الآداب للدراسات النفسية والتربوية
مجلة علمية فصلية محكمة
تعنى بالدراسات النفسية والتربوية
(EISSN): 2708-5775 ISSN: 2707-5788

12 العدد الثاني عشر
ديسمبر 2021

الاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة

تصور مقترح

د. ندى منصور أحمد خشافة*
Dr.nadamanasoor@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/08/07م | تاريخ القبول: 2021/09/17م

ملخص:

هدف البحث الحالي إلى بناء تصور مقترح للاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة، ونظرًا لطبيعة أهداف البحث فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه الوثائقي والتطويري. كما قامت بعرض الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل إدارة المعرفة، وتوضيح الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري في الجامعات اليمنية، واستجلاء دوره وتحديد متطلباته في ضوء مدخل إدارة المعرفة. وقامت الباحثة بعرض أربعة محاور للبحث، هي: المنطلقات النظرية لإدارة المعرفة، المنطلقات النظرية لرأس المال الفكري في الجامعات، ومنطلقاته النظرية، دور الجامعات في استثماره في ضوء عمليات إدارة المعرفة، وتوصلت إلى وضع تصور مقترح للاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار، رأس المال الفكري، إدارة المعرفة، الجامعات.

* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد - قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة إب - الجمهورية اليمنية.

DOI: 10.53285/2117-000-012-003

العدد الثاني عشر 12
ديسمبر 2021

مجلة علمية فصلية محكمة
تعنى بالدراسات النفسية والتربوية
(EISSN): 2708-5775 ISSN: 2707-5788
الآداب للدراسات النفسية والتربوية

Investment in the intellectual capital at Yemeni Universities in the light of knowledge management: A Proposal

Dr. Nada Mansour Ahmed Khoshafah*

Dr.nadamanasoor@gmail.com

Received on: 07/08/2021	Accepted on: 17/09/2021

Abstract:

This study aimed to develop a proposal to invest in the intellectual capital at Yemeni Universities in the light of knowledge management .Due to the nature of the research, the descriptive documentary and developmental method was used .The researcher showed the philosophical and intellectual basis of the knowledge management approach, illustrated the conceptual framework of the intellectual capital at Yemeni Universities, clarified the role of intellectual capital investment and identified the requirements of the intellectual capital at Yemeni Universities in the light of knowledge management. The study concluded with suggesting a proposal in the intellectual capital investment in Yemeni Universities in the light of knowledge management .The research addressed four axes in the research ,which are Theoretical background of knowledge management ,theoretical background of intellectual capital in Universities ,theoretical background of investing the intellectual capital in Universities ,and the role of universities in investing the intellectual capital in respective of the knowledge management processes.

Keywords :Investment, Intellectual capital, Knowledge management, Universities.

* Assistant Professor of Administration and Educational Planning, Department of Educational Planning and Management, Faculty of Education, Ibb University. Republic of Yemen.

المقدمة:

تعد الجامعات من أكثر المؤسسات ملاءمة لتبني مدخل إدارة المعرفة، فهي أكثر المؤسسات ملاءمة لتبني هذا المبدأ (Nurluoz & Birol, 2011, p 202)؛ لأنها تزخر برصيد هائل من البنية الأساسية المعرفية القوية، كما أنها أحد أهم عناصر منظومة التعليم التي يتم من خلالها بلورة شخصية الطالب وتنميتها وتكوين البناء المعرفي والقيمي الخاص به، فهي تعد حجر الأساس في تحقيق التنمية في المجتمع، والقوة الدافعة لعجلة التقدم في مختلف جوانب الحياة حيث يتميز العصر الحديث بتنامي أساليب المعرفة العلمية وتسارعها، وسيادة عصر المعلومات؛ الأمر الذي يؤدي إلى التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي لاستيعاب كافة متغيرات العصر والاستعداد لمواجهتها (الغامدي، 2012، ص 2).

فالجامعة وإدارة المعرفة مفهومان متلازمان، حيث ارتبط مفهوم الجامعة خلال تاريخها الطويل بمفهوم المعرفة، ومن هذا المنطلق يتم النظر إلى الجامعة على أنها تمثل الموارد المعرفية للمجتمع، حيث يحتاج المجتمع إلى موارد معرفية لبناء كيانه المعرفي والفكري، كما يحتاج إلى موارد ومصادر طبيعية لبناء كيانه الاقتصادي، وبذلك تكون الجامعة مصدر المعرفة؛ حيث تستمد هويتها من خلال هذا الدور الذي تقوم به في حياة المجتمع، وبذلك يقع على عاتقها مسئولية إثراء وتطوير البناء المعرفي للمجتمع (الثبيتي، 2000، ص 223).

ومن ثم فقد أضحى امتلاك المؤسسات بوجه عام، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص لمصادر المعرفة، وقدرتها على إنتاجها، 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، وأهمية إدارته، واستثماره باعتباره موردًا مهمًا في تحديد قيمة المؤسسة، وتقييم أدائها، وتحديد مركزها التنافسي-لاسيما- في ظل زيادة التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي أكثر من أي وقت مضى، وسعي كل منها إلى أن تكون أكثر إبداعًا، وتميزًا؛ وذلك من خلال إنتاج المعرفة، وإدارتها.

ونظرا 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. (عطية، 2018، ص 253).

لقد أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات التعليمية في بيئة إدارة المعرفة تتمثل في محاولة بناء واستثمار رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة حتى ولو بجذب العناصر الفكرية المتميزة لدى المنافسين، حيث أصبحت غالبية المؤسسات على وعي كامل بأن الحقيقية لا ترجع فقط إلى عوامل مادية، وإنما ترجع أيضا إلى عوامل أخرى معنوية وفكرية ربما تكون أكثر أهمية، وتتمثل في العوامل البشرية والتنظيمية التي يعبر عنها برأس المال الفكري الذي يعد هو الأساس في ابتكار التقنيات، والسبيل لتنفيذ الخطط الساعية إلى بناء واستثمار القدرات التنافسية في جميع مجالات العمل في المؤسسة التعليمية (أبو فارة، 2004. ص 4).

وترى دراسة (جلال، 2009) أن المنافسة الحقيقية بين الجامعات تكمن في محاولة تنمية رأس المال الفكري الخاص بها، وجذب العناصر الفكرية المتميزة لدى الجامعات الأخرى، حيث أصبحت معظم الجامعات على وعي بأن القيمة الحقيقية لها لا ترجع إلى العوامل المادية بل إلى العوامل البشرية والتنظيمية والعلاقاتية التي يعبر عنها رأس المال الفكري، الذي يعد الأساس في ابتكار التقنياتK والسبيل لتنفيذ الخطط الرامية إلى بناء القدرات التنافسية للجامعات.

مشكلة البحث:

إن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات بتنظيماتها المختلفة تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق جودة التعليم العالي والارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق أهدافها المستقبلية في ظل التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، فقد أصبحت من ضروريات بقائها باعتبار أن ما لديها من بنية أساسية معرفية يمثل صفوة العناصر البشرية من علماء وباحثين في مختلف التخصصات، ولديهم القدرة على تقاسم المعرفة وتوليدها والاستفادة منها.

لكن الجامعات تواجه عددًا من التحديات التي تقف عائقا أمام استثمار رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقاتي)، لعل من أهمها مجتمع المعرفة ومتطلباته ومرتكزاته، وزيادة حدة التنافس مع الجامعات العالمية والإقليمية، ومن ثم فهناك قصور في قدرة مؤسسات التعليم العالي على امتلاك ميزات تنافسية تساعد على تقدم المجتمع، فالجامعات هي أحد أهم مؤسسات رأس المال الفكري، والمسئولة عن إنتاج المعرفة عن طريق البحث العلمي، ونقل المعرفة عن طريق أحد أهم وظائف الجامعات وهو التدريس ثم العمل على نشرها وتسويقها من خلال الوظيفة الثالثة للجامعة والمتمثلة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية. (محمود، 2018، ص 56)، ومن ثم تفرض إدارة المعرفة على الجامعات أن تقوم باستثمار رأس المال الفكري باعتباره من الأسس التي تبنى بها الأمم المتقدمة، ويشكل تحديًا مهمًا أمامها.

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

ما التصور المقترح لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة؟

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

1. ما الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل إدارة المعرفة؟
2. ما الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري بالجامعات اليمنية؟
3. ما التصور المقترح لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في استثمار رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية.

في ضوء إدارة المعرفة. وينبثق من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي كالآتي:

1. تحديد الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل إدارة المعرفة.
2. توضيح الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري في الجامعات اليمنية.
3. تقديم تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

أهمية البحث: تنبع أهمية البحث الحالي من:

1. لفت نظر المختصين إلى أوجه القصور في السياسات الحالية لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية في ضوء عمليات إدارة المعرفة، ومن ثم توجيه القيادات الأكاديمية في الجامعات إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة التي يمكن أن تسهم في استثمار رأس المال الفكري في ضوء إدارة المعرفة؛ من أجل تحقيق الجامعات لأهدافها المستقبلية وطموحتها التنافسية.
2. محاولة لفت انتباه المسئولين ومتخذي القرار إلى أهمية استثمار رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية والسعي لاستثماره، باعتباره عصب إدارة المعرفة، وعنصرًا فاعلًا في زيادة القدرة التنافسية بين الجامعات وفي تحقيق أهداف التعليم الجامعي والنهوض به.
3. إبراز الدور الذي يُمكن أن يؤديه رأس المال الفكري في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي، وزيادة كفاءتها وفعاليتها، ورفع مستوى أدائها، فضلًا عن إعطائها ميزة تنافسية؛ مما يضمن لها البقاء والاستمرارية، وتعزيز مكانتها على المستويين: الإقليمي والعالمي.
4. التأكيد على أن إدارة المعرفة فلسفة إدارية تسعى إلى إحداث تحسينات استراتيجية طويلة المدى بالجامعات تجعلها أكثر إبداعا، ولم تعد محصورة في المنظمات الصناعية المنتجة للسلع فقط ولكنها أصبحت ذات فائدة كبيرة في قطاع التعليم العالي أيضا.
5. تقديم تصور مقترح للاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، في ضوء إدارة المعرفة، مما يُسهم في حل الكثير من المشكلات والصعوبات التي قد تواجه إدارتها، كما يساعد على تعظيم القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وتعزيز مكانتها، مع توضيح أهم متطلبات تطبيقه؛ حتى تستفيد منه جميع مؤسسات التعليم العالي في اليمن.
6. بيان مفهوم استثمار رأس المال الفكري وكيفية إدارته وتنميته في مؤسسات التعليم العالي باعتباره المورد غير الملموس الذي يرفع من كفاءة هذه المؤسسات وقيمتها، ويحقق لها ميزة تنافسية محليًا وعالميًا.

