



وحدة النشر العلمي



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية



مجلة البحث العلمي في التربية

مجلة محكمة ربع سنوية

العدد 11 المجلد 22 2021

رئيس التحرير

أ.د/ أميرة أحمد يوسف سليمان
عميدة كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس

نائب رئيس التحرير

أ.د/ حنان محمد الشاعر
وكيلة كلية البنات للدراسات العليا والبحوث
جامعة عين شمس

مدير التحرير

أ.م.د/ أسماء فتحي توفيق
أستاذ علم النفس المساعد بقسم تربية الطفل
كلية البنات - جامعة عين شمس

المحرر الفني

أ.نور الهدي علي أحمد

سكرتير التحرير

نجوى إبراهيم عبد ربه عبد النبي

مجلة البحث العلمي في التربية (JSRE)

دورية علمية محكمة تصدر عن كلية البنات للآداب
والعلوم والتربية - جامعة عين شمس.

الإصدار: ربع سنوية.

اللغة: تنشر المجلة الأبحاث التربوية في المجالات
المختلفة باللغة العربية والإنجليزية

مجالات النشر: أصول التربية - المناهج وطرق
التدريس - علم النفس وصحة نفسية - تكنولوجيا التعليم
- تربية الطفل.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ٢٣٥٦-٨٣٤٨
الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني ٢٣٥٦-٨٣٥٦

التواصل عبر الإيميل

jsre.journal@gmail.com

استقبال الأبحاث عبر الموقع الإلكتروني للمجلة

<https://jsre.journals.ekb.eg>

فهرسة المجلة وتصنيفها

١- الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية

The Arabic Citation Index - ARCI

٢- Publons

٣- Index Copernicus International

Indexed in the ICI Journals Master List

٤- دار المنظومة - شعبة

تقييم المجلس الأعلى للجامعات

حصلت المجلة على (٧ درجات) أعلى درجة في تقييم
المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية.

تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري لدي القيادات بالجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية

د / علاء احمد جاد الكريم حسانين

المستخلص

استهدفت الدراسة التعرف علي رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدي القيادات في الجامعات المصرية، لأن الاهتمام برأس المال الفكري لا يكمن فيما تمتلكه الجامعات المصرية من عقول بشرية فحسب، مما يتطلب أن يكون هناك ادارة كفاء تتمثل في أعضاء هيئة التدريس لتكون بمثابة مفتاح النجاح للجامعة والعمل علي بقائها في اطار ما تشهده الجامعات من منافسة عالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجاءت الدراسة في المحاور الآتية، المحور الأول الاطار المفاهيمي لرأس المال الفكري بالجامعات، المحور الثاني، الاطار الفكري للميزة التنافسية ومفهومها وأبعادها، المحور الثالث، دور القيادات الجامعية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، المحور الرابع، دور رأس المال الفكري في بناء الميزة التنافسية لدي القيادات الجامعية، المحور الخامس التصور المقترح. وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها : ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لرأس المال الفكري بالجامعة، لتحقيق الميزة التنافسية، وضعف اهتمامات القيادات الجامعية (عمداء كليات/ رؤساء أقسام) بصناعة رأس المال الفكري وتنشيطه والمحافظة عليه .

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، الميزة التنافسية، القيادات الجامعية .

مقدمة

نتيجة لما يشهده العالم من تغيرات عديدة ومتسارعة، وانتشار ثورة المعلومات والاتصالات وسهولة نقل المعرفة وسرعة تداولها ونشرها، وأصبحت المعرفة المصدر الأساسي للميزة التنافسية، وأدي ذلك الي حدوث تغيير جوهري في نمط الاقتصاد العالمي الذي ارتبط بالتطور السريع لثورة المعلومات والاتصالات في جميع المجالات صارت المعرفة أهم عناصر رأس المال والتي تمثلت في التحول من الاستثمار في رأس المال المادي إلي الاستثمار في رأس المال الفكري.

لذا أصبح نجاح المؤسسات التعليمية أمر مرهون بمدى قدرتها علي استغلال ما يتوافر لديها من إمكانات مادية وبشرية والاهم من ذلك قدرتها علي ادارة تلك الامكانيات وخاصة تنمية واستثمار رأس المال الفكري، لأن مقياس تقدم الامم أصبح يُقاس بمدى قدرتها علي ادارة وتعظيم رأس المال الفكري لديها كواقع ملموس ومستقبل مأمول.

*دكتوراه الفلسفة في التربية- كلية البنات جامعة عين شمس- محاضر بكلية التربية جامعة العريش- جمهورية مصر العربية
* البريد الإلكتروني: mqaraman1982@gmail.com

فقد أصبح يُنظر إلي رأس المال الفكري باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة هذه المؤسسات علي المنافسة وتحقيق النجاح في مجتمع المعرفة، خاصةً بعد تحول الاقتصاد شيئاً فشيئاً نحو الاقتصاد القائم علي المعرفة، والتي أصبحت أهم عوامل الانتاج المعترف بها كمورد أساسي لتوليد الثروة، وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي باستثمار القدرة العقلية للأفراد، والعمل علي تعزيزها وتيسيرها بشكل فعال يحقق الاداء الفكري المؤدي الي التفوق التنافسي(محمود،عبد،٢٠١٢،ص١٥١) .

وانطلاقاً من أن الجامعة مجتمعات قائمه علي أساس المعرفة وتقوم رسالتها علي اثراء المعرفة وتنميتها، علاوة علي أنها زاخرة بكثير من الموارد الفكرية فإن التحدي القائم أمامها هو كيفية التعرف علي المعرفة الضمنية لدي أفرادها والتي لا يعبر عنها، أو يتم استعراضها بسهولة وكيفية حفز أصحابها علي التصريح بها وجعلها أكثر وضوحاً أو وصفها بأسلوب علمي ومنهجي منظم و رسمي، وإحداث تكامل فيما بينها وبين المعرفة الصريحة للوصول الي مستويات عالية من الاداء في الجامعة(هاشم،٢٠٠٥،ص١٥).

وفي ظل هذه التحولات أصبحت التنافسية بين الجامعات أكثر مما كانت عليه، فدخلت المنافسة الي الساحة المحلية بين الجامعات المحلية والخاصة والجامعات الأجنبية التي اتت لتستثمر أموالها وتقيم مبانيها وتمارس خدماتها محلياً أو تلك التي تنشئ برامج مشتركة مع جامعات خاصه محلياً، أو التي تستقطب طلاب وطالبات من الداخل للسفر للالتحاق بها أو للدراسة عن بعد إلكترونياً، وهو ما جعل الجامعات تسعى للاستفادة مما تمتلكه من إمكانات مادية وفكرية(منظمة التعاون والتنمية،٢٠١٠،ص١٨).

وأصبح رأس المال الفكري متغيراً مهماً ذا تأثير كبير علي نجاح الجامعات، وتحقيق قدراتها التنافسية ، حيث أشار Koenig (2000) أنه في بداية التسعينيات كان راس المال الفكري الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال، للعثور على طرق لحسابه كجزء من الميزانية، وأصبحت ادارة رأس المال الفكري تستقطب الاهتمام المتزايد من قبل القيادات الاستراتيجية للمؤسسات الطامحة إلى التطور والنجاح الدائم وتحقيق القدرة التنافسية، كما أن المؤسسات المعاصرة أصبحت تنظر إلي مواردها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الموجودات فيه، خاصة مع تصاعد منحنى الثورة المعرفية والمعلوماتية والتحول نحو اقتصاد المعرفة(ص21) . لذا يتطلب على الجامعة أن يكون لها دور القيادة والريادة في الأخذ بعمليات التطوير والتحديث والاستجابة لمقتضيات مجتمع المعرفة والوفاء بالمعارف والمهارات والقدرات الخاصة التي تتناسب معها، والاهتمام بقيمة القدرات الفكرية والتنافسية لدى أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم منتجين للمعرفة، وهم الركيزة الأساسية في هذا الاقتصاد، مما يلقي على الجامعة مسئولية تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم لتنمية قدراتهم التنافسية .

مشكلة البحث وأسئلته

يُعاني التعليم الجامعي المصري من معوقات تحول دون وصوله للتنافسية، تعد التصنيفات العالمية للجامعات إحدى وسائل تقويم وتطوير التعليم الجامعي، من خلال إيجادها لأدله حيادية للمقارنة المرجعية، فضلاً عن كونها مصدر لتدعيم السمعة الأكاديمية والميزة التنافسية للجامعات، بل بدأت بعض الدول النامية تتابع باهتمام كبير نتائج هذه التصنيفات، ويتتبع الموقع التنافسي للجامعات المصرية نجد أنها جاءت متأخرة في قوائم الجامعات المصنفة عالمياً(النقيب،يونيو٢٠١٨،ص٨٢٥) .

وتؤكد نتائج بعض الدراسات أن ادارة الجامعات المصرية تُعاني من مشكلات عديدة تقلل من فعاليتها فهي بحاجة ماسه الي تبني سياسة تمكين للقيادات الجامعية(عبد الهادي،حتاته،٢٠١٢،ص٢٦٠) ووضع معايير عادله ومحدده لاختيار القيادات الجامعية من خلال توصيف واضح ومحدد، والاهتمام بتنمية مهاراتهم الإدارية من خلال وضع مصفوفه برامج تدريبيه لكل مستوي وظيفي(دياب،٢٠١٠،ص١٧٣).

ويشير الواقع إلى أن الجامعات المصرية تُعاني من ضعف الجهد المنظم والمخطط لإدارة رأس المال الفكري بها، كما يوجد نقص في المعلومات المتوفرة عن رأس المال الفكري في الجامعات المصرية، وكذلك صعوبة قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، الفكري بالجامعات ودرجات التغيير بها (الزهيري، أبريل ٢٠١٢، ص٢٢).

وهذا يؤكد ضعف ادارة الجامعات لرأس المال الفكري بها، وضعف قدرتها علي الاستفادة منه مما انعكس علي قدرتها التنافسية بين الجامعات وفقاً لتصنيف الجامعات عالمياً، مما يتطلب من الجامعات المصرية تعديل قوانينها ولوائحها، وتطوير ممارساتها واستحداث ممارسات تساعد في التغلب علي هذه المعوقات حتي تستفيد من رأس مالها الفكري في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما أكدته دراسة (قرني، العتيقي، ٢٠١٢، ص٣١٢).

ومن هنا برز الاهتمام برأس المال الفكري بالجامعات لما تمتلكه من عقول بشرية، واعتبارها من أهم الأصول الواجب إدارتها لتحقيق قدرة تنافسية للجامعة، وتتمثل هذه العقول في القيادات الجامعية، ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة، الذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية للجامعة، والذين يستطيعون تحقيق انتاج بحثي متميز وإدارة خدمات متميزة ولديهم القدرة على تكوين قيمة مضافة حقيقية للجامعة(ستيورات، ٢٠٠٤، ص١٢٧).

ومما سبق يتبين أن الأهمية لا تكمن في امتلاك رأس المال الفكري فحسب، وإنما في الكيفية التي يتم من خلالها انتاج وتطبيق المعارف والأفكار ووضعها موضع التنفيذ، مما يتطلب أن يكون هناك إدارة كفاء تتمثل في أعضاء هيئة التدريس لتكون بمثابة مفتاح النجاح للجامعة والعمل على بقائها في إطار ما تشهده البيئة من تنافسية عالمية، وهذا ما يتطلب البحث حول إمكانية وضع تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري للقيادات الجامعية بالشكل الذي يحقق القدرة التنافسية في ظل التحديات التي تواجهها الجامعة داخلياً وخارجياً ويحقق الوضع التنافسي المرغوب.

وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة لطرح الأسئلة الآتية :

- ١- ما الاطار المفاهيمي لرأس المال الفكري بالجامعات ؟
- ٢- ما الاطار الفكري للميزة التنافسية وما مفهومها أبعادها ؟
- ٣- ما دور القيادات الجامعية في تحقيق ابعاد الميزة التنافسية؟
- ٤- ما دور رأس المال الفكري في بناء الميزة التنافسية لدي القيادات الجامعية ؟
- ٥- ما التصور المقترح لتنمية رأس المال الفكري لدي القيادات الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية ؟

منهج الدراسة

لدراسة موضوع البحث ومعالجته من مختلف أبعاده وجوانبه وتوضيح الهدف منه استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، من خلال جمع البيانات والمعلومات المتوفرة حول موضوع الدراسة ومعالجتها بطريقة علمية ومنهجية، والخروج منها باستنتاجات تفيد في التوصل إلى حلول واقعية للمشكلة وبما يخدم الهدف منها (الطيب وآخرون، ٢٠٠٠، ص ١٠٥).

مصطلحات الدراسة

١- رأس المال الفكري: *intellectual capital*

*خرون مما يحقق لها التميز في مختلف المجالات، ومسايرة مستجدات العصر من تقدم علمي وتكنولوجي

٣- القيادات الجامعية

المقصود بالقيادات الجامعية في هذه الدراسة عمداء الكليات رؤساء الاقسام بكليات التربية بالجامعات المصرية .

ويعرفها الباحث اجرائياً: فريق عمل منظم يقع علي عاتقه العبء الاكبر في تحقيق رساله الجامعة وأهدافها، والتي تركز علي ثلاث نقاط رئيسية هي : نشر المعرفة متمثلاً في التدريس والتدريب، وتنمية المعرفة متمثلة في البحث العلمي، وأخيراً تطبيق المعرفة وهو ما يتمثل في خدمة المجتمع.

أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات منها

١- الأهمية لحيوية التي يشغلها رأس المال الفكري في الوقت الراهن، فقد أصبح يمثل قيمة خاصة في ظل سيطرة الاقتصاد المعرفي .

٢- تخطي حاجز التوقف عن حد الكشف عما تمتلكه الجامعات من رأس مال فكري قائم بالفعل الي الكشف عن دور رأس المال الفكري القائم في انتاج وتنمية رأس مال فكري جديد أكثر تطوراً يتمثل في القيادات الاكاديمية.

٣- تساعد القيادات الجامعية علي تعديل قوانين ولوائح الجامعات، وتطوير ممارساتها تساعد في الاستفادة من رأس مالها الفكري لتحقيق الميزة التنافسية.

٤- نشر ثقافة التنافسية بين الجامعات مما يفيد في تطوير أداء الجامعة والمؤسسات البحثية والأكاديمية.

الإطار النظري للدراسة

يتناول الإطار النظري للدراسة عرضاً لرأس المال الفكري، وتنمية الميزة التنافسية لدي القيادات الجامعية، والعلاقة بينهما كما أشارت أدبيات الفكر التربوي المعاصر وذلك من خلال أربعة محاور كما يلي

المحور الأول رأس المال الفكري، المحور الثاني الميزة التنافسية، المحور الثالث العلاقة بين رأس المال الفكري بالجامعات وتنمية الميزة التنافسية، المحور الرابع تصور مقترح لدور رأس المال الفكري في تنمية الميزة التنافسية .

المحور الأول: رأس المال الفكري Intellectual Capital وخصائصه ومكوناته وأبعاده وبرامج تنميته

يعتبر تنمية رأس المال الفكري ضرورة حضارية، تفرضها التحديات العالمية المعاصرة، وأن استثمار رأس المال الفكري يتخطى عشرات الاضعاف من الاستثمار في الموارد الأخرى، إذ لا يمكن لأي دولة متقدمة في إمكانياتها فقيرة في كفاءة رأس المال الفكري، وأن التعليم- خاصة التعليم الجامعي- ركيزة أساسية في تكوين رأس المال الفكري، باعتبار أن الجامعة هي نهاية السلم التعليمي الذي يشكل وسيلة إعداد الكوادر وتزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل، وهذا لا يؤتي ثماره إلا من خلال الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري بالجامعات، وبالنتيجة ستقوم تلك المؤسسات بمهامها، وتحقيق أهدافها بكل كفاءة عالية .

