



مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة العاشرة - العدد الثاني والثلاثون - الجزء الثاني - أكتوبر ٢٠٢٢)

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

j_foea@aru.edu.eg





قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	الدرجة والتخصص	الصفة
رئيس هيئة التحرير: أ.د. محمد رجب فضل الله			
الهيئة الإدارية للتحرير			
١	أ.د. رفعت عمر عزوز	أستاذ أصول التربية	عميد الكلية - رئيس مجلس الإدارة
٢	أ.د. محمود علي السيد	أستاذ. رئيس قسم علم النفس التربوي	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
٣	د. فتحية على حميد	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
٤	د. إبراهيم فريج حسين	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع - عضو مجلس الإدارة
٥	أ.د. صالح محمد صالح	أستاذ التربية العلمية	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس - عضو مجلس الإدارة
٦	أ.د. السيد كامل الشربيني	أستاذ الصحة النفسية	رئيس قسم الصحة النفسية - عضو مجلس الإدارة
٧	أ.م.د. أحمد عفت قريشم	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	المشرف على قسم التربية الخاصة - عضو مجلس الإدارة
٨	أ.د. أحمد عبد العظيم سالم	أستاذ أصول التربية	رئيس قسم أصول التربية - عضو مجلس الإدارة

الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحضير

٩	أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير (رئيس الفريق التنفيذي)
١٠	د. كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي
١١	د. محمد علام طلبية	مدرس (أستاذ مساعد) - مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر
١٢	د. ضياء أبو عاصي فيصل	مدرس (أستاذ مساعد) - الصحة النفسية	عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة الأمر المالية
١٣	د. نانسي عمر جعفر	مدرس (أستاذ مساعد) - مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مسؤول الاتصال والعلاقات الخارجية
١٤	أ. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية - باحثة دكتوراه	عضو هيئة تحرير - إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين
١٥	أ. أحمد مسعد العسال	أخصائي تعليم - باحث دكتوراه	عضو هيئة تحرير - إدارة الموقع الالكتروني للمجلة
١٦	أ. محمد عربي	مدير سفارة المعرفة بالجامعة	عضو هيئة تحرير - المسؤول المالي

أعضاء هيئة التحرير من الخارج

١٧	أ.د. زكريا محمد هيبه	أستاذ أصول التربية	جامعة طيبة بالمدينة المنورة بالسعودية
١٨	أ.د. عبد الرازق مختار محمود	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية - جامعة أسيوط
١٩	أ.د. مایسة فاضل أبو مسلم أحمد		المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي

قائمة الهيئة الاستشارية الدولية لمجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	التخصص	مكان العمل وأهم المهام الأكاديمية والإدارية
١	أ.د إبراهيم احمد غنيم ضيف	أستاذ المناهج وطرق تدريس التعليم الصناعي	نائب رئيس جامعة قناة السويس، وزير التربية والتعليم الأسبق - المستشار السابق للتخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية التابعة لجامعة الدول العربية.
٢	أ.د إمام مصطفى سيد محمد	أستاذ علم النفس التربوي	- رئيس قسم علم النفس التربوي، ووكيل كلية التربية بأسسيوط (سابقاً) - مدير مركز اكتشاف الاطفال الموهوبين بجامعة أسسيوط - - المستشار العلمي للمركز الوطني لأبحاث الموهبة والابداع بجامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية.
٣	أ.د بيومي محمد ضحاوي	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة " سابقاً" - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - المجلس الأعلى للجامعات. مراجع معتمد لدى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
٤	أ.د حسن سيد حسن شحاته	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة تخصص المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم
٥	أ.د رضا السيد محمود حجازي	أستاذ باحث في المناهج وطرق تدريس العلوم	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين - وكيل أول وزارة التربية والتعليم- رئيس قطاع التعليم. نائب وزير التربية والتعليم لشؤون المعلمين " حالياً "
٦	أ.د رضا مسعد ابو عصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات	وكيل أول وزارة التربية والتعليم " سابقاً " - أمين اللجنة العلمية لترقيات الأساتذة والأساتذة المساعدين للمناهج وطرق التدريس- رئيس الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات " حالياً "

٧	أ.د رمضان محمد رمضان	أستاذ علم النفس التربوي	جامعة بنها مصر	عميد كلية التربية النوعية ببنها-مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - مدير المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي " حالياً"
٨	أ.د سعيد عبد الله رفاعي لافي	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	جامعة العريش مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بالعريش- نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث - قائم " حالياً" بأعمال رئيس جامعة العريش.
٩	أ.د سعيد عبده نافع	أستاذ المناهج وطرق تدريس الاجتماعيات	جامعة الإسكندرية - مصر	نائب رئيس جامعة الإسكندرية، ورئيس جامعة دمنهور الأسبق - خبير التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير السنوية بالجامعات السعودية.
١٠	أ.د عبد التواب عبد اللاه دسوقي	أستاذ اجتماعيات التربية	جامعة أسيوط مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة أسيوط - مدير مركز تطوير التعليم الجامعي، والمشراف على فرع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد - أمين لجنة قطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات.
١١	أ.د عبد اللطيف حسين حيدر	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة صنعاء اليمن	منسق الاعتماد الأكاديمي، وعميد كلية التربية - جامعة الإمارات " سابقاً" - وزير التربية والتعليم باليمن " سابقاً" - خبير الجودة بمكتب التربية العربي لدول الخليج
١٢	أ.د عنتر صليحي عبد اللاه طليبة	أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية	جامعة جنوب الوادي - مصر	منسق برنامج تطوير كليات التربية FOER التابع لمشروع تطوير التعليم ERP ، واستشاري التنمية المهنية والمؤسسية POD التابع لمشروع تطوير التعليم ERP (سابقاً). أستاذ زائر بكلية الإنسانيات، بجامعة كالرتون بكندا ٢٠٢٠
١٣	أ.د عوشة احمد المهيري	أستاذ التربية الخاصة	جامعة الامارات الإمارات	رئيس قسم التربية الخاصة - مساعد عميد كلية التربية بجامعة الإمارات لشؤون الطلبة.

١٤	أ.د. الغريب زاهر إسماعيل	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة المنصورة مصر	- مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة المساعدين في المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم . - رئيس مجلس إدارة الجمعية الدولية للتعليم والتعلم الإلكتروني-مدير أمانة اتحاد جامعات العالم الإسلامي ، ومدير مديرية التربية بمنظمة الإيسيسكو " سابقاً "
١٥	أ.د. ماهر اسماعيل صبري	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة بنها مصر	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم " السابق بكلية التربية - جامعة بنها" - رئيس مجلس إدارة رابطة التربويين العرب
١٦	أ.د. محمد ابراهيم الدسوقي	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة حلوان مصر	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي
١٧	أ.د. محمد عبد الظاهر الطيب	أستاذ علم النفوس الكلينيكي والعلاج نفسي	جامعة طنطا مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة طنطا- خبير بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر ، ويقطاع كليات التربية بالمجلس الأعلى للجامعات.
١٨	أ.د. محمد الشيخ حمود	أستاذ الصحة النفسية	جامعة دمشق - سوريا	خريج جامعة لايبزيغ - ألمانيا -رئيس قسم الصحة النفسية والتربية التجريبية وعميد لكلية التربية جامعة دمشق - سوريا- "سابقاً" - عضو الجمعية الأمريكية للإرشاد النفسي ACA - رئيس التحرير " السابق " لمجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.
١٩	أ.د. مصطفى بن أحمد الحكيم	أستاذ الأصول الدينية للتربية . التربية الأسرية	وزارة التربية الوطنية - المغرب	-خبير تربوي بوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب - رئيس مجلس إدارة المركز الدولي للاستراتيجيات التربوية والأسرية- بريطانيا
٢٠	أ.د. ممي محمد ابراهيم غنايم	أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات	جامعة المنصورة - مصر	العميد السابق لكلية الآداب بدمياط- مدير مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة المنصورة - مقرر اللجنة العلمية لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في

٢١	أ.د ناصر أحمد الخوالده	أستاذ مناهج وطرق تدريس التربية الإسلامية	الجامعة الأردنية - الأردن	أصول التربية والتخطيط التربوي
٢٢	أ.د نياض بن رشيد الجابري	أستاذ اقتصاديات التعليم وسياسته	جامعة طيبة - السعودية	عميد كلية التربية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة " سابقاً " - المشرف العام على البحوث والبيانات مهيئة تقويم التعليم والتدريب بالملكة - وكيل وزارة التعليم بالسعودية " سابقاً ".
٢٣	أ.د يوسف الحسيني الإمام	أستاذ تربويات الرياضيات	جامعة طنطا مصر	الوكيل السابق للدراسات العليا والبحوث بجامعة طنطا - عضو فريق الاعتماد الأكاديمي لكلية التربية بجامعة الإمارات " سابقاً " -



قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث - عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

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

الالكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد

منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن

(Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقته من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق ، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ، ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة وفقاً لقالب المجلة. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشمل

على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.

