

## تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي

إعداد

دكتور: كمال عبد الوهاب أحمد

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية بالعريش

### الملخص

لا تختلف مؤسسات التعليم العالي بعضها عن البعض من حيث امتلاك الموارد المالية والبشرية، ولكنها تختلف من حيث امتلاك الميزات التنافسية المستدامة المتمثلة في رأس المال الفكري، وقد تصبح الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي مجرد أصفار مهما كثرت أعدادها ما لم يحمل أصحابها عقولا تفكر وتبدع وتبتكر، وأمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي؟ ويتفرع منه ما يأتي:

1. ما الأسس النظرية لمدخل إدارة رأس المال الفكري؟
  2. ما أبعاد تجربة دول الاتحاد الأوروبي في إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي؟
  3. ما واقع إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر، ممثلة في الجامعات الحكومية؟
  4. ما التصور المقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي؟
- واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي؛ لاستقراء الأدبيات المعاصرة عربيا وأجيبيا في مجال الإدارة التربوية بصفة خاصة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

- تعتبر تجربة دول الاتحاد الأوروبي في إدارة رأس المال الفكري بالجامعات ناجحة؛ حيث اعتمدت على إستراتيجية 2020، كما تعتبر مؤشرات رأس

المال الفكري بالجامعات الأوروبية مفيدة في الحكم على تميز وتحسين الأداء بهذه الجامعات.

- توجد خمس خطوات متتابعة رئيسة لإدارة رأس المال الفكري يمكن تطبيقها في الجامعات المصرية وهي: تحديد رأس المال الفكري، ووضع إستراتيجية لعوامل القيمة الأساسية، وقياس رأس المال الفكري، وإدارة رأس المال الفكري، وإعداد التقارير عن رأس المال الفكري، وبتحقق كل خطوة بعدد من الإجراءات الفرعية.

***A Proposed Perspective for the management of intellectual capital in institutions of higher education in Egypt in light of the experience of the European Union***

**By**

***Dr. Kamal Abd Al-Wahhab Ahmed Mohammed  
Assistant professor of Educational Administration  
Al-Arish Faculty of Education- Suez Canal University***

**Abstract:**

*Institutions of higher education do not differ from each other in terms of possession of financial and human resources, but differ in terms of possessing competitive advantages have become the human resources in institutions of higher education just zeros if you do not think and innovate. Formation Study. The Problem in The Following Main Question: How can intellectual capital management in institutions of higher education in Egypt in light of the experience of the European Union? The following questions branched it:*

- *What theoretical foundations for the entrance of intellectual capital management?*
- *What dimensions of the experience of the EU countries in intellectual capital management in institutions of higher education?*
- *What is the reality of intellectual capital management in institutions of higher education in Egypt?*
- *What perception proposed for the management of intellectual capital in institutions of higher education in Egypt in light of the experience of the European Union?*

*The current Study used Descriptive method, The Study Found Some of The Results, Including:*

- *It is the EU's experience in intellectual capital management in universities successful; where he relied on the 2020 strategy, as is the intellectual capital indicators European universities are useful in judging the excellence and improve the performance of these universities.*
- *There is a five-step sequential head of the management of intellectual capital that can be applied in the Egyptian universities: identifying intellectual capital, and develop a*

*strategy for the factors underlying value, and measuring intellectual capital, and management of intellectual capital, and reporting on intellectual capital, and met every step of a number of Sub procedures.*

## تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي

إعداد

دكتور: كمال عبد الوهاب أحمد

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية بالعريش

### الجزء الأول - الإطار العام للدراسة

أولاً-مقدمة الدراسة:

تعرضت المؤسسات في الوقت الحالي لكثير من التغيرات المتلاحقة، مثل: ثورة المعلومات والاتصالات، والعولمة، والتنافسية الحادة، إضافة إلى الاقتصاد القائم على المعرفة Knowledge-based Economy، وقد أثرت هذه التطورات في القيمة الحقيقية لهذه المؤسسات؛ من حيث ما تمتلكه من أصول مادية ملموسة، وأخرى معنوية غير ملموسة.

"وتتضمن الأصول المعنوية غير الملموسة Intangible Assets عناصر أساسية ربما تفوق في أهميتها النسبية العناصر الأساسية للأصول المادية، وقد أدى هذا الاعتقاد السائد في بعض مؤسسات الأعمال القائمة على المعرفة والتكنولوجيا إلى تركيز هذه المؤسسات، بشكل أكبر على إدارة أصولها المعنوية غير الملموسة مثل: القدرات المعرفية والابتكارية للعاملين، والبحوث والتطوير والعلامات التجارية، وبراءات الاختراع والعلاقات بالعملاء، والتي يعتبرها كثير من الباحثين الثروة الحقيقية للمؤسسات، وهو ما يطلق عليه رأس المال الفكري Intellectual Capital، في حين انخفض الاهتمام بالأصول المادية، وبمدى إسهامها في العملية الإنتاجية، نظراً لأن هذه الأصول تتآكل بمرور الزمن إما نتيجة للاستخدام، أو لانخفاض قيمتها السوقية" (عبد، 2007: 31).

وإذ تستمر التكنولوجيا في أمكنة أسواق العمل، فقد أصبح رأس المال الفكري واحداً من بين أهم المسائل الأساسية التي ينبغي على مؤسسات الأعمال التفاعل معها، بهدف الاستمرار، عن طريق توفير العملاء والمستخدمين ذوي النوعية

المتفوقة، وبخدمات واستشارات ذات النوعية الجيدة والقيمة المضافة (عبد المنعم، 2009: 3)، وعن أهمية رأس المال الفكري؛ ذكر "الهاللي الشربيني" أن رأس المال الفكري أهم مكونات الثروة وأعلى موجودات المؤسسات (الهاللي، 2011: 4).

إن تقييم رأس المال الفكري يمكن أن يساعد المؤسسة على أن تكون أكثر كفاءة وربحية وتنافسية، فمن خلال تشخيص رأس المال وقياسه يصبح المسؤولون التنفيذيون أكثر استعداداً لزيادة الحاكمية المؤسسية لمؤسساتهم وذلك من خلال الآتي (عبد المنعم، 2009: 3):

- تأكيد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- تخطيط وتمويل البحث والتطوير.
- اتخاذ القرارات لإعادة هندسة البرامج.
- التركيز على التعليم التنظيمي والبرنامج التدريبي.
- تقييم قيمة المشروع لأغراض المقارنات الأفضل وتحديد الأهداف.
- توسيع ذاكرة المؤسسة من خلال تشخيص الموارد الأساسية، وتحاشي تكرار الابتكار.

وعلى أساس أن المعرفة يمكن إنتاجها، ونشرها، وقياسها؛ ذهبت إحدى الدراسات إلى أن رأس المال الفكري يمكن إدارته في الجامعات، من خلال عدة آليات وإصلاحات، وشرحت الدراسة عوامل ومبررات زيادة رأس المال الفكري في الجامعات، بحيث تصبح أعلى قيمة، وذكرت أن هناك حاجة لأن يكون للجامعات مشاركة أكبر، وعلى نطاق أوسع في المجتمع، كما أن الاهتمام العام بالمنافسة بين الجامعات؛ لضمان أداء قياسي أفضل فيما بينها، مما يجعل من المستحسن الكشف عن المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري وإدارته، كما تعد طرق تحديد التقييم وإدارته، وإعداد التقارير عن الأصول غير الملموسة في الجامعات مبررات قوية في مواجهة الجامعات للتحديات السياسية والإدارية، كما ساقطت الدراسة عدداً من الأسباب الأخرى، مثل: اتجاه الجامعات نحو مزيد من الحكم الذاتي لإدارة شؤونها الخاصة الأكاديمية والمالية، وإعادة تعريف الهياكل

الداخلية الخاصة بالجامعات، الأمر الذي يتطلب إدارة جديدة، كما يتعين على الجامعات أن تكون أكثر شفافية، ومن ثم نشر مزيد من المعلومات عن أصحاب المصلحة، كالباحثين، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وهيئات التمويل والوكالات الحكومية، وسوق العمل، والمجتمع ككل (Secundo, Perez, ) (Martinaitis, & Leitner, 2015: 423-424).

وفي الواقع، يمكن لإدارة رأس المال الفكري أن تساعد الجامعات على التحول الاستراتيجي نحو الموارد الفكرية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة.

وقد اهتمت دول العالم بالبحث في الأساليب المناسبة لتعظيم الاستفادة من رؤوس أموالها البشرية، واتخذ بعضها من الجامعات وسيلة للتركيز على تنمية المهارات المعرفية والبحثية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة؛ ففي أوروبا وخلال العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، بذلت بعض المحاولات لتطبيق نماذج رأس المال الفكري في الجامعات ومراكز البحوث في البلدان الأوروبية؛ حيث تمثل الجامعات منطقة مثيرة للاهتمام بالبحوث؛ وتعد ممثلاً أساسياً في المجتمع القائم على المعرفة، كما أنها تأتي في صميم جدول أعمال السياسات على المستوى الوطني والاتحاد الأوروبي (Secundo, Perez, Martinaitis, ) (Leitner, 2015: 420).

فالجامعات لها دور محوري في التنمية الإقليمية، وذات إمكانات كبيرة في مجال تطوير استراتيجيات التخصصات الذكية Smart Specialization وتنفيذها، والتي تعد مفتاحاً في إطار سياسة التماسك الأوروبية الجديدة (Kempton & Others, 2013: 1)، كما أن الإستراتيجية المعروفة بإستراتيجية أوروبا 2020 ركزت على رأس المال الفكري، وقد اعترفت هذه الإستراتيجية صراحة بالدور المركزي للجامعات في مساعدة أوروبا؛ لتصبح أكثر ذكاءً، وأكثر اخضراراً، وأكثر قوة اقتصادياً (European Commission, ) (2010: 11).

وبالإضافة إلى الاهتمام المؤسسي، والأوروبي برأس المال الفكري ومكوناته في الجامعات، هناك اهتمام آخر من جانب الباحثين والأكاديميين؛ إذ اهتمت بعض الدراسات الأجنبية والعربية بدراسة رأس المال الفكري وعلاقته بالتحويلات العالمية المعاصرة وبعض القضايا مثل: تعزيز القدرات التنافسية المؤسساتية، ومتطلبات التطبيق المؤسسي، والأداء المؤسسي، وتحسين الإدارة الإستراتيجية، وإدارة المعرفة.

**من تلك الدراسات: دراسة "محييا بن خلف عيد المطيري" التي تناولت إدارة رأس المال الفكري وتتميته بالجامعات السعودية في ضوء التحويلات المعاصرة، واستخدمت مدخل التحليل الإستراتيجي وفقا لنموذج سوات (SWAt)، وتوصلت إلى أن ثمة عدد من التحويلات العالمية المعاصرة تفاعلت مع بعضها، وأوجدت انعكاسات على التعليم الجامعي السعودي، كما حملت تهديدات وفرصا للتعليم الجامعي، وقد أبرزت الحاجة إلى إدارة رأس المال الفكري وتتميته لمواجهة هذه الانعكاسات، وتعتمد إدارة رأس المال الفكري على المفهوم المعاصر للجامعة بوصفها مؤسسة معرفية، ومؤسسة مجتمعية، وحاضنة لرأس المال الفكري، وانطلاقا من هذا المفهوم للجامعة فإن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات هي: سياسة العمل التنافسية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والبنية التنظيمية الملائمة، والنظم الفعالة لرفع كفايات العاملين (المطيري، 2007).**

**كما تناولت دراسة "هاني محمد السعيد عبده" إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمؤسسات الأعمال، وتم تطبيق الدراسة الميدانية في (12) مؤسسة بنسبة (46,5%) من إجمالي مؤسسات صناعة الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان، وأشارت النتائج إلى وجود قصور في إدارة رأس المال الفكري بتلك المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة، وأن تبني تنمية إدارة رأس المال الفكري بتلك المؤسسات لا يعني تخفيض حجم الاستثمار في الأصول المادية الملموسة، وأكدت الدراسة على أنه يمكن تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية من خلال إدارة ودعم رأس المال الفكري بهذه المؤسسات (عبده، 2007: 31-41).**

وأجرى كل من "منور أوسرير" و"براهيمة إبراهيم" و"حمادي نبيل" دراسة حول دور إدارة رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة، وباستخدام المنهج الوصفي خلصت الدراسة إلى التأكيد على أهمية استحواد المؤسسات الاقتصادية على رأس المال الفكري، بوصفه العامل الأمثل الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة، ويتوقف ذلك على التخطيط الاستراتيجي له، والاستثمار الأمثل لمختلف القدرات والمهارات والمعارف والإمكانيات المحتملة لدى الأفراد، لذا ينبغي أن تسعى المؤسسات إلى تنمية أفضل المواهب البشرية واستقطابها والمحافظة عليها؛ لأن رأس المال البشري هو مفتاح تكوين الثروة، ومن أهم متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة (أوسرير وآخرون، 2010: 1-20).

وركزت دراسة كل من "سعدي مجيد عاشور" و"عبد السلام علي حسين" في العراق على رأس المال الفكري، باعتباره يمثل أداة تنافسية لبقاء المؤسسات المعاصرة، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي؛ أكدت الدراسة على أن المؤسسات المعاصرة سوف تدير أنشطتها بفلسفة مختلفة تماماً عما كانت سابقاً، وستدرك بشكل أكبر أن رأس مالها الفكري، هو من يحمل سر بقائها ووجودها، وأن نموها واستمرارها تأتي من خلال قدرتها على إدارة هذا المورد الثمين وحاجتها إلى امتلاك وإدارة رأس مال فكري، وبالشكل الذي يمكنها من مواجهة التحديات وتكيفها مع التغيرات البيئية (عاشور، وحسين، 2010: 31-41).

وركزت دراسة "الهاللي الشربيني الهاللي" على إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي العربية، وباستخدام المنهج الوصفي تناولت الدراسة إدارة المعرفة، ورأس المال الفكري، واختتمت بعرض نموذج مقترح لقياس رأس المال الفكري، وإدارته وتنميته في مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية، وحددت الدراسة متغيرات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومؤشراتها قياسها، ولكي يتم تطبيق النموذج المقترح أشارت الدراسة إلى أنه يجب أن تتوفر في مؤسسات التعليم العالي الخصائص الآتية: تعزيز رؤية تسمح بتحويل الأحداث إلى نظم للمؤشرات،

والقدرة على توصيف عملية توليد القيمة بالمؤسسة، وتغطية المكونات الثلاث الرئيسية لرأس المال الفكري، وأن تكون خليطاً من المؤشرات المادية وغير المادية، وأن تكون قابلة للتحقق منها (الهاللي، 2011: 65).

في حين ركزت دراسة "محمد نور الطاهر" على مفاهيم إدارة المعرفة وأسسها، وإدارة رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيقهما بصفة عامة، واستخدمت المنهج الوصفي، وبينت أن إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري عملية تراكمية متكاملة لسلسلة من المتطلبات، تتكون خلال فترات زمنية طويلة، ويتم استخدامها لمعالجة مشكلات وظروف معينة تعترض المؤسسات أثناء تحقيقها لأهدافها، كما أنها تسعى إلى الحصول على المعرفة واستخدامها من أجل جذب رأس المال الفكري، وتوفير البيئة التنظيمية الفعالة في المؤسسات (الطاهر، 2011: 150).

وتناولت دراسة كل من "أسامة محمود قرني" و"إبراهيم مرعي العتيقي" إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية، بهدف تقديم تصور مقترح، من خلال تعرف مفهوم ومكونات رأس المال الفكري، وطرق قياسه، وأهميته، وعملياته، وإدارته، ورصد أبعاد تحقيق التنافسية بالجامعات، ودور رأس المال الفكري في تحقيقها، وتحديد متطلبات إدارة رأس المال الفكري بالجامعات ومعوقاته، وباستخدام المنهج الوصفي، ومن خلال تطبيق استبانة على (49) خبيراً، توصلت الدراسة إلى ضعف إدارة الجامعات لرأس المال الفكري بها، وافتقادها القدرة على اتخاذ الإجراءات التي تحقق القدرة التنافسية لها (قرني، والعتيقي، 2012: 223-334).

كما تناولت دراسة كل من "عبد العزيز أحمد الشرباتي Abdel-Aziz Ahmad Sharabati"، و"عبد الناصر إبراهيم نور Abdel-Naser Ibrahim Nour"، و"يعقوب عادل نصر الدين Yacoub Adel Naser Eddin" تطوير رأس المال الفكري في جامعة الشرق الأوسط الأردنية، إذ اهتمت بتقصي أثر رأس المال الفكري في أداء الجامعة، من خلال دراسة تصورات المديرين بشأن أهمية وإمكانية استخدام مؤشرات رأس المال الفكري؛

لتحسين الأداء بجامعة الشرق الأوسط، وقد شملت عينة الدراسة: الموظفين الأكاديميين والإداريين، وطلبة الماجستير والباكالوريوس في الجامعة، وعددهم (167) مشاركا من أصل (3217) فردا، من خلال تطبيق استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج مثل: انخفاض مستوى أداء الأعمال بالجامعة، ووجود علاقة إيجابية كبيرة بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال في الجامعة، وأن تأثير رأس المال العلاقتي في أداء الأعمال أعلى درجة من تأثير رأس المال البشري، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة قوية بين المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري، ومن هنا يعد رأس المال الفكري مصدرا مهما لثروة المؤسسات؛ ومن ثم أوصت الدراسة بأن يؤخذ رأس المال الفكري بعين الاعتبار عند صياغة إستراتيجية الجامعات، والدمج الكامل لمكونات رأس المال الفكري في الممارسة الإدارية ( Sharabati & Others, 2013: 567-602).

وبحثت دراسة كل من "جوستينا سيكاندو **Giustina Secundo**" و"سوزانا إلينا بيريز **Perez Susana Elena**" و"زيلفانس مارتيننتس **Žilvinas Martinaitis**" و"كارل هاينز ليتنر **Karl Heinz Leitner**" أنموذج نمو رأس المال الفكري (CMM) لتحسين الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الأوروبية، وهدفت الدراسة وضع إلى أنموذج عام، ومرن، وشامل لنمو رأس المال الفكري بالجامعات كإطار لتحديد رأس المال الفكري وقياسه وإدارته، كجزء من إستراتيجية إدارية كاملة بالجامعات، وركزت الدراسة على الممارسات العملية لمدخل رأس المال الفكري، بدلا من المفاهيم النظرية، ومن خلال أنموذج نمو رأس المال الفكري الذي اقترحته الدراسة كإطار تنظيمي لبدء التغيير خطوة بخطوة داخل الجامعة بناء على المستوى الحالي لإدارة العائد من رأس المال الفكري، توصلت الدراسة إلى أن أنموذج نمو رأس المال الفكري، يعتبر أنموذجا مرنا؛ لتطبيق مدخل رأس المال الفكري داخل الجامعات الحكومية، من خلال سلسلة متصلة تتضمن: جمع بيانات رأس المال الفكري، والوعي برأس المال الفكري، وتعديل مؤشرات محددة لرأس المال الفكري، وقياس

رأس المال الفكري، وإعداد تقارير عن رأس المال الفكري، وصنع القرار، والتخطيط الاستراتيجي (Secundo & Others, 2015: 419-442).

كما بحثت دراسة "جيسب مارزو Giuseppe Marzo" إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا كدراسة حالة، واستهدفت تحليل رأس المال الفكري في هذه المؤسسات، وطرحت الأسئلة البحثية الآتية: كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوير المعرفة والموارد غير الملموسة؟ وكيف يمكنها إدارة رأس المال الفكري واستثماره، وأوضحت الدراسة صعوبة الفصل بين العناصر ذات الصلة بالمعرفة ورأس المال البشري، والتنظيمي، والعلاقاتي، ويشير تحليل رأس المال الفكري إلى كونه مجموعة من الموارد المهمة، فضلا عن أن المعرفة ورأس المال الفكري يتغيران باستمرار، وفي ضوء ذلك فإن التركيز على الأنشطة والعمليات يساعدان على فهم كيفية إدارة المؤسسات لرأس مالها الفكري، كما تعد العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين والموردين والعملاء مصدرا لتحسين رأس المال الفكري، وتؤكد الدراسة على الدور المهم الذي يلعبه الحوار والألفة في إدارة المعرفة، وتركيز الإدارة لا ينبغي أن يكون على المعرفة في حد ذاتها، ولكن في استخدامها لحل مشكلات المؤسسة (Marzo, 2016: 27-51).

ومما سبق يتضح؛ أن بعض الدراسات السابقة تعرضت لدراسة رأس المال الفكري في المؤسسات الربحية، والبعض الآخر تعرض لدراسة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية، ومنها مؤسسات التعليم العالي.

وعلى الرغم من هذه الإسهامات البحثية وغيرها التي تناولت إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي-أكثر القطاعات انتشارا- إلا أن البحث في هذا المجال لا يزال أقل انتشارا، وهذا يعني أنه لا تزال هناك فرص للبحث في هذه المجالات (Secundo & Others, 2015: 420)، كما لا يزال مفهوم إدارة رأس المال الفكري مفهوما جديدا وفريدا من نوعه، ومن هنا وصفه مجموعة من الباحثين بأنه "المصدر الأبرز للميزة التنافسية" (Halid, Choo, & Salleh, 2015: 356) بالنسبة للمؤسسات، وأشار مجموعة أخرى من الباحثين

إلى أن "الاستجابة لمطالب جديدة يتطلب أنواعا جديدة من الموارد وأشكال جديدة من الإدارة تمكن الجامعات كمؤسسات من تقديم إسهام حيوي في عملية التنمية" (Sa´nchez, Elena, & Castrillo, 2009: 309). وهذا ما ينطبق تماما على الحالة المصرية، حيث ظهرت مطالب مجتمعية، أفرزتها التحولات التي مرت بها مصر مع مطلع العقد الثاني من القرن الحالي، مما يتطلب معها تبني مداخل إدارية مناسبة، تمكن مؤسسات الدولة، وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي، من تقديم إسهامات نوعية في التنمية الشاملة، ولعل المدخل الإداري المناسب هو إدارة رأس المال الفكري، بهدف تعظيم موارد مصر البشرية، في ظل ندرة الموارد الطبيعية المتاحة، مع زيادة الطلب الاجتماعي.

وفي ضوء ما سبق ينبغي على الجامعات المصرية "أن تهتم بدرجة كبيرة بإدارة رأس المال الفكري بها وفق أبعاده المختلفة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال المستفيد)" (قرني، والعتيقي، 2012: 313)، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية التي اهتمت بدراسة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي.

#### ثانيا-مشكلة الدراسة:

"لا تختلف المؤسسات-بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة- كثيرا عن بعضها البعض من حيث امتلاك الموارد المالية والبشرية، ولكنها تختلف من حيث امتلاك الميزات التنافسية المستدامة المتمثلة في رأس المال الفكري" (الهاللي، 2011: 4)، وقد تصبح الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي مجرد أصفار مهما كثرت أعدادها، ما لم يحمل أصحابها عقولا تفكر وتبدع وتبتكر (النادي، 2010: 50).

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

والمطالع لبعض التقارير الدولية والمحلية؛ يلحظ تدني مستويات رأس المال الفكري في كثير من الجامعات المصرية-بوصفها أهم مؤسسات التعليم العالي-فعلى سبيل المثال:

- أشار مجلس السكان الدولي في تقريره عن التعليم العالي في مصر (2012) إلى تدني مستوى قدرة الجامعات المصرية على إدارة رأس مالها الفكري، على النحو الذي يحقق الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المرجوة، وأشار التقرير إلى استمرار وجود مشكلات خطيرة تمس تطوير منظومة التعليم العالي في مصر؛ حيث يواجه الطلبة خيارات محدودة من حيث التخصصات، ولاسيما التخصصات اللازمة لتفضيلاتهم المهنية، وثمة جزئية أخرى ترتبط بهذه المشكلة وتتمثل في محدودية تجهيز الطلبة للعمل المفترض لهم؛ نظرا لأن المناهج الدراسية غالبا ما تكون غير وثيقة الصلة بالواقع، كما يعاني الطلبة من فرص اكتساب المهارات العملية من خلال منظومة تعد محدودة؛ بسبب التركيز على الحفظ (سعيد، 2012/ب: 6).
- ورصد تقرير آخر للجنة مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بالتعاون مع البنك الدولي (2010) كثيرا من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي المصرية، ومن خلال مطالعة الباحث لما جاء بالتقرير أمكنه الوقوف على بعض التحديات ذات الصلة بإدارة رأس المال الفكري في الجامعات، مثل (مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2010: 39):
  - الزيادة المفرطة في عدد خريجي الجامعات، وبخاصة في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، مما أدى إلى وجود عجز في حصول خريجي الجامعات على عمل في مجال تخصصهم، وافتقارهم إلى خدمات استشارية مستتيرة في مجال التوظيف، أو إجراء مسح لمتابعة وجهات الخريجين.
  - حاجة أرباب العمل لخريجين لديهم ما هو أكثر من مجرد المعرفة الفنية، ويتمتعون بالمهارات الأولية في الاتصالات، والعمل بروح الفريق، وحل

- المشكلات والموثوقية والقدرة على التكيف، وفي المقابل تندر مشاركة أرباب العمل بصورة منهجية في مؤسسات التعليم العالي.
- إن نظام التعليم العالي مغرق في المركزية عبر هيئات مجزأة، ومستويات رقابية متعددة.
- إن عملية تحديد مستويات التحاق الطلبة بكل مؤسسة، والتوزيع بحسب الكلية والتخصص هي عملية غير واضحة، وتمثل أحد أشكال الإدارة الجزئية المفرطة التي تحد من المرونة المؤسسية وتقوض الاستجابة للتغيرات في الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل.
- أن نسب الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس مرتفعة للغاية، وتشكل العلوم الطبية، والطبيعية، والبيطرية المجالات التي تتمتع بأقل النسب، أما في العلوم الاجتماعية؛ فتعكس نسب الجامعات الحكومية معيارا للتعليم العالي يبتعد كثيرا عن حدود المعايير المقبولة دوليا، وتتضاعف مشكلة الفصول الكبيرة من جراء سوء حالة المرافق والتجهيزات في كثير من المؤسسات.
- يستند التعليم الجامعي إلى مناهج: ضيقة النطاق، جامدة، مغلقة في القدم في كثير من الأحيان، ومرتبطة بوجهة نظر واحدة يقدمها المحاضر الذي تشكل مذكراته محتوى البرنامج الذي يتخذه أساسا للتقييم ويهيمن التركيز على حفظ المحتوى أكثر من تنمية التفكير الناقد، ومهارات التحليل، ويعتمد التقييم على ارتفاع مستوى مهارات التفكير.
- إن مصر تفتقر إلى إستراتيجية محددة تحديدا جيدا للبحث، والتنمية، والابتكار، وقدرتها في مجال العلوم الأساسية ضعيفة، وإدارتها للبحث والتنمية والابتكار غير كافية وغير منسقة، والاستثمار فيها غير كاف في مجال البحث والتنمية، وبالتالي فإن استعداد مصر للمنافسة في اقتصاد المعرفة العالمي منخفض.
- أن ثمة حاجز هيكلية كبير يعترض تطوير القدرات التنافسية في المستقبل، هو فصل البحث العلمي عن التعليم الجامعي، وأن هذا التجزؤ لا يتناسب

والطابع المعاصر؛ لتكوين المعارف ونشرها، ويؤدي إلى فقدان التآزر، ويقلل العمل المشترك بين التخصصات، كما أن مراكز البحوث المكتظة بالعاملين والتابعة لوزارات مختلفة تستحوذ على أكثر من ثلاثة أرباع الإنفاق على البحث والتنمية والابتكار.

- لا تمتلك الجامعات المصرية حوافز إدارية ومالية محددة تجعلها أكثر ابتكاراً، وتمكنها من استخدام الموارد بطريقة فعالة، ويبدو أن الجامعات الحكومية التي تضم أعداداً كبيرة جداً تؤدي أداءً دون المستوى الأمثل من حيث بعدي: الجودة، والكفاءة، إذ إن المدة الكافية للحصول على عدد من الدرجات العلمية المهنية الأولى في الجامعات المصرية تزيد بمقدار سنة بوجه عام أو سنتين عادة عن الدرجات المماثلة لها في أمريكا الشمالية أو بعض الدول الأوروبية؛ فإنها تمثل تكلفة اجتماعية باهظة.

• وقد رصدت لجنة تطوير التعليم الجامعي والعالي بالمؤتمر القومي للتعليم العالي (2000) نوعية أخرى من التحديات التي تواجه التعليم العالي في مصر، وهي في مضمونها ليست بعيدة عن التحديات السابقة المذكورة في التقريرين السابقين؛ إذ ذكرت اللجنة أن الجامعات المصرية تعاني من كثير من المشكلات الناتجة عن ضعف الجهود الفعلية لإدارة المعرفة بها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على مواكبة التغيرات والتحديات على المستوى المحلي والعالمي، ومن أمثلة هذه المشكلات ما يلي (المجلس الأعلى للجامعات، 2000: 8-10):

- ضعف قدرة الجامعات على المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية، والخاصة ذات الحركة الأسرع والمرونة الأقدر على التكيف مع متطلبات سوق العمل.

- انحصار الجامعات الحكومية في الحيز المحلي، وحاجتها إلى التعامل مع المصادر العالمية سواء في استقطاب الطلبة، أو أعضاء هيئة التدريس، أو مصادر المعرفة العلمية والتقنية.