ولذلك يتناول البحث في هذا المحور مفهوم رأس المال الفكري، وأبعاده وأهميته بالنسبة للجامعات وذلك على النحو التالي

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

ظهر مفهوم رأس المال الفكري في تسعينيات من القرن العشرين ويُعد رأس المال الفكري

(IC) Intellectual capital من المفاهيم الحديثة، حيث أصبح يُنظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة، وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمنظمة قبل هذا التاريخ، وقد تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرات العقلية التي تمتلكها المنظمات، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة (المفرجي، علي، ٢٠٠٣، ص ١٠) ويُعد رالف ستاير Ralph Stayer مدير شركة جون سوفل Johnson ville للأطعمة أول من استخدم مصطلح " رأس المال الفكري" عندما أشار إلي أن المصادر الطبيعية كانت تُعد أهم مكونات الثروة والموجودات في الشركات، ثم أصبح النقد ورأس المال في فترة تالية أهم الموجودات، أما الآن فقد أصبح رأس المال الفكري يُعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات المؤسسات (الهاللي، يوليو ٢٠١١، ص ١٩) .

ويقوم رأس المال الفكري على اعتبار أن العنصر البشري هو الأساس في تكوين الأصول الفكرية وليست المؤسسة، وبواسطة البشر تستطيع المؤسسة أن تتحكم في مصادر القدرة التنافسية المتمثلة في الأساس في معرفة أعضائها، وأصبح مصطلح "الأصول الكامنة" من المصطلحات شائعة الاستخدام والتي تلعب دوراً متزايداً ورئيسياً في بقاء المؤسسات، وتتمثل هذه الأصول في المعرفة المتوفرة لدي المؤسسة، ويُطلق على الأصول الكامنة مصطلح الأصول الفكرية (بو قفلول، ٢٠٠٨، ص ١١).

وفي الجامعات يمثل رأس المال الفكري دوراً حيوياً بالنسبة للباحثين والممارسين علي حدٍ سواء، لأنه يقود إلي زيادة القدرة الإبداعية لمواردها البشرية، وتعزيز الوضع التنافسي للجامعة من خلال تقديم المزيد من الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية الجديدة والمتطورة التي تعزز قدرتها التنافسية (مصطفي، ٢٠٠٤، ص ١٦).

وقد تعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة Knowledge Economy، لذا فقد تم النظر إلي رأس المال الفكري من حيث رأس المال الفكري للفرد، ورأس المال الفكري للمؤسسة، أما من حيث رأس المال الفكري للفرد، فقد تناول الباحثون جوانب المعلومات، والمهارات، والخبرات، والقدرات العقلية للأفراد، في حين تناول الباحثون رأس المال الفكري للمؤسسة من أبعاد عدة تركزت علي رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الاجتماعي، ورأس مال المستفيد، ورأس مال الابداع(العجمي، بدرانه، ٢٠١٠، ص٥٢٧).

وينظر آخرون علي أنه الاصول غير الملموسة التي تمكن المؤسسة من أداء عملها بكفاءة وفاعلية، في حين يراه الفريق الآخر علي أنه رأس المال الفكري يجمع بين كل من رأس المال البشري والأصول غير الملموسة بالمؤسسات

لذا فقد تُصنف التعريفات المختلفة لرأس المال الفكري إلي ثلاث مجموعات يمكن توضيحها فيما يلي

المجموعة الأولى : وقد ركزت علي أن رأس المال الفكري هو المكون البشري الذي يمتلك المعارف والخبرات والمهارات داخل المنظمة، وهذه التعريفات تنظر إلي رأس المال الفكري علي أنه جزء من رأس المال البشري للمنظمة .

فيعرف رأس المال الفكري علي أنه : عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة علي النظر من عدة جوانب، والتفكير في عدة اتجاهات، للوصول إلي اسلوب عمل جديد لتحقيق فرص أكثر، أو هو قوة ذهنية مجتمعة تمثل مجموعة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية للمعرفة، ويضيف التعريف أن رأس المال الفكري مصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة مع غيرها(عبد الوهاب وآخرون، ٢٠٠٤، ص٢٣١) . ويُعرف أيضاً رأس المال الفكري بأنه: ما يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف متميزة، وقدرتهم علي إنتاج المعرفة والاستفادة من الوسائل والظروف التي تحقق بيئة ذات فاعلية وإنتاجية داعمة للإبداع والتطوير ومن ثم الاسهام في تطوير الجامعات التي يعملون بها(صالح، ٢٠٠٩، ص٧).

ويري البعض : أن رأس المال الفكري هو مجموعة من المهارات المتوفرة لدي المؤسسة، والتي تتمتع بمعرفة واسعة تمكنها من جعل هذه المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الأفراد والفرص التي تتيحها التكنولوجيا، أو أن المعرفة والمهارات والخبرات التي يتمتع بها العاملون، كما يراه البعض مواد فكرية يتم تجميعها وتنظيمها للحصول علي أصول عالية القيمة، كما يشير هذا التعريف إلي أن رأس المال الفكري هو المعرفة بكل ما تمثله من المهارات والخبرات والتعليم المتراكم في العنصر البشري، والتي يمكن تحويلها إلي قيمة(مرسي، ٢٠١٣، ص٨٢).

المجموعة الثانية : ركزت في تعريفها لرأس المال الفكري علي الأصول غير الملموسة في تحقيق بقاء الجامعات ونموها وزيادة عوائدها لما لها من أهمية في تطوير أدائها وتحسين قدرتها المؤسسية

ويري البعض أن رأس المال الفكري يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التمييز، والتي تمثل الجوانب غير الملموسة في المنظمات والمؤسسات، الأكثر تأثيراً وفاعلية نحو التقدم والنمو والتميز العالي

من الجوانب أو الأصول الأخرى غير الملموسة (يوسف، ٢٠٠٥، ص٤، ستيورات، ٢٠٠٤، ص٣٧، اللوزي، ص١٠٨).

وينظر البعض إلي رأس المال الفكري: علي أنه المعرفة التي تمتلكها المنظمة سواء المعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويصعب التعبير عنها أو المعرفة الصريحة وهي المعرفة المسجلة التي تحتفظ بها المنظمة ومتاحة لجميع العاملين فيها (جاب الرب، ٢٠٠٦، ص٩٨، ٩٩).

ويري البعض أن رأس المال الفكري: يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التمييز، والتي تمثل الجوانب غير الملموسة في المنظمات والمؤسسات، وهي الأكثر تأثيراً وفاعلية نحو التقدم والنمو والتميز العالي، من الأصول أو الجوانب الأخرى الملموسة (Yound, M.A&Other, 1996, p83, 839)

وهناك من يعرف رأس المال الفكري: بأنه مجموعة الموارد غير الملموسة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتساعد المؤسسة في تحقيق قيمة مضافة، وبذلك يعكس رأس المال الفكري كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التمييز، والتي تمثل الجوانب غير الملموسة في المؤسسة وهي الأكثر تأثيراً وفاعلية نحو النمو والتقدم والتميز العالي، من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة (جاب الرب، ٢٠٠٦، ص٩٨، ٩٩).

كما يتضح أن رأس المال الفكري: يتمثل في فئة معينة من الموارد البشرية متمثلة في الكفاءات القادرة علي توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للمنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة (Bernerd, Mar 2008)

ويعبر عن رأس المال الفكري بأنه: مجموعة من الأصول المعرفية المنفردة والمعتمدة علي العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلي النتائج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية (الكثيري، ٢٠١٣، ص٧٨) وبذلك تكون أصول المعرفة جزءاً مهماً من رأس المال الفكري intellectual capitl فأصول المعرفة هنا كل ما يمكن معرفته ويمكن قياسه – بمعنى آخر- إن أصول المعرفة هو كل ما تمتلكه مؤسسة ما من أصول معرفية وفكرية ذات قيمة ثقافية واقتصادية وتنظيمية غير ملموسة، كما هو حال الأصول المادية الأخرى التي لا تناظرها بالخصائص ولكنها تناظرها بالاسم والوظائف وبذلك يمثل رأس المال الفكري توليفة شاملة ومتنوعة ومتكاملة من المعرفة والمعلومات والتجارب التي يمكن استخدامها لإنتاج القيمة وتحقيق الثروة وتكوين ميزة استراتيجية (مرسي، ٢٠٠٨، ص٦).

وبذلك يمثل رأس المال الفكري الثروة الحقيقية غير الملموسة والتي لا يمكن تقدير قيمتها كقدره عقلية كامنة يمتلكها بعض العاملين من رأس المال البشري في المنظمة، ويُعد أقوى سلاح تنافسي لها، كونه المصدر التي تنبثق منه كل المعارف والابداعات التي تستطيع بها المنظمة أن تواجه كافة المتغيرات في البيئة الخارجية (Malhotra, 2003, p32).

المجموعة الثالثة: رأت أن رأس المال الفكري يجمع بين كلاً من الجانب البشري، والأصول غير الملموسة للمنظمة لذا فإن رأس المال الفكري أكثر شمولية من رأس المال البشري لأنه يجمع بين بين الأفراد داخل المنظمات وما يحملونه من الخبرات والمعارف غير الظاهرة. هناك من يعرف رأس المال الفكري بأنه :

محصلة القيمة الاقتصادية لنوعين من الأصول الغير ملموسة داخل منظمة ما، وهما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي والذي يتكون من المعرفة الذاتية المدمجة ونظم الحاسوب وعلاقات العمل وعناصر معنوية أخرى غير ملموسة (5, 4, pp. Guthrie, 2000).

ويُعرف رأس المال الفكري بأنه : خليط من الأصول المعرفية المعتمدة علي العقول البشرية المبدعة الخلاقة والمخترعة ومتطلبات نظم العمل والعلاقة بين المستفيدين، والتي تؤدي الي الانتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي من شأنها أن تحقق قيمة مضافة للمنظمة ودعم القدرة التنافسية للمنظمة(برنامج الأمم المتحدة، ٢٠٠٣، ص٩٠) وهذا التعريف يركز علي أهمية رأس المال الفكري بالمؤسسة والنتائج المتحققة من ذلك في تدعيم قدرتها التنافسية ويتفق هذا مع موضوع الدراسة .

ومن خلال عرض مفاهيم رأس المال الفكري يتبين أن

• تسليط الضوء علي ارتباط رأس المال الفكري بالمعرفة البشرية

• هناك شبه إجماع علي أن رأس المال الفكري هو المعرفة البشرية التي يمكن تحويلها إلي قيمة تتكون من عنصريين

الأول: رأس المال البشري Human Capital هو حجر الزاوية نسبياً لرأس المال الفكري، وهو كل ما يزيد من إنتاجية الأفراد من خلال المهارات المعرفية أو التقنية التي يكتسبها، أي من خلال العلم والخبرة (الهاللي، ٢٠١١، ص٢٢).

الثاني: الأصول الفكرية : Intellectual Assets، وهي المعرفة المُكودة التي تمتلكها المؤسسة وتكون مستقلة عن شخص العامل، والمستخدم للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة .

مما سبق يتضح أن معظم التعريفات السابقة لم تختلف فيما بينها بشكل جوهري، فكلما وجدت في التعريف المعرفة والمهارات والإبداعات الكامنة داخل المؤسسة من خلال العقول البشرية التي تمتلكها المؤسسة.

وتعرف الدراسة رأس المال الفكري اجرائياً: بأنه مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد والقيادات الاكاديمية بالجامعات المصرية من موارد ملموسة وغير ملموسة تمكنها من إنتاج أفكار جديدة وقيمة داعمة للإبداع والتطوير للوصول بمستويات الاداء بداخلها الي درجة عالية من الكفاءة والتميز تساعدها في تحقيق قدرة تنافسية عالية سوءً علي المستوي المحلي أو المستوي العالمي.

ثانياً: خصائص رأس المال الفكري بالجامعات المصرية

من خلال عرض مفاهيم رأس المال الفكري تبين أنه يمثل مجموعة من الأفراد يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين موزعين علي مختلف مستويات الهيكل التنظيمي بأي مؤسسة تعليمية، لذلك يمكن إيضاح خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري كما يلي(شعبان، ٢٠١١، ص ص ٥٤، ٥٥) .

• يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.

- يعمل الأفراد ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.
 - يتسم الأفراد بالاستقلالية في الفكر والعمل.
 - يتفاعل الأفراد بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
 - يعمل الأفراد بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي .
 - يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بالمبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار.
 - والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.
 - يمتلك الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بالمعرفة التي يمكن تحويلها إلي أرباح .
 - يتسم الأفراد بالانفتاح علي الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.
 - يتواجد الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري في كافة المستويات الاستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة.
- توجد مجموعة من الخصائص التي تميز رأس المال الفكري بالمؤسسات، وتتنوع ما بين خصائص تنظيمية، ومهنية، وشخصية تميز الأفراد داخل المنظمات، وذلك علي النحو التالي(يوسف، ٢٠٠٨، ص٥، عيد، ٢٠١٠، ص٢٠٩، شنودة، ٢٠١٢، صص ٢٣، ٢٤) .

أ- **خصائص تنظيمية (Organizational)** وترتبط بالبيئة المؤسسية التي تتضمن تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات والمرونة التي تساعد علي التجديد المستمر من خلال الأفراد، واحتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية والبعد عن المركزية في الإدارة .

ب- **خصائص مهنية (Professional)** وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن امتلاك العديد من المهارات النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم والتمتع بدرجة عالية من التعليم التنظيمي، والتدريب الاثرائي.

ج - الخصائص الشخصية والسلوكية Personal and Behavioral

ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن الميل إلي تحمل المخاطر والإقدام علي الأعمال والانفتاح علي الخبرة والمبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءه والحسم وعدم التردد في إصدار القرارات علي التحسين وحسن البصيرة، والاستقلالية والمثابرة في الفكر والعمل والثقة العالية بالنفس .

ثالثاً : مكونات وأبعاد رأس المال الفكري

علي الرغم من أنه لا يوجد تحديد متفق عليه لمكونات رأس المال الفكري، إلا أن مكونات رأس المال الفكري بالمنظمات من الأمور الهامة التي تنظم الجهود في إطار السعي لإدارته وتطويره بشكل فعال يعود بالفائدة علي المؤسسة لتمثيلية إضافة جديدة للجامعة وتعزيزاً لقدرتها علي المنافسة واكتساب مزايا تنافسية، ورأس المال الفكري متغير مهماً ذا تأثير كبير علي نجاح أو فشل الجامعات، فهناك اختلاف واضح في وجهات النظر حول تحديد وتصنيف مكونات رأس المال الفكري يتضح فيما يلي

١ - رأس المال البشري ورأس المال الفكري

يعتبر رأس المال البشري هو العنصر الأساسي لرأس المال الفكري باعتباره: المعرفة التي يمتلكها الشخص وقدراته التعليمية (Keck, 2010, p.11) وأهم مؤشرات رأس المال البشري هي القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة ومستوي جودة العاملين، وقدرتهم علي التعلم والاستفادة من عمليات التدريب المقدمة لهم ومدى مشاركتهم في صنع القرار إضافة الي قدرات الإبداع والابتكار لديهم، ومدى تطابق اتجاهاتهم مع قيم مشاركتهم في صنع القرار إضافة الي قدرات الإبداع والابتكار لديهم، ومدى تطابق اتجاهاتهم مع قيم المؤسسة ومتوسط مدة خدمتهم بالمؤسسة (عبد الله، ٢٠٠٠، ص ص ٦٧، ٦٨).

ويمكن اكتساب رأس المال البشري في جميع مراحل الحياة التي تمتد من سن الطفولة المبكرة وحتى الشيخوخة أو من خلال التعليم الرسمي أو من خلال برامج التدريب والتأهيل أثناء العمل أو خارج العمل أو من خلال الاعتماد علي وسائل الاعلام أو شبكات الانترنت والمعلومات أو مراكز البحوث والتطوير، ويتشابه رأس المال البشري مع رأس المال المادي من حيث الزيادة أو النقص عبر الزمن، حيث إن المخزون من المعرفة قد يشهد نمواً موجباً أو سالباً، كما أنه يتشابه مع رأس المال المادي في حاجته إلي الصيانة والتحديث (الخطيب، ٢٠٠٠، ص ٩).

