها من خلال توجيه الموارد اللازمة لدعم رأس المال الفكري.

- تقييم وقياس رأس المال الفكري بالجامعات بمساعدة الجهات الاستشارية الداخلية والخارجية بالجامعة، مما يساهم في إجراء مقارنة مرجعية وذلك بتنظيم رأس المال الفكري ومقارنته بوضع الجامعات المنافسة، ومن تستطيع تحديد مدى قدرتها على المنافسة (قرنى؛ والعتيق، ٢٠١٢، ٢٦٤-٢٦٥).
 - تطبيق المعارف الجديدة التي ينتجها الأفراد بالمجتمع الجامعي في شتى المجالات من خلال القاعدة المعرفية التي يمثلها رأس المال الفكري والأصول المعرفية بالجامعة مما يعزز الوظيفة الإنتاجية للجامعة وقدرتها على خدمة المجتمع التي توجد به.
 - إعادة تنظيم وهندسة كافة العمليات الإدارية والأكاديمية بالجامعة الأمر الذي يساهم في تنمية رأس المال الفكري وإعادة توجيهه بما يخدم أهدافها ويساهم في المحافظة على دورها كمنارة للعلم والمعرفة.
 - رعاية الموهوبين والمبدعين داخل الجامعة وإنشاء المراكز التي تتولى رعايتهم وتوفير المتطلبات اللازمة لهم من تنمية مهاراتهم وقدرتهم المعرفية مما يساهم في دفعهم نحو مزيد من التميز والابتكار.
 - التوثيق المنتظم والشامل لجميع الأصول والعمليات المعرفية التي تتم في الجامعة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة الجامعة منها (الكثيرى، ٢٠١٣، ٢٠٧)
- ج) مخرجات تنمية رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة:**
- هناك العديد من المخرجات الهامة التي تتحقق من جراء تنمية رأس المال الفكري بالجامعات وهي كما يلي:
- الحصول على رأس مال فكري ذو كفاءة عالية يستطيع أن يتحول إلى قيمة مضافة للجامعة حيث يساعدها في القيام بدورها المعرفي.
 - زيادة جودة المخرجات البحثية للجامعات والمتمثلة في رسائل الماجستير والدكتوراة والأبحاث العلمية بحيث تصبح مراجع معرفية أصيلة تثري العملية المعرفية.

- تحول الجامعات إلى منظمة متعلمة تسعى إلى تدعيم عمليات التعلم في كافة مراحلها وتشجع التعلم الذاتي المستمر لجميع أفراد المجتمع الجامعى.
- وجود شركات وروابط علمية بين الجامعة كمنظومة معرفية حاضنة لرأس المال الفكرى وبين المجتمع المحلى المحيط، بحيث تسهم في تطويره وفق أسس علمية رصينة.
- يسهم رأس المال الفكرى المتميز بالجامعات في المساهمة في عمليات التنمية المستدامة بالمجتمع بحيث يصبح للجامعات دوراً فاعلاً في المجتمع.
- تستطيع الجامعة من خلال رأسمالها المتميز تحقيق ميزة تنافسية والارتقاء بوضعها المعرفى بين الجامعات العالمية بحيث تستطيع تحقيق مراكز عالية في التصنيفات العالمية للجامعات.
- تتحول الجامعات إلى بيوت خبرة استشارية تستطيع أن تفيد عملائها الخارجيين بخدماتها المميزة الموجهة إليهم من خلال رأس المال الفكرى المميز.

٢- تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة من منظور نوعى:

يتكون رأس المال الفكرى من رأس المال البشرى، رأس المال الهيكلى ورأس المال العلاقات، وفيما يلى مقترح لدور الجامعات في تنمية كل مكون في ضوء مدخل إدارة المعرفة:

(أ) رأس المال البشرى:

- ويمكن للجامعة القيام بتنمية رأس المال البشرى من خلال:
- قيام الجامعة بتحديد الفجوات المعرفية والمهارية من خلال تجزئة راس المال البشرى إلى فئات حسب مستويات أداء العاملين بها.
- استقطاب الجامعة أفضل المواهب البشرية التى تتسم بقدرات عالية التميز يمكن أن تستفيد منها الجامعة في تحسين مستويات الأداء بداخلها.
- تحديد الجامعة الاحتياجات التدريبية للأفراد داخل الجامعة للرفع من مستوى أدائهم وسد الفجوات المعرفية والمهارية لديهم.
- إتاحة الجامعة برامج تدريبية متطورة تعتمد على مؤسسات تدريب ذات كفاءة عالية في مجال التخصص.
- توفير الجامعة بيئات التعلم التى تعزز عمليات التعلم المستمر لديهم للتوافق مع المستجدات المعرفية فى مجال التخصص.

- اعتماد الجامعة استراتيجية التطوير المكثف والمبكر للكفاءات والذي يعتمد على وضعهم في مشكلات عمل حقيقية مع وجود رقابة تمهيداً لتدريبها.
- اعتماد الجامعة على مدخل تخطيط الكوادر البشرية الذي يعتمد على إعداد مقاييس إنتاجية للوظائف الجامعية ويحدد المسارات الوظيفية للأفراد.
- استخدام الجامعة استراتيجية التقييم والغزلة المبنية على الجدارة التي تبقى رأس المال البشري الكفاء الذي من شأنه أن يحفز الأداء الجامعي.
- استخدام الجامعة نظام فعال في عملية اختيار الافراد المعينين بها بحيث يقوم على أسس موضوعية وعلى أساس الكفاءة والخبرة.
- توفير الجامعة للأفراد الجدد المعينون بها أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة بالمجتمع الجامعي.
- تشجيع الجامعة الأفراد على التعلم الذاتي المستمر وتحفيزهم على الانضمام للبرامج التدريبية التي تثري خبراتهم المعرفية والمهارية.
- تقديم الجامعة منح للمتميزين والمبدعين من أفرادها حيث تقوم بنشر البحوث المتميزة على نفقة الدولة وتقوم بتسويقها لتشجيعهم على الإنتاج العلمي.
- اتاحة الجامعة للأفراد داخل المجتمع الجامعي بعثات علمية للخارج والتي تعد فرصاً للنمو المعرفي والاطلاع على ما يستجد في مجال التخصص.

(ب) رأس المال الهيكلي:

- ويمكن للجامعة القيام بتنمية رأس المال الهيكلي من خلال:
- اهتمام الإدارة العليا بالجامعة بنشر ثقافة الإبداع والتعلم التنظيمي التي تعزز القيم والمبادئ التي تحفز الابتكار والتجديد المعرفي وتبادل المعرفة وتشاركها.
- توفير الجامعة الإمكانيات الفنية التي تزيد من قدرتها على جمع البيانات الخاصة بتنمية رأس مالها الفكري وتطويره.
- انشاء الجامعة قواعد بيانات حديثة ونظم معلومات فعالة تضم بيانات دقيقة حول الأصول المعرفية التي تمتلكها.
- دعم الجامعة قدرة الإدارة العليا على تشخيص هوية الموارد الفكرية الحقيقية بها بحيث يمكن استثمارها في تعزيز تنافسية الجامعة.
- دعم الجامعة التنمية المهنية المستمرة للأفراد داخل المجتمع الجامعي بما يحقق التوافق مع متغيرات العصر.