- فقدان الجامعات لفرص التميز، والتنافس، والتطوير المبدع باستخدام الطاقات الفكرية، والعلمية، والمتاحة.
- البطء الشديد في استجابة الجامعات لمطالب التغيير والتطوير المستمر؛ نظرا لتعدد الإجراءات البيروقراطية والإدارية.
- وجاءت ملاحظات بعض الباحثين ونتائج بعض الدراسات التي أجريت على الجامعات المصرية؛ لتتشابه كثيرا مع ما رصدته التقارير السابقة من تحديات، فعلى سبيل المثال:
  - استمرار تدني مخصصات التعليم بالمقارنة مع بعض الدول؛ جعل أحد الباحثين يذكر: أننا نخصص لملء البطون أضعاف ما نخصص لملء العقول؛ مما يدعو إلى الخجل، وترتب على ذلك بعض المشكلات التنظيمية التي بدورها أصبحت مسؤولة عن تدني مخرجات الجامعات، والتي يتخرج منها مئات الألوف كل عام، ولكنها أعداد لا تضيف قيمة للمخزون الفكري للأمة، وتخرج الجامعات أفواجا متتالية ممن يحملون درجات علمية قد تكون معتمدة محليا، ولكنها بالمستوى العالمي لضمان الجودة والاعتماد غير معترف بها، إلا لو إذا اعتبرنا أن غياب الجامعات المصرية عن قائمة أفضل (500) جامعة في العالم ثم أفضل (100) جامعة في العالم حدثا عاديا لا يستحق أن نتوقف عنده (النادي، 2010: 50-51).
  - وجود ضعف في إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية- كما أشارت بذلك نتائج دراسة أسامة محمود قرني وإبراهيم مرعي العتيقي، وأن تلك الجامعات غير قادرة على توظيف مواردها البشرية على الوجه الأفضل، رغم توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري لديها بدرجة متوسطة، وهذا يتطلب منها إعادة النظر في ممارساتها في إدارة رأس المال الفكري، بما يحقق قدراتها التنافسية، كما توجد بعض المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية عند إدارة رأس المال الفكري بها؛ مما يتطلب وضع إجراءات محددة للتعامل مع هذه المعوقات (قرني، والعتيقي، 2012: 313-314).

وفي ضوء ما سبق؛ يمكن القول: أن الجامعات الحكومية- بوصفها أهم مؤسسات التعليم العالي في مصر- شهدت- ولا تزال تشهد- عديدا من التحديات والأخطاء الفادحة التي ترتكب، وكثرة المشكلات القائمة على أكثر من مستوى من مستويات إدارة رأس المال الفكري، كما أن الجامعات المصرية تمتلك رأس المال الفكري، ولكنها غير قادرة على إدارته وتوظيفه على النحو الأمثل؛ وكل ذلك يدعو إلى إجراء دراسة علمية للتوصل إلى السبل الناجحة لإدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، من خلال الاستفادة من تجربة الاتحاد الأوروبي، ليس فقط لأنها تمثل تجربة ناجحة ومتميزة عمليا، ولكن- أيضا- لأنها تمثل تجربة ثرية بالأدوات والنماذج في إدارة رأس المال الفكري؛ ومن ثم يمكن الاستفادة منها كثيرا على المستوى المحلي.

وعلى هذا الأساس؛ أمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي؟ ويتفرع منه ما يأتي:

5. ما الأسس النظرية لمدخل إدارة رأس المال الفكري؟
6. ما أبعاد تجربة دول الاتحاد الأوروبي في إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي؟
7. ما واقع إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر، ممثلة في الجامعات الحكومية؟
8. ما التصور المقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي؟

#### ثالثا- منهج الدراسة:

فرضت طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي؛ لاستقراء الأدبيات المعاصرة عربيا وأجيبيا في مجال الإدارة التربوية بصفة خاصة، إذ من خلاله أمكن للباحث الحصول على معلومات عن مدخل رأس المال الفكري، واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي، ووصف تجربة دول الاتحاد الأوروبي، ومدى إمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية، ثم واقع إدارة رأس المال الفكري

بالجامعات المصرية؛ وصولاً لوضع تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي.

#### رابعاً- أهداف الدراسة:

- تعرف الأسس النظرية لمدخل إدارة رأس المال الفكري.
- الاستفادة من تجربة دول الاتحاد الأوروبي في مجال تطبيق مدخل إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي.
- رصد الجهود المبذولة بمؤسسات التعليم العالي المصرية في مجال إدارة رأس المال الفكري.
- الوصول إلى تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي.

#### خامساً- حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على التصنيف الثلاثي لمكونات رأس المال الفكري، وهي: رأس المال البشري، ورأس المال العلاقتي، ورأس المال التنظيمي؛ إذ يعد التصنيف المناسب، والأكثر إيضاحاً، وعلى أساسه أمكن وصف واقع مكونات رأس المال بالجامعات المصرية.
- اقتصرت الدراسة على رصد واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الحكومية، كمثلة لمؤسسات التعليم العالي المصرية، وعلى اعتبار أنها المكون الأساسي والأكبر من تلك المؤسسات.

#### سادساً- مبررات الدراسة وأهميتها:

- تتبع أهمية الدراسة من خلال بعض المبررات، منها:
- ربما تسهم الدراسة الحالية في دعم المكتبة العربية في مجال الإدارة التربوية، إذ تعد إحدى الدراسات التي تناولت مدخل إدارة رأس المال الفكري، وملامحه الأساسية، ومتطلباته، وخطوات تطبيق هذا المدخل بمؤسسات التعليم العالي في مصر.
- تقدم الدراسة الحالية تجربة دول الاتحاد الأوروبي، باعتبارها التجربة المناسبة في مجال إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في

مصر، كما يمكن الاستفادة منها بالجامعات المصرية، والتجربة الأوروبية هي الأقرب لجامعتنا؛ لمبررات تاريخية وجغرافية، فضلا عن وجود مشروعات شراكة في مجال تطوير التعليم العالي في مصر، قام بتمويلها الاتحاد الأوروبي.

- مساعدة المسؤولين بالجامعات على الوقوف على الوضع الفعلي لإدارة رأس المال الفكري؛ بما يساعدهم في إعادة النظر في بعض السياسات، ويمكنهم من اتخاذ بعض الإجراءات المناسبة؛ لتفعيل موارد الجامعات على كافة المستويات.
- تتوقع الدراسة الحالية، في حالة تطبيق تصورها المقترح، والاستفادة منه؛ تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية وإدارته على الوجه الأمثل، وتوجيهه لخدمة التنمية المستدامة التي تحتاجها مصر في الوقت الحالي.

#### سابعا-مصطلحات الدراسة:

#### 1-رأس المال الفكري:

تتعدد معاني كلمة (رأس) معجميا، ومنها: أنها أعلى جزء من البدن، أو أنها أصل الشيء. ورأس المال هو جملة المال المستثمر في عمل ما، ويقابلها الدخل الذي ينتج منها، قال تعالى: "وَإِنْ تُبْتُمْ فَلَكُمْ رُؤُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلُمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ" البقرة: آية (279)، ورأس المال البشري هو: قوة العمل الإنساني، ورأس المال الجاري هو: المبالغ النقدية التي تستخدم في إنتاج سلعة، ورأس المال القومي: موارد الثروة المادية التي تستخدم في إنتاج السلع والخدمات كالأراضي، والمباني، والموانئ، ووسائل المواصلات، وأما رأس المال المنتج فهو: السلع الناتجة عن تضافر العمل والطبيعة (مختار، 2008: 835-836).

أما كلمة (الفكري) مأخوذة من مادة (ف ك ر)، يقال: فكر الشخص، بمعنى مارس نشاطه الذهني، وفكر في الأمر بمعنى أعمل عقله فيه؛ ليصل إلى نتيجة أو حل، قال تعالى: "وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعاً مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ" الجاثية: آية (13)، وفكر في المستقبل بمعنى حل مشاكله بهدوء، وكلمة (الفكر) مفرد جمعه أفكار، وهو نشاط ذهني، وإعمال

العقل في المعلوم للوصول إلى معرفة المجهول (النادي، 2010: 1733-1734).

ويفهم من المعاني المعجمية السابقة أن (رأس المال الفكري) موارد مصدرها وأساسها إعمال العقل فيما هو معلوم؛ للوصول إلى ما يفيد في المستقبل، وهي معاني مفيدة بالنسبة للباحثين.

ويعرف معجم (مصطلحات عصر العولمة) رأس المال الفكري بأنه: "عبارة عن الموارد الرمزية التي فاقت أهمية الموارد المادية في عصر المعلوماتية، ويطلق على الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات في عصر اقتصاد المعرفة وصناعة الثقافة، وهو مصطلح حديث يعبر عن رقي علاقة الفكر بالاقتصاد" (عبد الكافي، 2006: 251).

وتعرف دراسة كل من "عبد العزيز أحمد الشرباتي Abdel-Aziz Ahmad Sharabati"، و"عبد الناصر إبراهيم نور Abdel-Naser Ibrahim Nour"، و"يعقوب عادل نصر الدين Yacoub Adel Naser Eddin" رأس المال الفكري بأنه: عبارة عن "أشياء تنظيمية غير ملموسة، تشمل المعرفة التي تحول الإمكانيات لقيمة أو المعرفة التي يمكن استخدامها لإيجاد قيمة، ورأس المال البشري هو جوهر رأس المال الفكري" (Sharabati & Others, 2013: 568)، وعرفته - أيضا - دراسة "آن لور مينتون Anne-Laure Mention" (2012) بأنه: "مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا" (Mention, 2012: 3).

وتعرف الدراسة الحالية رأس المال الفكري بأنه: "كل ما يتراكم بالجامعة، من موارد، مثل: (المعارف والمهارات والخبرات الحالية أو المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين والطلبة، والعلاقات المؤسسية بين الجامعة وغيرها من المؤسسات المحلية والدولية، بالإضافة إلى قدرات الجامعة التنظيمية)، وتعد هذه الموارد ذات قيمة، لا تقل وربما تفوق أهمية الموارد المادية

للجامعة؛ فهي موارد لا تنضب، بل إنها قابلة للنمو والتحسين من خلال التعليم والتدريب المستمرين، وتلعب الجامعة دورا رئيسا في تنمية هذه الموارد، سواء كانت هذه الموارد تخصها كجامعة، أو تتعلق بغيرها من المؤسسات الأخرى، الخدمية أو الربحية". وتأخذ الدراسة الحالية بالمكون الثلاثي لرأس المال الفكري، وهو كالآتي:

- **رأس المال البشري**، ويقصد به المخزون المعرفي والمهاري والخبراتي الحالي والمتجدد لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين والطلبة، ومن أبعاده: إتاحة وجودة البرامج التعليمية والتدريبية، وتوظيف إدارة المعرفة، وخدمة المجتمع المحلي، والكفاءة الداخلية والخارجية، ومن مؤشرات: شهادات التقدير المحلية والعالمية، وبراءات الاختراع، والتأليف والنشر العلمي، والبحث العلمي.
- **رأس المال العلاقتي**، ويشير إلى نوعية العلاقات المؤسسية بين الجامعة وغيرها من المؤسسات المحلية والدولية، على اختلاف أنواعها ومستوياتها؛ بما يعود بالنفع، ويعلي من قيمة القدرات البشرية للجامعة، ومن أبعاده: علاقات الجامعات بمؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والمؤسسات الحكومية، وسوق العمل، ومن مؤشرات: التوأمة، والشراكة المجتمعية، والدولية، والتبادل العلمي والثقافي، والبعثات الية، وغيرها.
- **رأس المال التنظيمي**، ويقصد به مخزون الجامعة من القدرات التنظيمية الحالية، ومدى قدرتها على الاستجابة للتغيرات المحيطة، ومدى مرونتها لتوظيف القدرات البشرية، والاستفادة من العلاقات المحلية والدولية، ومن أبعاده: الثقافة التنظيمية بالجامعات، والتشريعات والقوانين واللوائح، والمخصصات المالية، وإدارة الموارد البشرية، ومن مؤشرات: المرونة التنظيمية، نوعية الاتجاهات لدى القادة والأعضاء والعاملين بالجامعات، ودرجة استقلالية الجامعات، ومرونة الهيكل التنظيمي، استخدام الجامعات لتكنولوجيا المعلومات في إنهاء المعاملات المختلفة، ومرونة القوانين،

والتخلص من الروتين الإداري غير المبرر، والتحديد الواضح للحقوق والواجبات.

## 2- إدارة رأس المال الفكري:

ترى دراسة "يولاندا راميرز Yolanda Ramírez" أن إدارة رأس المال الفكري هي "مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحديد أصول المعرفة من المؤسسات وتقييمها، والاستفادة من هذه الأصول من خلال تبادل المعرفة، وإيجاد المعرفة الجديدة" (Ramírez, 2013: 3).

بينما ترى دراسة "أندرو كوك Andrew Kok" أن إدارة رأس المال الفكري ليس تقنية إدارية وإنما هي مدخل أساسي لإدارة الموارد والأصول في المؤسسة. (Kok, 2007: 186).

وتعرف الدراسة الحالية إدارة رأس المال الفكري بأنها: "مدخل إداري، يمكن أن تعتمد عليه الجامعات المصرية في صياغة إستراتيجية لها، من ستة خطوات هي: خطوة الإجراءات التمهيديّة، وتحديد رأس المال الفكري بالجامعات الحكومية، ووضع إستراتيجية في ضوء الخطوتين السابقتين، وقياس رأس المال الفكري، وإدارة رأس المال الفكري، ومتابعة إدارة رأس المال الفكري، وتعمل هذه الخطوات تباعاً مستهدفة البحث عن الطاقات الإبداعية لموارد الجامعات البشرية، والعلاقاتية والتنظيمية، وتوجيهها من أجل تحقيق قدرات تنافسية للجامعات لها على المستويين الإقليمي والعالمي".

### تاسعا-خطوات السير في الدراسة:

سارت الدراسة- بعد عرض إطارها العام- طبقاً للخطوات الآتية:

- الإطار النظري للدراسة، ويتضمن الملامح النظرية لمدخل إدارة رأس المال الفكري، وعرض تجربة دول الاتحاد الأوروبي في مجال إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي.
- الإطار التطبيقي للدراسة، ويتضمن واقع مؤسسات التعليم العالي بمصر في مجال إدارة رأس المال الفكري (نظرياً، ووثائقياً).

- الإطار المقترح للدراسة، ويتضمن تصورا مقترحا لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي، وفي ضوء الواقع الإداري والتنظيمي والعلمي والمادي للجامعات الحكومية.

### الجزء الثاني-الإطار النظري للدراسة

أجاب الإطار النظري عن السؤالين الأولين؛ إذ نص الأول: ما الأسس النظرية لمدخل إدارة رأس المال الفكري؟ ونص الثاني على: كيف طبقت دول الاتحاد الأوروبي إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي؟ وجاءت الإجابة عنهما في محورين رئيسيين، تفصيلهما على النحو الآتي:

#### المحور الأول-الأسس النظرية لمدخل إدارة رأس المال الفكري

تناولت الأدبيات المختلفة تطور إدارة رأس المال، وتعريفه، ومكونات رأس المال الفكري، ومتطلبات إدارته، وخطواته، وتعتبر هذه النقاط بمثابة الأسس النظرية لمدخل إدارة رأس المال الفكري، وتفصيلها على النحو الآتي:

#### أولا-الخلفية التاريخية لتطور إدارة رأس المال الفكري ودراسته:

يعد مفهوم إدارة رأس المال الفكري Intellectual Capital Management من المفاهيم الجديدة نسبيا، والغامضة في نفس الوقت، وقد ارتبط ظهوره بمفاهيم أخرى، مثل: إدارة المعرفة Knowledge Management، ورأس المال الفكري Intellectual Capital.

والحقيقة أن الاهتمام بقضايا التعليم والاستثمار في رأس المال البشري ترجع إلى كتابات "آدم سميث Adam Smith" وغيره من رواد الفكر الاقتصادي الحديث، وقد اكتسب هذا الاهتمام زخما شديدا مع ظهور نماذج النمو الاقتصادي الجديدة منذ منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، والتي تأثرت بفضل كتابات بول رومر Paul Romer وبريت لوكاس Robert Lucas عام (1986)؛ فالنقد التكنولوجي الناتج عن استثمار جيد في مجالات التعليم والتدريب وغيرها من أشكال رأس المال البشري- وفقا لهذه النماذج- المحرك

الأساسي لأي نمو اقتصادي حقيقي ودائم، من خلاله يمكن تضيق الفجوة بين الاقتصاديات المتقدمة والنامية عبر الزمن (العربي، 2012: 137).

وخلال العقود الأخيرة ازداد عدد المؤسسات العامة والمؤسسات غير الهادفة للربح والتي بذلت جهودا كبيرة؛ لتحديد وقياس رأس المال الفكري وإدارته، والكشف عن موارده (Secundo & Others, 2015: 420-421). ومن خلال مطالعة الأدبيات اتضح أن الاهتمام بدراسة رأس المال الفكري مر بثلاثة مراحل بحثية، يمكن تحديدها زمنيا وبشكل تقريبي، ومناقشة جهود كل مرحلة وملاحها بشيء من التوضيح على النحو الآتي:

### 1- المرحلة البحثية الأولى (1980-2001):

ركزت أبحاث المرحلة الأولى لرأس المال الفكري على رفع مستوى الوعي، وفهم إمكانيات رأس المال الفكري لإنشاء وإدارة ميزة تنافسية دائمة في المؤسسات الخاصة، كما ركزت-أيضا- على أعمال الممارسين والمهنيين في الفترة من (1980-1990)، وفي المقابل كان هناك القليل من البحوث التجريبية (Secundo & Others, 2015: 424).

ومنذ (1990) اكتسب مفهوم رأس المال الفكري زخما، إذ بدأت المؤسسات في الاهتمام بالأصول غير الملموسة بالمقارنة إلى أصولها الملموسة، بسبب تزايد الاحتمالات والفوائد التي تولدت عن التكنولوجيات الناشئة، مع ظهور الابتكار كعامل رئيس للقدرة التنافسية، وتغير أنماط التفاعل بين أفراد ومجتمع الشبكات (Whyte & Zyngier, 2014: 229).

وقد أسفرت الجهود والأنشطة البحثية التي بذلت خلال هذه المرحلة عن وجود أطر ومبادئ توجيهية، مثل: إطار سكانديا Skandia Framework (1994)، ومشروع MERITUM (2002)، والمبادئ التوجيهية الدنمركية Danish Guidelines، كما أسفرت تلك الجهود والأنشطة البحثية عن نشر المبادئ التوجيهية في عام (2001) وتتألف هذه المبادئ من ثلاثة عناصر (Secundo & Others, 2015: 424- 425):

- ضرورة وضع إطار مفاهيمي، يضم مجموعة من التعاريف وتصنيف الأصول غير الملموسة.
- ضرورة وضع نموذج للإدارة؛ لتحديد وإدارة الأصول غير الملموسة وقياسها.
- ضرورة وضع إطار لتقرير رأس المال الفكري، يصف كيف ترتبط الموارد والأنشطة غير الملموسة؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

## 2- المرحلة البحثية الثانية (2002-2006):

تم التأسيس لهذه المرحلة وانطلاق جهودها البحثية منذ (2002)، وقد ارتبطت بحوث المرحلة بالإدارة الإستراتيجية، واهتمت تلك البحوث بمناقشة مبررات استخدام رأس المال الفكري في المؤسسات، كما اهتمت بالأطر العملية لرأس المال الفكري والتي تمت ممارستها عمليا؛ لإثبات آثارها على القيمة المضافة، ومن خلال تلك البحوث ظهرت تصنيفات مختلفة لرأس المال الفكري، ووسائل تقييمها، ولعل من أبرز جهود تلك المرحلة البحثية على المستوى المؤسسي تكليف مفوضية الاتحاد الأوروبي (2004) لفريق من الخبراء؛ لإعداد تقارير عن رأس المال الفكري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة القائمة على البحث، وقد تضمنت تقارير هؤلاء الخبراء بعض التوصيات مثل: زيادة بحوث تلك المشروعات ودعمها من قبل بعض المؤسسات كالجامعات؛ كونها ذات أهمية قصوى في اقتصاد المعرفة، ومن جهود المرحلة-أيضا- ظهور تقرير وحدة رأس المال الفكري" والذي تم تطويره من قبل مرصد الجامعة الأوروبية (2006)؛ لتقديم نموذج شامل ومتجانس لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات، (Secundo & Others, 2015: 425).

وقد وجه نقد للمرحلة البحثية الثانية؛ لاهتمامها بالسردي الجيد؛ لقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري، وبالتالي تركت هذه المرحلة مساحة كبيرة؛ لإجراء بحوث أكثر أهمية ( Alcaniz Gomez-Bezares, & Roslender, 2010: 116).

## 3- المرحلة البحثية الثالثة (2007-حتى الآن):

وفي هذه المرحلة البحثية اكتسبت دراسة رأس المال الفكري زخماً؛ لدراسة كيفية وإمكانية تطبيق رأس المال الفكري كتقنية إدارية بالمؤسسات، وخاصة في المؤسسات الناشئة ذات الخبرة القليلة في التعامل مع إدارة رأس المال الفكري، ومنذ عام (2004) ظهرت دعوات مستمرة لدراسة دقيقة عن كيفية تطور رأس المال الفكري عملياً (Secundo & Others, 2015: 426).

وقد اعتمدت في هذه المرحلة عدة نماذج متقدمة، وتطورت دراسة رأس المال الفكري، كنظام ديناميكي يعتمد على الموارد غير الملموسة القائمة على المعرفة (Veltri & Others, 2014: 175).

وطبقاً لهذه النماذج، يتم الاهتمام والتركيز على التفاعلات بين مكونات رأس المال الفكري والأنشطة غير الملموسة الأساسية في إنتاج الموارد غير الملموسة وصيانتها وتنميتها، ويفترض وراء هذه النماذج قياس رأس المال الفكري، واعتباره ضرورياً لإدارة المعرفة، كما أن الهدف الرئيس من هذه النماذج تحديد مسارات إيجاد القيمة للمؤسسة على أساس المعرفة (Antonella & Stefania, 2011: 627-628).

واقترحت دراسة "جون ث. دوماي John C. Dumay" اعتماد المدخل الأدائي وتوجيه البحوث على نحو أكثر تحديداً؛ لتحليل كيفية عمل رأس المال الفكري في المؤسسات، وكيف يعبر عن نفسه، وكيف يتم حشد الأفراد والعمليات والعلاقات فيما يتعلق به (Dumay, 2009: 206-207).

ويضاف إلى ما سبق إن الطبيعة الديناميكية تعني أن رأس المال الفكري هو مفهوم آخذ في التطور، ويخضع لتغيرات مع مرور الوقت والذي ينبغي أن يكون مفهوماً بشكل مستمر، وأن الآثار المترتبة بالنسبة للباحثين والممارسين هي أن قائمة شاملة من مكونات رأس المال الفكري غير موجودة، كما أن تحديد طبيعة تنظيم رأس المال الفكري تعني أن مؤشرات رأس المال الفكري محددة لكل مؤسسة أو قطاع أو صناعة، وحتى المبادئ التوجيهية الأكثر اعتماداً لإعداد تقرير رأس المال الفكري لا تقترح قائمة شاملة ولكنها تضم أمثلة محددة، يمكن

استخدامها في بعض المؤسسات، كمؤسسات التعليم العالي والجامعات، ومع ذلك هناك تحدي يتمثل في الجمع بين المرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة، وهو ما يعني بالضرورة استحداث أدوات إدارية (Secundo & Others, 2015: 426).

وقد ذكرت دراسة كل من "جون دوماي John Dumay" و"جيم روني Jim Rooney" أنه من الممكن تنفيذ ممارسات رأس المال الفكري بشكل فعال، دون الحاجة بالضرورة لتدابير ملموسة لقياس رأس المال الفكري؛ لأن القياس التنظيمي يحتاج باستمرار للتطوير؛ تبعا لعوامل، مثل: خصائص المؤسسات الفردية، وتغيير البيئات السياسية والاجتماعية، والاقتصادية الداخلية والخارجية، وتطوير خطط واستراتيجيات الأعمال" (Dumay & Rooney, 2011: 344).

وفي أعقاب ذلك، فإن الجانب الأساسي الآخر من المرحلة الثالثة هو ما يتعلق بإجراءات البحث التجريبي لتطبيقات رأس المال الفكري داخل المؤسسات بدلا من قياس مقدار رأس المال الفكري (Secundo & Others, 2015: 426).

ويلاحظ من خلال ما سبق، تداخل المراحل البحثية الثلاثة زمنيا، كما يلاحظ تطور دراسة رأس المال الفكري، من التركيز على المفاهيم والأطر النظرية، إلى الاتجاه نحو التقنين والتجريب، وتطبيق النماذج في المؤسسات، ومنها الجامعات، كما يتبين من هذا التحليل الموجز تطور وخصائص الفكر العالمي لرأس المال الفكري، وكيف انسجم ذلك والتطورات الحادثة في شتى المجالات، لاسيما المجال التكنولوجي.

#### ثانيا-تعريف رأس المال الفكري وإدارته:

فيما يتعلق برأس المال الفكري: توسعت دراسة كل من "سيكاندو Secundo" و"بيريز Perez" و"مارتينيس Martinaitis" و"ليتتر Leitner" في تناولها للمفهوم؛ فمن الناحية العملية؛ ركزت الدراسة على أن الإدارة الإستراتيجية لرأس المال الفكري تعني التصورات المستقبلية والاستفادة من

الموارد والقدرات الفردية والتنظيمية بطريقة شاملة، مع التركيز على الأصول غير الملموسة، وعلى كيفية تطويرها بطريقة مستدامة، ومن الناحية التنظيمية، فإن مصطلح رأس المال الفكري يشير إلى الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في أوسع معانيها، بما في ذلك رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي مع أصحاب المصلحة الخارجية، والبيئة العامة ( & Secundo Others, 2015: 422).

كما فرقت الدراسة بين مفهوم إدارة رأس المال الفكري ومفهوم إدارة الأداء؛ حيث ذكرت أن كليهما بمثابة أدوات إدارية، وكليهما ينطوي على جمع البيانات وتحليلها، واتخاذ القرار، والعمل المستوحاة من المعلومات، ومع ذلك ثمة بعض الفوارق بينهما، مثل: تركز أنظمة إدارة الأداء بشكل قوي على المخرجات والنتائج، في حين تؤكد نظم إدارة رأس المال الفكري على المدخلات والعمليات، على الرغم من أنها تنطوي- أيضا- على مؤشرات النتائج، وفي هذا الصدد، يمكن النظر إدارة رأس المال الفكري بأنها "قريب جدا Sibling من نظريات ما بعد الآلية الوقائية الوطنية Post-NPM Doctrines ( & Secundo Others, 2015: 423).

وفي إطار النظر إلى أن رأس المال الفكري هو إجمالي ما تمتلكه المؤسسة من أرصدة مختلفة من خبرات العاملين، ومعارفهم، ومهاراتهم؛ عرفت دراسة "سوزان وليد عبد القادر" رأس المال الفكري بأنه: "الخبرات والقدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد وكل ما تمتلكه المؤسسة من معرفة مخزونة، متمثلة في الإجراءات وأنظمة الملكية الفكرية، بالإضافة إلى العلاقات بين المؤسسة وخارجها، بحيث تشكل قيمة سوقية أكبر من قيمتها الدفترية، والتي لها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" (عبد القادر، 2014: 11).

وللتمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي؛ أشارت دراسة "كلاودو مارين جريان Claudiu-Marian Gruian" إلى أن رأس المال المادي يتمثل في الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة كالعقارات والتجهيزات وغيرها، في حين يمثل رأس المال البشري في المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة

للعنصر البشري في المؤسسة (Gruian, 2011: 261)، كما أشارت دراسة "برنارد مار Bernard Marr" أن رأس المال الفكري هو أحد الموارد الثلاثة الحيوية للمؤسسة، بالإضافة إلى رأس المال المادي والمالي، ويشمل رأس المال الفكري جميع الموارد غير الملموسة بالمؤسسة، والتي تسهم في إيجاد قيمة للمؤسسة، ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى ثلاثة أقسام: رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال العلاقتي (Marr, 2008: 5).

وغير بعيد عن التعاريف السابقة، ولأن رأس المال الفكري لا يقتصر على ما تمتلكه المؤسسة من موارد في الوقت الحالي فقط، وإنما-أيضا-ما يمكن أن يتوافر لديها من موارد إضافية في المستقبل، عرفت دراسة كل من "كاستلانوس Castellanos" و"رانجولوف Ranguelov" رأس المال الفكري بأنه: "مجموعة من المعارف التي توجد، أو يمكن أن توجد في المستقبل، وتمثل قيمة للمؤسسة" (Castellanos & Ranguelov, 2004: 479)، ويؤخذ على هذا التعريف أنه قصر رأس المال الفكري على الموارد المعرفية فقط.

أما ما يتعلق بإدارة رأس المال الفكري: فقد عرفها بعض الباحثين بأنها: "الأداة التي تستخدمها المؤسسات لإدارة الموارد غير الملموسة، مثل: المعرفة، والابتكار، والملكية الفكرية (Halid & Others, 2015: 356)، وقد عرفت دراسة "هاني محمد السعيد عبده" إدارة رأس المال الفكري بأنها: "إستراتيجية تبدأ بالبحث عن الطاقات الإبداعية الكامنة، وتنتهي بتحقيق ميزة تنافسية" (عبده، 2007: 39).

وبالاستناد إلى التعاريف السابقة لرأس المال الفكري وإدارته؛ أمكن الخروج بالملاحظات الآتية:

- ثمة تشابه أساسي في تحديد ملامح رأس المال الفكري في الأدبيات والدراسات السابق؛ إذ تكاد تتفق جميعها على أن رأس المال الفكري يرتبط بالموارد البشري المتوافر بالمؤسسة، والذي يمنحها قيمة إضافية، إلى جانب ما يتوافر لها من موارد أخرى.