لذا فهناك ارتباطاً وثيقاً بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري، لكن ثمة فروق جوهرية بينهما، لأن رأس المال البشري يشير إلي الموارد الموجودة في البشر أو القدرات البشرية التي تشكل المستقبل النقدي والمادي والنفسي للمؤسسات، أما رأس المال الفكري فيركز علي إنتاج القيمة المستقبلية من الموارد في المؤسسات، والاستثمار في قدرات ومهارات ومعارف الافراد لإنتاج القيمة (Lily، 2011، p.233).

وحول علاقة رأس المال الفكري برأس المال البشري اختلفت وجهات نظر الباحثين، فهناك من يري أن رأس المال الفكري هو نفسه رأس المال البشري (Gruian, 2011, p.26) وبعضهم يري أن رأس المال البشري هو أحد مكونات رأس المال الفكري (Remus, 2012, p.1077) إلا أنه يمثل الجزء الأهم في هيكل رأس المال الفكري، لذا فبدون هذا الجزء لن يكون هناك وجود للجزيئين الآخرين من رأس المال الفكري (شعبان، ٢٠١١، ص ٥٠).

ويستدل علي رأس المال البشري بعدة مؤشرات تتمثل في الآتي (مراد، ٢٠٠٨، ص ٧٠).

• قدرات العاملين Employes Competencies

وتشمل: القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومستوي جودة العاملين، وقدرة التعلم لدي العاملين وكفاءة عمليات تدريب العاملين، وقدرة العاملين علي المشاركة في اتخاذ القرارات

• إبداع العاملين Employes Creativity

وتشمل قدرات الإبداع والابتكار لدي العاملين والدخل المتحقق من الأفكار الأصلية لهم

• اتجاهات العاملين Employes Attitudes

وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، ودرجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل، ومتوسط خدمة العاملين بالمؤسسة

٢- رأس المال الاقتصادي ورأس المال الفكري

رأس المال الاقتصادي يتمثل في البنية التحتية للمنظمة، ويتمثل أيضاً في الموارد الملموسة التي تظهر في الميزانية كالعقارات والتجهيزات والمخزونات (المعاني، ٢٠١١، ص ٢٢٨).

ويختلف رأس المال الاقتصادي عن رأس المال الفكري: بأنه يوجد في صورة مادية ويكون ملموس ومنظور، كما أنه يوجد بأكمله ضمن البيئة الداخلية للمؤسسات، وإيجاد الثروة من خلال العمل العضلي فيه، وله عمر انتاجي معين، كما أنه يتناقص بالاستخدام، ومن أمثلته الآلات والمعدات والعقارات وغيرها، أما رأس المال الفكري فيتواجد الجزء الأكبر منه في عقول الأفراد العاملين بالمؤسسات، ويخلق الثروة من خلال العمل المعرفي والاستخدام العقلي، وليس له عمر انتاجي، ويزداد مع تزايد القدرات الابداعية، ويتمثل في الافراد ذوي المعارف والخبرات والقدرات المعرفية العليا (المفرجي، صالح، ٢٠٠٣، ص ١٠).

كما أن رأس المال الاقتصادي ملموس تحكمه أسس ونظريات وتضبطه سجلات واجراءات محاسبية، ويُعاد تقييمه سنوياً في إطار معايير محددة، أما رأس المال الفكري فهو غير ملموس مما يجعل من الصعب تطبيق النظريات والأسس والإجراءات المحاسبية عليه (الزيات، ٢٠٠٣، ص ٣٩).

٣- رأس المال المعرفي ورأس المال الفكري

يتمثل رأس المال المعرفي في : المعارف والابنية المعرفية والخبرات التراكمية والتقنيات وآليات ونظم العمل والحياة المباشرة وغير المباشرة الصريحة والضمنية التي يمتلكها مجتمع ما (عبد المنعم، ٢٠١٧، ص ٤٥) كما أنه يمثل ذلك القسم من الثروة المعرفية الذي يستخدم في إنتاج معارف جديدة ويؤدي نتيجة لذلك الي نمو الثروة المعرفية (عيد،يناير ٢٠١٠، ص ٥٤٦) وظهور رأس المال المعرفي يرجع إلي الاهتمام المتزايد بالمعرفة التي أصبحت تتخلل كل شيء في المجتمع المعاصر، وتنامي الاعتقاد بأن الأصول المعرفية للمجتمع والتي تتمثل في المعرفة والخبرة والتي تتميز بالنمو والتراكم لا الأصول المادية التي تتميز بتآكل والاستنزاف هي المحددات الجوهرية للإنتاجية والتنافسية ومن ثم محددات التقدم في عالم اليوم والغد(يوسف، ٢٠٠٤، ص ١٧٥) إلا أن رأس المال الفكري يختلف عن رأس المال المعرفي، فالأول يركز علي توليد معارف جديدة وتكوين وتنمية الثروة المعرفية، أما رأس المال الفكري يتخطى ذلك الي توظيف هذه المعارف الي تحقيق القيمة والأرباح المادية أو المعنوية، كما أنه يركز علي نوعية هذه المعارف في كونها معارف ابداعية ومتميزة ينفرد بها مجموعة من الأفراد دون غيرهم، أما رأس المال المعرفي فهو لا يقوم علي التمييز بين معارف وأخري، كما أنه يتضمن المعارف التي يملكها جميع أفراد المجتمع (Luthy, 2013, p.3).

وبناءً علي ما سبق يتضح أن رأس المال الفكري يتكون نتيجة تفاعل عناصر رئيسه تمثل تكوينه تكمن في : رأس المال البشري ويتضمن معارف ومهارات يمتلكها الافراد داخل المؤسسة، والتي تمكنهم من إنتاج معارف جديدة، ورأس المال الهيكلي ويتضمن البنية التحتية للمنظمة كالمعامل ونظم المعلومات، ورأس المال العلاقتي ويتضمن العلاقات الاجتماعية التي تجمع بين الافراد داخل المؤسسة وبين المؤسسة وعملائها.

رابعاً: أبعاد رأس المال الفكري

من الصعب وجود تحديد دقيق في الأدبيات لأبعاد رأس المال الفكري ولكن يؤخذ في الاعتبار أن هناك شبه إجماع حول الأبعاد التالية (رأس المال البشري – رأس المال الهيكلي – رأس المال العلاقات) والتعرف علي هذه الأبعاد يؤدي للتوصل إلي الجوانب التي يجب قياسها لدي العنصر البشري وجوانب الجامعة حتي يتم التعرف علي الأفراد الغير مؤهلين والذين يحتاجون إلي التدريب لرفع مستوياتهم، ومن ثم إعادة النظر في تهيئة الجامعة حتي تكون صالحة لرعاية رأس المال الفكري، وقد أشارت احدي الدراسات(أيمن عادل عبد الفتاح) الي انه يمكن تحديد كل بُعد منهم من أجل تحديد العوامل الحرجة التي يجب التركيز عليها بدرجه أكبر وقد توصل إلي أن رأس المال البشري يمثل ٣٠٪ ورأس المال الهيكلي يمثل ٣٠٪ ورأس مال العلاقات

يمثل ٤٠٪. ويتضح أن التفاوت بينهم غير مؤثر بدرجة واضحة مما يستوجب ضرورة الاهتمام بالأبعاد الثلاثة (عبد السلام، علة، ٢٠١١، ص٧).

ويتم عرض الأبعاد الثلاثة علي النحو التالي

رأس المال البشري *Human Capital*

يمثل رأس المال البشري المعرفة المحفوظة في ذهن العامل افردي والتي لا تمتلكها المؤسسة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات والإبداع والخبرات (شعبان، ص ٥٠) ومصطلح رأس المال البشري ليس معني مجرد ولكنه يعني ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومعلومات واتجاهات تلعب دوراً رئيساً في إحداث الفرق بين المنظمات المتميزة والتي تاليها في الدرجة (يرقي وآخرون، ديسمبر ٢٠١١، ص٨) فهو يشمل المعرفة التي يمتلكها العاملون بالمنظمة ولا تمتلكها المنظمة نفسها فهو يتضمن معارف مرتبطة بالمهارات والتجارب والخبرات والإبداع والابتكار، ويرجع إلي تخصصات وإبداعات وقدرات الموظفين والعاملين الاجتماعية وغيرها، فهو متأصل في البشر ولا تمتلكه المنظمة، وتعد الخاصية الأساسية لهذا الجزء من رأس المال البشري أنه يتزايد بالاستخدام، حيث تزداد وتتراكم المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت (ويج، يوليو ٢٠١٣، ص١٢).

ويقوم رأس المال البشري علي أساس أنه مميز ومنفصل عن رأس المال الهيكلية " التنظيمي"، ورأس المال العلاقتي " المستفيدين"، حيث أنه أكثر نعومه في التدفق التنظيمي والأكثر حيوية في تحقيق أهداف المؤسسة وإضافة القيمة والميزة التنافسية لها (يرقي آخرون، ديسمبر ٢٠١١، ص٨). ويستند علي رأس المال البشري بعدة مؤشرات تتمثل فيما يلي (الجندي، ٢٠٠٥).

• قدرات العاملين *Employes Competencies*

وتشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومستوي جودة العاملين، وقدرة التعلم لدي العاملين، وكفاءة عمليات تدريب العاملين، وقدرة العاملين علي المشاركة في اتخاذ القرار

• إبداع العاملين *Emplotes Creativity*

وتشمل قدرات الإبداع والابتكار لدي العاملين والدخل المتحقق من الافكار الأصلية لهم

• اتجاهات العاملين *Employes Attituds*

وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة ودرجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل، ومتوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة

وهنا مجموعة من المؤشرات والكفاءات المعرفية والمهارية التي إذا توافرت في عناصر رأس المال البشري يمكن أن تسهم بفاعلية في تكوين رأس المال الفكري ويتضح ذلك فيما يلي (مرسي، ٢٠٠٨، ص٨٥).

المؤشر الأول: المعرفة الإدراكية: وتتمثل هذه المعرفة في قدرة استفادة الأفراد من البرامج التدريبية والتعليمية المستمرة، والتعليم المهني، والحصول علي شهادة علمية.

المؤشر الثاني: فهم الأنظمة: وتتمثل في المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب والنتائج، حيث تسمح لأصحاب المعرفة باجتياز مراحل التنفيذ البسيطة والمعقدة، وتؤدي إلي إنشاء قيمة راقية لأن المتمكن من فهم واستيعاب الأنظمة يستطيع السبق والمبادرة.

المؤشر الثالث: الإبداع المحرك ذاتياً: ويتناول هذا المؤشر الدوافع الذاتية للعاملين من قبل الإدارة ورعاية الاستعدادات، والتكيف، والنجاح في خلق دافعية عالية، وفرق مبدعة، وجماعات متماسكة، وواجب الإدارة هو تهيئة المناخ المناسب لمثل هذا النوع من الإبداع.

– رأس المال التنظيمي (الهيكلي) *Structueal Capital*

يعبر عن كل مخازن المعرفة البشرية وما ينضج من معارف وخبرات الافراد ليتحول الي قواعد البيانات والروتين واجراءات وأدلة العمل والبرامج والعمليات والملكية الفكرية وأسلوب القيادة والتنظيم، والبنية التحتية(الزهيري، ٢٠١٢، ص ٢١).

ويتضمن رأس المال هيكلي القدرات التنظيمية للمؤسسة لتي تلبي طلبات المستفيدين من خلال نقل المعرفة وتعزيزها في المجهودات الفكرية الهيكلية كنظم المعلومات، وحقوق النشر والتأليف، وسمعة المؤسسة، وبراءات الاختراع، ومقياس الجودة، والنوعية المراعية لحاجات المستفيدين(ماهر، ٢٠٠٧، سعيد، ٢٠٠٩، حسن، حسن، يناير ٢٠١٠).

ويستدل علي رأس المال التنظيمي بعدة مؤشرات منها(يوسف، ٢٠٠٥، ص ٩).

• الثقافة العامة وتشمل: طبيعة بناء ثقافة المؤسسة وتتطابق رؤية العاملين مع منظور المؤسسة ورؤيتها المستقبلية .

• الهيكل التنظيمي ويشمل: صلاحية نظام الرقابة والمحاسبية، وضوح العلاقة بين السلطة والمسئولية

• التعلم التنظيمي ويشمل: بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة وبناء مخزون تعليمي للمؤسسة واستخدام هذا المخزون .

• العمليات وتشمل : مدة عمليات الانشطة والاعمال ومستوي جودة الخدمات وكفاءة العمليات التشغيلية.

• نظام المعلومات ويشمل: لدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين وتوفير البيانات والمعلومات ذات الصلة والعلاقة بأنشطة المؤسسة وأعمالها والمشاركة في المعرفة .

– رأس المال العلاقتي (المستفيدين) *customer Capital*

يُعرف أيضاً برأس مال الزبون أو رأس المال الخارجي، ويتضمن العلاقات الخارجية للمؤسسة أو العلاقات مع كل المستفيدين من خدمات المؤسسة، وجوهر رأس مال المستفيدين هو المعرفة الموجودة بين العملاء أو المستفيدين ويتمثل في المعرفة الناشئة عن إشباع حاجات العملاء أو المستفيدين، وكذلك يتمثل بالقيمة المتضمنة في علاقات المؤسسة مع العملاء أو المستفيدين وهذه القيمة يولدها ويفرزها مستوي رضا العملاء أو المستفيدين وولائهم وإمكانية الاحتفاظ بهم والابقاء عليهم من خلال تلبية رغباتهم واحتياجاتهم والاهتمام بمقترحاتهم وشكواهم ومشاركتهم في أعمالها(قرني، العتيق، ٢٠١٢، ص ص ٢٦٩، ٢٧٠).

ورأس مال العلاقتي يعبر عن جميع العلاقتي التي نشأ بين الجامعة وذوي المصالح المتعددة فيها، وفي مقدمتهم المستفيدين الداخليين من طلاب وأعضاء هيئة التدريس والاداريين والعاملين، وهذا ما أكدت عليه

دراسة (الجندي، ٢٠٠٥) والتي توصلت إلي أن قياس وتقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المشاءة (نموذج مقترح) وتوصلت الي أن رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية يمتد كقيمة خارج حدود المنظمة ليشمل قيمة ما تمتلكه من علاقات مع كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة الممتدة بالإضافة الي علاقات المنظمة مع كافة الاطراف الأخرى (قرني، العتيق، ٢٠١٢، ص ٢٨١).

وهناك عدة مؤشرات لرأس مال العلاقات " العملاء " منها (العياد، مارس ٢٠١٧، ص ٤).

• القدرات التسويقية الأساسية وتشمل (بناء واستخدام قاعدة بيانات العملاء- توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء – القدرة علي تحديد حاجة العميل) .

• كثافة السوق وتشمل (الوحدات المباعة الي عدد العملاء).

• مؤشرات ولاء الزبائن وتشمل (رضا العملاء- شكاوي العملاء- حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء- مستوى كسب عملاء جدد).

خامساً: برامج تنمية رأس المال الفكري للقيادات الجامعية والطرق التي تستخدم في ذلك

إن امتلاك رأس مال فكري بحاجة إلي رعاية واهتمام بتنشيط مختلف عناصره عبر مستويات المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة من خلال الاتصال وانتقال المعلومات من مستوي لآخر، كما أن لتحفيز من شأنه الكشف عما يمكنه الفرد بداخله، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستمرة نابعه من داخل المؤسسة قائمة علي الابداع والابتكار (عساف، ٢٠١٤، ص ٥) ويجب أن يتم ذلك في ضوء مجموعة من البرامج والطرق التي يمكن اتباعها لتنمية رأس المال الفكري للقيادات الجامعية، والتي يمكن عرضها كالتالي : (احمد ماهر، ٢٠٠٧، سعيد ٢٠٠٩، ابراهيم ٢٠٠٩، ص ١٥).

