

## إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطبيقه.

إعداد

د/ أفكار سعيد خميس عطية(\*)

### الملخص:

يُعد مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) من المفاهيم الحديثة التي بدأت في الثمانينات، واستمرت حتى بداية التسعينات من القرن الماضي، وقد بدأ هذا المفهوم في المؤسسات الصناعية، والتجارية، ثم انتقل تدريجياً إلى المؤسسات الخدمية، ومنها مؤسسات التعليم العالي؛ كمحاولة للاستفادة من الأصول الفكرية، والأصول غير الملموسة التي تمتلكها هذه المؤسسات؛ مما يؤدي إلى تعظيم قدراتها التنافسية، وتدعيم مكانتها بين المؤسسات التي تُقدم خدمات تعليمية مماثلة، وهو يقوم على اعتبار أن العنصر البشري هو الأساس في تكوين الأصول الفكرية، ومن خلال هذا العنصر البشري تستطيع المؤسسة أن تتحكم في مصادر قدرتها التنافسية، والمتمثلة بالأساس في معرفة أعضائها.

ونظراً لأهمية رأس المال الفكري -خاصة في ظل مجتمع المعرفة الذي نعيشه اليوم- لذا: أضحى الدور الرئيس لمؤسسات التعليم العالي يرتبط بضرورة الاهتمام بتطوير رأس المال الفكري، واستثماره، وتنميته، وإدارته باعتباره من أهم موارد المؤسسة، والتي تُحقق من خلالها ميزة تنافسية، وذلك بقدر ما يتمتع به هذا المورد من: (قدرات، ومهارت، وخبرات، وكفاءات) متنوعة، وذلك لإيجاد قدرات عالية الجودة، تفوق مجرد العمل الوظيفي الميكانيكي، وتتجاوزه إلى مستويات عالية من الاستقلالية في الأداء، والتوسيع الخلاق للمعارف، والخبرات، والأفكار المبدعة في المؤسسة -خاصة- وأن التنافس بين المؤسسات في الوقت الحالي يعتمد على ما تمتلكه كل مؤسسة من عقول بشرية متميزة، وأصول فكرية أكثر من اعتماده على ما تمتلكه المؤسسة من أصول مادية.

(\*) مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية جامعة الإسكندرية

لذا: فقد هدف البحث إلى: التعرف على طبيعة مفهوم رأس المال الفكري، ونشأته، وتعريفه، وعلاقته بمفهوم إدارة المعرفة، ومداخل دراسته، وأهميته، وخصائصه، ومكوناته المختلفة، وكذا التعرف على النماذج المختلفة لقياسه، وصعوبات قياسه في مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن التعرف على أهمية إدارته، وأبرز النماذج المستخدمة في ذلك، وطرق تنميته، مع تقديم إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وتوضيح أهم متطلبات تطبيقه.

وقد تضمن الإطار النظري خمسة محاور أساسية؛ وهي: المحور الأول: وتناول الأسس الفكرية لمفهوم رأس المال الفكري؛ من حيث: (نشأته، ومفهومه، وعلاقته بمفهوم إدارة المعرفة، ومداخل دراسته، وأهميته، وخصائصه المختلفة)، والمحور الثاني: وتناول مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، والمحور الثالث: وتناول النماذج المختلفة لقياس رأس المال الفكري، وصعوبات قياسه في مؤسسات التعليم العالي، والمحور الرابع: وتناول إدارة رأس المال الفكري، وتنميته في مؤسسات التعليم العالي، والمحور الخامس: وتضمن تقديم إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، مع توضيح أهم متطلبات تطبيقه.

---

## **The Proposal Model for the Management of Intellectual Capital in Institutions of Higher Education, and its Requirements.**

### **Abstract:**

The concept of Intellectual Capital is of modern concepts which began in the (1980s), and continued until the beginning of the (1990s) of the last century. This concept began in the industrial, commercial, then gradually moved to service institutions, including institutions of higher education; an attempt to take advantage of Intellectual Assets, and Intangible Assets owned by these institutions; leading to maximizing its competitiveness and strengthening its position among the institutions that provide similar educational services, Which is based on the consideration that the human factor is the basis for the composition of the intellectual assets, and through this the human element institution can control the sources of its competitiveness, represented basically in the knowledge of its members.

In view of the importance of Intellectual Capital - especially in light of the knowledge society in which we live today. Therefore: became president the role of the higher education institutions linked to the necessity of interest in the development of intellectual capital, investment, and development, management as one of the most important resources of the Foundation, which is investigating which competitive advantage, so as far as enjoyed by this supplier of: (capabilities skills, experience, and competencies), in order to create the capacity of high-quality, more than mere mechanical career, and beyond it to high levels of autonomy in the performance, creative expansion of knowledge, expertise, and creative ideas in the institution -especially- The competition between the institutions in the current time depends on what owned by each institution from the minds of distinct human and

---

intellectual assets than on owned by the institution of tangible assets.

Therefore: the goal of research is to: identify the nature of the concept of intellectual capital, empathetic, definition, its relationship to the concept of knowledge management, entrances of his study, its relevance, characteristics, and its various components, as well as identify the different models to measure it, and the difficulties of measurement in higher education institutions, as well as to recognize the importance of its management, highlighted the models used in it, and ways of its development, with the provision the proposal model for the management of intellectual capital in institutions of higher education, and clarification of the most important requirements.

The theoretical framework has included five main axes; the first axis: the intellectual basis for the concept of Intellectual Capital; in terms of: (inception, significance, its relationship to the concept of knowledge management, entrances of his study, importance, and the different characteristics). The second axis: the components of intellectual capital in institutions of higher education. The third axis: the different models for measuring the intellectual capital, and the difficulties of measurement in institutions of higher education. The fourth axis: the management of intellectual capital, and development of institutions of higher education. The fifth axis: the provision of the proposal model for the management of intellectual capital in higher education institutions, and clarification of the most important requirements.

## إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطبيقه.

إعداد

أفكار سعيد خميس عطية(\*)

### مقدمة:

شهدت المجتمعات في السنوات الأخيرة عدة تغيرات جذرية بسبب تسارع التطورات العلمية، والتقنية؛ فضلاً عن بروز مفهوم العولمة، والاندماجات، والتكتلات، والتحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات العملاقة، والتكنولوجيات الجديدة، والأسواق العالمية، والانتقال نحو استراتيجيات التوجه للعميل، وغيرها؛ مما أدى إلى تحول الاقتصاد في الدول إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة ( Knowledge-based Economy)، وأصبحت (المعرفة، والابتكار) القائمان على البحث العلمي، والتطوير؛ هما المحرك الرئيس لاقتصاد الدول المتقدمة، وأحد أهم الركائز لدعم التنمية الاقتصادية، وتعزيز التنافسية بين الدول؛ مما أدى إلى زيادة الاهتمام بتكثيف الاستثمار في المعرفة عالية الجودة في المؤسسات المختلفة، ودعم منظومة (الابتكار، والإبداع)، وتشجيع برامج (البحث، والتطوير)، وتحديث البنية التحتية (للاتصال، والتكنولوجيا)، والتعاون والتفاعل بين كافة القطاعات فضلاً عن دعم التواصل مع العملاء الخارجيين للمؤسسة.

ومن ثم: فقد أضحى امتلاك المؤسسات بوجه عام، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص لمصادر المعرفة، وقدرتها على انتاجها، وتطويرها، واستثمارها، والاستفادة منها في الإبداع، والابتكار السبيل الأساسي لامتلاك القوة، والريادة؛ فتقدم المؤسسات، وتطورها لا يعتمد على ما تمتلكه من أصول مادية فقط، ولكنه يعتمد في المقام الأول على ما تمتلكه من أصول معرفية، وفكرية غير ملموسة؛ الأمر الذي أدى إلى بروز مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، وأهمية إدارته، واستثماره باعتباره مورداً مهماً في تحديد قيمة المؤسسة، وتقييم أدائها، وتحديد مركزها

(\*) مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية جامعة الإسكندرية

التنافسي -لا سيما- في ظل زيادة التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي أكثر من أي وقت مضى، وسعي كل منها إلى أن تكون أكثر إبداعاً، وتميزاً؛ وذلك من خلال إنتاج المعرفة، وإدارتها.

ونظراً لأهمية رأس المال الفكري باعتباره من أكثر الأصول قيمة في القرن الحادي والعشرين؛ فهو يُمثل قوى علمية قادرة على إدخال تعديلات جوهرية في أعمال المؤسسات، كما يُعد من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري المعاصر (عبد الحميد، 2014م: 131)، فضلاً عن ذلك: فإن رأس المال الفكري يولد مزيداً من الاستثمارات التكميلية بصورة شبيهة دائمة؛ مما ينتج عنه دائرة مغذية للذات من الاستثمار، وخلق القيمة؛ فالأصول الفكرية أكثر أهمية من أي أصول أخرى؛ فالمعرفة وحدها هي التي تُمكن المؤسسات من تمييز خدماتها عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها (ستيوارت، 2004م: 40-41)، وكما أشار سوليفان (Sullivan, P., 1998: 4): فإن المكون الفكري للعمليات (Intellectual Component) نما في السنوات القليلة الماضية، وما زال ينمو باستمرار، بينما المكون المادي (Physical Component) بدأ بالاضمحلال في ظل الاقتصاديات الجديدة، وعالم الأعمال.

لذا: فقد زاد الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري باعتبارها أحد أفضل الاستراتيجيات المستخدمة لاستثمار الفئة المتميزة في المجتمع، والتحول من التركيز على الفئة العامة من العاملين إلى التركيز على هذه الفئة المتميزة؛ نظراً لما تمتلكه من: (معارف، وقدرات، ومهارات، ومواهب، وخبرات، وأفكار مبدعة)؛ مما يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسات بصفة عامة، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص. هذا: ويُمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري؛ بأنها: مجموعة من العمليات الدورية، والمستمرة، التي تهتم بتنسيق الأنشطة المراد القيام بها، وتحديد إجراءات تخطيط الأصول الفكرية غير الملموسة، وقياسها، وتقييمها؛ لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (Gogan, L., & Duran, D., 2014: 58)؛ ومن ثم: فإن إدارة رأس المال الفكري أضحت المفتاح الرئيس المحدد للتنمية، والركيزة الأساسية لتطور المجتمعات، وتقدمها، وزيادة إنتاجيتها، وفعاليتها في الوقت الحالي.

ويتشكل رأس المال الفكري من: (المعارف، والخبرات، والمهارات، والانجازات) التي يمتلكها مجموعة من الأشخاص داخل المؤسسات المختلفة؛ مما

يُسهّم في تطوير العمل داخل هذه المؤسسات، وخارجها، مع إعطائها ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها من المؤسسات الأخرى، كما يُزيد من قيمتها السوقية، الأمر الذي ينعكس على تطوير المجتمع بأسره (هيجان، 2007م: 5، ونجم، 2014م: 114)، وهو يُمثل حزم العلم النافع، والذي يُشكل أساس (المعرفة، والعلم، والأفكار، والإبداعات، والابتكارات) في المجتمع (Tayles, M., & et al., 2007: 524).

ونظراً لأهمية مؤسسات التعليم العالي باعتبارها قاطرات التنمية في كل المجتمعات، فضلاً عن ما تتمتع به من خصائص تتميز بها كمنظومة متكاملة، قادرة على ايجاد سياقات تحويلية، تتحول فيها الأفكار الخلاقة إلى قيم للعمل، والإنتاج، ويوجد فيها الباحثون مناخاً مواتياً للإبداع، والابتكار، فضلاً عن كونها منظمات معرفية، تبتكر المعرفة من خلال وظيفتها في البحث العلمي، وتنتشرها، وتوزعها من خلال وظيفتها في التدريس، كما تمتلك مؤسسات التعليم العالي بنية أساسية معرفية قوية، تتمثل في وجود العناصر البشرية، والتقنية، وما تشتمل عليه من تخصصات علمية، ونظرية، فضلاً عن ما يتواجد بها من مراكز بحثية، ونظم معلوماتية (مرسي، 2013م: 72)؛ مما جعلها الحاضنة الأولى لرأس المال الفكري، والمستثمر الأول للمعرفة؛ نظراً لما لديها من طاقات بشرية مبدعة، وإمكانات علمية متقدمة، وقدرات متفردة، ومن ثم؛ فهي تتمتع بقدرة كبيرة على تكوين رأس المال الفكري، وبناءه، وتنميته، وتطويره، فضلاً عن قدرتها على استثماره بكفاءة، وتحويله إلى ميزة تنافسية، وقيمة مضاعفة لها؛ مما يساعد على تميزها، والحصول على مكانة منفردة بين مثيلاتها من المؤسسات التعليمية الأخرى.

لذا: فقد أدركت مؤسسات التعليم العالي أهمية رأس المال الفكري، وأخذت تهتم بدراسة مكوناته، وعناصره المختلفة، وطرق قياسه، فضلاً عن كيفية إدارته، واستثماره، وتنميته باعتباره المورد الأساسي لزيادة كفاءة المؤسسة، وفعاليتها، والإرتقاء بجودة خدماتها لتضاهي مستوى الخدمات المقدمة في النظم التعليمية المماثلة، فضلاً عن تحقيق التميز، ورضا العملاء؛ مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية لها -لاسيما- بعد تناقص الأهمية النسبية للأصول الملموسة في مقابل زيادة الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة المبنية على المعرفة عالية الجودة.

وكما أشار (زهرا، 2006م: 76): فإن الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري، واستثماره؛ يولد كثيراً من العوائد -خاصة- على المدى الطويل. ولكن عدم الاهتمام بإدارته، وتنميته، وقياسه أوجد صعوبات كثيرة في الربط بين قيمته الحقيقية، وبين ما تحققه المؤسسة من عوائد؛ مما أدى إلى تجاهل كثير من المؤسسات -خاصة في الدول النامية- الإنفاق على عناصره المختلفة -لا سيما- ما يتعلق بالعنصر البشري، ومجالات البحوث، والتطوير، في الوقت الذي تهتم المؤسسات في الدول المتقدمة باستثمار رأس المال الفكري باعتباره رأس مالها الحقيقي، وأساس نجاحها، واستمرارها. وبناءً على ذلك: فقد انفتحت كثير من الدول المتقدمة مليارات الدولارات على إدارة رأس المال الفكري، واستثماره، في الوقت الذي تواجه إدارة رأس المال الفكري، واستثماره في الدول العربية العديد من التحديات، والتعقيدات المختلفة؛ مثل: (ضعف التنسيق، والبيئة الحاضنة، وغياب التشريعات المنظمة لإدارة المعرفة، وتشوه الهرم التعليمي، ومحدودية الإنفاق على البحث العلمي، وعدم حماية حقوق الملكية الفكرية، ومحدودية براءات الاختراع، وتناقص حركة التأليف والنشر باللغة العربية، وقلة البحوث المنشورة في مجلات عالمية متخصصة، وقلة المشاركة في المؤتمرات الدولية، وازدياد ظاهرة هجرة العقول العربية)، وغيرها؛ مما أدى إلى وجود فجوة كبيرة بين الدول النامية، والدول المتقدمة في معظم المجالات التنموية المختلفة (عبيدات، 2014م: 73، 80).

هذا: وقد تناولت العديد من الدراسات، والبحوث المختلفة مفهوم رأس المال الفكري، وأهميته، وخصائصه، ومكوناته المختلفة؛ مثل دراسات كل من: (يوسفات، والرحماني، 2008م)، و(جلال، 2009م)، و(الشهاوي، 2011م)، و(القرشي، 2011م)، و(الهاللي، 2011م)، و(الزهيري، 2012م)، و(قرني، والعتيقي، 2012م)، و(عبد العزيز، 2013م)، و(الكثيري، 2013م)، و(ويح، 2013م)، و(العادلي، 2014م)، و(الكرداوي، 2014م)، و(رفاعي، وخير الله، 2015م)، و(عويس، 2015م)، و(العوامر، 2016م)، وغيرها.

وقد أكدت جميع هذه الدراسات على: أهمية رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية بصورة عامة، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، كما أكدت جميعها على أهمية إدارته، واستثماره؛ بما يُحقق كفاءة الأداء، وفعاليته، وزيادة الإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن كونه مصدراً مهماً للتوجه الاستراتيجي، وتحقيق



ميزة تنافسية لتلك المؤسسات، كما أكدت جميع هذه الدراسات -كذلك- على أن الاهتمام برأس المال الفكري يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد العامل من خلال المهارات المعرفية، والتقنية التي يكتسبها، فضلاً عن حداثة موضوع رأس المال الفكري، وضرورة إجراء مزيد من الدراسات عنه.

### مشكلة البحث:

برغم أهمية مؤسسات التعليم العالي باعتبارها قاطرات التنمية، والمحدد الأساسي للإنتاجية في كل المجتمعات، فضلاً عن كونها ركيزة أساسية من ركائز تطور المجتمع، ونهضته، وتقدمه، إلا أن الواقع يشير إلى وجود العديد من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية بوجه عام، وفي مصر على وجه الخصوص، والتي تؤثر على كفاءتها، وفعاليتها، كما تقلل من قدراتها، وإنتاجيتها العلمية؛ مما يؤثر على قدراتها التنافسية في ظل مجتمع يتسم بالعولمة، واقتصاد المعرفة.

ومن أهم هذه التحديات كما أشارت بعض الدراسات، والتقارير المختلفة؛ مثل: (أبو وردة، 2007م: 2-3)، و(الضمور، والشمايلة، 2007م: 302)، و(التقرير الإقليمي لليونسكو، 2009م: 46-64)، و(منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والبنك الدولي، 2010م: 18-21)، و(عبيدات، 2012م: 6-8)، و(مرسي، 2013م: 103-108)، و(الكرداوي، 2014م: 257-258)، و(هيجان، 2014م: 60-61)، و(المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، 2015م: 7-19)؛ ما يأتي:

**1- التحديات المتعلقة بالفرص الدراسية:** والتي تتمثل في: (قلة معدلات الالتحاق بالتعليم العالي، وعدم القدرة على استيعاب المستجدين، وعدم التوازن في الالتحاق بين التخصصات المختلفة، وضعف التكافؤ والعدالة في الفرص التعليمية، وقلة حجم الدراسات العليا، والتفاوت بين عدد الطلاب الملتحقين، وعدد الخريجين، ومحدودية مساهمة القطاع غير الحكومي في توفير الفرص الدراسية، وضعف الإقبال على التعليم التقني)، وغيرها.

**2- التحديات المتعلقة بنوعية التعليم العالي:** والتي تتمثل في: (الكثافة الطلابية، وقلة التسهيلات، وضعف المستوى الأكاديمي لخريجي التعليم العالي، والنمطية، والبعد عن التجديد، والإفتقار إلى المواد التعليمية، وتشابه الخطط

والبرامج الدراسية، وضعف المناهج الدراسية، والتركيز على المحتوى المعتمد على الذاكرة، والتربويات السلبية، ونقص الهيئة التعليمية، وحاجتها إلى التطوير المهني، وعدم ملائمة التخصصات مع متطلبات سوق العمل، وعدم كفاية التهيئة للعمل، والإفتقار إلى التدريب على المهارات العملية، وضعف البنية البحثية، وقلة فرص البحث العلمي، وضعف التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص في مجال البحث والتطوير، وغياب التقييم المؤسسي، وعدم رسوخ أصول اعتماد الجودة، وعدم التوافق في الوظائف التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي، وغياب التشريعات المتوائمة مع التطورات الحديثة)، وغيرها.

3- التحديات المتعلقة بالإدارة، والتسيير، والتمويل: والتي تتمثل في: (عدم ضبط الجودة في مؤسسات التعلم العالي الخاص بصورة مرضية، وضعف الأطر المسؤولة عن إدارة مؤسسات التعليم العالي، وتدني نسبة الانفاق، وصعوبة تأمين مصادر تمويلية)، وغيرها.

4- غياب المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي: والتي ينتج عنها كثير من النزاعات الناجمة عن التباين بين الثقافة المحصلة من الجامعات، وثقافة المجتمع الخارجي، فضلاً عن ضعف المساهمة في تكوين الاتجاهات السياسية، واتجاهات المواطنة للطلاب الجامعيين.

5- التحديات الاجتماعية: والتي تتمثل في: (الفقر، وارتفاع الضرائب، وندرة الاستثمارات، والبطالة، والعولمة، وتحديات مجتمع المعرفة، وتحديات سوق العمل، والانفتاح على ثقافات متعددة، وقلة التحالفات والتشاركات على المستويين: العربي والدولي)، وغيرها.

فضلاً عن ذلك: فقد أشار (تقرير اليونسكو، 2015م) إلى: ضعف الإنتاج البحثي لمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية؛ حيث تفتقر الدول العربية إلى قاعدة قوية في مجال العلوم، والتكنولوجيا، كما أن أداء مؤسساتها مازال ضعيفاً فيما يتعلق بتوليد المعارف؛ حيث تعاني الدول العربية مجتمعة من تدني الإنتاج العلمي بها؛ حيث تصل نسبة عدد الباحثين في الدول العربية مجتمعة على مستوى العالم إلى

(1.9%)، كما يصل نسبة النشر العلمي العربي إلى ما قيمته (2.4%) من المنشورات العلمية على مستوى العالم (تقرير اليونسكو، 2015م: 14-23).  
وقد انعكس ذلك على ترتيب الجامعات العربية في قائمة أحسن (500) جامعة على مستوى العالم؛ فوفقاً للتصنيف الأكاديمي العالمي للجامعات (Academic Ranking of World Universities)، والذي يصدره معهد التعليم العالي التابع لجامعة شانغهاي جياو تونغ الصينية (Shanghai Jiao Tong University)؛ فقد خلت المراكز (150) الأولى من أي جامعة عربية؛ ثم جاءت جامعة الملك عبد العزيز في المركز (159)، وجامعة الملك سعود في المركز (160)، وجامعة الملك عبد الله للعلوم والتكنولوجيا في المركز (326)، وجامعة القاهرة في المركز (409)، وأخيراً: جاءت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في المركز (427)، في حين حصلت الجامعات الإسرائيلية بمفردها على خمسة مراكز؛ وهي: الجامعة العبرية بالقدس في المركز (67)، ومعهد التكنولوجيا الإسرائيلي في المركز (77)، ومعهد وايزمان للعلوم في المركز (149)، وجامعة تل أبيب في المركز (169)، وجامعة بار ايلان في المركز (404)، وجامعة بن غوريون في النقب في المركز (405) على مستوى العالم (Shanghairanking.com, 2015).

ووفقاً -كذلك- لتصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي (Times Higher Education, 2016)، والذي يُعد من أكثر التصنيفات المعتمدة عالمياً، والذي يقوم بتصنيف أفضل (800) جامعة على مستوى العالم، فقد خلت المراكز (200) الأولى من أي جامعة عربية، ثم جاءت جامعة الملك عبد العزيز بالسعودية في الترتيب (251-300)، وجامعتي: (الملك فهد، والملك سعود) من السعودية في الترتيب (501-600)، ومن بيروت: جاءت الجامعة الأمريكية في بيروت في الترتيب (501-600)، ومن الإمارات العربية المتحدة: جاءت جامعة الإمارات العربية المتحدة في الترتيب (501-600)، والجامعة الأمريكية بالشارقة في الترتيب (601-800)، ومن مصر: جاءت جامعات: (الإسكندرية، والقاهرة، وقناة السويس) في الترتيب (601-800)، ومن الأردن جاءت: (الجامعة الأردنية، والجامعة الأردنية للعلوم والتكنولوجيا) في الترتيب (601-800)، ومن المغرب جاءت جامعة مراكش في الترتيب (601-800)، ومن قطر جاءت جامعة قطر في الترتيب (601-800)، وأخيراً: من عُمان:

جاءت جامعة السلطان قابوس في الترتيب (601-800) على مستوى العالم، وجميعها مراكز متأخرة نسبياً؛ مما يؤكد ضعف القدرات التنافسية للجامعات العربية -بوجه عام- والجامعات المصرية على وجه الخصوص (Times Higher Education, 2016).

في حين جاء ترتيب الجامعات الاسرائيلية في نفس التصنيف في مراكز متقدمة نسبياً؛ حيث جاءت الجامعة العبرية بالقدس في الترتيب (178)، وجامعة تل أبيب في الترتيب (201-250)، ومعهد التكنولوجيا الإسرائيلي في الترتيب (251-300)، وجامعة بار ايلان في الترتيب (401-500)، وجامعة بن غوريون في النقب في الترتيب (501-600)، وجامعة حيفا في الترتيب (501-600) على مستوى العالم (Times Higher Education, 2016)، وهي مراكز متقدمة نسبياً عن الجامعات العربية بأكملها.

ليس هذا فحسب، ولكننا إذا نظرنا إلى بعض التصنيفات العالمية الأخرى لمؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم؛ مثل: تصنيف (QS)، والذي تصدره مؤسسة كواكواريلي سيموندس (Quacquarelli Symonds Limited)، وهي مؤسسة غير ربحية، ومقرها الرئيسي في لندن، وتقوم بتصنيف أفضل (800) جامعة على مستوى العالم، وكذلك تصنيف الويبومتريكس (Webometrics)، والذي يصدره المركز الأسباني لتقييم الجامعات، والمعاهد، ويغطي أكثر من (12000) جامعة، ومعهد عالي على مستوى العالم، والذي يهدف إلى حث الجامعات، والمعاهد على تقديم ما لديها من أنشطة علمية على شبكة الإنترنت؛ فهو ترتيب لموقع الجامعة (Ranking Web)، ويعتمد على أداء الجامعات من خلال مواقعها الإلكترونية.

فضلاً عن التصنيف الدولي للموقع الإلكتروني للجامعات، والكليات على شبكة الإنترنت (4International College & Universities)، وهو تصنيف استراتيجي عالمي، يشبه تصنيف الويبومتريكس الأسباني، ولكنه يهتم بقياس مدى شهرة المواقع الإلكترونية للجامعات التي نالت الاعتراف، أو الاعتماد الأكاديمي من منظمات، أو هيئات دولية، وغيرها من التصنيفات الأخرى، والتي تحتل فيها الجامعات العربية -بوجه عامة- والجامعات المصرية على وجه الخصوص مراكز متأخرة نسبياً؛ مما يشير إلى ضعف القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي

المصرية؛ مما انعكس على مكانتها بين الجامعات على المستويين: ( الإقليمي، والعالمية).

ونظراً لأهمية إدارة رأس المال الفكري، ودورها في الاستفادة من الأصول الفكرية غير الملموسة الموجودة في مؤسسات التعليم العالي، واستثمارها، وحسن استخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة، وفعالية، فضلاً عن المحافظة على رأس المال الفكري، وتحسينه، وضمان جذب الكفاءات، ومواجهة المنافسة: (الخارجية، والداخلية)؛ مما يُعظم من قدراتها التنافسية -كما أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات، والبحوث المختلفة؛ مثل دراسات كل من: (Hellstrom, T., & Husted, K., 2004)، و(Kok, A., 2007)، و(Ramírez, Y., & et al., 2007)، و(Canibano, M., 2008)، و(& Sánchez, M., 2008)، و(Karagiannis, D., & et al., 2009)، و(Lonnqvist, A., 2009)، و(Noruzi, 2009)، و(Sánchez, M., & et al., 2009)، و(M., & Hernandez, J., 2010)، و(Elena-Pérez, S., & et al., 2011)، و(Ramirez, Y., & et al. 2011)، و(Ramirez, Y., 2012)، و(Y., & et al. 2013)، و(Ramirez, Y., & Vanderdonckt, J., 2013)، و(Bornemann, M., & Abdul Wahid, A., & et al., 2013)، و(Wiedenhofer., R., 2014)، و(Mumtaz, S., & Abbas, Q., 2014)، و(Owais, W., 2014)، و(Souleh, S., 2014)، و(Veltri, S., & et al., 2014)، و(Golshahi, A., & et al., 2015)، و(Secundo, G., & et al., 2014)، وغيرها.

وقد أكدت جميع هذه الدراسات، والبحوث المختلفة على أهمية إدارة رأس المال الفكري، واستثماره في مؤسسات التعليم العالي؛ وذلك للاستفادة مما تمتلكه هذه المؤسسات من طاقات، وقدرات بشرية؛ مما يؤدي إلى زيادة قدراتها التنافسية، وتدعيم إمكانياتها، وطاقاتها البشرية؛ لذا: يسعى البحث الحالي إلى وضع إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، مع تحديد أهم متطلبات تطبيقه.

**ومن ثم: تتضح مشكلة البحث في الإجابة على الأسئلة الآتية:**

- 1- ما الأسس الفكرية لمفهوم رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؟
- 2- ما مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؟

- 3- ما أبرز النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري؟ وما صعوبات قياسه في مؤسسات التعليم العالي؟
- 4- كيف يمكن إدارة رأس المال الفكري، وتنميته في مؤسسات التعليم العالي؟
- 5- ما الإنموذج المقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؟ وما متطلبات تطبيقه؟

### أهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لعل من أهمها ما يأتي:
- 1- تحديد مفهوم رأس المال الفكري، ونشأته، وعلاقته بمفهوم إدارة المعرفة، ومدخل دراسته، وأهميته، وخصائصه المختلفة في مؤسسات التعليم العالي.
- 2- تحديد مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.
- 3- إبراز أهم النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري، مع توضيح أهم صعوبات قياسه في مؤسسات التعليم العالي.
- 4- توضيح مفهوم إدارة رأس المال الفكري، وأهدافها، ونماذجها المختلفة، فضلاً عن تحديد طرق بناء رأس المال الفكري، وتنميته في مؤسسات التعليم العالي.
- 5- وضع إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، مع توضيح أهم متطلبات تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي المصرية.

### أهمية البحث:

- ترجع أهمية البحث الحالي إلى العديد من الجوانب التي يُمكن إيجازها في النقاط الآتية:
- 1- إلقاء الضوء على موضوع بالغ الأهمية لجميع المؤسسات -بصفة عامة- ومؤسسات التعليم العالي -بصفة خاصة- وهو موضوع رأس المال الفكري؛ باعتباره من أهم الموارد اللازمة لتطوير الأداء في هذه المؤسسات؛ فإنتاج المعرفة، ونقلها، وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي من: (جامعات، ومعاهد، ومراكز بحثية، وتدريبية متنوعة) يعتمد في المقام الأول على كيفية استثمار رأس المال الفكري في هذه المؤسسات، وإدارته؛ باعتباره مورد اقتصادي مهم يفوق في أهميته رأس المال المادي؛ مما يضمن لها البقاء، والاستمراريه، وتحقيق التميز، فضلاً عن زيادة قدراتها، وتعزيز مكانتها التنافسية.

- 2- إبراز الدور الذي يُمكن أن يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي، وزيادة كفاءتها، وفعاليتها، ورفع مستوى أدائها، فضلاً عن اعطائها ميزة تنافسية؛ مما يضمن لها البقاء، والاستمرارية، وتعزيز مكانتها على المستويين: (الإقليمي، والعالمي).
- 3- يُمكن أن يُسهم هذا البحث في مواجهة العديد من المشكلات، والصعوبات التي قد تعوق قياس رأس المال الفكري، وإدارته في مؤسسات التعليم العالي.
- 4- تقديم إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؛ مما يُسهم في حل الكثير من المشكلات، والصعوبات التي قد تواجه إدارته من ناحية، كما يساعد على تعظيم القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وتعزيز مكانتها، مع توضيح أهم متطلبات تطبيقه؛ حتى تستفيد منه جميع مؤسسات التعليم العالي في مصر، والوطن العربي، وذلك في ضوء ظروف كل منها، وإمكاناته المختلفة.
- 5- قد يُسهم هذا البحث في فتح آفاق جديدة للباحثين في مجال رأس المال الفكري، وعلاقته ببعض المفاهيم المختلفة، فضلاً عن دراسة أثره على بعض المتغيرات المختلفة، كما يُسهم في إثراء المكتبة العربية بوجه عام، والمكتبة المصرية على وجه الخصوص.

### منهج البحث، وإجراءاته:

- استخدمت الباحثة -نظراً لطبيعة البحث وأهدافه- المنهج الوصفي التحليلي، ويتبين ذلك من خلال الخطوات الإجرائية الآتية:
- 1- مسح الأدبيات المختلفة، وتحليلها؛ للوقوف على مفهوم رأس المال الفكري، ونشأته، وعلاقته بمفهوم إدارة المعرفة، ومدخل دراسته، فضلاً عن تحديد أهميته، وخصائصه المختلفة في مؤسسات التعليم العالي.
- 2- مسح البحوث، والدراسات المختلفة، وتحليلها؛ لتحديد أهم مكونات رأس المال الفكري في المؤسسات عامة، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص.

- 3- مسح البحوث، والدراسات المختلفة، وتحليلها؛ لتحديد أهم النماذج التي تُستخدم لقياس رأس المال الفكري في المؤسسات عامة، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، مع تحديد أهم صعوبات قياسه.
- 4- تحديد مفهوم إدارة رأس المال الفكري، وأهدافها، ونماذج إدارته، فضلاً عن كيفية بناءه، وتنميته في مؤسسات التعليم العالي.
- 5- في ضوء ما سبق: يُقدم البحث إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، مع تحديد أهم متطلبات تطبيقه.

### حدود البحث:

يقتصر هذا البحث على: تحديد الأسس الفكرية لمفهوم رأس المال الفكري؛ وهي: (نشأته، ومفهومه، وعلاقته بمفهوم إدارة المعرفة، ومداخل دراسته، وأهميته، وخصائصه)، ومكوناته المختلفة، ونماذج قياسه، وإدارته، وتنميته في مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن وضع إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، مع تحديد أهم متطلبات تطبيقه.

### مصطلحات البحث:

#### 1- تعريف رأس المال الفكري:

تُعرف منظمة التنمية، والتعاون الاقتصادي (OECD) رأس المال الفكري؛ بأنه: القيمة الاقتصادية لنوعين من الأصول غير الملموسة للمؤسسة؛ وهما: رأس المال الهيكلي، ويشكل: (العمليات التنظيمية، والإجراءات، والتكنولوجيا، والملكية الفكرية، وشبكات التوزيع)، ورأس المال البشري؛ ويشير إلى: الموارد البشرية داخل المؤسسة، والعاملين، ويتضمن: الخبرات، والمعارف، والإبداعات ( Sánchez, M., 404: 2012, et al. & )، و(الجندي، 2005م: 118).

كما يُعرفه موقع قاموس الأعمال (Business Dictionary, 2016)؛ بأنه: المعرفة المتراكمة (سواء كانت موثقة، أم لا) للأفراد الموجودين في المؤسسات، أو المجتمع، والتي يُمكن استخدامها في توليد الثروة، أو في مضاعفة ناتج الأصول المادية، أو في تحقيق الميزة التنافسية، كما يُمكن استخدامها -كذلك- في تعزيز قيمة بقية الأصول الأخرى بالمؤسسة (<http://www.businessdictionary.com>).