- وثمة تشابه آخر يتعلق بإدارة رأس المال الفكري، وما يستهدفه من توظيف الموارد البشرية والعلاقاتية والتنظيمية للمؤسسة، في اتجاه تحويلها إلى قيمة مضافة.

### ثالثاً-مكونات رأس المال الفكري:

أشارت دراسة كل من "ميرابل وايت Meryll Whyte" و"سوزان زينجير Suzanne Zyngier" إلى رفض الفكرة التي تعد المعرفة سلعة Knowledge As a Commodity، والقبول بالفكرة التي تعد المعرفة رأس مال فكري، والأخير يتضمن الأصول غير الملموسة للمؤسسة، ويتكون من ثلاثة مكونات مترابطة: رأس المال البشري Human Capita، ورأس المال التنظيمي Organizational Capital، ورأس المال العلاقاتي Relational Capital، ويضيف البعض مكوناً رابعاً، وهو الملكية الفكرية Intellectual Property، وتترابط هذه المكونات وتتفاعل بشكل مستمر (Whyte & Zyngier, 2014: 229).

وطبقاً لما أورده "بيمارد مار Bernard Marr" فإن هناك صنفين آخرين لرأس المال بصفة عامة إلى جانب التصنيف الثلاثي؛ وهما رأس المال المادي، ورأس المال المالي، ليصبح هذا التصنيف الأوسع والأكثر تحديداً بين تصنيفات الباحثين والمتخصصين، وجدول (1) يوضح التصنيف الخماسي عند "مار Marr" مع ضرب أمثلة لكل منها (Marr, 2008: 7-8):

### جدول (1) أمثلة لموارد رأس المال الفكري للمؤسسة

الموارد	أمثلة
رأس المال البشري	المعرفة والتعليم والمعرفة التقنية والخبرات والمهارات والمعارف والمواقف، والدافع والمرونة والالتزام والإبداع.
رأس المال العلاقاتي	علاقات العملاء، وإدارة علاقات الموردين، والسمعة، والثقة، والعلاقات التعاقدية، والعلاقات غير الرسمية، والتحالفات، والعلاقات مع المؤسسات والشركاء.
رأس المال التنظيمي	العمليات الروتينية الضمنية، والهيكل التنظيمي، وطريقة الإدارة، والثقافة التنظيمية، ورأس المال الاجتماعي، والهوية المشتركة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق النشر والأسرار التجارية، وقواعد البيانات.

الموارد	أمثلة
رأس المال المادي	الممتلكات، والمصانع، والموقع، والمباني، والبنية التحتية للاتصالات، والآلات، والمعدات، والموارد الطبيعية، والبنية التحتية المادية، وتصميم المكاتب.
رأس المال المالي	التمويل، والاستثمارات، والسندات، والقروض، والميزانية.

*Source: Marr, Bernard (2008), Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital, Published by the Society of Management Accountants of Canada, The American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants, Canada, P. 8.*

وتأخذ الدراسة الحالية بالتصنيف الثلاثي لرأس المال الفكري؛ على اعتبار أنه التصنيف الأكثر انتشاراً في الأدبيات، كما يعد هذا التصنيف مقبولاً في الجامعات، وهذا التصنيف أفرزه كثير من الدراسات، مثل: دراسة "جوسيب مارزو Giuseppe Marzo" (2016)، ودراسة "سيكاندو Secundo" و"بيريز Perez" و"مارتينتس Martinaitis" و"ليتتر Leitner" (2015)، ودراسة "نيك بونتس Nick Bontis" (2001)، ويمكن توضيح مكونات رأس المال الفكري فيما يلي:

1. رأس المال البشري (HC): وهو عبارة عن المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المؤسسة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، والإبداع، والخبرات وفي الجامعات يشير رأس المال البشري إلى القيمة المعنوية التي تتواجد في الكفاءات الفردية؛ ويشمل خبرات الباحثين ومعارفهم وأساتذة الجامعات، والموظفين الفنيين والإداريين والطلبة، كما يضم العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد وكذا كل ما يمكن حمايته قانونياً، مثل: براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، وتعمل المؤسسات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية؛ لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

2. رأس المال الهيكلية أو التنظيمي (SC): ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ في الاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية، والعمليات، والإجراءات، وفي الجامعات يضم رأس المال التنظيمي الموارد، التي تبقى بالمؤسسة حتى مع ترك أعضاء هيئة التدريس والطلبة الجامعة، وتشمل قواعد البيانات، والملكية الفكرية، والمشاريع البحثية، وبحوث البنية التحتية، وعمليات البحث والتعليم والروتين، والثقافة الجامعية ومبادئ الحوكمة.

3. رأس المال العلاقتي (RC): وهو الذي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها، ويشير إلى الموارد غير الملموسة، والقادرة على توليد القيمة المرتبطة بالعلاقات الداخلية والخارجية للجامعة، ويشمل هذا النوع علاقات المؤسسة مع الشركاء من القطاعين العام والخاص، والموقف والصورة في الشبكات والأكاديمية المرموقة لها، وعلامتها التجارية والشراكات مع قطاع الأعمال والحكومات الإقليمية، والعلاقات مع المؤسسات غير هادفة للربح والمجتمع المدني بشكل عام، والتعاون مع المؤسسات الوطنية والدولية ومراكز البحوث الجاذبة للدراسة والعمل.

وأياً كانت مكونات رأس المال الفكري، فإن المنظور الديناميكي يؤكد على التفاعلات بينها وأن الفصل الحاد بين أي منها من الصعوبة بمكان؛ نظراً لارتباطها القوي (Marzo, 2016: 29)، كما أن النظر إلى المكونات الثلاثة بشكل منفصل غير كاف لفهم رأس المال الفكري، ومن ثم يمكن أن تكون هذه المكونات مفيدة طالما كانت متصلة ومتراصة، وعلاوة على ذلك، كما هو الحال مع المؤسسات الخاصة، فإن الوزن والدور الداخلي لكل مكون من المكونات الثلاثة يختلف تبعاً لشخصية الجامعة ورسالتها ورؤيتها (Secundo & Merryly, 2015: 423)، وحسب ما تراه دراسة كل من "ميراييل وايت Merryly Whyte" و"سوزان زينجير Suzanne Zyngier" أن رأس مال البشري يمكن

أن يكون بناء هشاً؛ ومن ثم ينبغي دعمه باستمرار، من خلال عناصره ومكوناته المترابطة، والتي لا يمكن تصورها على أنها غاية، ولكن كعملية ( Whyte & Zyngier, 2014: 229).

ووفقاً لذلك، فإن بعض الجامعات تهتم بالأبحاث؛ للتأكيد على الدور الحاسم للباحثين، وهو جزء من (HC)، كما تهتم بسجلات نشر الأبحاث، وشبكات التواصل مع الجامعات المرموقة وهو جزء من (SC)؛ في حين قد تركز الجامعات الريادية على تنمية الموظفين ومشاركتهم في أنشطة الأعمال الموجهة وهو ما يعد جزءاً من (HC)، وإنجاز بعض النتائج التنظيمية وهو من (SC) واتفاقات الشراكة مع القطاع الخاص وهو جزء - أيضاً - من (RC)؛ في حين تركز بعض الجامعات في استقطاب أفضل الأساتذة والطلبة (HC)، وتطوير برامج الدراسات العليا (SC) واتفاقات الشراكة مع الجامعات المرموقة؛ لانتقال الطلبة (RC) (Secundo & Others, 2015: 423).

والواقع أن مكونات رأس المال متشابهة بعضها مع بعض، ويصعب فصلها، ويلجأ الباحثون إلى تقسيم أو لآخر؛ تبعاً لأهدافهم وبما يخدم دراساتهم، والنظرة المنظومية تؤكد على أن تلك مكونات رأس المال ما هي إلا منظومة فرعية داخل منظومة أكبر هي منظومة المؤسسة.

#### رابعاً-متطلبات إدارة رأس المال الفكري بالجامعات:

يتطلب تطبيق إدارة رأس المال الفكري بالجامعات-شأنه شأن أي مدخل إداري-توفير عدد من المتطلبات؛ لضمان نجاح التطبيق، والدراسة الحالية تلقي الضوء على هذه المتطلبات على النحو الآتي:

#### 1-تشجيع الإبداع:

"الإبداع هو: حجر الزاوية في الأداء المتميز بالمؤسسة، وثبت منذ فترة طويلة أنه المحرك الرئيس للإنتاجية، والنمو الاقتصادي" ( Mention, 2012: 2). وينطوي الإبداع كعملية شاملة على ثلاث عمليات فرعية، هي: توليد الأفكار بناء على الاحتياجات المحددة، وحل المشكلات واقتراح البدائل وتقييمها، والتنفيذ والنشر، هذه العمليات تعمل في سياق تنظيمي، وتؤثر معرفياً

واقتصاديا واجتماعيا (Heffner, 2006: 26-27)، ويعد الإبداع العامل الرئيس في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زادت سرعة الابتكارات وجودتها التي تقدمها المؤسسة، كلما احتفظت المؤسسة بتفوقها على المنافسين، ومن ثم فلا بد من حرص المؤسسات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات (Ahmad, & Mushraf, 2011: 105)

وفي المقابل يتم إنشاء الإبداعات عن طريق الاستثمارات في الأصول غير الملموسة؛ لذا يبدو رأس المال الفكري والإبداع متشابهين بشكل وثيق، ووفقا لذلك فإن الحدود بين دراسات الإبداع ورأس المال الفكري غير واضحة؛ ومع أن دراسات رأس المال الفكري سابقة عن دراسات الإبداع، إلا أن بعض بحوث رأس المال الفكري استخدمت الإبداع كنتيجة (2: Mention, 2012).

وإذا كانت ثقافة الإبداع مطلبا مهما؛ لتطبيق إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات الربحية، فينبغي ألا تكون مطلبا مهما فحسب؛ لتطبيق إدارة رأس المال الفكري في الجامعات، ولكن ينبغي-أيضا-أن تكون ثقافة الإبداع سمة متأصلة في الجامعات؛ فالجامعات عبارة: عن مراكز تعليمية وبحثية وخدمية تستهدف ثقافة الإبداع من الأصل.

## 2- التحول نحو التعلم التنظيمي:

أشارت نتائج دراسة كل من "حسين حبيبي بدرابدي Hosein Habibi Badrabadi" و"تقي أكبربور Taghi Akbarpour" إلى التأثير المباشر والقوي لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال عملية التعلم التنظيمي كمتغير وسيط؛ أي أن التعلم التنظيمي للأفراد يسهم في تعزيز تأثير رأس المال الفكري على أداء هؤلاء الأفراد، وعرفت الدراسة التعلم التنظيمي بأنه: تهيئة البيئة في المؤسسة؛ لتقبل جميع الأفراد الظروف والتغيرات، والتي يمكن أن تكون مستمرة، والقدرة على التعلم هي سمة مهمة في رأس المال البشري؛ فمن المعلوم أن الأفراد يتعلمون قبل دخول المؤسسة، لكن دار نقاش حول إمكانية تعلم الموظفين المعرفة والمهارات بعد التحاقهم بالمؤسسة، وهو ما

يوصف بالتعلم التنظيمي، وتتألف عملية التعلم التنظيمي من ثلاث مراحل مختلفة، تمثل المرحلة الأولى عملية الحصول على المعلومات، وتشير هذه العملية إلى جمع المعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء وتقييمها، وكل ما يعزز احتياجاتهم ورغباتهم، وتمثل المرحلة الثانية عملية نشر المعلومات وتوزيعها، وهي العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات داخل المؤسسة، أما المرحلة الثالثة فتتمثل عملية تطبيق المعلومات، وهي العملية التي تصبح المعلومات من خلالها ذات مغزى، وبطبيعة الحال، وفيما يتعلق بالقيود الحالية في مجال تبادل المعلومات، وإحداث نوع من الفهم المشترك بين الأفراد؛ ينبغي أن يلاحظ أن التعلم التنظيمي ليس موقفا ثابتا أو هدفا محددًا، ولكن عملية مستمرة من التكيف مع الظروف البيئية والتطور الذي يشجع الجماعات داخل المؤسسة؛ لتطوير المهارات والمعرفة، وتوافق في الآراء بشأن هدف المؤسسة ( Badrabadi & Akbarpour, 2013:1470-1473).

وفي دراسة أخرى تناولت تحسين إدارة رأس المال الفكري من خلال ممارسات التعلم التنظيمي أكدت على أنه ينبغي على جميع المؤسسات (الربحية وغير الربحية) أن تكون على وعي بأهمية التعلم التنظيمي؛ فهي تعيش في عالم تتغير وتتجدد فيه المعرفة والتكنولوجيا كل يوم، وأنه إذا أرادت هذه المؤسسات البقاء؛ فينبغي عليها متابعة تطور العلم والتكنولوجيا في مجال أنشطتها، ويصبح لديها الاستعداد للتعلم والابتكار، وهو ما يمكن أن يساعد في تحقيق نجاحها، وعملية الاستعداد تلك يمكن أن تحدث على مستوى الموظف والمستوى التنظيمي، وفي كلتا الحالتين يقوم قسم إدارة الموارد البشرية بدور رئيس في تحفيز تنمية المعرفة للموظفين والمؤسسة بأكملها، ومن هنا فالتعلم التنظيمي له تأثير مباشر على مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال العملاء)، وتستند جميع مكونات رأس المال الفكري على تراكم المعرفة والابتكارات التي تسهم في زيادة القيمة، ويحدث تراكم المعرفة والابتكار في المؤسسات؛ حيث يكون الموظفون على استعداد للتعلم والابتكار،

وحيث يجعلون منظماتهم أكثر تنافسية وقيمة ( Spahić & Huruz, 2012: 437).

ولأن الجامعات بطبيعتها مؤسسات تعليمية؛ فمن السهل جدا-مقارنة بغيرها من المؤسسات الربحية-تركيزها على مفهوم التعلم التنظيمي، ونشر ثقافته بين كلياتها ووحداتها الإدارية، بما يؤهلها لتطبيق إدارة رأس المال الفكري.

### 3- إدارة المعرفة:

"لم تعد الأمم اليوم تقاس بما تمتلكه من ثروات طبيعية، وأصول ورأسمال، وإنما بما تمتلكه من معرفة ومهارات تستخدم في زيادة قدرة المجتمع على إنتاج السلع والخدمات القادرة على اختراق الأسواق، ومنافسة مثيلاتها من المنتجات بدرجة عالية من الجودة، وصارت الأمم تصنف على أنها دول فقيرة أو غنية في المعرفة" (أحمد، 2011: 2107).

وهناك نوعان من المعرفة تحتاجهما المؤسسات المعاصرة، هما: المعرفة المقننة **Codified Knowledge** والمعرفة الضمنية **Tacit Knowledge**، والتفريق بينهما على درجة من الأهمية؛ فالمعرفة المقننة تشير - أساسا - إلى عمليات ونظم مراقبة الجودة، في حين تشير المعرفة الضمنية إلى عمليات التكيف مع الظروف المختلفة، وتستخدم في وضع الاستراتيجيات، ولأن المؤسسات المعاصرة بحاجة إلى إدارة المعرفة؛ فينبغي على المديرين بتلك المؤسسات الحفاظ على المعرفة ونشرها خارج المؤسسة؛ بهدف تعزيز التنافسية، ولكن في الوقت نفسه ينبغي تعميم المعرفة داخل المؤسسة، وعبر الوحدات التنظيمية المختلفة، ويرى البعض وجود علاقة بين المعرفة والقيمة التي توجدها هذه المعرفة في المؤسسة، ويقترح أصحاب هذا الرأي أساليب لقياس المعرفة وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة (Marzo, 2016:42-44).

وبالنسبة لمؤسسات التعليم العالي كانت-ولا زالت-هذه المؤسسات من أهم مؤسسات إنتاج المعرفة، وهي اليوم مفتاح التقدم والنمو في أي بلد من البلدان، وهذا يستدعي ضرورة النظر الجاد في كيفية تطوير قدرات مؤسسات التعليم العالي؛ لكي تتحول من مجرد مؤسسات ناقلة للمعرفة إلى مؤسسات منتجة لها"

(أحمد، 2011: 2107). "بل يمكن القول: بأن الجامعات، بما تمتلكه من بنية أساسية معرفية قوية، تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمنه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية، وبما تسهم في الخدمة المجتمعية، ما هي إلا مؤسسات لإدارة المعرفة" (إسماعيل، 2012: 85)، وإذا كان الأمر هكذا؛ فإن الجامعات مطالبة ليس فقط بإنتاج المعرفة، كما هو الحال في بعض الجامعات، ولكن بنشرها داخليا وخارجيا، وتحويلها إلى مورد قيم لها، عندئذ يمكن القول: إن هذه الجامعات بدأت في تطبيق مكونا من مكونات رأس المال الفكري، وينبغي عليها السير قدما في استكمال ما تبقى من لمكونات.

#### 4-فعالية التنظيم:

تتطلع المؤسسة الفعالة إلى تعرف وفهم كيف يتغير العالم الخارجي، والسعي لجلب كل المعارف المتاحة والمعلومات إلى العاملين بها؛ لمساعدتهم على اتخاذ القرارات، وتنفيذ الخطط، والإجراءات اليومية، بحيث يمكن لهذه المؤسسة المشاركة في تغيير البيئة المحيطة بها، وهذا يساعد على تحقيق ما يلي ( Kay, 2013, 43-44):

- **الكفاءة Efficiency:** وتعني فعل الأشياء المطلوبة بأقل تكلفة، وأسرع وقت ممكن، وأدنى هدر.
  - **الفعالية Effectiveness:** وتعني فعل الأشياء المطلوبة، وليس الأشياء غير المطلوبة.
  - **الرشاقة Agility:** وتعني وجود حرية للاستجابة للمطالب الجديدة والمتغيرة، دون التضحية بالمؤسسة.
- ويشير مصطلح فعالية التنظيم إلى أن رأس المال الفكري ليس مجرد نظام لمعرفة الأصول المجردة، ولكنه نظام لمعرفة فعالية هذه الأصول ( Spender, 1996, 67)، كما يشير إلى التركيز لا على الأصول غير الملموسة في حد ذاتها، ولكن التركيز على القدرات التنظيمية الفاعلة، وتطوير وتغيير الأصول غير الملموسة لإيجاد القيمة (Kianto, 2007: 344)، وما هو مهم لذلك هو

كيفية حصول المؤسسات على المعرفة وإنشائها، ودور الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في تحسينها (Marzo, 2016: 30).

وهناك أمر آخر يتعلق بفعالية التنظيم، وهو طريقة تحديد رأس المال الفكري، وأسهل طريقة إنشاء مصفوفة تمثل قائمة من الموارد الرئيسية، والمحددة بالمؤسسة، ونقاط تقييم للقوة النسبية، والأهمية النسبية لكل مورد من هذه الموارد، لإمكانية الخروج بإستراتيجية لرأس المال الفكري بهذه المؤسسة، وهو ما نقرأه من جدول (2)، والذي يعرض طريقة تحديد رأس المال الفكري كمثال افتراضي (Marr, 2008: 9).

جدول (2) طريقة تحديد رأس المال الفكري

أهمية النسبية لموارد المؤسسة (صفر=ليس مهما على الإطلاق، 10=مهم وحيوي)	نقاط القوة النسبية لموارد المؤسسة (صفر=ليس مهما على الإطلاق، 10=مهم وحيوي)	أمثلة للموارد الرئيسية المحددة
10	7	معرفة موضوع بعينه
9	4	المكانة المرموقة
6	4	العلاقة مع الشركاء
2	9	براءة الاختراع
7	8	العلامة التجارية
...	...	... الخ

Source: Marr, Bernard (2008), "Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital, Published by The Society of Management Accountants of Canada, The American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants, Canada, P. 9.

وبصفة عامة بإمكان أن تحقق المؤسسة الفعالة بعض الفوائد، مثل ( Kay,

:2013, 44

- مشاركة الجميع في تمثيل المؤسسة.
- رؤية واضحة لما ترغب أن تحصل عليه المؤسسة من نتائج أفضل.
- فعل الشيء الصحيح.

- التزام بالمشاركة والتزام بالعمل.
- الاستخدام الفعال للوقت.
- التركيز على الأمور المهمة والملحة.

وفي ضوء ما تقدم؛ يمكن القول: إن فعالية التنظيم بالجامعات مطلب آخر من مطالب تطبيق رأس المال الفكري؛ لأن بعض الجامعات متساوية-تقريباً-في إمكاناتها المادية والفكرية، ولكنها متباينة في درجة فاعلية نظمها، والجامعات التي تتوافر بها نظم إدارية فاعلة، أقرب لتطبيق فلسفة إدارة رأس المال الفكري، من الجامعات التي نقل فعالية نظمها الإدارية.

#### خامساً-خطوات إدارة رأس المال الفكري:

كما هو واضح من شكل (1)؛ توجد خمس خطوات رئيسية لإدارة رأس المال الفكري بأي مؤسسة، تمثلت الخطوة الأولى في تحديد رأس المال الفكري، والخطوة الثانية تقييم أهمية رأس المال الفكري عن طريق تعيين إستراتيجية لعوامل القيمة الأساسية، والخطوة الثالثة الحصول على معلومات مفيدة لقياس أداء رأس المال الفكري، والخطوة الرابعة استخدام المعلومات لإدارة عملية صنع القرار التنظيمي والتعلم، والخطوة الأخيرة تتعلق بتقارير متابعة رأس المال الفكري لأصحاب المصالح الداخلية والخارجية وتقييمها، وتنطوي كل خطوة من الخطوات الخمس على عدد من الأدوات والتقنيات؛ لمساعدة المديرين وتدريبهم على إدارة رأس المال الفكري لمؤسساتهم على النحو الأفضل، وتفصيل تلك الخطوات يبدو كما يلي (7: Marr, 2008):



شكل (1) خطوات تطبيق إدارة رأس المال الفكري

Source: Bernard Marr, "Impacting Future Value: How to Manage Your Intellectual Capital, Published by The Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants, Canada, 2008, P. 7.

### 1. تحديد رأس المال الفكري بالمؤسسة:

يقصد بهذه الخطوة: تعرف الفئات المختلفة لرأس المال الفكري بشكل دقيق، والتفكير في الأصول غير الملموسة، من خلال إجراء مناقشة حول مخزون الأصول غير الملموسة للمؤسسة، وتستخدم عدة طرق لتحديد رأس المال الفكري، مثل: إجراء المقابلات، وورش العمل، والبريد، والدراسات الاستقصائية على الإنترنت، والمقابلات، والمسوح، ومن خلال هذه الطرق، يتم تجميع قائمة من الموارد الرئيسة للمؤسسة، تستخدم في تشكيل الكفاءات الفكرية، وتساعد في الوصول إلى مقترحات ونواتج إستراتيجية، تعرض من خلال ما يسمى بخريطة الموارد، وهذه الخريطة تمثل القوة النسبية لموارد المؤسسة المختلفة ( Marr, 2008: 7-9).

وقد توصلت دراسة كل من "ابراهيم كارميليل Abraham Carmelil" و"أششر تيشلر Ashler Tishler" إلى أن الموارد التنظيمية (وخاصة الأصول

غير الملموسة) مترابطة، ويعزز بعضها البعض في التأثير على الأداء التنظيمي، ونتيجة لذلك ينبغي للمؤسسات: فهم التأثير المباشر لكل الموارد التنظيمية على الأداء، وتقييم ترابط الموارد وأثارها على الأداء، من خلال إعداد مصفوفات، وتطبيق هذه الأدوات يسمح للمؤسسات للحصول على فهم سليم للبنية التحتية لرأس المال الفكري (-Carmelil & Tishler, 2004: 1272-1273).

## 2-وضع إستراتيجية لعوامل القيمة الأساسية:

يعد وضع خريطة لإيجاد القيمة بمثابة الصورة المرئية لإستراتيجية المؤسسة، من خلال التأكد من أن إستراتيجية عوامل القيمة الأساسية لرأس المال الفكري متكاملة ومتناسكة، وتمكين سهولة اتصال الإستراتيجية ودور وأهمية رأس المال الفكري في تحقيق هذه الإستراتيجية، ووضع إستراتيجية لعوامل القيمة الأساسية يجمع بين العناصر الرئيسة الآتية (Marr, 2008: 10-11):

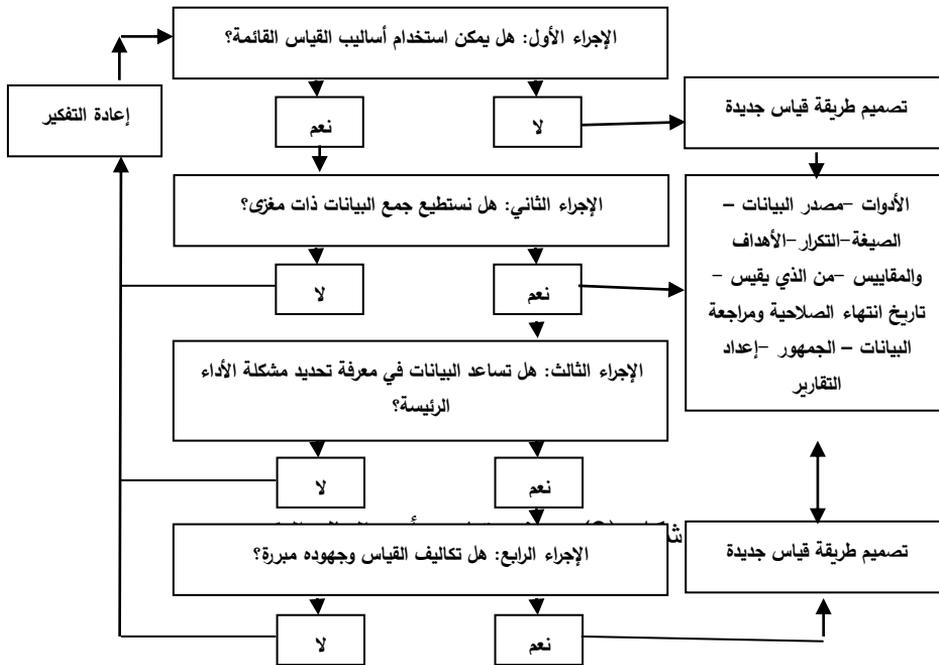
- مخرجات الإنتاج تحدد غرض المؤسسة وأدوارها وإنجازها، كما أنها تحدد أصحاب المصلحة في الإنتاج الرئيس للمؤسسة، وهو مشتق أساسا من تحليل الغرض الأساسي ومتطلبات أصحاب المصلحة، وتحديد مخرجات الإنتاج تسمح للمؤسسات لوضع رأس المال الفكري لها في سياق استراتيجي.
- الأنشطة الأساسية هي الأشياء القليلة الحيوية لأي مؤسسة، والتي تركز عليها المؤسسة، وتميزها عن المؤسسات الأخرى، وترتبط الأنشطة الأساسية مباشرة بالكفاءات الأساسية التنظيمية.
- عناصر إستراتيجية التمكين هي العناصر أو أهداف الإستراتيجية الأخرى التي تتطلب من المؤسسة أداء أنشطتها الأساسية وتقديم عوامل القيمة الأساسية.

ثم توضع هذه المكونات الثلاثة في علاقة؛ لتكوين صورة متكاملة تماما ومتناسكة للإستراتيجية، ونتيجة لذلك تحتاج المؤسسة إلى خرائط لإعادة النظر بشكل منتظم (عادة ما يكون سنويا) لسببين: أن هذه الخرائط تعكس فهم مشترك

لكل من الإستراتيجية وأهمية رأس المال الفكري، كما أنها تسهل الاتصال، وبذلك يمكن للمؤسسة تقييم رأس مالها الفكري وإدارته (Marr, 2008: 11).

### 3. قياس رأس المال الفكري:

بعد تحديد خرائط عوامل القيمة لرأس المال الفكري ورسمها، يمكن للمؤسسات أن تبدأ قياس رأس المال الفكري، وغالبا ما يكون لدينا اعتقاد خاطئ بأن رأس المال الفكري من الصعب أو المستحيل قياسه، ليست هذه هي القضية، الكثير من الأدوات والتقنيات أصبحت متاحة لقياس رأس المال الفكري، وأصبح قياسه أكثر سهولة في الوقت الحالي، وتوضح هذه الخطوة النموذج الذي سوف يساعد في وضع مؤشرات عوامل القيمة لرأس المال الفكري بكل مؤسسة، ويبين شكل (2) نموذج قياس رأس المال الفكري (Marr, 2008: 14).



Source: Marr, Bernard (2008), *Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital*, Published by The Society of Management Accountants of Canada, The American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants, Canada, P. 15.

ويتضح من الشكل السابق أن خطوة قياس المؤسسة لرأس المال الفكري، تمر بسلسلة من الإجراءات المتتالية هي:

- **الإجراء الأول:** لابد من تحديد صلاحية أساليب القياس القائمة؛ للتزود ببيانات ومعلومات مفيدة حول إدارة رأس المال الفكري، وتعرف عوامل القيمة لرأس المال الفكري، والمساعدة في اتخاذ قرارات مستنيرة؛ تمكن من تحسين إدارة رأس المال الفكري.
- **الإجراء الثاني:** هو التفكير في كيفية جمع البيانات، من خلال طرق الجمع المتعددة، واختيار المناسب للاستخدام.
- **الإجراء الثالث:** تقييم ما إذا كان عملية جمع البيانات ذات مغزى، وما إذا كانت البيانات سوف تساعد على الإجابة عن الأسئلة أم لا، ومن ثم تحديد مشكلة الأداء الرئيسية.
- **الإجراء الرابع:** تقييم ما إذا كانت التكلفة والجهود المبذولة في القياس ملائمة أم لا.