١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال

السداد ، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة

J_foea@Aru.edu.eg قبل البدء في إجراءات التحكيم

١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في

حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.

١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.

١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد

المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسَل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك

نسخة بي دي أف من البحث (مستلة).

١٥. يمكن - في حالة الحاجة - توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة

الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.

١٦. يجدر بالباحثين (بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر) المتابعة المستمرة لكل من:

-موقع المجلة المرتبط ببنك المعرفة المصري

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

-وبريده الإلكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تبعاً من إيميل

المجلة الرسمي على موقع الجامعة J_foea@Aru.edu.eg

١٧. جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة

، وإيميلها الرسمي، ولا يُعتمد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الإلكترونيتين.



محتويات العدد (الثاني والثلاثون)

الرقم	عنوان البحث	الباحث	الصفحات	السنة السابعة	هيئة التحرير
بحوث العدد					
١	فعالية برنامج تدريبي قائم علي الدعامات فوق المعرفية في تنمية مهارة التنظيم التشاركي لدى طلاب كلية التربية إعداد أ.د. أحمد عبد الرحمن إبراهيم أستاذ علم النفس التربوي كلية التربية - جامعة الزقازيق أ.د. نبيلة عبد الرؤوف شراب أستاذ علم النفس التربوي كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ جهاد وجيه محمد رضا خليفة				
٢	فاعلية برنامج قائم على الدور الوطني لأبناء سيناء عبر التاريخ في دعم الانتماء لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية إعداد أ.د. على أحمد الجمل أستاذ المناهج وطرق تدريس التاريخ كلية التربية - جامعة عين شمس د. نانسي محمود بدير مدرس المناهج وطرق تدريس التاريخ كلية التربية - جامعة العريش الباحثة / داليا عمر أحمد				
٣	فاعلية برنامج قائم على الدور الوطني لأبناء سيناء عبر التاريخ في دعم الهوية المصرية لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية إعداد أ.د. على أحمد الجمل أستاذ المناهج وطرق تدريس التاريخ كلية التربية - جامعة عين شمس د. نانسي محمود بدير مدرس المناهج وطرق تدريس التاريخ كلية التربية - جامعة العريش				

الباحثة / داليا عمر أحمد	
فاعلية برنامج تدريبي قائم على الأنشطة اللغوية باستخدام الكلمات المتجانسة صوتياً لعلاج الأطفال ذوي اضطرابات المعالجة السمعية المركزية وزارعي القوقعة بمدارس الدمج والعيادات إعداد أ.د. عبدالحميد محمد علي أستاذ الصحة النفسية المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش د. ضياء أبو عاصي فيصل مدرس الصحة النفسية كلية التربية - جامعة العريش الباحثة / دعاء إسماعيل	٤
فاعلية برنامج قائم على التعبير الفني لخفض حدة السلوك اللاتوافقي لدى الأطفال الصم إعداد أ.د. عبلة حنفي عثمان أستاذ سيكولوجية الفن كلية التربية - جامعة حلوان أ.د. عبد الحميد محمد علي استاذ الصحة النفسية المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ دنيا على السيد عطية	٥
نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الأساسي بمصر (رؤية مقترحة) إعداد أ.م.د. أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش أ.د. أمل محسوب زناتي مدرس الإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش الباحثة / رشا محمد صلاح الدين عبد العزيز	٦

دور الحوار المجتمعي لمواجهة تحديات التنمية المستدامة بشمال سيناء دراسة تقييمية لدور موظفي مجلس المدينة إعداد أ.م.د. كمال ظاهر موسى استاذ المناهج وطرق التدريس المساعد كلية التربية - جامعة العريش د. أحمد مرتاح إبراهيم مدرس الفلسفة كلية الاداب جامعة العريش الباحث/ سلام جرود سليمان سلام	٧
تصور مقترح لتحسين أداء مديري مدارس التعليم المجتمعي بشمال سيناء باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إعداد أ.د. إبراهيم عباس الزهيري أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية - كلية التربية - جامعة حلوان د. عبد الكريم محمد احمد مدرس الإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ سماح سويلم سالم سلامة	٨
تطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء الخبرة الأمريكية إعداد أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش أ.م.د. أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ شيماء محمد عطيه محمد	٩

إدارة العلاقات العامة بمديرية التربية والتعليم بسيينا في ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر إعداد أ.د. هنداوى محمد حافظ أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة حلوان أ.م.د. أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش الباحث / مصطفى زايد عودة سلامة	١٠
نظام التعليم المدمج في الجامعات المصرية (رؤية مقترحة) إعداد أ.د. هنداوى محمد حافظ أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة حلوان أ.م.د. أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ ناصر أحمد عابدين مهران	١١
تفعيل المسؤولية الاجتماعية لجامعة العريش لخدمة المجتمع السيناوي: دراسة مستقبلية إعداد أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش أ.د. محمد أحمد ناصف أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة الزقازيق الباحث/ نصار مسعد سالم	١٢

تصور مقترح لخدمة جامعة العريش للمجتمع السيناوي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة إعداد أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش أ.د. محمد أحمد ناصف أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة الزقازيق الباحث/ نصار مسعد سالم	١٣
فاعلية استخدام نظرية فيجوسكى فى تنمية مهارات التفكير البصرى فى الهندسة لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية إعداد أ.م.د. محمد عبد المنعم عبد العزيز شحاتة أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات المساعد كلية التربية جامعة العريش أ.د. نبيل صلاح المصيلحي جاد أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ نها محمد ربيع إسماعيل	١٤
فعالية برنامج تدريبي لتوظيف بعض السلوكيات التكرارية والمقيدة في خفض حدة السلوكيات النمطية لدى الأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد إعداد أ.د. عطيه عطيه محمد سيد أستاذ التربية الخاصة كلية علوم الإعاقة والتأهيل أ.د. عبد الحميد محمد علي أستاذ الصحة النفسية المتفرغ الباحثة/ هبة أحمد سامي عبد العاطي	١٥

تقديم

نهاية عام في مسيرة المجلة ، وبداية عام للدراسة الجامعية

بقلم: هيئة التحرير

هذا هو العدد (٣٢) من مجلتنا العلمية هو العدد الأخير من العام (العاشر) للمجلة يأتي ، وقد تحقق الهدف ، والوعد الذي قطعته هيئة التحرير على نفسها بأن يكون العام العاشر هي عام التجديد والتطوير الهادف، والوصول إلى قمة التقييم. نحتفل - مع إطلالة هذا العدد الجديد ببلوغ المجلة للنقطة (٧) ، وهي الدرجة العظمى لتقييم المجلة؛ بما يعني استيفاء المجلة لجميع المعايير التي حددها المجلس الأعلى للجامعات لاعتماد المجالات العلمية.

إننا نعيش هذه الأيام الذكرى الـ (٤٩) لنصر أكتوبر العظيم ... هذا النصر الذي حققه جيشنا العظيم ، والذي أعاد به الهيبة لمصرنا الحبيبة، والفرحة لشعبنا بعد سنوات صعبة أعقبت نكسة العام ١٩٧٦م.

لقد أثبت نصر أكتوبر أهمية الأخذ بالأسباب من حيث حسن التخطيط، والتجهيز المعنوي والمادي ، ثم التوكل على الله، والمباغطة بجرأة وشجاعة تحت شعار (الله أكبر) ، ومن ثم كان النصر ، وعودة الكرامة والأرض.

إنها ذكرى نعيشها كل عام في أكتوبر ، نستلهم منها في كل مناحي الحياة الحرص على الجاهزية ، والتحلي بالقوة، والسعي إلى الريادة ، وعدم الرضى إلا بالأفضل دائماً ، وعندها سنحصل على الأفضل بإذن الله.

الآن : نقول لشعبنا العظيم ، ولأسرة جامعتنا وكليتنا كل عام ومصرنا بخير ، وجامعتنا في تقدم وازدهار.