- توفير الجامعة قواعد بيانات ومعلومات من خلال قواعد بيانات متطورة ويتم تحديثها بصفة مستمرة.
- توفير الجامعة المختبرات والمستلزمات وكافة الأدوات اللازمة للعملية البحثية مما يساهم في تسهيل عملية إنجازها.
- تمويل الجامعة عقد ورش عمل متخصصة في جميع المجالات المعرفية تساهم في تنمية الجانب المهارى للأفراد بالمجتمع الجامعى.
- تيسير الجامعة الإجراءات الخاصة برفع الإنتاج العلمى للأفراد بالمجتمع الجامعى في قواعد البيانات المعرفية على شبكات الإنترنت.
- اسهام الجامعة في نفقات النشر العلمى لأعضاء هيئة التدريس في المجالات والمؤتمرات العلمية مما ييسر عملية البحث العلمى.
- قيام الجامعة بصياغة خططها الاستراتيجية وفقاً للنتائج التى تقدمها البحوث العلمية الأكاديمية.
- توفير الجامعة شبكات الإنترنت المحلية والعالمية لتيسير عملية تبادل الخبرات بين الكليات والجامعات وربطها معاً بنظام شبكى إلكترونى.
- انشاء الجامعة مراكز متخصصة لإدارة المعرفة بكل كلية من كليات الجامعة وتفعيل دورها في تحقيق الجودة والتميز الأكاديمى.
- انشاء الجامعة مكتبة رقمية تتيح للأفراد بالمجتمع الجامعى الاطلاع على المخزون المعرفى وإمكانية تحميلها.
- توفير الجامعة برامج ميكروسوفت الأصلية المدعمة، مع إنشاء بريد إلكترونى للأفراد داخل المجتمع الجامعى.
- تخصيص الجامعة ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمى ورصد المكافآت للمتميزين.

(ج) رأس مال العلاقات:

- ويمكن للجامعة القيام بتنمية رأس مال العلاقات من خلال:
- ترسيخ الجامعة مفهوم التعاون والمشاركة الإيجابية بين أفراد داخل المجتمع الجامعى والعمل من خلال فرق عمل.
- تدعيم الجامعة إيجاد مناخ اجتماعى وعلاقات اجتماعية غير رسمية تساهم في دعم علاقات العمل وتطويرها.
- توفير الجامعة بيئة أكاديمية فعالة تدعم المتميزين والمبدعين على كافة المستويات مما يساهم في الحفاظ على رأسمالها الفكرى وتحفيزه بشكل مستمر.

- قيام الجامعة بإجراء دراسات سوقية وبحوث جادة يتم من خلالها تحديد ورصد حاجات المستفيدين من خدماتها وتلبية احتياجاتهم.
- استخدام الجامعة نظم وأساليب إدارية قائمة على الثقة المتبادلة بينها وبين الأفراد بالمجتمع الجامعي مما يشجع الأفكار الابتكارية.
- توفير الجامعة فرصاً مستمرة للأفراد داخل المجتمع الجامعي على تبادل الخبرات والمعارف بينهم وبين زملائهم في الجامعات الأخرى.
- حرص الجامعة على الشراكة مع المجتمع الخارجي من أجل تمويل البحوث التي تنتجها والمساهمة في تطبيقها.
- وضع الجامعة آليات للمشاركة بينها وبين المؤسسات الإنتاجية في المجتمع لتمويل البحوث وتطبيق نتائجها.
- توفير الجامعة قنوات اتصال بينها وبين المستفيدين من خدماتها للتعرف على احتياجاتهم بشكل مستمر.
- عقد الجامعة بروتوكولات تعاون بين الجامعة والمراكز البحثية والمؤسسات العلمية المناظرة التي تهتم بالتعاون في المجال العلمي التخصصي.
- اهتمام الجامعة بعقد السمينارات العلمية التي تعد فرصاً للقاء العلمي بين المهتمين والتي تتيح فرص التعلم الجماعي وتبادل المعرفة وتقاسمها.
- تشجيع الجامعة الحوار بين الأفراد داخل المجتمع الجامعي والقيادات الجامعية من خلال اللقاءات والندوات التعريفية.
- اهتمام الجامعة بمقترحات العملاء والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة وتضعها موضع التنفيذ.

٣- تنمية رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة من منظور بنائي:

- هناك مجموعة من الأدوار ينبغي على الجامعة القيام بها حتى تتمكن من تنمية رأس المال الفكري بالجامعات وبنائه في ضوء مدخل إدارة المعرفة وهي:
- توفير البنية التحتية التكنولوجية بالجامعات وذلك من خلال توفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات وأنظمة المعلومات المختلفة التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعارف والخبرات الخاصة برأسمالها الفكري.
 - بناء الهياكل التنظيمية المرنة بالجامعات التي تتسم بالقدرة على إدارة عمليات المعرفة بفاعلية، وتهيئة البيئة التنظيمية من خلال القيادة الجامعية والتي تقوم بعقد العديد من

- المحاضرات والندوات حول كيفية تنمية رأس المال الفكرى بالجامعة وتطويره بهدف الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- إطلاق الإبداعات الكامنة لذوى المعرفة والذين يمتلكون القدرة على اكتشاف المعارف وتوليدها وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.
 - تبنى مدخل إدارة المعرفة كمدخل لتطوير لتحسين الأداء الفردى والمؤسسى بالجامعات المصرية وذلك بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات المعرفية السريعة في بيئة العمل وزيادة قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط.
 - وجود قيادة تعليمية فعالة تؤمن بأهمية الاستثمار في رأس المال الفكرى وتطويره باعتباره عامل هام في خلق قيمة مضافة للجامعة وذلك من خلال العمل على رفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وتحسين مخرجاتها ومساعدتها على مواجهة جوانب الضعف في المنظومة التعليمية بالجامعة.
 - خلق بيئة تنافسية تشجع الأفراد على الإبداع والابتكار داخل الجامعة ونشر ثقافة محفزة لإنتاج المعرفة ومشاركتها بالبيئة الجامعية، وتأسيس بنية تنظيمية داعمة تقوم على أساس تشارك المعارف والخبرات وتقاسم وتبادل المعرفة.
 - بناء ثقافة إبداعية تنمى الوعى بين الأفراد داخل المجتمع الجامعى حول استخدام الأساليب العلمية المختلفة في تنمية رأس المال الفكرى والتي تسهم بطريقة مباشرة في زيادة الرصيد المعرفى للجامعة وحل المشكلات المختلفة التي تواجهها في البيئة الخارجية.
 - توفير المناخ المحفز على الإبداع والابتكار وذلك من خلال إعطاء مميزات وحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية تتناسب مع قيمة وفائدة مبتكراتهم، الأمر الذى يسهم في توليد الرغبة في التطوير الذاتى المستمر لمهاراتهم، مما ينعكس على تنمية معارفهم وأفكارهم الإبداعية التي تقيد الجامعة.
 - توفير التجهيزات البيئية اللازمة لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات من خلال توفير التقنيات اللازمة لخصن الأصول المعرفية بالجامعة سواء في صورتها الرقمية أو الورقية حتى يتسنى حفظها والوصول إليها.
 - تمكين الأفراد المتميزين ذوى الكفاءات المعرفية بالجامعات من حضور المؤتمرات واللقاءات والندوات العلمية التي تساعدهم على اكتساب المزيد من المعارف في مجال تخصصهم العلمى والأكاديمى.