ومن هنا فإن قياس رأس المال الفكري تحسن بفضل مجموعة الأدوات التي استخدمت كثيرا وتطورت، مثل (Whyte & Zyngier, 2014: 230):

- كم المعلومات والتقارير ذات القيمة المضافة، إضافة إلى حالة المؤسسة المالية، وجعل ذلك وسيلة لالتقاط تأثير غير ملموس لم تنعكس عادة في البيانات المالية للمؤسسات.
  - الاعتراف الأساسي بإنشاء واستخدام المعرفة مع عدها قيمة مضافة للمؤسسة، عن طريق تحديد ودعم تطوير الإستراتيجية القائمة على المعرفة.
4. إدارة رأس المال الفكري:

بدون إجراء الخطوة الثالثة؛ يصبح من الصعب: فهم مستويات الأداء الحالية، ومعرفة ما إذا كان رأس المال الفكري قد تحسن أو تدهور، وتحديد الأنشطة والمبادرات التي تؤثر في الأداء.

وتعد المعلومات التي تمتلكها المؤسسات عن رأس المال الفكري ذات أهمية، ويمكن استخدامها في عملية صنع القرارات، ومراجعة الإستراتيجية واختبارها،

وإدارة المخاطر المرتبطة برأس المال الفكري؛ ففي المؤسسات التعليمية تستخدم الامتحانات؛ لتحديد نتائج التعلم من برنامج أكاديمي معين، وهذا ما يسمى بالاختبار التحصيلي، بخلاف التقييمات التكوينية لتعلم الطالب، وعادة ما تستخدم لتوفير بيانات موثقة وتسمح بالمقارنة، ويفترض أن مثل هذه الاختبارات تسهم في تحسين تعلم الطلبة، ومع ذلك شكك البعض في هذا الافتراض؛ لأن هذه التقييمات ليست مصممة لتوفير التغذية المرتدة والتي يمكن أن تكون مفيدة؛ لمساعدة كل من الطلبة والمعلمين في تحسين التعلم وعلى النقيض من ذلك يوفر التقييم التكويني ردود الفعل، وتحسين التعلم (Marr, 2008: 24).

ومن المفيد للمؤسسات أن تتعلم من المؤسسات التعليمية في هذه الناحية؛ بهدف توفير تغذية راجعة فعالة والتعلم من معلومات رأس المال الفكري، ومراجعة أدائها بانتظام، وثمة بعض المبادئ التوجيهية حول كيفية المراجعات في المؤسسات، لضمان أن يتم استخدام مؤشرات رأس المال الفكري لتحسين التعلم والأداء (Marr, 2008: 24-25):

- استبدال كلمة (اجتماع) المؤسسة بكلمة أخرى مناسبة مثل (مراجعة).
- التركيز على بعض القيم الإرشادية في جدول أعمال الاجتماعات.
- طرح أسئلة رئيسة عن أداء المؤسسة؛ لتوجيه المناقشات وتركيزها على بعض القضايا الأساسية.
- استخدام مؤشرات الأداء؛ لتسهيل إيجاد إجابات عن الأسئلة المطروحة.
- توفير مناخ يسوده الثقة والاحترام.
- التأكيد على أن عملية صنع القرارات بالمؤسسة تتم على أساس من التعاون والمناقشات الحرة والعلنية.

##### 5. إعداد التقارير عن رأس المال الفكري:

الخطوة الأخيرة هي إعداد تقارير، بغرض الكشف عن قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة، والمساهمين وأصحاب المصلحة؛ ويعد القيام بهذه الخطوة أمرا مهما لما يأتي (Marr, 2008: 27):

- أن التقارير التقليدية القائمة التي تستخدم لخدمة هذا الغرض، لا ترسم صورة كافية عن رأس المال الفكري للمؤسسة، وإذا لم يكن للمستثمرين فهم كامل للمؤسسة، فإن تقييم عوامل قيمة رأس المال الفكري تصبح أقل درجة.
  - رغبة المحللين في فهم أفضل لعوامل قيمة رأس المال الفكري للمؤسسات، دون الحصول على معلومات تفصيلية حول رأس المال الفكري المملوك للمؤسسة.
  - رغبة الموظفين في الفهم الصحيح عن موقف منظماتهم، وهم يشكلون جزءا رئيسا من رأس المال الفكري، وهم يحتاجون إلى فهم أن المؤسسة لديها عمليات لتطوير رأس المال الفكري وإدارته وصيانته وحمايته.
  - كما أن المؤسسة لها مصلحة في التواصل مع كل الشركاء والموردين، والجمهور، بما في ذلك الموظفين المحتملين في المستقبل، وجميعهم لديهم مصلحة في فهم القيمة المستقبلية للمؤسسة.
- ويتضح من عرض خطوات إدارة رأس المال الفكري، أنها تتعلق بكيفية التعرف على رأس المال الفكري في المؤسسة، وكيفية وضع إستراتيجية، وكيفية قياسه، وكيفية إدارته، وكيفية إعداد تقارير بشأنه، وتضم هذه الخطوات الخمس بعض الأدوات والمبادئ التوجيهية المفيدة بالنسبة للمؤسسات.

## المحور الثاني- نموذج دول الاتحاد الأوروبي في تطبيق إدارة

### رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي

ذكر تقرير المفوضية الأوروبية (2014) أن الأزمة الاقتصادية الأخيرة دعت أوروبا إلى التركيز على التعليم؛ لكونه يقدم الأساس لبناء المستقبل وإدامته؛ إذ إن التعليم يعد محور الإستراتيجيات الأوروبية للنمو المستمر في خضم التحديات غير المسبوقة، وهو ما تضمنته إستراتيجية أوروبا 2020، كما ركز التقرير على التعليم العالي، بحيث يتضمن مسارات مرنة، تساعد على الاحتفاظ بالطالب الجامعي، ومساعدته على الانتقال للحصول على فرصة عمل مناسبة، وطالب التقرير السلطات العامة وأنظمة التعليم العالي بالتغيير والانفتاح

على المزيد من الطلبة، والاستجابة للمطالب المتزايدة من المجتمع، وفعل الكثير لضمان النجاح في توسيع المشاركة، ودعم الطلبة وتثقيفهم؛ لتلبية المطالب المعقدة لسوق العمل المتغيرة بسرعة ( European Commission, 2014: ) (3)، وفي ضوء ذلك يتناول المحور الحالي نموذج دول الاتحاد الأوروبي من حيث المحاور الرئيسة الآتية:

### أولاً-نبذة مختصرة عن دول الاتحاد الأوروبي:

#### 1-نشأة الاتحاد الأوروبي وتطوره:

الاتحاد الأوروبي The European Union عبارة عن: شراكة سياسية واقتصادية، تمثل شكلاً فريداً من أشكال التعاون بين (28) دولة عضواً في الاتحاد، تم دمجها من خلال سلسلة من المعاهدات الملزمة، والاتحاد هو آخر مرحلة في عملية التكامل، وقد بدأت ملامح بزوغه بعد الحرب العالمية الثانية (1839-1945)؛ لتعزيز السلام والرخاء الاقتصادي في أوروبا، وتعزيز الترابط، ومنع وقوع حروب أخرى في أوروبا، ومنذ (1950) توسع مشروع التكامل الأوروبي؛ ليشمل قطاعات اقتصادية أخرى، مثل: الاتحاد الجمركي، والسوق المشتركة وحرية الاستثمار، وسياسة تجارية مشتركة، وسياسة زراعية مشتركة، والعملة الموحدة (اليورو) المستخدمة من قبل (19) دولة من دول الاتحاد، فضلاً عن كثير من الجوانب السياسية والاجتماعية والبيئية، ومنذ منتصف (1990) اتخذت الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي خطوات مهمة نحو التكامل السياسي، مع قرارات لوضع سياسة خارجية وأمنية مشتركة Common Foreign and Security Policy ونحو تعزيز التعاون في مجال العدل والشؤون الداخلية (Justice and Home Affairs ) Archick, (2016: 1).

ونتيجة لهذا التطور؛ تسير أوروبا بخطى واثقة نحو مزيد من التنسيق المشترك في كل المجالات، بما في ذلك مجال التعليم العالي.

## 2-آلية العمل بالاتحاد الأوروبي:

تعمل دول الاتحاد الأوروبي معا من خلال المؤسسات المشتركة؛ لوضع السياسات وتعزيز مصالحها الجماعية، وعلى مدى العقود القليلة الماضية؛ تدرجت آلية العمل بالنسبة لصنع القرارات، وتشكيل السياسات ووضع القوانين، ومع ذلك تختلف عمليات صنع القرار، ودور مؤسسات الاتحاد الأوروبي؛ حسب الموضوع قيد النظر، ولسنوات عديدة كان الاتفاق بالإجماع بين الدول الأعضاء على صنع السياسات في مجال العدل والشؤون الداخلية، وفي الآونة الأخيرة وافقت الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي على تسريع التكامل في مجال العدل والشؤون الداخلية (JHA) من خلال توسيع استخدام نظام التصويت بالأغلبية دول الاتحاد الأوروبي لمعظم القضايا، وإعطاء مؤسسات الاتحاد الأوروبي دورا أكبر في صنع السياسات (Archick, 2016: 1).

ومن هنا وغالبا ما تصبح قرارات الاتحاد الأوروبي في مجالات كثيرة تعبر عن المصلحة الأوروبية ككل، أي أنها تعلق على المصالح الوطنية الضيقة لكل دولة؛ لأن معظم القرارات تخضع لنظام التصويت بالأغلبية، وهي ملزمة قانونيا للجميع.

## 3-المؤسسات الرئيسية للاتحاد الأوروبي:

يخضع الاتحاد الأوروبي لكثير من المؤسسات الرئيسية، وهي في مجملها تجسد الشخصية المزدوجة فوق الوطنية والحكومية، وهذه المؤسسات هي (Archick, 2016: 2):

- **المجلس الأوروبي The European Council**: ويتكون من حكومات الدول الأعضاء، ورئيس المفوضية الأوروبية، ويعمل كدليل استراتيجي لسياسة الاتحاد الأوروبي، ويجتمع عدة مرات في السنة فيما يطلق عليهم قمم الاتحاد الأوروبي EU Summits، ويرأس المجلس رئيس معين من قبل الدول الأعضاء، ومهمته تنظيم عمل المجلس، وتسهيل الآراء.
- **المفوضية الأوروبية European Commission**: وهي: الجهاز التنفيذي للاتحاد الأوروبي، وتمثل المصلحة المشتركة للاتحاد ككل، وتنفذ قرارات

الاتحاد الأوروبي والسياسات المشتركة وتديرها، وتضمن تنفيذ معاهدات الاتحاد الأوروبي بشكل صحيح، ولها الحق في التقدم بالمبادرات التشريعية في معظم مجالات السياسة العامة، وتتألف من (28) من المفوضين، مفوض واحد لكل دولة، ويتم تعيينهم بالاتفاق بين الدول الأعضاء لمدة خمس سنوات بموافقة البرلمان الأوروبي، وتعد المفوضية بمثابة الكيان الإداري الرئيس للاتحاد الأوروبي.

#### - مجلس الاتحاد الأوروبي **The Council of The European Union**

**Union**: ويسمى - أيضا - مجلس الوزراء، ويمثل الحكومات الوطنية للدول الأعضاء، وله حق إصدار القوانين، والتي - عادة - ما تكون مقدمة من لجنة المفوضية، والتي تحظى غالبا بموافقة البرلمان الأوروبي، ويشارك الوزراء المختلفون من كل دولة في اجتماعات المجلس حسب الموضوع قيد النظر، ومعظم القرارات تخضع لنظام التصويت بالأغلبية، ولكن بعض الموضوعات، مثل: السياسة الخارجية، والدفاع، والضرائب، أو قبول أعضاء جدد تتطلب الإجماع، ورئاسة المجلس بالتناوب بين الدول الأعضاء كل ستة أشهر.

#### - البرلمان الأوروبي **The European Parliament**: يمثل البرلمان

الأوروبي مواطني الاتحاد الأوروبي، وهو يتألف من (751) عضوا ينتخبون مباشرة لولاية مدتها خمس سنوات، ولكل بلد في الاتحاد الأوروبي عدد من المقاعد يتناسب تقريبا مع حجم سكانها، ويتقاسم السلطة التشريعية مع مجلس الوزراء في كثير من المجالات، ويعطيها الحق في قبول أو تعديل أو رفض غالبية التشريعات المقترحة في عملية تعرف باسم الإجراء التشريعي العادي **Ordinary Legislative Procedure** أو القرار المشترك **Co-Decision**، ويقرر البرلمان - أيضا - تخصيص ميزانية الاتحاد الأوروبي بالاشتراك مع المجلس.

#### - **Other Institutions** أخرى: وتلعب أدوارا رئيسية، مثل:

محكمة العدل المختصة بتفسير قوانين الاتحاد الأوروبي، وأحكامها ملزمة،

ومحكمة مراجعي الحسابات، وتختص بمراقبة الشئون المالية، والبنك المركزي الأوروبي، الذي يتحكم في اليورو والسياسة النقدية للاتحاد الأوروبي، كما توجد اللجان الاستشارية التي تمثل المصالح الاقتصادية، والاجتماعية، والإقليمية.

**ثانياً- ملامح إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي الأوروبية:**

### 1- جذب الطلبة الدوليين للدراسة في أوروبا:

يخضع التعليم العالي والبحث الجامعي في أنحاء العالم لعملية تدويل على نطاق غير مسبوق وبمعدل سريع، وأصبح التدويل الآن متعدد الأبعاد، وأصبح يتعين على الحكومات والمؤسسات في كافة أنحاء العالم أن تتكيف مع هذا الواقع الجديد (مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2010: 33).

وعلى مستوى الجامعات الأوروبية يلاحظ أنها لم تتجح في جذب الطلبة على المستوى المحلي فقط، ولكنها-أيضا-نجحت في جذب عدد من الطلبة من خارج أوروبا "حيث تقبل هذه الجامعات طلبة من دول أخرى، وتتبادل مع الجامعات الأخرى في مجال الطلبة وهيئات التدريس، وتشارك في مشاريع تعليمية أو بحثية، مع مؤسسات شريكة من مناطق متعددة من العالم" (European Commission, 2010: 2).

ولجذب الطلبة الدوليين للجامعات الأوروبية؛ تبنت دول الاتحاد الأوروبي سياسة الهجرة والتنقل Immigration and Mobility Policies، التي يجري تنفيذها حالياً، بهدف السماح لهؤلاء الطلبة وجذبهم بفاعلية للدراسة والتنقل داخل جامعات دول الاتحاد، وقتما اقتضت الحاجة، ويمثل الطلبة الدوليون نسبة كبيرة من السكان من خارج الاتحاد الأوروبي في كثير من الدول الأعضاء، وعلى الرغم من أن العدد الأكبر من تصاريح الدخول منح لأسباب عائلية، إلا أن (21%) منها صدر لأسباب تعليمية في عام (2011)، وتعترف سياسة الاتحاد الأوروبي بأهمية الطلبة الدوليين International Students وتعددهم بمثابة إضافة، بوصفهم مصدراً محتملاً للمهارات رفيعة المستوى High-level

skills، لتلبية احتياجات سوق العمل في قطاعات محددة ( European Commission, 2012: 6).

ويعد اعتراف أوروبا بأهمية توفير فرص تعليمية للطلبة غير الأوروبيين، بمثابة استجابة أوروبية سريعة لمتطلبات ومتغيرات عصر العولمة، وأن أوروبا بكل إمكاناتها التكنولوجية، والاقتصادية، والثقافية الضخمة، لم تتوان لحظة في إتاحة فرص تعليمية لكل من يطلبها ويستحقها من الطلبة خارج دول الاتحاد الأوروبي؛ على اعتبار أن هؤلاء الطلبة يمكن أن يكونوا إضافة نوعية لمؤسسات التعليم العالي الأوروبية.

## 2-تحويل الاتحاد الأوروبي إلى مركز للإبداع والتميز العالمي:

أشار تقرير مكتب الاتحاد الأوروبي (2010) إلى أن الوظائف المستقبلية تتطلب مستويات أعلى من مجموعة مختلفة من المهارات والمؤهلات، وأوصى التقرير بضرورة قيام الحكومات بتأسيس إستراتيجيات تعلم مدى الحياة، وتشجيع الجامعات على فتح أبوابها للمتعلمين، أصحاب الظروف الخاصة (كالتعلم الجزئي) وتقديم مزيد من الدورات في التطوير المهني المستمر ( European Commission, 2010: 2).

وكانت قد أطلقت المفوضية الأوروبية عددا من المبادرات في مجال الإبداع والتميز؛ فقد اختارت 2009 سنة (الإبداع والابتكار)، بهدف زيادة الوعي بأهمية الإبداع والابتكار في التنمية الشخصية والاجتماعية والاقتصادية، وفي ضوء ما سبق يمكن الخروج ببعض الملحوظات (بغورة، 2010: 77):

- أن ثمة مبادرة من أجل وضع معايير عالمية جديدة تتلاءم وتطور مفهوم المؤسسة التعليمية في ظل التطور التكنولوجي لاسيما مع ظهور كثير من الجامعات الرقمية، وتهدف هذه المبادرة إلى تدريب العلماء الجدد على البحوث الأساسية والتطبيقية بدءاً من التعليم الأساسي وصولاً للمرحلة الثانوية ودرجة الدكتوراه.
- أن العنصر البشري في المنظومة التعليمية والتربوية الأوروبية هو الأساس، والوسيلة، والهدف، وأن الدول التي تمتلك مقومات وصروح تعليمية ومراكز

بحثية في مختلف قطاعات النشاط والمجتمع هي من تستطيع تجاوز الأزمات بسرعة مقارنة مع غيرها؛ لأن لديها مقدرات كبرى في إمكانية تخطي المشاكل من خلال طرح وجهات نظر لحلها.

- أن الإبداع التعليمي والابتكار العلمي هما سبيل العالم للحصول على حلول جديدة للمشاكل الحديثة التي يعيشها العالم وفي مقدمتها الانبعاث الكربوني وتلوث البيئة وانخفاض درجة الحرارة بالبحث عن طرق علمية لضمان توفير الطاقة النظيفة مثلاً.

وبصفة عامة "تركز سياسة التعليم في الاتحاد الأوروبي بقوة على المضي قدماً بالاتحاد كمركز للتميز A Centre of Excellence في التعليم والتدريب، وتحقيقاً لهذه الغاية؛ يشارك الاتحاد الأوروبي في مجموعة واسعة من المبادرات، بما في ذلك حوارات السياسة العادية، والاتفاقات الثنائية وبرامج التنقل (European Commission, 2012: 6) Mobility Programs.

### 3- إقامة منطقة تعليم عالي أوروبية:

"اتفق وزراء التعليم العالي من (29) دولة أوروبية عام (1999) على إدخال مجموعة من الإصلاحات على أنظمة التعليم العالي الوطنية، بهدف إقامة منطقة تعليم عالي أوروبية بحلول عام (2010)" (European Commission, 2010: 5).

وفي مارس (2010)، قام وزراء التعليم المشاركون في عملية بولونيا بإطلاق منطقة التعليم العالي الأوروبي European Higher Education Area رسمياً؛ حيث وضعت وصيغت المطالب الاجتماعية والتوقعات الجديدة للتعليم العالي (Grifoll & Others, 2012: 7)، وبعد هذا التاريخ "أصبحت منطقة التعليم العالي الأوروبية واقعا، على الرغم من أن الإصلاحات لم تطل جميع نطاقات الأهداف المرجوة، وقد كان هذا ممكناً بسبب التزام الحكومات بإتباع منهج أوروبي في تحديث أنظمة التعليم العالي الوطنية الخاصة بها" (European Commission, 2010: 6).

ومن خلال مطالعة التقرير التنفيذي للمفوضية الأوروبية عن منطقة التعليم العالي الأوروبية الصادر في عام (2015)؛ أمكن رصد الإنجازات الأوروبية الآتية (European Commission, 2015: 17-23):

- **الدرجات العلمية Degree system**: تطورت منطقة التعليم العالي التعليم الأوروبية (EHEA) تطورت وأصبحت أكثر انتشاراً، وأكثر قابلية لقبول الكثير من الدرجات العلمية، ولا يوجد نموذج واحد من البرامج العلمية في منطقة التعليم العالي الأوروبية، ومع ذلك معظم الدول لديها برامج تتراوح ما بين (180-220) برنامجاً، وهي معترف بها طبقاً لما يعرف بالنظام الأوروبي للاعتراف بالتنقل والمعدل التراكمي European Credit Transfer and Accumulation System، وهو نظام حقق تقدماً منذ عام (2012).

- **أدوات بولونيا Bologna tools**: حققت ست عشرة دولة أوروبية على الأقل تقدماً كبيراً في تنفيذ أطر العمل للمؤهلات والكفاءات الوطنية، وفي المقابل ما زالت عشر دول أوروبية لم تبدأ في التنفيذ على مستوى البرامج والمؤسسات، ولم تظهر أي تقدم منذ تنفيذ تقرير (2012).

- **التعلم المتمركز حول الطالب Student-Centred Learning**: رغم نمو استخدام نتائج التعلم في تطوير المناهج الدراسية بشكل كبير؛ إلا أن استخدام نتائج التعلم في تقييم الطالب أقل انتشاراً، وفي البلدان التي تهتم بالتحول نحو التعلم المتمركز حول الطالب، تبدو هناك مشكلة تتعلق بقلّة الاعتراف بقيمة تقييم الطالب للتعليم والتعلم المستقل واستخدام نواتج التعلم.

- **الاعتراف Recognition**: ثمة قرار نهائي بشأن الاعتراف بالمؤهلات الأجنبية في أكثر من ثلثي البلدان ومؤسسات التعليم العالي، ومن المهم لتحسين معارف مؤسسات التعليم العالي وقدراتها الاضطلاع بهذا الدور، كما يتم التعامل مع ما يقرب من ثلاثة أرباع المؤهلات في بعض دول المنطقة الاقتصادية الأوروبية على قدم المساواة مع المؤهلات الوطنية،

وهذا يدل على أن هناك بالفعل بعض الجهود؛ للعمل من أجل الاعتراف التلقائي على مستوى معظم دول الاتحاد الأوروبي.

- **ضمان الجودة Quality Assurance:** لا يزال ضمان الجودة يمثل منطقة حيوية ومتطورة في أوروبا، بفضل عملية بولونيا وتطوير منطقة التعليم الأوروبية (EHEA)، وتشير النتائج إلى أن هناك اتجاهًا لمؤسسات التعليم العالي؛ لتطوير إستراتيجياتها الخاصة بتحسين الجودة ونشرها وزيادتها.

- **البعد الاجتماعي Social Dimension:** تعهدت الدول داخل المنطقة الاقتصادية الأوروبية، بأن يعكس طلبه التعليم العالي تنوع السكان، وألا تكون خلفية الطلبة لها تأثير سلبي على مشاركتهم في التحصيل بالتعليم العالي، وفي حين يمكن ملاحظة بعض التقدم في هذه النقطة، فإن التحليل يبين بوضوح أن الهدف المتمثل في توفير فرص متساوية لجودة التعليم العالي بعيد المنال.

- **التعلم مدى الحياة Lifelong Learning:** أبرزت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الضخمة التي شهدتها قطاع التعليم العالي في السنوات الأخيرة الحاجة إلى تطوير مفهوم التعلم مدى الحياة، ومن الصعب الحصول على أدلة لوجود تغييرات هيكلية كبيرة؛ لمواجهة هذه التحديات، غير أن مؤسسات التعليم العالي تحاول التكيف؛ لتلبية الاحتياجات الجديدة والنامية؛ إذ تقدم أنواعًا مختلفة من التعليم من بعد، إضافة إلى الدراسة لبعض الوقت.

- **التوظيف وفعالية المخرجات Effective Outcomes and Employability:** يعد التحصيل العلمي بصفة عامة في منطقة التعليم العالي الأوروبية من أعلى المستويات؛ نظرًا لتحديات اقتصاد المعرفة المتطورة والسريعة والتي يتم مواجهتها، وحتى الآن لا يزال كثير من الطلبة يتسربون من التعليم العالي دون استكمال دراستهم، وتتراوح معدلات إتمام الدراسة ما بين (48%) إلى (88%) من البرامج المتاحة، وهناك تدخلات سياسية؛ لتحسين هذه المعدلات، من خلال إعطاء الحوافز المالية للطلبة؛

لإكمال دراستهم في الوقت المحدد، أما التوظيف فقد أشارت البيانات إلى أن خريجي التعليم العالي تضرروا بشدة من جراء الأزمة الاقتصادية؛ إذ قلت فرص العمل بالنسبة لهم، ونمت نسب البطالة، على الرغم من اختلاف نسب البطالة، وارتفاعها في أوروبا الشرقية ودول البلقان مقارنة بغيرهما، ولدى الشباب الذكور مقارنة بالإناث المتعلمين تعليماً عالياً، كل هذه التطورات أبرزت الحاجة لاصانعي السياسات في مجال التعليم العالي إلى تركيز الاهتمام على توفير فرص العمل للخريجين.

#### - التنقل والتدويل **Mobility and Internationalization**: تشجع

معظم الدول الأوروبية تدويل التعليم العالي، وأكثر من نصفها تفتقر إلى إستراتيجية تدويل أو توجيهات وطنية لمختلف الجهات المعنية في عملية التدويل، كما تفتقر مؤسسات التعليم العالي في كثير من الدول إلى تبني إستراتيجيات تدويل شاملة، على الرغم من أنها تعمل بشكل متزايد في أنشطة التدويل، مثل: البرامج المشتركة، والتعاون في مجال البحوث، وليس هناك شك في أن الاتجاه نحو التدويل يتزايد، وأنه يوفر إمكانات كبيرة لمؤسسات التعليم العالي في دول الاتحاد الأوروبي، غير أن نقص التمويل، وبعض الأطر القانونية الوطنية غير المرنة قد تعوق التنمية في بعض البلدان.

#### 4- الوعي الأوروبي بتطبيق إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي:

فعلى سبيل الإشارة كان هناك وعي مضطرد في المؤسسات البريطانية التي قدّمت أفضل رؤية لإدارة التنوع، وفي هولندا -في أعقاب خطة العمل الوطنية لعام (2004) -أنشأت الحكومة المركز الوطني لإدارة التنوع في مجال التوظيف، وفي بلجيكا كانت هناك كثير من التدابير المشجعة لممارسات إدارة التنوع؛ فمثلاً منحت علامة تجارية للمؤسسات التي أثبتت نجاحاً في تبنّيها إدارة التنوع، وفي عام (2003) منح المعهد الدنمركي لحقوق الإنسان The Danish Institute for Human Rights جائزة أطلق عليها (MIA)، وهو اختصار

Diversity in the العمل المجال بالتنوع في workplace  
(Wrench, 2008: 9-10).

ولم يأتي هذا الوعي من فراغ، ولكن جاء في إطار انشغال دول الاتحاد الأوروبي بالبحث عن متطلبات القرن الجديد واستحقاقاته على كافة الأصعدة، وعلى وجه الخصوص ما يتعلق منها بالشأن التعليم عامة، وبالتعليم العالي خاصة، تعبيرا وتأكيدا على الدور الحيوي والملتزمي للتعليم في تحقيق المستقبل المنشود، لقد مهد هذا الاهتمام إلى ما صار يعرف في الأدبيات بعملية بولونيا (فرج، 2014: 74).

وقد أشارت دراسة كمال عبد الوهاب أحمد (2015) إلى أن الاتحاد الأوروبي يعد نموذجا لتطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي؛ إذ إنه امتلك خبرة ذات انتشار واسع في إدارة التنوع، وهو ما يُعد تطوراً إيجابياً يُحسب له، وإن كان هناك نوع من الحذر فيما يتعلق بمضمون سياسات التنوع مع بعض الفئات، كما أمكن تطبيق إدارة التنوع حسب خطوات معينة، وبدرجة كبيرة من النجاح، وطبقاً لإعلان بولونيا (1999)؛ فإن نموذج دول الاتحاد الأوروبي يُعدُّ نموذجاً عملياً متميزاً لتطبيق إدارة التنوع على مستوى مؤسسات التعليم العالي (أحمد، 2015: 57).

وبعد إطلاق عملية بولونيا أصبح "التعليم العالي الأوروبي أكثر توافقاً، وقابلية للمقارنة، وأقدر على المنافسة في جذب المواطنين الأوروبيين والطلبة والعلماء من القارات الأخرى، ولسنوات عديدة دعمت المفوضية الأوروبية عملية بولونيا" (European Commission, 2010: 3)، مما ساعد في وضع التعليم العالي الأوروبي على الخارطة العالمية.

##### 5-ضمان جودة مخرجات التعليم العالي:

يعد ضمان جودة المخرجات ملمحا أساسيا من ملامح التعليم العالي بدول الاتحاد الأوروبي، حرصت كل الهيئات الأوروبية على ضرورة توافره منذ الدعوة إلى تأسيس منطقة التعليم العالي؛ فقد دعت المفوضية الأوروبية وكالات تقييم

الجودة العالمية إلى أخذ النقاط الآتية بالحسبان عند تقييمها لجودة التعليم العالي الأوروبي (European Commission, 2010: 3):

- جعل البنى التحتية لضمان الجودة أكثر فعالية وشفافية للمستخدمين.
- إيجاد مرجعية أوضح في المعايير والخطوط العريضة الأوروبية، مثل: التنقل، والتوظيف، والمؤهلات، ومتطلبات استكمال الدبلومات.
- حفز مؤسسات التعليم العالي على تجاوز الحدود الجغرافية من خلال تطوير أختام الجودة الأوروبية، ومبادئ جودة التعليم العالي العابر للحدود، ودرجات علمية مشتركة ومزدوجة؛ لتجنب الحاجة إلى اعتمادات متعددة.
- وفي إطار تحقيق جودة مخرجات التعليم العالي في دول الاتحاد الأوروبي، تركزت الجمعية الأوروبية لضمان جودة التعليم العالي على ثلاثة مجموعة من الأولويات، مرتبة من وجهة نظر الجمعية على النحو الآتي (Grifoll & Others, 2012: 14-15):

- المجموعة الأولى: وضمت آليات ضمان الجودة وتحسينها، وضمان جودة مخرجات التعلم، وضمان جودة الإعلام.
- المجموعة الثانية: ضمت التميز في التعليم العالي، وضمان جودة التوظيف، والأطر المتعلقة بالمؤهلات وجودتها.
- المجموعة الثالثة: ضمت ضمان جودة التعليم عن طريق التعليم الإلكتروني، وضمان جودة برامج التعليم مدى الحياة والبرامج الوطنية.