منهج البحث، وإجراءاته:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه: الوثائقي والتطويري.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.
- الحدود الزمانية: 2020/ 2021م.
- الحدود المكانية: الجامعات اليمنية الحكومية.

مصطلحات البحث:

1- الاستثمار

- هو "مجموعة من المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، التي تسهم في تحسين إنتاجيته، وتزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله" (حسن، 2002، ص 65).

- **التعريف الإجرائي للاستثمار:** هو عباره عن تعبئة للطاقات البشرية وبلورة لإمكاناتها المتعددة ولمواهبها العقلية والجسدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها، وامتلاكه موجهات التطوير وأدوات المنافسة، بما يتيحه من تنوع الفرص وتعدد البدائل الناتجة عن توظيف موارده والاستثمار في قدراته وإمكاناته بصورة مبدعة في طريق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية.

2- رأس المال الفكري

- **يعرف مرسي (2013، ص 82) رأس** المال الفكري بأنه: ما يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف متميزة، وقدرتهم على إنتاج المعرفة والاستفادة من الوسائل والظروف التي تحقق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة للإبداع والتطوير، ومن ثم الإسهام في تطوير الجامعات التي يعملون بها.

- **التعريف الإجرائي لرأس المال الفكري**: هو مجموعة المعارف والمهارات والأصول المعرفية غير الملموسة التي تمتلكها مؤسسات التعليم العالي، والمسؤولة عن تعظيم قدراتها وتعزيز مكانتها

التنافسية؛ لتحقيق قيمة مضافة بها، والوصول بمستويات الأداء فيها إلى درجة عالية من الكفاءة والتميز إذا ما تمت إدارتها بشكلٍ فعال من خلال مدخل إدارة المعرفة. وهي تشمل: معارف الأفراد، وقدراتهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، وهو ما يُمثل (رأس المال البشري). كما تشمل: طبيعة عمليات المؤسسة، وهياكلها، وإجراءات العمل، ونظم المعلومات، وهو ما يُمثل (رأس المال الهيكلي). وكذلك علاقات المؤسسة مع عملائها الخارجيين، والجهات المستفيدة من خدماتها, وهو ما يُمثل (رأس المال العلاقاتي).

3- إدارة المعرفة

- **يعرف القطارنة (2011، ص 9)** إدارة المعرفة بأنها: الجهود المنظّمة والواعية الموجّهة من قبل منظّمة أو مؤسسة ما؛ بهدف اكتساب وجمع وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة المتعلّقة بأنشطة تلك المنظّمة، وإتاحتها للمشاركة بين أعضائها ووحداتها الداخلية، بما يزيد من كفاءة اتخاذ القرارات، ويحسّن الأداء التنّظيمي.
- **التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة:** هي مدخل مهم من مداخل التطوير في العصر الحالي؛ لما لها من قدرة على تحسين الأداء وزيادة كفاءته، وتحقيق ميزة تنافسية من حيث سرعة الاستجابة للمتغيرات المحيطة. وتتضمن مجموعة من العمليات الإدارية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة، وتشخيصها، وتخزينها، وتداولها بكل سهولة ويسر، من خلال الوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة التي تسهم في تيسير عملية توليدها وتطبيقها؛ بهدف تحقيق الأهداف المستقبلية للجامعة.

الإطار النظري للبحث: سيتم تناوله من خلال المحاور الآتية

المحور الأول: المنطلقات النظرية لإدارة المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة

- تعرف إدارة المعرفة بأنها: "منظومة من الأنشطة والعمليات الإدارية التي تحقق التفاعل المطلوب بين الباحثين التربويين وكافة المتخصصين في مجال التعليم، وتتضمن استخلاص

المعرفة وتوثيقها وتداولها بسهولة ويسر باستخدام التقنيات الحديثة" (حرب، 2013، ص 148). ويركز هذا التعريف على دور المعرفة في إثراء البحث التربوي والارتقاء به.

- وهناك من يرى أن إدارة المعرفة هي عملية تحويل المعلومات والأصول الفكرية إلى قيمة دائمة، من خلال وصل الأفراد بالمعرفة التي يحتاجونها للقيام بالعمل (محمد، 2009، ص 785).

2- أهمية إدارة المعرفة في الجامعات

يمكن تحديد أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع الخارجي عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات الخاصة بالجامعة بفاعلية أكثر، وذلك بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرّيَّة، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز الجامعات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية؛ وذلك بهدف خلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق الأنشطة داخل الجامعة في اتجاه تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرات والمعارف، مع التحسين المستمر لها، ومن ثم تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- أنها أداة لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها، بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها، عملية سهلة وممكنة، ومن ثم دعم الجهود للاستفادة من جميع الأصول المعرفية الملموسة وغير الملموسة (حمودة، 2005، ص 136).
- خفض التكاليف داخل الجامعات، وذلك من خلال عملية تنسيقية للجهود بداخلها باتجاه تحقيق أهدافها، كما تسهم في تحديد المعرفة المطلوبة للتطوير، وتوثيق المتوافر منها،

وتطويرها، والمشاركة بها، وتطبيقها، كما أنها أداة لتحفيز الإبداع والتنافس بين المؤسسات (الحارثي، 2012، ص 254).

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للجامعات لخفض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، فهي تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق الأنشطة المختلفة في الجامعات في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة الجامعة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه. حيث تتيح إدارة المعرفة ميزة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها، والمشاركة بها، وتطبيقها.
- تعد إدارة المعرفة أداة الجامعات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري بداخلها، وذلك من خلال تيسير الوصول للمعرفة وتسهيل تشارك المعارف والخبرات الإنسانية المختلفة.
- تحفيز المنظمات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة واستثمار معرفة سابقة.
- توفير وتحقيق الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، من خلال إسهامها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة (الكبيسي، 2005، ص 42-43).
- تساعد إدارة المعرفة في الجامعات على جعل المنظمة أكثر مرونة؛ وذلك لأنها تدفعها للتنسيق والتصميم وإعادة الهيكلة للمنظمة، وتشكيل الكفاءات الحيوية التي تكون أكثر مرونة.
- تسهم إدارة المعرفة في تحويل الجامعات إلى مجتمعات معرفية تحدث تغيرات أساسية في المنظمة؛ حتى تستطيع التكيف مع التغيرات المستمرة، وربطها مع كلٍّ من: المعارف، والمعلومات، والخبرات التي تمكنها من التطوير التفاعلي (مصطفى، 2015، ص 27-28).

3- **أهداف إدارة المعرفة في الجامعات**

إن تدفق المعرفة وإدارتها يعد القلب النابض للجامعات في العصر الحديث، والهدف الجوهري لإدارة المعرفة هو الاستفادة القصوى والكلية من المعارف الموجودة، والاستثمار الفعال في رأس المال الفكري للموارد البشرية المتاحة؛ لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات. ويمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقها داخل الجامعات، وهي كالآتي (حرب، 2013، ص 162-163):

- تسعى إدارة المعرفة إلى تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها الجامعة، الأمر الذي يسهم في زيادة قدرتها على تطوير ذاتها ومواجهة التحديات الخارجية.
- الارتقاء بمهارات العاملين في الجامعات في استخدام المعرفة، وتحفيز ذوي المعرفة منهم على إطلاق معارفهم الكامنة، وتطوير معارفهم بصفة مستمرة، وإعادة ترتيب خبراتهم المتراكمة؛ مما يسهم في زيادة قدرة المنظمة على إنتاج معارف جديدة.
- جذب رأس المال الفكري، وتوظيفه لخدمة الجامعة والإسهام في تحقيق أهدافها، من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة متاحة لجميع العاملين بالمنظمة؛ من أجل الاستفادة منها في تطوير العمل في المنظمة.
- بناء قواعد بيانات تسهم في تخزين المعارف وإمكانية استرجاعها وقت الحاجة إليها، مما يسهم في المحافظة على المعارف وعدم هدرها.
- تيسير عمليات تشارك وتبادل المعرفة بين جميع العاملين داخل الجامعة، وتعزيز توليد المعارف والعمل على الابتكار في استخدام المعرفة بفاعلية أكبر، ومن ثم تحقيق التميز للمؤسسة.
- تطوير وتحديث المعارف بصفة مستمرة من خلال إعادة استخدام المعرفة وتوليدها، مما يسهم في تحقيق القيمة المضافة.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لكلٍ من: ثقافة التعلم المستمر، والعمل الجماعي بروح الفريق، وتشجيع الأفراد على طرح معارفهم ومشاركتها من أجل تعزيز عملية الاستفادة منها، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين كل أفراد المؤسسة.

المحور الثاني: المنطلقات النظرية لرأس المال الفكري في الجامعات

1- مفهوم رأس المال الفكري

- يعرف رأس المال الفكري بأنه: ما يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف متميزة، وقدرتهم على إنتاج المعرفة والاستفادة من الوسائل والظروف التي تحقق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة للإبداع والتطوير، ومن ثم الإسهام في تطوير الجامعات التي يعملون بها (مرسي، 2013، ص 82).
- وهناك من يشير إلى أن رأس المال الفكري عبارة عن محصلة التفاعل بين رأس المال البشري للمنظمة (مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف وخبرات ومهارات)، ورأس المال الهيكلي (ويتضمن البنية الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم إنتاج العاملين)، ورأس المال العلاقاتي (ويشمل العلاقات التي تنميها المنظمة مع العملاء والمستفيدين من الخدمة)، ورأس المال المؤسسي (وهو محصلة العلاقات الرسمية والمؤسسات المتعلقة بالمجال والقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة) (نجم، 2010، ص 27-28).
- كما يعرف رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لصنفين من الأصول غير الملموسة، وهما: رأس المال الهيكلي التنظيمي ورأس المال البشري. حيث يشير رأس المال الهيكلي إلى الأشياء مثل: حقوق ملكية أنظمة البرامج الجاهزة وشبكات التوزيع والتجهيز، في حين يتضمن رأس المال البشري الموارد البشرية داخل المؤسسة ومجهزيها (Malhotra, 2003, p 32).

2-مكونات رأس المال الفكري

يعد تحديد مكونات رأس المال الفكري بالمنظمات من الأمور المهمة التي تنظم الجهود في إطار السعي لإدارته وتطويره بشكل فعال، مما يعود بالفائدة على المنظمة، حيث يمثل إضافة جديدة للجامعة وتعزيزًا لقدرتها على المنافسة واكتساب مزايا تنافسية. ويتكون رأس المال الفكري من:

أ) **رأس المال البشري:** يتمثل رأس المال البشري في المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل منظمةٍ ما، وهو مصدر ميزة تنافسية لها، ومصدر من مصادر تحقيق الابتكار داخل المنظمة إذا ما تم استثماره بطريقة فعالة (علي، 2014، ص 277).