- بناء قواعد بيانات مركزية إلكترونية يتم خلالها تخزين المعرفة الأساسية في الجامعة، والتي تمكن الأفراد داخل المجتمع الجامعي من الوصول الحر للمعلومات، والاستعادة السريعة والفعالة للمعلومة، فهي بمثابة أواسط إلكترونية يتم من خلالها جمع المعلومات وتصنيفها وتبويبها بطريقة تساهم في نشر المعرفة وتداولها.
- بناء شبكة اتصال داخلية فعالة بين الأفراد داخل المجتمع الجامعي تساعد على تبادل المعارف والخبرات ومشاركتها فيما بينهم مما يساهم في تعزيز العمل الجامعي وإنجاز المهام المطلوبة وتسهيل عملية مشاركة المعرفة.
- بناء نظام يتيح فرص الاتصال العلمي والمعرفي بين أعضاء هيئة التدريس داخل وخارج الجامعة، ليتمكنوا من المشاركة بالمعرفة والتبادل المستمر للخبرات مع الخبراء وأصحاب المعرفة في مجال عملهم من خلال استخدام الأوساط الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والدخول إلى غرف الحوار.
- بناء نظم معلومات إدارية إلكترونية التي تساهم في تحديد المؤشرات الدالة على حجم الأصول الفكرية التي تمتلكها الجامعة، وتوفير المعلومات والحقائق التي تعكس كل ما يحدث داخل الجامعة وخارجها، الأمر الذي يعطى وصفاً دقيقاً للمسئوليات التي تقوم بها الجامعة وأدوارها المتوقعة منها في المستقبل.

خامساً: معوقات تحقيق التصور المقترح:

- بالرغم من أهمية تنمية الجامعات لرأسمالها الفكري في ضوء مدخل إدارة المعرفة، حيث يمثل ضرورة في التوجه نحو الاستثمار في الأصول المعرفية الكامنة وإطلاق الطاقات الإبداعية التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل الجامعي والأرتقاء به نحو مستويات عالية من الجودة إلا أنه قد تعترضه بعض المعوقات التي تحول دون تنفيذ ذلك ومن أهم تلك المعوقات:
- تعامل الجامعة مع العملاء الخارجيين على أنها منظمة ربحية قد يحيد الجامعة عن مسارها العلمي، فالهدف من تنمية رأس المال الفكري بالجامعات ليس تحقيق الربح بالدرجة الأولى ولكن مساعدة الجامعة في تحقيق الريادة والتميز.
 - ضعف توفير التمويل الكافي من قبل الحكومة والقيادات الجامعية بهدف تنمية رأس المال الفكري بالجامعات وقلة الإمكانيات اللازمة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات عملية في حيز التنفيذ، الأمر الذي ينعكس على قدرة الجامعة على المنافسة على المستوى المحلي والدولي.

- قلة وجود رؤية مشتركة شاملة ومحددة المعالم لدى القيادات الجامعية والسياسية في المجتمع حول الكيفية التي يتم من خلالها إدارة رأس المال الفكرى وتميمته بالجامعات من أجل تطويره.
- التوسع الكمي في نشر التعليم العالي على حسب تحقيق الجودة في كافة مدخلاته ومخرجاته، ويعد المستوى الأكاديمي لهيئات التدريس باعتبارهم راس مال فكرى عامل هام في تحقيق نوعية تعليم متميزة.
- قلة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بتوفير برامج تدريبية للأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والتي تعد فرصاً في زيادة معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي تحسين قدرتهم على أداء الأعمال المنوطة منهم بكفاءة وفاعلية.
- الاعتماد على استيراد نتائج العلم وتطبيقاته دون الاستثمار في إنتاج المعرفة وتوليدها على المستوى المحلى، والاعتماد في تكوين الكوادر العلمية بالجامعات على التعاون مع الجامعات ومراكز البحث في البلدان المتقدمة معرفياً دون خلق التقاليد العلمية المؤيدة لاكتساب المعرفة (الشمري، ٢٠١٣، ٢٥٨-٢٥٩).
- ضعف إيمان الإدارة العليا في العديد من الجامعات بأن القيمة الحقيقية للجامعة لا تكمن فيما تملكه من أصول مادية ولكن في امتلاكها لرأس مال فكري.
- يستغرق تنمية رأس المال الفكرى وقتاً ليس بالقصير ولكن يحتاج إلى فترات طويلة من المتابعة المستمرة لكي تظهر النتائج المترتبة على الاستثمار فيه.
- ضعف توافر الكفاءات الفنية التي لديها القدرة على استخدام النماذج والأساليب التحليلية والإحصائية والمحاسبية اللازمة لقياس رأس المال الفكرى.
- تحول القيادات عن الهدف الرئيسى من قياس رأس المال الفكرى، حيث يصبح قياس رأس المال الفكرى هدفاً في حد ذاته، دون النظر إلى النتائج المترتبة على الاستثمارات التي تنفذها الجامعة في مجالات إدارة الموارد البشرية من أجل المحافظة على الوضع التنافسى للجامعات.
- جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعات وتعقيدها بالقدر الذى لا يسمح بتشجيع عملية الابتكار والإبداع للأفراد بالجامعة، حيث تعتمد الجامعات على معايير تقليدية في اختيار هيئة التدريس بالجامعة تعوق اجتذاب الكفاءات المتميزة والمبدعة في المجال المعرفى.

- ضعف قدرة القيادات على وضع رؤية استشرافية تستطيع من خلالها الجامعات الاحتفاظ برأسمالها الفكرى، الأمر الذى يزيد من خطر هجرة الأصول المعرفية وما تمتلكه من معارف بعيداً عن الجامعة، مما يشكل خطراً على الجامعات وقدرتها على توليد المعارف وتطبيقها.
- ضعف قدرة الجامعات على الاستفادة من مخرجات أبحاثها العلمية والمتمثلة في أطروحات الماجستير والدكتوراة والأبحاث العلمية التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس في إيجاد حلول أكثر إبداعية لحل مشكلات المجتمع وإحداث تغييرات جذرية في الواقع المعاش.