ثالثاً- إستراتيجية أوروبا 2020-كروية مستقبلية لإدارة رأس المال الفكري:

تعتبر إستراتيجية 2020 مرحلة تطور جديدة من مراحل تطور أوروبا في مجال التنمية البشرية بصفة خاصة، ومن ثم تعتبر الإستراتيجية بمثابة رؤية مستقبلية لإدارة رأس المال الفكري في أوروبا، وفيما يلي مناقشة الإستراتيجية من خلال مبرراتها وأهدافها، على النحو الآتي:

## 1-مبررات الإستراتيجية:

## أ- الأزمة الاقتصادية:

تعرضت أوروبا لأزمة اقتصادية غير مسبوقه، قضت على الانجازات التي أحرزت خلال العشرين عاما الماضية الأخيرة، وقد أدت الأزمة إلى خفض معدلات النمو الاقتصادي والتقليل من فرص العمل، وانخفض الناتج المحلي الإجمالي بنسبة (4%) في عام (2009)، وانخفض الإنتاج الصناعي وعاد إلى نفس مستوياته في عام (1990)، ووصل عدد العاطلين عن العمل (23) مليون شخص أو (10%) من السكان، وكانت الأزمة بمثابة صدمة كبيرة بالنسبة للملايين من المواطنين، وتعرضت اقتصاديات الدول الأوروبية لبعض نقاط الضعف الأساسية، مما جعل من تأمين النمو الاقتصادي في المستقبل أكثر صعوبة، كما أن النظام المالي أصبح هشاً مع نهاية (2010)، وأعاق انتعاش المؤسسات الأوروبية، ووجدت الأسر صعوبات في الاقتراض، والإنفاق والاستثمار، وقد تأثرت الموارد المالية الأوروبية العامة تأثراً شديداً بهذه الأزمة، ومن أهم مؤشرات الأزمة الاقتصادية ما يأتي ( European Commission, 2010):

- ارتفعت نسبة العجز إلى (7%) من الناتج المحلي الإجمالي في (2010)، مقابل (4%) في (2009)، وبلغ حجم الديون أكثر من (80%) من الناتج المحلي الإجمالي في (2010).
- بلغت معدلات التوظيف في أوروبا نحو (69%) بالنسبة لأولئك الذين تراوحت أعمارهم بين (20-64)، وهي معدلات أقل بكثير في أجزاء أخرى من العالم في ذلك الوقت، وفقاً لعام (2010).
- بلغت معدلات العمل نحو (46%) فقط من العمال الأكبر سناً (55-64)، مقابل أكثر من (62%) في الولايات المتحدة واليابان في (2010).
- قلت ساعات العمل لدى الأوروبيين بنحو (10%) عن ساعات العمل لدى الأمريكيين واليابانيين في (2010).
- تسارعت الشيخوخة؛ فقد تزايد عدد الأوروبيين ممن تزيد أعمارهم عن (60) عاماً مرتين، بنحو مليوني كل عام مقابل مليون قبل عام (2010)؛ مما

أوجد حصة أكبر من المتقاعدين، ووضع ضغوطا إضافية على نظم الرعاية الصحية والاجتماعية.

### ب-زيادة حدة التحديات العالمية:

في الوقت الذي تحاول أوروبا معالجة نقاط الضعف الهيكلية الخاصة بها، يتحرك العالم بسرعة، مما يؤدي إلى زيادة في حدة التحديات العالمية، فضلا عن التحديات الداخلية، ومن أهم الدلائل على ذلك ما يأتي ( European Commission, 2010: 4-5):

- المنافسة بين البلدان المتقدمة والاقتصاديات الناشئة؛ فدولة مثل الصين أو الهند تستثمر بكثافة في البحوث والتكنولوجيا من أجل تحقيق قيمة ووفرة في الاقتصاد العالمي، وهذا يضع ضغطا على بعض قطاعات الاقتصاديات الأوروبية؛ لتظل قادرة على المنافسة، ولكن كل تهديد هو-أيضا-فرصة.
- التمويل العالمي لا يزال يحتاج إلى إصلاح؛ فتوافر الائتمان السهل، والتركيز على الأرباح قصيرة الأجل، والإفراط في المجازفة في الأسواق المالية؛ يؤدي إلى ما يمكن تسميته بالفقاعات والاختلالات الخطيرة، وتشارك أوروبا في إيجاد حلول عالمية لتحقيق نظام مالي فعال، ومستدام.
- تحديات المناخ ونقص الموارد والتي تتطلب إجراءات جذرية؛ حتى لا يتعرض المستهلكون والمؤسسات لصدمات الأسعار الضارة والمكلفة، مما يهدد الأمن الاقتصادي لأوروبا، ويتعين على الاتحاد الأوروبي مواصلة انتشاره إلى مناطق أخرى من العالم في السعي لتحقيق حل مشاكل تغير المناخ؛ بتنفيذ إستراتيجية المناخ والطاقة المتفق عليها في الاتحاد.

### 2-أهداف الإستراتيجية:

لمواجهة الأزمة الاقتصادية التي تعرضت لها أوروبا والتحديات العالمية التي توجهها، اقترحت المفوضية الأوروبية خمسة أهداف إستراتيجية ينبغي تحقيقها حتى عام (2020)، وهذه الأهداف تتناول: فرص العمل، والبحث والابتكار، وتغير المناخ والطاقة، والتعليم، ومكافحة الفقر، وذكرت المفوضية أنه بحلول

عام (2020)؛ ينبغي الوصول إلى المؤشرات التالية ( European Commission, 2010: Preface-3):

- استخدام (75%) من السكان الذين تتراوح أعمارهم (20-64) في مجالات العمل.
  - استثمار (3%) من الناتج المحلي الإجمالي للاتحاد الأوروبي في مجال بحوث التنمية.
  - أن يكون خريجو الدراسة في سنة مبكرة ما بين (10%-40%) على الأقل من جيل الشباب، وينبغي ألا يكونوا على مستوى من الدرجة الثالثة.
  - ألا يتعرض نحو (20) مليون شخص أوروبي على الأقل لخطر الفقر.
- كما حددت المفوضية في إستراتيجيتها 2020 ثلاث أولويات يعزز بعضها بعضا (European Commission, 2010: 3):
- **التنمية الذكية Smart Growth**: وتهدف إلى تطوير اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار.
  - **التنمية المستدامة Sustainable Growth**: وتهدف تشجيع المزيد من الموارد ذات الكفاءة والاقتصاد الأكثر اخضراراً، والأكثر قدرة على المنافسة.
  - **التنمية الشاملة Inclusive Growth**: وتهدف إلى تعزيز الاقتصاد والتماسك الاجتماعي.
- ولتنفيذ هذه الأولويات الثلاث من التنمية الذكية والمستدامة والشاملة؛ اقترحت المفوضية مجموعة واسعة من الإجراءات المهمة، على المستوى الوطني، والاتحاد الأوروبي، كما طرحت المفوضية سبع مبادرات رائدة لتحفيز التقدم، وهذه المبادرات هي (European Commission, 2010: 3-4):
1. "اتحاد في الابتكار Innovation Union"؛ لتحسين الظروف والحصول على التمويل للبحث والابتكار وذلك لضمان أن الأفكار المبتكرة يمكن تحويلها إلى منتجات، أو خدمات تسهم في توفير النمو وفرص العمل.
  2. "شباب على الخطوة Youth on The Move"؛ لتعزيز أداء نظم التعليم، وتسهيل دخول الشباب إلى سوق العمل.

3. "برنامج رقمي لأوروبا **A Digital Agenda for Europe**"; لتسريع بدء تنفيذ إنترنت عالي السرعة، وجني الأثر والمؤسسات للفوائد من السوق الرقمي الواحد.
4. "أوروبا بموارد فعالة **Resource Efficient Europe**"; للمساعدة في فصل النمو الاقتصادي عن استخدام الموارد، ودعم التحول نحو اقتصاد منخفض الكربون، وزيادة استخدام مصادر الطاقة المتجددة، وتحديث قطاع النقل، وتعزيز كفاءة الطاقة.
5. "سياسة صناعية لعصر العولمة **An Industrial Policy for The Globalization Era**"; من أجل تحسين بيئة الأعمال، ولاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودعم تطوير قاعدة صناعية قوية ومستدامة قادرة على المنافسة عالمياً.
6. "برنامج لمهارات ووظائف جديدة **An Agenda for New Skills and Jobs**"; من أجل تحديث أسواق العمل وتمكين الأفراد من خلال تطوير مهاراتهم في جميع أنحاء دورة الحياة؛ بهدف زيادة مشاركة العمال، وإتاحة أفضل الأعمال، من خلال تنقل العمالة.
7. "برنامج أوروبي ضد الفقر **European Platform Against Poverty**"; بهدف ضمان التماسك الاجتماعي والمحلي، وتحقيق النمو وتوفير الوظائف المشتركة على نطاق واسع، وتمكين الناس الذين يعانون من الفقر والاستبعاد الاجتماعي في العيش بكرامة والقيام بدور فعال في المجتمع.
- وفي تقرير للمفوضية الأوروبية (2014) بعنوان: (الدور القيادي للجامعات والمؤسسات البحثية في التخصص الذكي على المستوى الإقليمي) أكد التقرير على أن إستراتيجية أوروبا 2020، أولت هذا الدور أهمية خاصة؛ وتمثل ذلك في بعض مبادرات الإستراتيجية وهي: التنمية الذكية، والابتكار والتعليم، والبرنامج الرقمي، ومن خلال البحوث واستراتيجيات الابتكار؛ تعد مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات البحثية الجهات المعنية التي يمكن أن تكون

مهمة في سياسة التنمية الإقليمية، وتحقيق التنمية القائمة على الابتكار (European Commission, 2014: 4).

ويظهر من عرض إستراتيجية أوروبا 2020، أنها تحوي عدة إجراءات مترابطة، وذات صلة ببناء القدرات وإدارة رأس المال الفكري، وقد تكون هذه الإجراءات ناجحة في عدة مجالات، مثل: مجال التعليم العالي الأوروبي.

#### رابعا- مؤشرات رأس المال الفكري بالجامعات الأوروبية:

صدر تقرير عن وحدة رأس المال الفكري، والذي يشكل جزءا من مشروع الاتحاد الأوروبي (2009) هدفه الكشف عن المعلومات في الجامعات في مجال البحوث، وبناء على توصيات من المفوضية الأوروبية (2006)، يصف التقرير اتجاه الإدارة الإستراتيجية الداخلية للكشف عن المؤشرات، والتي في ضوءها يسمح للجهات الداخلية والخارجية؛ لتقييم الأداء، وتقدير مستقبل المؤسسة بشكل صحيح (Sa´nchez & Others, 2009: 314).

وتصنف المؤشرات تبعا للتصنيف الثلاثي لرأس المال الفكري إلى: مؤشرات رأس المال البشري ومؤشرات رأس المال التنظيمي، ومؤشرات رأس المال على العلاقات، وتتبع المؤشرات القضايا الإستراتيجية المحددة في دليل الاتحاد الأوروبي، وتفيد هذه المؤشرات في تحليل رأس المال الفكري بالجامعات، وعقد مقارنات مفيدة، وجدول (3) يبين نظام مؤشرات رأس المال الفكري، كما هو صادر عن وحدة رأس المال الفكري.

### جدول (3)

#### نظام مؤشرات رأس المال الفكري الأوروبي

نوعية المؤشر	المؤشرات الفرعية	م	المؤشرات الرئيسية	المكونات
مؤشر نهائي	المخصصات المالية للبحث والتطوير بالنسبة لعدد الباحثين	.1	الكفاءة Efficiency	رأس المال البشري Human Capital
مؤشر غير نهائي	عدد طلبة البحوث	.2		
مؤشر غير نهائي	عدد الموظفين الإداريين	.3		
مؤشر غير نهائي	عدد الباحثين الزائرين من جامعات أخرى	.4	الانفتاح Openness	
مؤشر غير نهائي	عدد طلبة الدكتوراه من جامعات أخرى	.5		
مؤشر نهائي	مقدار الموارد المخصصة للبحث والتطوير	.6	الحكم الذاتي Autonomy	رأس المال التنظيمي Organization Capital
مؤشر نهائي	بنية ميزانية البحث من قبل المجالات العلمية (حسب التخصصات)	.7		
مؤشر نهائي	كمية القيود على ميزانية البحوث	.8		
مؤشر نهائي	مبلغ من ميزانية البحوث نجح في ميزانية البحوث على المستوى المركزي	.9		
مؤشر نهائي	المبالغ المقطعة للبحوث (تمويل حكومي وتمويل	.10		

المكونات	المؤشرات الرئيسية	م	المؤشرات الفرعية	نوعية المؤشر
			غير حكومية)	
		11.	مشاركة الموظفين المعيّنين من خلال إجراء رسمي مستقل.	مؤشر نهائي
		12.	التمويل غير الأساسية (الميزانية الإجمالية وميزانية البحث)	مؤشر نهائي
		13.	الاستفادة من جمع التبرعات لدعم البحوث	مؤشر غير نهائي
		14.	بنية التمويل غير الأساسية	مؤشر غير نهائي
		15.	عدد المنشورات التي تخص قواعد السلوك	مؤشر غير نهائي
		16.	عدد المنشورات في كل مجال	مؤشر غير نهائي
		17.	عدد الاقتباسات التي تحض على الانضباط	مؤشر غير نهائي
		18.	نسبة النشر في التخصص بالمقارنة مع منشورات الجامعة	مؤشر غير نهائي
		19.	مؤشرات إنتاج الكتب والمجلات الإلكترونية	مؤشر غير نهائي
		20.	مؤشرات التمكن من رؤية الكتب والمجلات	مؤشر غير نهائي

تدوين المعرفة من خلال المنشورات  
Codification of knowledge Through Publications

نوعية المؤشر	المؤشرات الفرعية	م	المؤشرات الرئيسية	المكونات
	الإلكترونية			
مؤشر غير نهائي	عدد براءات الاختراع الفعلية المملوكة للجامعة	.21	تدوين المعرفة من خلال الملكية الفكرية Codification of knowledge Through Intellectual Property	
مؤشر غير نهائي	عدد براءات الاختراع الصادرة عن الجامعة	.22		
مؤشر نهائي	عائدات الجامعة من براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر	.23		
مؤشر نهائي	حقوق الملكية الفكرية المشتركة من قبل أساتذة الجامعات والموظفين	.24		
مؤشر غير نهائي	وجود خطة إستراتيجية للبحث	.25	القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions	
مؤشر غير نهائي	وجود آليات لتقييم خطة البحوث الإستراتيجية	.26		
مؤشر غير نهائي	عدد الفوائد العرضية المدعومة من الجامعة	.27	العرضية Spin-Offs	رأس المال العلاقتي Relational Capital
مؤشر غير نهائي	عدد الفوائد العرضية التي تمولها الجامعة ونسبتها من الفوائد العرضية ككل	.28		
مؤشر غير نهائي	عدد العقود مع المؤسسات الصناعة (تنافسية وغير تنافسية)	.29	عقود ومشروعات البحث والتطوير Contracts and R&D projects	
مؤشر غير نهائي	عدد العقود مع المؤسسات العامة	.30		

المكونات	المؤشرات الرئيسية	م	المؤشرات الفرعية	نوعية المؤشر
			(تنافسية وغير تنافسية)	
		.31	حجم الأموال من المؤسسات الصناعية بالنسبة ميزانية البحث	مؤشر نهائي
		.32	حجم الأموال من المؤسسات العامة بالنسبة ميزانية البحث	مؤشر نهائي
	نقل المعرفة من خلال مؤسسات نقل التكنولوجيا	.33	وجود مؤسسة لنقل التكنولوجيا	مؤشر غير نهائي
	نقل التكنولوجيا Knowledge Transfer Through Technology Transfer Institutions	.34	قائمة من أنشطة إدارة الملكية الفكرية وأنشطة البحوث وغيرها	مؤشر غير نهائي
		.35	ميزانية مؤسسات نقل التكنولوجيا	مؤشر نهائي
	نقل المعرفة من خلال الموارد البشرية Knowledge Transfer Through Human Resources	.36	عدد طلبة الدكتوراه مع الدعم الخاص	مؤشر غير نهائي
		.37	عدد طلبة الدكتوراه مع الدعم الشعبي	مؤشر غير نهائي
	المشاركة في عملية صنع السياسة Participation into Policy	.38	وجود أنشطة ذات صلة في صنع القرار السياسي	مؤشر غير نهائي
		.39	قائمة من الأنشطة ذات صلة بصنع السياسات	مؤشر غير نهائي

نوعية المؤشر	المؤشرات الفرعية	م	المؤشرات الرئيسية	المكونات
	والمشاركة في المعايير الوطنية والدولية		Making	
مؤشر غير نهائي	وجود مناسبات خاصة تخدم الحياة الاجتماعية والثقافية للمجتمع	.40	المشاركة في الحياة الاجتماعية والثقافية Involvement in Social and Cultural Life	
مؤشر غير نهائي	قائمة من الأحداث الخاصة التي تخدم الحياة الاجتماعية والثقافية للمجتمع	.41		
مؤشر غير نهائي	وجود أحداث معينة لتشجيع العلم	.42	Public Understanding of Science الفهم العام للعلوم	
مؤشر غير نهائي	قائمة من أحداث معينة لتشجيع العلم	.43		

Source: Sa'nchez, M. Paloma & Others (2009), "Intellectual Capital Dynamics in Universities: A Reporting Model", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 2, PP. 315-316.

ومع أن المؤشرات تقيد في مراقبة أداء المؤسسات بصفة عامة، كما تقيد في الحالة الأوروبية في الحكم على تميز وتعدد الجامعات بعضها عن بعض، وإظهار الجوانب المتشابهة والمختلفة فيما بينها، كما أنها تعكس رؤية الاتحاد الأوروبي في إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الأوروبية؛ إلا أن الدراسة التي أجراها كل من: "م. بالوما سانشيز M. Paloma Sa'nchez" و"سوزانا إلينا Susana Elena" و"روثيو كاستريلو Roci'o Castrillo" (2009) أشارت إلى كثير من أوجه القصور يمكن رصدها في نظام المؤشرات، والتي تدعو للبحث، وإجراء اختبارات إضافية، على سبيل المثال بعض المؤشرات ينبغي أن تكون أكثر وضوحا، كما أنها لم تتصدى لقضية، مثل: التدريس، وأخيرا فإن مؤشرات وحدة رأس المال الفكري ليست دواء لكل داء، ولكنها تدل على ظهور ثقافة

جديدة تقوم على قدر أكبر من المطالب المجتمعية والمخاوف المساءلة (Sa´nchez & Others, 2009: 316-317).

### الجزء الثالث- الإطار التطبيقي للدراسة

أجاب الإطار التطبيقي عن السؤال الثالث؛ حيث نص: ما واقع إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر، ممثلة في الجامعات الحكومية؟ ومن خلال الاستعانة بالتقارير الصادرة عن المؤسسات الدولية والمحلية ذات الصلة بالتعليم العالي، ومن خلال مطالعة بعض الدراسات التي أجريت على مؤسسات التعليم العالي في مصر، تناولت الدراسة مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة، واتجاهات تطويرها، مع التركيز على الجامعات الحكومية، ثم واقع إدارة رأس المال الفكري بتلك الجامعات، وتقصيل ذلك على النحو الآتي:

#### أولاً-نبذة عن مؤسسات التعليم العالي:

تتكون مؤسسات التعليم العالي في مصر من عدد من الجامعات الحكومية والخاصة، وعدد من المعاهد العليا والمتوسطة، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً في تلك المؤسسات، وانعكس ذلك في انتشار التعليم الجامعي في المحافظات، من خلال (44) جامعة حكومية، وخاصة، وأهلية، وجامعة الأزهر، والجامعة الأمريكية، يضم جميعها (577) كلية ومعهداً للدراسات العليا، على النحو الآتي (وزارة التعليم العالي، 2014: 6-7):

- بلغ عدد الجامعات الحكومية (23) جامعة بعد تحويل فروع الجامعات إلى جامعات مستقلة، وتضم (357) كلية خلال عام (2013/2014)، زادت في العام نفسه؛ بإنشاء (24) كلية جديدة بدأت بها الدراسة في العام الدراسي (2014/2015)؛ ليصبح إجمالي عدد الكليات (381) كلية ومعهد دراسات عليا، كما تم تحويل كليات جامعة قناة السويس بالعريش إلى فرع الجامعة بالعريش وكليات جامعة أسيوط بالوادي الجديد إلى فرع الجامعة بالوادي الجديد.

- جامعة الأزهر، وتضم (73) كلية.

- الجامعة الأمريكية، وتضم (6) كليات.
  - الجامعات الخاصة والأهلية وعددها (19) جامعة، وتضم (117) كلية.
- ويوضح جدول (4) تطور أعداد الجامعات الحكومية، وكلياتها، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والطلبة المقبولين والمقيدين والخريجين بمرحلة الدرجة الجامعية الأولى، والطلبة المقيدين والخريجين بمرحلة الدراسات العليا، وموازانات الجامعات الحكومية، خلال الفترة من العام الدراسي (2010/2009) وحتى العام الدراسي (2014/2013).

## جدول (4)

بيان إحصائي بتطور التعليم الجامعي الحكومي خلال الفترة من (2010/2009 -

(2014/2013)

البيان	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
عدد الجامعات	18	19	19	23	23
عدد الكليات	316	317	320	325	357
عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	74,506	75,619	77,532	77,225	77,030
عدد الطلبة المقبولين بمرحلة الدرجة الجامعية الأولى	275,141	51,914	259,791	315,950	363,328
عدد الطلبة المقيدين بمرحلة الدرجة الجامعية الأولى	1,366,490	1,081,215	1,120,935	1,148,805	1,220,065
عدد الخريجين بمرحلة الدرجة الجامعية الأولى	277,542	274,312	284,143	278,634	268,440
عدد المقيدين بمرحلة الدراسات العليا	218,991	174,035	252,318	271,642	258,892

2014/2013	2013/2012	2012/2011	2011/2010	2010/2009	البيان
122,862	109,180	96,506	86,614	56,309	عدد الخريجين بمرحلة الدراسات العليا

المصدر: وزارة التعليم العالي (2014): النشرة الدورية (2014/2013)،

تطور التعليم العالي الجامعي الحكومي، القاهرة، ص 7.

Retrieved July 22, 2016, from [http://www.egy-mhe.gov.eg/sites/default/files/alnashra2014n\\_0.pdf](http://www.egy-mhe.gov.eg/sites/default/files/alnashra2014n_0.pdf)

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن أعداد الطلبة المقبولين بالجامعات المصرية تناقص في العام الجامعي (2011/2010)، ويرجع ذلك إلى سنة الفراغ في الثانوية العامة في العام السابق (2010/2009)، كما أدى ذلك إلى تناقص عدد الطلبة المقيدين والخريجين بمرحلة الدرجة الجامعية الأولى في السنوات الأربعة التالية بصفة عامة، كما يتضح من الجدول تزايد أعداد كليات الجامعات الحكومية؛ حيث بلغت نسبة الزيادة في عدد الكليات في عام (2014/2013) قياسا بعام (2010/2009) نحو (13%)، ويرجع ذلك إلى تحول فروع بعض الجامعات إلى جامعات مستقلة، مثل جامعتي سوهاج، والسويس، كما تزايد عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بنسبة أكثر من (3%)، كما تزايد عدد الطلبة المقيدين بمرحلة الدراسات العليا بنسبة (18%) والخريجين بمرحلة الدراسات العليا بنسبة (118%) وذلك في العام الدراسي (2014/2013)، مقارنة بالعام الدراسي (2010/2009)، وربما يرجع ذلك إلى إقبال كثير من الخريجين على الالتحاق بمرحلة الدراسات العليا، لاسيما الدراسات العليا التربوية؛ حيث يأمل هؤلاء الخريجون في الحصول على وظائف مناسبة في مجال التعليم وغيره من مجالات العمل التي تفضل حصول الخريج على مؤهلات علمية ملائمة وأعلى من الدرجة الجامعية الأولى.

ثانيا- اتجاهات تطوير مؤسسات التعليم العالي:

وضعت وزارة التعليم العالي الخطة الإستراتيجية طويلة المدى (2002-2017)، والتي يفترض تنفيذها على ثلاث مراحل، مدة كل منها خمس سنوات،

وقد تم اعتماد هذه الخطة من خلال مشروع تطوير التعليم العالي (HEEP)؛ بغرض معالجة مشكلات التعليم وارتباطه بالواقع، وتعزيز إجراءات ضمان الجودة والاعتماد، وتوسيع نطاق مؤسسات التعليم الخاصة، وتحسين القدرات المؤسسية والتي تشمل التخطيط الإستراتيجي، وإشراك أصحاب الأعمال، والجهات المهنية المعنية في المناقشات المتعلقة بربط التعليم بسوق العمل، وتزويد الموظفين بالتدريب والتطوير المهني كأساس لتدعيم قدراتهم، والتركيز على الاستثمار في مجال الأبحاث، وربط التعليم بأولويات التنمية الوطنية، واشتمل المشروع على ستة مشروعات، تم منحها أولوية، وهذه المشروعات، هي (سعيد، 2012/أ: 167-170):

- صندوق مشروع تطوير التعليم العالي HEEPE.
  - مشروع تطوير نظم تطوير وتكنولوجيا المعلومات ICTP .
  - مشروع الكليات التكنولوجية ETCP.
  - مشروع كليات التربية FOEP.
  - مشروع تنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات FLDP.
  - مشروع ضمان الجودة والاعتماد QAAP.
- واقترح تقرير "لجنة مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بالتعاون مع البنك الدولي" (2010) بعض اتجاهات التطوير لمؤسسات التعليم العالي في مصر؛ للتغلب على التحديات التي تواجهها، بما يعود بالفائدة، وبما يؤدي إلى تحسين إدارة رأس المال الفكري بهذه المؤسسات، وربط التقرير بين الأخذ بالاتجاهات المقدمة، وبين مستقبل مصر إلى حد كبير، ولخص التقرير مجالات تطوير التعليم العالي في أربعة مجالات هي (مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2010: 78-79):
1. الاستثمار في رأس المال البشري المضيف للقيمة؛ بما يلبي الحاجة إلى مهارات مرتفعة المستوى.
  2. تدعيم الابتكار في قطاعات النمو المستهدفة، عن طريق مستوى رفيع من البحث والتنمية.

3. تحسين الإنتاجية الوطنية عن طريق زيادة التحصيل العلمي الإجمالي، والتوسع في قيد الطلبة.

4. تحسين كفاءة التعليم العالي، عن طريق تحسين الموارد وإدارتها، وتنوع الخدمات التعليمية.

كما أن "المطلوب من مؤسسات التعليم العالي في مصر وضع تصورات مستقبلية للإدارة الجامعية يكون أساسها التميز والإبداع، واستشراف المستقبل، وإعادة النظر في دور تلك المؤسسات، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وإعادة النظر في فلسفتها، ورسالتها، وسياستها، واستراتيجيتها، وخططها، وبرامجها التعليمية، وكوادرها البشرية، وهياكلها التنظيمية، وتقوية الروابط والعلاقات بينها وبين المجتمع والبيئة المحيطة، إلى جانب تحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين ما يجري حولها من متغيرات وتحولات جذرية" (غبور، 2012: 499).

ولتحقيق مجالات التطوير المأمولة والتصورات المستقبلية للإدارة الجامعية؛ اقترحت لجنة أخرى هي "لجنة مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بالتعاون مع البنك الدولي" (2010) ثلاثة مسارات واسعة؛ لتطوير مؤسسات التعليم العالي في مصر، وهي (مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2010: 79):

- الإبقاء على الوضع الراهن، من خلال إضافة المزيد من التوقعات إلى نظام يعمل بأكثر من طاقته وفاقد التوجيه ومختل وظيفياً.
  - التغيير التحويلي، بما يتطلب تغيير جذري على نموذج السياسات القائمة، والدفع إلى تغيير هيكل وثقافي جوهري.
  - الإصلاح التدريجي، وهو إصلاح مرحلي، يتم عن طريق استحداث سياسات جديدة، مع وضوح الأهداف، واتساق الوسائل المؤدية إلى بلوغها.
- ثالثاً- واقع إدارة رأس المال بالجامعات الحكومية:

أمكن تحديد واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الحكومية، من خلال رصد مكوناته الثلاثة (البشري، والعلاقاتي، والتنظيمي)، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

### 1- واقع رأس المال البشري:

#### • البرامج التعليمية والتدريبية:

بالنسبة للبرامج التعليمية للطلبة؛ تتيح الجامعات الحكومية كثيرا من البرامج التعليمية للطلبة سواء أكانوا بالمرحلة الجامعية أم الدراسات العليا وتتوسع هذه البرامج ما بين برامج انتظام، وانتساب، وانتساب موجه، وتعليم مفتوح، وغيرها. ومن أمثلة البرامج التعليمية: برامج التعليم المفتوح، وبرامج الانتساب الموجه؛ حيث قامت جامعات حكومية كثيرة بتنفيذ برامج التعليم المفتوح؛ لإتاحة الفرصة أمام بعض الأفراد لاستكمال دراساتهم الأكاديمية، وتتركز معظم هذه البرامج في مجالات التجارة والقانون والزراعة والآداب والخدمة الاجتماعية، ويقدر عددهم بنحو (70) ألف طالب وطالبة في عام (2009)، وزاد عدد هؤلاء الطلبة؛ ليصل إلى (140) ألفا في عام (2011)، حينما تم إلغاء برامج الانتساب الموجه، وتحويلها لنظام التعليم المفتوح، وربما انخفض عدد طلبة برامج التعليم المفتوح؛ بسبب عودة العمل بنظام الانتساب الموجه منذ (2012)، ولذا بلغ عدد الطلبة المقبولين ببرامج الانتساب الموجه بكليات التجارة والحقوق والآداب (42) ألف في عام (2012) (هلال، 2012: 19-20).