كما يُمكن تعريفه؛ بأنه: المعرفة المتراكمة، والخبرات المكتسبة لدى الأفراد، والتي يُمكن الاستفادة منها، واستثمارها من خلال التفكير الإبداعي لبلوغ الأهداف الشخصية، والأهداف المؤسسية، وهو وسيلة المؤسسة لتكون قادرة على المنافسة؛ فهو وقود عمليات البحوث، والإنتاج، كما أنه يُعد أثن أصول المؤسسة، والذي تتوقف عليه كفاءة المؤسسة، وفعاليتها، واستمراريتها (مصطفى، 2004م: 176)، كما يُعرفه ستوارت (Stewart, A., 1998: 56)؛ بأنه: مجموع الأصول الفكرية الموجودة بالمؤسسة، والقادرة على خلق ثروتها، وهو يشمل: مواهب الأفراد، ومهاراتهم، وقدراتهم، والتكنولوجيا، والمعلومات المتوافرة عن عملاء المؤسسة، كما يشمل: حقوق الملكية الفكرية؛ مثل: (براءات الاختراع، وحقوق التأليف، والنشر، والأساليب، والإجراءات، والمحفوظات)، وغيرها.

واستناداً إلى ما سبق: تُعرف الباحثة **رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؛ بأنه:** مجموعة الأصول غير الملموسة التي تمتلكها مؤسسات التعليم العالي، والمسؤولة عن تعظيم قدراتها، وتعزيز مكانتها التنافسية، وهي تشمل: معارف الأفراد، وقدراتهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، وهو ما يُمثل (رأس المال البشري)، كما يشمل: طبيعة عمليات المؤسسة، وهياكلها، وإجراءات العمل، ونظم المعلومات، وهو ما يُمثل (رأس المال الهيكلية)، وكذا: براءات الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية، وحقوق النشر، والتأليف، وهو ما يُمثل (رأس المال الإبداعي)، فضلاً عن: علاقات المؤسسة مع عملائها الخارجيين، والجهات المستفيدة من خدماتها، وهو ما يُمثل (رأس مال العملاء).

## 2- تعريف إدارة رأس المال الفكري:

يُمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري؛ بأنها: مجموعة من العمليات الدورية، والمستمرة، التي تهتم بتنسيق الأنشطة المراد القيام بها، وتحديد إجراءات تخطيط الأصول الفكرية غير الملموسة، وقياسها، وتقييمها؛ لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (Gogan, L., & Duran, D., 2014: 58)، كما يُنظر إليها باعتبارها نشاط إداري؛ يركز على تحديد الأصول الفكرية بالمؤسسة، وبناءها، وقياسها، والتحكم بها، والسيطرة عليها، وتطويرها على المستوى الإستراتيجي، مع بعض التركيز على المستوى التكتيكي (Kujansivu, P., 2008: 26).

واستناداً إلى ما سبق: تُعرف الباحثة إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؛ بأنها: مجموعة العمليات والأنشطة التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي لاستثمار أصولها الفكرية غير الملموسة، وتنميتها؛ وذلك لتعزيز قدراتها التنافسية، وتعزيز مكانتها بين المؤسسات التي تُقدم خدمات مماثلة.

### محاور البحث:

وفقاً للمنهج المستخدم في هذا البحث؛ تم تناول المشكلة البحثية، ودراستها من خلال المحاور الآتية:

#### 1- المحور الأول: وتناول الأسس الفكرية لمفهوم رأس المال الفكري؛ من

حيث: (نشأته، ومفهومه، وعلاقته بمفهوم إدارة المعرفة، ومدخل دراسته، وأهميته، وخصائصه، وطرق تكوينه) في مؤسسات التعليم العالي.

#### 2- المحور الثاني: وتناول مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم

العالي.

#### 3- المحور الثالث: وتناول أهم النماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري

في المؤسسات بصورة عامة، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، مع توضيح صعوبات قياسه.

#### 4- المحور الرابع: وتناول كيفية إدارة رأس المال الفكري، وتنميته في

مؤسسات التعليم العالي.

#### 5- المحور الخامس: وتناول أهم ملامح الإنموذج المقترح لإدارة رأس المال

الفكري في مؤسسات التعليم العالي، مع تحديد أهم متطلبات تطبيقه.

وفيما يلي عرض كل محور من هذه المحاور بشئ من التفصيل.

### المحور الأول:

#### (الأسس الفكرية لمفهوم رأس المال الفكري):

#### نشأة مفهوم رأس المال الفكري:

يُعد مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) من المفاهيم الحديثة التي بدأت في الثمانينات، واستمرت حتى بداية التسعينات من القرن الماضي؛ عندما لاحظ المديرين، والأكاديميون، والمستشارون في جميع أنحاء العالم أهمية الموجودات غير الملموسة، ودورها في بقاء المؤسسات، ونموها، وزيادة عوائدها، ففي عام

(1980م)؛ لاحظ هيرويوكي إيتاني (Hiroyuki Itanni) وجود تباين في أداء الشركات اليابانية، والذي تم إرجاعه بعد الدراسة إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها هذه الشركات، وفي عام (1990م)؛ اطلق رالف ستاير (Ralph Stayer) مدير شركة جونسونفيل (Johnsonville) للأطعمة لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري، وأكد على أهميته باعتباره أهم مكونات الثروة القومية، وأعلى موجودات المؤسسات بدلاً من المصادر الطبيعية، والنقد، والموجودات الثابتة (العنزي، وصالح، 2009م: 160-161).

ويقوم مفهوم رأس المال الفكري على اعتبار أن العنصر البشري هو الأساس في تكوين الأصول الفكرية، وليست المؤسسة، ومن خلال هذا العنصر البشري تستطيع المؤسسة أن تتحكم في مصادر القدرة التنافسية المتمثلة بالأساس في معرفة أعضائها، ومن ثم: أصبح مصطلح "الأصول الكامنة" من المصطلحات الشائعة الاستخدام، والتي تلعب دوراً كبيراً في بقاء المؤسسات، واستمراريتها، وتتمثل هذه الأصول في: المعرفة المتوافرة لدى العاملين، والعلاقات مع العملاء الخارجيين، فضلاً عن المعرفة المتوافرة لدى المؤسسة، ويطلق على "الأصول الكامنة" مصطلح "الأصول الفكرية" (بوقلقول، 2008م: 1).

فضلاً عن ذلك: فقد أسهمت عوامل متعددة في التوجه نحو إعطاء مزيد من الاهتمام بالعناصر البشرية في المؤسسة، والتي كان لها دور كبير في زيادة الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري، وفي مقدمتها بروز أهمية المعرفة؛ والتي أصبحت المقوم الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات -خاصة- إذا كانت صعبة (التقليد، أو الاستبدال، أو الملاحظة) من جانب المنافسين، وكذا ظهور النظرية المعتمدة على الموارد (Resource-Based Theory)؛ والتي أكدت على أهمية الموارد الملموسة كالموارد البشرية، والتي تُمثل الأساس للعديد من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فضلاً عن ظهور مفهوم الكفاءات المحورية (Core Competences)؛ والذي يشير إلى المهارات الفارقة التي يتمتع بها الأفراد، وكذا الأصول الملموسة، وغير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتي تُشكل أساساً لتمييز المؤسسة (الريابعة، 2012م: 6).

ثم توالى بعد ذلك العديد من الدراسات، والبحوث المختلفة، وعُقدت العديد من المؤتمرات، والندوات، واللقاءات التي ناقشت موضوع رأس المال الفكري في بعض

محاورها؛ كمحاولة لايجاد مفهوم مشترك له بين الباحثين، وتحديد أهم مبادئه، وممارساته، وخصائصه، ومكوناته المختلفة، وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى، فضلاً عن كيفية قياسه، وإدارته في المؤسسات المختلفة.

**وكما أشار كل من: حاثري، وآخرون ( Guthrie, J., & et al., 2012: )**

**(70)، و(الكرداوي، 2014م: 263-264): فقد مرت البحوث المتعلقة بدراسة رأس**

**المال الفكري بثلاثة مراحل للتطور، ويُمكن تحديد خصائص كل مرحلة منها على**

**النحو الآتي:**

**1- المرحلة الأولى:** والتي بدأت منذ أواخر الثمانينات، وامتدت حتى نهاية

التسعينات من العقد الماضي، وقد ركزت هذه المرحلة على: وضع إطار مفاهيمي لرأس المال الفكري، وتحديد أهميته، كما ركزت على وضع مجموعة من المعايير، والإرشادات؛ لجعل رأس المال الفكري شيئاً ملموساً يُمكن قياسه، والإفصاح عنه، وقد تميزت هذه المرحلة باستخدام النظريات الكبرى (Grand Theories)؛ لإيضاح مفاهيم رأس المال الفكري، وتحديد مبادئه المختلفة.

**2- المرحلة الثانية:** والتي امتدت منذ نهاية التسعينات من القرن الماضي،

وحتى بداية عام (2004م)، وهدفت هذه المرحلة إلى: قياس أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي، وخلق قيمة عالية للمؤسسات، كما أكد الباحثون في هذه المرحلة على أهمية رأس المال الفكري بوصفه محركاً للقيمة التي تقود إلى زيادة ربحية المؤسسات، وتعظيم قدراتها التنافسية.

**3- المرحلة الثالثة:** والتي بدأت مع مطلع عام (2004م)، وحتى الآن، وقد

ركزت هذه المرحلة على دراسة أساليب إدارة رأس المال الفكري في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، ويرى أنصار هذه المرحلة أن التركيز يجب ألا ينصب فقط على تحقيق العائد المادي، ولكن يجب أن يتسع ليشمل إثراء المنافع، والخدمات المقدمة للعملاء، كما يؤكد أنصار هذه المرحلة -كذلك- على ضرورة الاعتماد على طرق تقييم رأس المال الفكري باعتبارها أدوات لخلق القيمة في المؤسسة، أكثر من كونها أدوات لقياس رأس المال الفكري.

مما سبق يتضح: أن مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم حديثة النشأة، والتي ظهرت في نهاية القرن الماضي، وبداية القرن الحالي، وقد بدأ هذا المفهوم في المؤسسات (الصناعية، والتجارية)، ثم انتقل بعد ذلك تدريجياً إلى المؤسسات الخدمية، ومنها مؤسسات التعليم العالي؛ كمحاولة للاستفادة من الأصول الفكرية، والأصول غير الملموسة التي تمتلكها هذه المؤسسات؛ مما يؤدي إلى تعظيم قدراتها التنافسية، وتدعيم مكانتها بين المؤسسات التي تُقدم خدمات تعليمية مماثلة.

هذا: وقد تناول الباحثون عدة مصطلحات مختلفة لمفهوم رأس المال الفكري؛ مثل: الأصول غير الملموسة (Intangible Assets)، والأصول الفكرية (Intellectual Assets)، وأصول الملكية الفكرية (Intellectual Property)، والأصول المبنية على المعرفة (Knowledge based Assets)، ورأس المال المعرفي (Knowledge Capital)، ورأس المال الفكري (Intellectual Capital)، وغيرها، وإن كانت جميع هذه المصطلحات تُعبر عن الأصول (المعرفية، والفكرية) الموجودة في المؤسسة، والتي تتمثل في: معارف الأفراد، وقدراتهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، وتُعد من أهم مقومات التنافس بين المؤسسات التعليمية المختلفة، مما يُسهم في تطوير العمل داخل هذه المؤسسات، وخارجها، مع اعطائها ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها من المؤسسات الأخرى، وستعرض الباحثة فيما يلي: أهم تعريفات رأس المال الفكري.

### تعريف رأس المال الفكري:

يُمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه: جزء من رأس المال البشري للمؤسسة، والذي يتمثل في نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات (المعرفية، والتنظيمية) دون غيرهم، وتُمكنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة، أو تطوير أفكار قديمة؛ تُمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية، وتعظيم نقاط قوتها، كما تجعلها قادرة على اقتناص الفرص المناسبة (المفرجي، وصالح، 2007م: 17)، ويتفق معه (السعيد، 2008م: 22) في تعريفه لرأس المال الفكري؛ بأنه: مجموعة من القيم غير الملموسة التي تُعد جزءاً من رأس مال المؤسسة، وتشتمل على مكونات: (بشرية، وهيكلية، وعلاقية)؛ تساهم في إنتاج أفكار جديدة، ومبتكرة؛ بحيث تساعد المؤسسة على البقاء، وتحسين حصتها التسويقية، وتعظيم قدراتها التنافسية، ولا يتركز رأس

المال الفكري في مستوى إداري معين، ولكنه يُمثل مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة.

كما يُعرفه (الهاللي، 2011م: 22) بأنه: "مجموعة الأفكار، والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد، وتتطلق من فلسفة المجتمع، وتتسجم مع أهداف المؤسسة، ولا تتوافر لنظرائهم من المؤسسات المماثلة الأخرى، ومن ثم: تُسهم في تطوير أداء المؤسسة، وتحقيق عوائد (مالية، ومعنوية) تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى المماثلة"، كما يرى (الهاللي، 2011م: 20): أن رأس المال الفكري يرتبط بالمعرفة البشرية التي يُمكن تحويلها إلى قيمة، وهو يتكون من عنصرين؛ هما: رأس المال البشري: ويشمل المعرفة المتخصصة التي لا تملكها المؤسسة، ولكنها ترتبط بالفرد، وتكون محفوظة في ذهنه، والأصول الفكرية: وتتضمن المعرفة المكوّدة التي تمتلكها المؤسسة، وتكون مستقلة عن شخصية العاملين.

كما يُعرفه: ستوارت (Stewart, A., 1998: 56) بأنه: مجموع الأصول الفكرية الموجودة بالمؤسسة، والقادرة على خلق ثروتها، وهو يشمل: مواهب الأفراد، ومهاراتهم، وقدراتهم، والتكنولوجيا، والمعلومات المتوافرة عن عملاء المؤسسة، كما يشمل: حقوق الملكية الفكرية؛ مثل: (براءات الاختراع، وحقوق التأليف، والنشر، والأساليب، والإجراءات، والمحفوظات)، وغيرها، ويتفق معه ماتوس، وآخرون (Matos, F., & et al., 2010: 236) بأن رأس المال الفكري هو: مجموعة الأصول غير المادية الموجودة بالمؤسسة، والتي تشمل: معارف الأفراد، ومواهبهم، وخبراتهم، ومستوى تعليمهم، واستعدادهم لاكتساب المعرفة، وتطويرها؛ فهم يُمثلون الثروة الحقيقية للمؤسسة، ومن ثم: لا بد من إدارة رأس المال الفكري؛ حتى يُمكن خلق قيمة مضافة، وتوليد مزايا تنافسية للمؤسسة.

كما يُمكن تعريفه -كذلك- بأنه: المعرفة المكتسبة، والخبرات العملية، والتقنيات التنظيمية، والمهارات المهنية، فضلاً عن العلاقات مع العملاء، والتي تجعل المؤسسة قادرة على التمتع بميزة تنافسية في السوق الخارجي (Huang, Ch., & Ray, F., & Richard, Kung, F., 2011: 1407)، كما يُعرفه راي، وريتشارت (Ray, F., & Richard, R., 2000: 297) بأنه: مجموع الأصول الفكرية القائمة على المعرفة، والتي تعود بالفائدة على المؤسسة، وتتضمن: التكنولوجيا المستخدمة، والعمليات الإدارية،

والاستشارات، كما تتضمن: حقوق الملكية الفكرية، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر في المؤسسة.

كما يرى كل من: ييلديز (Yıldız, S., et al., 2014: 614)، وإيزاك، وآخرون (Isaac, R., & et al., 2009: 374) بأن رأس المال الفكري؛ هو: مجموع الأصول غير الملموسة القائمة على المعرفة، والأليات، والعلاقات، والهياكل التنظيمية، والتي لا يُمكن الكشف عنها على وجه التحديد في البيان المالي للمؤسسة، ولكنها تعكس القيمة الحقيقية لها، ووفقاً لسوليفان (Sullivan, P., 1999: 133) فإن رأس المال الفكري هو: المعرفة التي يُمكن تحويلها إلى أرباح، ويتفق معه رحمن، وآخرون (9: Rehman, W., & et al., 2011) بأنه: المعرفة، والمعلومات التي تُولد الفعالية، وتُضيف قيمة إلى ثروة المؤسسات المختلفة.

أما دافت (Daft, R., 2010:157) فيرى أن رأس المال الفكري هو: الأصول المعرفية الموجودة في المؤسسة، والتي تتواجد على هيئة نوعين؛ أما معرفة ظاهرة: وهي التي يسهل الحصول عليها، ونقلها إلى الآخرين على شكل وثائق، وأما معرفة ضمنية: وهي المبنية على الخبرات الشخصية للأفراد؛ مما يتطلب استغلالها؛ حتى يُمكن الاستفادة منها، أما كوريكوليس (Corecoles, Y., & et al., 2011: 359) فيعرف رأس المال الفكري بأنه: مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تتيح للمؤسسة تحويل الموارد (المادية، والمالية، والبشرية) إلى نظام قادر على خلق القيمة. كما يُمكن تعريفه -كذلك- بأنه: الجوانب الفكرية للعقول عالية التميز، والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المؤسسة، وهي الأكثر تأثيراً، وفعالية نحو النمو، والتقدم، والتميز من الأصول الأخرى بالمؤسسة (جاد الرب، 2009م: 234)، وهو يتعلق بجميع الأفكار المبدعة، والاختراعات كنتاج للعناصر البشرية المتميزة في المؤسسة، وهو ما يُمثل (رأس المال البشري)، وكذلك لجميع العلاقات ذات الطبيعة التبادلية بين المؤسسة، والمتعاملين معها، وهو ما يُمثل (رأس مال العلاقات)، فضلاً عن طبيعة عمليات المؤسسة، وإجراءاتها، وهياكلها، وهو ما يُمثل (رأس المال الهيكلي) للمؤسسة (الريابعة، 2012م: 15).

**وتأسيساً على ما سبق: ومن خلال تحليل التعريفات السابقة لرأس المال**

**الفكري؛ فإنه يُمكن استنتاج مجموعة من النقاط المهمة؛ مثل:**

**1-** لا يوجد اتفاق على مفهوم محدد لرأس المال الفكري؛ نظراً لحدثة المفهوم من جهة، وتنوع تخصصات الباحثين، ومجالات اهتماماتهم من جهة أخرى؛ فهناك من ركز في تعريفه لرأس المال الفكري على العنصر البشري، وما يمتلكه من قدرات، ومهارات، ومعارف، وخبرات متنوعة، وإبداعات كامنة، والنظر إليه باعتباره مرادفاً لرأس المال الفكري بالمؤسسة، ومن ثم: لا بد من الاهتمام به، وتنميته، وهناك من ركز في تعريفه لرأس المال الفكري على الموجودات غير الملموسة، وأهميتها في تعظيم القيمة التنافسية للمؤسسة، ونموها، واستمرارها، وزيادة عوائدها، وهناك من ركز في تعريفه لرأس المال الفكري على الجمع بين الموارد البشرية، والأصول غير الملموسة، ومن ثم: فإن رأس المال الفكري أكثر تكاملاً من رأس المال البشري؛ فهو يجمع بين رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي بالمؤسسة.

**2-** تتفق معظم التعريفات السابقة على أهم ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري؛ وهي: **رأس المال البشري** باعتباره أهم موارد المؤسسة، وما يمتلكه من: (مهارت، وقدرات، ومعارف، واتجاهات، وخبرات) متنوعة، وإبداعات كامنة، وغيرها، و**رأس المال الهيكلي**: وما يشمل من: العمليات التنظيمية بالمؤسسة، وإجراءات العمل، ونظم البحث، والتطوير، والتكنولوجيا المستخدمة، ونظم المعلومات، وقواعد البيانات، وإمكانية الوصول إليها، فضلاً عن حقوق الملكية الفكرية؛ مثل: (براءات الإختراع، وحقوق التأليف، والنشر)، وغيرها، وهو يُعد البنية الإرتكازية لرأس المال البشري، و**رأس المال العلاقتي**، أو **رأس مال العملاء**: والذي يشير إلى علاقات المؤسسة: (الرسمية، وغير الرسمية) بعملائها الخارجيين، والجهات المستفيدة من خدماتها.

**3-** يوجد علاقة تبادلية قوية بين المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري؛ حيث: يقوم رأس المال البشري ببناء رأس المال الهيكلي، والذي يقوم بدوره بتطوير رأس المال العلاقتي للمؤسسة؛ مما يؤدي إلى تدعيم مكانتها، وتعظيم قدراتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى.

**4-** يتحول رأس المال البشري بالمؤسسة إلى رأس مال فكري؛ عندما يتم الإستفادة من معارف الأفراد، ومهاراتهم، وقدراتهم، وخبراتهم المختلفة، وتحويلها إلى



معرفة مكودة في المؤسسة؛ بحيث يُمكن الرجوع إليها في أي وقت، والاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسة، وزيادة قدراتها التنافسية.

**5-** ربطت جميع التعريفات السابقة بين امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري، وقدرتها على استثماره، وإدارته، وبين توسيع حصتها السوقية، وتعظيم نقاط قوتها، وتطوير أدائها، وزيادة كفاءتها، وفعاليتها، فضلاً عن تحقيق عوائد (مالية، ومعنوية) تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى؛ ومن ثم زيادة قدراتها، وتعظيم مكانتها التنافسية.

**6-** لا يركز مفهوم رأس المال الفكري على المعرفة الظاهرة الموجودة في المؤسسة فقط، ولكنه يهتم أكثر بالمعرفة الضمنية، ويسعى إلى اكتشاف ذوي الاختصاصات، والقدرات الفكرية المتميزة، والسعي بشكل منهجي إلى استغلال خبرات هؤلاء الأفراد، ومهاراتهم، وقدراتهم، والاستفادة منها، ومن ثم: فإن هناك صعوبة في وضع معايير محددة لقياس رأس المال الفكري، ومتابعته.

**7-** يتضح من خلال التعريفات السابقة لرأس المال الفكري -كذلك- مدى ارتباطه بالتعليم، والمعرفة؛ فالمعرفة هي العنصر الرئيس في الإنتاج، وهي المحدد الرئيس لإنتاجية رأس المال الفكري في المؤسسات المختلفة؛ مما يؤثر على التنمية (الاقتصادية، والاجتماعية)، كما يلعب التعليم دوراً كبيراً في تكوين رأس المال الفكري، وتنميته؛ مما يتطلب ضرورة الاهتمام بالنظم التعليمية، وتطويرها؛ لمواجهة المتغيرات المتسارعة في المجتمع.

**مما سبق: وفي ضوء المفاهيم السابقة؛ تُعرف الباحثة رأس المال الفكري**

**في مؤسسات التعليم العالي؛ بأنه:** مجموعة الأصول غير الملموسة التي تمتلكها مؤسسات التعليم العالي، والمسؤولة عن تعظيم قدراتها، وتعزيز مكانتها التنافسية، وهي تشمل: معارف الأفراد، وقدراتهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، وهو ما يُمثل (رأس المال البشري)، كما يشمل: طبيعة عمليات المؤسسة، وهياكلها، وإجراءات العمل، ونظم المعلومات، وهو ما يُمثل (رأس المال الهيكلي)، وكذا: براءات الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية، وحقوق النشر، والتأليف، وهو ما يُمثل (رأس المال الإبداعي)، فضلاً عن:

علاقات المؤسسة مع عملائها الخارجيين، والجهات المستفيدة من خدماتها، وهو ما يُمثل (رأس مال العملاء).

**وكما حدد (هيجان، 2014م: 48): فإن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن**

**مجموعة من الأبعاد المختلفة، وهي كما يأتي:**

- 1- يُعد رأس المال الفكري جزءاً من رأس المال البشري للمؤسسة، وليس مرادفاً لها؛ حيث لا يُشكل كل العاملون في المؤسسة رأس المال الفكري لها.
- 2- يتكون رأس المال الفكري من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية يُمكن توظيفها دون غيرهم من أعضاء رأس المال البشري في المؤسسة.
- 3- يهدف رأس المال الفكري إلى إنتاج مجموعة من الأفكار الجديدة، أو تطوير الأفكار القديمة؛ لتحقيق جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- 4- لا يتركز مفهوم رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، أو فئة وظيفية دون غيرها.
- 5- لا يشترط رأس المال الفكري حداً معيناً من الشهادات الأكاديمية، وإن كان توافر هذه الشهادات، بالإضافة إلى عنصر التدريب من العوامل المحفزة لتوفير الجوانب المعرفية، واستثمارها.
- 6- صعوبة إيجاد بديل للعاملين الذين يُمثلون رأس المال الفكري في أي مؤسسة؛ حيث تُمثل سمعتهم الجيدة أكبر عامل جذب للعملاء في كثير من الأحيان.

**هذا: ويتركز رأس المال الفكري كما أشار (ستيوارت، 1997م: 2) في العديد**

**من المصادر المختلفة بالمؤسسة؛ لعل من أهمها ما يأتي:**

- 1- **العاملون في المؤسسة:** والذين يقدمون (المقترحات، والأفكار) البناءة؛ للارتقاء بمستقبل مؤسساتهم، وزيادة قدراتها التنافسية. وكما أشار (العنزي، ونعم، 2001م: 3): فإنه يُمكن اعتبار العاملين في المؤسسة رأس مال فكري إذا توافرت فيهم المستويات المعرفية الآتية:

- المعرفة الإدراكية (Cognitive Knowledge): والتي تتمثل في: قدرة العاملين على الاستفادة من البرامج التدريبية، والتعليم المستمر، والحصول على شهادة علمية.
- المهارات المتقدمة (Advertised Skills): وتتمثل في: كيفية وضع تلك المعرفة النظرية في واقع تطبيقي ملموس.
- فهم الأنظمة (Understanding Orders): وتتمثل في: فهم العلاقات المبنية بين المواقف المختلفة، والأشياء.
- الإبداع المحرك ذاتياً (Self Motivated Creativity): ويتمثل في: تنمية الدوافع الذاتية لدى العاملين في المؤسسة، ورعايتهم، وتكوين الجماعات المتماسكة، والفرق المبدعة، وتهيئة المناخ المناسب للإبداع.

**2- نظام العمل:** حيث يُعد الهيكل التنظيمي المحرك الرئيس للموارد البشرية بالمؤسسة، ومن ثم: فإن أي خلل في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تعطيل العمل بالمؤسسة -حتى إذا كانت الموارد البشرية على درجة عالية من الكفاءة- ويكمن معيار الهيكل التنظيمي الناجح في: قدرته على تبادل المعرفة، ونقلها، ونشرها إلى مواقع الحاجة إليها؛ وذلك من خلال نظام متكامل لتدفق المعلومات، كما يكمن معيار الهيكل التنظيمي الناجح في قدرته على توفير نظام فعال للتدريب؛ لزيادة قدرات الأفراد، ومهارتهم.

**3- العملاء الخارجيين:** وهم مصدر المعلومات عن جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛ لذا: لا بد من إنشاء نظام فعال بالمؤسسة؛ للحصول على المعلومات من عملائها.

مما سبق يتضح: ضرورة الاهتمام بالعاملين في مؤسسات التعليم العالي من: (أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب، والإداريين) ممن يمتلكون قدرات، ومعارف، وخبرات، ومهارات متنوعة، واستخدام أفضل السبل للاستفادة من هذه الفئة المتميزة، وتطوير أدائها، ورفع كفاءتها، وتشجيعهم على الإبداع، والابتكار، فضلاً عن ضرورة تطوير العمل داخل مؤسسات التعليم العالي، واستخدام التكنولوجيا المتطورة، ونظم المعلومات، مع ضرورة توفير بيئة أعمال ملائمة؛ بحيث تكون قادرة على

استثمار العنصر البشري، والاستفادة من أقصى طاقاته، وكذا ضرورة الاهتمام بالعملاء الخارجيين للمؤسسة، والاهتمام بمقترحاتهم، وتلبية رغباتهم، واحتياجاتهم المختلفة، ومعالجة الشكاوى المقدمة، وسعي المؤسسة باستمرار إلى المحافظة على عملاءها، واجتذاب عملاء جدد.

### علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة:

نظراً للتداخل الكبير بين مفهوم رأس المال الفكري، ومفهوم إدارة المعرفة؛ فقد حدد بعض الباحثون؛ مثل: بروكنج (Brooking, A., 1997: 364-365)، وكيني (Kinney, 1998/1999: 2-3)، وكوجانسيف (Kujansivu, P., 2008: 26)، و(الهالي، 2011م: 26-27): ثلاثة اتجاهات مختلفة لتوضيح العلاقة بين هذين المفهومين، وذلك على النحو الآتي:

**1- الاتجاه الأول:** وينظر إلى رأس المال الفكري باعتباره خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة، وذلك انطلاقاً من قناعة مؤداها: إن إدارة المعرفة كمفهوم أشتقت من مفهوم رأس المال الفكري، وتوسعت عنه، وأن إدارة رأس المال الفكري تتضمن العديد من الأنشطة التي تساعد المؤسسة على تعظيم الاستفادة من المعرفة الناتجة عن أنشطتها المختلفة.

**2- الاتجاه الثاني:** ويتعامل مع كلا المفهومين باعتبارها مترادفين يصعب الفصل بينهما، وهما يُمثلان الأساس لنجاح أي مؤسسة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، ويُمكن للمؤسسة أن تُحسن عملية إدارتها لرأس المال الفكري من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها، وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للأخرين، وبالتالي: يتم تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للعاملين، وتخزينها في قواعد بيانات المؤسسة.

**3- الاتجاه الثالث:** ويرى أن رأس المال الفكري يُمثل مظلة تضم تحتها إدارة المعرفة، وأن إدارة المعرفة-كمفهوم- أشتقت من مفهوم رأس المال الفكري؛ ومن ثم: فإنه وفقاً لهذا الاتجاه: يُنظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها أحد الآليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري، كما أنها تُمثل عملية تفاعلية تسعى المؤسسة من خلالها

إلى تعظيم ما تملكه من رأس المال الفكري، ويُعد هذا الاتجاه أوسع انتشاراً للأسباب الأتية:

- يتعامل رأس المال الفكري مع مستويات الإدارة العليا، والاستراتيجية، ويركز على: خلق قيمة مضاعفة، ويهدف إلى: زيادة الأصول، والموارد الفكرية للمؤسسة بالشكل الذي يساعد على زيادة قدرات المؤسسة من المنظور الاستراتيجي، في حين يركز مفهوم إدارة المعرفة: على الوسائل التشغيلية، والتكتيكية التي يتم من خلالها خلق المعرفة، وحيازتها، واستخدامها، وتحويلها.

- تُعد إدارة المعرفة -كممارسة إدارية- مدخلاً أكثر تفصيلاً، يهتم بأنشطة خلق المعرفة، وحيازتها على المدى القصير، في حين يهتم رأس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد، كما تهدف إدارة المعرفة إلى: الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من رأس المال الفكري.

فضلاً عن ذلك: فإن العلاقة بين رأس المال الفكري، وإدارة المعرفة تتجسد في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري، وتنفيذها، وتطبيقها مباشرة؛ لكسب الريادة، وتحقيق التفوق التنافسي، وخلق الأبواب في وجه المنافسين، فضلاً عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، والتي لا يُمكن التعبير عنها بسهولة، ويُصعب نقلها إلى الآخرين، والتي تتمثل في: الخبرات الشخصية، والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل معين، وكذا الأحكام التي يتوصل إليها الفرد، ويتمرس عليها بعد مرور مدة زمنية على أدائه لها (المفرجي، وصالح، 2007م: 59)، كما تقوم إدارة المعرفة: بتنظيم عمليات تطبيق براءات الاختراع - والتي تُعد أحد مخرجات رأس المال الفكري - وتنفيذها، وبيعها؛ مما يُحقق للمؤسسة أرباحاً كبيرة جراء ذلك (العنزي، وصالح، 2009م: 407).

هذا: وتنقسم المعرفة الفكرية داخل مؤسسات التعليم العالي كما صنفها كل

من: (نجم، 2014م: 114)، و(الظاهر، 2009م: 116-117)، و(الزيادات،

2008م: 40)، و(عليان، 2008م: 81)، و(رفاعي، 2004م: 26): إلى ما يأتي:

1- المعرفة الضمنية: وهي تلك المعرفة التي تتواجد داخل عقول الأفراد،

وتتضمن مجموعة (القيم، والاتجاهات، والمدرجات) الذاتية للأفراد، والتي

اكتسبها من خلال تراكم الخبرات السابقة، والتجارب الشخصية، وتُشكل وفقاً لبعض الدراسات حوالي (42%) من المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي، وغالباً ما تكون هذه المعرفة ذات طابع شخصي؛ مما يصعب الحصول عليها؛ لكونها مختزنة داخل عقول أصحاب المعرفة، ومالكها؛ مما يتطلب العمل بشكل منهجي على استغلال خبرات هؤلاء الأفراد؛ لتدعيم المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي.

**2- المعرفة الظاهرة (الصريحة):** وهي تلك المعرفة التي يغلب عليها الطابع (العلمي، أو الأكاديمي)، ويسهل الحصول عليها، ونقلها بين مختلف المستويات التنظيمية بسهولة عبر قنوات الاتصال الرسمية؛ نظراً لوجودها في شكل: (دراسات، أو بحوث، أو تقارير رسمية)، ويتم التركيز عليها باعتبارها المنتج العلمي الذي يُمكن أن تقدمه مؤسسات التعليم العالي للمجتمع الخارجي، وهذا النوع من المعرفة (رسمية، ومنظمة)، ويُمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، كما يُمكن فحصها، واستخدامها مباشرة؛ نظراً لكونها واضحة، ومنظمة.

### مداخل دراسة رأس المال الفكري:

تتعدد مداخل دراسة رأس المال الفكري، وتتنوع، وكما أشار (العنزي، وصالح، 2009م: 179-182): فإن هناك خمسة مداخل مختلفة لدراسة رأس المال الفكري؛ وهي كما يأتي:

**1- المدخل الفلسفي:** والذي يؤكد على اهتمام رأس المال الفكري بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية، كما يركز على: أهداف المعرفة، وأنواعها، ومصادرها المختلفة، وكذا العلاقة بين مفهوم رأس المال الفكري، وغيره من المفاهيم الأخرى.

**2- المدخل الإدراكي:** ويُمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة، والذين ينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته (الاقتصادية، والفكرية)، كما ينظرون إليه باعتباره موجوداً استراتيجياً مهماً، وشرطاً أساسياً لبقاء المؤسسة، ومنافستها للسوق الخارجي بكفاءة، وفعالية.

**3- المدخل الشبكي:** والذي يركز على رأس المال الفكري من خلال أنماط تبادل أفقية، وانسياب متداخل للموارد، وخطوط اتصال تبادلية، ومن ثم: يُعد اقتناء المعرفة، وتقاسمها الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي، تليها مجموعة من الممارسات الأخرى.

**4- مدخل الممارسة الجماعية:** والذي يركز على المنظور (الاجتماعي، والتاريخي) لدراسة المعرفة؛ حيث ينظر هذا المدخل إلى المعرفة باعتبارها ملك عام للجماعة، كما أنها تُمثل التزام الجماعة، وثقتها في الرصيد المعرفي المتراكم.