سادساً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

- يتطلب تطبيق التصور المقترح ضرورة توافر بعض المتطلبات منها:
- البدء بتطوير عمليات إدارة المعرفة وذلك من خلال تخصيص وحدة إدارة المعرفة بالجامعات، واعتبارها وحدة مستقلة تكون تحت قيادة مدير الجامعة يتم من خلالها تنظيم عمليات المعرفة ونشرها وتطبيقه وتداولها.
- تطبيق مدخل إدارة المعرفة وعملياته في وحدات الجامعة مثل الوحدات الأكاديمية والوحدات البحثية العلمية والوحدات الإدارية الأمر الذى سيسهم في نشر المعرفة وتوليدها وتطبيقها، كما يدعم عملية تبادل المعلومات بين الجامعات والمستفيدين من خدماتها.
- إعداد خطة استراتيجية لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة وتكون محددة المعالم، تمكن الأفراد داخل الجامعة في الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المستقبلية المرجو إنجازها بفاعلية، ويتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والتعرف على أهم الفرص المتاحة أمام الجامعة وأهم التحديات التي تقف عائقاً أمام قدرتها على تنمية رأس المال الفكرى بها.
- إيجاد قواعد بيانات يتم من خلالها الاحتفاظ بكل المعلومات والمعارف الخاصة بالجامعة والتي يتم من خلالها تحديد أهم جوانب الأداء والعمل بالجامعات، وتوفير معلومات حول طبيعة مخرجاتها البحثية والمعرفية، ومن ثم تحديد أهم المهارات اللازمة لتلبية احتياجات سوق العمل من خريجها.
- تخصيص فريق عمل مهنى متخصص يكون هدفه الأساسى تنمية رأس المال الفكرى بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة والذى يحدد طبيعة الأنشطة داخل الجامعة والمعايير اللازمة لطبيعة العمل بالجامعة.

- تنمية مهارات العاملين بالجامعة وزيادة قدرتهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المعرفة بداخلها من خلال العمل على نشرها والاستفادة منها ومشاركتها وتطبيقها، والاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية في عملية التطوير الذاتي المستمر.
- عقد لقاءات دورية في الأقسام الأكاديمية يتم من خلالها عرض الأنشطة المميزة داخل القسم كما يتم من خلالها تبادل الخبرات الأكاديمية والمهنية الأمر الذى من شأنه أن يرفع من كفاءة العمل ويسهم في تميزه.
- زيادة الرصيد المعرفي بالجامعة من خلال الاستقطاب الجديد وبما يساهم بتطوير وإنعاش عمليات الابتكار والابداع باستمرار في مجاميع عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات المستفيدين وحاجاتهم في سوق شديد المنافسة. (العامرى؛ والغالبى، ٢٠٠٤، ١٠)
- الاعتماد على نظام المحاسبية على المعلومات والبيانات التي توفرها وحدة الإحصاء والمعلومات بالجامعة، واستخدام العديد من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات مثل الاستبانات والمقابلات وملفات الإنجاز، وأن يكون هذا النظام شامل ومتكامل للبيانات والمعلومات وتجميعها في فئات باستخدام الحسابات الإلكترونية والتحليل الدقيق لها في إطار سياقها وبيئتها حتى تعبر عن الواقع الفعلى (الشمري، ٢٠١٣، ٢٨٢).
- تحدد الجامعة مجموعة من معايير الأداء العالية المحددة الذى يتم من خلالها اختيار الأفراد الذين يتم تعيينهم في الجامعة بحيث تستطيع الجامعة استقطاب الأفراد ذوى المعرفة والذين يمتلكون مواصفات أكاديمية ومعرفية متميزة تسهم فى الارتقاء بكفاءة الأداء الجامعى.
- وضع الجامعة لبرامج تدريبية يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذى يسهم فى تطوير أدائهم وزيادة خبراتهم ومعارفهم بصفة مستمرة في ضوء ما يستجد من تغيرات معرفية في بيئة التخصص الأكاديمى، والتي من شأنها أن ترفع من مستوى أدائهم ليرقى إلى العالمية.
- تخصيص وحدات لرعاية الموهوبين والمبدعين الذين لديهم القدرة على إنتاج أفكار إبداعية خلاقة، كما يتم من خلالها دعم الخريجين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم التي تواجههم في بيئة العمل ومساعدتهم فى تحويل أفكارهم المبدعة إلى تطبيقات فعالة تعود بالنفع على الجامعة والمجتمع.

سابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح:

- وضع سجل يخزن من خلاله رأس المال الفكرى الحالي في الجامعة، بحيث يتم تقدير قيمة رأس المال الفكرى وذلك من خلال تصنيفه إلى ثلاث فئات رئيسة وهى رأس المال الفكرى

الذى تستخدمه الجامعة بشكل مستمر، ورأس المال الفكرى الذى سوف تستخدمه الجامعة في مراحل لاحقة، ورأس المال الفكرى الذى لا تستخدمه، ومن خلال ذلك يتم تحديد كافة الأصول المعرفية والفكرية الصريحة منها أو الضمنية..

- صياغة استراتيجية يتم من خلالها تحديد الكيفية التى يمكن من خلالها الاستفادة من من رأس المال الفكرى بالجامعات، ووضع خطط عمل تشغيلية تعمل على توجيه الموارد اللازمة لدعم رأس المال الفكرى بالجامعات وتطويره بشكل مستمر.
- اجراء مقارنة مرجعية بين مكونات رأس المال الفكرى بالجامعات وغيرها من الجامعات المناظرة على المستوى الإقليمى والدولى بغرض التعرف على قيمته الحقيقية والتعرف على المزايا التنافسية التى يمكن أن يحققها، والتي يمكن أن تسهم في وضع الجامعات المصرية في مصاف الجامعات الدولية إذا ما أحسن استثمارها من خلال التطوير الذاتى للأفراد بالجامعات.
- توفير فرص التنمية والتدريب المستمر والذى يهدف إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد بالمجتمع الجامعى، وذلك من خلال مجموعة من البرامج التدريبية الفاعلة التى تساعد على الاستثمار في رأس المال الفكرى بغرض تنميته وتطويره حتى يتم رفع مستوى الأداء بالجامعة.
- تطوير النظم والسياسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات، وذلك بتطوير نظم الاختيار والتعيين ونظم الإثابة والتشجيع، وكذلك الأساليب المتبعة في تقييم الأداء الدورى، بحيث ينعكس ذلك إحداث تغييرات جوهرية في مهارات وكفاءة العاملين بالجامعة.
- ابتكار نظم وأساليب مادية ومعنوية من شأنها أن تحت الأفراد العاملين بالمجتمع الجامعى على تنمية قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر من خلال التعلم الذاتى المستمر، ومن ثم تشجيعهم على التطوير والابتكار في أساليب العمل بحيث تصبح أكثر ابتكارية الأمر الذى يؤدى إلى وتعظيم قيمة الموارد البشرية بالجامعة مما يسهم بشكل مباشر في الاحتفاظ برأس المال الفكرى.