وبأتي أكتوبر ٢٠٢٢ بداية عام جامعي جديد : ندعو الله أن يكون عام خير وسعادة على جامعاتنا بعامة ، وجامعتنا بخاصة ، وكليتنا (تربية العريش) على وجه الخصوص.

وفي العام الجامعي الجديد ٢٠٢٢-٢٠٢٣ ، العام الحادي عشر للمجلة بدءاً من يناير القادم بإذن الله نتطلع لاستكمال ما حالت ظروف خارجة عن الإرادة دون استكماله ، وما ستسعى هيئة التحرير لاستكماله بإذن الله يتحدد في :

- إدراج المجلة ضمن منظومة معامل التأثير العربي؛ فقد تقدمت هيئة التحرير بالملف الخاص بذلك ، والمتضمن الوثائق والأدلة المطلوبة ، وترى أن هذا التقدم يمكن أن يكون خطوة على طريق الوصول لاعتماد عالمي .
 - إتاحة فرصة لنشر أدوات بحثية من مثل : القوائم ، والاختبارات ، والمقاييس ، وبطاقة الملاحظة ، والوحدات التعليمية ، وأوراق عمل التلاميذ، وأدلة المعلمين ، بحيث لا يقتصر النشر - خاصة الالكتروني منه - على تقارير البحوث.
- نأمل أن يحظى هذا العدد برضا القراء الأعزاء ، ويجدون فيه ما يفيدهم ، وما يفتح أمامهم المزيد من مجالات البحث التربوي.

والله الموفق

هيئة التحرير





بحوث ودراسات محكمة

البحث التاسع
تطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية
على ضوء الخبرة الأمريكية

إعداد
أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد
أ.د. أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط
الباحث
شيماء محمد عطيه محمد



تطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء الخبرة الأمريكية
أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد أ.د. أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط أ. شيماء محمد عطيه محمد

تطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء الخبرة الأمريكية إعداد

أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد أ.د. أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط

الباحثة/ شيماء محمد عطيه محمد

مستخلص البحث:

هدف البحث الي تعرّف الأسس النظرية لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات؛ من حيث مفهوم إدارة رأس المال الفكري ومكوناته ومبادئه، وخطوات إدارة رأس المال الفكري في الجامعات ومعوقاته، ثم تناول البحث بعض ملامح إدارة رأس المال الفكري (البشري والهيكلية والعلاقاتية) في بعض الجامعات الأمريكية (جامعتي هارفارد وستانفورد)، وفي النهاية قدم البحث تصورًا مقترحًا لتطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء خبرة بعض الجامعات الأمريكية.

الكلمات المفتاحية: تطوير إدارة رأس المال الفكري - الجامعات المصرية - الخبرة الأمريكية

Abstract

Abstract: The aim of the research is to identify the theoretical foundations of intellectual capital management in universities, in terms of the concept of intellectual capital management, its components and principles, and the steps and constraints of intellectual capital management in universities, and then addressed some features of intellectual capital management (human, structural and relational) in some American universities (Harvard and Stanford Universities), and finally the research presented a proposal for developing intellectual capital management in Egyptian universities in light of the experience of some American universities

Key words: Developing intellectual capital management - Egyptian universities - American experience.

مقدمة:

يعدّ رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيس في عملية الابتكار والتجديد، والقائد في عملية التغيير والإبداع، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية، لذا أصبح من متطلبات بيئة العمل الحالية التركيز على كيفية تنمية رأس مالها الفكري لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها، حيث أن رأس المال الفكري يمثل القوة التي يمكن من خلالها الإسهام في وضع الخطط واتخاذ القرارات التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسات - ومنها مؤسسات التعليم الجامعي - وتحسين الأداء وتحديث تغييراً مهماً يواكب التغيرات المستمرة الحادثة في كافة مجالات الحياة (عبد الهادي، ٢٠١٧، ٥)، مما يساعد في نمو وتطور المؤسسات الجامعية، لذا فقد أصبحت تسعى دوماً لتوفير وامتلاك ذلك المورد المهم.

وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً مهماً في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف إمكانياتهم الكامنة، وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري الإسهام في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الجامعية، يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المؤسسة ووفق متطلبات عملها، وعليه فإن المؤسسات الجامعية التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية لها يجب عليها أولاً إدارة أصولها الفكرية بفعالية؛ من خلال إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى التنمية والاستثمار فيها، وبعضها تحتاج إلى وقف الاستثمار فيها، أما البعض الأخرى فقد لا تكون ذو قيمة على الإطلاق، ومن هنا فإدارة رأس المال الفكري يمكن أن ينظر إليها

على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل، والوسيلة التي من خلالها يمكن لأي جامعة تحقيق مكانة تنافسية لها (قشقش، ٢٠١٤، ٢١).

مشكلة البحث وأسئلته:

- بالنظر إلى واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية يتضح أن هناك العديد من المشكلات التي تقف عقبة في طريق تطوير إدارة رأس المال الفكري بها، وقد بينت بعض الدراسات هذه المشكلات ومنها (قرني والعتيقي، ٢٠١٢، ٣٢٢):
١. ضعف وجود آلية واضحة ومحددة لدى الجامعة لتسجيل براءات الاختراع لأفرادها، وجمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعة وتعقيدها، وجمود أنظمة تقييم أداء الأفراد.
 ٢. ضعف الحوافز الإدارية والمالية التي تجعل الجامعات أكثر ابتكارًا وتمكنًا من استثمار رأس مالها الفكري.
 ٣. ضعف الثقافة التنظيمية المناخ التنظيمي الداعمين لإدارة رأس المال الفكري بالجامعة.
 ٤. ضعف العلاقة بين الجامعة وما تنتجه من أفكار وأبحاث، وبين مشكلات المجتمع (أفراده، وهيئاته، ومؤسساته الإنتاجية والخدمية).
 ٥. عدم وجود أدوات ومقاييس دقيقة لتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي تمتلكه الجامعة، وافتقار الجامعات لوجود استراتيجية محددة تحديدًا جيدًا للبحث والتنمية والابتكار.

وعلى ضوء ما سبق يطرح البحث السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن تطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء الخبرة الأمريكية؟
ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات؟
- ٢- ما واقع إدارة رأس المال الفكري في بعض الجامعات الأمريكية؟

٣- ما التصور المقترح لتطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء خبرة بعض الجامعات الأمريكية؟

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة؛ حيث يصف الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال الأدبيات المختلفة، ومن ثمّ يحاول وضع حلولاً لها.

حدود البحث:

وتتمثل الحدود الموضوعية للبحث فيما يلي:
اقتصر موضوع البحث على تطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء خبرة بعض الجامعات الأمريكية وهي جامعتي هارفارد وستانفورد، كما تناول البحث رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلاقتي).

أهداف البحث:

هدفت البحث الحالي إلى:

- تعرّف الأسس النظرية لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات.
- تعرّف واقع إدارة رأس المال الفكري في بعض الجامعات الأمريكية.
- وضع التصور المقترح لتطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء خبرة بعض الجامعات الأمريكية؟

أهمية البحث:

- نبعت أهمية البحث مما يلي:

- ١- تناوله لموضوع حيوي وهو تطوير إدارة رأس المال الفكري؛ حيث يؤدي تطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات إلى تحقيق أهدافها المنوطة بها وتحقيق ميزة تنافسية لها.
- ٢- عرض لخبرة بعض الجامعات الأمريكية الرائدة في تطوير إدارة رأس المال

الفكري، والتي استفادت منها الباحثة عند وضع التصور المقترح..