كما أنشأت الجامعات الحكومية نوعية أخرى من البرامج الأكاديمية، مثل: البرامج الأكاديمية باللغات الأجنبية، مثل: الإنجليزية، أو الفرنسية، أو التخصصات الجديدة في كليات الهندسة، والطب، والصيدلة، والزراعة، ولقد تطور عدد الطلبة المقيدين بهذه البرامج في الجامعات الحكومية، ليصل في عام (2010/2009) إلى (19,800) طالب وطالبة في برامج اللغة الإنجليزية بكليات التجارة، وعدد (10,825) طالب وطالبة في البرامج الجديدة في الكليات المختلفة (هلال، 2012: 19-20).

ومع كل هذه الجهود لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الشريحة العمرية ممن هم في سن التعليم الجامعي، إلا أن نسبة القيد بالجامعات الحكومية لا تزال متدنية قياساً بمثيلاتها في بعض الدول مثل: الأردن، وإيران، وتشيلي وإسرائيل وكوريا الجنوبية، كما سبق الإشارة إلى ذلك؛ بما يشير إلى ضعف قدرة الجامعات الحكومية على توفير فرص تعليمية متكافئة.

وإذا كان تحقيق هدف إتاحة فرص متكافئة للتعليم العالي لم يتحقق بالشكل المرضي حتى الآن؛ فإنه يبدو أن تحقيق هدف الجودة ما زال جد بعيد؛ فجميع المؤشرات الموضوعية وغير الموضوعية تشير بوضوح إلى تراجع مستوى تأهيل خريجي التعليم العالي بشكل ملحوظ مع مطلع العقد الأول من القرن الحالي، وهو ما ينذر بانعكاسات سلبية خطيرة على مستقبل عملية التنمية في مصر (العربي وآخرون، 2009: 4).

ولم يتوقف الأمر على انخفاض نسبة القيد بالجامعات الحكومية، أو تدني مستوى الخدمات التعليمية المقدمة بهذه الجامعات، وإنما هناك أمر آخر يتعلق بقلة تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وعلاقته بالتخصصات المتاحة بالكليات الحكومية، وذلك بسبب الخلفية الاجتماعية للطلبة؛ إذ يعني تكافؤ الفرص هنا التحاق الطلبة بالتخصصات المختلفة طبقاً لجهودهم، وليس بناء على خصائص الخلفية الاجتماعية، مثل: ثروة الوالدين، أو تعليمهما، أو النوع، أو محل الإقامة، غير أن دراسة علمية أجريت في (2010)؛ أشارت إلى أن الالتحاق بمختلف أنواع وكليات التعليم العالي تتحكم فيه خلفيات الأفراد؛ حيث إن جزء كبيراً من الإنفاق العام على التعليم والموجه لتحقيق مجانية التعليم العالي، يستفيد منه من يتمتعون بوضع مالي جيد (كرافت وآخرون، 2012: 116).

أما بالنسبة للبرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ فقد تم إطلاق مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP (2002)؛ بهدف رفع الكفاءة الإدارية والأدائية والخدمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال عقد عدد من الدورات التدريبية، بإشراف وحدات الجودة بالكليات، وتم تنويع إنجازات المشروع بتأسيس المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس

والقيادات؛ ليكون الفرع الثاني للمجلس الدولي للمدرّبين المعتمدين بعد الفرع المؤسس في هولندا؛ لتلبية احتياجات الدول الأوروبية، وبهذا يعتبر الفرع الوحيد المخول؛ لتقديم الخدمات في (22) دولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (سعيد، 2012/أ: 169).

وفي سبيل تعرف دور مشروعات تطوير التعليم العالي في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بإحدى الجامعات الحكومية، توصلت دراسة محمد ناجح أبو شوشة إلى أن مشروعات تطوير التعليم العالي بجامعة سوهاج تسهم بدرجة كبيرة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، في مجالات أخلاقيات المهنة والتدريس الجامعي والمهارات القيادية والإدارية، وبدرجة متوسطة في مجالي خدمة المجتمع والبحث العلمي، مما يعني أن تعظيم الاستفادة من هذه المشروعات في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم يتطلب التركيز أكثر على هذين المجالين من مجالات التنمية المهنية المستدامة (أبو شوشة، 2010: 132-133).

#### • إدارة المعرفة:

تعد الجامعات من أهم المؤسسات وأولها في تطبيق إدارة المعرفة، ولكي تحقق الجامعات تنمية حقيقية في إدارة المعرفة، على أسس علمية مخططة، عليها أن تتبنى إستراتيجيات متطورة في التعليم والتدريب، وتركز على العمليات المعرفية التي تتطلبها خطط التنمية الفكرية، وتوظف التقنيات الحديثة بطريقة فعالة، للوصول إلى أفضل النتائج المرغوب فيها في مجال إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته (الهالي، 2011: 4).

وحول مدى استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في مصر أشارت نتائج دراسة "أماني السيد غبور" إلى أن واقع إدارة المعرفة - بوصفها مظهراً من مظاهر إدارة رأس المال البشري - يتصف ببعض الإيجابيات، كما أن به بعض السلبيات، ومن أمثلة الإيجابيات: إدراك القيادات الجامعية لإدارة المعرفة، وممارسة بعض عملياتها، وامتلاك الجامعة منظومة فعالة لتكنولوجيا المعلومات ساعدت في نشر وتداول

المعلومات، كما تشجع الجامعة تبادل الأفكار الإبداعية بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وتسهل عملية الاستشارات بينها وبين مراكز البحث العلمي، وتعمل على إزالة القيود أمام عقد الشراكات مع مؤسسات المجتمع إلى حد ما، ومن أمثلة السلبات: حاجة الجامعة إلى تبني إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وإلى استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة؛ للاستفادة وتحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة، وليس لدى الجامعة آلية لتلقي مقترحات المؤسسات الإنتاجية، كما أشارت الدراسة إلى بعض معوقات تطبيق إدارة المعرفة، مثل: الفصل بين المعرفة وتطبيقاتها، الاقتصار على الاتصال التكنولوجي بدلا من التفاعل بين الأفراد، وضعف المخصصات والموارد الكافية لتسيير إدارة المعرفة (غبور، 2012: 561-562).

وأشارت نتائج دراسة "عمار فتحي موسى إسماعيل" إلى وجود كثير من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية بوجه عام، فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة بها، وتوجد هذه المعوقات في الكليات التطبيقية، بدرجة أكبر من كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن المعوقات نقص الوعي للفوائد التي يمكن أن يحققها تطبيق إدارة المعرفة، كما أن الثقافة الحالية لا تشجع على مشاركة وتبادل المعرفة، ونقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة، ونقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة، والافتقار إلى التكامل بين الأنشطة الجامعية المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي، كذلك الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة (إسماعيل، 2012: 102).

وفيما يتعلق بعلاقة إدارة المعرفة بالبحث العلمي في الجامعات المصرية؛ أشار أحد التقارير إلى "أن نسبة صغيرة جدا من الأكاديميين الجامعيين نشطون في مجال البحث العلمي، وفي إحدى الجامعات الكبيرة، ذكر أن نحو (10%) من أعضاء هيئة التدريس نشطون في البحث العلمي على مستوى يمكن الاعتراف به دوليا، وأن ما يصل إلى (30%) منهم قادرون على أداء بحوث جيدة، إذا ما منحوا الموارد والحوافز الكافية، واعتبر الباقي غير قادرين على النشاط البحثي الجاد، وفي الجامعات الرائدة عالميا في المجال البحثي يكون

عادة ثلثا الأكاديميين نشطين بحثيا، وتكون بحوثهم ثلثهم مشهورة على المستوى الدولي" (مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2010: 180-181). وربما يرجع تدني النشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس إلى ارتفاع أعباء أعضاء هيئة التدريس، وضعف كفاية أجورهم، وضعف قدراتهم المادية على الإنفاق على البحث العلمي.

#### • الخدمة المجتمعية:

"أنشأت الجامعات عددا كبيرا من الوحدات المتخصصة لخدمة المجتمع في مختلف المجالات، وتعزيز العلاقة مع المراكز المختلفة، ومن أمثلة هذه المراكز: مراكز الاستشارات والتصميم والخدمات الهندسية والمعمارية، ومراكز الاستشارات والبحوث الزراعية، ومراكز الخدمات الصيدلانية والإتاحة الحيوية، ومراكز الخدمات البيئية، والمستشفيات الجامعية والمراكز الصحية، إلى غير ذلك من الوحدات التي تعمل بوصفها وحدات ذات طابع خاص، وتوفر هذه المراكز الاستشارات والحلول العملية للمشاكل التي تواجه المجتمع والمستثمرين مقابل رسوم مناسبة تساهم في زيادة الموارد المالية للجامعات وتغطية تكاليفها" (هلال، 2012: 19). ويعتبر قطاع خدمة البيئة وتنمية المجتمع أحد وظائف الجامعة الثلاث، بالإضافة إلى وظيفتي التدريس، والبحث العلمي، وتتعدد تلك الخدمات وتنوع؛ فهناك الخدمات الاجتماعية والطبية والبيطرية، والاستشارات الهندسية، والزراعية وغير ذلك من خدمات مفيدة للمجتمع المحيط بالجامعة.

وقد رصدت كثير من الدراسات واقع خدمة الجامعة لمجتمعها، من ذلك دراسة "إبراهيم عوده" عن دور إحدى الجامعات الحكومية في التنمية المحلية والبيئية، وقد أظهرت نتائجها وجود بعض المعوقات التي يمكن أن تواجه قطاع وتنمية البيئة بكليات جامعة الزقازيق، التي قد تعرقل دوره المتميز في مجال تنمية المجتمع والبيئة، وأجملت الدراسة هذه المعوقات في: معوقات إدارية وهيكلية، ومعوقات مادية، ومعوقات محلية، ومعوقات إعلامية (عوده، 2009: 18-19).

كما خلصت دراسة "محمد سمير عبد الوهاب" إلى وجود بعض المشكلات والصعوبات التي تمثل في مجملها معوقات تحول دون أداء الجامعات لدورها التنموي المأمول لمجتمعاتها أهمها: اعتماد الجامعات على التمويل الحكومي مع قلة مخصصات الجامعة المالية، وضعف العلاقة المجتمعية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني، ضعف استفادة مؤسسات الإنتاج من إمكانيات الجامعة وخبراتها، حاجة الجامعات إلى آلية تضمن الارتباط بين توجهات البحث العلمي في الجامعات وقضايا التنمية المحلية (عبد الوهاب، 2008: 226).

#### • الكفاءة الداخلية والخارجية:

في سبيل الوصول إلى كفاءة مؤسسات التعليم العالي؛ تم البدء في مشروع التطوير المستمر والاعتماد، وهو المرحلة الثانية من مشروع تطوير التعليم العالي؛ بغرض: ضمان فاعلية واستمرارية مشروعات الجودة بالمرحلة الأولى، ووضع وتنفيذ أنظمة الجودة الداخلية في كل مؤسسات التعليم العالي العامة، وتمكين المؤسسات الخاصة من الاستفادة من الإجراءات والآليات الموضوعية، واعتماد المعايير القومية في البرامج التعليمية، وتأهيل المؤسسات لاعتمادها من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، واعتماد عدد من المعامل والمراكز العلمية والبحثية دولياً في الجامعات، وتحسين كفاءة مؤسسات التعليم العالي وتطوير قدراتها المؤسسية، وتحسين منهجيات تقييم الطلبة وتعزيز الكفاءة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، وتم تقسيم المشروع إلى ثمانية مشروعات فرعية هي (سعيد، 2012/أ: 170):

- مشروع ضمان الجودة والاعتماد-المرحلة الثانية QAAP2.
- مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد CIQAP.
- مشروع تطوير البرامج الأكاديمية وتأهيلها للاعتماد DAPAP.
- مشروع اعتماد المعامل بمؤسسات التعليم العالي HLAP.
- مشروع تطوير نظم تقييم الطلاب DSASP.
- مشروعات دعم البنية التحتية المرتبطة بالجودة IQRP.

- مشروع متابعة وتقييم البرامج الأكاديمية الجديدة MENPP.
  - مشروعات المشاركة الية في مجال ضمان الجودة QASP.
  - وفي نفس مجال تعزيز كفاءة مؤسسات التعليم العالي؛ تم إطلاق مشروع آخر تحت اسم (الطرق المؤدية إلى التعليم العالي- مصر PHE/EG 2002-2012)؛ بهدف اكتساب شباب الخريجين المهارات الشخصية وثيقة الصلة بالسوق، ما في ذلك المهارات القيادية ومهارات التواصل والتعامل مع الآخرين، والإدارة الفاعلة، وإجادة اللغة الإنجليزية واستخدام الحاسب الآلي، وزيادة فرص الالتحاق بالدراسات العليا، وتعزيز إمكاناتهم من أجل الفوز بفرص عمل أفضل، وركز المشروع على المجموعات الية الأقل حظا بين طلبة الجامعات والخريجين، والذين ينتمون في الغالب إلى التخصصات الإنسانية والعلوم الاجتماعية (سعيد، 2012/أ: 167-170).
- وفيما يتعلق بمدى تحقيق منظومة التعليم العالي في مصر لهدف الكفاءة، ببعديها الداخلي والخارجي، توضح البيانات أن هذا الهدف لم يتحقق إلى حد بعيد؛ ومن أهم المؤشرات التي تستخدم للتعبير عن الكفاءة الداخلية، الإنفاق العام على التعليم، ونسبة الإنفاق الاستثماري من جملة الإنفاق، وتشير البيانات إلى أن الإنفاق الجاري على التعليم العام استحوذ على ما يقرب من (80%) من جملة الإنفاق العام على التعليم عام (2008/07) في حين بلغ نصيب الإنفاق الاستثماري نحو (20%) فقط، كما أن بند الأجور وتعويضات العاملين، يستحوذ على ما يقرب من (60%) من جملة الإنفاق الجاري على التعليم العالي، ولا يعكس ذلك ارتفاع أجور أعضاء هيئة التدريس، فهي متدنية، وإنما يعكس ارتفاع نسبة الإداريين وغير الأكاديميين عن الحدود المقبولة عالميا، إذ يقابل كل عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية 1,07 موظف إداري، وهو ما يعكس درجة عالية من الهدر، ومن المؤشرات ذات الدلالة فيما يتعلق بالكفاءة الداخلية المؤشر الخاص بعدد الطلبة لكل عضو هيئة تدريس، التي بلغت حوالي (32) طالب لكل أستاذ، وهي أعلى بكثير من المتوسطات السائدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (حوالي 23 طالبا)، وفي الدول ذات

الدخل المتوسط (نحو 18 طالبا)، وبالطبع هذه الكثافة المرتفعة لها انعكاسات واضحة على نوعية الخدمات التعليمية المقدمة بالجامعات الحكومية (العربي، 2012: 145).

أما فيما يتعلق بمؤشرات الكفاءة الخارجية، ففعل من أهم هذه المؤشرات ما يرتبط بمدى ملائمة التخصصات التي يلتحق بها طلبة التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل التنافسي، فوفقا للبيانات الرسمية لعام (2010/09)؛ فإن حوالي (81%) من الطلبة المقيدون في التعليم الجامعي في مصر مقيدون في كليات نظرية، بينما (19%) مقيدون في كليات عملية، كما أن ما يقرب من (45%) من جملة الطلبة المقيدون في التعليم الجامعي متخصصون في مجال العلوم الاجتماعية التي تضم كليات التجارة والحقوق، وهي أكثر الكليات تكدسا من حيث أعداد الطلبة، ويتعرض خريجوها لخطر البطالة مقارنة بغيرهم، وغالبا ما يضطرون للعمل في مهن ليس لها علاقة بتخصصاتهم الدقيقة، بينما لا تتجاوز نسبة المقيدون في قطاعي العلوم الأساسية والعلوم الزراعية والبيطرية نسبة (2%)، رغم ما لهذه التخصصات من أهمية قصوى خاصة في ظل اقتصاد المعرفة (العربي، 2012: 145).

## 2- واقع رأس المال العلاقتي:

### • علاقة الجامعات بمؤسسات المجتمع المدني:

تعرف مؤسسات المجتمع المدني بأنها جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال نسبي عن سلطة الدولة لتحقيق أغراض سياسية وثقافية واجتماعية وغير ذلك (أبو حلاوة، 1999: 11). وتؤدي هذه المؤسسات دورا مهما في الدول المتقدمة في دعم المؤسسات التعليمية؛ إذ إنها تقوم بتدبير الأموال بطرق وأساليب فعالة، وتقدم منحا للطلبة وترعاهم اجتماعيا وصحيا، أما في مصر فلا يزال دور مؤسسات المجتمع المدني ضعيفا بصفة عامة، مع ضعف دورها في دعم التعليم العالي بصفة خاصة، وذلك لحالة التحول الاجتماعي والديمقراطي التي تمر بها مصر (هلال، 2012: 26).

وتأتي أهمية دعم مؤسسات المجتمع المدني للتعليم بصفة عامة، على اعتبار أن جهود الحكومات وحدها لإصلاح التعليم لم تكن كافية ولن تكون كافية، ومن هنا كانت الدعوة لتفعيل دور المجتمع المدني في أخطر قضية تواجه الجامعات، تتعلق باستثمار رأس المال الفكري، وتعظيم هذا الاستثمار، ومثلما تقوم نهضة المجتمعات المتقدمة على أكتاف المجتمع المدني، الذي يمارس حقه في الرقابة والمطالبة بحقوق الناس، فإن جزء كبير من الارتقاء بجودة التعليم بالجامعات لابد أن يقع على عاتق مؤسسات المجتمع المدني (النادي، 2010: 51).

#### • علاقة الجامعات بالمؤسسات الحكومية الأخرى:

تحتاج الجامعات لمصفوفة من البيانات، يمكنها الحصول عليها من مصادرها الأولية أو من مصادرها الثانوية في بعض الأحيان، مثل: إدارة المعلومات والإحصاء التابعة لوزارة التربية والتعليم، والمجلس الأعلى للجامعات، والجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، والمؤسسات الدولية كمؤسسة اليونسكو ممثلة في معهد اليونسكو للإحصاء، والبنك الدولي، بالإضافة إلى المسوح الأسرية والاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات المختلفة كمركز المعلومات التابع لرئاسة مجلس الوزراء، ومجلس السكان الدولي، وعلى الرغم من تعدد تلك المصادر المتاحة ودورها المهم في توفير البيانات التي تحتاجها الجامعات؛ فإن هناك أوجه قصور يمكن إجمالها في النقاط الآتية (راغب، 2012: 46):

- نقص بعض عناصر البيانات التي يتم جمعها ونشرها سنويا، ومنها توزيع الطلبة وفق السن رغم توافر بيانات تاريخ ميلاد الطلبة.
- الحاجة إلى تطبيق النظام المعياري الدولي لتصنيف نظم التعليم عند نشر البيانات، على الرغم من إتباع الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء هذا التصنيف.
- الحاجة إلى توافر بيانات عن الحالة الاجتماعية والاقتصادية للطلبة، أو نوع الإعاقة والموقع الجغرافي.
- الاكتفاء بنشر الأرقام دون إضافة ملحوظات توضيحية، مما يقلل الاستفادة من البيانات يؤدي إلى وقوع بعض الأخطاء في تفسيرها.

### • علاقة الجامعات بسوق العمل:

تعاني سوق العمل المصرية من أوجه اختلال هيكلية متعددة، وارتفاع نسبة البطالة، وبدلاً من أن تسهم الجامعات في مساعدة سوق العمل على الحد من هذه المشكلات، نجد أن ضعف قدرة الجامعات على تخريج خريجين مهرة يلبون احتياجات سوق العمل، لا يؤدي إلا إلى تفاقم مشكلة البطالة، ويشكل خريجو التعليم العالي (3,5%) من العاطلين عن العمل في مصر بنسبة (16,3%) من القوى العاملة" (البرادعي، 2012: 67). وعن طبيعة علاقة الجامعات بسوق العمل المحلية؛ رصد أحد التقارير بعض المشكلات المتعلقة بمدى وفاء الجامعات باحتياجات سوق العمل، ويفهم من وجود هذه المشكلات واستمرارها انفصام سياسة الجامعات وخططها عن واقع سوق العمل الداخلية، ومن أمثلة هذه المشكلات ما يلي (مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2010: 193):

- الزيادة المفرطة والمزمنة في عدد خريجي الجامعات بما يزيد عن حاجة سوق العمل من بعض التخصصات، خاصة التخصصات النظرية.
- يعجز كثير من خريجي الجامعات (نحو 50%) عن الحصول على عمل في المجالات التي درسوها.
- يفقر خريجو الجامعات لمهارات الوظائف التي يتقدمون لشغلها.
- الطلبة الجامعيون غير راضين عن دراستهم، حيث لا تساعدهم على تنمية المهارات العملية، ويلجئون إلى العمل في الخارج، كوسيلة لاكتساب الخبرات العملية.
- وبصفة عامة يبدو أن هناك نقصاً أساسياً في اتساق سياسات قطاع التعليم العالي؛ فيما يتعلق بمتطلبات سوق العمل الوطنية، واهتمامات الطلبة وتوقعات أرباب العمل.

### 3- واقع رأس المال التنظيمي:

#### • الثقافة التنظيمية:

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للجامعات، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، يفهمها العاملون ويدركونها؛ وتتعكس على معارفهم واتجاهاتهم وسلوكهم، ومن ثم تشكل بعدا من أبعاد رأس المال التنظيمي الذي هو أحد مكونات رأس المال الفكري للجامعة.

وتبدو "أهمية دور الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها، وتشجيعهم على الإسهام في إنتاج المعرفة وإدارتها" (سعد، 2012: 99)، كما أن للمناخ التنظيمي دور في نشر ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس، وله أهمية في تحقيق الجامعة لأهدافها، وزيادة الرضا الوظيفي لأعضائها (إبراهيم، 2012: 31).

وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات المصرية ضعيفة ولا تدعم إدارة رأس المال الفكري بالجامعة بدرجة كبيرة، وهذا يتطلب من الجامعات المصرية، إعادة النظر في مكونات الثقافة التنظيمية بها (قرني، والعتيقي، 2012: 312).

ويأتي الهيكل التنظيمي الرسمي للجامعات كأحد المكونات المهمة للثقافة التنظيمية الجامعية، ومن المعلوم أن الجامعات الحكومية تخضع لهيكل تنظيمي واحد؛ بحكم مركزية التخطيط التي شملت كثيرا من عناصر منظومة التعليم العالي في مصر، وينتمي هيكل الجامعات الحكومية إلى الهياكل الطولية، التي تزداد فيها الإجراءات الرسمية؛ نظراً لتعدد المستويات الإدارية بها والروتين، مما يؤثر على سرعة اتخاذ القرار.

كما يتسم الهيكل التنظيم لمنظومة التعليم العالي بالتعقيد والجمود، ويصبح مسؤولاً عن عدد من المشكلات الراهنة؛ ومنها أنه لا يساعد في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية (سعيد، 2012/ب: 7). وربما يكون الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لمدخل إدارة رأس المال الفكري، ما يتسم بالمرونة، ويتكيف مع التحديات، ويقدر على الاستجابة للتغيرات المحيطة.

وقد قامت إحدى الدراسات العلمية بتحليل العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وأثر ذلك على التميز التنظيمي في إحدى مؤسسات

التعليم العالي، وأشارت نتائجها إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية تؤثر بدرجات متفاوتة على عملية إدارة المعرفة ككل مما يتطلب إعطاء اهتمام متزايد؛ لتدعيم وتنمية عناصر الثقافة التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى أن للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة دورا مؤثرا في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، ومن هنا أوصت الدراسة بأن يدرك المسؤولون بمؤسسات التعليم العالي أهمية الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة، في تشجيع وتعزيز تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها (سعد، 2012: 101).

وترى الدراسة الحالية أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الحكومية بحاجة ماسة إلى إعادة النظر في مكوناتها؛ حتى تصبح ملائمة للأخذ بمفهوم إدارة رأس المال الفكري، ويمكن أن يتم ذلك من خلال بعض الإجراءات مثل: مواكبة عناصر الثقافة التنظيمية للتطورات التكنولوجية، وتسخيرها لدفع رأس المال التنظيمي إلى النمو، وتبني الجامعات الحكومية إستراتيجيات تكوين وتدريب على عناصر تنظيمية جديدة بديلة عن تلك العناصر التنظيمية المعمول بها حاليا وثبت عقمها وقلة جدواها، فعلى سبيل المثال يصبح من غير المقبول من الجامعات المصرية أن تعتمد في إنهاء معاملاتها الإدارية المختلفة على النظام اليدوي، ولا تستخدم النظام الإلكتروني.

#### • التشريعات والقوانين واللوائح:

وفيما يتعلق بتأثير التشريعات والقوانين واللوائح على قدرة الجامعات في إدارة مواردها الفكرية، أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن هناك جمودا وتعقيدا في التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لعمل الجامعات في مصر؛ مما يضعف من إدارة رأس المال الفكري بالجامعة، كما يضعف من قدرتها على الاستفادة منه، مما انعكس على قدراتها التنافسية بين الجامعات العالمية (قرني، والعتيقي، 2012: 312).

ومن أهم ملامح تلك التشريعات أن الدستور المصري ينص على أن التعليم في جميع مراحلها مجاني وتكفله الدولة، ومع اختلاف الظروف وارتفاع تكلفة التعليم العالي، وافتتاح جامعات خاصة كثيرة، ونشأة طبقات مجتمعية قادرة

ورغبة في المشاركة في التكلفة؛ فقد أصبح من المنطقي أن يعاد النظر في هذا القيد الدستوري، على نحو يكفل إعطاء الفرصة فقط للقادر على التعلم مع عجزه عن التمويل، ولو كان ذلك من باب التكافل الاجتماعي، أي أنه ينبغي ترشيد المجانية دون إلغائها" (هلال، 2012: 26).

وفي مجال التطوير التشريعي، ولمحاولة تلافي المشكلات المترتبة على مثل هذا القصور في التشريعات المتعلقة بالتعليم العالي؛ طرحت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أواخر عام (2006) مشروع قانون موحد للتعليم العالي، يحل محل القوانين والتشريعات والقرارات الحالية التي تنظم العمل في مؤسسات التعليم العالي، على اختلافها وتنوعها، وأوضح هذا المشروع فلسفة القانون الموحد، كما حدد المعالم الرئيسية للتشريع الموحد في إدارة مؤسسات التعليم العالي، وحقوق وواجبات عضو هيئة التدريس والطالب، ولم يغفل المشروع البعد التنموي والاجتماعي لمؤسسات التعليم العالي، ودور مؤسسات المجتمع المدني، كما اهتم بضمان جودة الخدمات التعليمية (العربي، وآخرون، 2009: 17-21)، ورغم ما تضمنه المشروع من أفكار جيدة، إلا أنه لاقى معارضة من بعض الناس، ولم يصدر حتى الآن، مع وجود محاولات لإعادة عرضه على مجلس النواب في دورته الحالية.

#### • المخصصات المالية:

بلغت موازنة التعليم العالي الحكومي (11,732,082) جنيهاً، بنسبة (1,03%) من الناتج المحلي، وذلك في العام المالي (2010/2009)، وينفق من هذه الموازنة على وزارة التعليم العالي، والمجلس الأعلى للجامعات، ومجمع اللغة العربية، والجامعات (وحدة التخطيط الإستراتيجي، 2009: 35)، وبالطبع تعد هذه النسبة متدنية لدولة تعد الموارد البشرية هي ثروتها الأكبر، فضلاً عن كونها منخفضة مقارنة بمثيلاتها في بعض الدول ذات الظروف المماثلة لظروف الدولة المصرية (هلال، 2012: 15)، وطبقاً لموازنة العام المالي (2014/2013)، تم زيادة اعتمادات موازنات الجامعات الحكومية إلى

(16,572,000) جنيها، (وزارة التعليم العالي، 2014: 7)، في الوقت الذي تتعرض فيه قيمة الجنيه المصري للتناقص أمام العملة الأجنبية.

والدراسة الحالية لا تتعرض لمناقشة المخصصات المالية للجامعات الحكومية في حد ذاتها؛ لأن مناقشة هذا الجانب إنما يتعلق بمراد رأس المال المادي أو ما تسمى بالموارد الملموسة، وهو ما لم يتركز عليه الدراسة الحالية، ولكن ما يتم التركيز عليه هنا هو علاقة وفرة أو نقص هذه المخصصات المالية بتطوير تلك الجامعات.

ولعل ضعف الموارد المالية اللازمة؛ لتحقيق أي إصلاح منشود، لا يزال يمثل التحدي الأكبر، كما أنه لا يزال يعمل ويؤثر سلبا في منظومة التعليم العالي، ويحول دون تطويرها بشكل كبير، وقد يستمر هذا التحدي لفترة طويلة، في ظل تشريعات ونظم تجنح للحفاظ والتمهل، وفي ظل عقبات التردد والخوف من التغيير (هلال، 2012: 26).