١-برنامج التوظيف واختيار القيادات المبدعة

ويتضمن هذا البرنامج توظيف القيادات الكفاءات الابداعية والمواهب الخلاقة في المؤسسات وإتاحة الفرصة لها في اكتساب الأفكار الإبداعية والاكتشافات المميزة والتي تحقق القدرة التنافسية والتفوق علي المؤسسات الأخرى.

٢-برنامج تحديد رأس المال الفكري كأحد الأصول غير الملموسة

ويكون ذلك من خلال تحديد رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة وفق منهجية علمية، بما يسهل عليها اختيار الأسلوب المناسب لتطويره والمحافظة عليه .

٣-برنامج تدعيم القدرات المهنية

ويتضمن القيام بتطوير كفاءات وقدرات القيادات الذهنية من خلال تكليفهم بمهام جديدة تتسم بالصعوبة وروح الابداع والتحدي، ووضع معايير عالية لأداء العاملين.

٤ - برنامج توفير المناخ المحفز لإبداع القيادات

ويتضمن هذا البرنامج توفير المناخ المناسب والمحفز لاستثمار ما لدي القيادات من قدرات ومهارات ومعارف وأفكار إبداعية، ومنحهم الأمن الوظيفي والنفسي والصحي، ووضع سياسة شاملة لتشجيع الأفكار الجديدة.

٥ - برنامج تطوير رأس المال الهيكلي

ويتضمن تطوير النظام الداخلي للمؤسسة بما يرتبط ب من تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، وتدقيق الافكار الإبداعية، وتقليل العمل الروتيني لدي المبدعين وتعزيز صلاحياتهم .

٦ - برنامج تأهيل القيادات

ويهدف الي تأهيل هذه القيادات بحيث تكون حريصة وأمينة علي رأس المال الفكري الموجودة بمؤسساتهم وتنميته، والتعامل معه علي نفس القدر من الأهمية مثل رأس المال المادي والمالي، بل إنه يكون أعلي وأكثر اهمية، وأن يدرك كيفية تنميته والاستفادة منه في تحقيق القدرة التنافسية .

٧ - برنامج توفير الموارد لرأس المال الفكري

ويتيح توفير الموارد التي يحتاجها رأس المال الفكري من إمكانات تقنية وبشرية ومادية، مثل توفير التقنيات المتقدمة، وتمكين العاملين المتميزين من حضور المؤتمرات واللقاءات العلمية، وتطوير عملية تبادل المعلومات وتحصيلها .

٨ - برنامج تطوير نظام معلومات داخلي

ويساعد هذا البرنامج علي جمع المعلومات وتطويرها وتصنيفها حسب النوع والأهمية، بحيث يمكن الرجوع إليها واستخدامها وقت الحاجة بسهولة.

٩ - برنامج تطوير رأس المال البشري

يلعب رأس المال البشري دوراً أساسياً في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث تعتبر المهارات العقلية هي أهم عناصر نجاح المؤسسة في عصر المعلومات والمعرفة.

١٠ - برنامج البحوث والتطوير في مجال رأس المال الفكري

ويتم ذلك من خلال اتاحة الفرص الابداعية حول تطوير العمال، وتشجيع حوار مباشر بين الادارة والعاملين لغرض انضاج الأفكار المبدعة .

- طرق تنمية رأس المال الفكري

بالإضافة الي برامج تنمية رأس المال الفكري فإن هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تنمية رأس المال الفكري منها(الاشين، ٢٠١٧، ص٧٥).

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

ب- تخطيط لاستقطاب أفضل الكفاءات البشرية لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية أو التغييرات الداخلية المتوقع هاك ستجابه للظروف البيئة الداخلية والخارجية .

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

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

هـ- تدعيم كلاً من المعرفة المعلنة والمعرفة الكامنة لدي رأس المال البشري والعمل علي استمرار حركة التفاعل بين الفرد (بمكوناته الذهنية وقدراته وادراكه الشخصي) وبين رأس المال التنظيمي (حيث المعرفة القابلة للانتقال) وبذلك تكون هذه الحركة أساساً لتكوين المعرفة التنظيمية التي توجه وبشكل مباشر لمزيد من الابتكار والابداع .

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

ويتضح مما سبق بأن ليس هناك اتفاق بين العلماء علي مراحل وخطوات تنمية رأس المال الفكري بالجامعات، مما يزيد من صعوبة الاستفادة منه، إلا أن الأدبيات قدمت توجهات يمكن استخدامها في تحديد مراحل تنمية رأس المال الفكري بها أهمها: استقطاب الكفاءات وتميئتهم مهنيًا، ووضع آلية لقياس رأس المال الفكري بالجامعات وقياسه بالفعل، وتوفير الفرص للقيادات لتكوين أفكار جديدة ومبدعة، ورعايتها وتطبيقها، ووضع آليات وتطبيقها لحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، وتوفير المناخ والدعم اللازم لإنتاج علمي مميز لأعضاء هيئة التدريس، والاستفادة من التكنولوجيا، ومن أفكار ومعارف ومهارات المستفيدين في تميز الجامعة عن نظرائها(قشطة، ٢٠١٥، ص٣٣) .

المحور الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها وأهميتها

تعتبر الميزة التنافسية أداة تدعم آليات الدعم الوطني، لأنها تشير الي القدرة الابداعية والابتكارية والأسبقية الزائدة في إجادة الإنتاجيات المؤسسية، ويأتي ذلك من خلال استغلال الجامعة لمصادر القوة لديها لإضافة قيم إدارية وتعليمية وبحثية لأصولها المؤسسية .

ويشير الواقع الي أن الجامعات المصرية تعاني من تدني ترتيبها وسط الجامعات علي جميع المستويات العالمية والإقليمية والإفريقية، وذلك لتواجد العديد من الإشكاليات داخل المنظمة وخارجها

لذا يجب السعي لتحقيق نوع من الطفرة الاستراتيجية للجامعات المصرية ولن يتأتى ذلك إلا بمحاولة تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية .

وهذا يعني أن الجامعات التي تحظى بدرجة كبيرة من التنافسية لا بد أن تقدم خدمة تعليمية وبحثية متميزة مع محاولة الاستمرار بالاحتفاظ بحصتها في السوق العالمية للتعليم العالي والبحث العلمي، وتُقاس هذه الحصة بمقدار ما تحظى به الجامعات من قدرة تنافسية في هيكل الجامعات العالمية (السر، ٢٠١٤، ص ٣٧).

أولاً : الميزة التنافسية

يمكن تعريف الميزة التنافسية في التعليم الجامعي بأنها: قدرة الجامعات علي تحقيق الجودة والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يساعد في حصولها علي مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات، والمؤسسات الأكاديمية والبحثية ويرفع من سمعتها الأكاديمية (السالم، ٢٠٠٥، ص ٨).

وعرفها عساف بأنها: مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب علي منافسيها تقليده من خلال ممارسة الأنشطة بأدني مستوى من التكلفة (الحوت وآخرون، ٢٠١٥، ص ١٤٨).

وتُعرف أيضاً بأنها: قدرة المؤسسة علي تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً علي مستوي خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة وبنفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة علي الالتحاق بها (عبد العزيز، ٢٠١٦، ص ص ٣٤٢، ٣٤٣).

وتُعرف الدراسة الميزة التنافسية بأنها: قدرة الجامعة علي تحقيق الجودة في العملية والبحثية بما يمكنها من تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها علي الوجه الاكمل .

نشأة وتطور مفهوم الميزة التنافسية

ظهر مفهوم الميزة التنافسية بكتابات مايكل بورتو Michael Porter أستاذ الاستراتيجية بجامعة هارفارد، وبدا ذلك واضحاً في مؤلفاته : الاستراتيجية التنافسية Competitive- strategy عام ١٩٨٠م والميزة التنافسية Competitive advantage عام ١٩٨٥م والميزة التنافسية للأمم المتحدة Competitive advantage of nations عام ١٩٩٠م وغيرها من المؤلفات، وقد اشتق مايكل تايلور مصطلح الميزة التنافسية من الأفكار الخاصة بالميزة المقارنة للكاتب الاقتصادي ديفيد ريكا رجو David Riccardo في القرن التاسع عشر، والتي تعني أن تكون الدولة قادرة علي الأداء الأعلى والاكثر كفاءة في مجال معين عن غيرها من الدول الأخرى، وقد شكل هذا المفهوم بداية ظهور الميزة التنافسية (Gaffney et. Other, 2007, pp399,401).

ومع بداية التسعينيات من القرن التاسع عشر وظهور النظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظهور العولمة، بدأ الاهتمام بمفهوم التنافسية، والتي تمثل تحدياً أمام المؤسسات الخدمية والمعرفية وخاصة الجامعات، وقد مر تطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية هي (رحيل، ٢٠١٠، ص ٥٢).

الميزة المطلقة: وترتبط بتوافر عوامل اقتصادية نادرة لدي الآخرين منها، امتلاك تكنولوجيا فائقة، مواد خام نادرة، موقع استراتيجي خاص، العمالة المتخصصة المهارة .

الميزة النسبية: وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة .

الميزة التنافسية: وهي التي ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هي التي ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات وضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وعلية فإن تحقيق الميزة التنافسية يكمن في الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة لدي المؤسسة من جهة، وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة من جهة أخرى، بأفضل الطرق اعتماداً علي قاعدتين هما (الابداع إتباع استراتيجية جديدة) .

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي(عثمان، سعيد، ٢٠١٥، ص٦٧٢)

أ- النوعية والجودة التنافسية: تتميز الجامعة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها علي تقديم مستوي مميز من الجودة أعلى مما يتوقعه المستفيدون، وبشكل أفضل من المستوي الذي يقدمه المنافسون.

ب- المرونة التنافسية: وتعني القدرة علي الاستجابة للتغيرات المتعلقة بسوق العمل وطنياً ودولياً من خلال تطوير قدرات الجامعة والهيئات التدريسية والإدارية، مدعوماً ذلك بتقييم الخطط الاستراتيجية لكليات الجامعة وفقاً للمقتضيات المهنية والتقنية .

ج - السرعة التنافسية: تعني الاسبقية التنافسية التي تركز علي الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وهي: وقت التخرج للطلاب والطالبات المتوائمين بين خطط الجامعة واتفاقياتها، مع ادارات التربية والتعليم، أو بين وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي.

د- الابداع والابتكار التنافسي: والمقصود به طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ويمكن تحقيق الابداع والابتكار من خلال إيجاد الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة.

هـ - التميز التنافسي: وتشتمل علي عاملين، الأول قدرة التميز علي الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس والقاعات الدراسية ونمط الادارة وابتكار برامج تأهيل جديدة تواكب مختلف المتغيرات في البيئة المحيطة، الثاني: القدرة علي جذب واستقطاب الطلبة المتميزين.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية في التعليم الجامعي

هناك عدة مبررات أبرزت الحاجة الي أهمية الميزة التنافسية في التعليم الجامعي أهمها ما يلي (ابراهيم، ٢٠١٥، ص١١٧).

• استثمار تطوير التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصال، للوصول بشكل أسرع وأكثر كفاءة الي استيعاب المعرفة في عالم الغد .

• التطوير المستمر لأنماط جديدة في منظومة التعليم الجامعي.

- الانفتاح علي العالم والتفاعل المستمر مع مؤسساته التعليمية والبحثية .
- الاستغلال الامثل للإمكانيات المتاحة، و ايجاد حلول لأزمات التمويل .
- القدرة علي تسويق مخرجات الجامعة في سوق العمل .
- تلبية توقعات المسؤولين عن الجامعة، والعاملين فيها، والمتعاملين معها .
- تدعيم عملية التنمية المهنية المستمرة والذاتية للأفراد العاملين .
- توافر شروط الجودة في كل ما تقوم به الجامعة، مع ايجاد تفهم لتقويم الاداء الجامعي .
- تأكيد التوجه المستقبلي في خطة وبرامج التغيير .

- أهمية الميزة التنافسية في للجامعات

يمكن توضيح أهمية الميزة التنافسية للجامعات فيما يلي(عبد الحميد، ٢٠١٥، ص٢٥)

أ-تسهم الميزة التنافسية في توثيق العلاقات بين الجامعات والقطاع الصناعي من خلال الأبحاث والمشاريع المشتركة ورعاية المبدعين والباحثين بما يحقق التقدم الصناعي والفائدة المادية والعلمية للجامعات.

ب- تحقيق الجامعة لمستوي عال في التنافسية يجعلها تستطيع جذب أكبر عدد من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة مما يحقق لها عائد مادي .

ج- تحسين المكانة الاكاديمية للجامعة وذلك نظراً لمواءمتها لمتطلبات التنمية وسوق العمل، ومتابعتها للمستجدات العالمية خصوصاً في المجالات العلمية والتكنولوجية.

د- تسمح الميزة التنافسية للجامعات المحلية بالانتشار في الخارج بشرط تقديم الخدمات تعليمية تمكنها من ذلك .

هـ - تسهم الميزة التنافسية للجامعات بتطوير وبناء نظم للمعلومات(معلومات عن الجامعة كمنظومة، ومعلومات عن البيئة الخارجية ومتطلباتها، ومعلومات عن الجامعة المنافسة لها لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم)، فامتلاك المعلومة يعتبر قوة فاعلة في التنافس بين الجامعات.

ولتحقيق الميزة التنافسية لا بد من الحديث عن المقومات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية

رابعاً: مقومات الميزة التنافسية للجامعات

يوجد العديد من المقومات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات سواء كانت انتاجية أم خدمية بصفة عامة وتعليمية بصفة خاصة من أهمها ما يلي (غريب، يونيو ٢٠١٥، ص٤٦).

١- تبني الجامعات للتخطيط الاستراتيجي بكل تقنياتها التي تسعى دائماً لتحقيق التميز في جودة خدماتها التي تقدمها لعملائها .

٢- السعي المستمر والدائم للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لجميع الموارد البشرية بالجامعات المصرية علي المستويات الادارية والأكاديمية .

٣- تبني كل الابتكارات براءات الاختراع من خلال فتح مكاتب خاصة بذلك أو تواجد العديد من الاشكال الحديثة مثل مراكز الابحاث أو حدائق التكنولوجيا.

٤- استغلال جميع الموارد الاستراتيجية الملموسة داخل الجامعات ومحاولة تفعيلها وذلك من أجل الحصول علي أعلى عائد ممكن وتحقيق الجودة المطلوبة.

٥- محاولة الارتقاء بالموارد الاستراتيجية غير الملموسة بالجامعات من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها عن منافسيها من خلال زيادة تفعيل سمعة الجامعة، وذلك من خلال إحداث بروتوكولات تعاون مع جامعات عالمية، وبالتالي تعود الجامعة الي مكانتها فيما سبق ويعود الأقبال عليها مرة أخرى.

٦- استغلال كافة القدرات المتواجدة داخل الجامعات من أجل تحقيق الجودة المطلوبة.

٧- تدعيم الحكومة المصرية للجامعات من خلال تفعيل اللامركزية بالجامعات بكل مقوماتها من المحاسبية والشفافية والعدالة والانصاف، وذلك لتخرج الجامعة عن قيودها في البحث عن موارد ذاتية لتمويلها.

٨- التحسين المستمر لجميع العمليات التي تتم داخل الجامعات سواء بالتحسن المستمر للموارد أو باستحداث موارد اخري ذات فاعلية أعلى وتناسب مع متطلبات العصر.

٩- تفعيل تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في جميع العمليات التي تحدث داخل المنظومة الجامعية . وذلك للحصول علي أعلى عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة.

خامساً: مبادئ وأسس الميزة التنافسية

هناك العديد من المبادئ والأسس التي تركز عليها الميزة التنافسية للجامعات من أهمها ما يلي(ابراهيم، ٢٠١٤، ص ٣٠) .