ج) **رأس المال الهيكلي:** ويتمثل في الأجهزة والمعدات وجميع الوسائل التقنية والمعرفية، وكذلك الإجراءات والاستراتيجيات التي تدعم وتساعد الأفراد في العملية الإنتاجية داخل المنظمة للقيام بأعمالهم بكفاءة وجودة عالية (علي، 2014، ص 278).

ح) **رأس المال العلاقاتي:** يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها وموردیها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يسهم في تطوير وتحويل الأفكار إلى منتجات ذات قيمة (حسن، 2005، ص 336).

المحور الثالث: المنطلقات النظرية لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات

1- أهداف استثمار رأس المال الفكري في الجامعات

تتمثل أهداف تنمية رأس المال الفكري في الجامعات فيما يأتي:

- تحقيق عائد من الاستثمارات، مع مراعاة العائد الاجتماعي للتعليم الجامعي، وتحقيق فعالية التكلفة الجامعية، أي تحقيق أعلى عائد من الأموال المنفقة.
- يسهم استثمار رأس المال الفكري في مساعدة الجامعة على مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية، وتحسين المركز التنافسي لها (النجار، 2007، ص 576).
- تمكين العاملين ذوي المعرفة، والتحول بعيدًا عن أنماط التنظيمات المركزية، والاعتماد على هياكل تنظيمية منبسطة تنفتح من خلالها آفاق الاتصال والتفاعل المباشر بين الأفراد (السلمي، 2002، ص 11-12).
- يساعد استثمار رأس المال الفكري في تكامل المعرفة وزيادة قدرة الجامعة على استثمارها، والتنفيذ الناجح للابتكارات، وتطوير نماذج وأساليب جديدة للعمل، وجذب مزيد من العملاء الجدد.
- يسهم في التحول نحو الجامعة المعرفية، أيْ جامعة تمتلك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية، وتشاع بها الثقافة التي تمكن العاملين من تبادل الأفكار والمعلومات.
- زيادة قدرة الجامعة على تطوير إنتاجيتها، وتنمية قدراتها على التجديد والإبداع والاستثمار المتعاظم في البشر، من خلال الإعداد الجيد لخطط وبرامج التعلم والتدريب، وتطوير خطط البحث والتطوير (الكثيري، 2013، ص 149).

2- أهمية استثمار رأس المال الفكري بالجامعات

يمكن تحديد أهمية رأس المال الفكري فيما يأتي:

1) إسهام رأس المال الفكري في تحقيق النتائج والأهداف الخاصة بالجامعات، فبقاء واستمرار الجامعات في ممارسة أنشطتها وأعمالها مرتبط بشكل كبير بالقدرات والمهارات والأدوار المختلفة التي يؤديها العنصر البشري الذي يعد المكون الرئيس لرأس المال الفكري (السهو، 2011، ص 18).
2) يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية للجامعات، حيث تتنافس الجامعات في العصر الحالي على أساس ما تملكه من معارف ومهارات تمثل مصدرًا جوهريًا للميزة التنافسية، وإضافة إلى ذلك فهو يعد أهم مصادر الثروة لها، ويعد الاهتمام به قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر (الشيخ، 2013، ص 17).
3) تتمثل أهمية رأس المال الفكري المتاح في الجامعة في قدرته على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أعضائها والمعرفة الصريحة التي تتمثل في رصيدها من خبراتها وتعاملاتها.
4) نشر المعرفة في مختلف جوانب العمل الجامعي؛ بهدف توجيه أنشطتها المختلفة وتوجيه عملية الإنتاج والابتكار المستمر للمعارف، مما يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية للجامعة.
5) يعتبر رأس المال الفكري من العوامل الحاسمة في حياة الجامعات؛ لأنه يقوم بدورٍ مهم في تحقيق التميز لها، حيث تستطيع مواكبة عصر المعلومات والمعرفة؛ لأنها تركز على المعرفة التي تحقق القيمة المضافة الأكثر فائدة للجامعة (سيد، 2016، ص 31).
6) تنبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي، حيث يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على إجراء التعديلات والتكيفات الأساسية، كما أنه أبرز مفاتيح التطور والتقدم في أعمال الجامعات؛ لأن العقل البشري هو الذي يقوم بعملية خلق وتوليد المعرفة، ومن ثم إحداث التطوير والتنمية المستدامة وملاحقة التطورات التكنولوجية، والاستفادة من معطيات البيئة المعلوماتية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الفكرية في الجامعات (الزهيري، 2012، ص 20).

7) تحديد القيمة الحقيقية للجامعات، التي تكمن في مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري، والقدرة على توظيف المعارف الكامنة وتحويلها إلى تطبيقات تحقق التميز في الأداء، فتنمية رأس المال الفكري وتلبية متطلباته وتحسين الاستثمار في موجوداتها الفكرية وجذب الكفاءات يعد محددًا أساسيا لأداء ونجاح الجامعات (مرسي، 2012، ص 88).

8) يعد رأس المال الفكري الركيزة الأساسية للجامعات في عصر اقتصاد المعرفة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إجراء البحوث والتطوير والإنتاج في شتى المجالات، كما أنه مصدر الابتكارات والاختراعات وتحقيق الثروة الفكرية للجامعات.

المحور الرابع: دور الجامعات في استثمار رأس المال الفكري في ضوء عمليات إدارة المعرفة

إن الجامعة من الناحية النظرية لديها القدرة على استثمار رأس المال الفكري وتطويره بصفة مستمرة، فمن المفترض أن تتمكن الجامعات من إدارة رأس المال الفكري بكفاءة، وتحوله إلى ميزة تنافسية وقيمة مضافة للجامعة تستفيد منها في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال مدخل إدارة المعرفة.

أما من الناحية العملية فيلاحظ أن هناك تفاوتًا بين الجامعات حول مدى استثمارها لرأس مالها الفكري. فهناك جامعات عالمية حققت السمعة العلمية والاسم العريق، وشكلت مركزًا لاستقطاب المتميزين، ليس على الصعيد المحلي فحسب ولكن على الصعيد الدولي أيضا، ولديها علاقة مستمرة وإيجابية مع المستفيدين من خدماتها البحثية والاستشارية، كما أن لديها القدرة على إعادة تنظيم الهياكل والبنى، بما يتواكب مع المتغيرات العالمية، لذا فهي في موقع الريادة بما حققته من مزايا تنافسية (دانيال، 2006، ص 94- 97).

لقد حددت الأدبيات دور الجامعة في استثمار رأس المال الفكري، حيث تستطيع الجامعة أن تسهم إسهامًا بناءً في استثمار رأس المال الفكري بها والاستثمار فيه في ضوء العمليات الخاصة لإدارة المعرفة، وهي: تشخيص المعرفة واكتسابها، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، نشر المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. ويمكن عرض دور الجامعات على النحو الآتي:

1- دور الجامعة في استثمار رأس المال الفكري في ضوء عملية تشخيص واكتساب المعرفة

تعد عملية تشخيص المعرفة واكتسابها من العمليات المهمة في إدارة المعرفة، التي يتم من خلالها تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو قائم بالفعل وما يجب أن يكون داخل الجامعات، كما تتضمن أيضا محاولة الحصول على المعارف من خلال المصادر الخارجية والداخلية. ولكي يتحقق ذلك يلزم الجامعة القيام بمجموعة من الأدوار، وأهمها:

أ) استثمار الحركة العلمية والثقافية

تقوم الجامعة بدورٍ مهم في نمو الحركة العلمية والثقافية وإثرائها، وذلك من خلال إقامة المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة، التي لها أثر بالغ في تنمية الجانب المعرفي العلمي، وتوفير السبل لتحقيق ذلك من خلال تشجيع أفراد المجتمع الجامعي على المشاركة فيها والإسهام العلمي بها، فتعد تلك الندوات والمؤتمرات فرصًا ذهبية للتلاقح الفكري والعلمي، مما يسهم في تطوير الأداء البحثي بالجامعات وتأصيل الثقافة العلمية (حبيب، 2009، ص 238).

ب) تأهيل القوى البشرية المتخصصة

وهنا تقوم الجامعة بجهود حثيثة ومتقدمة نحو توفير قوى بشرية ماهرة ومؤهلة في مختلف التخصصات الدقيقة، ومواكبة النمو والتطور العلمي على المستوى المحلي والعالمي من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تتناول جوانب تخصصية، وترجمتها إلى واقع ملموس من خلال الخطط التنفيذية المناسبة، والمشاركة مع الجهات المعنية.

وهذا يساعد جميع الجهات -الحكومية أو الأهلية- على الاستفادة من خدمات الجامعة المعرفية، ومن مخرجات التعليم العالي عالية الجودة، التي تسهم في خطط التنمية داخل المجتمع، فالعلاقة بين التعليم العالي وتحقيق التنمية وثيقة ومتبادلة ولا يمكن إغفالها (حبيب، 2009، ص 238).

ج) دعم المعرفة متعددة التخصصات

وهنا يبرز اهتمام الجامعات بالبحوث البينية؛ لما تمثله من أهمية في دراسة ظواهر المجتمع المختلفة، وقضاياه ومشكلاته المتعددة التي تحتاج إلى عبور الحواجز والقيود المعرفية فيما بين

العلوم الاجتماعية والطبيعية، على المستوى الرأسي -أي فيما بين العلوم الاجتماعية-، والمستوى الأفقي -أي فيما بين العلوم الاجتماعية والعلوم الطبيعية-.

فهناك اتجاه متزايد نحو تعزيز البحوث البينية، باعتبارها وسيلة فعالة لإحداث التقدم العلمي والتكنولوجي، والاستفادة من المخرجات البحثية الخاصة بها في التنمية الإنسانية وتحسين جودة الحياة، ومن ثم تدور البحوث البينية حول فكرة رئيسة مؤداها إحداث التكامل المعرفي بين التخصصات. ففي سياق البحوث البينية يمكن الاستفادة من النظريات والأفكار والمعطيات والمعلومات والمفاهيم داخل كل علم من العلوم التي يستعان بها في الدراسة (عبده، 2016، ص 157).