**5- المدخل الكمي:** والذي ينظر إلى المعرفة باعتبارها نظام متكامل للتعامل مع المشكلات بطريقة علمية محددة؛ للوصول إلى نتائج تتصف بالمثالية، كما تأخذ تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات بعداً علمياً، يتعامل مع مشكلات معقدة، كما يعطي هذا المدخل أهمية كبيرة للأفراد؛ وذلك من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

مما سبق يتضح: أن هناك العديد من المداخل المختلفة لدراسة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وإن كانت أهم هذه المداخل، وأكثرها استخداماً؛ هي كل من: **المدخل الفلسفي:** والذي يحاول تحديد الأسس الفكرية لمفهوم رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وأهميته، ونماذج قياسه، وإدارته، وعلاقته بالمفاهيم، والمتغيرات الأخرى، **والمدخل الإدراكي:** والذي ينظر إلى رأس المال الفكري باعتباره مورداً مهماً لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتدعيم مكانتها -لاسيماً- بعد تناقص الأهمية النسبية للأصول الملموسة في مقابل زيادة الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة المبنية على المعرفة.

### **أهمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:**

يرى كثير من المخططين، والقادة الإداريين أنه برغم أهمية تنمية الموارد البشرية بوجه عام، إلا أنه ينبغي التركيز على تنمية فئة خاصة من هذه الموارد؛ وهي تلك الفئة التي تمتلك (الخبرات، والمعارف، والقدرات الإبداعية) المختلفة، والتي يقوم عليها نماء المجتمعات، وازدهارها؛ مما يجعل تنميتها، واستثمارها، والمحافظة عليها أمراً ضرورياً -خاصة- في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية بين المؤسسات

المختلفة؛ لذا: ينبغي أن تتحول النظرة الاستراتيجية إلى هذه الفئة، واعتبارها أحد أهم مصادر الاستثمار التي يُمكن اكتشافها، ورصد مقوماتها، وتصديرها في إطار ما يسمى "برأس المال الفكري" (هيجان، 2007م: 2، والهاللي، 2011م: 3).

ومن ثم: يُعد رأس المال الفكري وقود عمليات البحوث، والتطوير، والانتاج في شتى المجالات بالمؤسسات المختلفة، كما يُعد مصدراً للابتكارات، والاختراعات التي تُمثل مبدءاً أساسياً لتعزيز مركزها التنافسي، كما يُنظر إلى رأس المال الفكري من وجهة نظر المساهمين في الإدارة المعاصرة باعتباره أثن أصول المؤسسة؛ ومن ثم: يسعون إلى رفع قيمته بما يُسهم في رفع كفاءة عمليات المؤسسة، وفعاليتها، واستمراريتها، وتعظيم ربحيتها، كما ينظر إليه المديرون باعتباره سندهم لبلوغ الأهداف المنوطة بكل إدارة، وقسم (الزهيري، 2012م: 26).

وانعكاساً لذلك: فقد بدأت المؤسسات في تحديد مخزون رأس المال الفكري لديها، وقياسه، والذي يُشكل مخزوناً معرفياً ضخماً، وغير مستقل في كثير من المجالات، وتساعد إمكانياته المختلفة في تحقيق فوائد للمؤسسة، وهناك مساران مختلفان، ومترابطان في نفس الوقت يحكمان النظر إلى رأس المال الفكري؛ ويتمثل المسار الأول في: المعرفة، والقوة الذهنية، ويركز على خلق المجال المعرفي للمؤسسة، وتوسيعه، أما المسار الثاني فيتمثل في: الاعتماد على الموارد (المادية، والبشرية) المتوفرة، ويركز على كيفية تحقيق أرباح للمؤسسة (حسن، 2005م: 369).

**وكما أشار (سلامة، 2014م: 16-23): فإن هناك مجموعة من المنطلقات،**

**والمرتكزات الأساسية لعلاقة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي؛ وهي كما يأتي:**

- 1- يُعد العنصر البشري من أهم العناصر الانتاجية التي تُسهم في تحقيق التنمية، ولن يؤدي هذا العنصر دوره بدون التعليم؛ حيث يُسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري؛ مما يساعد على تحقيق التقدم التقني، والذي يُعد مصدراً مهماً من مصادر التنمية المستدامة.
- 2- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية؛ فأصحاب (الكفاءات، والخبرات، والمهارات) المختلفة هم الذين يتحملون مسؤولية التغيير في المؤسسات



الحديثة، ويعملون على تحقيقه، فضلاً عن ذلك: تُمثل الكفاءات في الوقت الحاضر السبب الرئيس لتحقيق التفوق، والتميز بين المؤسسات.

3- تُمثل المعرفة أهم الأصول الرئيسة لأي نمو اقتصادي، أو اجتماعي، كما تُمثل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية، ومن هنا تتبع أهمية رأس المال الفكري باعتباره أكثر الأصول قيمة؛ حيث يُمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على تطوير المشروعات، وتقدمها، كما يهدف إلى إفرار مبدعين، ومفكرين في جميع مجالات المعرفة النظرية، والتطبيقية، فضلاً عن كونه أهم مكونات الثروة القومية، وأعلى موجودات المؤسسات المختلفة.

4- يتطلب تكوين رأس المال الفكري تضافر عوامل متعددة، ومختلفة؛ مثل: (الوقت المخصص للتعليم، والتعلم، وخصائص المناهج، والبرامج التعليمية المقدمة، والكفايات التي يتوقع أن يكتسبها المتعلمون الملتحقون بالبرامج التعليمية المختلفة، والفرص المتاحة أمام المتعلمين للاستزادة من المعرفة، وجودة التعليم)، وغيرها من الممارسات المبنية على المعرفة التربوية الموثوق بها.

5- إعادة صياغة منظومة التعليم العالي لمواجهة تحديات المجتمع، ومشكلاته المختلفة؛ حتى يمكنها البقاء، والاستمرار، فضلاً عن ضرورة وجود منظومة إصلاحية تعمل جنباً إلى جنب مع المنظومة التعليمية، وتتمثل هذه المنظومة الإصلاحية في توفير بيئة حاضنة للتقدم؛ بحيث تبدأ من تكيف (القوانين، والنظم، واللوائح، والتعليمات) لتتماشى مع المنظومة الجديدة، فضلاً عن ضرورة توجيه كافة الطاقات، والإمكانات (المادية، والبشرية) نحو الارتقاء المعرفي.

6- ينبغي أن يتمحور دور مؤسسات التعليم العالي حول فكرة تقديم خدمات تعليمية تخصصية بطبيعتها، تتميز بارتباطها المباشر بخطط التنمية القومية، وتسعى إلى تزويدها بالموارد البشرية القادرة على إدارة عملياتها بصورة واعية لتحقيق الأهداف المنشودة.

7- يُمثل التدريب الامتداد الطبيعي للتعليم العالي، وهو لا يختص بفترة معينة دون غيرها، ولكنه ضروري لجميع الأفراد في سوق العمل؛ لذا: لا بد من

إعادة تأهيل جميع المؤسسات التعليمية، والتدريبية وفق أفاق جديدة، وذلك في ظل فلسفة أقرب ما تكون إلى مدخل متقدم للمعرفة في أوسع معانيها. وانعكاساً لذلك: فقد زاد الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري من جانب إدارة الموارد البشرية، والقيادات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، الطامحة إلى صياغة وتنفيذ خططها، الهادفة إلى التطور والنجاح الدائم في عالم تتقاذفه تحديات العولمة، وضرورة تحقيق الميزة التنافسية خلال مناخاتها المعقدة، ومتغيراتها السريعة التي لا يرقى إلى مواكبتها سوى أصحاب العقول من المبدعين، والموهوبين، والخبراء ذوي التأهيل العلمي العالي؛ لذا: فقد أخذت الدول تتسابق بشكل كبير في استثمار أموالها، ومواردها المختلفة في تنمية ثرواتها البشرية، والمعرفية (الزهيري، 2012م: 22).

**هذا: ويمكن تحديد أهمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي كما أشار كل من: بريدي، وجاثري (Prety, R., & Guthrie, J., 2000: 157)، و(بوقلقول، 2008م: 3-4)، و(عيد، 2010م: 549)، و(مرسي، 2013م: 88-89)، و(عبد الوهاب، 2000م: 53)، و(السلمي، 2000م: 15)، و(مطهر، 2005م: 5)، و(الميمان، 2006م: 3) على النحو الآتي:**

- 1- يُعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمؤسسة في عالم اليوم؛ حيث تُمثل الأصول الفكرية القوة الخفية لضمان بقاء المؤسسات، وقد أشارت بعض الدراسات إلى: اختفاء العديد من المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي كانت تمتلك شهرة عالمية في الفترة من (1979-1994)، وحلت محلها مؤسسات صغيرة، ولكنها معتمدة على الأصول المعرفية أكثر من اعتمادها على الأصول المادية الأخرى.
- 2- يُعد رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين؛ فهو يُمثل قوة علمية قوية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على مؤسسات التعليم العالي، كما يُعد مصدراً لثروة خيالية للمؤسسة؛ من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، وحقوق (التأليف، والنشر)، فضلاً عن دعم الإبداع، والابتكار من خلال التركيز على الطاقات الابتكارية التي يكتشفها، ويستثمرها.

- 3- بناء العقول البشرية عالية التميز، وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في المؤسسة، فضلاً عن زيادة قدراتها على توليد الأفكار ذات القيمة العالية.
- 4- تنمية الذكاء العاطفي الجمعي؛ والذي يعني: القدرة على فهم مشاعر الأفراد، وانفعالاتهم، والتواصل معهم؛ مما ينعكس على أداء الأفراد داخل المؤسسة.
- 5- تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال: تقديم المزيد من الأبحاث العلمية الجديدة، أو الأبحاث العلمية المطورة، فضلاً عن الاكتشافات، واقتراحات التحسين، وغيرها.
- 6- المحافظة على خبرات، ومعارف العاملين داخل المؤسسة، وضمان بقائها؛ بما يُحقق نتائج المؤسسة، وأهدافها المنشودة، فضلاً عن استخدام أفضل السبل لرفع كفاءة العاملين، وتطويرها، وجعل الجميع يبدع، ويشارك بما لديه من تجارب، وخبرات بدلاً من كنزها.
- 7- إعطاء جهود التنمية البشرية مضموناً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع، والتعلم المؤسسي من جانب، وقيمة رأس المال المعرفي، ومؤسساته من جانب آخر، فضلاً عن دعم التنمية المستدامة، وتحقيق النمو الاقتصادي، والتقدم الاجتماعي في ظل بيئة تراعي معايير الحوكمة.
- 8- تعزيز استقرار مؤسسات التعليم العالي كنظام اجتماعي، وخلق إطار مرجعي لأنشطة المؤسسة، وأعمالها، وتنمية الشعور بالذاتية.
- 9- تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة؛ لأنه يُمثل الفرق بين القيمة الدفترية، والقيمة السوقية للمؤسسة، وكلما كان هذا الفرق كبيراً كانت المؤسسة أكثر ثراءً بفكرها، وذكائها، ومعارفها.
- 10- إطلاق الطاقات البشرية، والقدرات الذهنية للعاملين على كافة المستويات الإدارية، ومن ثم: المساهمة في رفع كفاءة العمليات، وتحسين الإنتاجية، وتوفير أفضل الحلول للمشكلات التي تظهر، فضلاً عن ترشيد اتخاذ القرارات.
- 11- تشجيع المنافسة بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز، وتشجيع الأفراد ذوي الأداء المتوسط على التقدم.

**12-** تطوير قدرات مؤسسات التعليم العالي، وتحويلها من مجرد مؤسسات ناقلة للمعرفة إلى مؤسسات منتجة لها، ودعمها بشكل قوي، ومستمر؛ لشارك بفاعلية في توليد المعرفة، وتطويرها، واستخدامها في التعليم، والتعلم القائم على البحث، والاستقصاء، والتعليم المرتكز على حل المشكلات، فضلاً عن تطوير التقنيات، والتكنولوجيا؛ واستخدام ذلك: لزيادة الإنتاجية، وإحداث التنمية الشاملة، والمستدامة.

**13-** دعم التوجه نحو اقتصاد المعرفة، وزيادة الاعتماد على رأس المال المعرفي، وانتقال مركز الثقل في النظم الاقتصادية من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة.

مما سبق يتضح: أهمية رأس المال الفكري - خاصة في ظل مجتمع المعرفة الذي نعيشه اليوم- ومن ثم: أضحي الدور الرئيس لمؤسسات التعليم العالي يرتبط بضرورة الاهتمام بتطوير رأس المال الفكري، واستثماره، وإدارته باعتباره من أهم موارد المؤسسة، والتي تُحقق من خلالها ميزة تنافسية، وذلك بقدر ما يتمتع به هذا المورد من: (قدرات، ومهارت، وخبرات، وكفاءات) متنوعة، وذلك لإيجاد قدرات عالية الجودة، تفوق مجرد العمل الوظيفي الميكانيكي، وتتجاوزه إلى مستويات عالية من الاستقلالية في الأداء، والتوسيع الخلاق للمعارف، والخبرات، والأفكار المبدعة في المؤسسة - خاصة- وأن التنافس بين المؤسسات في الوقت الحالي يعتمد على ما تمتلكه كل مؤسسة من عقول بشرية متميزة، وأصول فكرية أكثر من اعتماده على ما تمتلكه المؤسسة من أصول مادية.

### خصائص رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:

يتضح من خلال العرض السابق لمفهوم رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي: أنه يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية يُمكن توظيفها دون غيرهم من أعضاء رأس المال البشري في المؤسسة، كما أنه يتواجد في جميع المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة، ولا يتركز في مستوى إداري معين، أو فئة وظيفية دون غيرها، ومن ثم: فإنه يُمكن تحديد أهم خصائص الأفراد الذين يُمثلون رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي على النحو الآتي:

**1- الخصائص التنظيمية:** حيث يتواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية المختلفة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بنسب متفاوتة؛ فهو لا يتركز في مستوى إداري دون غيره، أو فئة وظيفية دون غيرها. وتتمثل أهم الخصائص التنظيمية كما حددها كل من: (عيد، 2010م: 548)، و(المفرجي، وصالح، 2007م: 27) على النحو الآتي:

- ينشأ رأس المال الفكري في ظل الهياكل الإدارية المرنة؛ حيث تُعد المرونة مناخ مناسب للتجديد الذي يتم بشكل مستمر من خلال الأفراد.
- لا يميل رأس المال الفكري للعمل في ظل التنظيمات المغلقة على العلاقات الرسمية؛ لذا: لابد من احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية.
- يبتعد رأس المال الفكري عن المركزية الإدارية، ويُفضل مناخ تسوده اللامركزية في الأداء.
- لا يُمكن الحصول على رأس المال الفكري بالمال وحده؛ فهو مزيج من: (الأفكار، والخبرات، والممارسات)، وفهم الجوانب المهنية، فضلاً عن ضرورة وجود مناخ تنظيمي داعم.

**2- الخصائص المهنية:** حيث لا يشترط رأس المال الفكري حداً معيناً من الشهادات الأكاديمية، ولكنه يهتم أكثر بالتعليم، والتدريب، والتنمية المهنية؛ حيث يمتاز بالمهارات العالية، والخبرات المتنوعة، والقدرات المختلفة، وترتبط هذه الخصائص بممارسات الأفراد داخل مؤسسات التعليم العالي. وتتمثل أهم هذه الخصائص المهنية كما حددها كل من: (عيد، 2010م: 548)، و(المفرجي، وصالح، 2007م: 28) على النحو الآتي:

- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي مرتفعة.
- ينشط في ظل التدريب الإثرائي؛ حيث يرتبط بالتنمية أكثر من ارتباطه بالتدريب.
- لا يشترط الحصول على درجة علمية محددة.
- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة، والمتنوعة، والخبرات المتراكمة.
- صعوبة إيجاد بديل لهؤلاء الأفراد.

**3- الخصائص الشخصية، والسلوكية:** نظراً لأن رأس المال الفكري يميل إلى المخاطرة بدرجة كبيرة؛ لذا: فهو يميل إلى التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد، كما يميل إلى المبادرة، وتقديم الأفكار، والمقترحات البناءة، فضلاً عن: القدرة على حسم القرارات دون تردد، ومستويات الذكاء العالية، والمثابرة الحادة في العمل، والثقة الكبيرة بالنفس (بوشعور، وفلاق، 2011م: 5)، ومن ثم: يُمكن تحديد أهم الخصائص الشخصية، والسلوكية للأفراد الذين يُمثلون رأس المال الفكري في المؤسسة كما حددها كل من: (عيد، 2010م: 548)، و(المفرجي، وصالح، 2007م: 29) على النحو الآتي:

- الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال، والأنشطة المجهولة.
- حب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
- المبادرة، وتقديم الأفكار، والمقترحات البناءة.
- الحسم، وعدم التردد في اتخاذ القرارات.
- الذكاء المتميز، والقدرة على التخمين، وحُسن البصيرة.
- الانفتاح على الخبرة، والاستفادة من خبرات الآخرين.
- المثابرة في العمل، والثقة العالية بالنفس.
- الاستقلالية في الفكر، والعمل.

**ويُضيف كل من: (بوقلقول، 2008م: 2)، و(فرعون، واليفي، 2008م: 5)، و(بني خالد، 2010م: 19)، و(قرني، والعنقي، 2012م: 242-243): بعض الخصائص الأخرى لرأس المال الفكري؛ مثل:**

- 1- يُمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي مرتفع:** يمتلكها مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم، وتكون في صورة أصول فكرية غير ملموسة لها بالغ الأثر في زيادة الأصول المادية الأخرى بالمؤسسة، وتعظيمها، وهؤلاء الأفراد هم جميع: (الأساتذة، والباحثين، وأعضاء هيئة التدريس) بمؤسسات التعليم العالي، والطلاب، وأولياء الأمور، والمستفيدين من الخدمات التعليمية.
- 2- يتسم بطبيعة فردية، وجماعية:** حيث يُمثل الفرد بأفكاره، وعمقه، ومعرفته، وابتكاره، وسعيه نحو تحقيق الأفضل؛ الأساس لوجود رأس المال الفكري، ومصدره، ونموه، وتطوره.

- 3- **يتسم بطبيعته التطورية:** حيث أن رأس المال الفكري: (الفردى، والجماعى) الجديد هو نتاج رأس مال فكري سابق، ويُمثل أساس لتحقيق رأس مال فكري جديد لاحق أكثر تطوراً، وتتسع سرعة تحقيق هذا التطور في رأس المال الفكري نتيجة التطور السريع، والمتزايد في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات.
- 4- **يتسم بطبيعته الضمنية، والصروحة:** حيث يتمثل رأس المال الضمنى في: (المعارف، والخبرات، والأفكار، والقدرات، والمهارات) الموجودة لدى الفرد، ولا تنفصل عنه، بينما يتمثل رأس المال الصريح في نتاج رأس المال الضمنى الذي ينفصل عن الفرد، ويتحقق في شكل نتاج مادي ملموس، أو نتاج غير ملموس، وهي الأكثر أهمية، وتأخذ عدة أشكال مختلفة؛ مثل: (النظم، والبرامج، والخطط، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية)، وغيرها.
- 5- **يتسم بطبيعته النظرية، والتطبيقية معاً:** وتأتي طبيعته النظرية من الأساس النظري الذي يُكون رأس المال الفكري؛ وهو: أفكار الفرد، ومعارفه النظرية، والتي يتم تطبيقها، واستخدامها عملياً، والاستفادة منها؛ حيث أن (الأفكار، والمعارف) التي لا يُمكن استخدامها عملياً لا يُمكن اعتبارها ضمن رأس المال الفكري.
- 6- **يقوم على أساس التجربة، والحدس:** ويستند في ذلك إلى العقل، والمنطق، كما يستند إلى مؤشرات معيارية، يُستخدم فيها أساليب كمية بشكل محدد، ودقيق، وذلك باستخدام التقنيات، والبرمجيات التي تدعم الجوانب المعيارية لرأس المال الفكري.
- 7- **يعتمد على خلق القيمة:** وذلك من خلال الأداء المتميز الذي ينعكس على الخدمات المقدمة للعملاء؛ بهدف تحقيق رضاهم عن طبيعة هذه الخدمات.
- 8- **عدم قابليته للتقليد:** وذلك لطبيعة أصحاب رأس المال الفكري، وثقافتهم الغالبة في المؤسسة، وعدم القدرة على قياس مدى مساهمتهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛ بسبب تداخل الأنشطة، والمهام، حتى وإن انتقلت هذه العناصر إلى مؤسسات منافسة؛ فإنها تجد صعوبة في التأقلم.
- 9- **عدم قابليته للتبديل:** حيث لا يُمكن تعويضه بأي مورد آخر.

- 10- يتسم بالندرية، والتفرد:** بمعنى أن وجوده في المؤسسة يعني غيابه في المؤسسات الأخرى؛ فاكتماب المؤسسة لهذه الطاقات الفكرية هو تضييع الفرصة على مؤسسات أخرى، والإستفادة منها في زيادة قدراتها التنافسية.
- 11- لا ينشأ من فراغ:** فهو يحتاج إلى بناء، وصناعة، وإدارة، وتطوير، ومن ثم: المحافظة عليه، وفي حالة حُسن إدارته في المؤسسة؛ فإنه يصبح بمثابة السلاح التنافسي لها، ويضمن لها البقاء في عالم شديد التنافسية.
- 12- صعوبة وضع معايير لقياسه:** حيث أن كثير من الأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسة، وكذا مهارات العاملين بها، وخبراتهم، وقدراتهم، فضلاً عن المعلومات المتوافرة لدى المؤسسة عن عملائها الخارجيين يكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية، وغير مسجلة، وغير متاحة لصانعي القرار؛ ففي الوقت الذي يستطيع صانعو القرار متابعة رأس المال المادي، وقياسه، فإنهم يفقدون لمعايير واضحة لمتابعة حركة رأس المال الفكري، وقياسه. فضلاً عن ذلك: فإن رأس المال الفكري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعلم المحاسبة عن الموارد البشرية، والذي يهدف إلى التعبير بشكل كمي عن تكاليف: (الإستقطاب، والتعيين، والتدريب، والإنفصال عن المؤسسة)، وغيرها، كما يُدخل نوعاً من التحدي على مهنة المحاسبة؛ وذلك لتزويد متخذي القرارات الإدارية بأفضل العناصر البشرية المتاحة (جلال، 2009م: 489).
- مما سبق يتضح: أن رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي يتمتع بمجموعة من السمات، والخصائص التي تميزه عن غيره من رؤوس الأموال الأخرى في المؤسسة؛ فهو غير ملموس، وغير مادي؛ مما يجعل تقييمه، وقياسه من الأمور بالغة الصعوبة، ونتائجها غير دقيقة إلى حد ما؛ وذلك نظراً لحدائثة الموضوع من ناحية، واختلاف العلماء، والباحثين في تعريفه، وتحديد مكوناته المختلفة من ناحية أخرى.

كما يتضح -كذلك- أن رأس المال الفكري هو: نتاج تراكم معارف مجموعة محددة من: (أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب، والإداريين، والعلماء الخارجيين)، ومهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وأفكارهم، والتي لا يُمكن استبدالها، أو تقليدها؛ حيث تتسم بالندرية، والتفرد، ومن ثم: فإن الاهتمام برأس المال الفكري،



واستثماره، وتطويره، وتحويله إلى نتائج عملية؛ يؤدي إلى تعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي، وزيادة قدرتها على مواجهة المتغيرات المحيطة، فضلاً عن زيادة كفاءتها، وفعاليتها؛ مما يؤدي إلى استمراريتها، وتعزيز مكانتها التنافسية.

تتاولت الباحثة في هذا المحور: أهم الأسس الفكرية لمفهوم رأس المال الفكري من حيث: (نشأته، وتعريفه، وعلاقته بمفهوم إدارة المعرفة، ومداخل دراسته، وأهميته، وخصائصه المختلفة) في مؤسسات التعليم العالي، وستتناول الباحثة في المحور الثاني: أهم مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

### المحور الثاني:

#### (مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي):

اختلف العلماء، والباحثون في تحديد مكونات رأس المال الفكري؛ وذلك وفقاً لاختلاف الرؤى التي يتبناها كل منهم، وسوف تعرض الباحثة فيما يأتي بعض أهم هذه التصنيفات:

#### **1- تصنيف ادفنسون (Edvinsson, L., 1997):** والذي يُعد من المحاولات

الرائدة في هذا المجال كما أشار كل من: بيسكوف، وآخرون ( Bischof, S., & et al., 2013: 18)، وشين، وآخرون (Chen, J., & et al, 2004: 200)، وماكينزي، ووينكلن (Mckenzie & Winkelen, 2004: 236-237)، وموريستين (Mouristen, J., & et al., 2001: 363)، ولارسين، وآخرون (Larsen, H., & et al, 1999: 20)، حيث يُعد ادفنسون أول مدير لرأس المال الفكري لشركة سكانديا (Skandia) السويدية للتأمين، والخدمات المالية، والذي قام بتقسيم رأس المال الفكري كأحد مكونات رأس المال السوقي للمؤسسة إلى مكونين؛ وهما:

أ. رأس المال البشري (Human Capital): ويرتبط بالموارد البشرية للمؤسسة،

ويشمل كل من: (كفاءات العاملين، وطاقاتهم الإنسانية، وقدراتهم الذهنية).

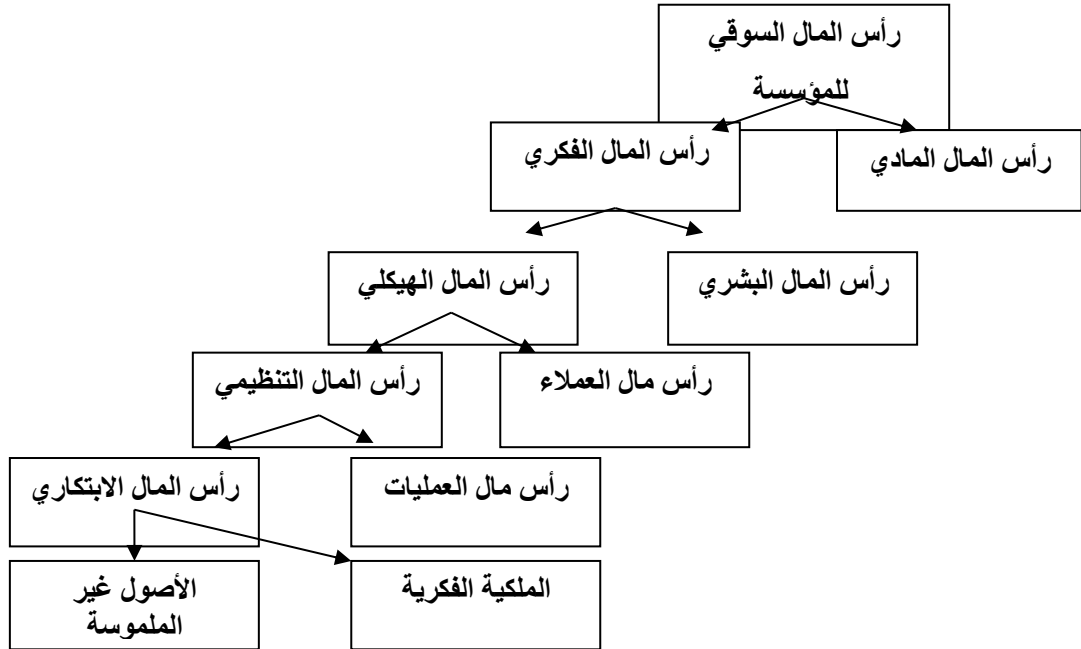
ب. رأس المال الهيكلي (Structural Capital): ويرتبط بالبنية التحتية

للمؤسسة؛ وتشمل: (المباني، والتجهيزات)، والبنية غير الملموسة للمؤسسة،

وتشمل: (السياسات، والإجراءات، والبرامج، والنظم)، وينقسم إلى ما يأتي:

- رأس مال العملاء (Capital Customer): ويشمل علاقات المؤسسة مع عملائها الخارجيين.
- رأس المال التنظيمي (Organizational Capital): ويتكون من مكونين؛ وهما:

- رأس مال العمليات (Capital Processes): ويشمل: (المعرفة، وأدلة العمل، والممارسات الجيدة).
  - رأس المال الابتكاري (Innovation Capital): ويشمل: (الأصول غير الملموسة، وحقوق الملكية الفكرية) للمؤسسة.
- ويوضح الشكل رقم (1) الأتي: مكونات رأس المال الفكري وفقاً لنموذج ايدفنسون.



**شكل رقم (1): مكونات رأس المال الفكري لشركة سكandia Skandia.**  
**المصدر: (Larsen, H., & et al, ) & (Chen, J., & et al, 2004: 200)**  
**1999: 20**

- 2- **تصنيف بروكنج (Brooking, 1997: 364):** والذي اقترح تقسيم رأس المال الفكري في المؤسسة إلى أربعة مكونات؛ وهي كما يأتي:
- أ. **الأصول السوقية (Market Assets):** وتشمل: جميع الجوانب غير الملموسة في المؤسسة، والمرتبطة بالعملاء، والسوق الخارجي.

ب. الأصول البشرية (Human Assets): وتشمل: خبرات الأفراد المتراكمة، وقدرتهم على (الابتكار، والتجديد)، وكذا قدرتهم على الأداء في مواقف معينة؛ مثل: العمل تحت ضغط، وفرق العمل، وكذا قدرتهم على حل المشكلات.

ج. أصول الملكية الفكرية (Intellectual Property Assets): وتشمل: (العلاقات، وبراءات الإختراع، وحقوق التصميم، وحقوق التعليم، والمعرفة).

د. أصول البنية التحتية (Infrastructural Assets): وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المؤسسة؛ مثل: (ثقافة المؤسسة، وطرق إدارة العمل، وأساليبه، وقواعد بيانات العملاء، ونظم الاتصال، وهياكل التمويل).

3- تصنيف سفيبي (Sveiby, 1998): والذي قسم رأس المال الفكري كما أشار كل من: جاثري (Guthrie, J., 2001: 35)، و(الهاللي، 2011م: 24)، و(قرني، والعتيقي، 2012م: 246): وفقاً للمكونات (الداخلية، والخارجية) للمؤسسة، وذلك على النحو الآتي:

أ. رأس المال الداخلي (Internal Capital): ويشمل: (الأنظمة، والعمليات، ونظم وتكنولوجيا المعلومات، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر، والعلامات التجارية، وفلسفة الإدارة، وثقافة المؤسسة، وإدارة العمليات، والعلاقات المالية)، وغيرها من المعرفة المرمرزة التي تُحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ب. رأس المال الخارجي (External Capital): ويشمل: علاقات المؤسسة مع عملائها الخارجيين، والاتفاقيات، والتراخيص، والعقود، ومعايير الجودة، وكل ما يتعلق بتميز المؤسسة، وسمعتها الخارجية، وتتأثر قيمة هذه الأصول بكيفية قيام المؤسسة بحل مشكلات عملائها.

ج. رأس المال البشري (Human Capital): ويشمل: قدرات الأفراد، ومعارفهم، ومهاراتهم، وقيمهم، ومستوى تعليمهم، ومؤهلاتهم، وقدرتهم على حل المشكلات، فضلاً عن روح المبادرة، والابتكار، والقدرة على

مواجهة التغييرات، والبرامج التدريبية، وقضايا الملكية، والأنشطة الثقافية، والخبرات (الفردية، والجماعية)، وغيرها.

**4- تصنيف ديسبريس، وتشانفيل (Despres & Channvel, 2000):** وقد قاما بتصنيف رأس المال الفكري كما أشار كل من: (يوسف، 2005م: 5-6)، ودييز، وبريتو (Diez, J., & Prieto, M., 2010: 351) إلى أربعة مكونات؛ وهي كما يأتي:

أ. رأس المال البشري (Human Capital): ويشير إلى: الموارد البشرية، وما تمتلكه من معرفة تتمثل في: (النظم، والقواعد، والإجراءات التنظيمية) التي تستخدمها المؤسسة، ويُمكن الاستفادة منها، وتحويلها إلى قيمة مضافة.

ب. رأس المال الهيكلي (Structural Capital): ويشير إلى تسهيلات البنية التحتية للمؤسسة.

ج. الأصول العملية (Business Assets): وتشير إلى: رأس المال الهيكلي للمؤسسة، والذي يُستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها المختلفة.

د. الأصول الفكرية (Intellectual Assets): وتشير إلى: الأصول الفكرية للمؤسسة، والتي تحتاج إلى حماية قانونية.

**5- تصنيف كل من: بوندز (Bontis, N., 1998: 66)، وستيوارت (Stewart, 2001: 40)، وميرديم (Meritum, 2002: 10-11)، وسانشيز (Sánchez, M., & et al., 2006: 4)، ومارر (Marr, B., 2008: 6)، وشارباتي (Sharabati, A., & et al., 2010: 108)، وراميريز (Ramirez, Y., 2013: 5):** والذين اتفقوا على تقسيم رأس المال الفكري في المؤسسة إلى ثلاثة مكونات؛ وهي كما يأتي:

أ. رأس المال البشري (Human Capital): ويشمل: معرفة الأفراد العاملين في المؤسسة، ومهاراتهم، وقدراتهم، وخبراتهم، سواء كانت هذه المعرفة عامة، أو متفردة؛ مثل: (الإبداع، والابتكار)، كما يشمل كذلك:

(المرونة، والذكاء العاطفي، والعمل الجماعي، والتدريب، والتعليم، والتسامح، والولاء)، وغيرها.

ب. رأس المال الهيكلي (Structural Capital): وتشمل: الإجراءات اليومية الروتينية، والنظم، والثقافة السائدة في المؤسسة، وقواعد البيانات، كما تشمل: المعارف المتعلقة بالمرونة التنظيمية، وعمليات النشر الداخلي، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وإدارة المعارف (العلمية، والتقنية) بالمؤسسة، وفلسفة المؤسسة، وعملياتها الإدارية، فضلاً عن حقوق الملكية الفكرية، وبراءات الإختراع، وحقوق (النشر، والتأليف)، وغيرها.

ج. رأس مال العملاء (Customer Capital):، أو رأس المال العلاقتي (Relationship Capital): ويشمل جميع الموارد المتعلقة بعلاقات المؤسسة: (الرسمية، وغير الرسمية) بعملائها الخارجيين، وجميع الأطراف المستفيدة من الخدمات التي تقدمها، والمعرفة المرتبطة، كما تشمل: (الشراكات، والتحالفات، والإتفاقات، والتواصل الاجتماعي، والمشروعات المشتركة) فضلاً عن ثقة العملاء، وولائهم للمؤسسة، وغيرها.

مما سبق: ومن خلال تحليل آراء العلماء، والباحثين حول مكونات رأس المال

الفكري؛ يتضح مجموعة من النقاط الأساسية؛ وهي:

1- برغم أهمية تحديد مكونات رأس المال الفكري؛ حتى يسهل دراسة كل مكون منها بصورة تحليلية أكثر عمقاً، إلا أن هذه المكونات لا تعمل منفصلة، أو بصورة متتابعة في الواقع، ولكنها تتشابك، وتتفاعل معاً؛ حيث ينتج رأس المال الفكري من التفاعل الداخلي بين مكوناته الأساسية، ولا ينتج عن أي منها بشكل منفرد، وذلك بغض النظر عن كفاءة أي من هذه المكونات، وفاعليته.