- تبنى رؤية استراتيجية واضحة المعالم لتطوير الجامعات المصرية في ضوء الامكانيات والموارد المتاحة بها، وعمل تحليل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للوقوف على أهم نقاط

القوة التي تتسم بها ونقاط الضعف التي تعوقها عن تنمية رأس مالها الفكرى، ورصد أهم الفرص المتاحة التي يجب الاستفادة منها والتحديات التي تعوقها عن أداء دورها المنوط في تنمية رأس المال الفكرى.

▪ إنشاء وحدات لتسويق البحوث العلمية التي يجريها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ومن ثم يتم الاستفادة منها في نشر التطبيقات العلمية لمثل تلك البحوث في حل المشكلات المجتمعية والمساهمة في مشروع التنمية المستدامة بالمجتمع.

▪ إنشاء مراكز بالجامعات تهتم بتدويل التعليم الجامعى من خلال التعاون مع الجامعات العالمية التي لها سمعة علمية راقية ويمكن الاستفادة من التعاون معها في رفع جودة المخرجات البحثية بالجامعات، الأمر الذى ينتج عنه تطوير عملية نشر المعرفة وابتكارها.

▪ إنشاء الحدائق العلمية بالجامعات والتي تسهم في توجيه المعرفة والإنتاج البحثى بالجامعات بحيث تصبح تحت تصرف رجال الأعمال والشركات وذلك بهدف تحويل المعارف والأفكار العلمية إلى منتجات تطبيقية، أي الاهتمام بتطبيق المعرفة وتسويقها، وهى بذلك تربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية.

▪ بناء مراكز التميز البحثى والتي تعد وحدات علمية غير نمطية تشرف على أنشطة البحث والتعليم، تقوم بإنجازات بحثية نوعية ملموسة تحقق لها الكفاءة والريادة والمكانة الرفيعة وتصب خدماتها من أجل تنمية المجتمع من خلال إجراء البحوث العلمية والتطبيقية، كما أنها وسيلة يمكن من خلالها الحفاظ على المكانة العلمية والسمعة الأكاديمية للجامعات في ظل التغيرات العلمية والتكنولوجية وبرزوغ بيئة تنافسية عالمية جديدة (موسى، ٢٠١٨، ١١-١٣).

▪ الاهتمام بمدخل إعادة الهندسة بالجامعات الذى يمكن من خلاله تغيير الأطر المعرفية بما قد يحمل تغييراً في النظرة إلى العالم، وأن يكون للجامعات مكانة قوية في عالم المعرفة، حيث يدفع مدخل إعادة الهندسة الجامعات إلى إعادة النظر في جميع أنشطتها، ومن ثم الوصول إلى منتجات معرفية تجمع بين ثقافة المعلومات والخبرة والقدرة على الحكم (القاسم، ٢٠١٢، ١٢٤٥-١٢٥٠).

الخاتمة:

أصبحت المنافسة الحقيقية للجامعات اليوم تكمن في قدرتها على تنمية رأس مالها الفكري وتطويره في ضوء مدخل إدارة المعرفة والذي يعد عنصراً هاماً يمكن استثماره في تحقيق أهداف المجتمع الجامعي، حيث يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية للجامعات ودعامة أساسية لبقائها وزيادة إنتاجيتها والوصول بأدائها إلى مستويات عالية من التميز، كما إنه أحد المحاور الهامة لإدارة المعرفة حيث أنه يتعلق بالمخزون لدى الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات.

المراجع

- ١- إبراهيم، إلهام محمود مرسى (٢٠٠٨): دور الاتصال العلمى في الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.
- ٢- ابن شارف، عذراء (٢٠١٧): إدارة المعرفة مدخل لتحسين جودة إنتاجية المعرفة العلمية بالمؤسسات الجامعية- دراسة ميدانية مع أعضاء هيئة التدريس بأقسام علم المكتبات بالجامعات الجزائرية، Cybarian Journal ، العدد الثامن والأربعون.
- ٣- أبو عليوة، نهلة سيد (٢٠١٥): استراتيجية مقترحة لتحويل المدرسة المصرية الى بيئة تمكينية لجدارات مجتمع المعرفة فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، السنة الأولى، العدد الثانى.
- ٤- أبوالنيل، هانم أحمد حسن (٢٠١٦): دراسة مقارنة لنظم تنمية الموارد البشرية في كلٍ من سنغافورة وماليزيا وإمكانية الإفادة منها في تطوير الجامعات المصرية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة بنها.
- ٥- أبوغزالة، حنان محمد عبدالحليم (٢٠١٦): حاضنات الأعمال التكنولوجية وإدارة المشروعات البحثية بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة بنها.
- ٦- أبوغزالة، يوسف احمد (٢٠٠٤): العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والأداء دراسة مقدمة الى المؤتمر العلمي الرابع "ادارة المعرفة، في الفترة من ٢٦ - ٢٨ نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية، عمان/الأردن،.
- ٧- الإترى، هويدا محمود (٢٠١٧): دور جامعة طنطا في تنمية رأس المال الفكرى لأعضاء هيئة تدريسها لتحقيق اقتصاد المعرفة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة عين شمس، المجلد الحادى والأربعون، العدد الثالث.
- ٨- إسكاروس، فيليب (٢٠٠٨): تنمية رأس المال الذهنى لعضو هيئة التدريس بالجامعة من مدخل التمكين البداجوجى المعرفى، المؤتمر القومى السنوي الخامس عشر بعنوان نحو خطة استراتيجية للتعليم الجامعى العربى، في الفترة من ٢٣ - ٢٤ نوفمبر، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس.

- ٩- أيت طالب، نورة (٢٠١٦): المعرفة وتنمية رأس المال الفكري، مجلة عالم التربية، مصر، السنة السابعة عشر، العدد السادس والخمسون.
- ١٠- بامفلح، فاتن بنت سعيد (٢٠٠٠): تكنولوجيا النظم الخبيرة: مفاهيمها، وتطبيقاتها مع استطلاع حول استخدامها في مكتبات مدينة جدة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، المجلد الخامس، العدد الثاني.
- ١١- بدير، جمال يوسف (٢٠١٠): اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- ١٢- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٣): تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٣، نحو إقامة مجتمع المعرفة، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، المطبعة الوطنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٣- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٩): تقرير المعرفة العربي للعام ٢٠٠٩، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- ١٤- بطاح، أحمد (٢٠١٧): قضايا معاصرة في التعليم العالي، القاهرة، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ١٥- بوعيشة، مبارك؛ منصور، ليليا (٢٠١٢): إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، في الفترة من ١٥-١٧ ديسمبر، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.
- ١٦- بوقلقول، الهادي (٢٠٠٨): الرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الدفترى في منظمات الأعمال العربية، في الفترة من ١٣-١٤ مايو، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دحلب، الجزائر.
- ١٧- الثبتي، مليجان (٢٠٠٠): الجامعة: نشأتها- مفهومها ووظائفها- دراسة وصفية تحليلية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع والخمسون.
- ١٨- جاب الرب، سيد محمد (٢٠٠٦): إدارة الموارد الفكرية المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، دار الفكر العربي.