خ) تنمية الجدارات المعرفية

ارتبط تحديد الجدارات اللازمة لعصر المعرفة بانتشار العولمة والتغير الاقتصادي نحو المعرفة، وأصبحت منظمات الأعمال في العصر الحديث تنقسم على أساس من يعلم ومن لا يعلم، وليس من يملك ومن لا يملك، حيث أصبح محور التقدم الآن هو المعرفة والخبرة. وتتمثل نقطة البداية في التعرف على الجدارات اللازمة لمجتمع المعرفة في تحديد الأنشطة اللازمة لأداء وظيفة معينة، يتم ترجمتها فيما بعد إلى خصائص وسمات شخصية لشاغل الوظيفة من مهارات ومعارف واتجاهات مطلوبة للعمل في مجتمع المعرفة (سليمان، 2013، ص 679).

د) التمكين المعرفي

يعد التمكين المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من الاستراتيجيات الحديثة للاستفادة من رأس المال الفكري، حيث يتم تمكينهم من استخدام المعارف والمهارات التي اكتسبوها في توليد معارف جديدة تخدم التخصص العلمي الذي ينتمون إليه (النعمة، 2009، ص 66).

2- دور الجامعة في استثمار رأس المال الفكري في ضوء عملية توليد المعرفة

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

أ) التوأمة الأكاديمية

إن فكرة التوأمة بين الجامعات من الأفكار المهمة التي يتم من خلالها السعي نحو استثمار رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ويتطلب تجسيد هذه التوأمة العلمية تنسيق الجهود وتوثيق روابط التعاون المشترك بينها جميعًا لاستثمار الموارد والطاقات المتاحة لهم؛ لتحقيق أفضل عائد ممكن. ويتم من خلال عملية التوأمة العلمية تبادل أعضاء هيئة التدريس في المجالات المختلفة؛ من أجل إثراء المعرفة العلمية، وتمكين تبادل البحوث والدراسات العلمية بين الكليات المتناظرة، وإقامة مشروعات بحثية مشتركة بين طلاب الدراسات العليا تحت إشراف أعضاء هيئة التدريس في الكليات المتناظرة (عبدالمنعم، 2006، ص 744-751).

ب) التحول إلى منظمات معرفية

إن رسالة الجامعة الأصيلة تكمن في أنها مستودع للمعرفة والخبرة، فهي ناقلة وموزعة لمحتوياتها ومجددة لرصيدها. والجامعات تبقى في موقع القلب من منظومة إنتاج المعرفة، حيث يلاحظ التزايد في العلاقة البحثية بين الجامعات والصناعة وغيرها من مراكز الأبحاث ومؤسسات الدولة وتنامي دور الجامعة فيها، من خلال مزيد من الربط بينها وبين القطاعات المنتجة للمعرفة والمستخدمة لها، فالنشاط الرئيس الذي تقوم به الجامعات في ظل مجتمع المعرفة هو نشاط معرفي في الأساس. والجامعات تعد منظمات معرفية، فسياساتها تنصب على قضايا المعرفة، ويضاف إلى ذلك أن المنتجات الرئيسة التي تنتجها الجامعة هي المعرفة، فليست البرامج والاستشارات والبحوث ووحدات التدريس سوى منتجات معرفية تكمن قيمتها في العمل بها وتطبيق محتواها (مركز الدراسات الإستراتيجية، 2012، ص 109-111).

ج) التحول إلى منظمات تعلم

في عصر المعرفة والألفية الجديدة يصبح لزامًا على الجامعات التحول إلى منظمات متعلمة، مما يعطيها زخمًا للتكيف مع متطلبات عالم اليوم والنمو المطلوب، إذا ما أرادت أن تكون في وضع تنافسي في السوق، وهذا لن يتأتى إلا من خلال التعلم المستمر الذي يمنحها وضعًا تنافسيا (حسين، 2012، ص 53).

3- دور الجامعة في استثمار رأس المال الفكري في ضوء عملية تخزين المعرفة

إن عملية تخزين المعرفة من العمليات المهمة التي تسهم في الحفاظ على المعرفة من الضياع، ومن ثم تدوينها وحفظها في العديد من الصور، فهناك حفظ للمعارف في الصور الرقمية من خلال الأجهزة الإلكترونية الحديثة، ولا يلغي ذلك حفظها في صورة ورقية. ويتضح دور الجامعة في استثمار رأس الفكري في ضوء عملية تخزين المعرفة في الآتي:

أ) **بناء المستودعات المعرفية الرقمية**

تشكل مستودعات المعرفة في المنظمات المعتمدة على المعرفة أهمية خاصة، إذ تحرص تلك المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص التغيير في المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك (كورتل ومقيمح، 2008، ص 8).

ب) إنشاء قواعد المعرفة

إن تفجر المعرفة في كل ميادين المعرفة الإنسانية، وتراكمها، وتضخم الإنتاج الفكري والعلمي جعل من عملية تخزين المعلومات في صورتها الورقية أمرًا مكلفًا، ويحتاج إلى نفقات باهظة، لذا تستخدم الجامعات أجهزة الحاسب في تخزين المعلومات والمعارف في مراكز خاصة تسمى بقواعد المعرفة، وهي قاعدة تشتمل على معرفة الخبراء، مختزنة غالبًا في شكل تضمين شرطي (تسلسل منطقي لتنفيذ الشروط) (با مفلح، 2000، ص 45).

ج) المكتبات

على الرغم من التطور الهائل الذي حدث في تخزين البيانات والمعارف، واستخدام التقنيات والتطبيقات التكنولوجية في تخزينها وتحويلها من الصورة الورقية إلى الصورة الرقمية؛ فإن المكتبات تبقى أهم مستودعات المعرفة الورقية. فمع ما تتيحه التكنولوجيا من فوائد في التخزين الواسع للكم الكبير من المعارف في مختلف التخصصات، وسهولة الوصول إليها من قبل الباحثين؛ فإنها قد تكون عرضة للفقد والتلاشي عند انهيار النظم الإلكترونية، وتبقى المكتبات أهم المستودعات المعرفية التي تحتفظ بالمعارف وتقوم بتخزين المعرفة في صورة مادية يمكن الحفاظ عليها.

4- دور الجامعة في استثمار رأس المال الفكري في ضوء عملية نشر المعرفة

تعد عملية نشر المعرفة من العمليات المهمة في إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في الجامعات، فنشر المعرفة هو الخطوة التالية لتوليد المعارف، حيث إنه لا فائدة من توليد المعارف إذا لم يتم نشرها في الأوساط التعليمية والمجتمعية حتى يمكن الاستفادة منها. وتقوم الجامعة بدورٍ فاعل في عملية نشر المعرفة عن طريق الآتي:

أ) **الاهتمام بالنشر العلمي**

النشر العلمي هو المحصلة النهائية للإنتاج العلمي، وهو يسهم في تنمية المجتمع من خلال تطوير أساليب العمل لدى الأفراد والمؤسسات، فالنشر العلمي أحد النشاطات المهمة التي تقيّم عليها الجامعة، كما أنه ركيزة أساسية ومن أهم أسس تصنيف الجامعات على المستوى العالمي، كما أن تمويل المشروعات البحثية يعتمد أيضا على عدد الأبحاث المنشورة للباحثين والمجموعات البحثية (محمد، 2009، ص 281-282).

ب) **الإنتاج المعرفي الأكاديمي**

على الرغم من أن الجامعات أنشئت في البداية من أجل التدريس ونقل المعرفة فحسب، فإن هذه العملية التعليمية بما تتضمنه من تأهيل معرفي للإنسان لم تعد المهمة الوحيدة للجامعة، فهناك مهمة أخرى لا تقل أهمية عن ذلك، بل تعتبر مكملة لها ومتفاعلة معها، ألا وهي مهمة توليد وإنتاج المعرفة العلمية. فالجامعة هي المصنع الذي يعد أفراد المعرفة من المفكرين والمبدعين ومنتجي المعرفة وصانعيها بفضل ما تمتلكه من رأس مال معرفي مخزون في عقول أفرادها، كما أنها المسئولة عن قيادة وإدارة العملية البحثية وتطويرها؛ لأن الجامعة بإسهاماتها الفكرية والمعرفية تتجاوز في حدودها المدى الضيق للجامعة ليصل مداها إلى المجتمع الخارجي، فيسهم في تقدمه وتحقيق غاياته (ابن شارف، 2017، ص 15).

ج) **الاتصال العلمي والأكاديمي**

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

والمقترحات الخاصة بالأنشطة العلمية، وذلك من خلال حضور المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية والسيمنارات، وقيامهم بالزيارات العلمية للأقسام والمراكز البحثية المختلفة (إبراهيم، 2008، ص 30).

د) **تسويق البحوث العلمية**

يعرف تسويق البحوث العلمية بأنه عملية استثمار البحوث العلمية التي يجريها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ونقلها إلى المجتمع، سواء كانت بحوثًا نظرية أم تطبيقية، وذلك من خلال تحديد احتياجات الجهات المستفيدة من القطاعات الحكومية والخاصة، ثم تنفيذ البحث وتطبيق نتائجه واستثمارها وفق المزيج التسويقي (المنتج، والتسويق، والترويج والتوزيع) (عسيري، 2017، ص 6- 7).

5- دور الجامعة في استثمار رأس المال الفكري في ضوء عملية تطبيق المعرفة

تعد تلك العملية هي المحصلة النهائية لتوليد المعرفة ونشرها، حيث تشير تلك العملية إلى الإفادة من المعارف في الواقع العملي المعاش، فهي العملية الحاسمة بالنسبة إلى الجامعات، فلا نشر للمعرفة بدون تطبيق لها وتوظيفها لخدمة المجتمع. وتقوم الجامعة بمجموعة من الأدوار حتى يتم تطبيق المعرفة فيها، ومن تلك الأدوار ما يأتي:

أ) **دعم المشروعات البحثية التنافسية**

تتجه الجامعات نحو التطور والرقي في مجال المعرفة العلمية ودعم البحوث العلمية، كما تتجه لإطلاق برامج لدعم مشروعات البحث العلمي التي تعد أحد أهم المسارات التي أوجدتها الجامعة؛ بهدف دعم البحث العلمي، ونشره، وتطويره، وربطه بخطط التنمية للباحثين. وتعد مشروعات البحوث العلمية التنافسية عاملًا مهمًا في زيادة دافعية الباحثين، وتعني مزيدًا من الاعتراف الأكاديمي بالباحث والمؤسسة العلمية التي يعمل بها، فلم يعد نشر البحوث والدراسات في المؤتمرات المعيار الوحيد للترقي في الجامعات، ففي ظل التغيرات الاقتصادية التي انعكست على الجامعات أصبح يؤخذ في الاعتبار قدرة الباحث على الفوز بمشروعات بحثية تنافسية أكثر اقترابًا من الواقع ومشكلاته الواقعية (زيان، 2016، ص 10).