2- عدم وجود إتفاق بين الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري؛ نظراً لاختلاف وجهات نظرهم حول مفهوم رأس المال الفكري، واختلاف تخصصاتهم؛ فمنهم من قسم مكونات رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات،

ومنهم من قسمه إلى أربعة مكونات، وغيرها من التقسيمات الأخرى، إلا أن هناك شبه اتفاق على ثلاثة مكونات أساسية لرأس المال الفكري؛ وهي: رأس المال البشري، والذي يُعد المكون الرئيسي في جميع الآراء، ورأس المال الهيكلي، أو رأس المال التنظيمي، ورأس مال العملاء، أو رأس المال العلاقتي.

3- يوجد علاقة تبادلية قوية بين رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي؛ حيث يؤثر كل منهما على الآخر؛ فرأس المال البشري هو الذي يصنع رأس المال الهيكلي، ويكونه، كما أن رأس المال الهيكلي هو الذي يضع القواعد المختلفة لتعيين رأس المال البشري بالمؤسسة، لذا: كلما كان رأس المال الهيكلي قوياً كان رأس المال البشري قوياً، أما إذا كان رأس المال الهيكلي ضعيفاً؛ فإن قوة رأس المال الفكري بالمؤسسة ستضعف، حتى وإن كان رأس المال البشري قوياً.

4- برغم أهمية رأس مال العملاء، أو رأس المال العلاقتي، والذي يعكس العلاقة التي تربط بين مؤسسات التعليم العالي، وعملائها الخارجيين، والأطراف المستفيدة من خدماتها، إلا أنه لم يلقى اهتماماً كافياً من الباحثين برغم أهميته -لا سيما- في المؤسسات التعليمية بصورة عامة، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص.

5- هناك اتفاق بين الباحثين على أن رأس المال الفكري أكثر تكاملاً وشمولاً من رأس المال البشري؛ حيث يجمع رأس المال الفكري بين الأصول البشرية للمؤسسة، والأصول غير الملموسة، وكذا الأصول الملموسة للمؤسسة، والتي تتمثل في: رأس المال الهيكلي، ورأس مال العملاء، وإن كانت الأصول غير الملموسة أكثر قيمة، وأهمية من الأصول الملموسة للمؤسسة.

6- هناك اتفاق بين الباحثين على أهمية رأس المال البشري باعتباره أهم موارد المؤسسة؛ ومن ثم: فإن امتلاك مؤسسات التعليم العالي لأفراد ذوي مهارات، وقدرات، وخبرات عقلية، وعملية متميزة؛ يؤدي إلى زيادة كفاءتها، وفعاليتها؛ مما ينعكس على زيادة قدراتها التنافسية.

7- يتصف كل من (رأس المال البشري)، و(رأس المال العلاقتي) بعدم الثبات؛ حيث يرتبط كل منهما بالأفراد، ومن ثم: يُمكن انتقاله من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وذلك على عكس (رأس المال الهيكلي)، والذي يتصف بالثبات، والاستقرار؛ حيث لا يرتبط بالأفراد، ومن ثم: تملكه المؤسسة، ولا يُمكن انتقاله منها.

8- تُمثل الأصول الفكرية، وحقوق الملكية الفكرية أصول غير ملموسة في المؤسسة، ولكنها تُعد من أهم المؤشرات على قوة الهيكل (الداخلي، والخارجي) لها.

واستناداً إلى ما سبق: يُمكن للباحثة إجمال أهم مكونات رأس المال الفكري

في مؤسسات التعليم العالي على النحو الآتي:

### 1- رأس المال البشري (Human Capital):

وهو يرتبط بالموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، ويتضمن: المعرفة التي يمتلكها (أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب، والإداريين العاملين) في مؤسسات التعليم العالي، وقيمهم، ومؤهلاتهم، ومهاراتهم، وطاقاتهم، وخبراتهم: (العلمية، والعملية)، وكفاءاتهم، واستعداداتهم، ومستوى إنتاجيتهم، واتجاهاتهم نحو العمل، وقدراتهم الإبداعية، وكذا قدراتهم على العمل الجماعي، وحل المشكلات، ومواجهة التغييرات المختلفة في بيئة العمل، فضلاً عن مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار، ومرونتهم، وروح المبادرة، وكذا مستوى التزامهم، ورضاهم الوظيفي، وغيرها، وهو يتكون من جزئين: أحدهما فطري، والثاني مكتسب، كما يتسم رأس المال البشري بقابليته للتطور من خلال التعليم، والتدريب المستمر، وكذا من خلال استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل في المؤسسة.

فضلاً عن ذلك: فإن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته، وإنما تكمن في مخرجاته، والتي يُمكن الإستفادة منها في تحقيق مزايا تنافسية لمؤسسات التعليم العالي، كما لا تكمن أهميته -كذلك- في العدد الكمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، ولا في عدد سنوات الخبرة، والمؤهلات التي يحملونها، ولكن تكمن أهميته في نوعية هذه العناصر، وما تتمتع به من مزايا فريدة تميزهم عن غيرهم.

مما سبق يتضح: أهمية رأس المال البشري باعتباره من أكثر مكونات رأس المال الفكري خطورة؛ وذلك من حيث: التأثير على القدرات التنافسية للمؤسسة، وتحقيق التميز بها؛ حيث يوجد صعوبة كبيرة في أداء أي مهمة في غياب رأس المال البشري، كما أن إنتاج الخدمات يحتاج إلى مجموعة من (الخبرات، والمهارات، والقدرات، والمعارف) تتجاوز ما يحتاجه إنتاج السلع، فضلاً عن صعوبة الرقابة على هذا المكون من مكونات رأس المال الفكري من جانب المؤسسة؛ حيث يُمكنه الانتقال خارج أسوارها بعد ساعات العمل الرسمية، أو عندما يرغب الأفراد في الانتقال إلى مؤسسات أخرى (Kianto, A., et al., 2010: 308).

وفي ضوء ما تقدم: فقد أوضح كل من: زانك (Zhang, X., 2009)،

و(الصاوي، 2013م: 151) ضرورة الاهتمام بالجوانب الآتية:

- إستقطاب أفضل المواهب البشرية: فلا بد من وجود نظام فعال داخل المؤسسة لإختيار العاملين الجدد، وتوفير أسس التعلم، ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
- إغناء رأس المال البشري: من خلال تشجيع العاملين، وتحفيزهم على الإنضمام لبرامج التدريب، ومشاركة المعرفة، واكتسابها، وتوزيعها داخل المؤسسة.
- المحافظة على العاملين المتميزين: من خلال توفير نظم، وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وتشجيع الإبداع، والأفكار الجديدة.
- إيجاد بيئة التعلم: حيث تتميز المؤسسات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين بها، لذا: لا بد من إيجاد أسس لترسيخ قواعد الولاء التنظيمي للعاملين، وتقويته؛ لضمان الإحتفاظ بهم، وعدم مغادرة المؤسسة للعمل في مؤسسات أخرى.

وكما أشار كل من (الربابعة، 2012م: 28-29)، و(ويح، 2013م: 15):

فإنه يُستدل على رأس المال البشري في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات مختلفة؛ من أهمها ما يأتي:

- سعي المؤسسة إلى استقطاب الأفراد ذوي الخبرات، والمهارات العالية.
- تعيين الأفراد ذوي الخبرات، والمهارات العالية في الوظائف الشاغرة.



- امتلاك عاملين لديهم خبرات (فنية، وتقنية) عالية.
- الاهتمام بتدريب العاملين لإكسابهم المهارات المتنوعة، فضلاً عن كفاءة عمليات التدريب.
- اعتماد المؤسسة في ترقية العاملين بها على تمتعهم بمستويات أداء مرتفعة.
- تمتع العاملين في المؤسسة بروح (معنوية، وتعاونية) عالية.
- تقبل المؤسسة لتطبيق الأفكار (الابداعية، والجديدة) المقدمة من العاملين بها.
- حصول العاملين في المؤسسة على أجور تتناسب مع مهاراتهم العالية.
- تقديم حوافز متنوعة تتناسب مع احتياجات العاملين بالمؤسسة.
- تشكيل فرق عمل لانجاز المهام، وتحقيق مزيد من التعاون بين العاملين بالمؤسسة.
- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، ودرجة رضاهم الوظيفي، ومعدل دوران العمل، ومتوسط مدة خدمة العاملين في المؤسسة.
- قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

## 2- رأس المال الهيكلي (Structural Capital):

وهو: كل ما يدعم رأس المال البشري في المؤسسة؛ ويتمثل في: المعرفة التي يتم اكتسابها، والاحتفاظ بها في "هياكل، وأنظمة، وإجراءات" (نجم، 2009م: 561)، وهو حلقة الوصل بين المؤسسة، وبين أدواتها المعرفية؛ والمتمثلة في: (فلسفة الإدارة، والعمليات، والثقافة)؛ بهدف الإحتفاظ بالمعرفة، ونقلها ( Marti, J., & Cabrita, M., 2012: 76)، كما يتمثل رأس المال الهيكلي في: نظام المؤسسة، وهيكلها، وقدراتها التنظيمية، والذي يُمكنها من توفير بيئة أعمال ملائمة، وقادرة على استخدام رأس المال البشري، والاستفادة من أقصى طاقاته (فلاق، وبوقجاني، 2011م: 6)، كما يشمل: استراتيجيات المؤسسة، وشبكاتنا الداخلية، ونظم، وقواعد البيانات، والملفات، فضلاً عن الحقوق القانونية للتكنولوجيا، والعمليات، والامتيازات، والعلامات التجارية (Knight, D., 1999: 24)،

وكما أشار كوريكوليس، وآخرون ( Corecoles, Y., & et al., 2011: ) (359-360): فإن رأس المال الهيكلي في مؤسسات التعليم العالي يشمل المعرفة الصريحة المتعلقة بالعمليات الداخلية لنشر المعارف (العلمية، والفنية)، وإدارتها، وهو ينقسم إلى نوعين؛ وهما:

- 1- رأس المال التنظيمي: ويُمثل البيئة التشغيلية المستمدة من التفاعل بين الإدارة الجامعية، والبحوث، والعمليات التنظيمية، والثقافة، والقيم، والإجراءات الداخلية، فضلاً عن نطاق نظم المعلومات، ونوعيته، وجودته.
  - 2- رأس المال الفني: ويضم الموارد التكنولوجية المتاحة في مؤسسات التعليم العالي؛ مثل: (الموارد الوثائقية، والبيبلوغرافية، والمحفوظات، والتطورات التقنية، والفنية، والتراخيص، والبرامج، والبرمجيات، وقواعد البيانات)، وغيرها. مما سبق يتضح: أن رأس المال الهيكلي لمؤسسات التعليم العالي؛ يشمل: استراتيجيات المؤسسة، ومعاييرها، وقدراتها التنظيمية، وثقافتها المؤسسية، وهيكلها التنظيمي، وأدلة العمل، وإرشاداته، وإجراءاته، ونظم وقواعد البيانات والمعلومات، وإمكانية الوصول إليها، ومستوى جودة الخدمات المقدمة، ونظم الرقابة، وعلاقتها: (الرسمية، وغير الرسمية)، فضلاً عن العمليات الداخلية للمؤسسة، والبنية التحتية التي تدعم هذه العمليات، وغيرها؛ مما يُسهم في دعم العاملين بالمؤسسة، ومساعدتهم على الوصول إلى مستوى متقدم من الأداء، وتحسين أداء المؤسسة ككل.
- وكما أشار كل من: (الكثيري، 2013م: 59-60)، و(الربابعة، 2012م: 29): فإنه يُستدل على رأس المال الهيكلي في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات مختلفة؛ من أهمها ما يأتي:

- الثقافة المؤسسية: وتشمل: (طبيعة بناء ثقافة المؤسسة، ومدى تطابق اتجاهات العاملين مع رسالة المؤسسة، ورؤيتها المستقبلية).
- الهيكل التنظيمي: ويشمل: (صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة، وامتلاك أنظمة رقابية لقياس جودة الخدمات المقدمة، ومدى وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية).
- العمليات: وتشمل: (مستوى جودة الخدمات المقدمة، وكفاءة العمليات التشغيلية، وحدثة إجراءات العمل، وتنفيذ الاستراتيجيات المحددة بشكل

دقيق، ومتابعة الأساليب المستخدمة في أداء العمل، ومراجعة إجراءات انجاز الأعمال بصورة دورية).

- نظام المعلومات: ويشمل: (الدعم المتبادل بين العاملين، وتوفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، والمشاركة في المعرفة، وحادثة نظم المعلومات الإدارية ودقتها، ودعم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة لتنفيذ البرامج والخطط بكفاءة عالية، الاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة في انجاز الأعمال، ودعم مشروعات الأبحاث المقدمة من العاملين).

### 3- رأس مال العملاء (Customer Capital):

وهو رأس المال الخارجي (External Capital)، ويطلق عليه أيضاً رأس المال العلاقتي (Relationship Capital)، وهو يعكس قوة العلاقة التي تربط بين مؤسسات التعليم العالي، وبين عملائها الخارجيين، والأطراف المستفيدة من خدماتها المختلفة، ومدى رضاهم عن جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها، وكذا مدى ولائهم للمؤسسة، والمعرفة المرتبطة بذلك، كما يعكس قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها، وجذب عملاء جدد لها، فضلاً عن ذلك: فإن رأس مال العملاء، أو رأس المال العلاقتي يُعبر بصورة واضحة عن تأثير جميع العلاقات الخارجية على زيادة القيمة التنافسية للمؤسسة.

هذا: وتزداد قيمة رأس مال العملاء مع مرور الوقت؛ لذا: تُعد قيمة العمر الزمني للعملاء (Life Time Value) أكثر قيمة للمؤسسة المعنية طالما تسعى إلى الحصول على عملاء أكثر قيمة لها، لذا: لا بد من الاحتفاظ بالعملاء، ومحاولة جذب عملاء جدد للمؤسسة؛ عن طريق: جمع البيانات، والمعلومات عن عملاء المؤسسة، والاهتمام بمقترحاتهم، وتلبية رغباتهم، واحتياجاتهم بالسرعة الممكنة، ومعالجة الشكاوى المقدمة منهم (حسين، والجميل، 2009م: 189).

وكما أشارت (الرابعة، 2012م: 30): فإنه يُستدل على رأس مال العملاء

في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات مختلفة؛ من أهمها ما يأتي:

- التعرف على احتياجات العملاء، ورغباتهم.
- سعي المؤسسة إلى تلبية رغبات عملائها في خدماتها، وأساليب انجازها.

- سعي المؤسسة إلى الالتقاء بعملائها بشكل مستمر، والتعرف على آرائهم.
- سعي المؤسسة إلى تحقيق مستوى رضا مرتفع لعملائها في طبيعة خدماتها، وأسلوب تقديمها.
- قياس مستوى رضا عملاء المؤسسة عن طبيعة الخدمات التي تقدمها.
- قلة عدد المشكلات التي تظهر بين المؤسسة، وعملائها.
- اهتمام المؤسسة بمشكلات عملائها، ومحاولة حلها بشكل سريع.
- اهتمام المؤسسة بمقترحات عملائها، وتضمينها في التعديلات التي تجريها.
- زيادة مستمرة في حجم عملاء المؤسسة.
- سعي المؤسسة باستمرار لجذب عملاء جدد، مع الاحتفاظ بالعملاء القدامى.
- اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات لعملائها.
- قلة الوقت المستغرق بين طلب الخدمة من المؤسسة، وتقديمها إلى العملاء.

#### 4- رأس المال الإبداعي (Innovation Capital):

ويشمل: (الأصول غير الملموسة، وحقوق الملكية الفكرية للمؤسسة، وبراءات الإختراع، والاكتشافات، وحقوق النشر، والتأليف، واقتراحات التحسين)، وغيرها من الأصول غير المادية التي تملكها المؤسسة، ولكن لا تظهر في الميزانية الخاصة بها (Roos, G., & et al., 2001: 23).

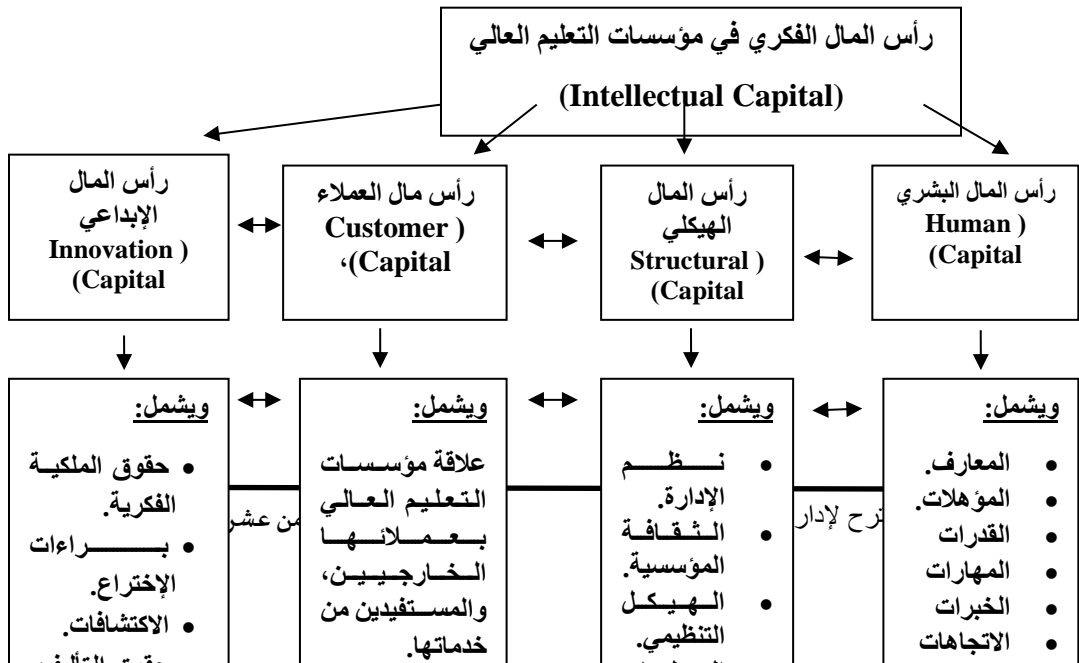
وكما أشارت (الربابعة، 2012م: 29): فإنه يُستدل على رأس المال الإبداعي

من خلال عدة مؤشرات مختلفة؛ من أهمها ما يأتي:

- تقديم المؤسسة خدمات جديدة لعملائها باستمرار.
- قدرة المؤسسة على تنويع الخدمات التي تقدمها لعملائها.
- طرح المؤسسة أفكار جديدة تتعلق بكيفية أداءها لأعمالها.

- اهتمام المؤسسة بتحويل (المعلومات، والأفكار) الجديدة إلى برامج تطبيقية.
- معالجة المؤسسة مشكلاتها بطرق مبتكرة.
- سعي المؤسسة إلى اقتناص الفرص المتاحة لها لتحقيق أهدافها.
- ارتفاع عدد براءات الاختراع المقدمة من العاملين بالمؤسسة.
- ارتفاع أرباح المؤسسة بشكل ملحوظ.
- دعم المؤسسة براءات الاختراع المقدمة من العاملين بها، وسعيها إلى تطبيقها.
- اهتمام المؤسسة بشراء حقوق النشر من عاملها باعتبارها مصدر لدعم مكانتها التنافسية.

ويوضح الشكل رقم (2) الأتي: مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:



### شكل رقم (2): مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي. (الشكل من إعداد الباحثة).

يتضح من الشكل رقم (2) السابق: أن رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي يتكون من أربعة مكونات أساسية؛ وهي: رأس المال البشري؛ والذي يشمل جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي؛ من: (أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب، والإداريين)، وما يمتلكونه من: قدرات، ومؤهلات، ومعارف، ومهارات، وخبرات متميزة، وهم يُمثلون الوكلاء الحقيقيين للمؤسسة، وأهم مواردها؛ حيث يصعب الإستغناء عنهم، أو إيجاد بديل لهم، والمكون الثاني؛ وهو: رأس المال الهيكلي؛ والذي يُمثل الدعم المباشر، وغير المباشر لرأس المال البشري؛ فهو يتكون من عناصر البنية التحتية سواء كانت: عناصر ملموسة، أو غير ملموسة، والتي يتم بواسطتها إمداد رأس المال البشري، ودعمه، وهو يشمل: (نظم الإدارة في مؤسسات التعليم العالي، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها المؤسسية، وعملياتها الداخلية، وإجراءات العمل، ونظم وقواعد البيانات، والمعلومات، والبنية التحتية التي تدعم هذه العمليات)، وغيرها؛ مما يُسهم في دعم العاملين بالمؤسسة، ومساعدتهم على الوصول إلى مستوى متقدم من الأداء، وتحسين أداء المؤسسة ككل.

أما المكون الثالث؛ فهو: رأس مال العملاء؛ والذي يوضح علاقة مؤسسات التعليم العالي بعملائها الخارجيين، والجهات المستفيدة من خدماتها، وكل ما يؤثر على سمعتها، ومكانتها الخارجية بين المؤسسات المختلفة، والمكون الأخير؛ وهو: رأس المال الإبداعي؛ والذي يشمل: حقوق الملكية الفكرية لمؤسسات التعليم العالي؛ وما

تتضمنه من: (براءات الإختراع، وحقوق النشر، والتأليف، والاكتشافات، والإقتراحات)، وغيرها؛ مما يُعظم من قيمة المؤسسة، ومكانتها التنافسية.

تناولت الباحثة في هذا المحور: أهم مكونات رأس المال الفكري وفقاً للتصنيفات المختلفة، وتحليلها؛ والخروج منها بأهم مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وستتناول الباحثة في المحور الثالث: أهم نماذج قياس رأس المال الفكري، وصعوبات قياسه في مؤسسات التعليم العالي.

### المحور الثالث:

#### (قياس رأس المال الفكري، وصعوبات قياسه في مؤسسات التعليم العالي):

#### نماذج قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:

تتعدد نماذج قياس رأس المال الفكري في المؤسسات المختلفة، وتتنوع، ولا يوجد -حتى الآن- نموذج متفق عليه بين الباحثين، والمتخصصين حول طرق قياس رأس المال الفكري، وتقييم الأصول الفكرية في المؤسسات بصورة عامة، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص.

وبرغم أهمية قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي حتى يُمكن إدارته بالطريقة المثلى، فلا يُمكن إدارة رأس المال الفكري في أي مؤسسة بدون قياسه، والحصول على معلومات دقيقة عن البيئة الداخلية للمؤسسة، وعملياتها، والعاملين بها، وكذا التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفذها مؤسسات التعليم العالي على التنمية البشرية لأعضائها، وكذا معاملاتها المالية، واستثماراتها المختلفة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الشفافية في مؤسسات التعليم العالي، كما يؤدي إلى سهولة مقارنتها مع بعضها البعض، على أساس "القياس" بدلاً من "الترتيب"؛ وذلك من خلال بناء القواعد (المعلوماتية، والمعرفية)، وربطها بالشبكات العالمية، فضلاً عن التعرف على البيئة الخارجية للمؤسسة، وعملائها، والمستفيدين من خدماتها، والجهات التي تتعامل معها؛ مما يُزيد من قدرة مؤسسات التعليم العالي على الاستجابة للمتغيرات البيئية السريعة، والمتلاحقة؛ مما يُطور من أدائها، ويُعزز من مكانتها التنافسية، إلا أن هذه العملية لا تخلو من الصعوبة، والتعقيد.

وكما أشار (الهاللي، 2011م: 28): فإن هناك مدرستين فكريتين لقياس الأصول المعرفية في المؤسسات المختلفة؛ الأولى: تحاول إيجاد طرق مترية مناسبة

لقياس المعرفة، والثانية: تحاول البحث عن مؤشرات لقياس المعرفة؛ نظراً لعدم القدرة على قياس المعرفة في حد ذاتها، وإنما يُمكن قياس مخرجات الأنشطة المعرفية المختلفة.

مما سبق يتضح: أن هناك اتجاهين لقياس رأس المال الفكري في المؤسسات المختلفة؛ أحدهما: كمي، والآخر: وصفي، وإن كانت النماذج الوصفية أكثر شيوعاً في قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؛ نظراً لخصائص المعرفة البشرية، والتي تتصف بكونها غير مادية، وغير ملموسة، ومن ثم: فهي غير قابلة للقياس المباشر، لذا: يتم قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي عن طريق تحديد مجموعة من المؤشرات لكل جانب من جوانبه المختلفة.

وكما أشار (شنودة، 2012م: 10): فإنه يُمكن تعريف النموذج بأنه: "إطار ذهني مجرد، يتكون من مجموعة من المفاهيم (المتشابهة والمتفاعلة)، ولديه القدرة على تفسير اتجاهات يُمكن تقسيمها، وعلاقات متبادلة تسود العالم الواقعي"، فهو عبارة عن توضيحات تصويرية، ويُمكن اعتباره همزة الوصل بين الجانب المعنوي، والجانب العلمي للمعرفة، وهو الصلة بين النظرية، والتنظيمات المختلفة في المجالات المعرفية المتعددة، فضلاً عن ذلك: فإن بناء النموذج في مجال المعرفة يُعد إحدى طرق تقليل الفروق الموجودة بين المعرفة النظرية للعلماء، والباحثين، وبين الاهتمامات اليومية للقادة الذين يطبقون هذه المعرفة في أعمالهم (الميدانية، والعملية) المستمرة.

هذا: وقد صنف كل من: (Czerwicz, M., & Poteralska, B., 2014: )

(19)، و (Lonnqvist, A., & et al., 2009: 309-310)، و (نجم، 2005: 15-

16): النماذج المختلفة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات مختلفة؛ وهي

كالآتي:

### 1- المقاييس الوصفية (Descriptive Measurements): والتي تركز

على تحديد سمات رأس المال الفكري، وخصائصه المختلفة، كما تركز على إستطلاع الآراء، والإتجاهات ذات التأثير غير المباشر على أداء عمليات المعرفة، وتحقيق نتائجها المرغوبة، وذلك اعتماداً على الخبرة الذاتية، والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة، ومن أمثلة هذه المقاييس:



(نموذج أداة تقييم معرفة الإدارة، ونموذج التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية).

## 2- مقاييس الملكية الفكرية (Intellectual Property)

**(Measurments):** والتي تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري بمكوناته الأساسية؛ والتي تشمل: ( رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، ورأس مال العملاء)، ثم تحويل الأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المؤسسة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية؛ حتى تكون أكثر تحديداً، وأسهل إستخداماً، ومن أمثلتها: (نموذج تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس، ودليل المعلومات - الاتصالات، ونموذج مؤسسة دو كيميكال).

## 3- مقاييس القيمة السوقية (Market Value Measurments): والتي

تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة، وقيمتها السوقية، وهي تعتمد على الأسس والمبادئ المالية، والمحاسبية، ومن أمثلة هذه المقاييس: (نموذج القيمة السوقية، والقيمة الدفترية، ونموذج القيمة غير الملموسة المحسوبة).

## 4- مقاييس العائد على الأصول (Return on Assests)

**(Measurments):** وتعتمد هذه المقاييس على حساب العائد على الأصول (ROA) المحسوبة، وذلك وفقاً للصيغة الآتية:

$$\text{العائد على الأصول (ROA) = العوائد قبل الضريبة/الأصول الملموسة للمؤسسة.}$$

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط عائد القطاع الذي يقع نشاط المؤسسة ضمنه، ويتم اعتبار أي زيادة عن متوسط القطاع عائد خاص برأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة، ومن أمثلة هذه المقاييس: (نموذج مكاسب رأس المال المعرفي، ونموذج القيمة المضافة - العائد على المعرفة).

ويوضح الجدول رقم (1) الآتي: عرضاً مختصراً لبعض النماذج، والمقاييس

السابقة كما عرضها (نجم، 2005م: 16-18):

**جدول رقم (1):**

## نماذج قياس رأس المال الفكري (نجم، 2005م: 16-18):

نوع المقاييس	الأمثلة	توصيف المقياس، أو النموذج
أولاً: المقاييس الوصفية:	1- أداة تقييم معرفة الإدارة.	هذه الإداة معدة كاستبابة مكونة من خمسة أقسام؛ وهي: (عملية المعرفة، والقيادة، والثقافة، والتكنولوجيا، والقياس في إدارة المعرفة)، ويُمكن من خلال هذه الإستبابة: تقييم أداء العمل المعرفي، وإنتاجيته في المؤسسة.
	2- التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية.	ويقوم هذا التقييم على: توجيه أربعة أسئلة لمهنيي المعرفة؛ ليحددوا هم بأنفسهم إن كانوا إنتاجيين أم لا.
ثانياً: مقاييس الملكية الفكرية:	3- تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية.	ووفقاً لهذه الطريقة: يتم تحويل الأصول المعرفية في المؤسسة إلى ملكية فكرية ذات أشكال أكثر عملية، وتحديداً، ويتم هذا التحويل في أربعة مجالات؛ وهي: - تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية؛ مثل: (براءات الإختراع، وحقوق التأليف). - تحويل العلاقات إلى شبكات: حيث تُمثل الشبكة مصدراً للوصول المتميز، وفرصة لإنتاج مكاسب متبادلة. - تحويل الأفراد إلى مواهب: حيث يتم تحويل الأفراد إلى خبرات، وقدرات عالية الأداء بالمقارنة مع المنافسين. - تحويل السمعة إلى علامة: مما يُزيد من القدرات التنافسية للمؤسسة.
	4- دليل المعلومات - الإتصالات.	والذي يقدم مؤشرات عديدة تعتمد على: الترابط بين التغيرات في المعلومات - الإتصالات، والتغيرات في السوق، ويعتمد هذا الدليل في قياس ذلك على أربعة معايير؛ وهي: (رأس مال العلاقات، ورأس مال البنية التحتية، ورأس المال البشري، ورأس المال الإبتكاري).
	5- نموذج مؤسسة دو كيميكال.	والذي يقوم على: اعتبار المعرفة هي العامل الأساسي في إنشاء الثروة، ويتكون هذا النموذج من عدة خطوات؛ وهي: (وضع الإستراتيجية، وتحديد وتصنيف الأصول الفكرية الحالية، وتقييم هذه الأصول، وقرار الإستثمار في المعرفة الجديدة من خلال تطوير التكنولوجيا والمهارات، أو شرائها، وتجميع الأصول الفكرية في محفظات المعرفة).

ويقوم هذا النموذج على: إحتساب الفرق بين قيمة المؤسسة السوقية، وقيمتها الدفترية؛ حيث تُمثل القيمة السوقية: القيمة الحقيقية للمؤسسة، بما تشتمل عليه من الأصول الملموسة، ورأس المال الفكري .	6- القيمة السوقية إلى الدفترية.	ثالثاً: مقاييس القيمة السوقية:
وتقوم هذه الطريقة على: احتساب العائد على الأصول المادية، ثم استخدام هذا الرقم كأساس لتحديد نسبة العوائد التي تعزى إلى الأصول غير الملموسة، ويُمكن استخدامه كمؤشر لربحية الإستثمارات في أصول المعرفة.	7- القيمة غير الملموسة المحسوبة.	
ويتم حسابها عن طريق: قسمة المكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية للمؤسسة.	8- مكاسب رأس المال المعرفي.	
والتي تركز على: وقت التعلم في العمليات الجوهرية، ويُمكن تحديد هذه الطريقة من خلال عدة خطوات؛ وهي: (تحديد العملية الجوهرية وعملياتها الفرعية، وتكوين الوحدات المشتركة لقياس وقت التعلم، واحتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية، وتحديد فترة المعاينة للحصول على عينة ممثلة للعملية الجوهرية، وضرب وقت التعلم لكل عملية فرعية بعدد أوقات العمليات الفرعية، وتخصيص العوائد للعمليات الفرعية بالتناسب مع الكميات المتولدة بالخطوة السابقة واحتساب التكاليف لكل عملية فرعية، وأخيراً احتساب العائد على المعرفة وتفسير النتائج) .	9- طريقة القيمة المضافة (العائد على المعرفة).	رابعاً: مقاييس العائد على الأصول المعرفية:

ونظراً لقصور بعض الأساليب التقليدية في قياس رأس المال الفكري؛ فقد ظهرت بعض الأساليب الحديثة، والتي تم تطويرها حتى يُمكن استخدامها في جميع المؤسسات، ومنها مؤسسات التعليم العالي. وترجع أهمية هذه الأساليب الحديثة كما أشار كل من: شين، وآخرون (Chen, J., & et al., 2004: 196-197)، و(قرني، والعتيقي، 2012م: 252-253)، و(عبد العزيز، 2012م: 122-123) فيما يأتي:

1- ضرورة تقدير قيمة المؤسسة، وقياس أدائها بصورة دقيقة، وكاملة -لا سيما- في ظل المجتمع الحالي، والذي تتزايد فيه قيمة المعرفة؛ حيث أصبحت تُشكل جزءاً كبيراً من قيمة المؤسسة، وعاملاً حاسماً في تعظيم مكانتها التنافسية.

- 2- قصور الأساليب المحاسبية التقليدية، وعدم قدرتها على قياس رأس المال الفكري، وتقدير قيمته في المؤسسات المختلفة، برغم أهميته، وكونه يُشكل جزءاً كبيراً من أصول أي مؤسسة.
- 3- تساعد الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري على قياس مكوناته المختلفة، والتي لا تستطيع الأساليب المحاسبية التقليدية قياسها؛ مثل: قياس (رأس المال البشري، ورأس المال العلاقتي، ورأس المال الابتكاري)؛ نظراً لتزويد هذه الأساليب الحديثة بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المؤسسة، وتقدير قيمتها.
- 4- تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الحقائق المادية فقط (Hard Fact)، كما تركز على الكميات (Quantities)، في حين تركز الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية (Soft Fact)، كما تركز على النوعية (Quality)، فضلاً عن ذلك: فإن الأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج المعاملات السابقة، والتدفقات النقدية، في حين تركز الأساليب الحديثة على دور رأس المال الفكري في خلق قيمة مضافة للمؤسسة (Value Creation).
- 5- تُصنف الأساليب المحاسبية التقليدية التعاملات على أساس (التكلفة، والإيرادات، والأصول، والإلتزامات)، بينما تصنف الأساليب المحاسبية الحديثة التعاملات على أساس العاملين (Employees)، والعملاء (Customers)، والتكنولوجيا (Technology)، والعمليات (Process).
- 6- تهتم الأساليب المحاسبية التقليدية بإجراء التحليل الذي يتعلق: (بالربحية، والسيولة، والمخاطرة، والقدرة على الوفاء بسداد الديون)، بينما تهتم الأساليب المحاسبية الحديثة: (بإجراء التحليل الذي يتعلق بتصرفات الإدارة المتعلقة بقرارات المؤسسة، وأنشطة التأهيل المختلفة).
- 7- تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على قياس المؤسسات اعتماداً على الماضي فقط، بينما تركز الأساليب الحديثة على قياس المؤسسات اعتماداً

على (الحاضر، والمستقبل)، في الوقت الذي لا تغفل فيه ماضي المؤسسة.