- ١٩- جبريل، هيثم محمد عبدالعزيز (٢٠١٤): إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة أداء الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، العدد الثاني.
- ٢٠- جلال، حسام محمد (٢٠٠٩): مدخل مقترح للقياس والافصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في المنظمات الحديثة دراسة تطبيقية على جامعة قناة السويس، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، العدد الثاني.
- ٢١- الجندي، نهال أحمد (٢٠٠٥): قياس وتقييم رأس المال الفكري - احد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة (نموذج مقترح)، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الخامس والستون.
- ٢٢- جوامع، إسماعيل؛ بركات، فايزة (٢٠٠٩): محددات إنجاح إدارة المعرفة في المنظمات الاقتصادية، مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد الثالث عشر، العدد السابع والثلاثون.
- ٢٣- الحارثي، سعاد بنت فهد (٢٠١٢): تطوير عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية " دراسة ميدانية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، مصر، العدد الثالث والعشرون.
- ٢٤- حبيب، مجدى عبدالكريم (٢٠٠٩): مجتمع المعرفة والإبداع في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٢٥- حرب، محمد خميس (٢٠١٣): تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، مجلة دراسات تربوية ونفسية: مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد التاسع والسبعون.
- ٢٦- حسن، حسين عجلان (٢٠٠٨): استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- ٢٧- حسن، راوية (٢٠٠٥): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ٢٨- حسين، أسامة ماهر (٢٠١٢): تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية: الجامعات الخاصة- دراسة حالة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد الثالث والعشرون، العدد الواحد والتسعون.

- ٢٩- حمودة، هدي (٢٠٠٥): نحو أفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت، شئون الشرق الأوسط، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، العدد الخامس عشر.
- ٣٠- دانيال، جون (٢٠٠٦): الجامعات العملاقة والوسائط المعرفية، ترجمة محمد الخطيب، مدارس الملك فيصل، الرياض.
- ٣١- المحاميد، ربا جزا جميل (٢٠٠٨): دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط.
- ٣٢- الربيعاوى، سعدون حمود جثير؛ وعباس، حسين وليد حسين (٢٠١٥): رأس المال الفكرى، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- ٣٣- الزمطة، نطال محمد (٢٠١١): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء " دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٣٤- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٢): رأس المال الفكرى: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمى السنوي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة بعنوان إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكرى في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربى، في الفترة من ١١ - ١٢ إبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد الأول.
- ٣٥- زيان، عبد الرازق محمد (٢٠١٦): تفعيل تمويل مشروعات البحوث العلمية الجامعية وإدارتها بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة حالة، مجلة العلوم التربوية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد السادس.
- ٣٦- سالم، رضا إبراهيم السيد (٢٠٠٩): إدارة المعرفة مدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعى "دراسة حالة على كلية التربية جامعة بنها، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة بنها.
- ٣٧- سرايا، عادل السيد محمد (٢٠١٧): المعادلة التكاملية الشاملة لضمان جودة منظومة التدريب بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد خاص، أوراق وبحوث عمل المؤتمر الدولي الأول لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة بنها، ٩ مارس.

- ٣٨- السلمي، على (٢٠٠٢): إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٩- سليمان، هالة عبدالمنعم أحمد (٢٠١٣): التنمية المهنية المبنية على الجدارات لمعلمي بعض مدارس اللغات التجريبية المتكاملة في مصر: دراسة تحليلية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد التاسع عشر، العدد الثالث.
- ٤٠- السهو، ابتسام عبدالله على (٢٠١١): رأس المال الفكرى وعلاقته بالتنمية البشرية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية.
- ٤١- السيد، رباب محمد؛ وعبدالحميد، سوزان على (٢٠١٠): تفعيل دور بعض بيوت الخبرة الوطنية (المؤسسات والجامعات) بالمساهمة الإيجابية في حل بعض المشكلات المجتمعية، المؤتمر العلمى العاشر لكلية التربية بالفيوم بعنوان البحث التربوى في الوطن العربى - رؤى مستقبلية، في الفترة من ٢٠ - ٢١ إبريل، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- ٤٢- سيد، رحاب فايز أحمد (٢٠١٦): قياس رأس المال المعرفى للباحثين بجامعة بنى سويف: دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، مجلة إعلم، الاتحاد العربى للمعلومات والمكتبات، السودان، العدد السادس عشر.
- ٤٣- شاهين، نجلاء أحمد محمد على (٢٠١٦): التخطيط لمشروع لتدويل التعليم بجامعة بنها (باستخدام أسلوب دلفى وبيرت)، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة بنها.
- ٤٤- الشربيني، غادة حمزة محمد؛ ومحمد، إيناس الشافعى (٢٠١٤): معوقات النشر العلمى في العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد الثالث والخمسون.
- ٤٥- الشريف، طلال بن عبدالله حسين (٢٠١٦): واقع تطبيق إدارة المعرفة في ضوء التحولات المعاصرة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مع اقتراح تصور لتطبيقها دراسة تطبيقية على جامعات (أم القرى - الملك عبد العزيز - الطائف - الباحة)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد السابع والعشرون، العدد المائة والخامس.
- ٤٦- الشريف، عبدالله عبدالعزيز الوكيل (٢٠١٤): تطوير اداء عضو هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، العدد المائة والحادى والخمسون.

- ٤٧- الشمري، عبدالله عبيد محمد صبر ناصر (٢٠١٣): تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد المائة والرابع والخمسون، الجزء الثاني.
- ٤٨- الشيخ، صالح سامى صالح (٢٠١٣): أثر رأس المال الفكرى على أداء شركات التأمين في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٤٩- طرطار، أحمد (٢٠١١): أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولى حول رأس المال الفكرى في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات حديثة، في الفترة من ١٣-١٤ ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر.
- ٥٠- طلبة، نداء مصطفى (٢٠١٦): الإنتاج الفكرى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس: دراسة تحليلية للمخرجات البحثية المتاحة في قواعد البيانات العالمية وموقع الجامعة من التصنيفات العالمية، مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، مركز بحوث نظم وخدمات المعلومات، كلية الآداب، جامعة القاهرة، العدد السابع عشر.
- ٥١- العامرى، صالح مهدي؛ والغالبى، طاهر محسن (٢٠٠٤): رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي دراسة مقدمة الى المؤتمر الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي، في الفترة من ٢٦- ٢٨ نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية، عمان/الأردن.
- ٥٢- عبد العزيز، أحمد محمد محمد (٢٠١٢): اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الاستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكرى باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثة IC WAY - THREE رؤية استشرافية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية، المجلد التاسع عشر، العدد الخامس والسبعون.
- ٥٣- عبدالله، ولاء محمود؛ وأبوراضى، سحر محمد (٢٠١٤): استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة: دراسة حالة، مجلة دراسات في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، السعودية، العدد السادس والخمسون.