أولاً: الأسس النظرية لإدارة رأس المال الفكري:

(أ) مفهوم إدارة رأس المال الفكري ومكوناته: يعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة الأفكار والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد، وتتطلق من فلسفة المجتمع، وتتسجم مع أهداف المؤسسة، ولا تتوافر لنظرائهم في المؤسسات المماثلة الأخرى، ومن ثمّ تسهم في تطوير أداء المؤسسة، وتحقق لها عوائد مالية ومعنوية تميزها عن غيرها من المؤسسات المناظرة (الهالي، ٢٠١١، ٢٣)، وتعرف إدارة رأس المال الفكري على أنها مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحديد وتقييم أصول المعرفة من المؤسسات، والاستفادة من هذه الأصول من خلال تبادل المعرفة وإيجاد المعرفة الجديدة (Ramirez, 2013, p.3)، ويمكن تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاث مكونات وهي (Secundo & et.al., 2015, pp.422,423):

١- رأس المال البشري: يعد المورد البشري العنصر الأكثر أهمية بين عناصر رأس المال الفكري، فهو العنصر الذي يعمل على تكامل المعارف والمهارات والقدرات الأساسية التي يمتلكها الأفراد العاملون في الجامعة، وعمليات صنع القرارات، والريادة، والإبداعات المتحققة فيها (Ferreira, 2010, p.125)، ويتضمن رأس المال البشري المعارف والمهارات والخبرات والابتكارات التي تقدم حلولاً للمشكلات وتعزز عمليات التطوير، والتي يأخذها العاملون معهم عند مغادرة الجامعة، وهو عبارة عن قوة عقلية مصادرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة، وتؤثر في زيادة القيمة العلمية والتطويرية للجامعة (الهالي، ٢٠١١، ٢٧)، وهو المحرك للإبداع في الجامعات في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتطلب إدراكاً عميقاً لمستويات عالية من المهارات والخبرات والقدرات الأساسية كونها متطلبات ضرورية جداً يفرضها الأمن المستقبلي للأفراد والمؤسسات. (Abdulai & et.al., 2012, p.7) كما أن بقاء ونمو الجامعات يتوقف إلى حد كبير على ما يمتلكه موردها البشري من مهارات ومعارف وخبرات يمكن

وضعها موضع التنفيذ لإيجاد الثروة، فرأس المال البشري لم يعد مجرد مورد مهم تحتفظ به الجامعات وتحافظ عليه، بل هو استثمار على المدى البعيد (Zerenler & et.al., 2008, p.32).

٢- رأس المال الهيكلي: يعدّ رأس المال الهيكلي العنصر الثاني من عناصر رأس المال الفكري بالجامعة، وهو عبارة عن آليات عمل وهياكل الجامعات التي تمكن العاملين من تحقيق مستوى متميز من الأداء، وهذا يعني أن الجامعات التي تمتلك رأس مال هيكلي قوي ستكون لها ثقافة مشجعة وداعمة للابتكار والإبداع من خلال منح العاملين الحرية في طرح آرائهم، وفرصة التجربة والفشل والنجاح والتعلم، وهو يتضمن المعارف التي تبقى في الجامعة، وتشمل القدرات التنظيمية، وقواعد ونظم المعلومات، والإنفاق على البحث والتطوير واستراتيجيات الجامعة، ومعدل أجهزة الحاسب الآلي للعاملين، والقدرة التنافسية للجامعة (Bontis & et.al., 2000, p.5)، ويعبر رأس المال الهيكلي أيضاً عن القدرة التنظيمية للجامعة التي تنظم وتلبي متطلبات العملاء، وتسهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءة الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، ومدى القدرة التنافسية التي تمثل شخصية الجامعة وقيمتها وهويتها، والتي ترجع بالفائدة للعاملين والعملاء وكذلك فائدة لزيادة كفاءتها وفاعليتها (الخضري، ٢٠١٥، ٢٣).

٣- رأس المال العلائقي: يعد رأس المال العلائقي جزءاً أساسياً من رأس المال الفكري، وهو جزءاً لا يتجزأ من العلاقات التي تطورها الجامعة من خلال نشاطاتها، ومقارنة مع رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي فإن رأس مال العلاقات يؤثر بصورة مباشرة في تحقيق قيمة الجامعة وأصبحت عاملاً حاسماً على نحو متزايد، وهو محصلة التفاعل والعلاقات التي تنشأ بين الجامعة من جانب وكل عملائها الأساسيين، وتعد العلاقات الجيدة بين الجامعة والمستفيدين من خدماتها من أهم العوامل التي تسهم في إيجاد قيمة للجامعة (الكثيري، ٢٠١٣، ١٥٩)، وهي تتكون من

العلاقات مع الشركاء وغيرهم من الأطراف الخارجية الأخرى التي تلبي احتياجات الجامعة، كما تضم أيضاً العملاء المحتملين للجامعة في المستقبل، والسمعة الجيدة، ويرتبط رأس المال العلاقتي بقدرة الجامعات على امتلاك المعرفة المنتجة المستندة إلى الشبكات والتفاعل الاجتماعي مع مجتمع الأعمال بهدف إيجاد الثروة (Bucheli & et.al, 2012, p.376).

وبالرغم مما سبق من تقسيم لمكونات رأس المال الفكري إلا إنها تعمل مجتمعة دون الفصل بينها، ويعتمد التقسيم الذي يتبناه الباحثون على طبيعة دراستهم، إلا أنه يصعب التمييز بين كل مكون من مكونات رأس المال الفكري عند دراسته، وكذلك عند وضع الخطط لتنميته وتطويره والارتقاء به، وبالتالي يُنظر إليه ككل متكامل حيث ترتبط جميع عناصره معاً وكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به.

(ب) مبادئ إدارة رأس المال الفكري في الجامعات: قدم العديد من الكتاب والباحثين مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات بصورة فاعلة، وتتمثل تلك المبادئ في (ميرخان، ٢٠٠٣، ٤٤):

- ١- الاستفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح الجامعة لإقامة العلاقات الودية مع موظفيها ومستفيديها على المدى الطويل.
- ٢- توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل وجماعات الانجذاب وأية أشكال أخرى للتعلم، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم.
- ٣- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، والسماح لهم بطرح ما يشاءون من أفكار ودون تردد، وهذا سر نجاح الإدارة في استثمار والحفاظ على رأس المال الفكري في الجامعة وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة والنيرة.
- ٤- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي بحاجة إليه فعلاً، وهذا يمثل أحد مبادئ

الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري بالكمية المنطقية وعند الضرورة.

٥- ضرورة إتمام هيكل رأس المال الفكري، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

(ج) خطوات إدارة رأس المال الفكري في الجامعات: لتحقيق الفعالية في إدارة رأس المال الفكري بالجامعات، يمكن اتباع مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يأتي (Stahle & Bounfour, 2008, p.p.166,167):

١- تحديد رأس المال الفكري الذي تمتلكه الجامعة من خلال إعداد سجل يضم بشكل بسيط رأس المال الفكري الحالي في الجامعة، ويحدد جميع الأرصدة غير الملموسة بالجامعة؛ لمعرفة ما إذا كانت تلك الأرصدة فعالة أم لا، ومن ثم البحث عن موازنة تتكفل بالحفاظ عليها وصيانتها.

٢- تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات رئيسية؛ فئة لرأس المال الذي تستخدمه الجامعة بالفعل، وفئة لما سوف تستخدمه الجامعة مستقبلاً وفقاً لخططها، وفئة لما لا تخطط الجامعة لاستخدامه مستقبلاً.

٣- صياغة استراتيجية في ضوء ما تم إنجازه في الخطوتين السابقتين لتحديد كيف يمكن الاستفادة منه ووضعه في خطة عمل تشغيلية، ويكمن الهدف من هذه المرحلة في تحديد الفجوات بين مكونات رأس المال الفكري من واقع الاستراتيجية وتلك المرصودة من واقع الإمكانيات الفعلية للسجل الحالي، وهكذا يمكن توجيه الموارد اللازمة لدعم رأس المال الفكري نحو سد تلك الفجوات بين ما هو كائن وما يسعون لتحقيقه.

٤- تقييم وقياس رأس المال الفكري بمساعدة الجهات الاستشارية الداخلية والخارجية.

٥- إجراء مقارنة مرجعية؛ وذلك بتنظيم مكونات رأس المال الفكري ومقارنته بوضع الجامعات المنافسة من أجل تقييم درجة سيطرة الجامعة على سوق العمل والفرص والتحديات، وقدرتها على المنافسة بين الجامعات المماثلة.

٦- استثمار وتفعيل رأس المال الفكري الذي تمتلكه الجامعة؛ فبعد تعرّف قيمة رأس المال الفكري الحالي وحقيقة الوضع التنافسي ومواقع الفجوات بين رأس المال المخطط والفعل، تستطيع الجامعة عندئذ التحرك في اتجاه ملء تلك الفجوات، والتي من الممكن استيعابها من خلال التطوير الذاتي الداخلي أو من خلال اكتسابها من مصادر خارجية.