8- قصور الأساليب المحاسبية التقليدية، وعدم كفايتها لبناء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات، لذا: يتم استخدام المقاييس الحديثة لرأس المال الفكري كأداة تكميلية؛ تساعد في تقويم نقاط قوة المؤسسة، ونقاط ضعفها في ضوء عملية المقارنة المرجعية.

ومن أهم الأساليب، والنماذج المطورة لقياس رأس المال الفكري، والتي يمكن استخدامها في مؤسسات التعليم العالي مع إجراء بعض التعديلات عليها؛ ما يأتي:

### 1- نموذج خريطة الأصول المعرفية (Knowledge Assets Map)

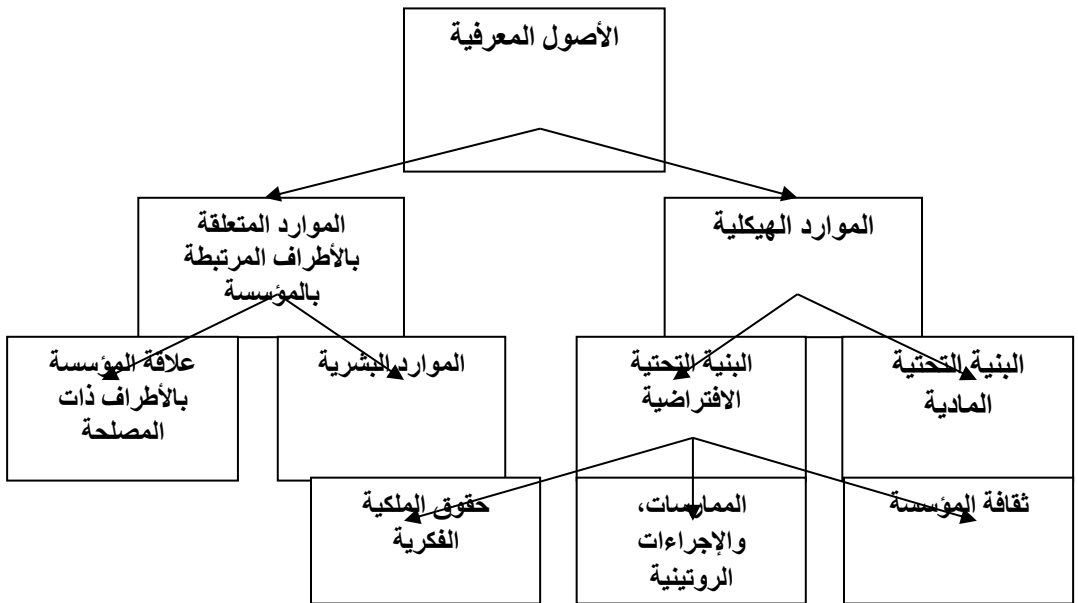
**(Aporoach):** والذي تم تصميمه لمساعدة المؤسسة على تحديد أصولها المعرفية، وقياسها؛ لتحديد مدى مساهمتها في تحديد قيمة المؤسسة. ووفقاً لهذا النموذج: فإنه يتم تقسيم الأصول المعرفية كما أشار ستاروفيج، ومارر (Starovic, D., & Marr, B., 2003: 9) إلى مجموعتين من الموارد التنظيمية؛ وهما كالآتي:

أ. الموارد الهيكلية (Structural Resources): وتنقسم إلى بنية تحتية مادية، وبنية تحتية افتراضية، والتي تنقسم بدورها إلى: (ثقافة المؤسسة، والممارسات والإجراءات الروتينية، وحقوق الملكية الفكرية).

ب. الموارد المتعلقة بالأطراف المرتبطة بالمؤسسة (Stakeholder resources): وتنقسم إلى الموارد البشرية، وعلاقة المؤسسة بالأطراف الأخرى ذات المصلحة، والتي تنقسم بدورها إلى: (الأطراف الداخلية، والأطراف الخارجية) للمؤسسة.

ويساعد هذا النموذج على: تحديد الأصول المعرفية التي تُعد أساساً لدراسة العلاقات (المتداخلة، والمتبادلة) بين هذه المكونات، والتي يُمكن وصفها عن طريق خريطة خلق القيمة التي تُستخدم لمعرفة الطبيعة (الاستراتيجية، والديناميكية) لرأس المال الفكري، وما يضيفه من قيمة لكل الأطراف المرتبطة بالمؤسسة؛ مما يؤدي إلى اشباع احتياجاتها المختلفة (مرسي، 2008م: 196).

ويوضح الشكل رقم (3) الأتي: نموذج خريطة الأصول المعرفية:



شكل رقم (3): نموذج خريطة الأصول المعرفية.  
المصدر: (Starovic, D., & Marr, B., 2003: 9).

2- مؤشر الأصول غير الملموسة (Intangible Assets): حيث قامت أكثر من أربعين شركة سويدية في عام (1987م) باستخدام نظرية (Corresponding Theory)، ونظرية (Konrad Theory) على نطاق واسع في قياس أصولها غير الملموسة، والإفصاح عنها طبقاً للمبادئ الواردة في النظرية، وذلك في تقاريرها الملحقة في القوائم المالية، بعد ذلك تم تطوير هذه النظرية لأغراض المعلومات الإدارية، وأصبحت تسمى: (مؤشر الأصول غير الملموسة)، وفي

هذا السياق: تم تحديد ثلاثة فئات لقياس الأصول غير الملموسة في المؤسسة؛ وهي على النحو الآتي: (العرييد، 2005م: 18-19)، و(الكثيري، 2013م: 522).

أ. معارف الأفراد (Individual Competence): ويقصد بها: قدرة الأفراد على التصرف في ظروف العمل المختلفة، وذلك بما يتضمنه من: (تعليم، وخبرات عملية، وكفاءات، وقيم، ومهارات فنية، واجتماعية)، وغيرها.

ب. الهيكل الداخلي (Internal Structure): ويتكون من مجموعة كبيرة من العناصر؛ مثل: (براءات الإختراع، والمفاهيم، والنماذج، والنظم الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات، ونظم وإجراءات العمل بالمؤسسة)، وتُعد هذه العناصر نتائج جهود العاملين، ومملوكة للمؤسسة، كما يُمكن الحصول عليها من أماكن أخرى.

ج. الهيكل الخارجي (External Structure): ويتكون من علاقات المؤسسة مع عملاءها الخارجيين، والجهات المستفيدة من خدماتها.

وكما أشار (العرييد، 2005م: 21): فإن مؤشر الأصول غير الملموسة يتسم

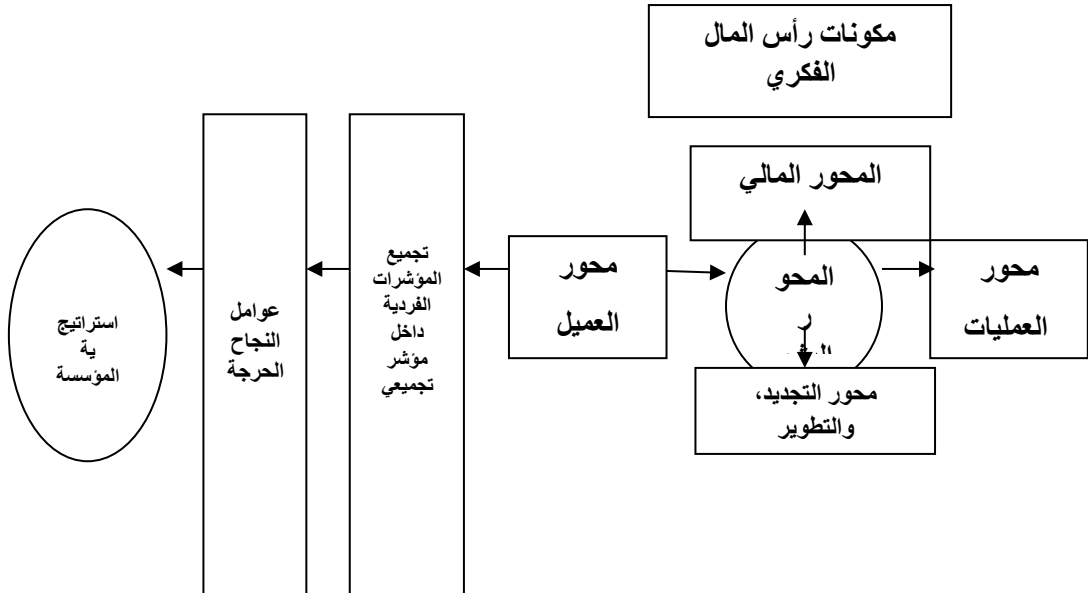
بمجموعة من السمات المختلفة؛ لعل من أهمها ما يأتي:

- يرتكز مؤشر الأصول غير الملموسة على اعتبار الأفراد المتواجدين في المؤسسة هم المصدر الوحيد لتوليد الإيرادات؛ حيث تُمثل الأرباح المتولدة عن تصرفات الأفراد إشارات معرفية (ملموسة، وغير ملموسة)، وتوجه إلى الهياكل (الداخلية، والخارجية) للمؤسسة؛ حيث تُمثل هذه الهياكل أصولاً للمؤسسة؛ لتأثيرها على تدفق الإيرادات.
- يفترض مؤشر الأصول غير الملموسة وجود ثلاثة أصول غير ملموسة؛ وهي: (النمو، والتجديد، والاستقرار)، ومن ثم: يتم العمل على إيجاد مصفوفات تشير إلى كفاءة هذه الأصول، من خلال تصميم مؤشرات ترتبط بنمو الأصل، ومعدل تجده، وكفاءة الانتفاع به، ومخاطر خسارته.

- يركز مؤشر الأصول غير الملموسة على فكرة المنظور المعرفي في تكوين المؤسسة، كما ينظر هذا المنظور إلى الموارد المالية باعتبارها أحد المعادلات الممكنة لقياس السلوك البشري.

**3- مؤشر رأس المال الفكري (IC- Index):** والذي يعتمد على تجميع المؤشرات الفردية المختلفة داخل مؤشر تجميعي واحد، يُحقق الربط بين التغيرات في رأس المال الفكري، والتغيرات في السوق، وذلك بما يوضح القيمة الكلية لرأس المال الفكري، ويركز هذا المؤشر على: الرقابة على التغيرات في رأس المال الفكري، مع الأخذ في الاعتبار الأداء في الفترات السابقة، ولبناء هذا النموذج: لابد من تحديد إستراتيجية المؤسسة، ثم يتم تحديد مكونات رأس المال الفكري، ويلي ذلك وضع الأوزان الترجيحية لهذه المكونات وفقاً للأهمية النسبية لتأثير كل مكون، ويساعد هذا النموذج في: الربط بين إستراتيجية المؤسسة، وعناصر رأس المال الفكري (الكومي، 2012م: 94).

وبوضح الشكل رقم (4) الأتي: نموذج مؤشر رأس المال الفكري (IC-Index):



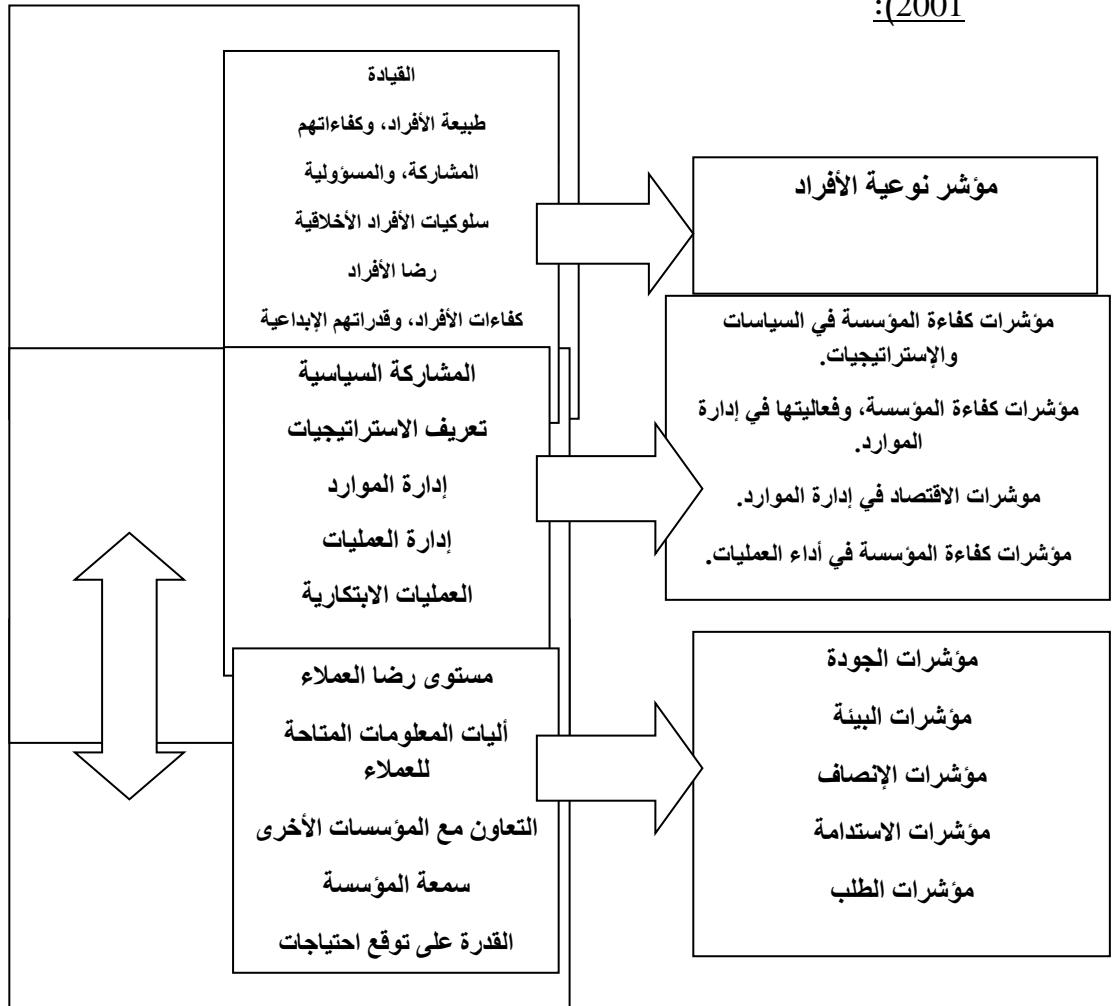
**شكل رقم (4): نموذج مؤشر رأس المال الفكري (IC-Index):**  
**المصدر: (Roos, G., & et al., 1997: 88)**



4- **نموذج سايا، وسييرا (Caba & Sierra, 2001):** وقد اقترحا نموذجاً لقياس رأس المال الفكري يقوم على أساس نموذج إدارة الجودة الأوروبي European Foundation Quality Management Model (EFQM)؛ حيث قاما بإدراج عناصر مختلفة من نموذج إدارة الجودة الأوروبي في ثلاث كتل تُشكل المكونات المختلفة لرأس المال الفكري؛ وهي: (كتلة رأس المال البشري، وكتلة رأس المال الهيكلي، وكتلة رأس المال العلاقتي)، وبعد ذلك: يتم تحديد أهم العناصر التي تخلق القيمة الحالية للمؤسسة، وكذا أهم العناصر التي تخلق القيمة المستقبلية لها؛ بحيث يتم الاهتمام بهذه العناصر، مع تحديد مجموعة من المؤشرات لقياس كل عنصر منها، ووفقاً لهذا النموذج: فإن قيمة المؤسسة تعتمد على مستوى الجودة المحققة، ويتكون هذه النموذج من: (Ramírez, Y., 2010: 256-257)

- أ. **كتلة رأس المال البشري (The Human Capital Block):** وتشير إلى: كفاءات الأفراد، وقدرتهم على العمل كفريق، فضلاً عن الأخلاقيات المهنية في الإدارة العامة.
- ب. **كتلة رأس المال الهيكلي (The Structural Capital Block):** وتشمل: (نظم المعلومات، والإدارة، والتكنولوجيا المتاحة)، وغيرها من العناصر التي تشير إلى فعالية المؤسسة، وكفاءتها الداخلية.
- ج. **كتلة رأس المال العلاقتي (The Relational Capital Block):** وتشير إلى: قيمة المؤسسة التي تتكون نتيجة لعلاقاتها الخارجية، ورضا العملاء عن خدماتها المقدمة، والتي تُعد مفتاح النجاح لأي مؤسسة.

ويوضح الشكل رقم (5) الأتي: مكونات نموذج سابا، وسييرا ( Caba & Sierra, )  
:(2001)



**شكل رقم (5) الأتي: مكونات نموذج سابا، وسييرا (Caba & Sierra, 2001):  
المصدر: (Ramírez, Y., 2010: 257).**

5- **نموذج القياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard):** وهو أول نموذج يقترب من مفهوم رأس المال الفكري، والذي سمي نظام مقاييس الأداء المتوازن لكابلن، ونوردون (Kaplan & Norton)؛ فهو نظام متعدد الأبعاد يركز على ترجمة رسالة المؤسسة، واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من المقاييس المختلفة، ويتم تحقيق التوازن في هذا النموذج بين المقاييس الموضوعية، والمقاييس الذاتية، ومن ثم: فهي وسيلة للمواءمة بين أهداف المؤسسة فلا يطغى بعضها على البعض الآخر، ويعتمد استخدام هذه المقاييس على تحديد أهم مكونات رأس المال الفكري، ووضع مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس لكل مكون من هذه المكونات، ثم قياسها، وتسجيل النتائج في هذه البطاقات المتوازنة، أو في أشكال بيانية.

وكما أشار كل من: (موسى، 2008م: 194)، وكابلن (Kaplan, R., 2010: 4)، وماكاي (Mackay, A., 2005: 4)، وكابلن، ونوردون (Kaplan, R., & Norton, D., 1996: 53-64)، وكابلن، ونوردون (Kaplan, R., & Norton, D., 1997: 20)، وريد (Reid, M., 2011: 87)؛ فإن هيكل نموذج القياس المتوازن للأداء يتمثل في أربعة مجموعات مختلفة من المقاييس؛ وهي كالآتي:

- أ. مجموعة مقاييس تعبر عن الأداء المالي (Financial Performance Measures): وتضم تلك المجموعة عدداً من المقاييس التي تعبر عن الأداء المالي لمؤسسة؛ مثل: (معدل العائد على الاستثمار، وصافي القيمة الحالية، والقيمة الاقتصادية المضافة)، وغيرها.
- ب. مجموعة مقاييس تعبر عن رضا العملاء (Customer Perspective Measures): وتضم تلك المجموعة عدداً من المقاييس التي تعبر عن درجة رضا العملاء؛ مثل: (معدل النمو في عدد العملاء، ومعدل اكتساب عملاء جدد، ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء، ومعدلات النمو في توسيع العلاقات التبادلية مع العملاء، وتعميقها)، وغيرها.
- ج. مجموعة مقاييس تعبر عن أداء العمليات الداخلية (Internal Business Measures): وتضم هذه المجموعة عدداً من المقاييس التي

تعبّر عن حسن استغلال الموارد المتاحة؛ مما ينعكس على رضا العملاء، وعلى الأداء المالي للمؤسسة؛ مثل: (معدل إنتاجية العاملين، ومعدل استغلال الموارد المتاحة، ومستوى الجودة)، وغيرها.

د. مجموعة مقاييس تعبّر عن قدرة المؤسسة على النمو والتعلم (Learning and Growth Measures): وتضم هذه المجموعة عدداً من المقاييس المتعلقة بعناصر البنية التحتية للمؤسسة، والمتمثلة في الأفراد، ودرجة رضاهم، وإنتاجيتهم، ونظم المعلومات، وما تقدمه من معلومات دقيقة في الوقت المناسب عن (الجودة، والتكلفة، والعملاء)، فضلاً عن ما تمتلكه المؤسسة من نظم للتحفيز، وتفويض السلطات، وتحقيق العدالة، وغيرها.

هذا: ويحتوي كل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن كما أشار (المغربي، 2009م: 9-10): على مجموعة من المحاور المختلفة التي تحددها المؤسسة؛ وهي كما يأتي:

أ. الأهداف (Objectives): وهي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتتوزع تلك الأهداف على أبعاد البطاقة، وتُحظى بنفس الأهمية الإستراتيجية، وتتسم هذه الأهداف بعدة خصائص؛ من أهمها: أن تكون محددة، وقابلة للقياس والتحقيق، ومعقولة، ومحددة بوقت زمني لإنجازها؛ مثل: زيادة نسبة رضا العملاء عن الخدمة المقدمة بنسبة (10%) في نهاية العام الحالي.

ب. القياسات، والمؤشرات (Indicators & Measures): وتُمثل المجس الذي يُحدد ما تم إنجازه من الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، مثل: مؤشرات رضا العملاء، والتي يتم تحديدها بالمسح الميداني.

ج. المعيار (Target): ويقصد به: مقدار محدد يتم القياس عليه؛ وذلك لتحديد مقدار الانحراف (سلباً، أو إيجاباً) عن الهدف المراد تحقيقه، مع الاستعانة ببعض النسب المئوية، والأشكال البيانية، والتي توضح الصورة مباشرة.

د. المبادرات (Initiatives): وتشير إلى: الأعمال التنظيمية التي يتوقف عليها تحقيق الهدف؛ مثل: زيادة أماكن تقديم الخدمة للعملاء، وفتح فروع جديدة.

فضلاً عن ذلك: فإن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة، وأعمالها، وذلك بمراعاة مجموعة من الإعتبارات المختلفة؛ مثل ما يأتي: (الهاللي، 2011م: 33-34)

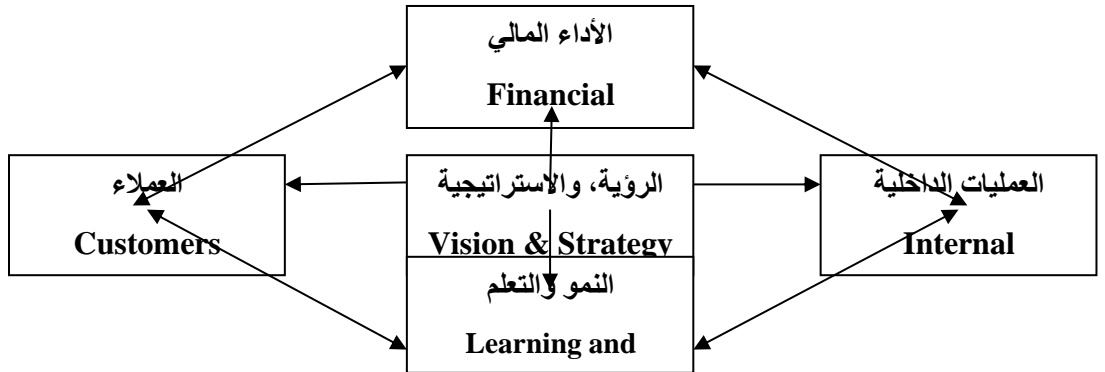
أ. البعد الزمني: حيث تركز عمليات القياس على ثلاثة أبعاد زمنية؛ وهي: (الأمس، واليوم، والغد).

ب. البعد المالي، وغير المالي: حيث تهتم عمليات القياس بمراقبة الجوانب (المالية، وغير المالية) الرئيسة في المؤسسة.

ج. البعد الاستراتيجي: حيث تهتم عمليات قياس الأداء بربط الضبط التشغيلي قصير المدى برؤية المؤسسة، واستراتيجياتها طويلة المدى.

د. البعد البيئي: حيث تهتم عمليات قياس الأداء بالجوانب (الداخلية، والخارجية)، وذلك عند القيام بتطبيق المقاييس.

وبوضح الشكل رقم (6) الأتي: نموذج القياس المتوازن للأداء لكابلن، ونوردون (Kaplan & Norton):



شكل رقم (6): نموذج القياس المتوازن للأداء لكابلن، ونوردون (Kaplan & Norton).

المصدر: (Mackay, A., 2005: 4).

## 6- نموذج مستكشف سكانديا (Scandia Navigator Model, 2000): والذي

تم وضعه بواسطة شركة سكانديا (Scandia Insurance Compant)، وذلك لقياس رأس المال الفكري في المؤسسات المختلفة. ويعكس هذا النموذج كما أشار كل من: فنكام، وروزليندر (Fincham, R., & Roslender, R., ) (2003: 25-26)، ومارسيل (Marsel, S., 2014: 3-5): خمسة أبعاد مختلفة لرأس المال الفكري، مع وضع مجموعة من المؤشرات لقياس كل بعد منها، وهذه الأبعاد كما يأتي:

أ. التركيز المالي (Financial Focus): والذي يهتم بالنتائج المالية

للمؤسسة، ويركز على زيادة قيمتها المالية، وهذا البعد يختلف عن باقي الأبعاد الأخرى؛ فهو لا يركز على البعد المستقبلي للمؤسسة، ولكنه يركز على المعاملات المالية للمؤسسة في الماضي، وتستخدم المؤشرات المالية في التعبير عن هذا البعد؛ مثل: (إجمالي الأصول المالية، ومجموع الإيرادات، وإجمالي ساعات العمل)، وغيرها.

ب. التركيز على العميل (Customer Focus): والذي يهتم بتقدير رأس

مال العملاء بالنسبة للمؤسسة، ووفقاً لهذا المنظور فإن المعلومات المجمعة عن العملاء ستكون جزءاً من التقارير الداخلية للمؤسسة، ويستخدم هذا البعد كلاً من: المؤشرات (المالية، وغير المالية).

ج. التركيز على العمليات (Process Focus): والذي يهتم بالعمليات

التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة، وتدعمها؛ مثل: (نظم المعلومات، وقواعد البيانات، وإجراءات العمل)، وغيرها، ويستخدم في هذا البعد مجموعة من المؤشرات التي تؤكد على: الاستخدام الفعال للتكنولوجيا، ومراقبة جودة العمليات، ونظم إدارة الجودة، بالإضافة إلى المؤشرات المالية.

د. التركيز على التجديد والإبتكار (Innovation Focus): ويهتم هذا

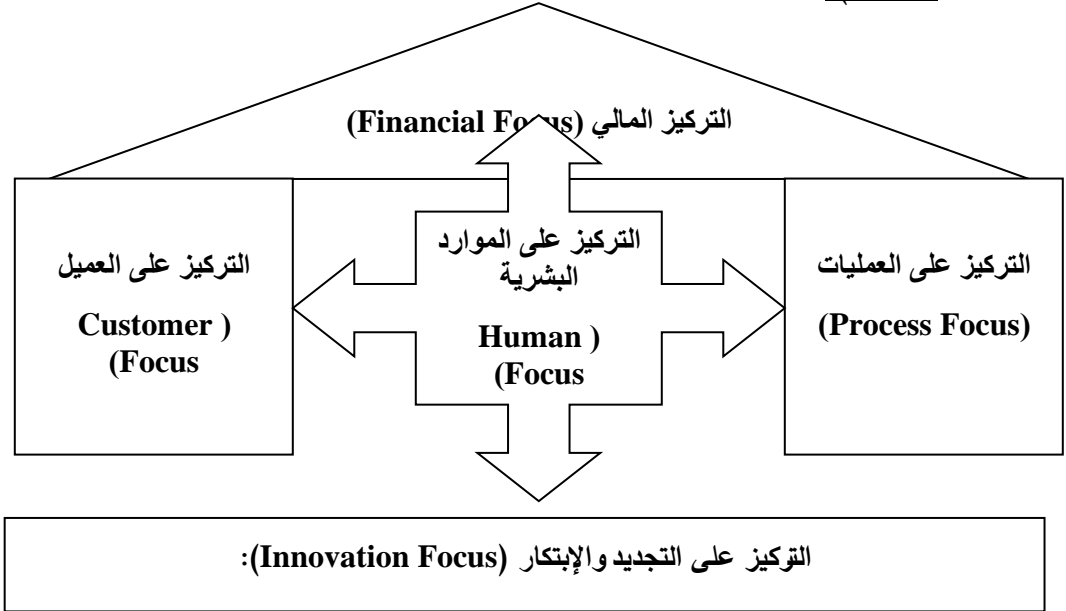
البعد بقياس القدرات الإبداعية للمؤسسة، وذلك عن طريق قياس فعالية استثماراتها في التدريب، والإنفاق على البحوث، والتطوير، ومن أهم المؤشرات المستخدمة في هذا البعد؛ هي: (عدد الخدمات التي تم

تطويرها مؤخراً، وأصول الملكية الفكرية، وعدد براءات الإختراع)، وغيرها.

هـ. التركيز على الموارد البشرية (Human Focus): والتي تُعد أهم الموارد في المؤسسة، كما تُعد مصدراً أساسياً لجميع المكونات الأخرى، وهي تقع في وسط النموذج، وتحرك النموذج بأكمله، وتعكس رأس المال البشري في المؤسسة، وكيفية تطويره، وتعزيزه.

هذا: ويُمكن النظر إلى نموذج سكانديا باعتباره بناء: يُمثل التركيز على (البعد المالي) سطحه، والتركيز على كلاً من: (العملاء)، و(العمليات) جدرانه، كما يُمثل التركيز على (الموارد البشرية) قلب هذا البناء، وروحه، وأخيراً: فإن التركيز على (التجديد، والإبتكار) هو أرض هذا البناء، والقاعدة الحرجة التي يرتكز عليها، ويتوقف عليها قدرة أي مؤسسة على الاستمرار (مرسي، 2008م: 197).

ويوضح الشكل رقم (7) الأتي: نموذج مستكشف سكانديا ( Scandia Navigator Model):



الشكل رقم (7) الأتي: نموذج مستكشف سكانديا ( Scandia Navigator Model):

(Model)

المصدر: (Marsel, S., 2014: 5).

مما سبق يتضح: أن نموذج مستكشف سكانديا يُعد من النماذج الشاملة؛ حيث تناول جميع مكونات رأس المال الفكري؛ وهي: رأس المال البشري، ورأس مال العملاء، ورأس المال الهيكلي والمتمثل في بعد العمليات، وكذلك رأس المال الابتكاري، كما أنه أهتم بوضع مجموعة من المؤشرات (المالية، وغير المالية) للمؤسسة، وذلك على عكس النماذج السابقة؛ والتي كانت تركز فقط على المؤشرات المالية، فضلاً عن تركيزه على القيمة (الابداعية، والإبتكارية) للمؤسسة باعتبارها أساس تقدم أي مؤسسة، وتطورها.

كما يتضح كذلك: أن هناك تشابهاً كبيراً بين نموذج مستكشف سكانديا (Scandia Navigator Model)، ونموذج القياس المتوازن للأداء (Kaplan & Norton)، وذلك في الأبعاد التي يعتمد عليها كل منهما في قياس رأس المال الفكري، ومؤشرات كل بعد منها، وكذا في اهتمام كل منهما بقياس المؤشرات (المالية، وغير المالية) في المؤسسة، فضلاً عن اقتراب كل منهما من مفهوم رأس المال الفكري، ومكوناته التي اتفق عليها معظم الباحثين؛ لذا: يُعد هذين النموذجين من أكثر النماذج قبولاً بين الباحثين، وكذا من أكثر النماذج سهولة في التطبيق في المؤسسات المختلفة، ومنها مؤسسات التعليم العالي.

واستناداً إلى ما سبق: وبعد تحليل أهم الأساليب، والنماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في المؤسسات المختلفة؛ يتضح: أن هناك تعدداً كبيراً في أساليب قياس رأس المال الفكري، ونماذجه، والتي يُمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين؛ وهما:

### 1- النوع الأول: (المقاييس الكمية): والتي تعتمد على البيانات الصادرة عن

التقارير المالية للمؤسسات المختلفة، كما تعتمد على بيانات صادرة عن القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وهي تحاول إيجاد طرق مترية مناسبة لقياس رأس المال الفكري، ومن ثم: فهي لا تصلح لقياس جميع مكونات رأس المال الفكري - لا سيما - الأصول المعرفية غير الملموسة.

### 2- النوع الثاني: (المقاييس الوصفية): والتي تعتمد على وضع مجموعة من

المؤشرات لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري، كما تقيس مدى واسع من المؤشرات المتعلقة بالعمليات، والأنشطة (الداخلية، والخارجية)



للمؤسسة، ومن ثم: يُمكن استخدامها لقياس المكونات المختلفة لرأس المال الفكري، والتي لا تستطيع المقاييس الكمية قياسها.

### صعوبات قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:

مما سبق: وبعد عرض النماذج المختلفة لقياس رأس المال الفكري يتضح أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه قياسه، وتقلل من فاعلية استخدام هذه المقاييس، وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ومن أهم هذه الصعوبات كما أشار كل من: (الصاوي، 2013م: 159-165)، و(جاد الرب، 2006م: 425)، و(يوسف، 2005م: 11) ما يأتي:

- 1- صعوبة القياس المحاسبي للأصول غير الملموسة لعدم توافر قواعد محاسبية لتلك الأصول؛ فالإبداع هو جوهر عملية المعرفة، وخلق القيمة، ولكن هناك صعوبة كبيرة في التنبؤ بعملية الإبداع، ومخرجاته المختلفة.
- 2- اختلاف قيمة رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسات المختلفة؛ فقد يكون ذات قيمة بالنسبة لمؤسسة معينة، ولكنه لا يكون بنفس القيمة بالنسبة لمؤسسة أخرى؛ مما ينتج عنه نظم قياس مختلفة تجعل من الصعب المقارنة بين المؤسسات.
- 3- عدم القدرة على تحديد قيمة بعض عناصر رأس المال الفكري؛ مثل: كفاءة العاملين، وقدراتهم، ورضا العملاء الخارجيين للمؤسسة.
- 4- التناقض في بعض عناصر رأس المال الفكري؛ فمنها ما ترتفع قيمته مع مرور الوقت، والعكس بالنسبة لبعض العناصر الأخرى.
- 5- صعوبة قياس كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري بشكل منفصل؛ نظراً للتداخل الكبير بينها، ومن ثم: يتم تقدير قيمته بشكل كلي، وهذا لا يفي بمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي، والذي أكد على ضرورة رسملة الأصول غير الملموسة؛ مما يستلزم تمييز كل أصل بشكل منفصل.
- 6- زيادة عدم التأكد بالنسبة للمنافع المتوقعة؛ مما يترتب عليه احتمال ارتفاع قيم رأس المال الفكري، أو انخفاضها للصفر في لحظة؛ مثل: براءات الاختراع.

**7-** صعوبة توحيد المقاييس المختلفة لعناصر رأس المال الفكري بجميع المؤسسات؛ نظراً لاختلاف أشكال رأس المال الفكري، وخصوصية بعض عناصره من مؤسسة إلى أخرى.