وقد انعكس ضعف الموارد المالية المخصصة لمنظومة التعليم العالي، وظهر أثر الضعف جليا من خلال المستوى المتدني للنفقات العامة على البحث في الوقت الحالي، مقارنة بالبلدان الأخرى ذات المستوى نفسه من التنمية الاقتصادية، وزاد الوضع تدهورا الافتقار إلى الاستقلال المؤسسي في حوكمة الجامعات وإدارتها (مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2010: 254).

"ويشير ما سبق بشكل واضح إلى أن تمويل التعليم العالي في مصر، ما زال يعتمد بصفة أساسية على الإنفاق العام، وأن هذا الإنفاق ما زال قاصرا عن توفير الخدمة التعليمية بالجودة المطلوبة، والتي تتناسب واحتياجات سوق العمل التنافسي، ومن هنا لجأت أعداد متزايدة من الأسر المصرية للجامعات والمعاهد الخاصة، والبرامج المتميزة والدروس الخصوصية في الجامعات الحكومية؛ فيتحمل الطالب وأسرته النسبة الأكبر من التكلفة الفعلية للتعليم؛ على أمل الحصول على خدمات تعليمية أفضل، تؤهله لفرص عمل لائقة في سوق العمل (العربي، 2012: 141).

### • نظم إدارة الموارد البشرية:

أشارت نتائج إحدى الدراسات العلمية إلى "أن الحديث عن واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، يتضح من خلال تنظيم القوانين والتشريعات لأنشطة ومهام هذه الإدارة، كإعلان عن الوظائف والاختيار، وضوابطه، ومعايير المفاضلة، والتعيين وشروطه، والنقل والترقية، بالإضافة إلى مشروعات التطوير والخطط الإستراتيجية لتطوير وتنمية العنصر البشري بالجامعة، والإصلاح التشريعي، وإعادة الهيكلة المؤسسية، واستحداث أنظمة لتقييم الأداء، وتطبيق نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية، وتوفير مراكز واستخدام نظم المعلومات الإدارية وغيرها، ورغم هذه الجهود إلا أن واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية تواجهه عدة مشكلات منها: البيروقراطية، والهرمية في السلطة والعلاقات بين العاملين، وتضخم الهياكل الوظيفية، وضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية، والحاجة إلى توصيف دقيق لبعض الوظائف، وحاجة مؤهلات بعض العاملين للملائمة مع مهامهم الوظيفية، والشكالية والتقليدية في الوحدات المنوط بها إدارة الموارد البشرية، وقلة الكوادر الفنية المدربة، خاصة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية، وقلة التحفيز" (معوذ، 2014: 240).

ويتضح مما سبق أن الجامعات المصرية تعتمد على نظم إدارية قديمة في تسيير شئون الموارد البشرية بصفة عامة، ولكن بعض الجامعات اعتمدت على نظام الفاروق، وهو نظام يعمل طبقاً للمواصفات القياسية للعمل الإلكتروني، ومن أمثلة هذه الجامعات جامعة المنصورة.

- وقد اختارها الباحث نموذجاً للجامعات الحكومية في استخدام نظام الفاروق؛ لسببين اثنين: الأول تصنيفها في المركز الثاني محلياً بعد جامعة القاهرة، وفي المركز (9) عربياً وإفريقياً، وفي المركز (1108) عالمياً حسب تصنيف مؤسسة Webometrics الإسبانية في يناير (2016)، أما السبب الثاني فيتعلق بإتاحة جامعة المنصورة الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية على موقعها الإلكتروني، دون غيرها من الجامعات الحكومية، ومن

ثم إمكانية اطلاع الباحث عليها، ومن هذه النظم ما يأتي (جامعة المنصورة، 2016):

- **نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية في الحضور والانصراف:** ويعمل على ضمان التحكم في حضور وانصراف العاملين، من خلال أحدث الأجهزة والتقنيات للتعرف على الأشخاص، مع إمكانية التعامل مع حالات التأخير عن موعد الحضور أو التذكير بلا انصراف، كما يسمح بمتابعة الناجيات والمأموريات والراحات، والتكامل مع نظام شئون العاملين من إجازات وانتدابات.
- **نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية في شئون العاملين:** ويختص ببيانات العاملين وما يصاحبها من تغيرات من وقت لآخر، ومنها البيانات الشخصية والبيانات الاجتماعية والبيانات التعليمية والبيانات الوظيفية.
- **نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية في الاستحقاقات:** ويختص بالإعداد الآلي للعلاوة الدورية لمستحقيها في الأول من يوليو من كل عام، وإرسال بيانات المرتبات آلياً إلى البنوك وصرف العلاوات والبدلات وفقاً لأحكام القانون والقرارات المؤسسة لذلك، هذا بالإضافة إلى حساب تدرج المرتب وعمل كشف مفردة لكل موظف أو كشف تجميعي لمرتبات جميع الموظفين كل شهر واستخراج كشوف للاستقطاعات وكشوف أخرى للمكافآت.
- **نظام ابن الهيثم لإدارة شئون الطلبة:** ويختص بشئون الطلبة، مثل: استخراج تقارير تفصيلية عن البيانات الشخصية والدراسية للطلبة، واختيار وطباعة البطاقات الشخصية للطلبة مزودة بخاصية Barcode، وتوزيع أرقام جلوس الطلبة، وتوزيع لجان الامتحانات، وإعلان نتائج الطلبة على موقع الجامعة فور اعتمادها، وغير ذلك.
- **نظام ابن الهيثم للدراسات العليا:** يقوم النظام بإدخال كافة البيانات الشخصية والدراسية الخاصة بطلبة الدراسات العليا، وإدخال جميع البيانات الخاصة برسائل الطلبة المسجلين بدرجة الماجستير والدكتوراه، واستخراج تقارير تفصيلية عن البيانات الشخصية والدراسية للطلبة، وكذلك بيانات

الرسائل والمشرفين عليها، استخراج جميع المستندات الخاصة برسائل الماجستير والدكتوراه بداية من مرحلة التسجيل إلى منح الدرجة، واختيار وطباعة البطاقات الشخصية للطلبة مزودة بخاصية Barcode، وإعلان نتائج الطلبة على موقع الجامعة فور اعتمادها، وطباعة شهادات التخرج.

- **نظام ابن سينا لإدارة المستشفيات:** هو أحد الأنظمة الإلكترونية التي ينتجها مركز تقنية الاتصالات والمعلومات، ويحتوي على السجل المرضى لأكثر من مليون ونصف مريض، ويتميز نظام ابن سينا لإدارة المستشفيات بتطبيق أحدث النظم والمعايير العالمية في الإدارة الإلكترونية للمستشفيات.

- **نظام المستقبل لإدارة المكتبات:** ويتميز نظام المستقبل لإدارة المكتبات بتطبيق أحدث النظم والمعايير العالمية في الإدارة الإلكترونية للمكتبات.

- **نظام المنير لإدارة الموارد المؤسسية:** ويختص بإدخال بيانات الموردين، وجهات الصرف، وإنشاء عروض الأسعار، وطلبات الشراء، وإمكانية تحويل عروض الأسعار إلى عمليات بيع وإنشاء فواتير مبيعات مباشرة، وإمكانية تحويل طلبات الشراء إلى عمليات شراء وإنشاء فواتير مشتريات مباشرة، وإدخال بيانات الأصناف لكل مخزن والرصيد الافتتاحي من الكميات لكل مخزن، وإضافة كميات للأصناف لكل مخزن وإمكانية صرف الأصناف لجهات الصرف، وإمكانية طلب صرفيات، وصرف أصناف من وإلى مخازن أخرى، والتكهن والصرف الاستهلاكي لأصناف المخزن، وتعريف بيانات الأدوية لمخازن الأدوية والصيدليات مع الرصيد الافتتاحي، وإمكانية إضافة أدوية، ومستلزمات طبية وصرفها لجهات أخرى، وإمكانية طلب صرفيات وصرف أدوية مستلزمات من وإلى مخازن أخرى، وإضافة الرصيد الافتتاحي للعهد لكل موظف بالمؤسسة، وصرف عهد شخصية أو فرعية لموظفي المؤسسة مع إمكانية نقلها لموظفين آخرين، وإرجاع العهد لمخازن المؤسسة أو تركيبها داخل المؤسسة، وتكهن واستهلاك العهد الشخصية

والفرعية، وإنشاء دليل الحسابات غير منتهي، وتقارير المخازن والعهد والحسابات.

### الجزء الرابع-الإطار المقترح للدراسة

أجاب الإطار المقترح عن السؤال الرابع، الذي نص: ما التصور المقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي؟ وجاءت الإجابة عنه في: عرض ملخص نتائج الدراسة؛ بشقيها النظري والتطبيقي، ثم عرض عناصر التصور المقترح، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

#### أولاً-ملخص نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق عرضه في الإطار النظري والتطبيقي؛ أمكن الخروج بالنتائج الآتية:

#### 1-نتائج الإطار النظري:

- تطورت دراسة رأس المال الفكري من مرحلة التركيز على الجوانب النظرية للمفهوم، إلى الاتجاه نحو مرحلة تطبيق المفهوم على مستوى المؤسسات، ومنها الجامعات، مستفيدة في ذلك من التطورات الحادثة في شتى المجالات، لاسيما المجال التكنولوجي.
- يكاد يكون هناك اتفاق بين المتخصصين على أن رأس المال الفكري يرتبط بالموارد البشري بالمؤسسة، الذي يمنحها قيمة مضافة، إلى جانب ما يتوافر لها من موارد أخرى تنظيمية أو علاقاتية، وأن إدارة رأس المال الفكري تستهدف توظيف هذه الموارد وتمييتها.
- يعتبر المكون الثلاثي لرأس المال الفكري (البشري، والعلاقاتي، والتنظيمي) الأكثر انتشاراً في الأدبيات، والأكثر قبولاً في الجامعات، وهذه المكونات متشابهة بعضها مع بعض، ويصعب فصلها.
- يتطلب تطبيق إدارة رأس المال الفكري بالجامعات توفير عدد من المتطلبات هي: تشجيع الإبداع، والتحول نحو التعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، وفاعلية التنظيم.

- توجد خمس خطوات متتابعة رئيسية لإدارة رأس المال الفكري يمكن تطبيقها في الجامعات وهي: تحديد رأس المال الفكري، ووضع إستراتيجية لعوامل القيمة الأساسية، وقياس رأس المال الفكري، وإدارة رأس المال الفكري، وإعداد التقارير عن رأس المال الفكري، وتحقق كل خطوة بعدد من الإجراءات الفرعية.

## 2- نتائج تجربة دول الاتحاد الأوروبي:

من خلال دراسة تجربة دول الاتحاد الأوروبي في إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي الأوروبية؛ أمكن الخروج ببعض النتائج المفيدة في تحديد ملامح التصور المقترح، وهي:

- امتازت إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي الأوروبية بعدد من الملامح، مثل: جذب الطلبة الدوليين للدراسة في أوروبا، وتحويل الاتحاد الأوروبي إلى مركز للإبداع والتميز العالمي، وإقامة منطقة تعليم عالي أوروبية، والوعي الأوروبي بتطبيق إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي، وضمان جودة مخرجات التعليم العالي.
- حوت إستراتيجية أوروبا 2020، عدة إجراءات متماسكة، ومفيدة في بناء القدرات وإدارة رأس المال الفكري، ويمكن وصفها بأنها ناجحة في مجال التعليم العالي الأوروبي.
- تعتبر مؤشرات رأس المال الفكري بالجامعات الأوروبية مفيدة في الحكم على تميز وتفرد الجامعات بعضها عن بعض، وفي تحسين الأداء بهذه الجامعات.
- كما تعتبر القيمة الاجتماعية المحك الأساسي للحكم على قيمة رأس المال الفكري في مراكز البحوث والجامعات الأوروبية.

## 3- نتائج الإطار التطبيقي:

من خلال دراسة واقع الجامعات الحكومية؛ اتضح ما يأتي:

- أهم التحديات الراهنة:

- لا تزال الجامعات الحكومية تستوعب النسبة الكبيرة من جملة المقيدون في هذا المستوى من التعليم، بما يشير إلى أن التعليم الحكومي هو المسيطر على التعليم العالي في مصر.
- حالت عدد من الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها مصر في الفترة الحالية دون تنفيذ أجزاء من خطط التطوير المنشودة، مثل: قانون تنظيم الجامعات الجديد.
- **أهم اتجاهات التطوير:**
- هناك خطط رسمية لتطوير الجامعات الحكومية، تم تنفيذ أجزاء منها، مثل: مشروع تنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات.
- وهناك مقترحات غير رسمية من جانب بعض الهيئات الدولية والمحلية والمتخصصين؛ لتطوير الجامعات الحكومية في التغلب على التحديات التي تواجهها، وبما يؤدي إلى تحسين إدارة رأس المال الفكري بهذه المؤسسات.

ومن خلال دراسة واقع مكونات إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الحكومية اتضح ما يأتي:

- **بالنسبة لواقع رأس المال البشري:**
- قلت قدرة الجامعات الحكومية على توفير فرص تعليمية متكافئة، فضلا عن أن تحقيق هدف الجودة بالبرامج التعليمية لم يتحقق بعد، وتتحكم في الالتحاق بالكليات خلفيات الأفراد الاجتماعية، مما يهدر مبدأ تكافؤ الفرص.
- هناك حاجة إلى التركيز على تنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مجال: البحث العلمي وخدمة المجتمع، وذلك ضمن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
- يواجه تطبيق إدارة المعرفة بالكليات الحكومية وخاصة الكليات البحتة، بعدد من المعوقات، في مجملها معوقات تنظيمية، ومالية.

- يتدنى النشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس بصفة عامة في الجامعات الحكومية بسبب ارتفاع أعباء أعضاء هيئة التدريس، وضعف أجورهم، وقدراتهم المادية على الإنفاق على البحث العلمي.
- قلة فاعلية الوحدات المتخصصة التي أنشأتها الجامعات الحكومية؛ لخدمة المجتمع في مختلف المجالات.
- تظهر المؤشرات أن كفاءة الجامعات الحكومية، ببعديها الداخلي والخارجي، لم تتحقق إلى حد بعيد.

#### • وبالنسبة لواقع رأس المال العلاقتي:

- لا يزال دور مؤسسات المجتمع المدني ضعيفا بصفة عامة، مع ضعف دورها في دعم الجامعات الحكومية بصفة خاصة.
- توفر بعض المؤسسات الحكومية البيانات التي تحتاجها الجامعات في عملياتها المختلفة، ولكنه اتضح أن الجامعات بحاجة إلى قاعدة بيانات علمية ومتكاملة، تغطي جميع عناصر المنظومة التعليمية.
- لا تزال علاقة الجامعات بأصحاب العمل ضعيفة، ولم تستثمر من جانب الطرفين على النحو الذي يلبي احتياج كل طرف من الآخر.

#### • أما بالنسبة لواقع رأس المال التنظيمي:

- تعد الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات المصرية ضعيفة ولا تدعم إدارة رأس المال الفكري بالجامعة بدرجة كبيرة.
- توجد حاجة ماسة إلى إعادة النظر في مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الحكومية؛ حتى تصبح ملائمة للأخذ بمفهوم إدارة رأس المال الفكري.
- هناك جمود وتعقيد في التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لعمل الجامعات في مصر؛ مما يضعف من إدارة رأس المال الفكري بالجامعة، كما يضعف من قدرتها على الاستفادة منه، مما انعكس على قدراتها التنافسية بين الجامعات العالمية.

- لا يزال ضعف الموارد المالية اللازمة للجامعات يمثل التحدي الأكبر، كما أنه لا يزال يعمل ويؤثر سلبا في منظومة التعليم العالي، ويحول دون تطويرها بشكل كبير، وقد يستمر هذا التحدي لفترة طويلة، في ظل تشريعات ونظم تنجح للحفاظ والتمهل، وفي ظل عقبات التردد والخوف من التغيير.

- اعتمدت الجامعات المصرية على نظم إدارية قديمة في تسيير شؤون الموارد البشرية بصفة عامة، باستثناء بعض الجامعات كجامعة المنصورة التي اعتمدت نظاما يعمل طبقا للمواصفات القياسية للعمل الإلكتروني.

#### ثانيا- عناصر التصور المقترح:

انطلاقا من النتائج السابقة؛ أمكن وضع تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالجامعات الحكومية في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبية، ويرتكز على الأسس الآتية:

#### 1- مبررات التصور المقترح:

- تدعو الأزمة الاقتصادية التي تمر بها مصر في الوقت الراهن إلى البحث عن البدائل المحلية المتاحة لمواجهة هذه الأزمة، ومن هذه البدائل تعظيم الاستفادة والعوائد من الموارد البشرية والتنظيمية والعلاقاتية المتوفرة لمصر ومؤسساتها، ومنها الجامعات الحكومية، فعلى سبيل المثال لا يزال يتمتع عدد كبير من مؤسسات البحث العلمي، ومنها الجامعات الحكومية، بقدرة هائلة من التخصصات، يمكن تسخيرها؛ للإسهام في توليد المعرفة في نظام البحث والتنمية والابتكار" (مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2010: 250)، كما أن الجامعات الحكومية تمتلك شبكة من العلاقات المحلية والإقليمية، والدولية من خلال أساتذتها وطلبتها المبعوثين بدول عربية وأجنبية، ومن خلال بعض الشراكات الجامعية المبرمة، أو التي يمكن توقيعها، وغيرها من قنوات الاتصال، التي يمكن الاستفادة منها في مجال إدارة رأس المال الفكري في مصر.

- كما تدعو التحديات المحلية، وعلى رأسها الإرهاب، ومعدلات التنمية المحلية المتواضعة، والتحديات الإقليمية وفي مقدمتها القلاقل والحروب الأهلية في دول الجوار العربي، وكذا التحديات العالمية ومنها الأطماع الأجنبية في مقدرات البلاد، والتسارع التكنولوجي في كل المجالات، إلى إعطاء أولوية للجامعات، وإفساح الطريق أمامها؛ ودعمها بكل الأوجه؛ لتقود مسيرة التنمية في مصر، وتعيد لمصر مكانتها العلمية والعالمية.

## 2- أسس بناء التصور المقترح:

استند التصور المقترح على الأسس الآتية:

- فيما يتعلق برأس المال البشري: الثروة البشرية هي أعلى ما يمكن أن تملكه الشعوب والدول، ومن ثم ينبغي البدء في امتلاكها من خلال التعليم والتدريب، وكما قال الأستاذ الدكتور "حامد عمار"-رحمه الله-بناء البشر قبل بناء الحجر، في إشارة منه لأهمية تنمية الموارد البشرية، وأن الاهتمام بها يسبق تنمية الموارد المادية (عمار، 1992: 27-28).

- وفيما يتعلق برأس المال التنظيمي: تعد الجامعات باعتبارها مؤسسات حكومية قاطرة رئيسة؛ لقيادة المجتمع على طريق النهضة، والوصول به إلى تحقيق طموحاته وتطلعاته، ولا بديل عن الجامعات في القيام بهذا الدور المأمول، كما تعد الثقافة التنظيمية لهذه الجامعات بمثابة البيئة التي يمكن أن تكون صالحة لنمو رأس المال الفكري، وانطلاقه، وبلا حدود في النمو.

- وفيما يتعلق برأس المال العلائقي: تعد العلاقات أساسا من الأسس المهمة؛ لقيام الدول والمؤسسات وقوتها، وكلما كانت هذه العلاقات مبنية على أسس علمية، وثقافية، حققت نفعا كبيرا لجميع الأطراف، وعليه فإن حجم العلاقات ونوعيتها وانعكاساتها على التنمية البشرية والفكرية، من أهم الأسس التي ينبغي أن تهتم بها الجامعات الحكومية.

## 3- ملامح التصور المقترح:

يمر تطبيق التصور المقترح بعدد من الخطوات على النحو الآتي:

الخطوة الأولى-إجراءات تمهيدية، وتتمثل فيما يأتي:

- إقناع القيادات الأكاديمية والإدارية في مختلف المستويات الإدارية بأهمية رأس المال الفكري بالجامعات، ودوره في إكمال النقص في رأس المال المادي.
- تحدد كل جامعة مصرية إحدى الجامعات العالمية التي تحتل مكانه متقدمة وفق التصنيفات العالمية للجامعات، بحيث يتم قياس ومقارنة عمليات العمل والأنشطة الداخلية والخارجية، خاصة فيما يتعلق بإدارة رأس المال الفكري، بالجامعة المصرية بمثلالتها في هذه الجامعة وفق أسلوب المقارنة المرجعية (قرني، والعنيني، 2012: 319).
- الإعلان عن تأسيس وحدة تتبع رئيس الجامعة، يطلق عليها "وحدة إدارة رأس المال الفكري"، على غرار وحدة رأس المال الفكري التي ظهرت بالجامعات الأوروبية، وتصبح مهمة الوحدة بالتنسيق مع عمداء الكليات، تبني نظم فعالة لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات وكلياتها المختلفة، ويمكن أن يكون لهذه الوحدة لجان ممثلة لها بكل كلية، ويسند إليها الإشراف على إنجاز الجامعة وكلياتها بالخطوات والإجراءات المتبعة.

#### الخطوة الثانية-تحديد رأس المال الفكري بالجامعات الحكومية، من خلال

تنفيذ الإجراءات الآتية:

- إعداد قاعدة بيانات عن الأرصد غير الملموسة بكل جامعة.
- إعداد مصفوفة لتحديد مكونات رأس المال الفكري بكل جامعة، وتصنيفها إلى ثلاث فئات: فئة تستخدمها الجامعة بالفعل، وفئة سوف تستخدمها الجامعة وفق خطة تمتلكها، وفئة لم تخطط الجامعة لاستخدامها، ويمكن أن تسهم بفاعلية في تحقيق قدرتها التنافسية (قرني، والعنيني، 2012: 319)، وجداول (5-7) تحدد أبعاد رأس المال (البشري، والعلاقاتي، والتنظيمي)، ومؤشراتها.

#### جدول (5)

أبعاد رأس المال البشري ومؤشراته بالجامعات الحكومية

المؤشرات	م	الأبعاد
قائمة البرامج التعليمية (انتظام).	.1	إتاحة البرامج التعليمية
قائمة البرامج التعليمية (انتساب).	.2	
قائمة البرامج التعليمية (انتساب موجه).	.3	
قائمة البرامج التعليمية (تعليم مفتوح).	.4	
قائمة البرامج التعليمية (برامج أكاديمية باللغات الأجنبية).	.5	
قائمة برامج تنمية القيادات الجامعية.	.6	إتاحة البرامج التدريبية
قائمة برامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.	.7	
قائمة برامج التنمية المهنية للإداريين.	.8	
قدرة الجامعة على استيعاب من هم في سن التعليم الجامعي.	.9	نسبة القيد الي
درجة تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.	.10	
درجة إدراك القيادات الجامعية لإدارة المعرفة.	.11	إدارة المعرفة والبحوث
عدد المؤلفات والأبحاث المنشورة دولياً.	.12	
عدد براءات الاختراع الفعلية والمملوكة للجامعة.	.13	
قائمة من أنشطة الملكية الفكرية وأنشطة البحوث.	.14	
درجة استخدام وتوظيف التقنيات الحديثة.	.15	
حجم تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	.16	
وثيقة لخطة إستراتيجية للبحث.	.17	

18.	درجة فاعلية أنظمة الجودة.	الكفاءة الداخلية والخارجية
19.	البرامج والكليات المعتمدة.	
20.	مدى ملاءمة التخصصات لاحتياجات سوق العمل.	

## جدول (6)

أبعاد رأس المال العلاقي ومؤشراته بالجامعات الحكومية بالجامعات الحكومية

المؤشرات	م	الأبعاد
حجم الدعم المالي الذي تقدمه مؤسسات المجتمع المدني للجامعات.	1.	علاقة الجامعات بمؤسسات المجتمع المدني
قائمة بالمنح الية التي تقدمها مؤسسات المجتمع المدني.	2.	
قائمة بحالات الرعاية الاجتماعية والصحية من جانب مؤسسات المجتمع المدني.	3.	
درجة ممارسة مؤسسات المجتمع المدني للرقابة الشعبية على الجامعات.	4.	
قائمة بمشاركة الجامعة في مناسبات مؤسسات المجتمع المدني.	5.	
حجم ونوعية البيانات اللازمة للجامعات.	6.	علاقة الجامعات بالمؤسسات الحكومية الأخرى
قائمة بالمسوح المختلفة المقدمة للجامعات.	7.	
قائمة من الأنشطة ذات صلة بصنع السياسات والمشاركة في المعايير الوطنية والدولية.	8.	علاقة الجامعات بسوق العمل
مدى قدرة الجامعات على الحد من	9.	

مشكلة البطالة.		
مدى ملائمة مهارات الخريجين لاحتياجات سوق العمل.	.10	
عدد العقود مع المؤسسات الصناعة.	.11	علاقات الجامعات بغيرها من الجامعات العربية والإقليمية والأجنبية
عدد الأساتذة المعارين بجامعات عربية وإقليمية.	.12	
عدد الباحثين المبعوثين إلى جامعات أجنبية.	.13	
قائمة بعدد الشركات المبرمة.	.14	

جدول (7)

أبعاد رأس المال التنظيمي ومؤشراته بالجامعات الحكومية

المؤشرات	م	الأبعاد
نوعية الاتجاهات لدى القادة والأعضاء والعاملين بالجامعات.	.1	الثقافة التنظيمية
درجة الاستقلالية والحكم الذاتي.	.2	
درجة مرونة الهيكل التنظيمي للتجاوب مع المتغيرات.	.3	
مدى تشجيع البيئة الجامعية لتبادل المعرفة والخبرات بين الأعضاء.	.4	
درجة استخدام الجامعات لتكنولوجيا المعلومات في إنهاء المعاملات المختلفة.	.5	
عدد المنشورات التي تخص قواعد السلوك بالجامعة.	.6	
درجة مرونة القوانين.	.7	التشريعات والقوانين واللوائح

قدرتها على التخلص من الروتين والعوائق.	.8	
درجة التحديد الواضح للحقوق والواجبات.	.9	
تقنين البعد التتموي للجامعات.	.10	
درجة ملاءمة المخصصات لأوجه الإنفاق.	.11	المخصصات المالية
حجم المبالغ المقتطعة للبحوث والتطوير.	.12	
قدرات الأعضاء المادية على الإنفاق على البحث العلمي.	.13	
قائمة بمبالغ التبرعات لدعم البحوث.	.14	
تقديم دلائل على ترشيد الإنفاق وتحديد أولوياته.	.15	
درجة الالتزام بمعايير التوظيف.	.16	نظم إدارة الموارد البشرية
قائمة بعدد الكفاءات القيادية والإدارية والباحثية بالجامعة.	.17	
درجة الاعتماد على نظم فعالة لتقييم الأداء.	.18	
قائمة ببرامج التنمية المهنية المستمرة للموظفين.	.19	

وبالنظر إلى الجداول الثلاثة السابقة يتضح أن هناك عدة أبعاد لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري، ويقابل كل بعد عددا من المؤشرات، ومن إجمالي مؤشرات كل جدول، يمكن تحديد مكونات رأس المال الفكري بالجامعات الحكومية، ومعرفة نوعية المؤشرات التي مستخدمة بالفعل، أم أن الجامعة تخطط لاستخدامها، أم أنها مؤشرات لم تخطط الجامعة لاستخدامها؟

**الخطوة الثالثة-وضع إستراتيجية في ضوء الخطوتين السابقتين، من خلال تنفيذ الإجراءات الآتية:**

- تحديد الفجوة بين الوضع الراهن لمكونات رأس المال الفكري بكل جامعة وبين ما تستهدفه وما تتطلع نحوه.
- صياغة رؤية واضحة ورسالة محددة، تنبثق منهما أهداف إستراتيجية لكل جامعة عن كيفية التعامل مع رأس المال الفكري بها الحالي والمتوقع.
- صياغة خطة تشغيلية لكل جامعة، لترجمة رؤيتها، وتحقيق رسالتها، وأهدافها الإستراتيجية.
- توجيه الموارد اللازمة المتاحة بكل جامعة؛ لتنفيذ الخطة التشغيلية؛ بما يعمل على تقليل الفجوة بين ما هو كائن بالفعل، وبين ما ينبغي أن يكون في المستقبل.
- متابعة تنفيذ الخطة التشغيلية، ومدى نجاحها.

**الخطوة الرابعة-قياس رأس المال الفكري، تبدأ هذه الخطوة من حيث انتهت إجراءات الخطوة السابقة، على النحو الآتي:**

- يستلزم متابعة الخطة التشغيلية؛ تشكيل لجان من جهات استشارية جامعية وغير جامعية، مهمتها إعداد أدوات قياس وكتابة التقارير عما تم إنجازه في الخطوة السابقة.
- اقتراح الجهات والمؤسسات الداخلية والخارجية المستفيدة من رأس المال الفكري بكل جامعة.
- تحديد قيمة رأس المال الفكري لكل جامعة، من خلال إعداد إحصاءات دقيقة عن مكونات رأس المال الفكري، ووصف وتفسير هذه الإحصاءات، في جداول ورسومات بيانية، تظهر أهمية كل مكون وأبعاده، ونقاط القوة والضعف، ومؤشرات كل منها.