(د) معوقات إدارة رأس المال الفكري في الجامعات: وقد توصل بعض الباحثين لوجود بعض المعوقات الأخرى التي يمكن أن تواجه الجامعات في إدارتها لرأس المال الفكري، وفيما يأتي إجمال لهذه المعوقات (قرني والعتيقي، ٢٠١٢، ٣٢٢-٣٢٤):

١- عدم وجود آلية واضحة ومحددة لدى الجامعة لتسجيل براءات الاختراع لأفرادها، وجمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعة وتعقيدها، وجمود أنظمة تقييم أداء الأفراد وتقليديتها بما لا يشجع على الابتكار والإبداع، كما أن نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يتم وفقاً للوائح تتصف بالجمود، تعوق اجتذاب بعض المتميزين، وعدم وجود إجراءات واضحة لتبني الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى الجانب التطبيقي.

٢- ضعف الحوافز الإدارية والمالية التي تجعل الجامعات أكثر ابتكاراً وتمكناً من استثمار رأس مالها الفكري، وضعف الاعتمادات المالية اللازمة لبناء وتطوير رأس المال الفكري، والمركزية في إدارة الجامعات وضعف استقلالها المالي والإداري، وضعف الإمكانيات اللازمة لتطبيق واستخدام المعارف والأفكار ونقلها إلى حيز التطبيق.

٣- ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري بالجامعة، وضعف المناخ التنظيمي الداعم لإدارة رأس المال الفكري بالجامعة، وضعف قناة الإدارة العليا بأهمية رأس المال الفكري، وضعف اهتمام القيادات الجامعية بصناعة رأس المال الفكري وتنشيطه والحفاظ عليه.

٤- ضعف العلاقة بين الجامعة وما تنتجه من أفكار وأبحاث، وبين مشكلات المجتمع (أفراده، وهيئاته، ومؤسساته الإنتاجية والخدمية) بما يدعم تحسين الأداء الجامعي.

٥- الاعتماد بشكل كبير على تبني الأفكار والتطبيقات المستوردة من الخارج بدلاً من إنتاجها، وتركيز التعليم على تنمية مهارات الحفظ والاستظهار أكثر من مهارات التفكير العليا (الناقد والابتكاري وغيرهما) والاعتماد على مناهج غير مطورة في كثير من الأحيان، مرتبطة بوجهة نظر وحيدة يقدمها المحاضر.

٦- عدم وجود أدوات ومقاييس دقيقة لتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي تمتلكه الجامعة، وافتقار الجامعات لوجود استراتيجية محددة تحديداً جيداً للبحث والتنمية والابتكار، وارتفاع نسب الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس، مما يترتب عليه زيادة العبء التدريسي، وإرهاق الهيئة التدريسية.

ثانياً: واقع إدارة رأس المال الفكري في بعض الجامعات الأمريكية: وتقدم

الجامعات الأمريكية - وخاصة جامعات البحوث - تجربة جامعية تميزها عن نظيراتها في أوروبا (على سبيل المثال فرنسا وألمانيا وهولندا)، حيث توفر هذه التجربة فرصة للتعلم خارج الفصل وكذلك داخله، وتُثري تجربة البكالوريوس من خلال فرصة المشاركة في الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس، وتركز هذه الجامعات على التدريب المتقدم عالي الجودة لطلبة الدراسات العليا، مع وجود نسبة عالية نسبياً من طلبة الدراسات العليا إلى الطلبة الجامعيين وتكامل التعليم العالي والبحث العلمي، كما تضم هذه الجامعات أعضاء هيئة تدريس بشكل مكثف يشاركون في البحث والمنح الدراسية ويتنافسون على تمويل البحوث الخارجية، ويلعب الأداء البحثي دوراً حاسماً في قرار الحيازة، وتتميز بمستويات عالية من البحث، ومرتبطة بشكل كبير بالمنح الدراسية والإنتاجية الاقتصادية والريادة العالمية (National Research Council, 2012, p.40)، وتتناول الدراسة خبرة جامعتي هارفارد وستانفورد، حيث يعدّ من

أفضل وأعرق الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، ويشغلان مكانة رائدة ومتميزة في التصنيفات العالمية، وتفصيل ذلك فيما يأتي:

(أ) **جامعة هارفارد Harvard University**: تعد جامعة هارفارد أقدم وأعرق الجامعات الأمريكية، وإحدى أقدم جامعات العالم وأفضلها، وأكبر جامعة في العالم من حيث المساحة والتجهيزات، وهي تقع في مدينة كامبردج بولاية ماساتشوستس الأمريكية، وقد أسسها القس البروتستانتي جون هارفارد عام ١٦٣٦م -ولذلك سميت باسمه- لتتأخر جامعتي كامبردج وأوكسفورد في بريطانيا، وتعد الجامعة أحد أصعب جامعات العالم في قبول الطلبة، حيث إن ترتيبها الخامس عالمياً من حيث صعوبة القبول (Harvard University, 2021)، وتولي جامعة هارفارد اهتماماً كبيراً بإدارة رأسمالها الفكري (البشري - الهيكل - العلاقاتي)، وتفصيل ذلك فيما يأتي:

١- **إدارة رأس المال البشري بجامعة هارفارد**: تركز جامعة هارفارد على تنمية مواردها البشرية من خلال تنمية وتمكين مواهب أعضاء هيئة التدريس والموظفين وتحسين الثقافة التنظيمية؛ حيث تدعم الجامعة فرق العمل كجزء من جهودها في إعادة تنظيم الموارد البشرية وتحسين قدراتها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات والتدريب للمديرين المرشحين للتعين بوظائف أفضل، وتطوير فرق عمل متنوعة، كما تركز الجامعة على أنماط ترقية الموظفين، كما يقوم مركز تطوير مكان العمل (CWD) بإعادة النظر في منهجية الترقية مع التركيز على توفير مهارات الترقية لدى هؤلاء الموظفين، وإعادة تشكيل برنامج الزملاء الإداريين (AFP) ليشمل الأقليات الممثلة تمثيلاً ناقصاً وغيرهم من المجموعات في مختلف المجالات، وتحديدًا المجالات التي تتفق مع احتياجات التوظيف بالجامعة، وإعادة توجيه برنامج (AFP) ليصبح آلية للتوظيف بهارفارد (Harvard University, 2018, p.33).

وتتميز جامعة هارفارد بتوافر الحرية الأكاديمية وثقافة الاحترام والاهتمام المتبادلين، ويمكن لجميع أعضاء مجتمع هارفارد، بطريقة مدروسة وملموسة، العمل

على اكتشاف وتطوير استراتيجيات التدريس والتعلم والتوجيه والمشاركة الشخصية التي تعزز الحرية الأكاديمية إلى جانب الاحترام المتبادل والاهتمام، كما يتم دمج جميع أعضاء مجتمع هارفارد في السياقات الأكاديمية والمهنية والاجتماعية التي تسمح لهم بالنمو الذاتي والشخصي مما يدعم نجاحهم الأكاديمي والمهني، بالإضافة إلى أن قيم ورموز ومجالات جامعة هارفارد تظهر مدى التميز والشمول والانفتاح، كما تؤكد كيفية نمو تطلعاتهم بل وتجاوزها، كما تقوم الجامعة بالعديد من المبادرات للنهوض بالتنوع والشمول والانتماء والذي ينتهي بالتركيز على الازدهار والتميز الأكاديمي والمهني لجميع أعضاء مجتمع الحرم الجامعي، كما ينبغي الاعتراف بتجارب بناء مجتمع عالي الجودة كدعم ضروري للنجاح الأكاديمي والمهني (Harvard Diversity, "Inclusion & Belonging", 2021).

وفي إطار حرص الجامعة على استثمار رأس المال البشري وتوفير التعليم على مستوى عالمي وبناء المهارات وفرص التعاون قامت بتصميم مبادرة القيادة المتقدمة Advanced Leadership Initiative (ALI) وهي عبارة عن برنامج أكاديمي مبتكر يهدف إلى إطلاق العنان لإمكانات القادة ذوي الخبرة للمساعدة في إيجاد حلول للتحديات الأكثر إلحاحًا في المجتمع، كمبادرة على مستوى الجامعة، تعتمد على خبرة جميع المدارس المهنية والأقسام الأكاديمية بالجامعة، حيث يأتي الزملاء إلى هارفارد ويشرعون في الانغماس لمدة عام في التعلم الأكاديمي متعدد التخصصات، وتطوير القيادة، والتعاون بين الأقران لتطوير استراتيجيات التأثير الاجتماعي التي تركز على قضية اختيارهم، وبالتالي يصبح المشاركون في البرنامج جزءًا من مجتمع نابض بالحياة من صانعي التغيير الذين يواصلون التعلم والتعاون والابتكار من أجل التأثير، وتطبيق مواهبهم لحل المشكلات الاجتماعية الهامة، بما في ذلك تلك التي تؤثر على الصحة والرفاهية والأطفال والبيئة، والتركيز على المجتمع والخدمة العامة في المرحلة التالية من حياتهم المهنية ("Advanced Leadership Initiative", 2021).