**8-** عدم وجود علاقة سببية مباشرة بين تكلفة عناصر رأس المال الفكري، والمنافع الناتجة منه؛ نظراً لأن قيمة هذه العناصر تتمثل في استخدامها، وليس في تكلفتها؛ بمعنى: أن تكلفة بعض العناصر قد تكون قليلة، ولكنها تُستخدم بشكل مكثف، أو أن هذا الاستخدام يُعد سبباً (مباشراً، أو غير مباشر) في توليد قيمة كبيرة للمؤسسة لا تتناسب مع تكلفته.

**9-** معظم مقاييس رأس المال الفكري مقاييس اجتهادية ذاتية، تعتمد في جوانب كثيرة منها على الاجتهاد، والحكم الشخصي، والخبرة؛ لتقييم الأصول - خاصة- الأصول غير الملموسة؛ وذلك لافتقار عملية التقييم لوجود قواعد إرشادية، ومعايير تقييم قياسية محددة، وواضحة، فضلاً عن نقص الطرق، والوسائل، والاحصاءات؛ مما يؤدي إلى الشك في نتائج التقييمات التي تجرى للأصول غير الملموسة - خاصة- الأصول المعرفية.

**10-** تقتصر نماذج القياس الحالية إلى وجود طريقة واضحة، ومحددة لحساب تكاليف أصول المعرفة، وعوائدها؛ وذلك نظراً لخصائص المعرفة البشرية التي تتصف بكونها غير مادية، وغير ملموسة، ومن ثم: فهي غير قابلة للقياس المباشر، كما أنها غير متوافقة مع قيود المعاملات المحاسبية، والتي يتم تسجيلها وفقاً للقواعد المحاسبية في إعداد التقارير (المحاسبية، والمالية).

**11-** تتسم كثير من النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري بعدد كبير من المؤشرات؛ مما يُعقد من تطبيقها - خاصة- في مجال استخدامها كنماذج رياضية، كما تواجه هذه المقاييس اعتراضات عديدة بشأن إمكاناتها للتصدي لمشكلة تحديد المعايير، والمؤشرات المساعدة لقياس المعرفة.

فضلاً عن ذلك: فإنه يوجد صعوبة في تقييم رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؛ نظراً لعدم اعتراف جميع الجهات المنوطة بوضع المعايير المحاسبية إلا بالقيم المحددة، والتي لها أداة إثبات، وتقييم موضوعي، لذا: لا يتم الإعراف بأغلب الأصول غير الملموسة في مؤسسات التعليم العالي؛ مما ينتج عنه نتائج مضللة، كما

يؤدي عدم القدرة على قياس رأس المال الفكري، وتسجيله إلى سوء توزيع الموازنة (جلال، 2009م: 491).

مما سبق يتضح: صعوبة قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؛ نظراً لعدم وجود معايير (واضحة، ومحددة، وموضوعية، وشاملة) لقياسه، وتقييمه، فضلاً عن صعوبة استخدام أدوات القياس، والتقييم الموجودة، وتعقيدها، وعدم موضوعيتها، فضلاً عن صعوبة التأكد من نتائجها - لا سيما - عند قياس بعض مكونات رأس المال الفكري؛ مثل: (رأس المال العلاقتي، ورأس المال الهيكلي)؛ مما يتطلب الاعتماد - في بعض الأحيان - على التقدير الشخصي عند تقييم الأصول الفكرية في المؤسسة.

كما يتضح كذلك: عمومية معظم المقاييس المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تعتمد هذه المقاييس على مجموعة من المؤشرات العامة لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومن ثم: فهي ليست متخصصة لتقييم كل مكون من مكونات رأس المال الفكري، كما أنها ليست محددة بدقة، وموضوعية؛ مما يؤثر على مصداقية النتائج المنبثقة عنها، فضلاً عن كثرة هذه المؤشرات؛ مما يعقد من طريقة جمع البيانات، والمعلومات، ويجعلها عملية صعبة، ومكلفة، ومرهقة للغاية، كما أن بعض هذه المؤشرات قد تكون مشوشة، ومربكة؛ مما يؤدي إلى تفسيرات مختلفة في كثير من الأحيان؛ مما يتطلب ضرورة وضع (أدلة، وقواعد) إرشادية؛ لتحديد هذه المؤشرات بدقة، وكيفية استخدامها في قياس مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

تناولت الباحثة في هذا المحور: أهم نماذج قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وأهم صعوبات قياسه، وستتناول في المحور الرابع: أهمية إدارة رأس المال الفكري، ونماذج إدارته، فضلاً عن طرق بناءه، وتنميته في مؤسسات التعليم العالي.

**المحور الرابع:****إدارة رأس المال الفكري، وتنميته في مؤسسات التعليم العالي):****تعريف إدارة رأس المال الفكري، وأهدافها:**

يُعد رأس المال الفكري -كما سبق وأشارت الباحثة- من أهم الموارد الموجودة في مؤسسات التعليم العالي، وأكثرها قيمة، وأهمية؛ حيث يُعد أقوى سلاح تنافسي يُمكن أن تعتمد عليه هذه المؤسسات في زيادة إنتاجيتها، وفعاليتها، وتدعيم مكانتها التنافسية بين غيرها من المؤسسات الأخرى، كما يُعد أحد أهم الاستراتيجيات المستخدمة لاستثمار الفئة المتميزة في المجتمع.

وتساعد إدارة رأس المال الفكري على الاستفادة من الأصول الفكرية غير الملموسة الموجودة في مؤسسات التعليم العالي، واستثمارها، وتقديم كل ما هو جديد في البحث، والتطوير، فضلاً عن اكتشاف القدرات المعرفية، والتنظيمية، والسلوكية للعاملين بالمؤسسة من: (أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب، والإداريين)، وتدعيمها، وتمكينها، فضلاً عن تحسين علاقة المؤسسة مع عملائها الخارجيين، والسعى نحو اكتساب مزيد من العملاء الجدد للمؤسسة، مع المحافظة على عملائها؛ مما يساعد على تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي، واكسابها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، والتي تُقدم خدمات مماثلة، ومن ثم تعظيم نقاط قوتها.

هذا: ويُمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري؛ بأنها: تلك (العمليات، والأنشطة) التي تمارسها المؤسسات؛ للاستفادة مما تمتلكه من موارد (لملموسة، وغير ملموسة)، وقدرات بشرية، وخبرات متراكمة لديها، والتي تُمكنها من إنتاج أفكار جديدة، وقيمة؛ تساعدنا في تحقيق تنافسية عالية على المستويين: المحلي، والعالمية (قرني، والعتيقي، 2012م: 232)، كما يُمكن تعريفها بأنها: مجموعة من العمليات (الدورية، والمستمرة)، التي تهتم بتنسيق الأنشطة المراد القيام بها، وتحديد إجراءات تخطيط الأصول الفكرية غير الملموسة، وقياسها، وتقييمها؛ لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (Gogan, L., & Duran, D., 2014: 58).

كما يُنظر إلى إدارة رأس المال الفكري كمنشآت إداري؛ يركز على تحديد الأصول الفكرية بالمؤسسة، وبناءها، والتحكم بها، والسيطرة عليها، فضلاً عن قياسها،

وتطويرها على المستوى الإستراتيجي، مع بعض التركيز على المستوى التكتيكي (Kujansivu, P., 2008: 26)، و (Kujansivu, P., 2009: 300)، فضلاً عن ذلك: فإن إدارة رأس المال الفكري تساعد على: تقييم أنشطة إدارة المعرفة؛ مما يعطي متخذي القرار متسعاً من الوقت للتفكير في مستقبل مصادر المعرفة، واتخاذ القرارات المناسبة، وتنفيذها (Mouritsen, J., 2004 : 259-260).

**في ضوء ما سبق: تُعرف الباحثة إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؛ بأنها:** مجموعة العمليات والأنشطة التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي لاستثمار أصولها الفكرية غير الملموسة، وتميبتها؛ وذلك لتعظيم قدراتها التنافسية، وتعزيز مكانتها بين المؤسسات التي تُقدم خدمات مماثلة.

**وكما أشار (ستوارت، 2004م: 127)، و (الطاهر، 2011م: 140-141):**  
**فإن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري تتكون من أربعة خطوات أساسية؛ وهي على النحو الآتي:**

- 1- **الخطوة الأولى:** التعرف على دور المعرفة كقوة محرّكة، ومدى اعتماد المؤسسة عليها، وكذا مدى مساهمتها في إعطاء قيمة إضافية؛ فكلما ازدادت أهميتها حققت إدارتها عائداً، ومردوداً أكبر، والعكس صحيح.
- 2- **الخطوة الثانية:** مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، وإيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي تم اكتشافها في الخطوة السابقة.
- 3- **الخطوة الثالثة:** وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول المعرفية - خاصة- التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة؛ بمعنى: وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية، واستثمارها؛ لزيادة قيمتها.
- 4- **الخطوة الرابعة:** والتي تتمثل في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية؛ من خلال: البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، والعمل على تنميته، وتطويره، وبناءه.

**هذا: ويساعد تطبيق إدارة رأس المال الفكري على تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة؛ لعل من أهمها ما يأتي: (Gogan, L., & Duran, D., 2014: 58-59)**

1- **زيادة فهم أداء المؤسسة:** تساعد إدارة رأس المال الفكري عبر مستويات هرمية على زيادة فهم أداء المؤسسة؛ مما يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المستقبلية، وسد الثغرات.

2- **إيجاد لغة مشتركة:** تُعد إدارة رأس المال الفكري من أهم العوامل المؤثرة في إيجاد لغة مشتركة بين العاملين في المؤسسة الواحدة؛ مما يؤدي إلى تجنب سوء الفهم، وتعزيز المناقشات البناءة؛ مما يخلق جواً من الشفافية، والثقة بين الجميع.

3- **تحسين العمليات:** تساعد إدارة رأس المال الفكري على تحديد العوامل المؤثرة على أداء العاملين بالمؤسسة؛ مما ينعكس على إجراءات أداء العمل، وتحسين عمليات التعلم.

4- **التركيز على العملاء الخارجيين:** تساعد إدارة رأس المال الفكري على تقوية العلاقة بين المؤسسة، وعملائها الخارجيين، والتركيز على تلبية احتياجاتهم، ورغباتهم المختلفة؛ مما يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة، وزيادة قيمتها المضافة.

5- **تعزيز الميزة التنافسية:** تهتم إدارة رأس المال الفكري باعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة، كما تُعزز من العلاقة بين جميع العاملين، وتحديد أولويات الأنشطة المراد انجازها، وترتيبها؛ مما ينعكس على جودة الأداء، وتعزيز الميزة التنافسية لها.

أما في مؤسسات التعليم العالي: فإن إدارة رأس المال الفكري تساعد على تحقيق أكبر عائد ممكن من الاستثمار في الأصول الفكرية، مع مراعاة العائد الاجتماعي للتعليم، وتحقيق فعالية التكلفة الجامعية؛ بمعنى تحقيق أعلى عائد من الأموال المنفقة، وربط التكلفة بالمكاسب لكل (منتج، أو خدمة) جامعية، والتوسع في استقرار إيرادات الجامعة من خلال التسويق الجامعي، ومواجهة المنافسة (الخارجية، والداخلية)، فضلاً عن استخدام الموارد الجامعية بصورة أكثر كفاءة، وفعالية، والمحافظة على رأس المال الفكري، وتحسينه، وضمان جذب الكفاءات، وتوفير البدائل المناسبة لملء الأماكن الشاغرة، ومساعدة الجامعة على إعادة الهيكلة، والتوسع في

رأس مالها الفكري، وغيرها؛ مما يساعد على تحسين المركز التنافسي للجامعة (قرني، والعتيقي، 2012م: 259).

### نماذج إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:

نظراً لطبيعة رأس المال الفكري، وخصائصه المنفردة التي تميزه عن غيره من الأصول المادية الأخرى الموجودة بالمؤسسة، فضلاً عن صعوبة متابعتها، وقياسه؛ لذا: تتعدد نماذج إدارة رأس المال في المؤسسات بصورة عامة، والتي يُمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ومن أهم هذه النماذج ما يأتي:

#### **1- نموذج بيتراش (Petrash 1996):** والذي قدم نموذجاً مكوناً من ستة مراحل

لإدارة رأس المال الفكري، وهذه المراحل كما أشار كل من: (قرني، والعتيقي، 2012م: 265-266)، و(الهالي، 2011م: 46)؛ على النحو الآتي:

أ. تحديد رأس المال الفكري الحالي الذي تمتلكه المؤسسة: وذلك من خلال

إعداد سجل يضم رأس المال الفكري الحالي في المؤسسة، وتحديد كافة الأرصدة غير الملموسة؛ لمعرفة إذا كانت هذه الأرصدة فعالة أم لا، ومن ثم: البحث عن موازنة تتكفل بالمحافظة عليها، وصيانتها.

ب. تصنيف رأس المال الفكري: حيث يتم تصنيفه إلى ثلاثة فئات رئيسية؛

وهي: فئة لرأس المال الذي تستخدمه المؤسسة بالفعل، وفئة لما سوف تستخدمه المؤسسة مستقبلاً، وأخيراً: فئة لما لا تخطط المؤسسة لاستخدامه مستقبلاً.

ج. صياغة استراتيجية في ضوء الخطوتين السابقتين: وذلك لتحديد كيفية

وضع خطة عمل تشغيلية توضح الفجوات بين مكونات رأس المال الفكري، وذلك من واقع الإستراتيجية، وتلك المرصودة من واقع الإمكانيات الفعلية للسجل الحالي، ومن ثم: توجيه الموارد اللازمة لدعم رأس المال الفكري نحو سد تلك الفجوات بين ما هو كائن، وما يسعون لتحقيقه.

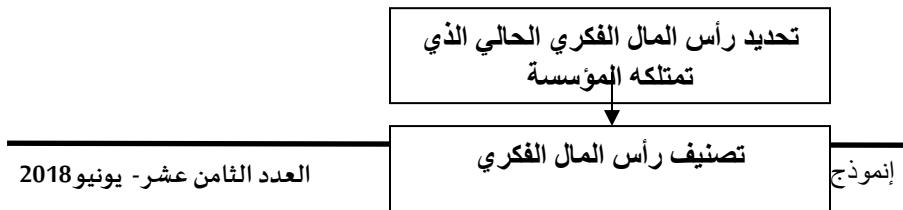
د. قياس رأس المال الفكري: والذي من الممكن أن يتم بمساعدة جهة

استشارية خارجية، وتحديد فرص التسويق، أو الحصول على حقوق استغلال علامات تجارية من المؤسسات الأخرى.

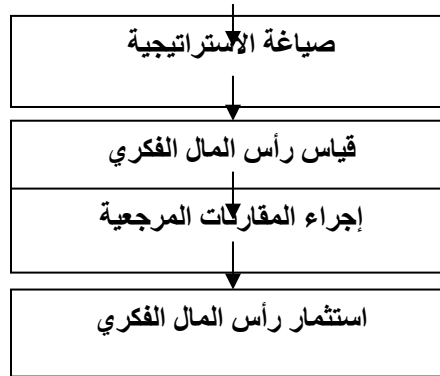
هـ. إجراء مقارنة مرجعية: وذلك بتنظيم مكونات رأس المال الفكري ومقارنته بوضع المؤسسات المنافسة؛ لتقييم درجة سيطرة المؤسسة على السوق، والفرص، والتحديات، وتحديد قدرتها على المنافسة بين المؤسسات المماثلة.

و. استثمار رأس المال الفكري، وتمميته: وذلك بعد التعرف على قيمة رأس المال الفكري الحالي، وحقيقة الوضع التنافسي، ومواضع الفجوات بين رأس المال المخطط والفعلي؛ تستطيع المؤسسة التحرك لسد تلك الفجوات، واستيعابها؛ من خلال التطوير الذاتي الداخلي، أو من خلال اكتسابها من مصادر خارجية.

وبوضح الشكل رقم (8) الآتي: نموذج بيتراش (Petrash, 1996) لإدارة رأس المال الفكري:







**شكل رقم (8): نموذج بيتراش (Petrash, 1996) لإدارة رأس المال الفكري (الشكل من إعداد الباحثة).**

## 2- نموذج جوجان، وديوران (Gogan, L., & Duran, D., 2014: 59-60):

واللذان قدما نموذجاً يتكون من خمسة خطوات أساسية لإدارة رأس المال الفكري؛ وهي على النحو الآتي:

أ. تحديد رأس المال الفكري الحالي في المؤسسة: حيث يتم تصميم قائمة بالأصول غير الملموسة الموجودة بالمؤسسة، ويتم ذلك من خلال تشكيل فريق عمل؛ تكون مهمته تحديد هذه الأصول، ويُستخدم في هذه الخطوة العديد من الأساليب المختلفة؛ مثل: (المقابلات الشخصية، والاستبانات عبر الإنترنت، وإجراء المسوحات المختلفة، والملاحظات الشخصية)، وغيرها، ويقترح هذا النموذج مصطلحات فنية محددة؛ مثل: (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي، ورأس المال المادي، ورأس المال المالي) لوصف الأصول غير الملموسة، وإن كانت هذه المصطلحات غير إلزامية على الإطلاق.

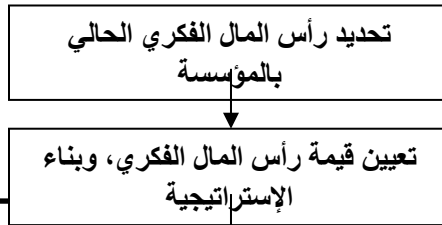
ب. تعيين قيمة رأس المال الفكري: حيث يتم في هذه المرحلة تقييم أهمية رأس المال الفكري الموجود بالمؤسسة، وتحديد مدى ملاءمته، ويتم هذا من خلال رسم خريطة استراتيجية؛ بحيث تتضمن: (الأنشطة الأساسية للمؤسسة، وقيمتها، وعناصر الإستراتيجية)، وتوضح هذه الإستراتيجية العلاقة السببية بين الأصول غير الملموسة، وبين مكانة المؤسسة؛ مما

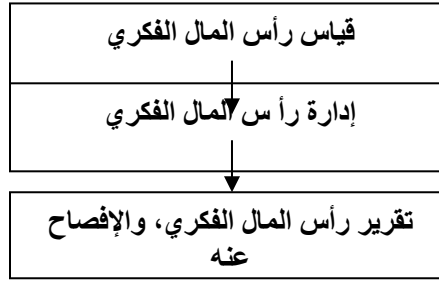
يعزز من فهم أهمية رأس المال الفكري، ودوره في تعزيز قيمة المؤسسة التنافسية.

- ج. قياس رأس المال الفكري: مما يساعد على تقليل حالات عدم التأكد المرتبطة بالأصول غير الملموسة بالمؤسسة، كما تساعد على اتخاذ القرارات؛ مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وقد يُستخدم في قياس رأس المال الفكري إحدى طرق القياس المعروفة، أو قد يتم استحداث أسلوب جديد، يتفق مع طبيعة المؤسسة، وطبيعة الأنشطة التي تقدمها.
- د. إدارة رأس المال الفكري: حيث يتم إدارة أي مخاطر محتملة، ويتم هنا النظر إلى كل مكون من مكونات رأس المال الفكري بالمؤسسة؛ وهي: (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي)، وتقييم المخاطر المحتملة، وتصنيفها؛ لتحديد الأولويات، وترتيبها.
- هـ. تقرير رأس المال الفكري، والإفصاح عنه: ويتم هنا تقديم تقرير خارجي عن قيمة رأس المال الفكري إلى جميع الأطراف المعنية؛ سواء كانت داخلية؛ وهم: العاملون في المؤسسة، أو خارجية؛ وهم: العملاء الخارجيين، والجهات المستفيدة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وبوضوح الشكل رقم (9) الأتي: نموذج جوجان وديوران Gogan, L., &

(Duran, D., 2014) لإدارة رأس المال الفكري:





**شكل رقم (9): نموذج جوجان، وديوران (Gogan, & Duran, 2014)**  
**لإدارة رأس المال الفكري**  
**(الشكل من إعداد الباحثة).**

يتضح مما سبق: أن هناك تشابهاً كبيراً بين نموذج بيتراش ( Petrash, 1996)، ونموذج جوجان، وديوران (Gogan, & Duran, 2014) لإدارة رأس المال الفكري؛ حيث تتشابه خطوات كلاهما إلى حد كبير، وإن اختلفت تفاصيل كل خطوة من خطوات النموذجين؛ ويمكن تحديد أهم نقاط التشابه، والاختلاف بين النموذجين على النحو الآتي:

**نقاط التشابه بين النموذجين:**

- يتكون النموذجين من مجموعة من الخطوات؛ تبدأ بتحديد رأس المال الحالي الذي تمتلكه المؤسسة، وتحديد قيمته الفعلية للمؤسسة، تمهيداً لوضع استراتيجية لدعم رأس المال الفكري الموجود بالمؤسسة، وتحديد آليات استثماره لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يهتم كلا النموذجين بقياس رأس المال الفكري الموجود بالمؤسسة، سواء باستخدام أساليب القياس المعروفة، أو استحداث أساليب أخرى تتناسب مع طبيعة المؤسسة، مع إمكانية الاستعانة بجهات استشارية خارجية، وبناء على نتائج هذا القياس؛ يتم وضع الآليات المناسبة لإدارة رأس المال الفكري، واستثماره، وتنميته.

**نقاط الاختلاف بين النموذجين:**

- يُصنف نموذج بيتراش (Petrash, 1996): رأس المال الفكري الموجود في المؤسسة إلى ثلاثة فئات رئيسية؛ وهي: فئة لرأس المال الذي تستخدمه

المؤسسة بالفعل، وفئة لما سوف تستخدمه المؤسسة مستقبلاً، وأخيراً: فئة لما لا تخطط المؤسسة لاستخدامه مستقبلاً، وبناءً على ذلك: يتم وضع خطة عمل تشغيلية توضح الفجوات بين مكونات رأس المال الفكري، ومن ثم: توجيه الموارد اللازمة لدعمه، وتنميته، بينما يُصنف نموذج جوجان، وديوران (Gogan, & Duran, 2014) الأصول غير الملموسة بالمؤسسة؛ إلى: (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي، ورأس المال المادي، ورأس المال المالي)، وبناءً على ذلك يتم وضع الاستراتيجية؛ لتوضيح العلاقة السببية بين هذه الأصول غير الملموسة، وبين مكانة المؤسسة.

- يهتم نموذج بيتراش (Petrash, 1996): بإجراء مجموعة من المقارنات المرجعية؛ لتقييم درجة سيطرة المؤسسة على السوق، والفرص، والتحديات، فضلاً عن تحديد قدرتها على المنافسة بين المؤسسات المماثلة، بينما لا يهتم نموذج جوجان، وديوران (Gogan, & Duran, 2014) بإجراء مثل هذه المقارنات المرجعية.

- يهتم نموذج جوجان، وديوران (Gogan, & Duran, 2014): بالإفصاح، والتقرير عن رأس المال الفكري لجميع الأطراف المعنية بالمؤسسة، وخارجها؛ مما يساعد في زيادة الشفافية، وتقوية العلاقات بين المؤسسة، والعاملين بها من جهة، وعملائها الخارجيين من جهة أخرى، فضلاً عن توضيح القيمة الحقيقية، والواقعية لرأس المال الفكري في المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها؛ مما يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، وتبسيط الضوء على أهم عناصر رأس المال الفكري التي تُسهم في تحسين أداء المؤسسة، وتطويره، بينما لا يهتم نموذج بيتراش (Petrash, 1996) بهذه الخطوة.

### 3- نموذج ليم، وداليمور (Lim, L., & Dallimore, P., 2004: 185): ويُبنى

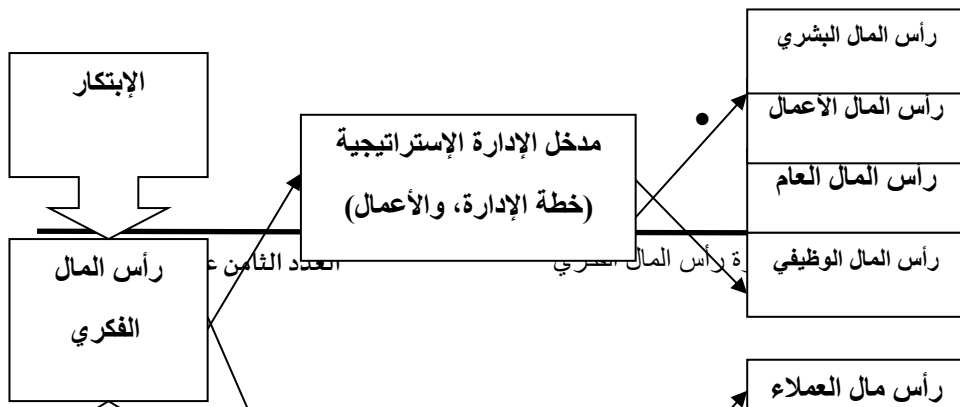
هذا النموذج على قاعدة أساسية؛ مفادها: أن رأس المال الفكري يتوقف على الابتكار، وإدارة المعرفة، ووفقاً لذلك: فإن رأس المال الفكري يعتمد بصورة أساسية على إدارة، وتسويق العمليات، والأنشطة المتعلقة بالإبداع، وتحولها إلى خطط واقعية، تقود المؤسسة إلى النجاح، والتميز.

- وتنقسم هذه الخطط الواقعية كما أشار (فرعون، واليفي، 2008م: 17) إلى:
- أ. خطة الإدارة، أو الأعمال (Business or Management Plan): والتي تُبنى من خلال مدخل الإدارة الإستراتيجية، ويؤدي التطبيق الناجح لها إلى ظهور أربعة مكونات من رأس الفكري؛ وهي كالاتي:
- رأس المال البشري: ويشمل: (الخبرات، والمهارات، والمعارف، والقدرات) التي يمتلكها مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة في جميع المستويات الإدارية، فضلاً عن البراعة في أداء العمل.
  - رأس المال العام: وهو مجموعة (الأسس، والمحددات الأساسية) التي تستخدمها المؤسسة في عمليات التخطيط، والإدارة الإستراتيجية، والتي تُعد أساساً فاعلاً في العمليات التنافسية.
  - رأس مال الأعمال: ويتعلق بالموارد؛ مثل: القدرة على تحقيق (الإيرادات، والأرباح)، فضلاً عن مستوى استخدام الأعمال الإلكترونية.
  - رأس المال الوظيفي: ويركز على جوانب محددة تخص الأطر الوظيفية، وما يتعلق بها من قضايا تتصل برأس المال الفكري؛ مثل: (حجم النفقات على التدريب مقارنة بالنفقات الإدارية، ومستوى كفاءة العمليات التشغيلية)، وغيرها.
- ب. خطة التسويق، أو العلاقات ( Relationship or Marketing Plan): والتي تُبنى من خلال مدخل التسويق الإستراتيجي، ويؤدي التطبيق الناجح لها إلى ظهور أربعة مكونات من رأس المال الفكري؛ وهي كالاتي:
- رأس مال العملاء: ويتعلق بكسب العملاء، وتعميق ولائهم للمؤسسة، وتعظيم قيمة المؤسسة من خلال علاقاتها مع العملاء.

- رأس المال التجهيزي: ويتعلق بالقدرة على تخفيض التكلفة، وزيادة مستوى جودة المدخلات من خلال العلاقة مع الشركاء.
- رأس مال التحالفات: ويُعبر عن مقدار ما تحققه المؤسسة من مزايا تنافسية على المستويين: (المحلي، والعالمي)؛ وذلك كنتيجة للتحالفات الإستراتيجية، أو عمليات الشراكة مع مؤسسات أخرى على كافة المستويات.
- رأس مال المستثمر: ويعبر عن القضايا ذات العلاقة بتوجهات المستثمرين، وعلاقاتهم المختلفة بالمؤسسة.

وبوضح الشكل (10) الأتي: نموذج ليم، وداليمور (Lim & Dallimore) لإدارة

رأس المال الفكري:



**شكل (10): نموذج ليم، وداليمور لقياس رأس المال الفكري  
المصدر: (Lim, L., & Dallimore, P., 2004, 185).**

4- **نموذج ستيفنس وآخرون (Stevens, et al., 2011: 133-134):** والذي قدم نموذجاً مقترحاً لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي غير الربحية، ويعتمد هذا النموذج على: تقسيم بيئة العمل داخل هذه المؤسسات إلى ثلاثة قطاعات رئيسية؛ بحيث يؤثر كل قطاع منها بشكل منفصل على المعرفة الموجودة داخل مؤسسات التعليم العالي؛ وقد تم تحديد خصائص كل قطاع من هذه القطاعات الثلاثة على النحو الآتي:

أ. **المستوى الأول: البيئة الكلية (Macro Environment):** وهو القطاع الخارجي الذي يحيط بمؤسسات التعليم العالي، ويحتوي على مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر تأثيراً كبيراً على طبيعة عمل المؤسسة، وقراراتها، واستراتيجياتها المتبعة؛ مما يتطلب من ضرورة متابعته بشكل منتظم، ومستمر؛ ومن أهم مدخلات هذا القطاع: النظام الاقتصادي (العالمي، والمحلي)، والقوى التنافسية، والموارد التنافسية، والتشريعات التنظيمية، والطبيعة السكانية، والاتجاهات (الاجتماعية، والثقافية)، وغيرها.

### ب. المستوى الثاني: البيئة الصناعية (Industry Environment):

وتشمل: جميع العوامل التي تؤثر تأثيراً مباشراً على مؤسسات التعليم العالي، وتحدد مكانتها التنافسية بين المؤسسات التي تقدم خدمات مماثلة على كافة المستويات: (المحلية، والإقليمية، والعالمية)؛ ومن أهم مدخلات هذه القطاع: (التصنيف السنوي، أو نصف السنوي) الصادر عن وزارة التعليم العالي، والمنظمات ذات العلاقة، والجودة، والاعتماد الأكاديمي، وسمعة المؤسسة، وشهرتها، ومكانتها.

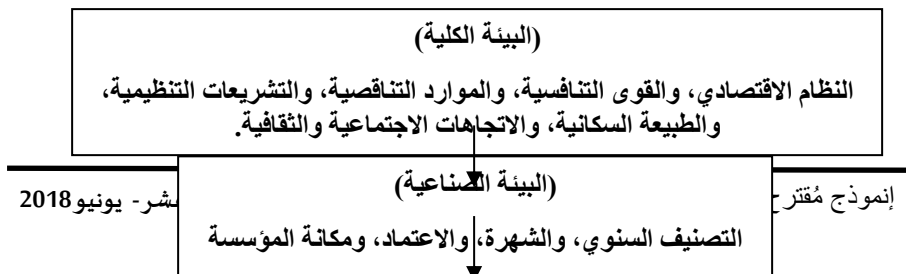
### ج. المستوى الثالث: أشكال رأس المال الفكري (Forms of Intellectual Capital):

والتي تشمل جميع أشكال رأس المال الفكري، ومكوناته في مؤسسات التعليم العالي، والتي تتفاعل معاً؛ لتشكل في النهاية الوظائف الملوسة للمؤسسة؛ وهي تشمل ما يأتي:

- رأس المال البشري: ويشمل: (المنح الدراسية المقدمة، وعدد أعضاء هيئة التدريس).
- رأس المال الهيكلي: ويشمل: (التكنولوجيا المستخدمة، والثقافة التنظيمية، والأصول المادية، والموارد المالية، والبرامج الأكاديمية)، وغيرها.
- رأس المال العلاقتي: ويشمل: (مجالس الأمناء، والمانحون، والطلاب، وأولياء الأمور، والكليات، والإداريين، والمجتمع المحلي، وأصحاب العمل، والوكلاء المعتمدين، والجهات المستفيدة)، وغيرها.

### ويوضح الشكل (11) الآتي: نموذج ستيفنس (Stevens Model) لإدارة

رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي غير الربحية.





## أشكال رأس المال الفكري

### تفاعل مكونات رأس المال الفكري

#### شكل (11): نموذج ستيفنس لإدارة رأس المال الفكري. المصدر: (Stevens, et al., 2010: 140).

يتضح مما سبق: أهمية إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ودورها في تدعيم مكانة هذه المؤسسات، وتعظيم قيمتها التنافسية، والمحافظة على بقائها، واستمرارها -خاصة- في ظل التنافسية الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحالي، ومن ثم: فأهمية رأس المال الفكري لا تكمن في امتلاك المؤسسة له، ولكنها تكمن في الكيفية التي يُدار بها رأس مالها (البشري، والهيكلية، والإبداعي، والعلاقاتي)، واستثماره، وتطبيقه، ووضع موضع التنفيذ؛ لذا: تعددت نماذج إدارة رأس المال الفكري، وتتنوع؛ وفقاً لطبيعة كل مؤسسة، واستراتيجياتها، وأهدافها المختلفة.

وكما أشار كوجانسيف (Kujansivu, P., 2008: 25-37)، في دراسته التي ناقشت أهم العوامل التي قد تُحدد اختيار أنسب أسلوب لإدارة رأس المال الفكري في المؤسسات المختلفة؛ فقد حدد ستة عوامل أساسية؛ وهي: (التحدي أو الحاجة إلى تطبيق إدارة رأس المال الفكري، والوعي بمختلف النماذج المتاحة لإدارة رأس المال الفكري، ونظم الإدارة الحالية وطبيعة المشروعات الجارية في المؤسسة، فضلاً عن الموارد المتاحة، والدعم الخارجي للتنمية، وأخيراً: المبادرة إلى التنمية).

ومن ثم: فإن نماذج إدارة رأس المال الفكري تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى؛ وفقاً لطبيعة كل مؤسسة، وإستراتيجياتها، وأهدافها المختلفة، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، فضلاً عن طبيعة بنيتها التحتية، وهيكلها التنظيمي، وعملياتها الداخلية،

وإجراءات العمل بها، ونظم وقواعد البيانات، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة، فضلاً عن طبيعة مواردها البشرية، وعلاقتها مع عملائها، وطبيعة المؤسسات الداعمة لها، ومدى توافر الموارد اللازمة لتطبيقه، وغيرها؛ ومن ثم: فلا يوجد نموذج واحد يُمكن استخدامه لإدارة رأس المال الفكري في جميع المؤسسات المختلفة.

### طرق بناء رأس المال الفكري، وتنميته في مؤسسات التعليم العالي:

إن بناء رأس المال الفكري، وتنميته في مؤسسات التعليم العالي؛ هو نتاج عمليات متتابعة، ومعقدة، تحتاج إلى استثمارات كثيرة، وتتم على فترات زمنية طويلة. وكما أشار كل من: (نعيمة، وأسامة، 2008م: 9)، و(عبد السلام، وعله، 2011م: 10)، و(عبد العزيز، 2012م: 113-114)، و(الربابعة، 2012م: 31): فإنه يُمكن بناء رأس المال الفكري من خلال عدد من الخطوات؛ وهي على النحو الآتي:

#### 1- استقطاب رأس المال الفكري: ويتمثل في قدرة المؤسسة على البحث عن

الخبرات، والمهارات التقنية المتقدمة، واستقطابها، وجذبها للعمل بها؛ مما يستدعي صياغة سياسات تركز على استقطاب الكفاءات المحورية، واختيارها.

#### 2- صناعة رأس المال الفكري: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تعزيز كفاءاتها،

وقدراتها البشرية، وخلق الانسجام الفكري الضروري بينها.