١- تفعيل تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في جميع العمليات التي تحدث داخل المنظومة الجامعية.

٢- التنافسية الجديدة تكمن في محاولة صنع وتشكيل المستقبل وليس مجرد الانتقال اليه بنجاحات الماضي والخبرات السابقة .

٣- هدف التنافسية الجديدة تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق من خلال زيادة الفرص بالاستثمار الأمثل للموارد.

٤- يجب أن تتوافر عوامل التنسيق والترابط بين أجزاء المؤسسة لتكون كتلة متكاملة من الموارد. والامكانات والقدرات التي توظف جميعها لتحقيق قدرة التنافسية عالية عن غيرها من المؤسسات .

٥- استمرارية الابداع والابتكار لسد الفجوة في مجموعة القدرات الكلية لمواجهة المنافسين.

٦- استثمار الوقت بأقصى درجة ممكنة، حيث يعتبر عامل السرعة من أهم محددات القدرة التنافسية.

٧- استثمار الفرص المتاحة بأقصى درجة ممكنة.

سادساً: مراحل الميزة التنافسية بالجامعات

يمكن توضيح مراحل الميزة التنافسية بالجامعات فيما يلي (الصالح، ٢٠١٢، ص ٣٠١).

أ- مرحلة التقدم

هي أطول مرحلة لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي، والعمل وفق معايير للأداء والتقييم المستمر للتحسين والتطوير، ومع تلقي سوق العمل لخريجين مؤهلين، وتطبيق الأبحاث العلمية لتلك الجامعة في تنمية المجتمع وحل مشكلاته، وتحقيق رضا مجتمعي عن خدمات الجامعة تنتشر وتتسع تلك الميزة أكثر فأكثر.

ب- مرحلة التبني

تكون الجامعة في هذه المرحلة في حالة استقرار نسبي للميزة المحققة مع مراعاة ورصد أي تغييرات تمثل تهديداً لهذا الاستقرار وهذا الوضع التنافسي باعتبار أن الجامعات المنافسة بدأت في التركيز عليها .

ج- مرحلة التقليد

تنتم هذه المرحلة بتراجع مستوي وحجم الميزة التي تم تحقيقها وتنتج شيئاً فشيئاً الي الركود، لكون المؤسسات الأخرى بدأت في تقليد تلك الميزة وبمستوي أعلي من الجودة وأقل في التكلفة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في مستوي الخريج فيها وانكماش في مخرجاتها الأخرى وضعف مستوي رضا أصحاب العمل، وبعمدة تراجع فرصها أمام الجامعات الأخرى .

د- مرحلة الضرورة

في هذه المرحلة يصبح ضرورياً وحتماً تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو انشاء ميزة تنافسية جديدة علي أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، لأنه تم تقليدها من قبل جامعات منافسة، وإذا لم تتمكن الجامعة من التحسين أو الحصول علي ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها، وعندها يكون من الصعوبة العودة الي التنافس من جديد.

سابعاً: مصادر الميزة التنافسية للجامعات

تعتبر الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل، وتشير الي مواطن التميز التي يمكن للجامعة أن تحقق من خلالها التفوق والمكانة بين الجامعات ويمكن تصنيفها الي عدة مجالات فيما يلي

أ-مصادر الميزة التنافسية المرتبطة بمدخلات الجامعة وتشمل

• الموارد البشرية

وتتمثل في أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين بالجامعة، لذا فإن نجاح العديد من المؤسسات يرجع الي ما تمتلكه المؤسسة من مهارات ومقدرات بشرية، لما لها من دور كبير في ايجاد وتطبيق التكنولوجيا فضلاً عن أنها عنصر غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع من قبل المنافسين، لذا فهي تُعد من أولويات تحقيق الميزة التنافسية لأنها قادرة علي إدارة باقي عناصر الميزة التنافسية، فيجب علي الجامعة أن تأخذ بعين الاعتبار سياسة القبول في الجامعات، وأنظمة تقويم الطلبة، وسياسات استقطاب أعضاء هيئة التدريس، ومتابعة أدائه وتقويمهم(خليل، ٢٠١٧، ص١٣٦، ١٣٧).

• المصروفات (أسعر الخدمات التعليمية والبحثية) : فيمكن تنافسية الجامعة علي أساس مصروفات البرامج، والقدرة علي تقديم تخفيضات وتسهيلات للطلبة بما يتناسب مع ما تقدمه الجامعة من جودة مما يؤدي الي زيادة إقبال الطلبة علي الالتحاق بالجامعة، وزادت تنافسيتها.

• البرامج الدراسية : هي المسئولة عن صقل مهارات الخريجين وجعلهم أجدد علي المنافسة مع خريجي الجامعات الأخرى، وقادرين علي مواجهة سوق العمل، فكلما كانت البرامج التي تقدمها الجامعة تتسم بالجودة زادت تنافسية الجامعة عن غيرها من الجامعات

(Hamidi, 2009 , pp141, 146, Jones, Hirschi 2000, Bass, 2007, p.2563).

• التجهيزات المادية: وتتمثل في تجهيزات الأبنية، والقاعات ومدى ملائمتها للعملية التعليمية وذلك حرصاً علي راحة الطلبة، وكلما كانت الجامعة مجهزة بأحدث المعمل، وأحدث مصادر المعرفة بالمكتبات، والقاعات يتوافر بها وسائل تكنولوجيا حديثة زادت تنافسية الجامعة لأنه يتوافر البنية التحتية الجيدة والحديثة زاد احتمال الابتكار والابداع في الخدمات التي تقدمها الجامعة(خليل، ٢٠١٧، ص١٣٢).

• الوسائل التكنولوجية: قد تتمتع الجامعة بالتنافسية بسبب استخدامها لوسائل تكنولوجية تساعد علي تحقيق جودة عالية وتوفر في التكلفة(المصري، ٢٠٠٨، ص٥٢٢، ٥٢٣).

ب- مصادر الميزة التنافسية المتعلقة بالعمليات التي تقوم بها الجامعة

هناك عدة مصادر تتعلق بالعمليات التي تقوم بها الجامعة أهمها ما يلي(هيوز، بيتي، ٢٠٠٧، ص٢٦ ص ٢٧).

• عملية التدريس : وهي أولي مهمات الجامعة وتهدف الي تحويل المدخلات البشرية الي كفاءات ذات قدرات معينة يمكنها أن تمارس دورها في خدمة المجتمع وتساهم في تنميته، وقد تتمتع الجامعة بالتنافسية نظراً لأنها تقوم بعملية تدريس تركز علي تزويد الطلبة بمزيج من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تجعلهم قادرين علي مقابلة احتياجات سوق العمل، والقدرة علي المنافسة مع غيرهم من خريجي الجامعات الأخرى سواء علي المستوى المحلي أو المستوي العالمي .

• عملية الترويج : فالتنافسية قد تكون نابعة من طريقة تصميم وتنفيذ عملية الترويج (الإعلان) وعدد الوسائل التي يتم الاعتماد عليها، فكلما اعتمدت علي وسائل أكثر للإعلان عن البرامج التي تقدمها(برامج الساعات المعتمدة- التعليم المفتوح- الدراسات العليا)والقيمة التي ستضاف للطلبة عند الالتحاق بالجامعة والدراسة بها زادت فرصة الجامعة في الوصول الي أكبر عدد ممكن من الطلبة وجذبهم للدراسة بها.

• القدرة علي الاستجابة للمتغيرات: وتتمثل هذة المتغيرات في تفضيلات المستفيدين والتغيرات البيئية والتكنولوجية المحيطة، فكلما كانت الجامعة أكثر قدرة وسرعة علي الاستجابة لمتطلبات سوق العمل ومتطلبات الطلبة ومتابعة للتغيرات التكنولوجية، وقادرة علي الاستفادة منها فيما تقدمه من برامج وخدمات، كانت أكثر قدرة علي المنافسة مع غيرها من الجامعات .

ج المصادر المتعلقة بمخرجات الجامعة

تتعدد مصادر الميزة التنافسية المتعلقة بمخرجات الجامعة، ويكمن أهمها فيما يلي(القحطاني، ٢٠٠٨، ص ٢١، ١٩).

• البحث العلمي: يمكن للبحث العلمي أن ينمي تنافسية الجامعات وذلك من خلال ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع المحلي، وعقد الشراكات مع مراكز البحث ومؤسسات القطاع الحكومي والخاص، مما يعزز من دور الجامعة في المجتمع ويجعلها أداة محورية في حل مشكلات المجتمع والمساهمة في تطويره وتميمته، لأنه أصبح يمثل عاملاً أساسياً في انتاج المعرفة وتطويرها وأيضاً ركيزة لتميز الجامعات.

• الخريجين كلما كان الخريج الذي تنتجه الجامعة مزوداً بالمعارف والمهارات والكفايات التي تساعده علي الاندماج في عالم الأعمال، وتنمي قدرته علي اتخاذ القرار، وأن يكون قادراً علي البحث عن المعرفة وأن يتكيف مع ما يستجد من أحداث وأن يكون قادراً علي العمل الجماعي، كلما زادت قدرة الخريج علي التنافس مع خريجي الجامعات الأخرى .

المحور الثالث: القيادات الجامعية والميزة التنافسية

الموارد البشرية تمثل مصدر قوة أي مؤسسة وفي مؤسسات التعليم العالي خاصة باعتبارها مؤسسات معرفية، والمعرفة تقوم في الأساس علي رأس المال الفكري،

أولاً: القيادات الجامعية وأبعاد الميزة التنافسية

ويمكن أن تساهم القيادات الجامعية في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية وذلك من خلال ابراز دور القيادة الجامعية في تحقيق كل بُعد من ابعاد الميزة التنافسية وذلك فيما يلي(محمود، ٢٠١٠، ص٧، خليل، ٢٠١٧، ص ص ١٣٦، ١٣٧).

١- دور القيادات الجامعية في تحقيق بُعد الجودة:

تتضمن العلاقة بين القيادات الاكاديمية والجودة في كون الجودة تتحقق عندما تنجح الجامعة في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمات تشبع حاجات وتوقعات المستفيدين وهذا ما يجعلهم أكثر رضا، ومن هذا المنطلق تعتبر الجودة أداة تنافسية فعالة، وهذا ما جعلها تنصدر أولويات القيادة الجامعية، التي تعمل علي تكوين فرق لديها من الولاء والانتماء ما يمكن للجامعة من تطبيق نظام الجودة بكفاءة

لذا فإن التوجه لتطبيق نظام الجودة كدعامة رئيسية للميزة التنافسية يتطلب دعائم وسياقات عمل تستمد جوهرها من القيادات الجامعية.

٢- دور القيادة الجامعية في تحقيق بُعد التكلفة

تسهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق بُعد التكلفة المنخفضة من خلال التزام الجامعة برؤية واضحة تجسد هذا المبدأ، كما يجب خفض معظم عناصر الكلفة داخل المؤسسة والمتمثلة في رأس مال العمل، الموارد، الطاقة والعمليات الأخرى، مقارنة بالمنافسين، وذلك باعتبار التكلفة المنخفضة تعتبر آلية تنافسية قوية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال ضبط مستمر للتكاليف، لذا لا بد من تتوافر بها قيادة استراتيجية قادرة علي تهيئة مستلزمات خفض مجمل التكاليف من خلال استثمار الموارد المتاحة .

٣- دور القيادات الجامعية في تحقيق بُعد المرونة

تتضح أهميته المرونة من خلال قدرة القيادات علي توفر الطرق والآليات التي تسمح للجامعة بالتأقلم مع ظروف التغيير، فالأوضاع الني تعيشها المؤسسة تتطلب عقلاً مرناً وموهبة عميقة وتوافر موارد جيدة، تسمح بمعرفة قدرة المؤسسة علي التكيف والابتكار في تطوير الاستراتيجيات التي توفر المرونة المطلوبة، لذا يمكن القول بأن القائد الجيد هو القائد الموقفي الذي يؤمن بأن القيادة الحديثة هي قيادة موقف، فالمرونة تقتضي عدم الايمان بالثبات، وهذا يتطلب من القيادات تغيير المسارات باستمرار حسب متطلبات الموقف التي تواجهه، لذا فإن تحقيق المؤسسة لميزة المرونة تتطلب من القيادة الجامعية القدرة علي السرعة في الاستجابة لتغيرات المحيط والسعي للتكيف معها والقدرة علي مواجهة التحديات .

٤- دور القيادة الجامعية في تحقيق بُعد التسليم:

تُعد حسن ادارة الوقت من قبل القيادات تُعد من المعايير المهمة التي للحكم علي تطوير المؤسسات، لذا فإن المؤسسة تصبح أكثر استجابة للسوق، كلما كانت قادرة علي تخفيض أوقات التهيئة وايصال المنتج في الأوقات المحددة، لذلك تعتمد جميع المؤسسات الراغبة في ظل المنافسة علي جعل جداول انتاجها ضمن مستوي محدد كما تعمل علي توفير أوقات انتظار أقصر (الاستجابة السريعة) .

٥- دور القيادة في تحقيق بُعد الابداع:

يُعد الابداع واحداً من أهم الركائز التي تدعم الموقع التنافسي لأية مؤسسة، خاصة في ظل ظهور اقتصاديات المعرفة، لذلك فإن الاعتماد علي الابداع كركيزة للتنافس لا يقل أهمية عن باقي دعائم التنافس، الكلفة، الوقت، المرونة، ومن هذا المنطلق أصبح الابداع ضرورياً للمؤسسات المعاصرة، بل حاجة أساسية لبعضها، فلا تستطيع المؤسسات القائمة في سوقها، أن تحتفظ بموقعها إن لم تتضمن التدفق المستمر والمنتظم للإبداع وعدم تركة للظروف .

ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية أو الأكاديمية للجامعات

تدعم القيادة الاستراتيجية قوة اية مؤسسه وصولاً للميزة التنافسية بعدما أصبحت الادارة التقليدية غير قادرة علي تحقيق الميزة التنافسية، والتي تستلزم وجود صفات في القيادات الجامعية بالجامعات المصرية، بأن تكون قياده مبدعه توفر البيئة الملائمة للتجديد والتطوير الذاتي، وتعمل علي مشاركة وتحفيز الجميع، لتبني استراتيجيات وأساليب مبتكرة تمكنهم من الوصول الي الأهداف المنشودة، لذا يجب أن يكون القائد الاكاديمي قائداً استراتيجياً.

لذا تتبع أهمية القيادة الأكاديمية أو الاستراتيجية من كونها مصدر التعليمات، ورسم السياسات والموجه الرئيسي لجوانب العمليات الإدارية داخل المؤسسة، كما أنها تمثل مركز السيطرة والربط بين الافراد ومصادر المؤسسة، ويمكن تحديد بعض ملامح أهمية القيادة الاستراتيجية فيما يلي(بو قلقول، ٢٠٠٩، ص ١١٠، ١١١).

- بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار علي المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة - القدرة علي التعامل مع نوعيات مختلفة من الافراد داخل وخارج المؤسسة.

- الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية لاتخاذ قرارات رشيدة حول جوي الأنشطة المؤسسية .

- المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وإيجاد وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة .

- التركيز علي الموارد الحيوية للمؤسسة لضمان النجاح المستقبلي المستمر.

- تنمية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المؤسسة، من خلال تطوير الكفايات الجوهرية للعاملين وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية كمحددات للميزة التنافسية المستدامة .

- تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعية وفقاً للمعايير المتفق عليها.

- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة علي مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة .

- تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المؤسسات .

ويتضح فيما سبق أن أهمية القيادة الجامعية بالجامعات المصرية تكمن فيما يلي

- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة علي مواجهة التغيير وادارته .

- تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المؤسسة .

- تدعيم القوي الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان .

- السيطرة علي مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .

- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة

ثالثاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية أو الأكاديمية بالجامعات المصرية

-تتضمن القيادة الاستراتيجية أبعاد إن طبقت من قبل القيادات في التعليم الجامعي من خلال دراسة وتحليل نظام التعليم الجامعي، وتحديد نقاط القوة والضعف وتنفيذها ثم متابعتها فإنها تستطيع الجودة أن تضمن الجودة والتفوق والميزة التنافسية للجامعات المصرية.

ويمكن إيجاز أبعاد القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية فيما يلي (خليل، ٢٠١٧، ص ١٣١، ١٣٢،

(Bollenger, Robert,

- البُعد التحويلي: وهو يقدم رؤية لمستقبل واعد يتحدى المتغيرات العصرية، من أجل دفع العاملين بالجامعة أن يفكروا بطريقة جيدة حول أهداف الجامعة وكيفية تحقيقها، فالقيادة التحويلية تستمد هويتها من الرؤية والقيم المشتركة لهم، بالإضافة الي الثقة المتبادلة والاحترام .
- البُعد الإداري : يعتبر القائد الإداري الجيد خبير معترف به في العمل الداخلي للمنظمة، لمعرفة انجاز العمل بمهارة وقدرة كبيرة، من خلال التحسين التدريجي والمستمر، واستخدام العمليات والممارسات الإدارية المختلفة في السعي لتحقيق النتائج المتوقعة والتي تنسجم مع الاهداف الموضوعة للمنظمة
- البُعد السياسي : وتأتي أهمية هذا البُعد لممارسة التأثير في الافراد لا سيما خارج الجامعة، ولأن حالة الغموض وضعف اليقين والموارد المقيدة تحدد التفاعل بين الجامعة وبيئتها المحيطة، وتفاعل العلاقات مع الكيانات الخارجية المؤثرة .
- البُعد الأخلاقي : وهو مطلب حاسم للنجاح الجوهرى في انجاز اهداف التعليمية والتربوية والاستراتيجية للجامعة، ففي معظم الجامعات المتقدمة ترس مادة في أخلاقيات العمل والإدارة في أربع مستويات إحداهما بل أهمهما القيادة الأخلاقية، كما توجد لجنة للقيم والأخلاقيات تعمل علي ترسيخ قيم المصداقية والأخلاقيات داخل الحرم الجامعي .
- البُعد الثقافي: للثقافة التي يؤمن بها القيادات الجامعية في المؤسسات تأثيراً قوياً ومباشراً علي سلوكهم وأدائهم وعلاقاتهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة علي جميع المستويات، وتتنوع هذه الثقافة حسب درجة تماسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت اقيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كان ذلك دليلاً علي قوة الثقافة، وهي ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية .

رابعاً: القائد الاستراتيجي صفاته ومهاراته وأدواره

- تعتبر القيادات في التعليم الجامعي هي التي تطبق وتصنع القرارات الاستراتيجية، ومن ثم تقوم بمراقبة النتائج، فهي مسؤولة بالدرجة الأولى عن ادارة المؤسسة ونجاحها أو فشلها لذا فإن هناك مجموعه من الصفات أو السمات الأساسية التي يجب أن تتوافر في القائد الاستراتيجي أهمها ما يلي (ويج، ٢٠١٣، ص ٢٦) .
- القدرة علي التفكير الابتكاري الخلاق أو التحليل المنطقي .
 - سرعة البديهة، ومواجهة حل المشكلات .
 - سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله، وسعة الأفق والنظرة الكلية للأمر .
 - حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه .
 - التفاؤل ودوام التوكل علي الله والايمان به .
 - امتلاك فن التعامل مع الآخرين والقدرة علي التأثير فيهم .
 - الامام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل، وقوة الادارة، وشد العزيمة التي لا تُفتر .
- لذا فإن نجاح أي مؤسسة يتوقف علي وجود قيادة قوية تمتلك مهارات وسمات وقدرة توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة .
- لذا فإن القيادة الاستراتيجية تتضمن ثلاث مهارات أساسية متداخلة يمكن إيجازها فيما يلي (هيوز، بيتي، ٢٠٠٧، ص ٢٦، ٢٨) .

أ- التفكير الاستراتيجي: ويمثل البُعد المعرفي والادراكي للقيادة الاستراتيجية والتعلق بالعمليات المعرفية المطلوبة لجمع المعلومات والأفكار وتفسيرها وتوليدها وتقويمها .

ب- التصرف الاستراتيجي : وهو ما يُمثل البعد السلوكي للقيادة الاستراتيجية والتعلق بتنسيق الجهود اللازمة لتنفيذ الرؤي والفهم المستمد من التفكير الاستراتيجي .

ج - التأثير الاستراتيجي: وهو ما يتعلق بالطرق التي يؤثر من خلالها القادة في الآخرين لتوليد الالتزام بالوجهة الاستراتيجية للمؤسسة .

مهام ومسئوليات القائد الاستراتيجي فتم تحديدها فيما يلي(القحطاني، ٢٠٠٨، ص ص ١٩، ٢١)

-إدراك الحاجة إلي التغيير والمبادرة بالعمل من أجل ذلك .

-اختيار نموذج التغيير ومساراته .

- صياغة الرؤية والرسالة في ضوء القيم .

- تكوين الاستراتيجية الجديدة .

- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة .

- ادارة الفترة الانتقالية بفاعلية .

خامساً: مهام ومسئوليات القائد الاستراتيجي (علي المدي البعيد) تتمثل فيما يلي

-تبني ثقافة الادارة العالمية المتفاعلة .

- التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية .

- تبني ادارة الجودة الشاملة، وغيرها من الأساليب الادارية الحديثة.

- الاستفادة من تحرير السوق العالمية .

- توظيف الاستثمارات الخاصة، الاجنبية بفاعلية .

- التعامل الايجابي مع العمالة متعددة الجنسيات .

- توظيف التكنولوجيا العالمية عل كل المستويات .

- الالتزام بشروط المقاييس العالمية في المنتج والخدمة المقدمة .

- التغلب علي القيود والمحددات العالمية .

- سرعة تعديل السياسات بحسب الاستراتيجيات العالمية .

وبناءً علي ما سبق فإن أهم مقومات القائد الاستراتيجي تتضح فيما يلي

- التكيف مع المتغيرات المعاصرة التي تطرأ علي الساحة العالمية .

- العمل بروح الفريق .

- الاستثمار الجيد للموارد البشرية .

- التميز في العلاقات الانسانية والقدرة علي التفاوض وانجاز الاعمال من خلال الآخرين .

- المواءمة مع الموارد المتاحة .

- المرونة في التنفيذ، والتعامل بروح القانون .

المحور الرابع: رأس المال الفكري لدي القيادات وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات

يعتبر رأس المال الفكري هو أهم العوامل المسئولة عن بناء الميزة التنافسية للجامعة، فامتلاك، الجامعة لرأس المال الفكري خاصة الكفاءات البشرية المسئولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية تهيئ للجامعة فرص النجاح فكلما زادت معدلات المعرفة لدي القيادات الجامعية زادت قدراتهم العقلية والابداعية وهو ما يحقق الميزة التنافسية للجامعات .

وقد ركز (شولتز) اهتمامه علي عملية التعليم باعتبارها استثماراً لازماً لتمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من اشكال رأس المال، ومن ثم أطلق علي التعليم اسم (رأس المال البشري) طالما أنه أصبح جزء من الفرد ذاته، فانه لا يمكن بيعه أو شراؤه، فالتعليم أصبح شكلاً من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجه ذات قيمه(محمود، ٢٠١٠، ص٧) لذا يتضح أن النظرية المعتمدة علي الموارد قد أسهمت إسهاماً كبيراً في ابراز رأس المال الفكري كمصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، نظراً لما تمتلكه هذه الموارد من مهارات ومعارف تشكلها عبر الزمن وتحولها الي مخرجات محددة، فمن المهم أن يكون هناك استغلال جيد لتلك الموارد يتضح فيما يلي

أولاً: رأس المال البشري المتميز

تبرز الكفاءات البشرية دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للجامعة، لأن ما يُتاح للجامعة من موارد مالية ومعلوماتية ليس شرطاً كافياً لتحقيق الميزة التنافسية، لأنه لا بد من توافر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابداع والتميز .

ولكي تعتبر الكفاءات البشرية مورداً استراتيجياً مسئولاً عن تحيق الميزة التنافسية، يجب أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهي(بو قلقول ٢٠٠٩، ص ١١٠، ١١١).

١- الندرة **Scarce**: وهي ندرة قدرات الموارد البشرية ومهاراتها ومعارفها وغيرها والتي لا تتوافر لدي المنافسين في الجامعات الأخرى .

٢- القيمة **Valuable** : بقدر ما يكون أعضاء هيئة التدريس أكفاء بقدر ما يكون اداؤهم جيداً، وبالتالي فإن ما يضيفونه يزيد من قيمة الخدمات التي تقدمها الجامعة، وامتلاك الجامعة للكفاءات البشرية، ذات الاداء العالي بقدر ما يكون رصيدها من الرأسمال الفكري قيماً ومتميزاً .

٣- صعبة التقليد **Difficult to Imitate** لا يرتبط عمل عضو هيئة التدريس وإنجازه فقط بمعرفته، بل بشخصيته ودوافعه ومستوي رضاه والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، ويعتمد ذلك علي سياسات ادارة الموارد البشرية في الجامعة، وفي حالة توصل الجامعة إلي استقطاب كفاءات من خلال عرض رواتب وحوافز مغرية، فإن الكفاءات والموارد البشرية لا تتخرج بسهولة بشكل تام، بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة .

٤- غير قابلة للاستبدال **Not replaceable** لكي يكون رأس المال الفكري مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، يجب ألا يكون قابلاً للإحلال بمورد مماثل له علي مستوي الاستراتيجية المتبناة، من قبل الجامعة، فالرأسمال المتأتي من الموارد الشرية يعتبر من الموارد النادرة غير القابلة للإحلال، لأنه يصعب استمرار الميزة التنافسية المحققة حال تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في تكوينها .

ثانياً : رأس المال التنظيمي المتميز

يمكن للجامعة أن تمتلك رأس مال تنظيمي متميز من خلال تشجيع وتطوير قدرات الابداع والمشاركة لدي القيادات الجامعية، ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين، من خلال تكثيف الأنشطة وتطوير البنية التحتية وانسجامها مع المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية للجامعة، متمثلة في اقتناء نظم المعلومات والبرمجيات الحديثة بالإضافة إلي اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب بما يشجع الأفراد علي البذل والعطاء بشكل أكثر مهما كانت مواقعهم التنظيمية .

ثالثاً: رأس المال العلاقتي المتميز

وهو يعكس مدي قوة العلاقة التي تربط الجامعة بمستفيديها ومورديها، لأن نقطة الانطلاق دائماً لأي جامعة هي السوق (العملاء / المستفيدين) لأن من الأهداف التي تسعى الجامعة إلي تحقيقها هي المحافظة علي الأسواق الحالية وأيضاً دخول أسواق جديدة والحصول علي مستفيدين مميزين وتلبية احتياجاتهم، ولن يتأتى ذلك الا من خلال البحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة، لأنها مهما كانت التكلفة فإن عوائدها مضمونة وإيجابية علي قيمة الجامعة وتحقيق الميزة التنافسية لها .

رابعاً : رأس المال المعلوماتي المتميز

وهو يعكس البنية التحتية التي تمتلكها الجامعة، والتي تدعم العمليات الداخلية لها، حيث أن البنية التحتية لها تضم الحواسيب وشبكات الاتصال، وموقع الجامعة والخبرات المتميزة لدي العاملين المسؤولين عن البنية التحتية التكنولوجية، واجراءات الأمن لحماية شبكات الجامعة وتطبيقاتها(ويج، ٢٠١٣، ص٢٦) .

وبناءً علي ما سبق يتضح أن قيمة و ثمن المورد البشري والفكري يتجليان في أن المعرفة ستؤدي الي تحسين في العمليات والخدمات، وبذلك تستطيع الجامعة الوصول للتنافسية، وهذه ميزه تنافسيه ليست بالسهلة، ومن

ناحية أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بخبرات تراكميه ومعارف تطبيقية للقيادات الجامعية، لذا فإنها تكون نادرة لأنها مبنية علي الخبرات الذاتية السابقة لنفس الجامعة وليس لجامعة أخرى .

المحور الخامس: التصور المقترح

في ضوء ما تم عرضه من خلاصة الدراسات السابقة، وما تعانيه الجامعات المصرية من مشكلات في قياداتها، وفي ضوء ما تم عرضه من إطار نظري للدراسة والذي تضمن أسس تنمية رأس المال الفكري بالجامعات لتحقيق الميزة التنافسية للقيادات الاكاديمية : يمكن بناء التصور المقترح لتطوير رأس المال الفكري بالجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية لدي القيادات الجامعية من خلال المحاور التالية

أولاً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح الي تحقيق ما يلي

- تقديم نموذج علمي لما ينبغي أن تكون عليه الجامعات المصرية بما يتفق مع الثورة المعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العصر، واستخدام الأساليب المستحدثة لتحقيق الاستفادة العظمي من امكاناتها المادية والبشرية والعلمية والتكنولوجية المتاحة لإدارة رأس المال الفكري في ضوء تحقيق الميزة التنافسية لدي القيادات الجامعية من أجل مجتمع وبيئة أفضل .
- تفعيل دور القيادات الجامعية في خدمة المجتمع التي تتواجد فيه الجامعة وتلبية احتياجاته التعليمية والتربوية المختلفة .
- السعي نحو تنمية مكونات رأس المال الفكري باعتباره أئمن أصول الجامعة وبما يسهم في رفع الميزة التنافسية للقيادات الجامعية .
- العمل علي استثمار كافة مكونات رأس المال الفكري بالجامعة في النهوض بمستوي العملية التعليمية .
- حاجة أعضاء هيئة التدريس لبناء قدراتهم البحثية والابداعية للوفاء بمتطلبات الأدوار المتغيرة لهم في ظل الميزة التنافسية للجامعات .

ثانياً: أسس بناء التصور المقترح

- قناعة القيادات الاكاديمية بالجامعات المصرية بأهمية دور رأس المال الفكري في تنمية الميزة التنافسية للنهوض بأداء ومستوي الجامعة .
- توافر نظم فعالة للمعلومات علي مستوي لجامعات المصرية تتضمن سياسات ومعلومات حديثة عن جميع العاملين بها وأدائهم .
- الحرية الاكاديمية للجامعات المصرية بما يمكنها من الادارة الذاتية والحرية الكاملة في اتخاذ القرارات والقيام بأنشطة ومشروعات التحسين والتطوير .

- وجود قيادة جامعية فعالة ومؤثرة تستطيع تطوير رأس المال الفكري، وتوفير الموارد المادية اللازمة للتنفيذ .

ثالثاً: مكونات التصور المقترح

يتكون التصور المقترح من مجموعة من المحاور التي تمثل الميزة التنافسية للقيادات الجامعية وآليات تنفيذها في ضوء متطلبات رأس المال الفكري بالجامعات المصرية ويمكن توضيح هذه المحاور فيما يلي

١- رأس المال الفكري المتميز

أهم ما يتسم به رأس المال الفكري المتميز للقيادات الجامعية أنه ذو طبيعة تراكمية تطويرية ويشمل

- الجانب الضمني: ويتمثل فيما تمتلكه القيادات الجامعية من مهارات ومعارف وأفكار وخبرات .

- الجانب الصريح : ويتمثل فيما تنتجه القيادات الجامعية ويسهم في تحسين الميزة التنافسية للجامعة، كما أنه يضيف قيمة عالية للجامعة يجعلها قادرة علي المنافسة المحلية والعالمية، لأنه غير قابل للتبديل بمورد آخر، ولا ينشأ من فراغ، فهو نادر يصعب تواجدهما في جامعة أخرى .