٢- إدارة رأس المال الهيكلي بجامعة هارفارد: يدعم الهيكل التنظيمي للجامعة التميز الشامل بها، حيث تتناسب المسؤولية مع السلطة، فكل كلية أو وحدة عمل يجب أن تقوم بتطوير تنظيمها وسياساتها بما يتفق مع مسئوليتها عن التنوع والإدماج والانتماء للعمل، كما أن لديها السلطة لاتخاذ قرارات للفئة التي يتعلق بها العمل (أي الطلبة أو أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الإداريين والأكاديميين)، وبناء شراكات قوية وفعالة مع أولئك الذين لديهم هذه السلطة، وهذا قد يعني تكرار طلب أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ أدوار القيادة في هذا المكان، أو أنه قد يعني تطوير أشكال مبتكرة من الشراكة بين أعضاء هيئة التدريس (Harvard University, 2018, p.27).

وتجدر الإشارة إلى أن الجهاز الإداري القائم على إدارة شئون الجامعة لا يعمل بمفرده، ولكنه مرتبط بالآلاف من المتطوعين، والمئات من الوكالات والمنظمات والشركات التعاونية سواء العامة أو الخاصة، وعلى كافة المستويات سواء المحلية أو الإقليمية أو القومية، والروابط بينهم تكون رسمية أو غير رسمية، بدءاً من التعاون في تخطيط البرنامج وتطويره وتوصيله، مروراً بمشاركة المعلومات والمواد التعليمية، ووصولاً إلى التعاقدات من أجل الخدمات، والبرامج المشتركة، والتعاون الوظيفي للموظفين، مما يؤدي لتحقيق التميز الشامل (Keller & Keller, 2001, p.46).

وتقدم الجامعة العديد من البرامج الأكاديمية؛ حيث يوجد بها أكثر من ٣٧٠٠ مقرر دراسي في ٤٨ مجالاً من مجالات الدراسة الجامعية، والتي يطلق عليها Concentrations، والعديد من تلك المجالات متعددة التخصصات، كما تقدم الجامعة ١٣٤ درجة جامعية، و ٣٢ درجة مهنية، وفي العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م منحت جامعة هارفارد ١٦٦٥ درجة بكالوريوس و ١٠١٣ درجة دراسات عليا و ٥٦٩٥ درجة مهنية، ويركز برنامج البكالوريوس الذي يمتد لأربع سنوات بدوام كامل على الفنون والعلوم الليبرالية للتخرج في السنوات الأربع المعتادة، ويأخذ الطلبة الجامعيين عادةً أربع مقررات لكل فصل دراسي في معظم التخصصات، وتتطلب

درجة الشرف مقررات دراسية متقدمة وأطروحة عليا، على الرغم من أن بعض المقررات التمهيدية بها عدد كبير من الطلبة، إلا أن متوسط حجم الفصل هو ١٢ طالباً، وتفتخر الجامعة بأن عدد الباحثين والأساتذة بها أكثر من عدد الطلبة ("Academic Advising", 2021).

وتسعى الكليات والأقسام إلى دمج المدخلات من الطلبة في عمليات التخطيط المناهج التي يقودها أعضاء هيئة التدريس والتي تُعرف بالمناهج المستجيبة والتي يمكن بناؤها في عدة مستويات (Harvard University, 2018, p.22):

- يقوم بعض المدربين الفرديين ببناء المناهج التي تتيح للطلبة الاختيار من بين مجموعة من القراءات.

- يقوم بعض المدربين الفرديين بإعادة تصميم مقرراتهم استجابة لاهتمامات الطلبة واحتياجاتهم.

- تقرر بعض الأقسام والكليات إعادة تصميم أو إضافة المقررات الأساسية.

- تقرر بعض الأقسام والكليات إضافة مقررات أو أعضاء هيئة تدريس في المجالات الرئيسية التي يقبل عليها الكثير من الطلبة.

- توفر بعض الأقسام والكليات الشفافية حول تخطيط المناهج الدراسية، وتقديم سبل منتظمة لإدخال الطلبة في عملية التخطيط.

٣- إدارة رأس المال العلاقتي بجامعة هارفارد: تلتزم جامعة هارفارد برد الجميل إلى المجتمع من خلال بناء والحفاظ على شراكات قوية، وتوفير فرص التعليم والتوظيف، وقيادة البحوث والابتكار التي تفيد المجتمع والدولة، وتسعى جامعة هارفارد جاهدة لتحقيق مهمتها في التدريس والبحث والتعلم للمجتمعات المحيطة بها وتعزيز الروابط مع مؤسسات المجتمع وتوفير الموارد التعليمية للأطفال والأسر والمعلمين والمدارس والمتعلمين مدى الحياة، حيث يقوم فريق شراكات المدارس العامة بجمع موارد رقمية يمكن للطلبة والأسر والمعلمين استخدامها لدعم التعلم عبر الإنترنت، ويتم تحديث

صفحة موارد التعليم الجديدة عبر الإنترنت بشكل مستمر، كما توفر الجامعة لتلك المدارس مشروع تعليم كلية هارفارد الرسمية وبرنامج التوعية المهنية، حيث يمكن للمعلمين خلال اليوم الدراسي وأيضًا مجتمع التعلم خارج المدرسة العثور على قائمة بفرص التطوير المهني ("Office for Diversity, Inclusion & Belonging", 2021).

وترتبط جامعة هارفارد ومدارس كامبردج العامة (Cambridge Public Schools) ارتباطًا وثيقًا من خلال تاريخهما والتزامهما بالتعليم، ويتفاعل طلبة ومعلمو كامبردج بشكل متكرر مع طلبة جامعة هارفارد وأعضاء هيئة التدريس بها، وغالبًا ما يتم منح طلبة جامعة هارفارد الفرصة للعمل كمندوبين للتعلم من معلمي كامبردج الرئيسيين، كما توفر جامعة كامبردج فرص التنمية المهنية، والموارد على الإنترنت من أجل التعلم وتطوير التعليم، كما توفر العديد من البرامج المميزة المجانية، وهذه العلاقة التكافلية تسفر عن تدفق الأفكار الجديدة التي توجه النهج لتعلم الطلبة والسياسة التعليمية، بالإضافة إلى أنه قد تم تطوير برنامج من قبل قسم العلوم في مدارس كامبردج العامة (CPS) وكلية John A. Paulson للهندسة والعلوم التطبيقية في جامعة هارفارد، ويستفيد منه جميع طلبة الصف الثامن في مدارس CPS، حيث يقوم الطلبة بتطوير مشروع علمي، ويتوج البرنامج بعرض الربيع في حرم جامعة هارفارد لطلبة CPS وعائلاتهم وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة هارفارد ("Office for Diversity, Inclusion & Belonging", 2021).

وتمتلك جامعة هارفارد أكبر منحة جامعية في العالم، والتي تقدر قيمتها بحوالي ٤١.٩ مليار دولار أمريكي اعتبارًا من عام ٢٠٢٠، وخلال فترة الركود في الفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩م، عانت من خسائر كبيرة أجبرتها على إحداث تخفيضات كبيرة في الميزانية، ولا سيما وقف البناء مؤقتًا في مجمع أليستون للعلوم Aliston Science

Complex، وقد تم استعادة المنحة منذ ذلك الحين، ويتم توزيع حوالي ٢ مليار دولار من دخل الاستثمار سنوياً لتمويل بحوث العمليات، وتعتمد قدرة الجامعة على تمويل الدرجات العلمية وبرامج المساعدات المالية على أداء الهبات الممنوحة لها، فقد أدى الأداء الضعيف في السنة المالية ٢٠١٦م إلى خفض عدد طلبة الدراسات العليا الذين تمولهم كلية الآداب والعلوم بنسبة ٤.٤٪، ويعتبر دخل المنح والهبات أمراً بالغ الأهمية، حيث إن ٢٢٪ فقط من الإيرادات تأتي من الرسوم الدراسية للطلبة ("Office of Institutional Research", 2021).