ب) دعم حاضنات الأعمال البحثية

في ضوء الدور الذي تقوم به الجامعة في تنمية واستثمار رأس المال الفكري والأصول المعرفية بداخلها، وقدرتها على استخدام المعارف وتطبيقها في حل مشكلات المجتمع ودعم التنمية بمعناها الشامل؛ لا بد للجامعة من دعم حاضنات الأعمال البحثية، فهي الجهة المسئولة عن تبني أفكار المبدعين وتوجيهها لإنتاج وتطوير المعارف والمهارات من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهذه المشروعات الإبداعية (الفيحان ومحسن، 2012، ص 82).

ج) إنشاء بيوت الخبرة العلمية

يشهد العصر الحالي عملية تداخل بين القطاعات المختلفة في مجال تبادل الخبرة ما بين الجهات المتخصصة والجامعة، فلم تعد الجامعات مؤسسات تعليمية فقط تقع عليها مهمة تزويد المجتمع بالقوى البشرية المؤهلة والمدربة، بل أصبحت تدخل معترك العملية الادخارية مباشرة؛ نظرًا لما تمتلكه من خبراء ومستشارين في كافة التخصصات العلمية. فالجامعة بما تمتلكه من موارد بشرية وتقنيات مادية تعد الأكثر قدرة على التحليل العلمي السليم لقضايا المجتمع ومشكلاته (المهوس، 2002، ص 2).

الدراسات السابقة:

أولًا: الدراسات المحلية

1- **دراسة (الخمري، 2018م):** هدفت إلى تقديم رؤية مستقبلية لتنمية رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: تعد تنمية رأس المال الفكري أحد الأساليب الحديثة التي تسهم في تحسين وظائف الجامعة مما يساعد في تخريج مخرجات موهوبة قادرة على خدمة المجتمع. تعاني الجامعات اليمنية من ضعف في تنمية رؤوس المال البشرية والاجتماعية والهيكلية. تؤدي تنمية رأس المال الفكري إلى الارتقاء بالعمل الأكاديمي وتجويد العملية التعليمية. وقد خلص البحث إلى تقديم رؤية استراتيجية لتنمية رأس المال الفكري تتكون من الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وإجراءات التنفيذ.

2- **دراسة (العماري، 2018م):** هدفت إلى التعرف على دور الجامعات اليمنية في تنمية رأس المال المعرفي في ضوء اقتصاد المعرفة. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي لوصف ما توفر من الأدب النظري والدراسات والبحوث ذات الصلة ومن ثم استقراء واستخلاص الاستنتاجات، ومنها: أن السبيل الوحيد لضمان نمو المؤسسة يعتمد على التحديث المستمر لرأس مالها المعرفي وتحفيزه وتطوير قدراته بصورة متجددة ومتطورة بما يتواكب مع التطورات المعاصرة في مجالات المعرفة والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي أفرزها ويفرزها الاقتصاد المعرفي.

ثانيًا: الدراسات العربية

1- **دراسة (المطيري، 2007):** هدفت إلى بناء تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء التحولات المعاصرة، واستخدم مدخل التحليل الاستراتيجي وفقا لنموذج (SWAT) وتناولت الدراسة أبرز التحولات والتحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري، والبحث في رأس المال الفكري كمفهوم حديث ظهر في ظل التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة ومدى أهميته للتعليم الجامعي الحاضر، ومن أهم نتائج الدراسة: أن التحولات العالمية المعاصرة ذات العلاقة برأس المال لفكري هي: (التحول في طبيعة المعرفة، والتحول نحو مجتمع المعرفة، والتحول نحو التكنولوجيا الدقيقة، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي)، وأظهرت الدراسة أن رأس المال الفكري يستند إلى مجموعة من الأسس النظرية (معرفية وتكنولوجية واجتماعية وإدارية واقتصادية)، ويتكون من ثلاث مكونات رئيسة هي: (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال المستفيدين).

2- **دراسة (مطيران، 2010م):** هدفت إلى تعزيز دور إدارة المعرفة في تنمية واستثمار الموارد البشرية والتعرف على أهمية الفكر البشري الذي يعتبر من أهم الموارد الطبيعية للدولة واستثماره وتسميته "الرأس المال الفكري"؛ نظرا لأهميته، ووضع نظام حيوي مبني على توليد وخلق معرفة جديدة والمشاركة بها ونقل الخبرات والمعارف إلى من هم في حاجتها؛ لاستخدامها في شتى المجالات العلمية والتقنية وللحد من ضياع المعلومات الحيوية وعدم اضمحلال

الأصول الفكرية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن رأس المال الفكري (القدرات العقلية والمهارات التقنية والخيال الإنساني) أصبح يحل مكان رأس المال المادي، وعليه يتعين على المجموعات والمؤسسات أن تتزود بما يستجد من مهارات ومعرفة وأساليب حديثة في التعامل مع الحدث والبيئة المحيطة.

3- **دراسة (الشمري، 2015م):** هدفت إلى بناء تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة المعرفة، وذلك من خلال أهدافه، وهي: التعرف على الأسس الفكرية لإدارة المعرفة في أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر. التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر. تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية. الوصول إلى متطلبات تطوير إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية وآليات تنفيذها في ضوء إدارة المعرفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حتى تحقق أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها من حيث التعرف على إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية والعلاقة بينهما في أدبيات الفكر الإداري المعاصر.

4- **دراسة (غبور، 2015م):** هدفت إلى التعرف على تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، واستخدم البحث المنهج الوصفي، واشتمل البحث على ثلاثة محاور رئيسة: المحور الأول تحدث عن رأس المال الفكري، وتضمن هذا المحور ستة مطالب، هي: المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري، والمطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري، والمطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري، والمطلب الرابع: مكونات رأس المال الفكري، والمطلب الخامس: مفهوم إدارة رأس المال الفكري، والمطلب السادس: إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي. وقدم المحور الثالث تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، واختتم البحث ببعض المنطلقات، ومنها: ضرروة مواكبة التطور

للاتجاه العالمي نحو الاستثمار في المعرفة، بغرض الاستفادة من رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي، وتنمية هذه الثروة، وتفعيل دورها في بناء وتطوير المجتمع.

5- **دراسة (الرايقي، 2016م)**: هدفت إلى بناء تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المعرفة، من خلال: أ- مكوناته (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي أو البنائي- رأس المال الاجتماعي) ب- عمليات إدارة المعرفة وتشمل :(تحديد المعرفة واكتسابها -تنظيم المعرفة وتخزينها- توزيع المعرفة وبثها - تطبيق المعرفة). واستخدم البحث المنهج الوصفي كما استعان بأسلوب دلفاي، وقد انتهى البحث إلى عدة نتائج من أهمها ما يأتي: تكمن الفعالية العظمى من رأس المال الفكري في الجامعة في العناصر البشرية (رأس المال البشري)؛ وذلك لما يمتلكونه من عقلية ومهارة تؤهلهم للإبداع والتميز. يعتبر رأس المال الفكري من دعائم الإبداع والابتكار في الجامعات وذلك من خلال اكتشافه واستثماره للطاقات الابتكارية. يعتبر رأس المال الفكري بالجامعة مصدرا للتمويل وذلك من خلال ما يقوم به من اكتشافات متنوعة وأبحاث تطبيقية يمكن تسويقها وكذلك قيامه بالاستشارات الربحية.

6- **دراسة (سليمان، 2018م)**: هدفت إلى الكشف عن دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة من خلال تحقيق الأهداف الآتية: توضيح مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه ومكوناته، والتعرف على طبيعة مجتمع المعرفة، وأهم متطلباته التي تدفع إلى تنمية رأس المال الفكري، وتحديد دور الجامعة مُتمثلة في أعضاء هيئة التدريس في تنمية رأس المال الفكري لدى الطلبة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، وتشخيص واقع دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري لدى الطلبة، والوصول إلى تصور مقترح لتفعيل دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

7- **دراسة (محمود، 2018م)**: هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد قامت الدراسة بعرض الإطار المفاهيمي لمدخل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري واستجلاء العلاقة بينهم، وتوضيح دور الجامعات في تنمية رأس المال الفكري في ضوء مدخل إدارة

المعرفة، وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

ثالثًا: الدراسات الاجنبية

1- دراسة **(Liebowitz & suen 2004)** هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لاختبار وتقييم قدرة المنظمات على إدارة المعرفة بغرض البحث عن أفضل الطرق لتنمية رأس المال الفكري، وقد استخدمت تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أهم العوامل التي تضمن نجاح برامج إدارة المعرفة ومن ثم تنمية رأس المال الفكري تشمل: دعم عمليات الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد، وتشجيع العمل بروح الفريق وتوافر نظام فعال ومتطور للمعلومات والاتصالات، وتنمية وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم والتركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

2- دراسة **(Greco and others, 2013)** هدفت إلى تحليل العناصر التي تمتلكها جامعة (Casino) التي تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مع نظيراتها من الجامعات، وذلك من خلال تحليل بعض عناصر رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة، وقد استخدمت الدراسة تحليل البيانات من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع ممثلين للجامعة، مثل (الرئيس التنفيذي، أعضاء هيئة تدريسية، المستفيدين من التعامل مع الجامعة)، وتوصلت الدراسة إلى تحديد إطار يسهم في خلق ميزة تنافسية في الجامعة من خلال الاستفادة القصوى من ميزات رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة، وأنها الإطار الذي أسهم بشكل فاعل في تطوير العمل داخل الجامعة وتحسين آلية التعامل مع المستفيدين من الجامعة الخارجيين والداخليين، وكيفية إدارة الموارد البشرية وتطويرها.

3- دراسة **(Serbana & Todericiua, 2015):** أجرى دراسة نظرية بعنوان "رأس المال الفكري وعلاقته بالجامعات" وقد استخدم المنهج الوصفي في الدراسة للتعرف على دور رأس المال

الفكري في المنظمات الحديثة في الوقت الحاضر وعلى وجه الخصوص أهمية ذلك في مؤسسات التعليم مثل الجامعات، حيث أشار إلى أن رأس المال الفكري لأي مؤسسة هو مجموع رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، وأن هذه الأصول تشكل مصدرا للميزة التنافسية المتميزة، وتميز أداء المؤسسة الواحدة عن الأخرى. وتستمر بعض المؤسسات في مواصلة الاعتماد على الموارد التقليدية لخلق الثروة ولكن ينبغي أن تهتم بالاعتماد على عوامل رأس المال الفكري.