#### 3- تنشيط رأس المال الفكري: ويعبر عن قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها

المعرفي باستمرار من خلال تعزيز قدراتها، وتنمية العلاقات بين الأفراد، والتعاون على حل المشكلات المعقدة، فضلاً عن اتباع مجموعة من الأساليب التي تساعد على تنمية الإبداع، والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة؛ مثل: (استخدام آليات العصف الذهني، والاهتمام بجميع الآراء، والإدارة على المكشوف، واستخدام أسلوب القيادة التحويلية)، وغيرها.

#### 4- المحافظة على رأس المال الفكري: ويتمثل في قدرة المؤسسة على الاهتمام

بطاقتها المعرفية من الأفراد القادرين على إنتاج أفكار جديدة، أو تطوير أفكار قديمة تخدم المؤسسة؛ وذلك من خلال ممارسة مجموعة من الأساليب المختلفة؛ مثل:

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتقليل المستويات الهرمية.
- مراجعة سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة (بالاستقطاب، والحوافز، والمكافآت، وتقييم الأداء)؛ بحيث تعطي مزيداً من الاهتمام برأس المال الفكري.
- تمكين الموارد البشرية، وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية، والاستغلال الأفضل لطاقت العناصر البشرية بالمؤسسة.
- بناء نظم اتصالات جديدة، تتسم بالكفاءة، وتتيح إمكانية تدفق المعلومات في جميع المستويات التنظيمية، فضلاً عن الاستفادة من القدرات المتميزة بالمؤسسة.
- تصميم قواعد بيانات أكثر (دقة، وحداثة)؛ لتوفير المعلومات عن جميع الموارد البشرية بالمؤسسة.

##### 5- الاهتمام بالعملاء الخارجيين: ويعبر عن مدى اهتمام المؤسسة بأراء

عملائها، ومقترحاتهم، وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم الخدمات، والأنشطة الجديدة، أو عند تعديل الخدمات، والأنشطة المقدمة بالفعل، وذلك من خلال: (توثيق متطلبات العملاء، وتفعيل نظام معلومات لتقديم الخدمات المختلفة لهم، فضلاً عن منح مزايا اضافية لهم).

مما سبق يتضح: أهمية رأس المال الفكري باعتباره من أهم الموارد غير الملموسة في مؤسسات التعليم العالي، لذا: يجب بذل مزيد من الجهد لاستقطاب الكفاءات البشرية: (الأكاديمية، والإدارية، والطلابية)، والتي تتمتع (بالمعارف، والمهارات، والقدرات، والخبرات) المتميزة للعمل في مؤسسات التعليم العالي، والاهتمام بهم، ورعايتهم، واحتضانهم، وتعزيز قدراتهم، ومهاراتهم المختلفة، فضلاً عن تشجيع روح (الإبداع، والابتكار) لديهم، واستثمار طاقاتهم الفكرية، والمحافظة عليهم، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بالعملاء الخارجيين للمؤسسة، وتلبية رغباتهم، واحتياجاتهم، ومقترحاتهم المختلفة؛ مما يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة، وتعزيزه.

هذا: وقد أجملت (مرسي، 2013م: 90-93): أهم أهداف تنمية رأس المال

الفكري في مؤسسات التعليم العالي على النحو الآتي:

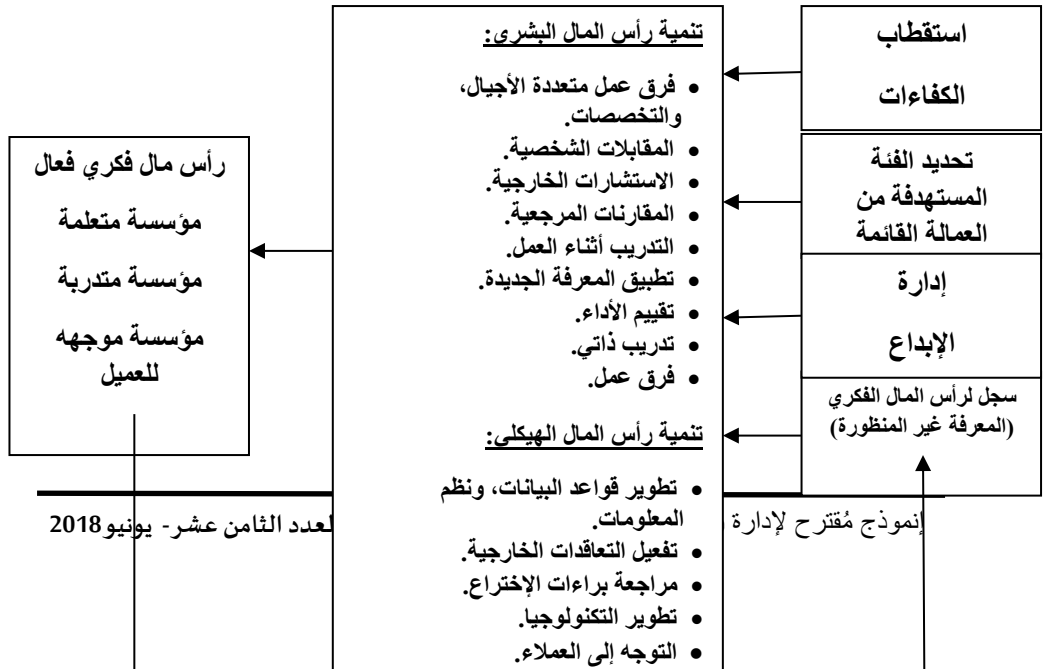
- 1- التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفقها مؤسسات التعليم العالي في مجالات التنمية البشرية، والتنمية الهيكلية، وكذا في مجال اكتساب العملاء، والمحافظة عليهم؛ للمحافظة على التميز التنافسي لأجل طويل.
- 2- توفير معلومات تساعد في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، وتعزيزه، كما تزيد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة، والمتلاحقة، فضلاً عن توفير معلومات يُمكن من خلالها التحقق من قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق أهدافها.
- 3- خلق بيئة تدعم التطور المستمر، وتطوير المعتقدات، والقيم، والأنماط السلوكية في مؤسسات التعليم العالي؛ لتحقيق رسالتها، وغايتها بكفاءة، وفعالية، وخلق ثقافة متميزة في الأداء لتحقيق توقعات عملاء المؤسسة.
- 4- تمكين العاملين ذوي المعرفة، والتحول بعيداً عن أنماط التنظيمات المركزية إلى المزيد من اللامركزية القائمة على هياكل تنظيمية منبسطة تقل فيها المستويات التنظيمية، فضلاً عن التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع (بالتواصل، والإندماجية)؛ مما يؤدي إلى فتح مجالات الاتصالات، والتفاعل المباشر بين العاملين، والإدارة.
- 5- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على استثمار المعرفة، وتنفيذ الابتكارات بنجاح، وتطوير (نماذج، وطرق، وأساليب) جديدة للعمل، فضلاً عن تقديم خدمات جديدة، وجذب مزيد من العملاء الجدد للمؤسسة.
- 6- يساعد رأس المال الفكري على امتلاك مؤسسات التعليم العالي بنية تحتية تكنولوجية تُمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية، وتحتوي على الثقافة المناسبة التي تُمكن الموظفين من تبادل المعلومات فيما بينهم بما يخدم أهداف المؤسسة.
- 7- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على تطوير إنتاجياتها، وتنمية قدراتها على التجديد، والإبداع، والتعلم المؤسسي، والاستثمار المتعاطف في

البشر؛ من خلال: الإعداد الجيد (لخطط، وبرامج) التعلم، والتدريب، وتطوير (خطط، وبرامج) البحث، والتطوير.

8- زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات (الباحثين، والطلاب، وجمهور المستفيدين، والعملاء)، وتوقعاتهم، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، وخفض معدلات الشكاوي، وإقامة علاقات جيدة بينهم، وبين مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن تعزيز قدراتهم على المشاركة في إدارة شؤون المؤسسة، والتعبير عن آرائهم في مستوى الخدمات التي يحصلون عليها.

وكما أشارت (عارف، 2010م: 220): فإنه يُمكن تحديد آليات تنمية رأس

المال الفكري من منظور نظمي كما يوضحها الشكل (12) الآتي:



**شكل (12): آليات تنمية رأس المال الفكري من منظور قيمي**  
**المصدر: (عارف، 2010م: 220).**

يتضح من خلال الشكل (12) السابق: أنه يُمكن تنمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي من منظور نظمي؛ حيث تشمل **المدخلات**: استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة؛ سواء كانوا من: (أعضاء هيئة التدريس، أو الباحثين، أو الإداريين، أو الطلاب)؛ وذلك للعمل في مؤسسات التعليم العالي، والدراسة بها، مع ضرورة تحديد الفئة المستهدفة، والتي تتمتع (بالقدرات، والمهارات، والكفاءات، والمعارف، والخبرات) التي تميزها عن غيرها، والاهتمام بها، ورعايتها، وتلبية احتياجاتها المختلفة، فضلاً عن إدارة الإبداع في المؤسسة، وتشجيعه، وأخيراً: إعداد سجل يتضمن رأس المال الحالي للمؤسسة، مع التركيز على المعرفة الضمنية غير المنظورة.

أما **العمليات**؛ فهي تشمل: جميع (الآليات، والأساليب) التي تستخدمها مؤسسات التعليم العالي لتنمية رأس المال البشري فيها؛ مثل: (تكوين فرق العمل، والتدريب الذاتي، وتقييم الأداء، وتطبيق المعرفة الجديدة، والتدريب أثناء العمل، والاستفادة من الاستشارات التي تقدمها الجهات الخارجية)، فضلاً عن إجراء مجموعة من المقارنات المرجعية للوقوف على وضع المؤسسة من مثيلاتها من المؤسسات التي تُقدم خدمات تعليمية مماثلة، وغيرها، أما **المخرجات**: فهي تتمثل في الحصول على رأس مال فكري فعال، وتحول مؤسسات التعليم العالي إلى مؤسسات (متعلمة، ومتدربة)، وموجهة إلى العملاء الخارجيين للمؤسسة، وتلعب هذه المخرجات دوراً كبيراً في إعادة تنمية رأس المال الفكري، وتطويره من خلال عمليات التغذية المرتدة.

تناولت الباحثة في هذا المحور: مفهوم إدارة رأس المال الفكري، وأهدافه، وأهم نماذج إدارته، فضلاً عن طرق بناءه في مؤسسات التعليم العالي، وتنميته، وستتناول في المحور الخامس، والأخير: وضع إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، مع تحديد أهم متطلبات تطبيقه.

### المحور الخامس:

### (إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطبيقه):

بعض عرض المحاور السابقة للبحث؛ والتي تناولت: مفاهيم رأس المال الفكري، وأهميته، ومكوناته المختلفة، ونماذج قياسه، وإدارته، وتنميته؛ تقوم الباحثة في هذا المحور: بوضع إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وذلك على النحو الآتي:

### إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:

تقترح الباحثة أن تتم إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لستة خطوات متتابعة؛ وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: تحديد واقع رأس المال الفكري، وتصنيفه:

ويتم هنا تشكيل مجموعة من فرق العمل، تكون مهمتها الأساسية تحديد واقع رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وذلك وفق مجموعة من الآليات العلمية المحددة، ثم: يتم إعداد قائمة بالأصول (الملموسة، وغير الملموسة) الموجودة بالمؤسسة، مصنفة وفقاً لمكونات رأس المال الفكري؛ وهي: (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العملاء، ورأس المال الإبداعي)، على أن يتم تصنيف هذه المكونات وفق استخدام المؤسسة لها، ومدى استفادتها منها إلى ثلاثة فئات مختلفة؛ **الفئة الأولى:** وهي فئة تستخدمها مؤسسة التعليم العالي بالفعل، وتستثمرها، وتستفيد منها، **والفئة الثانية:** وهي فئة لا تستخدمها مؤسسة التعليم العالي في الوقت الحالي، وإن كانت تُخطط لاستخدامها في المستقبل القريب، وذلك وفق خطة محددة تمتلكها المؤسسة، **والفئة الثالثة:** وهي فئة لا تستخدمها مؤسسة التعليم العالي، ولم تخطط

لاستثمارها في المستقبل برغم أهميتها في تحسين أداء المؤسسة، وزيادة كفاءتها، وفعاليتها؛ لذا: لزم التتويه لأهميتها، ودورها الكبير في تعظيم قدرات المؤسسة التنافسية. **ثانياً: قياس رأس المال الفكري، وتقدير قيمته:**

حيث يتم استخدام أي نموذج من نماذج قياس رأس المال الفكري؛ مثل: خريطة الأصول المعرفية (Knowledge Assets Map Approach)، أو مؤشر الأصول غير الملموسة (Intangible Assets)، أو مؤشر رأس المال الفكري (IC- Index)، أو نموذج سابا، وسييرا (Caba & Sierra)، أو نموذج القياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard)، أو نموذج مستكشف سكانديا (Scandia Navigator Model)، أو غيرها مما يصلح استخدامه في مؤسسات التعليم العالي، مع إمكانية تعديله ليتناسب مع طبيعة المؤسسة، وأهدافها، واستراتيجياتها المختلفة، وكذا طبيعة رأس المال الفكري بها، مع ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات المختلفة لقياس كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وتقدير قيمته، ومن ثم: تحديد أكثر المكونات تأثيراً على رفع مستوى أداء المؤسسة، وزيادة قدراتها التنافسية، وكذا تحديد أضعف المكونات، وأقلها تأثيراً على المؤسسة.

### **ثالثاً: إجراء المقارنات المرجعية:**

وهي عملية مستمرة لتقييم أداء المؤسسة، أو أحد أنشطتها، أو أحد جوانبها المختلفة، وفيها تقوم مؤسسات التعليم العالي بمقارنة أدائها، وقياسه، وإدارته في ضوء أفضل الممارسات، وذلك وفق نموذج، أو قيمة مرجعية (Benchmarking)؛ حيث تقوم بمقارنة عملياتها، وأنشطتها، وإجراءاتها (الداخلية، والخارجية) بمثيلاتها من مؤسسات التعليم العالي الرائدة، والتي تحتل مكانة متقدمة وفق التصنيفات العالمية على المستويين: (الإقليمي، والعالمية)، وذلك في جانب أو أكثر من جوانب الأداء؛ مما يساعد على توفير معيار حقيقي للحكم على جودة (الأنشطة، والعمليات، والإجراءات) التي تقوم بها مؤسسة التعليم العالي سواء كانت: (جامعة، أو معهد، أو مركز بحوث) لإدارة رأس مالها الفكري.

ويساعد إجراء المقارنات المرجعية على: تحديد نقاط ضعف مؤسسة التعليم العالي، والثغرات الموجودة في عملياتها، وأنشطتها، وإجراءاتها المختلفة، وكذا تحديد الفجوة بين واقع إدارة رأس المال الفكري بمؤسسة التعليم العالي، وبين واقع إدارة رأس



المال الفكري بالمؤسسة التي تم اتخاذها كمرجعية في الأداء، وأسباب هذه الفجوة، واقتراح الوسائل المختلفة للقضاء عليها، وكذا الحصول على معلومات تساعد مؤسسة التعليم العالي عند إدارة رأس مالها الفكري، واستثماره، وتنميته؛ مما يساعد على إدخال مجموعة من التعديلات، والتغيرات الضرورية على: (الأنشطة، والإجراءات، والعمليات) المختلفة التي تقوم بها مؤسسة التعليم العالي؛ وذلك لتحسين أدائها؛ حتى تقترب في أدائها من أداء المؤسسات المرجعية.

هذا: وتتسم المقارنات المرجعية بأنها عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين، ولكنها تدور في دورة مستمرة؛ بهدف تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وزيادة كفاءتها، وفعاليتها، فضلاً عن تعظيم قدراتها التنافسية، وتعزيز مكانتها بين المؤسسات التي تُقدم خدمات مماثلة على كافة المستويات.

#### رابعاً: تحديد أهم المشكلات، والمعوقات التي تحول دون إدارة رأس المال الفكري:

بعد إجراء المقارنات المرجعية مع المؤسسات الرائدة في المجال؛ تقوم مؤسسات التعليم العالي بتحديد أهم المشكلات، والمعوقات التي تواجهها، والتي تحول دون إدارة رأس مالها الفكري، وذلك على مستوى كل مكون من مكونات رأس المال الفكري، وكذا على مستوى جميع إداراتها، ووحداتها التنظيمية؛ حتى يُمكن تحديد أهم المشكلات، والمعوقات التي تؤثر على إدارة المؤسسة لرأس مالها الفكري، وتحديد أهم الأولويات، ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها، وذلك في ضوء إمكانات المؤسسة، وقدراتها المختلفة.

#### خامساً: وضع استراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري، وتنميته:

بعد وضع مجموعة من المؤشرات المختلفة لقياس كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد قيمته، وكذا بعد إجراء مجموعة من المقارنات المرجعية مع بعض مؤسسات التعليم العالي على المستويين: (الإقليمي، والعالمية)، وتحديد الفجوات بين الواقع الفعلي لرأس المال الفكري، وما ينبغي أن يكون عليه، وكذا بعد التعرف على أهم المشكلات، والمعوقات التي تحول دون استثمار رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومحاولة التغلب عليها؛ يتم وضع استراتيجية لسد الفجوات بين المكونات المختلفة لرأس المال الفكري، وتوجيه الموارد اللازمة لدعم

رأس المال الفكري، وتحديد كيفية استثماره، والاستفادة منه، وتميمته؛ لرفع مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي، وزيادة كفاءتها، وفعاليتها، ومن ثم: تعظيم قدراتها التنافسية، وتعزيز مكانتها على المستويين: (المحلي، والإقليمي).

كما تقوم مؤسسات التعليم العالي بوضع إستراتيجية لاستقطاب الكفاءات البشرية: (الأكاديمية، والإدارية، والطلابية)، والتي تتمتع (بالمعارف، والمهارات، والقدرات، والخبرات) المتميزة للعمل بها، وذلك وفق معايير: (واضحة، ومحددة، وموضوعية، وعادلة)، تعتمد في المقام الأول على معيار الكفاءة: (الأكاديمية، والوظيفية)، والاهتمام بهم، ورعايتهم، واحتضانهم، والمحافظة عليهم، وتشجيعهم على المشاركة في برامج التنمية المهنية لتطوير أدائهم، وتحفيزهم على تقديم ما لديهم من أفكار لخدمة مؤسسات التعليم العالي، وتطوير أدائها، فضلاً عن تعزيز قدراتهم، ومهارتهم المختلفة، وتشجيع روح (الإبداع، والابتكار) لديهم، واستثمار طاقاتهم الفكرية، وقدراتهم الإبداعية لتعزيز مكانة المؤسسة التنافسية.

كما تتضمن هذه الإستراتيجية -كذلك- كيفية إستفادة مؤسسات التعليم العالي من التكنولوجيا الحديثة في تطوير أدائها، ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها المستقبلية، ورفع كفاءة عملياتها التشغيلية، وتحسين برامجها الدراسية، وكذا كيفية تحديث هياكلها التنظيمية، وبنيتها التحتية، وتحسين إجراءات العمل بها، ودعم أنظمتها، وإجراءاتها، وعملياتها المختلفة، وتوفير آلية للتواصل الفعال بين جميع أعضاءها، ووحداتها التنظيمية؛ مما يساعد على تبادل: (الأفكار، والبيانات، والمعلومات، والخبرات) بسهولة، ويسر.

فضلاً عن كيفية دعم براءات الإختراع، والإكتشافات، والمشروعات التعليمية، واقتراحات: (التحسين، والتطوير)، وغيرها من العناصر التي تساعد مؤسسات التعليم العالي على تجديد معرفتها، وأصولها الفكرية، ووضعها موضع التنفيذ، وكذا زيادة قدرة المؤسسة على تدويل بحوثها (Internationalization)؛ والاستفادة من حقوق الملكية الفكرية (Intellectual Property)، وحقوق: (الطبع، والنشر، والتأليف)، وكل ما يُمكن حمايته قانونياً لمنسوبيها من: (أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والإداريين، والطلاب)، مما يساعد على تنمية قدراتها التنافسية، وزيادة رصيدها المعرفي، وانجازاتها؛ مما يُعزز من مكانتها التنافسية.

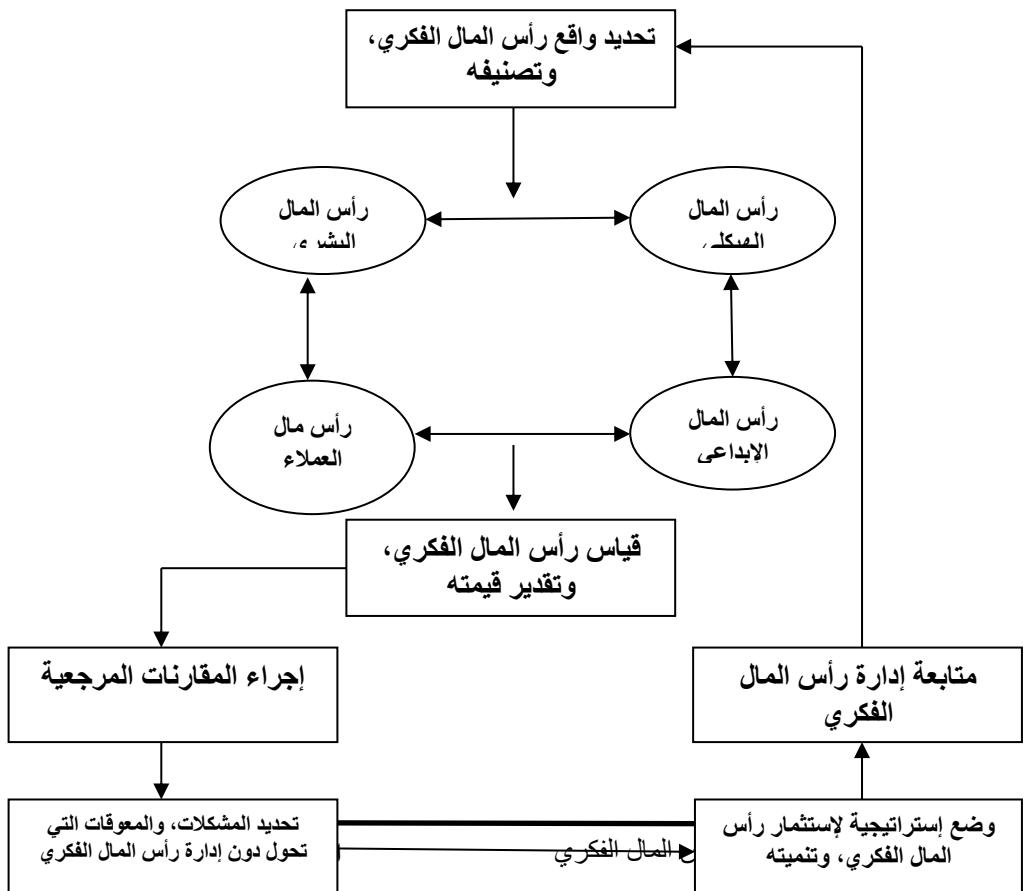
كما تتضمن هذه الإستراتيجية -كذلك- كيفية اهتمام مؤسسات التعليم العالي بعملاءها الخارجيين؛ من: (الطلاب، والباحثين)، وكذا الجهات، والمؤسسات المستفيدة من خدماتها، والتواصل معهم، وبناء علاقات قوية قائمة على الثقة المتبادلة، وتلبية رغباتهم، واحتياجاتهم، ومقترحاتهم المختلفة، والإهتمام بشكاويهم، وأخذها بعين الإعتبار عند تقديم خدمات جديدة، أو عند تطوير الخدمات الموجودة بالفعل، فضلاً عن كيفية احتفاظ المؤسسة بعملائها الخارجيين، وتوسيع مجالات الخدمات التي تقدمها لإجتذاب عملاء جدد، فضلاً عن تحسين جودة خدماتها، وبرامجها المقدمة، وكذا تحسين قدراتها التسويقية؛ مما يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة، وتعزيزه.

**سادساً: متابعة إدارة رأس المال الفكري:**

حيث يتم وضع آلية منظمة، ومخططة لمتابعة إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي بصفة دورية، وجمع (البيانات، والمعلومات) عن مدى توافق العمل الفعلي مع الإستراتيجية الموضوعية في الخطوة السابقة؛ وذلك لبيان الوضع الحالي للمؤسسة، وتحليله، ومقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مخططاً له، مع التركيز على مؤشر الأداء، ومدى تقدمه.

وتنفيذ عملية المتابعة في: التأكد من أن تنفيذ الإستراتيجية التي تم وضعها لإدارة رأس المال الفكري، واستثماره في مؤسسات التعليم العالي تتم كما هو مخطط لها، وعدم وجود أي إنحراف في التطبيق، وكذا تحديد نقاط القوة، ودعمها، وتحديد نقاط الضعف، والجوانب التي تحتاج إلى تحسين، فضلاً عن تحديد المشكلات، والمعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق الإستراتيجية المقترحة، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وقد ينتج عن عملية المتابعة إعادة النظر في بعض بنود الإستراتيجية المقترحة؛ بما يتناسب مع نتائج عملية المتابعة، وبما يتناسب مع قدرات المؤسسة، وإمكاناتها المختلفة، كما تلعب نتائج عملية المتابعة -كذلك- دوراً كبيراً في إعادة تحديد مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وتصنيفه، وقياسه، وتقدير قيمته من خلال عمليات التغذية المرتدة.

ويوضح شكل (13) الأتي: الإنموذج المقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.



**شكل (13):****إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي (من إعداد الباحثة)****متطلبات تطبيق الإنموذج المقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم****العالي:**

في ضوء ما سبق: ولكي يتم تطبيق الإنموذج المقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي؛ فإنه لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية؛ مثل:

**1- دعم الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي لإدارة رأس المال الفكري:**

فلا بد من توافر (الدعم، والتأييد) من جانب الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي، والمتمثلة في: رؤساء الجامعات، وعمداء: (الكليات، والمعاهد، ومراكز البحوث) المختلفة، ورؤساء الأقسام العلمية، واقتناعهم بأهمية رأس المال الفكري باعتباره من أعلى الموجودات الموجودة في المؤسسة، وأكثرها أهمية، وكذا إيمانهم بأهمية تطويره، وتحسينه، والتخطيط الجيد لإدارته، واستثماره، وتنميته، فضلاً عن تبني المداخل الحديثة لقياسه، وتقييمه.

فضلاً عن ضرورة تبني الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي مجموعة من: (القيم، والمبادئ) التي تنمي القدرات، والمهارات الإبداعية لمنسوبيها من: (أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والإداريين، والطلاب)، والعمل على ترسيخ بعض المفاهيم البناءة؛ مثل: (المشاركة الإيجابية، والإحساس بالمسؤولية، والتواصل الفعال، والثقة بالنفس، والتفكير النقدي، والعمل بروح الفريق، والانتماء، والالتزام، والرغبة في التفوق، والإبداع، والابتكار، والتميز)، فضلاً عن ضرورة تفعيل آلية العمل الجماعي -خاصة- في البحوث، والدراسات التي يتطلب إنجازها مجموعة من الباحثين، وغيرها، مع ضرورة الالتزام (بالأصول، والأعراف) المهنية التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى المستويات العالمية المتعارف عليها للأداء.

## 2- إنشاء وحدة لإدارة رأس المال الفكري داخل مؤسسات التعليم العالي:

بحيث يتم إنشاء وحدة داخل كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي: (كالجامعات، والمعاهد، والمراكز البحثية، والتدريبية) المختلفة؛ تكون مهمتها الأساسية وضع الأهداف، وإعداد الخطط: (الإستراتيجية، والتشغيلية) لإدارة رأس المال الفكري بهذه المؤسسات، واستثماره، وتنميته، ومتابعته، على أن يصدر قرار من رئيس كل جامعة بتشكيل هذه الوحدات، وتحديد (مهامها، وأنشطتها) المختلفة، فضلاً عن تعيين أعضاءها ممن تتوفر لديهم خصائص، وقدرات متميزة، ومتفردة؛ تساعد على إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة، واستثماره، وتنميته بكفاءة، وفعالية.

هذا: وتقتصر الباحثة أن تقوم وحدات إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات

التعليم العالي بمجموعة من المهام، والأنشطة المختلفة؛ من أهمها ما يأتي:

- نشر الوعي بأهمية رأس المال الفكري بين جميع: (أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب، والإداريين العاملين) بمؤسسات التعليم العالي، وإبراز دوره في تحسين أداء هذه المؤسسات، وزيادة كفاءتها، وفعاليتها، وتعظيم قيمتها التنافسية؛ مما يُعزز من مكانتها على كافة المستويات.
- وضع الرؤية الإستراتيجية المناسبة لإدارة رأس المال الفكري، وما يتبعها من: (خطط، وسياسات، وإجراءات، وعمليات، وتنسيقات) مختلفة، وكذا ما يتبعها من إصدار القرارات اللازمة لضمان تنفيذها على أرض الواقع، ومتابعة عملية التنفيذ، وكذا ضمان تضافر جميع الجهود، والتنسيق المستمر بين جميع العناصر البشرية: (الأكاديمية، والإدارية، والطلابية)، فضلاً عن ضمان التنسيق بين جميع الجهات ذات المصلحة.
- توفير كافة (البيانات، والمعلومات، والإحصاءات) اللازمة للتعرف على واقع رأس المال الفكري داخل مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن توفير كافة التسهيلات، والإمكانات اللازمة لذلك.
- إزالة كافة (المعوقات، والمشكلات) التي تعوق إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي، واستثماره، وتنميته؛ فضلاً عن تهيئة جميع (العوامل، والظروف) الملائمة لإدارته.

- جمع (البيانات، والمعلومات) اللازمة عن الجامعات الرائدة، والتي تحتل مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالي، وتقدم خدمات مماثلة، والإستفادة منها في إجراء المقارنات المرجعية، كما يُمكن الإستفادة منها عند اختيار النموذج المناسب لقياس رأس المال الفكري، وتحديد المؤشرات المختلفة لكل مكون من مكوناته المختلفة، مع تطوير هذه النماذج، والأساليب؛ لتتناسب مع أهداف المؤسسة، وسياساتها، وكذا مع طبيعة العمل، وإجراءاته.
- تفعيل بروتوكولات التعاون مع المؤسسات، والهيئات العلمية الأجنبية؛ للحصول على مزيد من المنح الدراسية، والبعثات الخارجية التي توفرها هذه المؤسسات، والهيئات المختلفة؛ مما ينعكس على أداء الأفراد (أكاديمياً، وثقافياً، وعلمياً، ووظيفياً)، فضلاً عن اكتساب خبرات (شخصية، وتعليمية، ودراسية) جديدة؛ مما ينعكس على أداء مؤسسات التعليم العالي فيما بعد.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس، والباحثين على المشاركة في المؤتمرات العلمية الخارجية، فضلاً عن تيسير فرص النشر في المجلات، والدوريات العلمية العالمية ذات السمعة الطيبة في التخصص، وذات معاملات التأثير المرتفعة، ومساعدة الباحث، وتشجيعه على النشر الدولي في هذه الدوريات، مع تخصيص جائزة مالية لهم.
- تشجيع الأفراد، وتحفيزهم على المشاركة في البرامج التدريبية، ومشاركة المعرفة التي يحصلون عليها مع زملائهم داخل مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن تحويل جزء من المعرفة غير المنظورة في تلك المؤسسات، والمتواجدة في عقول أفرادها إلى معرفة ظاهرية مكودة، على شكل مستندات؛ بحيث تستفيد منها المؤسسة في تطوير عملياتها، وإستراتيجياتها المختلفة.
- توثيق جميع العمليات (المعرفية، والفكرية) التي تتم داخل مؤسسات التعليم العالي؛ وذلك لحماية حقوق الملكية الفكرية لمنسوبيها، فضلاً عن ضرورة تهيئة كافة (الظروف، والعوامل) الملائمة؛ لتوليد معرفة جديدة، وفعالة.

- إنشاء مجلة إلكترونية لمؤسسة التعليم العالي، مع إتاحة جميع إصداراتها على شبكة الإنترنت.
- التحديد الدقيق لإحتياجات مؤسسات التعليم العالي من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية، والبحث عن الأفراد ذوي (الخبرات، والمهارات، والقدرات التقنية) المتقدمة، واستقطابها، وجذبها للعمل داخل مؤسسات التعليم العالي؛ مع ضرورة صياغة سياسات تركز على استقطاب الكفاءات المحورية، واختيارها، والمحافظة عليهم.
- متابعة مدى استفادة عملاء المؤسسة من مخرجاتها، وخدماتها المختلفة، والعمل على تدعيم التواصل معهم، وبناء علاقات جيدة.

### 3- بناء نظام متكامل للبيانات، والمعلومات داخل مؤسسات التعليم العالي:

بحيث يتضمن قواعد بيانات كاملة، وحديثة، ودقيقة، وذات مصداقية عن جميع الموارد: (الملموسة، وغير الملموسة) الموجودة داخل مؤسسات التعليم العالي؛ على أن يتم معالجة بياناتها بأحدث الأساليب التكنولوجية المتوفرة، والإستعانة بالخبراء، والكفاءات المتخصصة عند تصميم تلك النظم المعلوماتية، وتوفر هذه القواعد: بيانات شاملة عن:

- عدد الموارد البشرية بالمؤسسة؛ من: (أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والإداريين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة)، وبياناتهم الشخصية، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، والدورات التدريبية التي حصلوا عليها، ودرجاتهم: (الوظيفية، والعلمية)، وغيرها.
- معدلات الزيادة السنوية (لأعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب، والإداريين العاملين) بمؤسسة التعليم العالي، ومتوسطها على إمتداد السنوات.
- نسبة أعضاء الهيئة الإدارية إلى أعضاء الهيئة الأكاديمية بالمؤسسة.
- نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، وعدد الطلاب لكل عضو هيئة تدريس بالمؤسسة.
- إجمالي عدد طلاب: (الدبلومات، والماجستير، والدكتوراة)، ومجالات دراستهم، وتخصصاتهم المختلفة داخل مؤسسة التعليم العالي.