(أ) **جامعة ستانفورد Stanford University**: وهي جامعة أمريكية بحثية خاصة تقع في مدينة ستانفورد بولاية كاليفورنيا، تأسست الجامعة في عام ١٨٨٥م على يد ليلاند وجين ستانفورد، وافتتحت الجامعة في ١ أكتوبر ١٨٩١م كمؤسسة مختلطة وغير طائفية، وتُعد ستانفورد واحدة من أنجح الجامعات في ريادة الأعمال وجذب التمويل للشركات الناشئة؛ حيث أسس خريجو جامعة ستانفورد العديد من الشركات التي تنتج مجتمعة أكثر من ٢.٧ تريليون دولار من الإيرادات السنوية (Stanford University", 2021)، وتولي جامعة ستانفورد اهتماماً كبيراً بإدارة رأسمالها الفكري (البشري - الهيكل - العلاقاتي)، وتفصيل ذلك فيما يأتي:

١- **إدارة رأس المال البشري بجامعة ستانفورد**: تركز جامعة ستانفورد على أهمية توظيف واستبقاء مجتمع جامعي متنوع، وتعزيز الزمالات، وإنشاء برامج منح تنافسية، وتركز مبادرات التعليم بالجامعة في أربعة مجالات: الأكاديميين الجامعيين، ودعم التعلم خارج الفصول الدراسية، والتعلم من أجل المستقبل، وتوسيع تأثير الجامعة؛ فبالنسبة للأكاديميين الجامعيين تعمل الجامعة على تطوير تجربة فكرية مشتركة للطلبة الجامعيين، وتشجيع الطلبة على المزيد من الاستكشاف، وإعداد التخصصات الملائمة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، وبناء الثقة الإبداعية بحيث يتابع الطلبة التعليم مدى الحياة، مما يساعد على توفير الموارد اللازمة لأعضاء هيئة التدريس

لإنشاء مناهج تربوية جديدة، فضلاً عن المساحات التعليمية التي توفر تسهيلات عديدة مصممة خصيصاً للتعليم في القرن الحادي والعشرين (Chesley, 2018).
تعكس البرامج البحثية الخبرة والإبداع والمبادرة من أعضاء هيئة التدريس الذين يحددون جدول أعمال البحث العلمي، كما اعتاد أعضاء هيئة التدريس العمل والانخراط مع زملائهم والطلبة في كليات ستانفورد السبعة والعمل عبر التخصصات، بالإضافة لذلك فإن الجامعة ترعى البحوث وتمولها سواء داخلياً أو خارجياً؛ فهناك أكثر من ٧٧٠٠ مشروع برعاية وتمويل خارجي في جميع أنحاء الجامعة، مع إجمالي ميزانية مشاريع بمبلغ ١.٩٣ مليار دولار للفترة ٢٠١٩/٢٠٢٠م، بما في ذلك مختبر (SLAC) الوطني، وترعى الحكومة الفيدرالية حوالي ٧٥ في المئة من هذه المشاريع، وأيضاً ما يقرب من ٤٧٤ مليون دولار من الدعم يأتي من مصادر التمويل غير الاتحادية، بالإضافة لوجود ١٨ من المختبرات والمراكز والمعاهد المستقلة التي تدعم التكامل المادي والفكري بين الكليات والتخصصات، هذه المعاهد تتماشى مع ما تتبعه الجامعة منذ فترة طويلة من عبور الحدود لمعالجة المشكلات الكبيرة، وإشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة في ذلك، والتعاون الذي يتراوح بين الدراسات الدولية والاقتصادية والدراسات في مجالات البيئة والطاقة والصحة ("Stanford Facts", 2021).

٢- إدارة رأس المال الهيكلي بجامعة ستانفورد: جامعة ستانفورد هي جامعة خاصة غير هادفة للربح تدار كصندوق ائتماني للشركات يديرها مجلس أمناء معين من القطاع الخاص بحد أقصى ٣٨ عضواً، ويلتقي خمس مرات سنوياً، ويعين المجلس رئيساً للعمل كرئيس تنفيذي للجامعة، ولتحديد واجبات الأساتذة والمسار الدراسي، وإدارة الشؤون المالية والتجارية، وتعيين تسعة نواب للرئيس، وتستفيد جامعة ستانفورد من بند خاص في دستور كاليفورنيا الذي يعفي ممتلكاتها من الضرائب طالما تستخدم العقارات للأغراض التعليمية، وجميع أعضاء المجتمع الجامعي مسئولون عن التمسك بمعايير السلوك والامتثال لجميع القوانين واللوائح والسياسات المعمول بها، ودعم

والحفاظ على المعايير الأخلاقية والمهنية والقانونية للجامعة كأساس لاتخاذ القرارات والإجراءات اليومية والطويلة الأجل، كما تقدر الجامعة النزاهة والتنوع والاحترام وحرية التعبير والثقة والصدق والإنصاف، وتسعى جاهدة لدمج هذه القيم في التعليم والبحث والرعاية الصحية والممارسات التجارية ("Administrative Guide", 2021).

كما تتعدد وتتوسع البرامج الدراسية التي تقدمها جامعة ستانفورد، حيث تقدم أكثر من (٣٠) برنامج في (٨) مجالات دراسية وهي: التعليم المستمر للكبار، والفنون التطبيقية، العلوم التطبيقية، إدارة الأعمال، الاتصالات والتكنولوجيا، برنامج اللغة الإنجليزية، الدراسات الحكومية، وتكنولوجيا المعلومات (Stanford Facts, 2021 Administration & Finances)، وهذا التعدد والتنوع للبرامج ما هو إلا انعكاس لتعدد وتنوع الفئات التي يستهدفها نظام الجامعة، والتي تتنوع أهدافها ما بين أهداف شخصية ثقافية، وأهداف مهنية عملية، حيث تتضمن تلك الفئات المستهدفة الأفراد الراغبين في مواصلة تعليمهم والحصول على الدرجة الجامعية الأولى، أو الدرجة الأعلى كالمجستير والدكتوراه، وكذلك المهنيين الذين يسعون إلى تجديد معارفهم ومعلوماتهم فيما يتعلق بطبيعة أعمالهم، بالإضافة إلى الأفراد الذين ينشدون المعرفة والعلم بهدف التنمية الثقافية الذاتية.

٣- إدارة رأس المال العلاقتي بجامعة ستانفورد: تشتهر جامعة ستانفورد بشكل خاص بريادة الأعمال، وهي واحدة من أنجح الجامعات في جذب التمويل للشركات الناشئة، وقد أسس خريجو جامعة ستانفورد العديد من الشركات التي تنتج مجتمعة أكثر من ٢.٧ تريليون دولار من الإيرادات السنوية وتوفير ٥.٤ مليون وظيفة اعتباراً من عام ٢٠١١م، وهو ما يعادل تقريباً عاشر أكبر اقتصاد في العالم، وتعد جامعة ستانفورد واحدة من أنجح الجامعات في إنشاء الشركات وترخيص اختراعاتها للشركات القائمة، وغالباً ما يتم اعتبارها نموذجاً لنقل التكنولوجيا، ومكتب ترخيص التكنولوجيا بجامعة ستانفورد مسئول عن تسويق الأبحاث الجامعية والملكية الفكرية والمشاريع

التي تطورها الجامعة، وتوصف الجامعة بأنها تتمتع بثقافة مغامرة قوية يتم فيها تشجيع الطلبة، وغالبًا ما يتم تمويلهم، لإطلاق شركاتهم الخاصة، وفي عام ٢٠٢٠م تلقت جامعة ستانفورد حوالي ٢٨.٩ مليار دولار وهو ما يوفر الدعم المالي لتحقيق رسالة الجامعة في التدريس والتعلم والبحث العلمي (Stanford Facts, Administration & Finances", 2021).

ثالثاً: التصور المقترح لتطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء خبرة بعض الجامعات الأمريكية:

تم بناء التصور المقترح في ضوء ما كشفت عنه الدراسة النظرية، من ضرورة تطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، ووجود بعض المعوقات التي تحول دون ذلك؛ من هنا قامت الباحثة بوضع عناصر التصور مقترح التي تتمثل في المتطلبات الواجب توافرها لتطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، وذلك في ضوء خبرة بعض الجامعات الأمريكية، ويمكن تقسيم تلك المتطلبات إلى: متطلبات تطوير إدارة رأس المال البشري بالجامعات المصرية، متطلبات تطوير إدارة رأس المال الهيكلي بالجامعات المصرية، متطلبات تطوير إدارة رأس المال العلاقتي بالجامعات المصرية، وتقصيل ذلك فيما يأتي:

(أ) **متطلبات تطوير إدارة رأس المال البشري بالجامعات المصرية:** وتتمثل تلك المتطلبات فيما يأتي:

- توفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار البناءة والمبتكرة.
- إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية علمياً ومهنيًا للإدارة.
- وضع برامج تدريبية متميزة لأعضاء هيئة التدريس تهدف إلى إكسابهم مهارات التميز في الأداء وتحقيق التنمية المهنية المستدامة لهم.
- وضع الجامعة لاستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية بها، تساعد في

الوصول لمعدلات عالية من التميز الأكاديمي.