- **التعليق على الدراسات السابقة**

- **من حيث العنوان:** يوجد تقارب من حيث التصور المقترح مع دراسة (المطيري،2007) ودراسة (الشميري، 2015) ودراسة (غبور، 2015) ودراسة (الزريقي، 2016) ودراسة (سليمان، 2018) ودراسة (محمود، 2018م) ودراسة (Liebowitz & suen 2004) ودراسة (Todericiua, 2015 & Serbana). واختلف العنوان مع دراسة (الخمري، 2018) ودراسة (العماري، 2018) ودراسة (المطيري،2007) ودراسة (Liebowitz & suen 2004) ودراسة (Todericiua,2015& Serbana) ودراسة (Greco and others, 2013).

- **من حيث الهدف:** تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (الخمري، 2018) ودراسة (العماري، 2018) ودراسة (المطيري،2007) ودراسة (مطيران، 2010) ودراسة (الشميري، 2015) ودراسة (غبور، 2015) ودراسة (الزريقي، 2016) ودراسة (سليمان، 2018) ودراسة (محمود، 2018م) ودراسة (Liebowitz & suen 2004) ودراسة (Serbana &Todericiua,2015) واختلفت مع دراسة (Greco and others, 2013).

- **من حيث المنهج:** تتشابه في استخدامها المنهج الوصفي مع دراسة (الخمري، 2018) ودراسة (العماري، 2018) ودراسة (الشميري، 2015) ودراسة (غبور، 2015) ودراسة (الزريقي، 2016) ودراسة (سليمان، 2018) ودراسة (محمود، 2018) ودراسة (Todericiua,2015&

Serbana) واختلف مع ودراسة (المطيري،2007)، ودراسة (مطيران، 2010) ودراسة (Liebowitz & suen 2004) دراسة (Greco and others, 2013).

- **من حيث النتائج:** اتفقت مع دراسة (الخمري، 2018) ودراسة (العماري، 2018) ودراسة (المطيري،2007) ودراسة (مطيران، 2010) ودراسة (الشميري، 2015) ودراسة (غبور، 2015) ودراسة (الزريقي، 2016) ودراسة (سليمان، 2018) ودراسة (محمود، 2018م) ودراسة (Liebowitz & suen 2004) ودراسة (Serbana &Todericiua,2015)

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب تمثلت في الآتي:

- تحديد أبعاد مشكلة البحث الحالي وأهدافه.

- إثراء الإطار النظري في إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات.

-التعرف على ا لإجراءات المنهجية المتبعة في بناء التصور المقترح.

التصور المقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة:

انطلاقًا من نتائج الدراسة النظرية التي تضمنت تحليلًا لرأس المال الفكري في الجامعات من حيث مفهومه، وخصائصه، ومكوناته، وأهميته في الجامعات، وتحديد العلاقة بين رأس المال الفكري ومدخل إدارة المعرفة، واستنباط الدور الذي يمكن أن تقوم به الجامعات في استثمار رأس المال الفكري في ضوء إدارة المعرفة، واستنادًا إلى الوضع الراهن لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية من الأدبيات والدراسات السابقة؛ يمكن وضع تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات في ضوء إدارة المعرفة وفقًا للخطوات الآتية:

المرحلة الأولى: المنطلقات الأساسية للتصور:

الرقم	المنطلقات الأساسية للتصور	
	مبررات التصور	1. التحديات الجديدة غير المسبوقة التي تواجه الجامعات، والناجمة عن تأثيرات العولمة وما تضمنته من ظهور للتكتلات الاقتصادية الإقليمية وشدة التنافس وانتشار وتشابك عمليات الإنتاج والتوزيع وسيادة القطاع الخاص ليحل محل الدولة في جهود الاستثمار والتقدم. 2. التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار شبكات الاتصال العالمية التي تربط بين كافة الأنحاء وتزايد معدلات استخدام الإنترنت. 3. تحديد معايير عالمية للجودة؛ الأمر الذي ينعكس على كافة مكونات المنظومة التعليمية للجامعات، ومن ثم لا بد من الاهتمام بالاستثمار في رأس المال الفكري وتنميته. 4. أهمية المعرفة المتعاظمة باعتبارها دافعًا للنمو وتحقيق التقدم بالجامعات باعتبارها معينًا متجددًا دائم النمو لا ينضب، وأهم عامل اقتصادي في الإنتاج بل وتعتبر عاملًا أساسيا مسهما في عملية الاستثمار المستدامة في جميع مجالاتها. 5. دور التعليم الجامعي الذي أصبح أشد تأثيرًا من أي وقت مضى في بناء اقتصاديات معرفية، والمجتمعات ذات التوجه المعرفي باعتبار الجامعات مجتمعات تعلم معرفية، ومصدر قوة استراتيجية في المجتمع المعاصر لما تمتلكه من أصول معرفية بشرية يمكن تطويرها لخدمة وتحقيق أهدافها المستقبلية. 6. ظهور الاقتصاد المعرفي نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات وانتشار تكنولوجيا المعلومات؛ الأمر الذي يسّر نشر المعرفة وتبادلها وتوليدها، حيث إنه يقوم على فكرة أن المعرفة هي أهم مورد على الإطلاق وهي عنصر مهم من عناصر الإنتاج ومصدر أساسي للميزة التنافسية.
2	مصادر بناء التصور	1. ما أسفرت عنه الدراسات السابقة من نتائج وما أسفر عنه الإطار النظري لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية وإدارة المعرفة والعلاقة بينهما في أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر. 2. نتائج الدراسة النظرية التي تضمنت تحليلًا لرأس المال الفكري بالجامعات من حيث مفهومه وخصائصه ومكوناته وأهميته في الجامعات، وتحديد العلاقة بين رأس المال الفكري ومدخل إدارة المعرفة، واستنباط الدور الذي يمكن أن تقوم به الجامعات في استثمار رأس المال الفكري في ضوء إدارة المعرفة. 3. استنادًا على الوضع الراهن لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية من الأدبيات والدراسات السابقة.

3	رؤية التصور	• مواكبة الجهود الساعية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية باعتباره عصب إدارة المعرفة وعنصر الإنتاج الرئيس لتحقيق أهداف التعليم الجامعي والنهوض به.
4	رسالة التصور	1. إبراز الدور الذي يُمكن أن يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق أهداف الجامعات اليمنية، وزيادة كفاءتها، وفعاليتها، ورفع مستوى أدائها، فضلًا عن إعطائها ميزة تنافسية؛ مما يضمن لها البقاء، والاستمرارية، وتعزيز مكانتها على المستويين (الإقليمي، والعالمي). 2. لفت انتباه المسئولين ومتخذي القرار إلى أهمية استثمار رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية والسعي لاستثماره باعتباره عنصرا فاعلا في زيادة القدرة التنافسية بين الجامعات.
5	أهداف التصور	1. التعرف على الأبعاد والجوانب المختلفة لإدارة المعرفة ودورها في ضمان تحقيق البقاء والنمو المستمر للجامعات من خلال العمل على استثمار وتطوير رأس المال الفكري بها. 2. تقديم الحلول للجامعات اليمنية حين تخفق في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال معالجة جوانب الضعف والخلل في منظومة التعليم الجامعي في استثمار رأس المال الفكري بها وإدارته من خلال إدارة المعرفة. 3. مساعدة القيادات الجامعية في الاستفادة من آليات استثمار رأس المال الفكري في الجامعات باستخدام إدارة المعرفة ومن ثم تحقيق جودة المخرج التعليمي لمواكبة متغيرات العصر الحديث وما يفرضه من تحديات جسيمة على المنظومة الجامعية. 4. تحديد دور الجامعات في استثمار رأس المال الفكري في ضوء عمليات إدارة المعرفة وهي: تشخيص واكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة.
6	أسس التصور	1. أهمية إدارة رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة باعتبارها أداة تقنية وفكرية فعالة يمكن أن تستفيد منها الجامعات بشكل كبير في بناء نظام تعليمي فعال قادر على مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة من خلال استثمار رأس المال الفكري وتطويره. 2. اقتناع القيادة الجامعية بأهمية استثمار رأس المال الفكري في ضوء إدارة المعرفة للارتقاء بمستوى أداء الجامعات، حيث تتمكن القيادة الفعالة من توفير الموارد المادية اللازمة للتنفيذ. 3. التركيز على رأس المال الفكري بالجامعات باعتبارها الركيزة الأساسية في تكوين المجتمع المعرفي، ومن ثم سينعكس ذلك على الكيفية التي يتم بها إعداد الطلاب بالجامعات، لأنه من خلال إدارة المعرفة سينشأ في الطالب حب العلم وحب المعرفة واستيعاب المعارف الجديدة ويكون مهيًا لإنتاج المعرفة وتوليدها بشكل مستمر. 4. يسهم استثمار رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة في مساعدة المنظومة التعليمية بالجامعات على ضبط فعالياتها وتوجيه أنشطتها لتحقيق أهداف الجامعات وفق المعايير المحددة لرفع مستوى أداء الموارد البشرية وتقدم المخرجات التربوية.

المرحلة الثانية: محتوى التصور

تسلسل	مكونات رأس المال الفكري	أبعاد إدارة المعرفة	الأليات والأساليب التطويرية لاستثمار رأس المال الفكري
1	رأس المال البشري	إنتاج وتوليد المعرفة	- إعداد دورات تدريبية وورش عمل من شأنها أن تسهم في إثراء النمو المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بحيث يتمكنوا من معرفة المستجدات في مجال عملهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءتهم التدريسية والبحثية. - توفير الكفاءات البشرية والإمكانات الفنية التي تزيد من قدرة الجامعات على جمع وتحليل البيانات الخاصة بقياس رأس المال الفكري، والاستفادة من النتائج في استثمار الأصول المعرفية غير الملموسة. - تحديد الجامعات الاحتياجات التدريبية للأفراد داخل الجامعات للرفع من مستوى أدائهم وسد الفجوات المعرفية والمهارية لديهم. - استخدام الجامعات استراتيجية التقييم والغربلة المبنية على الجدارة التي تبقي رأس المال البشري الكفء؛ الأمر الذي من شأنه أن يحفز الأداء الجامعي. - تحول الجامعات إلى منظمة متعلمة تسعى إلى تدعيم عمليات التعلم في كافة مراحله وتشجع التعلم الذاتي المستمر لجميع أفراد المجتمع الجامعي. - بناء ثقافة إبداعية تنمي الوعي بين الأفراد داخل المجتمع الجامعي حول استخدام الأساليب العلمية المختلفة في استثمار رأس المال الفكري والتي تسهم بطريقة مباشرة في زيادة الرصيد المعرفي للجامعة وحل المشكلات المختلفة التي تواجهها في البيئة الخارجية.