- بيانات كاملة عن (البحوث، والدراسات) المنشورة لأعضاء هيئة التدريس، والمجلات المنشور فيها هذه البحوث، ومعاملات تأثيرها.
- عدد براءات الإختراع المسجلة باسم مؤسسة التعليم العالي، وكذا عدد (الكتب، والمنشورات، والدراسات المسجلة) باسم منسوبيها.
- عدد المشروعات التعليمية التي قدمها (أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب)، ومجالات الإستفادة منها، وكذا المشروعات قيد الدراسة، والتي يُمكن أن تستفيد منها المؤسسة.
- عدد (المنح الدراسية، والبعثات الخارجية) الواردة إلى مؤسسات التعليم العالي، والتي تم الإستفادة منها، وتلك التي لم يتم الإستفادة منها، وأسباب ذلك.
- عدد المؤتمرات العلمية: (المحلية، والعالمية) التي شارك فيها أعضاء هيئة التدريس، والباحثين.
- البرامج، والمقررات الدراسية التي تقدمها المؤسسة، وأكوادها، وتوصيفها، وكيفية التقييم، ونسب النجاح بها، وعدد الملتحقين بكل برنامج، ومقرر، وغيرها.
- طبيعة الوحدات ذات الطابع الخاص الملتحقة بمؤسسة التعليم العالي، و(البرامج، والخدمات) التي تقدمها، و(المؤسسات، والجهات) التي تستفيد منها.
- الدعم التكنولوجي داخل مؤسسة التعليم العالي، وعدد الأجهزة الإلكترونية، والبرمجيات المستخدمة، والمعدات، والأدوات، ومدى سلامتها.
- بيانات، ومعلومات شاملة عن إمكانات المكتبات الموجودة بمؤسسات التعليم العالي، وعدد (الكتب، والمجلات، والدوريات)، وعناوينها، مع ضرورة فهرستها وفق نظام معين؛ حتى يسهل الإستفادة من خدماتها، وإمكاناتها المختلفة.
- بيانات، ومعلومات شاملة عن طبيعة المعامل داخل مؤسسات التعليم العالي، وعدد: (الأجهزة، والمواد، والمعدات، والبرمجيات، والتكنولوجيا) المتواجدة بها، ونوعيتها.

- بيانات كاملة عن نظم، وقواعد اختيار العناصر البشرية، وتعيينهم، ومكافأته، وتحفيزهم، وتدريبهم، والأساليب المتبعة في تقييم أدائهم، فضلاً عن فرص الترقى المتاحة لهم بالمؤسسة، والشروط الواجب توافرها.
- بناء قاعدة بيانات خاصة بعملاء المؤسسة؛ تتضمن: طبيعة (الجهات، والمؤسسات) التي تتعامل معها المؤسسة، وعددهم، وطبيعتهم، وبياناتهم، ومقترحاتهم، وشكاويهم، وغيرها؛ حتى يتسنى تطوير (الخدمات، والبرامج) التي تقدمها مؤسسة التعليم العالي؛ وفقاً لاحتياجات عملائها، ورغباتهم المختلفة.

#### **4- تخفيف حدة: (الروتين، والبيروقراطية، والمركزية) الشديدة:**

فلا بد من تخفيف حدة (الروتين، والبيروقراطية، والمركزية) الشديدة داخل مؤسسات التعليم العالي، والتي تعوق الإتيان نحو التطوير، والتحسين؛ مما يؤدي إلى المرونة، وانسيابية الإجراءات بين المستويات الإدارية المختلفة بمؤسسات التعليم العالي؛ مما ينعكس على تقليل الوقت اللازم لأداء الأعمال المختلفة بالمؤسسة، كما يساعد على تطبيق الإنموذج المقترح لإدارة رأس المال الفكري.

#### **5- توفير الميزانية اللازمة لدعم البنية التحتية لمؤسسات التعليم العالي:**

فلا بد من توفير (المخصصات، والاعتمادات) المالية اللازمة لدعم البنية التحتية لمؤسسات التعليم العالي؛ مثل: (المباني التعليمية، والإدارية، والوحدات التنظيمية، والتجهيزات الفنية، والمعامل، والمكتبات، والورش، والملاعب، والوحدات ذات الطابع الخاص)، وغيرها، مع ضرورة توفير قدر أكبر ممكن من الموارد المخصصة للأنشطة: (الثقافية، والعلمية، والإجتماعية، والرياضية، والفنية)، وغيرها، والتي تساعد على اكتشاف مواهب الأفراد، ومهاراتهم، وقدراتهم المختلفة.

#### **6- زيادة ميزانية البحث العلمي:**

فلا بد من زيادة مخصصات البحث العلمي داخل مؤسسات التعليم العالي؛ للنهوض به، والوفاء بمتطلباته، وذلك وفق رؤية إستراتيجية شاملة، ومتكاملة، مع تخصيص ميزانية خاصة (للأفكار، والمشروعات، والمقترحات) الجديدة، وتطبيقها، مع ضرورة وضع مجموعة من (الأليات، والمقترحات) لتوفير الميزانية اللازمة لذلك، والسعي نحو الحصول على (المنح، والمساعدات، والتبرعات) لتحقيق ذلك، فضلاً عن

التعاون مع عدد من المؤسسات، والمراكز البحثية لتمويل بعض المشروعات البحثية، والتدريبية، ودعمها، وكذا تسويق ما تقوم به مؤسسات التعليم العالي من بحوث لخدمة المجتمع المحلي، في مقابل الحصول على تمويل نظير ذلك، وكذا البحث عن مصادر أخرى للتمويل.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو وردة، شيرين حامد محمد (2007م). نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (31)، العدد (1)، ص ص 277-328.
- 2- بني خالد، مرعي (2010م). قياس الاستثمار في رأس المال الفكري، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر "تطوير رأس المال الفكري - نحو رؤية استراتيجية جديدة للمؤسسات الحكومية"، المنعقد في الفترة من 18-20 يناير، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، الكويت، ص ص 261-290.
- 3- بوشعور، حريري، وفلاق، صليحة (2011م). رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، المنعقد في الفترة من 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص ص 1-15.
- 4- بوقلقول، الهادي (2008م). الرأس مال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، المنعقد في الفترة من 13-14 مايو، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، الجزء الأول، ص ص 1-12.
- 5- التقرير الإقليمي لليونسكو (2009م): نحو فضاء عربي للتعليم العالي - التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية، المؤتمر الإقليمي العربي حول "التعليم العالي"، المنعقد في الفترة من 31 مايو-2 يونيو، القاهرة، جمهورية مصر العربية، التقرير الإقليمي، ص ص 1-65.

- 6- جاد الرب، سيد علي (2009م). موضوعات إدارية متقدمة، وتطبيقات في منظمات الأعمال الدولية، الناشر: المؤلف.
- 7- جاد الرب، سيد علي (2006م). إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة: مطبعة العشري.
- 8- جلال، حسام محمد (2009م). مدخل مقترح للقياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في المنظمات الحديثة-دراسة تطبيقية على جامعة قناة السويس، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، العدد (2)، ص ص 480-517.
- 9- الجندي، نهال أحمد (2005م). قياس وتقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة: نموذج مقترح، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد (44)، العدد (65)، ص ص 107-174.
- 10- حسن، رابية (2005م). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 11- حسين، ليث سعد الله، والجميل، ريم سعد (2009م). رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل- دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية، والمكاتب الاستشارية، وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد (31)، العدد (93)، ص ص 181-201.
- 12- الربابعة، فاطمة علي (2012م). مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهضة، المجلد (13)، العدد (1)، يناير، ص ص 1-44.
- 13- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2004م). إدارة المعرفة: مفاهيم- مبادئ- تطبيقات، إدارة الأعمال، العدد (107)، ص ص 25-31.
- 14- رفاعي، ممدوح عبد العزيز، وخير الله، أحمد خليل (2015م). أثر تطبيق استراتيجية رأس المال الفكري على تحسين كفاءة الموارد البشرية-دراسة

- ميدانية على جامعة عين شمس، مجلة الباحث، الجزائر، العدد (15)، ص 113-126.
- 15- زهران، علاء (2006م). المحاسبة عن رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد (14)، العدد (1)، ص 75-132.
- 16- الزهيري، إبراهيم عباس (2012م). رأس المال الفكري - الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي (العربي السابع - الدولي الرابع) بعنوان "إدارة المعرفة، وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي"، المنعقد في الفترة من 11-12 إبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد الأول، ص ص 19-45.
- 17- الزيادات، محمد عواد (2008م). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان - الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 18- ستيوارت، توماس أ. (1997م). رأس المال الفكري: ثروة المنظمات الجديدة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة (5)، العدد (19)، أكتوبر، ص ص 1-8.
- 19- ستيوارت، توماس أ. (2004م). ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة: علا أحمد إصلاح، القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
- 20- السعيد، هاني (2008م). رأس المال الفكري - انطلاقة إدارية معاصرة، القاهرة: دار السحاب.
- 21- سلامة، عمرو عزت (2014م). استثمار رأس المال الفكري في منظومة التعليم العالي العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر "رأس المال الفكري العربي - نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، المنعقد في الفترة من 28-30 إبريل 2013م، مسقط - سلطنة عمان، الجزء الأول، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص ص 13-42.

- 22- السلمي، علي (2000م). إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة: دار غريب للطباعة، والنشر، والتوزيع.
- 23- شنودة، إميل فهمي حنا (2012م). بعض النماذج العالمية لقياس واقع رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي (العربي السابع - الدولي الرابع) بعنوان "إدارة المعرفة، وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي"، المنعقد في الفترة من 11-12 إبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد الأول، ص ص 1-14.
- 24- الشهاوي، صلاح أحمد متولي (2011م). أهمية القياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية-دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، مصر، المجلد (15)، العدد (2)، ص ص 573-613.
- 25- الصاوي، أحمد محمد وجيه (2013م). التقسيمات المختلفة لمكونات رأس المال الفكري وطرق قياسه، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (1)، ص ص 142-168.
- 26- الضمور، هاني حامد، والشمايلة، حمزة نبيه (2007م). التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن - دراسة تحليلية ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (3)، العدد (3)، ص ص 296-323.
- 27- الطاهر، محمد نور (2011م). مفاهيم وأسس إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيقهما-إطار مفاهيمي، مجلة كلية العلوم الإدارية، العدد الثاني، ص ص 132-150.
- 28- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009م). إدارة المعرفة، عمان - الأردن: عالم الكتب الحديث.
- 29- العادلي، مرفت علي محمود (2014م). الأصول الفكرية وعلاقتها بمنظومة متكاملة للأداء في تحسين مخرجات العملية التعليمية في جامعاتنا العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر: "رأس المال الفكري العربي - نحو رؤية

استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، المنعقد في الفترة من 28-30 إبريل 2013م، مسقط- سلطنة عمان، الجزء الأول، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص ص 87-110.

30- عارف، عالية عبد الحميد (2010م). التدريب الفعال في تطوير رأس المال الفكري مع التطبيق على مركز دعم واتخاذ القرار في جمهورية مصر العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر " تطوير رأس المال الفكري - نحو رؤية استراتيجية جديدة للمنظمات الحكومية"، المنعقد في الفترة من 18-20 يناير، وزارة الأوقاف، والشؤون الإسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، الكويت.

31- عبد الحميد، عفاف السيد بدوي (2014م). رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر: "رأس المال الفكري العربي- نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، المنعقد في الفترة من 28-30 إبريل 2013م، مسقط- سلطنة عمان، الجزء الأول، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص ص 121-150.

32- عبد السلام، بندي عبد الله، وعلة، مراد (2011م). دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، المنعقد في الفترة من 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي، جامعة الشلف، الجزائر.

33- عبد العزيز، أحمد محمد محمد (2012م). اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الاستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثة THREE WAY IC - رؤية استشرافية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد (19)، العدد (75)، ص ص 73-184.



- 34- عبد الوهاب، علي محمد (2000م). استراتيجيات التحفيز الفعال - نحو أداء بشري متميز، القاهرة: دار التوزيع، والنشر الإسلامية.
- 35- عبيدات، تركي إبراهيم (2012م). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي، وتحديد اتجاهاته، وسياساته المستقبلية، ورقة بحثية مقدمة إلى الندوة الإقليمية حول "إنشاء شبكة خبراء التخطيط الاستراتيجي في مجالات التعليم العالي"، اتحاد جامعات العالم الإسلامي والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، بالتعاون مع جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، المنعقدة في الفترة من 30 أكتوبر-1 نوفمبر، ، أربد- الأردن، ص ص 1-35.
- 36- عبيدات، تركي إبراهيم (2014م). خارطة طريق للاستثمار في رأس المال الفكري العربي، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر "رأس المال الفكري العربي- نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، المنعقد في الفترة من 28-30 إبريل 2013م، مسقط- سلطنة عمان، الجزء الأول، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص ص 71-86.
- 37- العريبي، عصام فهد (2005م). قياس رأس المال المعرفي (الفكري) بين النظرية والتطبيق، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المنعقد في الفترة من 27-29 إبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، ص ص 1-36.
- 38- عليان، ربحي مصطفى (2008م). إدارة المعرفة، عمان- الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 39- العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي (2009م). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر، والتوزيع.
- 40- العنزي، سعد علي، ونغم، حسين نعمة (2001م). رأس المال الفكري- مفاهيم ومداخل، مجلة دراسات اقتصادية، بغداد، العدد (2)، السنة (3).

- 41- العوامره، عبد السلام فهد نمر (2016م). العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (9)، العدد (23)، ص ص 53-74.
- 42- عويس، وليد عمر (2015م). أثر تطوير رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس لضمان الجودة في التعليم في الجامعات الأردنية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الأول، "منظمات الاعمال - الفرص، والتحديات، والتطلعات"، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص ص 1-32.
- 43- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (2010م). دور رأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية المستدامة في ضوء إدارة المعرفة، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر " تطوير رأس المال الفكري - نحو رؤية استراتيجية جديدة للمنظمات الحكومية"، المنعقد في الفترة من 18-20 يناير، وزارة الأوقاف، والشؤون الإسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، الكويت.
- 44- فرعون، محمد، واليفي، محمد (2008م). رأس المال الفكري وثورة المنظمات الجديدة (مدخل لإدارته، وقياسه)، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية"، المنعقد في الفترة من 13-14 مايو، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، الجزء الثاني، ص ص 1-22.
- 45- فلاق، محمد، وبوقجاني، جنات (2011م). تطوير أنموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، المنعقد في الفترة من 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، ص ص 1-16.

- 46- القرشي، مسعود خضر (2011م). متطلبات تنمية رأس المال الفكري بالجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة عالم التربية، السنة (12)، العدد (36)، ص ص 15-79.
- 47- قرني، أسامة محمود، والعتيقي، إبراهيم مرعي (2012م). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية- تصور مقترح، مجلة التربية، مصر، المجلد (15)، العدد (38)، ص ص 223-334.
- 48- الكثيري، عبد الله بن راجح الحميدي (2013م). دراسة تقييمية لرأس المال الفكري بالجامعات السعودية ونماذج تعظيمه- دراسة حالة لجامعة الملك سعود بالرياض، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- 49- الكثيري، عبد الله بن راجح الحميدي (2013م). طرق قياس رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود بالرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (153)، الجزء الثاني، إبريل، ص ص 509-534.
- 50- الكرداوي، مصطفى محمد (2014م). أثر عوامل الجذب والطرده لهجرة الكوادر العلمية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (21)، العدد (2)، ص ص 251-304.
- 51- الكومي، أمجاد محمد (2012م). نحو منهج محاسبي مقترح لقياس أداء رأس المال الفكري على أساس الأنشطة، مجلة الفكر المحاسبي، مصر، المجلد (16)، العدد (4)، ص ص 57-125.
- 52- مرسي، سوسن عبد الحميد (2008م). رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (1)، ص ص 165-248.
- 53- مرسي، شيرين عيد (2013م). تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري - دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية بينها، العدد (25)، الجزء (3)، يوليو، ص ص 69-141.

- 54- مصطفى، أحمد سيد (2004م). إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة: دار المعادي الجديدة.
- 55- مطهر، محمد بن محمد (2005م). التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية - الواقع، والرؤية المستقبلية، الجمهورية اليمنية: المركز الوطني للمعلومات، ص ص 1-19.
- 56- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2009م). قياس الأداء المتوازن- المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، متاح على شبكة الإنترنت: <http://elmaghrby.net/abhatthy.htm> بتاريخ: 2016/2/18م، ص ص 1-42.
- 57- المفرجي، عادل حرحوش، وصالح، أحمد علي (2007م). رأس المال الفكري - طرق قياسه، وأساليب المحافظة عليه، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- 58- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (2015م). تقرير اليونسكو للعلوم حتى عام 2030م، متاح على موقع اليونسكو على شبكة الإنترنت: <http://unesdoc.unesco.org>
- 59- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والبنك الدولي (2010م). مراجعات لسياسات التعليم العالي: التعليم العالي في مصر، متاح على موقع منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على شبكة الإنترنت: <https://www.oecd.org>
- 60- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2015م). تمويل التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي، والبحث العلمي في الوطن العربي، المنعقد في الفترة من 22-26 ديسمبر، الإسكندرية: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الوثيقة الرئيسية، ص ص 1-78.
- 61- الميمان، منصور بن عبدالله (2006م). تنمية الموارد البشرية في ضوء العولمة، ورقة عمل مقدمة إلى "الندوة التعريفية عن انضمام المملكة

- منظمة التجارة العالمية، المنعقدة في الفترة من 13-14 سبتمبر، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- 62- نجم، نجم عبود (2005م). تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المنعقد في الفترة من 27-29 إبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، ص ص 1-26.
- 63- نجم، نجم عبود (2009م). الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية- الوظائف- المجالات، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية.
- 64- نجم، ماجد محمد فهمي (2014م). دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة جامعة حلوان، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر: "رأس المال الفكري العربي- نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، المنعقد في الفترة من 28-30 إبريل 2013م، مسقط- سلطنة عمان، الجزء الأول، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص ص 111-120.
- 65- نعيمة، برودي، وأسامة، صالح (2008م). رأس المال الفكري- التحدي الجديد في ظل الاقتصاد الجديد، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، المنعقد في الفترة من 13-14 مايو، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، الجزء الثاني، ص ص 1-17.
- 66- الهلالي، الهلالي الشريبي (2011م). إدارة رأس المال الفكري، وقياسه، وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (22)، يوليو، ص ص 1-62.
- 67- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (2007م). رأس المال الفكري- استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة، متاح على:

بتاريخ: [http://abufara.com/abufara.net/images/abook\\_file](http://abufara.com/abufara.net/images/abook_file)

2016/1/15م، ص ص 1-18.

68- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (2014م). رأس المال الفكري بدعة أم إبداع

إداري؟، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر "رأس المال الفكري العربي- نحو

رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، بالتعاون مع معهد الإدارة

العامة بسلطنة عمان، المنعقد في الفترة من 28-30 إبريل 2013م، مسقط-

سلطنة عمان، الجزء الأول، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة

الدول العربية، ص ص 43-70.

69- ويح، محمد عبد الرازق إبراهيم (2013م). متطلبات تطوير رأس المال الفكري

لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات- دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة

كلية التربية بينها، الجزء (3)، العدد (95)، يوليو، ص ص 1-70.

70- يوسف، عبد الستار (2005م). دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات

الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى "مؤتمر اقتصاد المعرفة، والتنمية

الاقتصادية"، المنعقد في الفترة من 27-29 إبريل، جامعة الزيتون، عمان،

ص ص 1-22.

71- يوسفات، علي، والرحماني، هاجر (2008م). دور المؤسسات الجامعية في

بناء رأس المال الفكري مع الإشارة إلى تجربة معاهد التكنولوجيا الهندية

(IIT)، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول "إدارة

وقياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية"، المنعقد في الفترة

من 13-14 مايو، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب،

البلدية، الجزائر، الجزء الثاني، ص ص 1-18.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 72- Abdul Wahid, A., & et al. (2013). Corporate Governance and Intellectual Capital: Evidence from Public and Private Universities, *Higher Education Studies*, ISSN: (1925-4741), E-ISSN: (1925-475X), Vol. (3), No. (1), pp. 63-78.

- 73- Academic Ranking of World Universities, (2016). **World Top 500 Universities**, at: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2015.html>.
- 74- Bischof, S., & et al. (2013). Measuring Intellectual Capital, **Springer-Verlag Berlin Heidelberg**, DOI 10.1007/978-3-642-33389-7\_2, pp. 17-27.
- 75- Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: an Exploratory Study that Develops Measures and Models, **Management Decision**, Emerald Group Publishing Limited, ISSN: (0025-1747), Vol. (36), Iss. (2), pp. 63 – 76.
- 76- Bornemann, M., & Wiedenhofer, R. (2014). Intellectual Capital in Education: a Value Chain Perspective, **Journal of Intellectual Capital**, ISSN: (1469-1930), Vol. (15), No. (3), pp. 451-470.
- 77- Brooking, A. (1997). The Management of Intellectual Capital, **Long Range Planning**, ISSN: (0024-6301), Vol. (30), No. (3), pp. 364-365.
- 78- Business Dictionary (2016). **Definition of Intellectual Capital**, at: <http://www.businessdictionary.com/definition/intellectual-capital.html>.
- 79- Canibano, M., & Sánchez, M. (2008). Intellectual Capital Management and Reporting in Universities and Research Institutions, **Estudios de Economía Aplicada**, Online ISSN: (1697-5731), Print ISSN: (1133-3197), Vol. (26), No. (2), pp. 7-26.
- 80- Chen, J., & et al. (2004). Measuring Intellectual Capital – anew Model and Empirical Study, **Journal of Intellectual Capital**, ISSN: (1469-1930), Vol. (5), No. (1), pp. 195-212.
- 81- Corecoles, Y., & et al. (2011). Intellectual Capital in Spanish Public Universities: Stakeholders' Information Needs, **Journal of Intellectual Capital**, ), ISSN: (1469-1930), Vol. (12), No. (3pp. 356-376.
- 82- Czerwiec, M., & Poteralska, B. (2014). The Role of Intellectual Capital Management in the Research Institute Development, **Paper presented at the European Conference on Intellectual Capital**, April, pp. 15-24.

- 83- Daft, R. (2010). **Organization: Theory & Design**, 11 Ed, USA: South Western.
- 84- Diez, J., & Prieto, M. (2010). Intellectual Capital and Value Creation in Spanish Firms, **Journal of Intellectual Capital**, ISSN: (1469-1930), Vol. (11), No. (3), pp. 348-369
- 85- Elena-Pérez, S., & et al. (2011). Ready for the Future? Universities Capabilities to Strategically Manage their Intellectual Capital, **Foresight**, ISSN: (1463-6689), Vol. (13), No. (2), pp. 31-49.
- 86- Fincham, R., & Roslender, R. (2003). **The Management of Intellectual Capital and its Implications for Business Reporting**, the Institute of Chartered Accountants of Scotland, Great Britain: Antony Rowe Ltd.
- 87- Gogan, L., & Duran, D. (2014). Intellectual Capital Management – A New Model, Theoretical articles, **SEA - Practical Application of Science**, Vol. (II), Iss. (4), pp.57-64.
- 88- Golshahi, A., & et al. (2015). Identifying and Ranking Indicators of Intellectual Capital in Higher Educational Institutions from Perspective of Faculty Members: a Case Study University of S and B, **Journal of Scientific Research and Development**, ISSN: (1115-7569), Vol. (2), No. (3), pp. 169-176.
- 89- Guthrie, J. (2001). The Management and Measurement and the Reporting of Intellectual Capital, **Journal of Intellectual Capital**, ISSN: (1469-1930), Vol. (2), No. (2), pp. 27-41.
- 90- Guthrie, J., & et al. (2012). Reflections and Projections a Decade of Intellectual Capital Accounting Research, **The British Accounting Review**, ISSN: (0890-8389), Vol. (44), Iss. (2).
- 91- Huang, Ch., & Kung, F. (2011). Environmental Consciousness and Intellectual Capital Management: Evidence from Taiwan's Manufacturing industry, **Management Decision**, Emerald Group Publishing Limited, ISSN: (0025-1747), Vol. (49). No. (9), pp. 1405-1425.



- 92- Hellstrom, T., & Husted, K. (2004). Mapping Knowledge and Intellectual Capital in Academic Environments- A Focus Group Study, *Journal of Intellectual Capital*, ISSN: (1469-1930), Vol. (5), No. (1), pp. 165-180.
- 93- Isaac, R., & et al. (2009). Intellectual Capital Management Enablers: A Structural Equation Modeling Analysis, *Journal of Business Ethics*, Vol. (93), pp.373–391.
- 94- Kaplan, R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, *Working Paper Presented to Harvard Business School*, Harvard University, pp. 1-37.
- 95- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, fall, Vol. (39), No. (1), pp. 53-79.
- 96- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Strategic learning & the Balanced Scorecard, *Strategy & Leadership*, Sep/Oct, Vol. (24), No. (5), ProQuest Central, pp. 18-24.
- 97- Karagiannis, D., & et al. (2009). A Method for Comprehensive Intellectual Capital Management and Reporting-The Case of (BOC) Information Systems, *Journal of Intellectual Capital*, ISSN: (1469-1930), Vol. (10), No. (1), pp. 93-108.
- 98- Kianto, A., et al. (2010). Intellectual Capital in Service- and Product-Oriented Companies, *Journal of Intellectual Capital*, ISSN: (1469-1930), Vol. (11), No. (3), pp. 305-325.
- 99- Kinney, Th. (1998/1999). Knowledge Management Intellectual Capital and Adult Learning, *Adult Learning*, Vol. (10), No. (2), ProQuest Central, winter, pp. 2-3.
- 100- Knight, D. (1999). Performance Measures for Increasing Intellectual Capital, *Strategy & Leadership*, Vol. (27), No. (2), ProQuest Central, Mar/Apr, pp. 22-25.
- 101- Kok, A. (2007) Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, ISSN: (1479-4411), Vol. (5), No. (2), pp. 181 – 192.

- 102- Kujansivu, P. (2008). Operationalising Intellectual Capital Management: Choosing a Suitable Approach, **Measuring Business Excellence**, Emerald Group Publishing Limited, ISSN: (1368-3047), Vol. (12), No. (2), pp. 25-37.
- 103- Kujansivu, P. (2009). Is there Something Wrong with Intellectual Capital Management Models?, **Knowledge Management Research & Practice**, Vol. (7), pp. 300–307.
- 104- Larsen, H., & et al. (1999). Intellectual Capital Statements and Knowledge Management: Measuring, Reporting, Acting, **Australian Accounting Review**, Vol. (9), No. (19), pp.15-26.
- 105- Lonnqvist, A., & et al. (2009). Intellectual Capital Management in Practice: Assessment of Implementation and Outcomes, **Knowledge Management Research & Practice**, Vol. (7), pp. 308–316.
- 106- Lonnqvist, A. (2009). Using Intellectual Capital Management for Facilitating Organizational Change, **Journal of Intellectual Capital**, ISSN: (1469-1930), Vol. (10), No. (4), pp. 559-572.
- 107- Mackay, A. (2005). **Research Report: A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard**, London: The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), pp. 1-64, at: <http://www.cimaglobal.com>.
- 108- Marsel, S. (2014). The Contribution of Scandia Navigator in Intangibles Measurements, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, ISSN: (2348 0386), Vol. (2), No. (11), Nov., pp. 1-10.
- 109- Marr, B. (2008). **Management Accounting Guideline-Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital**, The Society of Management Accountants of Canada (CMA Canada), the American Institute of Certified Public Accountants, Inc. (AICPA) and The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). All Rights Reserved.
- 110- Marti, J., & Cabrita, M. (2012). **Entrepreneurial Excellence in the Knowledge Economy: Intellectual**

- Capital Benchmarking Systems***, 1st Ed, US& UK: Palgrave Macmillan.
- 111- Matos, F., & et al. (2010). "Why Intellectual Capital Management Accreditation is a Tool for Organizational Development?" ***Electronic Journal of Knowledge Management***, ISSN: (1479-4411), Vol. (8), Iss. (2), pp. 235 – 244.
- 112- Mckenzie, J., & Winkelen, Ch. (2004). ***Understanding the Knowledgeable Organization - Nurturing Knowledge Competence***, London: TJ International, Padstow, and Cornwall.
- 113- Merittum Project (2002). ***Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)***, Available Online: [http://www.pnbukh.com/files/pdf\\_file/MERITUM\\_Guidelines.pdf](http://www.pnbukh.com/files/pdf_file/MERITUM_Guidelines.pdf).
- 114- Mouristen, J., & et al. (2001). Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies, ***Journal of Intellectual Capital***, ISSN: (1469-1930), Vol. (2), No. (4), pp. 359-383.
- 115- Mouritsen, J. (2004). Measuring and Intervening: How do we Theorise Intellectual Capital Management?, ***Journal of Intellectual Capital***, ISSN: (1469-1930), Vol. (5), No. (2), pp. 257-267.
- 116- Mumtaz, S., & Abbas, Q. (2014). An Empirical Investigation of Intellectual Capital Affecting the Performance: A Case of Private Universities in Pakistan, ***World Applied Sciences Journal***, ISSN: (1818-4952), Vol. (32), No. (7), pp. 1460-1468.
- 117- Noruzi, M., & Hernandez, J. (2010). How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness?, ***International Journal of Business and Management***, ISSN: 1833-3850 (Print), 1833-8119 (Online), Vol. (5), No.(4), pp. 183-193.
- 118- Owais, W. (2014). Intellectual Capital Management and Reporting in Jordanian Universities, ***Research Journal of Finance and Accounting***, Print ISSN: (2222-1697), Online ISSN: (2222-2847), Vol. (5), No. (12), pp. 59-70.

- 119- Prety, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management, *Journal of Intellectual Capital*, ISSN: (1469-1930), Vol. (1), No. (2), pp. 155-176.
- 120- Ramirez, Y., & et al. (2007). Intellectual Capital Management in Spanish Universities. *Journal of Intellectual Capital*, ISSN: (1469-1930), Vol. (8), No. (4), pp. 732-748.
- 121- Ramírez, Y. (2010). Intellectual Capital Models in Spanish Public Sector, *Journal of Intellectual Capital*, ISSN: (1469-1930), Vol. (11), No. (1), pp. 248-264.
- 122- Ramirez, Y., & et al. (2011). Intellectual Capital in Spanish Public Universities: Stakeholders Information Needs, *Journal of Intellectual Capital*, ISSN: (1469-1930), Vol. (12), No. (3), pp. 356-376.
- 123- Ramirez, Y. (2012), Towards Improved Information Disclosure on Intellectual Capital in Spanish Universities, *Global Journal of Human Social Science*, Online ISSN: (2249-460x), Print ISSN: (0975-587X), Vol. (12), No. (5), pp. 1-12.
- 124- Ramirez, Y., & et al. (2013). Intellectual Capital Report for Universities, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol. (78), pp. 6-29.
- 125- Ramirez, Y., & Vanderdonckt, J. (2013), Empirical Evidence for the Increasing Importance of Intellectual Capital Reporting in Higher Education Institutions, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. (3), No. (8), pp.39-51.
- 126- Ramirez, Y. (2013), Intellectual Capital Management and Reporting in European Higher Education Institutions, *Intangible Capital*, Online ISSN: (1697-9818), Print ISSN: (2014-3214), Vol. (9), No. (1), pp. 1-19.
- 127- Ray, F., & Richard, R. (2000). Intellectual Capital in the New Internet Economy, *Journal of Intellectual Capital*, ISSN: (1469-1930), Vol. (1), No. (4), pp. 296-311.
- 128- Rehman, W., & et al. (2011). Intellectual Capital Performance and its Impact on Corporate Performance: Empirical Evidence from Modarba Sector of Pakistan",

- Australian Journal of Business and Management Research**, Vol. (1), No. (5), pp. 8-16.
- 129- Reid, M. (2011). Is the Balanced Scorecard Right for Academic Libraries? , **The Bottom Line: Managing Library Finances**, Vol. (24), No. (2), Emerald Group Publishing Limited, pp. 85-96.
- 130- Roos, G., & et al. (1997). **Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape**, London: Macmillan Press LTD.
- 131- Roos, G., & et al. (2001). Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool, **Strategy & Leadership**, Vol. (29), No. (4), pp. 21-26.
- 132- Sánchez, M., & et al. (2006). Intellectual Capital Management and Reporting in Universities, **Paper presented at the International Conference on Science, Technology and Innovation Indicators, History and New Perspectives, Lugano 15-17 November**, pp. 1-37.
- 133- Sánchez, M., & et al. (2009). Intellectual Capital Dynamics in Universities: a Reporting Model, **Journal of Intellectual Capital**, ISSN: (1469-1930), Vol. (10), No. (2), pp. 307-324.
- 134- Sánchez, M., & et al. (2012). Intellectual Capital Management as Support for Financing Innovation in SMEs, **Paper presented at European Conference on Intellectual Capital**, April, pp. 403-412.
- 135- Secundo, G., & et al. (2015). An Intellectual Capital Maturity Model (ICMM) to Improve Strategic Management in European Universities - A Dynamic Approach, **Journal of Intellectual Capital**, ISSN: (1469-1930), Vol. (16), No. (2), pp. 419-442.
- 136- Sharabati, A., & et al. (2010). Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan, **Management Decision**, Emerald Group Publishing Limited, ISSN: (0025-1747), Vol. (48), No. (1), pp. 105-131.
- 137- Souleh, S. (2014). The Impact of Human Capital Management on the Innovativeness of Research Center:

- The Case of Scientific Research Centers in Algeria, *International Journal of Business and Management*, ISSN: 1833-3850 (Print), 1833-8119 (Online), Vol. (2), No. (4), pp. 80-96.
- 138- Starovic, D., & Marr, B. (2003). *Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital*, London: The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), pp. 1-28, Available Online: <http://www.cimaglobal.com>.
- 139- Stevens, et al. (2011). Introducing the Intellectual Capital Interplay Model: Advancing Knowledge Frameworks in the Not-for-Profit Environment of Higher Education, *International Education Studies*, ISSN: (1913-9020), E-ISSN: (1913-9039), Vol. (4), No. (2), May, pp. 126-140.
- 140- Stewart, A. (1998). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, *Performance Improvement*, Vol. (37), No. (7), pp. 56-59.
- 141- Stewart, A. (2001). *Accounting Gets Radical Business*, 2nd ed., USA: Wiley, Boston.
- 142- Sullivan, P. (1998). *Profiting from Intellectual Capital - Extracting Value from Innovation*, Canada, John Wiley & Sons, Inc.
- 143- Sullivan, P. (1999). Profiting from Intellectual Capital, *Journal of Knowledge Management*, Vol. (3), No. (2), ISSN: (1367- 3270), pp.132-143.
- 144- Tayles, M., & et al. (2007). Intellectual Capital, Management Accounting Practices and Corporate Performance: Perceptions of Managers, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Emerald Group Publishing Limited, ISSN: (0951-3574), Vol. (20), Iss. (4), pp. 522 – 548.
- 145- Times Higher Education, (2016). *The World University Rankings*, Available Online: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016>.
- 146- Veltri, S., & et al. (2014). Measuring Intellectual Capital in the University Sector Using a Fuzzy Logic Expert

- 
- System, ***Knowledge Management Research & Practice***, Vol.(12), pp. 175–192.
- 147- Yıldız, S., et al. (2014). Measurement of Intellectual Capital Components Through Activity Reports of Companies, 2nd World Conference On Business, Economics And Management - WCBEM2013, ***Procedia - Social and Behavioral Sciences***, Vol. (109), pp. 614 – 621.
- 148- Zhang, X. (2009). The Definition and Discussion Of Intellectual Capital Conception, ***International Journal of Business and Management***, ISSN: 1833-3850 (Print), 1833-8119 (Online), Vol. (2), No. (9), pp. 81-84.