- وضع استراتيجية متكاملة لتطوير البحث العلمي (دعم المشروعات البحثية التنافسية- تسويق البحوث- دعم النشر العلمي الدولي).
- العمل على استقطاب الكفاءات البشرية والمواهب في شتى المجالات وتعزيزها.
- العمل على تحقيق رضا العاملين، وتنمية الانتماء والاتجاهات الإيجابية نحو الجامعة.
- التخطيط لسد الاحتياجات البشرية في مدى زمني محدد.
- التخطيط لمحو الأمية التقنية للعاملين بالجامعة خلال فترة زمنية محددة.
- وجود أنظمة إلكترونية تمكن الجامعة من تحديد حجم الأصول الفكرية التي تمتلكها، مما يتيح لها معرفة دقيقة لأدوارها والمسؤوليات التي يجب أن تخطط لها في المستقبل.
- اعتماد مبدأ المحاسبية والرقابة الداخلية في العمل بالجامعة بما يوفر الشفافية والنزاهة بها.
- (ب) متطلبات تطوير إدارة رأس المال الهيكلي بالجامعات المصرية: وتتمثل تلك المتطلبات فيما يأتي:
- وجود الهيكل التنظيمي والبنية الأساسية المرنة التي تدعم إنتاج الكوادر البشرية المرنة، وسرعة إنجاز المهام.
- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار وتكافئ على الإنجاز المعرفي والفكري.
- إشراك الإدارة العليا لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار.
- توظيف الجامعة للتقنيات الحديثة والمتطورة في تحسين الأداء الجامعي وتحسين عمليات إدارة المعرفة.

- توافر قاعدة بيانات حديثة ونظام معلومات إدارية إلكترونية فعالة توفر البيانات والمعلومات ذات الدقة والمصادقية وتسهل انتقالها بين المستويات الإدارية المختلفة.
- اشتراك الجامعة في قواعد البيانات التي تقدم الخدمات العلمية والبحثية.
- رصد ميزانية كافية لدعم توجهات وإجراءات الجامعة في تنمية واستثمار وتطوير إدارة رأس المال الفكري.
- توافر القدرات الإدارية والفنية التي تستطيع تشخيص هوية الموارد الفكرية الحقيقية بالجامعة بحيث يمكن استثمارها في تعزيز تنافسية الجامعة.
- حرص الجامعة على ابتكار وتطوير اختراعات جديدة تسجل باسم الجامعة كبراءات اختراع وعلامات تجارية توفر حماية الملكية الفكرية للجامعة.
- التقييم التنظيمي وتوجيه أنشطة الجامعة لضمان أولوية استراتيجية تنظم إدارة رأس المال الفكري.

(ج) متطلبات تطوير إدارة رأس المال العلاقتي بالجامعات المصرية: وتتمثل تلك المتطلبات فيما يأتي:

- ترسيخ مفهوم التعاون والمشاركة الإيجابية والعمل الجماعي والتواصل الجيد بين المستويات الإدارية المختلفة.
- وجود ميثاق أخلاقي للجامعة ينظم المعاملات والعلاقات بين جميع أعضاء الجامعة.
- تقوية العلاقات بين الجامعة والمؤسسات التعليمية المحيطة بها من خلال شراكات فاعلة.
- إنشاء وحدة مختصة بقياس مدى رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الجامعة، وشكاوى العملاء، وبناء علاقات مع العملاء، وكسب عملاء جدد.
- وجود وحدات إدارية أكاديمية مختصة بإجراء دراسات وبحوث لرصد احتياجات المجتمع والمستفيدين والعمل على تلبيتها بشكل استثماري.

- توفير الجامعة فرصًا حقيقية ومستمرة للأفراد داخل المجتمع الجامعي لتبادل الخبرات والمعارف بينهم وبين زملائهم في الجامعات الأخرى.
- بناء خريطة بحثية للجامعة وكلياتها المختلفة بما يتناسب مع احتياجات المجتمع المحلي والعالمي.
- توافر القدرات التسويقية للجامعة من خلال بناء واستخدام قاعدة بيانات العملاء، والقدرة على تحديد حاجات العملاء.
- عقد شراكات (محلية ودولية) حقيقية تسهم في تطوير وتحويل الأفكار إلى منتجات ذات قيمة.

المراجع

- أسامة محمود قرني وإبراهيم مرعي العتيقي، إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية "تصور مقترح"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٣٨)، نوفمبر ٢٠١٢.
- خالد أحمد قشقش، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٤.
- خالد حمد ميرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠٣.
- عبد الله بن راجح الكثيري، دراسة تقويمية لرأس المال الفكري بالجامعات السعودية ونماذج تعظيمية - دراسة حالة لجامعة الملك سعود بالرياض -، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٣.
- مها هشام الخضري، واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، ٢٠١٥.
- ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية

على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ٢٠١٧.
الهلاي الشربيني الهلاي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (٢٢)، يوليو ٢٠١١.

- Abdulai, Mohammed Sani, & et. al., Intellectual Capital and Firm Performance: An Empirical Study Software Firms in West Africa, **The African Journal of Information System**, Vol. 4, Issue 1, January 2012.
- Bontis, Nick & et. al., Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 1, Issue 1, March 2000.
- Bucheli, Victor & et. al., Growth of scientific Production in Colombian University: An Intellectual Capital- Based Approach, **An International Journal for all Quantitative Aspects of the Science**, Communication in Science and Science Policy, Vol. 91, No. 2, May 2012.
- Chesley, Kate, **Stanford President Outlines Initiatives Emerging From Long-Range Planning Process**, Stanford News, May 2018.
- Ferreira, Aristides I., Construction and Factorial Validity of the Intellectual Capital Questionnaire, **Hellenic Journal of Psychology**, Vol. 7s, Issue 2, 2010.
- Harvard University, **Academic Advising**, Retrieved at 15/6/2021, <https://college.harvard.edu/academics/advising>.
- Harvard University, **Advanced Leadership Initiative (ALI)**, Retrieved at 4/6/2021, <https://www.advancedleadership.harvard.edu>.
- Harvard University, **Harvard Diversity, Inclusion & Belonging**, Retrieved at 1/6/2021, <https://dib.harvard.edu/odib-dei-commitment-statement>.

- Harvard University, **Office for Diversity, Inclusion & Belonging**, Retrieved at 15/7/2021, <https://dib.harvard.edu/odib-dei-commitment-statement>.
- Harvard University, **Office of Institutional Research**, Retrieved at 16/7/2021, <https://oir.harvard.edu/endowment>.
- Harvard University, **Pursuing Excellence on a Foundation of Inclusion**, Presidential Task Force on Inclusion and Belonging, 2018.
- Harvard University, Retrieved at 21/5/2021, https://en.wikipedia.org/wiki/Harvard_University.
- Morton Keller & Phyllis Keller, **Making Harvard Modern: The Rise of America's University**, Oxford University Press, New York, 2001.
- National Research Council, **Research Universities and the Future of America: Ten Breakthrough Actions Vital to Our Nation's Prosperity and Security**, Washington, DC: The National Academies Press, 2012.
- Pirjo Stahle & Ahmed Bounfour, Understanding Dynamics of Intellectual Capital of Nations, **Journal of Intellectual Capital**, Vol.9, No.2, April 2008.
- Secundo, Giustina & et. al., An Intellectual Capital Maturity Model (ICMM) to Improve Strategic Management in European Universities: A dynamic approach, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 16, Issue 2, 2015.
- Stanford University, **Administrative Guide**, Retrieved at 16/8/2021, <https://adminguide.stanford.edu>.
- 22- Stanford University, Retrieved at 4/8/2021, https://en.wikipedia.org/wiki/Stanford_University.
- Stanford University, **Stanford Facts 2021**, p.p. 34-35, Retrieved at 9/8/2021, <https://facts.stanford.edu>.
- Stanford University, **Stanford Facts, Administration & Finances**, Retrieved at 20/8/2021, <https://facts.stanford.edu/administration>.
- Yolanda Ramirez, Intellectual Capital Management and Reporting in European Higher Education Institutions, **Intangible Capital**, Vol. 9, No. 1, 2013.
- Zerenler, Muammer & et. al., Intellectual Capital and Innovation

Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier, **Journal of Technology Management & Innovation**, Vol. 3, Issue 4, October 2008.