		نشر وتوثيق المعرفة	1. إتاحة الجامعات برامج تدريبية متطورة تعتمد على مؤسسات تدريب ذات كفاءة عالية في مجال التخصص. 2. توفير الجامعات بيئات التعلم التي تعزز عمليات التعلم المستمر لديهم للتوافق مع المستجدات المعرفية في مجال التخصص. 3. تقديم الجامعات منحًا للمتميزين والمبدعين من أفرادها حيث تقوم بنشر البحوث المتميزة على نفقة الدولة وتقوم بتسويقها لتشجيعهم على الإنتاج العلمي. 4. منح الجامعاتِ الأفرادَ داخل المجتمع الجامعي بعثاتٍ علميةً للخارج والتي تعد فرصًا للنمو المعرفي والاطلاع على ما يستجد في مجال التخصص. 5. رعاية الموهوبين والمبدعين داخل الجامعات وإنشاء المراكز التي تتولى رعايتهم وتوفير المتطلبات اللازمة لهم؛ لاستثمار مهاراتهم وقدرتهم المعرفية؛ مما يسهم في دفعهم نحو مزيد من التميز والابتكار. 6. تمكين الأفراد المتميزين ذوي الكفاءات المعرفية بالجامعات من حضور المؤتمرات واللقاءات والندوات العلمية التي تساعدهم على اكتساب المزيد من المعارف في مجال تخصصهم العلمي والأكاديمي. 7. إطلاق الإبداعات الكامنة لذوي المعرفة والذين يمتلكون القدرة على اكتشاف المعارف وتوليدها وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة. 8. خلق بيئة تنافسية تشجع الأفراد على الإبداع والابتكار داخل الجامعات ونشر ثقافة محفزة لإنتاج المعرفة ومشاركتها في البيئة الجامعية، وتأسيس بنية تنظيمية داعمة تقوم على أساس تشارك المعارف والخبرات وتقاسم وتبادل المعرفة.

		تطبيق المعرفة	1. استثمار الأصول المعرفية الموجودة بالجامعات والتي تمثل قدرات معرفية فكرية يمكن تنميتها للوصول بالجامعات إلى تحقيق التميز الأكاديمي. 2. وضع نظم جديدة لاختيار الموارد البشرية بالجامعات، بحيث تسهم تلك النظم في اختيار الأكفأ من الناحية العلمية والمهارية والذي يستطيع أن يسهم في إثراء العمل الجامعي وتطويره في كافة المجالات. 3. اختيار القيادات الجامعية التي تعمل على تهيئة السبل المختلفة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات. 4. اختيار الإدارة العليا بالجامعات التي تضع القوانين الخاصة التي تسهل الاستفادة من تميز الكفاءات البحثية بالجامعات. 5. استقطاب الجامعات أفضل المواهب البشرية التي تتسم بقدرات عالية في التميز يمكن أن تستفيد منها الجامعات في تحسين مستويات الأداء بداخلها. 6. اعتماد الجامعات استراتيجية التطوير المكثف والمبكر للكفاءات الذي يعتمد على وضعهم في مشكلات عمل حقيقية مع وجود رقابة تمهيدًا لتدريبهم. 7. اعتماد الجامعات على مدخل تخطيط الكوادر البشرية الذي يعتمد على إعداد مقاييس إنتاجية للوظائف الجامعية ويحدد المسارات الوظيفية للأفراد. 8. استخدام الجامعات نظاما فعالا في عملية اختيار الأفراد المعينين بها بحيث يقوم على أسس موضوعية وعلى أساس الكفاءة والخبرة. 9. توفير الجامعات للأفراد الجدد المعينين بها أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة بالمجتمع الجامعي. 10. توفير المناخ المحفز على الإبداع والابتكار وذلك من خلال إعطاء مميزات وحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية تتناسب مع قيمة وفائدة مبتكراتهم، الأمر الذي يسهم في توليد الرغبة في التطوير الذاتي المستمر لمهاراتهم، مما ينعكس على استثمار معارفهم وأفكارهم الإبداعية التي تفيد الجامعات. 11. تبني مدخل إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي بالجامعات اليمنية وذلك بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات المعرفية السريعة في بيئة العمل وزيادة قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط. 12. وجود قيادة تعليمية فعالة تؤمن بأهمية الاستثمار في رأس المال الفكري وتطويره باعتباره عاملا مهما في خلق قيمة مضافة للجامعة وذلك من خلال العمل على رفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وتحسين مخرجاتها ومساعدتها على مواجهة جوانب الضعف في المنظومة التعليمية بالجامعات.

2	رأس المال الهيكلي	إنتاج وتوليد المعرفة	1. تمويل الجامعات عقد ورش عمل متخصصة في جميع المجالات المعرفية تسهم في استثمار الجانب المهاري للأفراد بالمجتمع الجامعي. 2. تيسير الجامعات الإجراءات الخاصة برفع الإنتاج العلمي للأفراد بالمجتمع الجامعي في قواعد البيانات المعرفية على شبكات الإنترنت. 3. تخصيص الجامعات ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي ورصد المكافآت للمتميزين. 4. توفير البنية التحتية التكنولوجية بالجامعات وذلك من خلال توفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات وأنظمة المعلومات المختلفة التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعارف والخبرات الخاصة برأس مالها الفكري. 5. بناء الهياكل التنظيمية المرنة بالجامعات التي تتسم بالقدرة على إدارة عمليات المعرفة بفاعلية، وتهيئة البيئة التنظيمية من خلال القيادة الجامعية التي تقوم بعقد العديد من المحاضرات والندوات حول كيفية استثمار رأس المال الفكري للجامعات وتطويره بهدف الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. 6. بناء قواعد بيانات مركزية إلكترونية يتم خلالها خزن المعرفة الأساسية في الجامعات، والتي تمكن الأفراد داخل المجتمع الجامعي من الوصول الحر للمعلومات، والاستعادة السريعة والفعالة للمعلومة، فهي بمثابة وسائط إلكترونية يتم من خلالها جمع المعلومات وتصنيفها وتبويبها بطريقة تسهم في نشر المعرفة وتداولها. 7. بناء شبكة اتصال داخلية فعالة بين الأفراد داخل المجتمع الجامعي تساعد على تبادل المعارف والخبرات ومشاركتها فيما بينهم مما يسهم في تعزيز العمل الجامعي وإنجاز المهام المطلوبة وتسهيل عملية مشاركة المعرفة. 8. بناء نظام يتيح فرص الاتصال العلمي والمعرفي بين أعضاء هيئة التدريس داخل وخارج الجامعات، ليتمكنوا من المشاركة بالمعرفة والتبادل المستمر للخبرات مع الخبراء وأصحاب المعرفة في مجال عملهم من خلال استخدام الوسائط الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والدخول إلى غرف الحوار. 9. توفير التجهيزات البيئية اللازمة لاستثمار رأس المال الفكري للجامعات من خلال توفير التقنيات اللازمة لخزن الأصول المعرفية بالجامعات سواء في صورتها الرقمية أم الورقية حتى يتسنى حفظها والوصول إليها.

		نشر وتوثيق المعرفة	1. اهتمام الإدارة العليا بالجامعات بنشر ثقافة الإبداع والتعلم التنظيمي التي تعزز القيم والمبادئ التي تحفز على الابتكار والتجدد المعرفي وتبادل المعرفة وتشاركها. 2. إنشاء الجامعات قواعد بيانات حديثة ونظم معلومات فعالة تضم بيانات دقيقة حول الأصول المعرفية التي تمتلكها. 3. إسهام الجامعات في نفقات النشر العلمي لأعضاء هيئة التدريس في المجلات والمؤتمرات العلمية مما ييسر عملية البحث العلمي. 4. توفير الجامعات شبكات الإنترنت المحلية والعالمية لتيسير عملية تبادل الخبرات بين الكليات والجامعات وربطها معًا بنظام شبكي إلكتروني. 5. إنشاء الجامعات مراكز متخصصة لإدارة المعرفة بكل كلية من كليات الجامعات وتفعيل دورها في تحقيق الجودة والتميز الأكاديمي. 6. إنشاء الجامعات مكتبة رقمية تتيح للأفراد بالمجتمع الجامعي الاطلاع على المخزون المعرفي وإمكانية تحميلها. 7. توفير الجامعات برامج ميكروسوفت الأصلية المدعمة، مع إنشاء بريد إلكتروني للأفراد داخل المجتمع الجامعي. 8. تطوير المناهج والمقررات الأكاديمية بالجامعات ويتم ذلك وفق المستجدات العلمية والمعرفية في مجال التخصص. 9. تعزيز ثقافة واعية وداعمة يتم نشرها بالجامعات ويمكن من خلالها تشجيع عملية الإبداع والابتكار بها، ونشر الوعي والمعرفة بين أفراد المجتمع الجامعي. 10. زيادة جودة المخرجات البحثية للجامعات والمتمثلة في رسائل الماجستير والدكتوراه والأبحاث العلمية بحيث تصبح مراجع معرفية أصيلة تثري العملية المعرفية. 11. التوثيق المنتظم والشامل لجميع الأصول والعمليات المعرفية التي تتم في الجامعات وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة الجامعات منها.	