- ٥٤- عبدالمنعم، عبدالمنعم محى الدين (٢٠٠٦): التوأمة بين الجامعات العربية واستراتيجية تحقيقها، مؤتمر (الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية)، في الفترة من ٩-١٣ ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب.
- ٥٥- عبدالوهاب، على محمد وآخرون (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- ٥٦- عبده، هانى خميس أحمد (٢٠١٦): البحوث البيئية وتقدم المجتمعات الإنسانية خلال الألفية الجديدة: تجارب عملية وخيارات مستقبلية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، المجلد الثالث، العدد الثالث.
- ٥٧- عسيرو، زهرة محمد أحمد (٢٠١٧): تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- ٥٨- علي، سمية امين (٢٠٠٣): المحاسبة عن عناصر رأس المال الفكري دراسة تحليلية مع التطبيق علي رأس المال الفكري مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الستون.
- ٥٩- علي، صولي (٢٠١٤): رأس المال الفكري وأثره على إدارة العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء ورؤساء أقسام في شركة سوناطراك، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، لجزائر، العدد العشرون.
- ٦٠- العنزى، سعد على؛ وصالح، أحمد على (٢٠٠٩): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، دار اليازورى العالمية للنشر والتوزيع.
- ٦١- الغامدى، عمير سفر عمير (٢٠١٢): التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطنى لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE) تصور مقترح، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٦٢- غزالى، عادل (٢٠١٢): معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد الثامن.
- ٦٣- فواز، واضح؛ ومجدى، نويرة (٢٠١٧): إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الأول.
- ٦٤- الفيحان، إيثار عبدالهادى؛ ومحسن، سعدون (٢٠١٢): دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، العدد الثلاثون.

- ٦٥- القاسم، صالح محمود (٢٠١٢): دور إعادة هندسة الجامعات في تنمية مجتمع المعرفة، أعمال المؤتمر الثالث والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (إعلم) (الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، في الفترة من ١٨ - ٢٠ نوفمبر، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، الجزء الثاني).
- ٦٦- قرني، أسامة محمود؛ والعتيقي، إبراهيم مرعى إبراهيم (٢٠١٢): إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسي: تصور مقترح، مجلة التربية - مصر، المجلد الخامس عشر، العدد الثامن والثلاثون.
- ٦٧- قنديلجي، عامر؛ والجنابي، علاء الدين (٢٠٠٥): نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- ٦٨- قياية، لبنى (٢٠١٧): المستودعات الرقمية المؤسساتية ودورها في تفعيل اسهامات الباحثين في إنتاج المعرفة ومشاركتها من وجهة نظر الأساتذة الباحثين بمعهد علم المكتبات والتوثيق جامعة قسطنطينة ٢ عبدالحاميد مهري، المؤتمر الثامن للجمعية السعودية للمكتبات والمعلومات: مؤسسات المعلومات في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم اقتصاد ومجتمع المعرفة- المسؤوليات، التحديات، التطلعات السعودية، جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، المجلد الثاني.
- ٦٩- كامل، هشام سيد عباس (٢٠١٢): تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة بنى سويف.
- ٧٠- الكبيسي، عامر (٢٠٠٥) : إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث.
- ٧١- الكثيري، عبدالله راجح الحميدى (٢٠١٣): دراسة تقييمية لرأس المال الفكرى بالجامعات السعودية ونماذج تعظيمه "دراسة حالة لجامعة الملك سعود"، رسالة دكتوراة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- ٧٢- الكثيري، عبدالله بن راجح الحميدي وآخرون (٢٠١٣): طرق قياس رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود بالرياض، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الازهر، كلية التربية، العدد المائة والثلاثة والخمسون، الجزء الثاني.

- ٧٣- كورتل، فريد؛ ومقيم، صبرى (٢٠٠٨): قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكرى للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المحروقات- سوناطرك، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكرى في منظمات الأعمال العربية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
- ٧٤- محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٩): أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولي السابع بعنوان التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة الإتاحة، التعليم مدى الحياة، في الفترة من ١٥ - ١٦ يوليو، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة المجلد الثانى.
- ٧٥- محمد، سماح زكريا (٢٠١٤): التدريب الإلكتروني مدخلاً لتنمية رأس المال الفكرى بجامعة بنها: دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة، المجلد الحادى والعشرون، العدد الثانى والتسعون.
- ٧٦- محمد، سمر مصطفى محمد (٢٠١٦): متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الجامعة المصرية "دراسة ميدانية على جامعة بنها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.
- ٧٧- محمد، عزيزة إبراهيم وآخرون (٢٠١٧): النشر العلمى ودوره في النهوض بالبحث العلمى والجامعة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، عدد خاص لأوراق عمل وبحوث المؤتمر الدولي الأول لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة بنها، ٩ مارس.
- ٧٨- محمد، فاطمة زكريا (٢٠١٠): تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية التنمية جامعة سوهاج، السنة الحادية عشر، العدد الخامس والثلاثون.
- ٧٩- محمود، أشرف محمود (٢٠١٥): تصور مقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعليم علي ضوء الخبرات المعاصرة، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية جامعة الأزهر، العدد المائة والثالث والستون، الجزء الخامس.

- ٨٠- مرسى، شيرين عيد (٢٠١٣): تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد الرابع والعشرون، العدد الخامس والتسعون.
- ٨١- مركز الدراسات الاستراتيجية (٢٠١٢): الموارد البشرية الفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، جامعة الملك عبدالعزيز، الإصدار الثلاثون.
- ٨٢- مصطفى، أميمة حلمى عبدالحميد (٢٠١١): تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد الرابع والأربعون.
- ٨٣- مصطفى، عرين أسعد على (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية كعامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٨٤- معاينة، عادل سالم موسى (٢٠٠٨): إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالى: تجارب عالمية، دراسات المعلومات، جمعية المكتبات والمعلومات السعودية بالتعاون مع معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، العدد الثالث.
- ٨٥- الملكاوى، إبراهيم خلوف (٢٠٠٧): إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
- ٨٦- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٠): لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمى مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، مصر، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- ٨٧- المنيع، محمد عبدالله (٢٠١١): إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية: نموذج مقترح، المجلة السعودية للتعليم العالى، وزارة التعليم العالى بالسعودية، العدد السادس.
- ٨٨- المهوس، وليد إبراهيم سليمان (٢٠٠٢): مساهمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتنمية مواردها المالية في تقديم الخدمات البحثية والاستشارية للقطاعات العام والخاص، اللقاء الخامس لممثلى الجامعات وقطاع التعليم العام ورؤساء الغرف التجارية في دول الخليج، مكتب التربية العربى لدول الخليج والغرفة التجارية والصناعية بالإحساء، السعودية.