**الخطوة الخامسة- إدارة رأس المال الفكري،** وتتعلق هذه الخطوة بأساليب التعامل مع مكونات رأس المال الفكري بالجامعات الحكومية، بعد تقييمها وقياسها في الخطوة السابقة، وتتحقق إدارة رأس المال الفكري من خلال تنفيذ بعض الإجراءات لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري، وهذه الإجراءات هي:

- **إجراءات لإدارة رأس المال البشري بكل كلية، وتتضمن:** عقد اجتماعات دورية لوحدة أو لجنة إدارة رأس المال الفكري؛ لمناقشة القضايا العلمية والمجتمعية المختلفة، التي تعد بمثابة محاور لبحوث حالية أو مستقبلية، وعقد ورش عمل نوعية؛ للارتقاء بالخبرات البشرية والمعرفية، ومطالبة الأساتذة المعارين والباحثين المبعوثين لعقد برامج تدريبية؛ لنقل خبراتهم المتطورة لزملائهم وكلياتهم الأم، واعتبار ذلك شرطاً من شروط الموافقة على إعارتهم أو بعثتهم، والاستماع إلى طالبات الجامعات، وتعرف آرائهم في قضايا المجتمع؛ بهدف الحصول على كوادر فكرية وقيادية مستقبلية، وتفعيل لجان الجودة بالكليات ووضع مقترحاتها في الاعتبار والتنفيذ، وتشجيع التنافس بين هذه اللجان؛ فعلى سبيل المثال منح جائزة سنوية لأفضل لجنة، أفادت في تطوير الكلية، والتواصل مع الأساتذة والموظفين المتقاعدين ذوي الخبرات الناجحة؛ فمنهم من يمثل مورداً فكرياً مهماً للجامعة، وتوفير فرص لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ لإنتاج أفكار جديدة والاستفادة منها مجتمعياً، وتوفير بيئة العمل المناسبة ودعم الباحثين مادياً؛ لإنتاج علمي متميز، وتضمين فكر رأس المال الفكري وإدارته، ضمن مقررات الكليات بصفة عامة، والتركيز على هذا الفكر في كليات أخرى ككليات التجارة وإدارة الأعمال، وأقسام الإدارة التربوية بكليات التربية، ويمكن أن يكون هذا المجال أحد التخصصات العلمية الدقيقة في الدراسات العليا بهذه الكليات، يمنح فيه الدارسون شهادات علمية: دبلومات، وماجستير، ودكتوراه، كما هو الحال في كثير من دول العالم.

- إجراءات إدارة رأس المال العلاقتي، وتتضمن: التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بالجامعات والكليات في الأعمال الإدارية والأكاديمية، ومن ذلك الأرشيف الإلكتروني، وعقد شراكات محلية مع أصحاب المصالح ورجال الأعمال، وشراكات أخرى إقليمية مع جامعات ومراكز بحوث إقليمية رائدة، إلى جانب نوعية ثالثة من الشراكات الدولية؛ وذلك بهدف دعم جهود الجامعات وكلياتها على كل المستويات، البحثية والتكنولوجية والتنظيمية، وتبادل المعلومات مع قطاعات ومؤسسات المجتمع المصري، بهدف تحديد احتياجاتها من الجامعة، وما يمكن أن تقدمه الجامعة لها من خدمات مجانية أو بمقابل رمزي أو استثماري، وإلزام المؤسسات العامة والخاصة بضمها مستشارين من أساتذة الجامعة ومراكز البحوث، حسب مجال عمل المؤسسة وتخصص الأستاذ، ووضع آلية لتنفيذ هذا الإجراء قانونياً وعملياً، وذلك بهدف توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع والمعرفة والتطبيق).

- إجراءات إدارة رأس المال التنظيمي، وتتضمن: تطوير مكونات الثقافة التنظيمية بالكليات، تبني برامج تنظيمية، من خلال تسريع إجراءات العمل، وإيجاد مناخ محفز لإبداع العاملين، وشحن قدرات العاملين، وتشجيع العمل الجماعي على اعتبار أن الإبداع يتم في إطار التعاون، وتوظيف الكفاءات الإدارية، واستقطاب المتميزين للعمل في وحدات إدارة رأس المال الفكري، وتمييزهم مهنيًا، وتمكين العاملين المتميزين من حضور المؤتمرات واللقاءات العلمية، ومراجعة الهياكل الإدارية بالجامعة، وإدخال تعديلات عليها؛ للتخلص من العراقيل الروتينية، وحتى تصبح ملائمة لدعم إستراتيجية إدارة رأس المال الفكري.

**الخطوة السادسة-متابعة إدارة رأس المال الفكري، في هذه الخطوة تقوم وحدة رأس المال الفكري المقترحة بكل جامعة بوضع آلية لمتابعة تطبيق الخطوات السابقة، "ويمكن استخدام بطاقات تقييم الأداء المتوازن في متابعة النمو برأس المال الفكري بالجامعات، واستخدام أسلوب المقارنات المرجعية؛ لمقارنة أداء الجامعات في إدارتها لرأس المال الفكري بالجامعة التي تم اختيارها**

للمقارنة بها، وإدخال التعديلات اللازمة؛ لتصحيح أي انحرافات" (قرني، والعتيقي، 2012: 322). واقتراح التوصيات؛ لتذليل أي صعوبات يمكن أن تعترض التطبيق.

#### 4-متطلبات تطبيق التصور المقترح:

- **تبنى ثقافة المراجعة:** وعن هذا المطلب يقول "هاني عبد الستار فرج"- أحد منسقي مشروع تحقيق التجانس في التعليم العالي بأفريقيا، وهو مشروع مشترك بين الاتحاد الأوروبي واتحاد جامعات أفريقيا- "من الأمم والشعوب من يتبنى ثقافة المراجعة Revisionism فلسفة، ونهجاً حياتياً، حيث كل شيء قابل للمراجعة، وإعادة النظر، بهدف التعديل والتحسين والتطوير، سبيلهم إلى ذلك هو النقد، نقد الأفكار والسياسات والممارسات، إلى غير ذلك، ومن دون ذلك لن يتحقق التقدم، وفي المقابل هناك من الأمم والشعوب من يضيّق بالنقد، ويعشق ثقافة المراوغة والتحايل، ويجيد فن تزييف الواقع، تجدهم أكثر الناس حديثاً عن التغيير وحميته ودواعيه، وواقعهم يشهد عليهم بأنهم أبعد الناس عنه فكراً و عقيدة ومسلكاً" (فرج، 2014: 73-74). من هنا ينبغي على مؤسسات التعليم العالي مراجعة رؤاها وخططها في مجال إدارة رأس مالها الفكري؛ لتعظيم العوائد.
- **دعم موازنة مؤسسات التعليم العالي:** من خلال تدبير موارد إضافية، مثل: زيادة نصيب التعليم من الإنفاق العام من نحو (11%) إلى (15%)، والحد من الهدر الحالي في الإنفاق العام، وزيادة نصيب التعليم من المنح والمساعدات الأجنبية من حوالي (7%) إلى (15%)، واستيعاب أعداد متزايدة من المقيدون في التعليم العالي في المؤسسات الخاصة، إنشاء صندوق شعبي لتمويل التعليم يشارك فيه الجميع بشكل تطوعي، وجذب مزيد من الطلبة الوافدين إلى مؤسسات التعليم العالي المختلفة، وترشيد مجانية التعليم العالي بشكل تدريجي يتناسب مع خصوصية المجتمع المصري.

- امتلاك إرادة التغيير وجدية التنفيذ: بمعنى أن تضع الدولة التعليم العالي والبحث العلمي على رأس أولوياتها بشكل عملي، وعندئذ سيكون من السهولة بمكان تعبئة الجهود الأهلية والتطوعية لدعم تمويل التعليم العالي، وسيكون من السهل-أيضا-إقناع المواطنين بتوجيه جزء من إنفاقهم الخاص على التعليم العالي إلى مؤسسات التعليم العالي الحكومية، في شكل زيادة في الرسوم الدراسية بدلا من توجيهها إلى الدروس الخصوصية وغيرها (العربي وآخرون، 2009: 4-5).
- ضرورة تغيير التشريعات: للسماح للجامعات الحكومية بإيجاد مصادر تمويل واستثمارها عن طريق تقديم خدمات مجتمعية، من خلال إنشاء مراكز لتقديم الخدمات البحثية والاستشارية والخدمية والإنتاجية التي تتدرج في إطارها التعليمي والبحثي" (هلال، 2012: 29).
- تشكيل فريق من خبراء التخطيط والإحصاء التربوي: "يضم ممثلين عن المجلس الأعلى للجامعات، ووزارة التربية والتعليم، والجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ومركز معلومات رئاسة الوزراء، ينطلق من خطة تطوير التعليم العالي، خاصة فيما يتعلق بسياسات التوسع وتكافؤ فرص الالتحاق بالتعليم العالي، والاسترشاد بقوائم مؤشرات التعليم العالي بمعهد اليونسكو للإحصاء ومؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ لوضع منظومة متكاملة تضم إحصاءات ومؤشرات التعليم العالي في مصر، مع تحديد مصفوفة البيانات المطلوبة لهذه المؤشرات، ومصادر ومنهجية جمعها، وكذلك آليات تحديثها، وإدارتها، وضمان جودتها، وإتاحتها لأصحاب المصلحة جميعا، بالشكل الذي يتيح التخطيط، والمتابعة لبرامج تحسين الالتحاق المتكافئ الفرص بكفاءة وفاعلية، وما يستلزم ذلك من صنع قرارات تشغيلية وإستراتيجية" (راغب، 2012: 46).
- تفعيل مشاركة أصحاب المصلحة: يستلزم اقتصاد المعرفة الحديث، تنامي مشاركة مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة (القطاع الخاص، والجمعيات المهنية، ومؤسسات المجتمع المدني) في المشاركة بفاعلية في

مشروعات البحث ودعهما في الجامعات، واستخدام المعرفة الناتجة عن هذه المشروعات البحثية في دعم برامج التنمية الشاملة.

- **زيادة الاستقلال المؤسسي للجامعات:** بوصفها إحدى مؤسسات البحث والتنمية في مصر، مع وضع تدابير فعالة للمساءلة من أجل ضمان نزاهة العملية، وتحقيق النواتج المستهدفة (مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2010: 257-259).

#### 5-ضمانات تطبيق التصور المقترح:

بالإضافة إلى ضرورة توافر متطلبات تطبيق التصور المقترح، والتي ينبغي توافرها؛ حتى يمكن البدء في إجراءات تطبيق التصور المقترح، وهناك عدد من الضمانات الكفيلة بنجاح الاستمرار في تطبيق التصور المقترح، من هذه الضمانات ما يأتي:

- **توافر إرادة التغيير والتطوير:** ويقصد بالإرادة هنا توافر الاقتناع المطلق لدي القيادات بأهمية رأس المال الفكري في الجامعات، وأهمية إدارته بأفضل الطرق والأساليب، والقناعة أولى بدايات العمل نحو أي تغيير وتطوير منشود، ومن هنا يعتبر توافرها بمثابة ضمانة أساسية لتبني تطبيق إدارة رأس المال الفكري بالجامعات، من منطلق مواقعهم الوظيفية، وتأثيرهم في صنع القرارات، وقربهم من السلطة المسؤولة عن التعليم العالي، كما يعتبر توافر تلك الإرادة بمثابة موجّهات فكرية لسلوك هذه القيادات.
- **الاستقرار السياسي والاجتماعي:** ويعتبر هذا بمثابة البنية التحتية لتنفيذ أي خطط أو برامج في المجتمع، بما في ذلك خطط وبرامج تطوير الجامعات، ويقصد بالاستقرار السياسي والاجتماعي الحالة الديناميكية التي تتيح لمؤسسات المجتمع فرص التنمية والبناء، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية، ومن غير شك فإن ما مر به المجتمع المصري من حالة ضعف سياسي واقتصادي خلال خمس السنوات الماضية، قد انعكست سلباً على خطط تطوير التعليم الجامعي.

- **تنمية الوعي الاجتماعي بقضايا التعليم:** ويقصد بذلك أن يكون هناك اهتمام جماهيري ومؤسسي بقضايا التعليم الجامعي بصفة خاصة، ولا يقتصر الاهتمام الجماهيري على مجرد الحرص على إلحاق الأبناء بالجامعات فقط، ولكن يتعداه إلى الاهتمام بنوعية ما يقدم لهؤلاء الأبناء من تعليم وتدريب، ومدى مناسبة البرامج التعليمية لحاجات سوق العمل، وبما يمكنهم من امتلاك مهارات نوعية، تحتاجها أسواق العمل العالمية، وتفتح لهم آفاق العمل في المؤسسات التكنولوجية والاقتصادية بمرتبات مجزية، وهذه الضمانة كفيلة بتحقيق دعم اجتماعي للجامعات الحكومية، وهو دعم كان ولا يزال مفقوداً حتى الآن، والجامعات الحكومية على أوضاعها الراهنة بحاجة ماسة لهذا الدعم.

#### 6- صعوبات التصور المقترح ومقترحات للتغلب عليها:

تتوقع الدراسة الحالية بعض الصعوبات التي يمكن أن تعترض تطبيق التصور المقترح وتقلل من فرص نجاح التطبيق، من هذه الصعوبات ومقترحاتها ما يأتي:

- **ضعف البنية التحتية للجامعات الحكومية،** من مباني وتجهيزات مختلفة، وهي مشكلة قديمة متراكمة بفعل كثير من الأسباب الاقتصادية والاجتماعية والإدارية. **وللتغلب على هذه الصعوبة** ترى الدراسة الحالية أن تفعيل توصيات المؤتمرات والدراسات السابقة، في هذا المجال، والأخذ بمقترحات تطوير التعليم الجامعي، بالإضافة إلى الضمانات السابقة التي ساققتها الدراسة الحالية، تكفل الحد من تأثيرات ضعف البنية التحتية للجامعات الحكومية على إدارة رأس المال الفكري، كما أن تفعيل الأداء بالإمكانات المتاحة بالجامعات؛ يساعد في الحصول على أنسب النتائج والمخرجات.
- **استعجال النتائج عند تطبيق مداخل إدارية حديثة،** وربما هذا الاستعجال متولد عن عدم دراية بطبيعة التنمية البشرية، التي تتطلب وقتاً طويلاً قد يستغرق سنوات عديدة، بخلاف تنمية الموارد الطبيعية، التي تحتاج في الغالب إلى وقت أقل. **وللتغلب على هذه الصعوبة،** تقترح الدراسة وجود

قنوات حوار مستمر في قضايا التعليم الجامعي، على مستوى الكليات والإعلام ومؤسسات المجتمع، لأن نتائج تطبيق مدخل إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الحكومية ومخرجاته، يحتاج بالفعل لوقت طويل؛ حتى تظهر هذه النتائج والمخرجات إلى المجتمع، وتعود بالنفع على أفراد المجتمع ومؤسساته، من خلال ارتفاع ملحوظ في معدلات التنمية.

- الحاجة إلى تشريعات ملائمة؛ إذ تعد التشريعات الحالية الحاكمة لعمل وأداء الجامعات الحكومية إحدى الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة رأس المال الفكري على الوجه المطلوب، وللتغلب على ذلك توصي الدراسة الحالية بسرعة الانتهاء من قانون تنظيم الجامعات الجديد، وإصداره خلال الدورة الحالية المنعقدة لمجلس النواب.

- الاعتماد على النماذج والخبرات المستوردة من خارج المجتمع المصري، ولا غضاضة من الاستعانة بنماذج وخبرات جامعات أجنبية كالجامعات الأوروبية؛ فهذا مطلوب، ولكن تبقى المشكلة في تجاوز خصوصية المجتمع الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، وللتغلب على مثل هذه الصعوبة، ينبغي الأخذ بمنهج الموائمة بين ما هو مستورد، وبين ما يصلح للحالة المصرية.

### قائمة المراجع

#### أولا-المراجع العربية:

1. إبراهيم عوده (2009): " دور جامعة الرقازيق والتنمية المحلية والبيئية في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية على قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة"، مجلة كلية الآداب، عدد (50)، جامعة الرقازيق
2. أحمد السيد إبراهيم إبراهيم (2012): " دور المناخ التنظيمي في نشر ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر بالدقهلية"، مجلة كلية التربية ببنها، عدد (89)، جزء (2)، يناير.

3. أحمد مختار عمر (2008): معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الثالث، عالم الكتب، القاهرة.
4. أسامة عبد المنعم (2009): "رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية - دراسة حالة مؤسسة الألبسة الجاهزة الأردنية"، الأردن.  
Retrieved Febr.3, 2015, from <http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/4049/1/1275060242/>
5. أسامة محمود قرني وإبراهيم مرعي العتيقي (2012): "إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح"، التربية، عدد (38)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، نوفمبر.
6. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي (2006): معجم مصطلحات عصر العولمة (مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية)، كتب عربية، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، القاهرة.
7. أشرف العربي (2012): "اقتصاديات التعليم العالي في مصر بين خيارى العام والخاص واعتبارى العدالة والكفاءة"، في: مجلس السكان الدولى بالتعاون مع مؤسسة فورد، التعليم العالى فى مصر: هل تؤدى المجانية إلى تكافؤ الفرص، تحرير أسماء البدرى، مجلس السكان الدولى، القاهرة.
8. أشرف العربي وآخرون (2009): تمويل التعليم العالى فى مصر: رصد الواقع- دراسة التجارب-ومصادر التمويل المقترحة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، القاهرة.
9. أماني السيد غبور (2012): "استخدام مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الأداء المؤسسى بمؤسسات التعليم العالى فى مصر تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، عدد (36)، جزء (1)، 2012، جامعة عين شمس. ص 499.
10. جامعة المنصورة (2016): أنظمة الإدارة الإلكترونية.  
Retrieved Febr.3, 2005, from <http://timeatt.mans.edu.eg/>
11. حامد عمّار (1992): فى بناء الإنسان العربى، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائىة، القاهرة.

12. سعدي مجيد عاشور وعبد السلام على حسين (2010): "إدارة رأس المال الفكري واستثماره-أداة تنافسية لبقاء المؤسسات المعاصرة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (2)، عدد(4).
13. سمير رياض هلال (2012): "تمويل التعليم العالي في مصر"، في: مجلس السكان الدولي بالتعاون مع مؤسسة فورد، التعليم العالي في مصر: هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص، تحرير أسماء البدرى، مجلس السكان الدولي، القاهرة.
14. سمير عبد الوهاب أحمد (2011): العولمة وتطوير برامج التعليم العالي-توجهات ورؤى"، تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر العولمة، المؤتمر السنوي العربي السادس (الدولي الثالث) في الفترة من 13-14 أبريل، كلية التربية النوعية بالمنصورة.
15. سمير محمد عبد الوهاب (2008): "دور الجامعة في تنمية المجتمع دراسة حالة جامعة القاهرة"، أعمال مؤتمرات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
16. سوزان وليد عبد القادر (2014): أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط لعمليات المعرفة: دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
17. صبحة بغورة (2010): "إيجاد مصادر طاقة بديلة لأخلقة التعليم للانفتاح على الآخر ونبد العنصرية: إنقاذ التعليم في أوروبا"، مجلة المعرفة، عدد (181)، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، أبريل.
18. عمار فتحي موسى إسماعيل (2012): "معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر: مدخل القياس المقارن"، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، المؤتمر السنوي العربي السابع (الدولي الرابع) في الفترة من 11-12 أبريل، كلية التربية النوعية بالمنصورة.
19. عمرو أبو طالب محمد سعد (2012): "ملخص رسالة ماجستير بعنوان: تحليل العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وأثر ذلك على التميز التنظيمي"، مجلة المدير الناجح، عدد (136)، جمعية إدارة الأعمال العربية، الجيزة.

20. فاطمة عبد المنعم محمد (معرض 2014):  
"متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الكفر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر"، مجلة كلية التربية ببنها، مجلد (25)، عدد (98).
21. فتحي النادي (2010): إدارة رأس المال الفكري ومنظومة التعليم في العالم العربي"، الإدارة، عدد (3)، مجلد (47)، يناير، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.
22. كارولين كرافت وآخرون (2012): "الالتحاق بالتخصصات المختلفة: وجه آخر لعدم تكافؤ الفرص"، في: مجلس السكان الدولي بالتعاون مع مؤسسة فورد، التعليم العالي في مصر: هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص، تحرير أسماء البدري، مجلس السكان الدولي، القاهرة.
23. كريم أبو حلاوة (1999): "إعادة الاعتبار لمفهوم المجتمع المدني، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب"، مجلة عالم الفكر، مجلد (27)، عدد (3)، يناير-مارس.
24. كمال عبد الوهاب أحمد (2015): "دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الإفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية"، التربية، عدد (51) الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يونيو.
25. المجلس الأعلى للجامعات (2000): لجنة تطوير التعليم الجامعي والعالي، "الإطار الإستراتيجي لتطوير المنظومة القومية للتعليم الجامعي والعالي-ورقة عمل"، المؤتمر القومي للتعليم العالي، 13-14 فبراير، وزارة التعليم العالي، القاهرة.
26. محسن المهدي سعيد (2012/أ): "الإصلاحات السابقة والحالية والمستقبلية للتعليم العالي"، في: مجلس السكان الدولي بالتعاون مع مؤسسة فورد، التعليم العالي في مصر: هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص، تحرير أسماء البدري، مجلس السكان الدولي، القاهرة.
27. محسن المهدي سعيد (2012/ب): "نظرة عامة على منظومة التعليم العالي في مصر"، في: مجلس السكان الدولي بالتعاون مع مؤسسة فورد، التعليم العالي في مصر: هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص، تحرير أسماء البدري، مجلس السكان الدولي، القاهرة.
28. محمد عبد السلام راغب (2012): "مفاهيم تكافؤ فرص الالتحاق بالتعليم العالي في مصر والمتطلبات المعلوماتية للتعامل مع قضايا ضعف التكافؤ"، في: مجلس السكان الدولي بالتعاون مع مؤسسة فورد، التعليم العالي في مصر: هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص، تحرير أسماء البدري، مجلس السكان الدولي، القاهرة.

29. محمد ناجح أبو شوشة (2010): "دور مشروعات تطوير التعليم العالي في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج"، التربية المعاصرة، عدد (84)، السنة (27).
30. محمد نور الطاهر (2011): "مفاهيم وأسس إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيقهما: إطار مفاهيمي"، مجلة كلية العلوم الإدارية، عدد (2).
31. محيا بن خلف عيد المطيري (2007): إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
32. منور أوسرير وبراهيمة إبراهيم وحمادي نبيل (2010): "إدارة رأس المال الفكري لتعزيز تنافسية المؤسسة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، عدد (1)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
33. منى البرادعي (2012): "عدم تكافؤ الفرص في التعليم العالي في مصر: المؤشرات والتفسيرات"، في: مجلس السكان الدولي بالتعاون مع مؤسسة فورد، التعليم العالي في مصر: هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص، تحرير أسماء البدري، مجلس السكان الدولي، القاهرة.
34. مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير (2010): مراجعات لسياسات التعليم العالي (التعليم العالي في مصر)، القاهرة.
35. هاني عبد الستار فرج (2014): "مشروع تحقيق التجانس في التعليم العالي بأفريقيا"، مجلة العلوم التربوية، عدد (2)، جزء (1)، أبريل.
36. هاني محمد السعيد عبده (2007): "ملخص رسالة دكتوراه بعنوان: إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمؤسسات الأعمال-دراسة ميدانية"، مجلة المدير الناجح، عدد (116)، إدارة الأعمال.
37. الهلالي الشربيني الهلالي (2011): "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنمية كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد (22)، يوليو 2011، جامعة المنصورة.
38. وحدة التخطيط الإستراتيجي (2009): التعليم العالي: حقائق وأرقام، وزارة التعليم العالي، أكتوبر.

39. وزارة التعليم العالي (2014): النشرة الدورية (2013/2014)، تطور التعليم العالي الجامعي الحكومي، القاهرة.

Retrieved July 22, 2016, from [http://www.egy-mhe.gov.eg/sites/default/files/alnashra2014n\\_0.pdf](http://www.egy-mhe.gov.eg/sites/default/files/alnashra2014n_0.pdf)

#### ثانياً-المراجع الإنجليزية:

40. Ahmad, Saari bin & Mushraf, Abbas Mezeal (2011), "The Relationship Between Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study in Iraqi Industry", **International Conference on Management and Artificial Intelligence**, Vol. 6, Press, Bali, Indonesia.
41. Alcaniz, Leire & Others (2010), "Theoretical Perspectives on Intellectual Capital: A Backward Look and A Proposal for Going Forward", **Accounting Forum**, Vol. 35, No. 2.
42. Antonella, Silvestri & Stefania, Veltri (2011), "The Intellectual Capital Report within Universities: Comparing Experiences", **Economic Science Series**, Vol. 20, No. 2.
43. Archick, Kristin (2016), **The European Union: Questions and Answers, CRS Report Prepared for Members and Committees of Congress**, Congressional Research Service, Jan. 19, 2016.
44. Badrabadi, Hosein Habibi & Akbarpour, Taghi (2013), "A Study on the Effect of Intellectual Capital and Organizational Learning Process on Organizational Performance", **African Journal of Business Management**, Vol. 7, Apr.
45. Bontis, Nick (2001), "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", **International Journal of Management Reviews**, Vol., 3, Issue 1, Mar.
46. Carmelil, Abraham & Tishler, Ashler (2004), "The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", **Strategic Management Journal**, Vol. 25.
47. Castellanos, Arturo Rodríguez & Rangelov, Stanislav Youlianov (2004), "University R&D&T capital: what types of knowledge drive it?", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 5, No. 3.

48. Dumay, John & Rooney, Jim (2011), "Measuring for Managing?' An IC Practice Case Study", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 12, No. 3.
49. Dumay, John C. (2009), "Intellectual Capital Measurement: A Critical Approach", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 10, No. 2.
50. European Commission (2010), **Europe 2020, A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth**, COM (2010) 2020 final, CEC, Brusselsm.
51. European Commission (2010), **The EU Contribution to the European Higher Education Area**, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
52. European Commission (2012), **Immigration of International Students to the EU**, European Migration Network Study.
53. European Commission (2014/a), **Modernization of Higher Education in Europe Access ·Retention and Employability 2014, Eurydice Report**, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
54. European Commission (2014/b), **The Role of Universities and Research Organizations as Drivers for Smart Specialization at Regional Level**, Directorate-General for Research and Innovation, Brussels, 23 Jan.
55. European Commission (2015), **The European Higher Education Area in 2015, Bologna Process, Implementation Report**, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
56. Garben, Sacha (2012), **The Future of Higher Education in Europe: The Case for A Stronger Base in EU Law**, LSE 'Europe in Question' Discussion Paper Series, LEQS Paper No. 50/2012, July.
57. Grifoll, Josep & Others (2012), **Quality Procedures in The European Higher Education Area and Beyond– Visions For The Future**, Third ENQA Survey, Brussels, Belgium.
58. Gruian, Claudiu-Marian (2011), "The Influence of Intellectual Capital on Romanian Companies' Financial Performance", **Annales Universities Apulensis Series Economics**, Vol., 13, No., 2.
59. Halid, Sunarti & Others (2015), "Intellectual Capital Management and Sustainable Competitive Advantage: A Proposed Model for Malaysian PLCs", **International**

- Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organizational Learning**, Academic Conferences International Limited, Kidmore End, United Kingdom, Nov.
60. Heffner, Michael Clifford (2006), **Knowledge Management For Technological Innovation in Organization: The Fusion Process For Creating Intellectual Capital**, Ph. D., The Graduate School of Management and Technology, Maryland University.
61. Kay, John (2013), "Intellectual Capital and the Well Informed Organization", **Credit Control**, Vol. 34, Iss. 1.
62. Kempton, Louise & Others (2013), **Universities and Smart Specialization, S3 Policy Brief Series No. 03/2013**, European Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies.
63. Kianto, Aino (2007), "What Do We Really Mean by The Dynamic Dimension of Intellectual Capital?", **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, Vol. 4, No. 4.
64. Kok, Andrew (2007), "Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning", **the Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, Iss. 2.
65. Marr, Bernard (2008), **Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital**, Published by the Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and the Chartered Institute of Management Accountants, Canada.
66. Marzo, Giuseppe (2016), "Exploring Intellectual Capital Management in SMEs: An In-Depth Italian Case Study", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 17, No. 1.
67. Mention, Anne-Laure (2012), "Intellectual Capital, Innovation and Performance: A Systematic Review of The Literature", **Business and Economic Research**, Vol., 2, No., 1.
68. Ramírez, Yolanda (2013), **Intellectual Capital Management and Reporting in European Higher Education Institutions, Intangible Capital**, Vol. 9. No. 1.
69. Sa'nchez, M. Paloma & Others (2009), "Intellectual Capital Dynamics in Universities: A Reporting Model", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 10, No. 2.

70. Secundo, Giustina & Others (2015), "An Intellectual Capital Maturity Model (ICMM) to Improve Strategic Management in European Universities: A dynamic approach", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 16, No. 2.
71. Sharabati, Abdel-Aziz Ahmad & Others (2013), "Intellectual Capital Development: A Case Study of Middle East University", **Jordan Journal of Business Administration**, Volume 9, No. 3.
72. Spahić, Ehlimana & Huruz, Elma (2012), "Improving the Management of Intellectual Capital through the Application of Organizational Learning", **European Conference on Intellectual Capital**, Apr.
73. Spender, J. C. (1996), "Organizational Knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of A Theory", **Journal of Organizational Change**, Vol. 9, No. 1.
74. Veltri, Stefania & Others (2014), "Measuring Intellectual Capital in The University Sector Using A Fuzzy Logic Expert System", **Knowledge Management Research and Practice, Advanced Online Publication**, Vol. 12, No. 2.
75. Whyte, Meryll & Zyngier, Suzanne (2014), "Applied Intellectual Capital Management Experiences from An Australian public Sector Trial of The Danish Intellectual Capital Statement", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 15, No. 2.
76. Wrench, John (2008), **Diversity Management and Discrimination: Experiments in Diversity Management in The European Union**, Centre for Diversity and Inclusion, NTNU Social Research Norwegian University of Science and Technology, NO-7491 Trondheim, Norway.