٢- بُعد ادارة رأس المال البشري

ويتضمن تعيين الافراد وفق معايير محددة واستقطاب الكفاءات المميزة، والتنمية المهنية لهم، وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للإنجاز ومنحهم الحرية في العمل وتوفير الفرص للمتميزين والمبدعين منهم، ومنحهم الأمن الوظيفي والنفسي والصحي والتأميني في الجامعة، ودعم براءات الاختراع ووضعها موضع التنفيذ والاستفادة من المعرفة الضمنية لزيادة الرصيد المعرفي .

٣- بُعد ادارة رأس المال الهيكلي:

-ويتضمن تحديث الهياكل التنظيمية للجامعات وفقاً للمستجدات العالمية والمحلية، وانشاء هياكل داعمة لتسهيل آليات العمل وتطوير سياستها وتجويدها، وتطوير سياستها وتسهيل العمل بها، ووضع آليات لتبادل الافكار والخبرات بين أفرادها بسهولة والاستفادة من التكنولوجيا في كافة المجالات .

-توفير نظام فعال للمعلومات، يساعد علي جمع المعلومات وتطويرها وتصنيفها حسب النوع والاهمية، ويكون من السهل الرجوع اليها واستخدامها إذا دعت الحاجة كلُّ عل حسب اهتمامه .

-تفعيل وحدات ضمان الجودة بكل جامعة بحيث تتولي الاشراف علي مخرجات كل كلية من بحوث أو دراسات أو استطلاع للرأي، بحيث يتم مراجعتها لغوياً وفنياً ومطالبة الجهة المعنية بإجراء التعديلات المرغوبة، ويتم تداول تلك البيانات داخل مجلس كل جامعة .

- وضع آليات لضمان حقوق النشر والملكية الفكرية، ووجود أنظمة عادلة وواضحة للترقى وفقاً لمستويات الاداء الفعلي .

٣- بُعد إدارة رأس المال العلاقتي

- يقوم العميد بعمل منافسة بين الافكار المطروحة لاختيار أفضل فكرة لتطوير الاداء بالكلية مثل: تطوير آليات التعاون مع الزملاء، ومدى الاسهام بأفكار جديدة، وتوجهات العامل، "الباحث اتجاه العمل" وترتيب الأقسام الاكاديمية وفقاً لمدي انجازها لأهدافها، ووفقاً لما يتم تنفيذه من مخصصات المكافآت لكل قسم تعزيز العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين ومساعدتهم علي بناء شبكة اتصال داخلية بينهم فلا يخل احد علي الآخر في اعطائه ما لديه من خبرة أو معلومة تفيد في التطوير

- ترصد الإدارة الجامعية رغبات واحتياجات المستفيدين باستمرار، وتطوير برامجها وآليات العمل بها وفقاً لرغباتهم، ومتابعة خريجها وتنميتهم بما يتلاءم مع متغيرات السوق المستمرة .

- تعمل الإدارة الجامعية علي دراسة مشكلات المجتمع وتقديم حلول مبتكرة لها، وتطوير برامج اعداد الخريجين وفقاً لاحتياجات سوق العمل واجتذاب الطلاب المتميزين، والاهتمام بأراء المستفيدين في تطوير برامجها .

- عمل شراكة مع جهات أخرى من شأنها تفعيل وتقوية دور الجامعة مثل التعاون مع كثير من السفارات والمؤسسات الأجنبية في مصر، تتولي الجهات المشاركة في تمويل منح لدورات تدريبية لطاقم الجامعة، حيث يتم ارسال بعض الباحثين في دورات تدريبية الي الخارج .

رابعاً: مراحل التصور المقترح

تمر ادارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية بعدة مراحل تضمن مشاركة الجميع في التطوير، وتقدم أسلوباً منظماً وخططاً للتطبيق، خاصة لدي القيادات الجامعية وتتضمن هذه المراحل مما يلي

أ المرحلة التمهيديّة: وتتضمن لتهيئة والاعداد ونشر ثقافة ادارة رأس المال الفكري بالجامعات وفق الخطوات الآتية

١-قناعة القيادات الاكاديمية والادارية في مختلف المستويات الادارية_ خاصة القيادات الجامعية_ بأهمية رأس المال الفكري بالجامعات، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية وأنه أفضل السبل لسد العجز في رأس المال المادي ولا يقل عنه أهمية .

٢-تحديد كل جامعة احدي الجامعات العالمية التي تحتل مكانة متقدمة حسب التصنيفات العالمية للجامعات بحيث يتم مقارنة وقياس عمليات العمل والانشطة الداخلية والخارجية بالجامعة المصرية بمثلاتها في هذه الجامعة وفق أسلوب المقارنة المرجعية .

٣-أن تعمل القيادات الجامعية علي وضع آلية لتقدير قيمة رأس المال الفكري بالجامعات، وتقدير ما تمتلكه كل جامعة من رأس المال الفكري وتصنيفه الي ثلاث فئات (فئة تستخدمه الجامعة بالفعل – وفئة سوف تستخدمه الجامعة وفق خطة تمتلكها – وفئة لم تخطط الجامعة لاستخدامها ويمكن أن تسهم بفاعلية في تحقيق قدرته التنافسية

ب- مرحلة التنفيذ

وتتضمن تحديد الأنشطة الأساسية والداعمة لإدارة رأس المال الفكري وفق أسلوب سلسلة القيمة) الذي يضم أنشطة أساسية وأنشطة داعمة) وتتضمن الأنشطة الأساسية ما يلي

١- أنشطة الامدادات الداخلية .

وتتمثل في الأنشطة التي تتطلبها عملية إدارة رأس المال الفكري وتشمل

-رصد التغيرات والمستجدات المستمرة في رغبات واحتياجات المستفيدين وأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار عند إجراء تعديلات أو تقديم خدمات جديدة .

- الدقة والعناية في اختيار وتعيين الافراد وذلك وفق معايير محددة تعتمد بصفة أساسية علي الكفاية الاكاديمية والوظيفية، والحث عن القدرات المتميزة لتملاً الوظائف الشاغرة .

- تخصيص ميزانية كافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية والانتاجية ووضع آلية لضمان حقوق الملكية الفكرية .

- وضع معايير أدائي عالي للقيادات الجامعية بكافة المستويات وفقاً لمعايير المنافسة العالمية، ووضع نظام عادل وواضح للترقي وفقاً لمستويات الاداء الفعلي والمعايير العالمية، ووضع سياسات وأساليب تضمن الجودة في الاداء وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية .

٢- العمليات

تتضمن الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات الي نواتج وخدمات ملموسة وتشمل

-الحرية الاكاديمية للقيادات الجامعية في تنفيذ واجباتهم ومهامهم وتطوير ادائهم، ودعم العمل من خلال فرق، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لذلك .

- تحديث الهياكل التنظيمية وفقاً لما يحقق القدرة التنافسية للجامعات وتوفير آلية لتبادل الافكار والمعلومات والخبرات بين أفرادها بسهولة .

- تطوير برامج الجامعات التعليمية، وآليات العمل بها وفقاً لمتطلبات المستفيدين، وتتبع التغيرات الحديثة وتجسيدها في إعداد طلابها بما يحقق القدرة التنافسية .

- تقديم برامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية بما يكسبهم خبرات متنوعة وينمي قدراتهم ومهاراتهم، والتشجيع علي المشاركة فيها، وتهتم بالطاقات المعرفية والأفراد القادرين علي انتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة .

٣- المخرجات

وتتضمن جامعات تمثل منظمات تعلم قادرة علي المنافسة العالمية وفقاً للتصنيفات العالمية، وتحقق الرضا الوظيفي لأفرادها، ورضا المستفيدين منها، وتمتلك رأس مال فكري قادر علي المنافسة العالمية، وتمتلك براءات اختراع، وأبحاث منشورة في دوريات عالمية ذات معامل تأثير مرتفع، وقيمة مرجعية عالية .

٤- التنسيق والمبيعات

وتتمثل في امتلاك الجامعة سمعة طيبة محلياً وعالمياً والقدرة علي حل مشكلات المجتمع ومؤسساته بطرق مبتكرة، وقدرتها علي اجتذاب طلاب جدد متميزين وجذب الكفاءات المتميزة من الافراد، وعقد شراكات مع مؤسسات تعليمية ومجتمعية متميزة، والتسويق الجيد لبراءات الاختراع التي حصلت عليها .

ج- مرحلة المتابعة والتقييم

ويتم ذلك بوضع آلية لمتابعة التطور في ادارة رأس المال الفكري بالجامعات، يمكن استخدام بطاقات تقييم الاداء المتوازن في متابعة النمو برأس المال الفكري، واستخدام أسلوب المقارنة المرجعية لمقارنة أداء الجامعات في ادارتها لرأس المال الفكري بالجامعة التي تم اختيارها للمقارنة بها، وإدخال التعديلات اللازمة لتصحيح أي انحرافات .

خامساً: آليات تنفيذ التصور المقترح

وضع معايير اختيار القيادات الجامعية (عمداء كليات/ رؤساء أقسام) بحيث يتم اختيار شخصيات تؤمن بالتغيير والتجديد والقدرة التنافسية والابداع فلسفةً ونهجاً وسلوكاً، مع الأخذ في الاعتبار الصفات الشخصية والقدرات الادراكية لهم واختيار العقول الخيرة للإفادة من سخائهم العلمي، والاستفادة من قدراتهم الذهنية والادراكية في بناء جامعة قادرة علي التنافسية بين مختلف الجامعات محلياً وعالمياً .

-تشجيع استخدام الاساليب العالمية التي تسهم في اثارة الفكر وخلق روح الابداع وتقديم أساليب جديدة ومن بين تلك الأساليب (أسلوب العصف الذهني- أسلوب حل المشكلات –أسلوب الاثراء الوظيفي) .

-أيمان القيادات الجامعية (عميد كلية –رئيس قسم) بأن جميع العاملين لديهم القدرة علي المنافسة والابداع وإقناع العاملين علي تبني الأعمال الابداعية ورفع قيمة الابداع لديهم .

- وضع وتوفير برامج ودورات تدريبية للقيادات الجامعية (عمداء كليات- رؤساء أقسام) من اجل اطلاعهم علي كل ما هو جديد في مجال عملهم من معلومات ومهارات وخيارات واتجاهات وأساليب ادارية حديثة، وتدريبهم علي كيفية تنمية رأس المال الفكري داخل كلياتهم بصورة اجرائية، مع الاهتمام بوضع معايير دقيقة ومحدودة لمتابعة وتقويم نتائج تلك الدورات التدريبية ومرورها العلمي لضمان فعاليتها .

- العمل علي تحقيق الانتماء والولاء للجامعة من خلال تبني أفكار العاملين بكل كلية، ودراستها بشكل جاد حتي لو بدت غريبة من أول مرة، وأن تعمل القيادات الجامعية (عمداء كليات \ رؤساء أقسام) علي ارجاع الفضل لمستحقه وإتاحة الفرصة للعاملين بالكلية لتنمية قدراتهم لشخصية وتطورهم الوظيفي مما يحقق روح المشاركة والعطاء وبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف كل كلية .

- المرونة في تطبيق الانظمة واللوائح وضرورة تطويرها حتي تكون مواكبة للمستجدات العالمية، مما يسمح للعاملين بالكلية لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم وممارسات وأساليب عمل جديدة قد تسهم في تطوير الكلية أو

الجامعة، فالبيئة الجامعية لا يمكن أن تحتفظ بفاعليتها وقدرتها علي الابداع إلا إذا توفر لتنظيمها جودة عالية من المرونة .

سادساً: معوقات التصور المقترح وكيفية التغلب عليها

١- ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لرأس المال الفكري بالجامعة، لتحقيق الميزة التنافسية، وضعف اهتمامات القيادات الجامعية (عمداء كليات/ رؤساء أقسام) بصناعة رأس المال الفكري وتنشيطه والمحافظة عليه ويمكن التغلب علي ذلك، أن يكون أحد معايير اختيار القيادات الجامعية والإدارية قناعتهم بأهمية رأس المال الفكري وقدرتهم علي ادارته، وتوفير المناخ الداعم لذلك ونشر ثقافة الابتكار والابداع والسعي نحو تحقيق القدرة التنافسية عالمياً .

٢- تنبني الافكار والتطبيقات المستوردة من الخارج بدلاً من انتاجها وتركيز التعليم الجامعي علي تنمية مهارات الحفظ والاستظهار أكثر من مهارات التفكير العليا(الناقد والابتكاري) والاعتماد علي مناهج غير مطورة في كثير من الاحيان مرتبطة بوجهة نظر وحيدة يقدمها المحاضر، ويمكن التغلب علي ذلك بأن تعمل الجامعة علي ارتباط مناهجها الدراسية بالمستجدات والمشكلات المجتمعية، بحيث تكون أكثر تطبيقاً بالاعتماد علي تنمية مهارات التفكير العليا وفقاً للمعايير العالمية .

٣- افتقار الجامعات الي استراتيجية محددة تحديداً جيد للبحث والتنمية والابتكار بسبب عدم وجود أدوات ومقاييس دقيقة لتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي تمتلكه الجامعة، وارتفاع نسب الطلاب الي أعضاء هيئة التدريس، مما يترتب عليه زيادة العبء التدريسي، ويمكن التغلب علي ذلك بإحداث توازن بين الاعباء التدريسية البحثية والخدمية لعضو هيئة التدريس، وأن تعمل لقيادات الجامعية علي وضع أدوات محددة لقياس رأس المال الفكري ودرجة تطوره، وأن تكون هناك آليات محددة لإدارة رأس المال الفكري بالجامعات .

٥- المركزية في ادارة الجامعات وضعف استقلالها المالي والإداري، وضعف الحوافز الادارية والمادية التي تجعل الجامعة أكثر ابتكاراً وتمكناً من استثمار رأسمالها الفكري، وضعف الامكانيات اللازمة لتطبيق واستخدام المعرف والافكار ونقلها الي حيز التطبيق بما يحقق الميزة التنافسية، ويمكن التغلب علي ذلك بالعمل علي زيادة الميزانية المخصصة للبحث العلمي، وتخصيص ميزانية مستقلة للأفكار الجديدة وتطبيقها، وأن تكون لكل جامعة ادارة مستقلة لميزانيتها .

٦- جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي وتعقيدها، والنظام التقليدي لتقييم أداء الافراد بما لا يشجع علي الابتكار والابداع، كما أن نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يتم وفقاً للوائح تنصف بالجمود، وتدخل المحسوبيية والوساطة في ذلك، مما تعوق اجتذاب بعض المتميزين، وعدم وجود اجراءات واضحة لتبني الافكار الابداعية وتحولها الي الجانب التطبيقي، ويمكن التغلب علي ذلك بتغيير وتعديل اللوائح والقوانين التي تنظم العمل الجماعي خاصة فيما يتعلق بتعيين الافراد واستقطاب الكفاءات المتميزة، وصدور قوانين تسمح بتنظيم الحصول علي براءات الاختراع وتشجيعها .

المراجع

- ١- ابراهيم، سارة عبد المولي المتولي .(٢٠١٤) . تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة القاهرة في ضوء متطلبات تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية .

- ٢ - ابراهيم، محمد. (٢٠٠٩). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول، بحث مقدم الي المؤتمر الولي الثاني لتطوير التعليم العالي، بعنوان اتجاهات معاصرة في تطوير الاداء الجامعي، في الفترة من ١-٢ نوفمبر ٢٠٠٩، جامعة المنصورة .
- ٣- ابراهيم، محمد الصديق العطايا. (٢٠١٥). تنمية الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية في الجامعات السودانية، دراسة حالة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي .
- ٤- الجندي، نهال احمد. (٢٠٠٥). قياس وتقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة نموذج مقترح، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، العدد الخامس والستون، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ٥- الحوت، محمد صبري، وآخرون. (٢٠١٥). التنافسية بين الجامعات، مجلة المعرفة التربوية، تصدر عن الجمعية المصرية لأصول التربية بينها، مصر، المجلد ٣، العدد ٥ .
- ٦- الخطيب، سعيد محمد. (٢٠٠٥). دور التعليم في بناء رأس المال البشري، الاراضي الفلسطينية، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية، "ماس" سبتمبر رام الله، فلسطين .
- ٧- الزهيري، ابراهيم عباس. (٢٠١٢). رأس المال الفكري الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي (العربي السابع – الدولي الرابع) لكلية التربية النوعية بالمنصورة بعنوان: ادارة المعرفة وادارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، جامعة المنصورة في الفترة من ١١-١٢ أبريل .
- ٨- الزياد، فتحى. (٢٠٠٣). اقتصاد المعرفة نح منظور أشمل للأصول العربية لعام ٢٠٠٣، نحو اقامة مجتمع المعرفة عمان، المطبعة الوطنية .
- ٩ - السالم، مؤيد سعيد. (٢٠٠٥). منظمات التعليم، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- ١٠- السر، احمد عبد الكريم دياب. (٢٠١٤). جودة المواقع الالكترونية وتأثيرها علي الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، كلية التجارة.
- ١١ - السلمي، علي. (٢٠٠٣). تطور الفكر الاداري،، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع .
- ١٢ - الصالح، عثمان بن عبد الله. (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي، اطار مقترح، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد ١٠، الجزائر .
- ١٣- الطيب، محمد عبد الظاهر وآخرون. (٢٠٠٠). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية .
- ١٤ - العباد، عبد الله بن محمد بن ابراهيم . (مارس، ٢٠١٧). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيف العالمي للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد ٣، المجلد ٦ .

- ١٥- العجمي، حجاج مبارك، بدرانة، حازم علي احمد. (٢٠١٠). مفهوم رأس المال الفكري وأهميته في مؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة لمؤتمر بعنوان " نحو رؤية استراتيجية جديدة للمؤسسات الحكومية " وزارة الاوقاف والشئون الاسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، في الفترة من ١٨-٢٠ يناير، الكويت .
- ١٦- القحطاني، سالم سعيد. (٢٠٠٨). القيادة الادارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الطبعة الثانية، الرياض مرام للطباعة والتغليف .
- ١٧- المصري، محمد. (٢٠٠٨). الادارة الاستراتيجية، الاسكندرية، الوفاء لدينا للطباعة والنشر .
- ١٨-- المعاني، أحمد اسماعيل. (٢٠١١). قضايا ادارية معاصرة، عمان، دار وائل للنشر.
- ١٩- المفرجي، عادل حروش، صالح، احمد علي. (٢٠٠٣). رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه،، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- ٢٠ - النايف، سعود بن النايف. (أبريل، ٢٠١٣). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، دراسة استطلاعية في جامعة حائل، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد ٧٩ .
- ٢١- النقيب، مروة ممدوح عبد الله عبد الله. (يونيو، ٢٠١٨م). تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد ٢٤ .
- ٢٢- الكثيري، عبد الله راجح الحميدي. (٢٠١٣). دراسة تقويمية لرأس المال الفكري بالجامعات السعودية ونماذج تعظيمية، دراسة حالة لجامعة الملك سعود، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، معهد البحوث والدراسات التربوية .
- ٢٣- اللوزي، موسي: ادارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز، مؤشرات ومعايير قياس الاداء الاداري العربي، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، نحو رؤية استراتيجية جديدة للمؤسسات الحكومية .
- ٢٤- الهلالي، الهلالي الشربيني. (يوليو ٢٠١١). ادارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد ٢٢، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة .
- ٢٥- برنامج الامم المتحدة الالمانى. (٢٠٠٣). تقرير الانسانية العربية ٢٠٠٣، نحو اقامة مجتمع المعرفة، المكتب الاقليمي للدول العربية، برنامج الامم المتحدة الالمانى، نيويورك .
- ٢٦- بوقلقول، الهادي . (٢٠٠٨) . الرأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول ادارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الفترة من ١٣-١٤ مايو ٢٠٠٨، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حلب، البلدية، الجزائر .
- ٢٧- بوقلقول الهادي . (يونيه، ٢٠٠٩). اهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات " التواصل" العدد الرابع.
- ٢٨- جاب الرب، سيد محمد. (٢٠٠٦). ادارة الموارد الفكرية في منظمات الاعمال العصرية، القاهرة، دار الفكر العربي
- ٢٩- جثير، سعدون حمود، حسين، وليد حسين. (٢٠١٥). رأس المال الفكري، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.

- ٣٠- حسن، سعيد علي، حسن، احمد علي. (يناير، ٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي لتطوير رأس المال الفكري بالمؤسسات الحكومية، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر تطوير رأس المال الفكري، نحو رؤية استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية، وزارة الاوقاف والشئون الاسلامية، قطاع التخطيط والتطوير في الفترة من ١٨-٢٠ يناير.
- ٣١- خليل، ياسر محمد. (٢٠١٧). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، الجزء الخامس، العدد ١٨.
- ٣٢- دياب، عبد الباسط محمد. (٢٠١٠). تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول، المؤتمر العلمي الثامن عشر، بعنوان اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي في الفترة من ٦-٧ فبراير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة بني سويف، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٣٣- ستيورات، توماس أ. (٢٠٠٤). ثورة المعرفة: رأس المال الفكري، صالح، علا احمد، ترجمة، القاهرة، لدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
- ٣٤- سعيد، علي حسن. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الامن الفكري بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر الوطني الأول للأمن الفكري، المفاهيم والتحديات، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٣٥- شعبان، مصطفى رجب. (٢٠١١). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، جوال، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، كلية التجارة.
- ٣٦- شنودة، امل فهمي حنا. (٢٠١٢). بعض النماذج العالمية لقياس واقع رأس المال الفكري وادارة المعرفة، المؤتمر العلمي السنوي العربي السابع والدولي الرابع بعنوان ادارة المعرفة وادارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي في الفترة من ١١-١٢ أبريل ٢٠١٢م، كلية التربية النوعية بالمنصورة، جامعة المنصورة.
- ٣٧- صالح، رضا ابراهيم. (نوفمبر، ٢٠٠٩). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية بعنوان "نحو اداء متميز في القطاع الحكومي" في الفترة من ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية.
- ٣٨- عثمان، أسامة زين العابدين، سعيد، مني موسي. (ابريل، ٢٠١٥). تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد، مجلة كلية التربية بأسسيوط، الجزء الثاني، مجلد ٣١، العدد ٣.
- ٣٩- عبد الحميد، دينا سعيد. (٢٠١٥). مستوي الابداع الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية وعلاقته بمستوي تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، كلية العلوم التربوية.
- ٤٠- عبد السلام، ندي عبد الله، عله، مراد. (ديسمبر، ٢٠١١). دور رأس المال الفكري : المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل ادارة المعرفة، الملتقي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، في الفترة من ١٣-١٤ ديسمبر، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

- ٤١- عبد العزيز، احمد محمد . (٢٠١٦). مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيقية LSS كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، الجزء ١، العدد ٩٠ .
- ٤٢- عبد الهادي، أميرة رمضان، حتاتة، أم السعد أبو العنين . (٢٠١٢). تمكين القيادات الاكاديمية بجامعة كفر الشيخ، دراسة حاله، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ، العدد ٣٥٥ .
- ٤٣-- عبد الله، محمود . (٢٠٠٠). *عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس لقيمة الاقتصادية لإداء العاملين*، القاهرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع .
- ٤٤ -- عبد المنعم، هناء حسين محمد. (٢٠١٧). تنمية رأس المال الفكري في كليات التربية علي ضوء مقتضيات مجتمع المعرفة، دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس .
- ٤٥ - عبد الوهاب، علي محمد، وآخرون. (٢٠٠٤). *ادارة الموارد البشرية*،، القاهرة ، مكتبة عين شمس .
- ٤٦ - عساف، محمود . (٢٠١٤). *استراتيجية مقترحة لإدارة الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي*، فلسطين، وزارة التعليم العالي الفلسطينية.
- ٤٧ - عيد، أيمن عادل عبد الفتاح . (٢٠١٠). دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية المستدامة في ضوء ادارة المعرفة، دراسة مقدمة لمؤتمر بعنوان: نحو رؤية استراتيجية جديدة للمؤسسات الحكومية، في الفترة من ٨-٢٠ يناير ٢٠١٠م، وزارة الاوقاف والشئون الاسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، الكويت .
- ٤٨ - غريب، أمنية . (يونيو، ٢٠١٥). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز رأس المال البشري باعتباره مورداً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة طارق، الجزائر، العدد ١ .
- ٤٩ - قرني، أسامه محمود، العتيق، ابراهيم مرعي. (٢٠١٢). ادارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، العدد ٣٨.
- ٥٠ - قشطة، أمال نبيل خليل. (٢٠١٥). *استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة .
- ٥١ - لاشين، كريمة محمد احمد. (٢٠١٧). *تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي " جامعة طنطا نموذجاً"* رسالة دكتوراه، جامعة طنطا، كلية التربية .
- ٥٢ - ماهر، احمد. (٢٠٠٧). *دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجيات*، القاهرة، الدار الجامعية.
- ٥٣ - محمود، حسين بشير، عبده، محمد احمد . (يناير، ٢٠١٢). رأس المال الفكري للهيئة القومية لضمان جودة التعليم - والاعتماد، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، العدد الأول.
- ٥٤ - محمود، محمد مصطفى. (٢٠١٠). الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي في الدبلوم للمارد البشرية، في الفترة من ٣ - ٦/٥ - ٢٠١٢م، مركز تطوير الاداء والتنمية .
- ٥٥ - مراد، ناصر. (٢٠٠٨). الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد ١٠ .
- ٥٦ - مرسي، سعداوي . (٢٠٠٨). تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة من خلال ادارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول ادارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، الجزء الثاني جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
- ٥٧ - مرسي، سوسن عبد الحميد. (٢٠٠٨). رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الاداء في البنوك التجارية المصرية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، السنة ٢٣، العدد ١ .

- ٥٨- مرسي، شيرين عيد. (٢٠١٣). تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري، دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد الرابع والعشرون، العدد الخامس والتسعون.
- ٥٩- مصطفى، احمد. (٢٠٠٤). *ادارة الموارد البشرية الادارة العصرية لرأس المال الفكري*، القاهرة، دار المعادي الجديدة .
- ٦٠- منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والبنك الدولي: مراجعات لسياسات التعليم العالي، التعاليم العالي في مصر ٢٠١٠، www.oecd.org.
- ٦١- هاشم، نهلة عبد القادر. (٢٠٠٥). *ادارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية*، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الحادي عشر، العدد الثامن والثلاثون، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة .
- ٦٢- هيوز، ريتشارد، بيتي كاترين. (٢٠٠٥). *كيف تصبح قائداً استراتيجياً*، الأمام، معين، ترجمة، الرياض، الكعبان، الكتاب الاصيل منشورة ٢٠٠٥، ترجمة ٢٠٠٧ .
- ٦٣- ويح، محمد عبد الرازق ابراهيم. (يوليو، ٢٠١٣). *متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات*، دراسة ميدانية علي جامعة بنها، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٢٤، العدد ٩٥.
- ٦٤- يرقى، حسين، وآخرون. (ديسمبر، ٢٠١١). *ادارة التحول والتحسين في منظمات رأس المال الفكري الملتقي الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة*، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية في الفترة من ١٣-١٤ ديسمبر .
- ٦٥- يوسف، عبد الستار حسين. (أبريل، ٢٠٠٥). *دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال*، المؤتمر العلمي الخامس لجامعة الزيتونة الاردنية، بعنوان اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، في الفترة من ٢٧-٢٩ ابريل، عمان .
- ٦٦- يوسف، عبد الستار حسين. (٢٠٠٨). *دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال*، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
- ٦٧- يوسف، علاء الدين. (٢٠٠٤). *عائد الاستثمار في رأس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين*، القاهرة، إيتراك للطباعة.

68- Allen .v (2003): The value Evaluation: Adresseing larger Implication of an. Intellectual Capital Intangible Journal of Intellectual Capital v 1no,1 .

69- Audrey, Bollenger and Smith,Robert: Managing Organizational Knowledge;s Strategic Asset, Journal of Knowledge Management, vol,5 No,1.

70- Bass,B (2007).Executive and Strategic Leadership International Journal Of Vusiness,January.

71-Bernerd Mar(2008): Management Accounting Guideline Impacting Future Value:How to Mange Your Intellectual Capital, New york: The American Institute of Certified Public Accountants Inc .

- 72- C.Gruian (2011): The Influence of Intellectual Capital on Romanian Companies Financial Performance,Annales Universities Apulensis Series Economics vol.13.
- 73- Daft, R.L.,(2001): Organization: Theory, Design, 7d,South Western,ohio.
- 74-David H.Luthy(2013): Intellectual Capital and Its Measurement Utah, Logan.
- 75-Gaffney,Robert L.& Hays,Julie M.(2007): "Sweet Control Charts and Process Capability", Decision Sciences Journal of Innovative Education Volume 5 Number 2 July.
- 76- Guthrie,J.(2000): The Management, Measurement and Reporting of Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, vol2, No,1 .
- 77- Hamidi, y .Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities : What Skills Is Necessary, Australain. journal of Basic and Applied Sciences
- 78- Hirschi & Jones.M(2008).Stratgic Leadership A Resourced Based, Retrieved 10/3/2015 form .www mibes.teilar.gr/ conferences/ MMIBESCD2008 RAL 2009P. 2563 Hirshi Jones,(2008) :Its Impocton Corporate Performance : An Empirycal Evidence form Modaraba Sector of Pakistan, Australian, Journal of Business and Management Research, vol. 1.No,5.
- 79- Keck.S,Taley Lavette(2010): The Role of Human ResourceCapital of Black and Lation Middle Schoolers, Negro Educahional Review, vol061,Issue 1-4,Spring Winter .
- 80-Koenig,M,(2000) the Resurgence Intellectual Capital,the Emphasis Shifts Measurement to Management, Information Tody,Vol.17,sep .
- 81-Lily Kahng:The Taxation of Intellectual Capital,Florida Law Review, vol.66.
- 82-Malhotra, Y, (2003):Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development, The Invited Keynote Presentation to be Delivered at The United Nations Adivsory Meeting of The Departement of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management, New york
- 83- Sabu Remus: The Intellectual Capital in Knowledge –Based Soicety And Ecnomy,Westeren University of Arad, Facutly OF Economics,2012,p.1077.
- 84- Spender,J.C.,(1996): Making Knoledge The Basis of a dynamic The firm, Strategic Management., Journal,vol, 17,No,1.
- 85-Youndt,M.A&others,(1996):Human Resources Management Manufacturing Strategy and Firm Performanc,Academy of Management Journal vol 39, .

A proposed vision for developing the intellectual capital of leaders in Egyptian universities to achieve a competitive advantage

Alaa Ahmed Gadel-kareem

Doctor of Philosophy in Education - Women's College, Ain Shams University -

Lecturer at the Faculty of Education, Al-Arish University

Abstract

The study aimed to identify intellectual capital as an entry point to achieve the competitive advantage of leaders in Egyptian universities, because the interest in intellectual capital does not lie in what the Egyptian universities possess of human minds only, which requires that there be efficient management represented by faculty members to serve as the key to success for the university And work on its survival within the framework of what universities are witnessing of global competition, and the study used the descriptive approach, and the study came in the following axes, the first axis, the conceptual framework of intellectual capital in universities, the second axis, the intellectual framework of competitive advantage, its concept and dimensions, the third axis, the role of university leaders in achieving Dimensions of competitive advantage, the fourth erasure, the role of intellectual capital in building the competitive advantage of university leaders, the fifth axis the proposed perception

The study resulted in several results, including Weak organizational culture that supports intellectual capital at the university, to achieve a competitive advantage, and the weakness of university leaders' interests (faculties deans/heads of departments) in the intellectual capital industry, its activation and preservation .

Key words : intellectual capital, competitive advantage, university leaders

Received on:12 /11/2021- Accepted for publication on:10 /1 /2022- E-published on:11/ 2021