- ٨٩- موسى، سعداوي (٢٠٠٨): تنمية رأس المال الفكرى للمؤسسة من خلال ادارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكرى في منظمات الأعمال العربية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، الجزء الثانى.
- ٩٠- موسى، عمر محمد محمد (٢٠١٨): تصور مقترح لإنشاء مركز التميز التربوى البحثى بكلية التربية جامعة أسيوط في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الأول.
- ٩١- نايل، سحر حسنى أحمد السيد (٢٠٠٩): دراسة تقويمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.
- ٩٢- نايل، سحر حسنى أحمد السيد (٢٠١٣): الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعى المصرى" دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة بنها.
- ٩٣- النجار، فريد (٢٠٠٧): التجديد التنظيمى لمنظومة التعليم في القرن ٢١، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ٩٤- نجم، عبود نجم (٢٠٠٥): إدارة المعرفة، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع.
- ٩٥- نجم، عمادالدين إسماعيل مصطفى (٢٠١٠): قياس رأس المال الفكرى كمدخل لتطوير الأداء في المنظمات العامة المصرية مع التطبيق على الهيئة العامة للاستعلامات، رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٩٦- النعمة، أميرة محمد (٢٠٠٩): التمكين كاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكرى من خلال الابتكار والإبداع المعرفى: دراسة تحليلية، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، السودان، العدد السادس عشر.
- ٩٧- هاشم، نهلة عبدالقادر (٢٠٠٥): إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة، المجلد الحادى عشر، العدد الثامن والثلاثون.

- ٩٨- هانى، خلود غازى مذيب (٢٠٠٩): إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- ٩٩- هدى، بوشندوقة (٢٠١٣): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلى مخد أولحاج- البويرة، الجزائر.
- ١٠٠- الهلالى، الهلالى الشربيني (٢٠١١): إدارة رأس المال الفكرى وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالى، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد الثانى والعشرون.
- ١٠١- هيكل، هناء محمد محمد أحمد (٢٠١٤): تطوير مراكز البحث العلمى بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة "رؤية استراتيجية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة بنها.
- ١٠٢- ويح، محمد عبدالرازق إبراهيم (٢٠١٣): متطلبات تطوير رأس المال الفكرى لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات (دراسة ميدانية على جامعة بنها)، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، المجلد الرابع والعشرون، العدد الخامس والتسعون.
- ١٠٣- وزارة التعليم العالى (٢٠٠٣): اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
- ١٠٤- إمام، إيهاب السيد (٢٠٠٨): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء وظائف الجامعة، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية جامعة المنوفية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثالث.
- ١٠٥- محمود، أشرف محمود أحمد (٢٠١٥): تصور مقترح لتطوير مراكز تنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعلم على ضوء الخبرات المعاصرة، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية جامعة الأزهر، العدد المائة والثلاث والستون، الجزء الخامس.

- ١٠٦- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (٢٠١٥): تقرير اليونسكو للعلوم حتى عام ٢٠٣٠، اليونسكو، باريس، فرنسا.
- ١٠٧- جمهورية مصر العربية (٢٠١٥): استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ (الأهداف ومؤشرات الأداء، مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصرى، شرم الشيخ، القاهرة، في الفترة من ١٣-١٥ مارس).
- ١٠٨- زكى، فاطمة أحمد؛ ومحمود، وفاء عبدالفتاح (٢٠١٧): تطوير الأداء البحثى بالجامعات المصرية في ضوء قياس كفاءته النسبية باستخدام مدخل التحليل التطويقي للبيانات: مع التطبيق على جامعة بنها، مجلة دراسات في التعليم الجامعى، العدد السابع والثلاثون.
- ١٠٩- سليمان، السعيد السعيد بدير (٢٠١٥): تطوير إدارة التعليم الجامعى المصرى في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس.
- ١١٠- المليجى، رضا إبراهيم (٢٠١٠): إدارة المعرفة مدخل للجامعة كمنظمة متعلمة: رؤية مستقبلية، المؤتمر العلمى الثانى عشر بعنوان حال المعرفة التربوية المعاصرة- مصر أنموذجاً، في الفترة من ٢-٣ نوفمبر، كلية التربية، جامعة طنطا ومركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، المجلد الثانى.
- 111- Allen v. (2003): The value Evaluation: Addressing Larger Implication of an Intellectual Capital Intangible Journal of Intellectual Capital Vol 1, No 1.
- 112- Annie Brooking, (1997): The Management Intellectual Capital Journal of Long Range Planning, Vol. 30, No. 3.
- 113- Claus, E.(2004),” Knowledge management and the practice of knowledge sharing and learning at work: a case study”, Studies in Continuing Education, V.26, No.2.
- 114- Dalkir,K.(2005): KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THEORY AND PRACTICE. Elsevier Butterworth–Heinemann, USA.

- 115- Durker, P.(1995): The Information Executive Truly Need, Harvard Business Review.
- 116- Erickson, W. A., Kellogg, J. C.& Thomas (2001):The Knowledge Management Puzzle: Human and Social Factors in Knowledge Management, I B M System Journal, Vol 40, Issue 4.
- 117- Guthrie, J.(2000):The Management, Measurement and Reporting of Intellectual Capital ,Journal of Intellectual Capital, Vol 2, No 1.
- 118- Kotwal, M. (2006): Model and Method for Competency Mapping and Assessment- SunRise Mode, SunRise Management Consulting Services, Mumbai – India.
- 119- Lee, H.& Choi, B.(2003): Knowledge Management Enabler, Processand Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information Systems,Vol 20, No 1.
- 120- Liebowitz, J. & Suen, C.(2004):Developing Metrics for Measuring Intellectual Capital Information and Operations research Vol 38, No 2.
- 121- Malhort, Y. (2000): Knowledge Assets in The Global Economy, Assessments of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management.
- 122- Malhotra, Y. (2003): Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development, the Invited Keynote Presentation to be delivered at the United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management, New York.

- 123- Marr, B. (2008): Management Accounting Guideline – Impacting Future Value: How to Manage Intellectual Capital by Bernard, New York, The American Institute of Certified Public Accountants, Inc.
- 124- Nurluoz, O.; Birol, C. (2011), "The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviours", The Turkish Online Journal of Educational Technology, Jan., Vol 10.
- 125- Shirazi, A. & Mortazavi, S. & Azad, N. P. (2011): Factors affecting employees' readiness for knowledge management. European Journal of Economics Finance and administrative sciences, ISSN 1450-2275 Issue 33.
- 126- Smith, E. (2001): The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace, Journal of Knowledge Management, Vol 5, No 4.
- 127- Thomas Kinney, (winter 1998/ 99): Knowledge Management, Intellectual Capital and Adult Learning, Adult Learning, Vol. 10, Issue 2.
- 128- Villalba, J. A. & Younge, J. S. (2012): Externally Funded Research in Counselor Education: An Overview of the Process, Counselor Education and Supervision, Vol 51, Issue 2.
- 129- Youndt, M. A. & Others (1996): Human Resources Management Manufacturing Strategy and Firm Performance, Academy of Management Journal, Vol 39.