		تطبيق المعرفة	1. التخطيط الجيد لعملية استثمار رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء إدارة المعرفة من خلال الاعتماد على الأساليب الحديثة في التخطيط مثل التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن تحليلا للبيئة الداخلية للجامعات وتحديد الفرص المتاحة أمام الجامعات التي ينبغي استثمارها والوقوف على التحديات التي هي بمثابة تهديدات لاستثمار رأس المال الفكري. 2. توفير الجامعات الإمكانات الفنية التي تزيد من قدرتها على جمع البيانات الخاصة باستثمار رأس مالها الفكري وتطويره. 3. توفير الجامعات قواعد بيانات ومعلومات من خلال قواعد بيانات متطورة ويتم تحديثها بصفة مستمرة. 4. توفير الجامعات المختبرات والمستلزمات وكافة الأدوات اللازمة للعملية البحثية مما يسهم في تسهيل عملية إنجازها. 5. قيام الجامعات بصياغة خططها الاستراتيجية وفقًا للنتائج التي تقدمها البحوث العلمية الأكاديمية. 6. الاعتماد على المداخل الحديثة التي تزيد من قدرة الجامعات على استخدام الأساليب العلمية التي تدعم استثمار رأس المال الفكري بداخلها. 7. التطوير والتحديث المستمر لقواعد البيانات المعرفية ومستودعات المعرفة بحيث تتوافق مع المستجدات المعرفية في كل تخصص على حدة، حتى يتمكن الأفراد في المجتمع الجامعي من الوصول الحر للمعلومات الحديثة والمتجددة بشكلٍ مستمر. 8. تحديد رأس المال الفكري الذي تمتلكه الجامعات وذلك من خلال إعداد سجلات تضم جميع الأصول المعرفية التي تمتلكها الجامعات، وبذلك تتمكن الجامعات من تحديد الفجوات المعرفية الخاصة بها والسعي إلى استكمالها من خلال توجيه الموارد اللازمة لدعم رأس المال الفكري. 9. تطبيق المعارف الجديدة التي ينتجها الأفراد بالمجتمع الجامعي في شتى المجالات من خلال القاعدة المعرفية التي يمثلها رأس المال الفكري والأصول المعرفية بالجامعات مما يعزز الوظيفة الإنتاجية للجامعة وقدرتها على خدمة المجتمع الذي توجد فيه. 10. إعادة تنظيم وهندسة كافة العمليات الإدارية والأكاديمية بالجامعات؛ الأمر الذي يسهم في استثمار رأس المال الفكري وإعادة توجيهه بما يخدم أهدافها ويسهم في المحافظة على دورها كمنارة للعلم والمعرفة. 11. بناء نظم معلومات إدارية إلكترونية تسهم في تحديد المؤشرات الدالة على حجم الأصول الفكرية التي تمتلكها الجامعات، وتوفير المعلومات والحقائق التي تعكس كل ما يحدث داخل الجامعات وخارجها، الأمر الذي يعطى وصفًا دقيقًا للمسئوليات التي تقوم بها الجامعات وأدوارها المتوقعة منها في المستقبل.

3	رأس مال العلاقات	إنتاج وتوليد المعرفة	1. دعم الجامعات لإيجاد مناخ اجتماعي وعلاقات اجتماعية غير رسمية تسهم في دعم علاقات العمل وتطويرها. 2. توفير الجامعات بيئة أكاديمية فعالة تدعم المتميزين والمبدعين على كافة المستويات مما يسهم في الحفاظ على رأسمالها الفكري وتحفيزه بشكل مستمر. 3. توفير الجامعات فرصًا مستمرة للأفراد داخل المجتمع الجامعي لتبادل الخبرات والمعارف بينهم وبين زملائهم في الجامعات الأخرى. 4. توفير الجامعات قنوات اتصال بينها وبين المستفيدين من خدماتها للتعرف على احتياجاتهم بشكلٍ مستمر. 5. اهتمام الجامعات بعقد السيمنارات العلمية التي تعد فرصًا للقاء العلمي بين المهتمين والتي تتيح فرص التعلم الجماعي وتبادل المعرفة وتقاسمها. 6. تشجيع الجامعات الحوار بين الأفراد داخل المجتمع الجامعي والقيادات الجامعية من خلال اللقاءات والندوات التعريفية. 7. اهتمام الجامعات بمقترحات العملاء والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعات وتضعها موضع التنفيذ.
		نشر وتوثيق المعرفة	1. ترسيخ الجامعات مفهوم التعاون والمشاركة الإيجابية بين الأفراد داخل المجتمع الجامعي والعمل من خلال فرق عمل. 2. قيام الجامعات بإجراء دراسات سوقية وبحوث جادة يتم من خلالها تحديد ورصد حاجات المستفيدين من خدماتها وتلبية احتياجاتهم. 3. حرص الجامعات على الشراكة مع المجتمع الخارجي من أجل تمويل البحوث التي تنتجها والإسهام في تطبيقها. 4. وضع الجامعات آليات للمشاركة بينها وبين المؤسسات الإنتاجية في المجتمع لتمويل البحوث وتطبيق نتائجها. 5. عقد الجامعات بروتوكولات تعاون بين الجامعات والمراكز البحثية والمؤسسات العلمية المناظرة التي تهتم بالتعاون في المجال العلمي التخصصي. 6. تسويق الأبحاث العلمية بالجامعات؛ الأمر الذي يعيد النظر إلى الجامعات بحيث يتم اعتبارها منظمات اقتصادية يمكن أن تقوم بدور مهم في خدمة المجتمع الخارجي من خلال استثمار رأس المال الفكري بداخلها. 7. وجود شركات وروابط علمية بين الجامعات كمنظومة معرفية حاضنة لرأس المال الفكري وبين المجتمع المحلي المحيط، بحيث تسهم في تطويره وفق أسس علمية رصينة.

		تطبيق المعرفة	1. استخدام الجامعات نظم وأساليب إدارية قائمة على الثقة المتبادلة بينها وبين الأفراد بالمجتمع الجامعي مما يشجع الأفكار الابتكارية. 2. مراجعة الخدمات التطبيقية التي تقوم بها الجامعات من خلال مراجعة منتجاتها الفكرية المتمثلة في الإنتاج الفكري لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات وفق التوجهات التكنولوجية والمعرفية الحديثة، بحيث يكون للجامعات نصيب في السوق المحلية والعالمية. 3. اهتمام الجامعات بمقترحات العملاء والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعات ووضعها موضع التنفيذ.

المرحلة الثالثة: متطلبات إدارة وتنفيذ التصور:

تسلسل		متطلبات إدارة وتنفيذ التصور المقترح
1	المتطلبات اللازمة لإدارة وتنفيذ التصور	1. البدء بتطوير عمليات إدارة المعرفة وذلك من خلال تخصيص وحدة إدارة المعرفة بالجامعات، واعتبارها وحدة مستقلة تكون تحت قيادة مديري الجامعات ويتم من خلالها تنظيم عمليات المعرفة ونشرها وتطبيقه وتداولها. 2. تخصيص فريق عمل مهني متخصص يكون هدفه الأساسي استثمار رأس المال الفكري للجامعات في ضوء إدارة المعرفة والذي يحدد طبيعة الأنشطة داخل الجامعات والمعايير اللازمة لطبيعة العمل بالجامعات. 3. إيجاد قواعد بيانات يتم من خلالها الاحتفاظ بكل المعلومات والمعارف الخاصة بالجامعات والتي يتم من خلالها تحديد أهم جوانب الأداء والعمل بالجامعات، وتوفير معلومات حول طبيعة مخرجاتها البحثية والمعرفية، ومن ثم تحديد أهم المهارات اللازمة لتلبية احتياجات سوق العمل من خريجيها. 4. إعداد خطة استراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري للجامعات في ضوء إدارة المعرفة، تكون محددة المعالم، وتمكن الأفراد داخل الجامعات من السير نحو تحقيق الأهداف المستقبلية المرجو إنجازها بفاعلية، ويتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والتعرف على أهم الفرص المتاحة أمام الجامعات وأهم التحديات التي تقف عائقًا أمام قدرتها على استثمار رأس المال الفكري بها.

5. استثمار مهارات العاملين بالجامعات وزيادة قدرتهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المعرفة بداخلها من خلال العمل على نشرها والاستفادة منها ومشاركتها وتطبيقها، والاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية في عملية التطوير الذاتي المستمر.
6. عقد لقاءات دورية في الأقسام الأكاديمية يتم من خلالها عرض الأنشطة المميزة داخل القسم كما يتم من خلالها تبادل الخبرات الأكاديمية والمهنية؛ الأمر الذي من شأنه أن يرفع من كفاءة العمل ويسهم في تميزه.
7. زيادة الرصيد المعرفي بالجامعات من خلال الاستقطاب الجديد وبما يسهم في تطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في مجاميع عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة في منتجات متطورة تحاكي رغبات المستفيدين وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة.
8. الاعتماد على نظام المحاسبية وعلى المعلومات والبيانات التي توفرها وحدة الإحصاء والمعلومات بالجامعات، واستخدام العديد من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات مثل الاستبانات والمقابلات وملفات الإنجاز، وأن يكون هذا النظام متكاملا وشاملا للبيانات والمعلومات، ثم تجميعها في فئات باستخدام الحسابات الإلكترونية والتحليل الدقيق لها في إطار سياقها وبيئتها حتى تعبر عن الواقع الفعلي.
9. تحدد الجامعات مجموعة من معايير الأداء العالية المحددة التي يتم من خلالها اختيار الأفراد الذين يتم تعيينهم في الجامعات بحيث تستطيع الجامعات استقطاب الأفراد ذوي المعرفة والذين يمتلكون مواصفات أكاديمية ومعرفية متميزة تسهم في الارتقاء بكفاءة الأداء الجامعي.
10. وضع الجامعات لبرامج تدريبية يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يسهم في تطوير أدائهم وزيادة خبراتهم ومعارفهم بصفة مستمرة في ضوء ما يستجد من تغيرات معرفية في بيئة التخصص الأكاديمي، التي من شأنها أن ترفع من مستوى أدائهم ليرقى إلى العالمية.
11. تخصيص وحدات لرعاية الموهوبين والمبدعين الذين لديهم القدرة على إنتاج أفكار إبداعية خلاقة، كما يتم من خلالها دعم الخريجين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم التي تواجههم في بيئة العمل ومساعدتهم في تحويل أفكارهم المبدعة إلى تطبيقات فعالة تعود بالنفع على الجامعات والمجتمع.

2	خطوات تنفيذ التصور	1. وضع سجل يخزن من خلاله رأس المال الفكري الحالي في الجامعات، بحيث يتم تقدير قيمة رأس المال الفكري وذلك من خلال تصنيفه إلى ثلاث فئات رئيسة، هي: رأس المال الفكري الذي تستخدمه الجامعات بشكل مستمر، ورأس المال الفكري الذي سوف تستخدمه الجامعات في مراحل لاحقة، ورأس المال الفكري الذي لا تستخدمه، ومن خلال ذلك يتم تحديد كافة الأصول المعرفية والفكرية الصريحة منها أو الضمنية. 2. صياغة استراتيجية يتم من خلالها تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من رأس المال الفكري للجامعات، ووضع خطط عمل تشغيلية تعمل على توجيه الموارد اللازمة لدعم رأس المال الفكري بالجامعات وتطويره بشكل مستمر. 3. إجراء مقارنة مرجعية بين مكونات رأس المال الفكري بالجامعات بغيرها من الجامعات المناظرة على المستوى الإقليمي والدولي بغرض التعرف على قيمته الحقيقية والتعرف على المزايا التنافسية التي يمكن أن يحققها، والتي يمكن أن تسهم في وضع الجامعات اليمنية في مصاف الجامعات الدولية إذا ما أحسن استثمارها من خلال التطوير الذاتي للأفراد بالجامعات. 4. توفير فرص الاستثمار والتدريب المستمر الذي يهدف إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد بالمجتمع الجامعي، وذلك من خلال مجموعة من البرامج التدريبية الفاعلة التي تساعد على الاستثمار في رأس المال الفكري بغرض تنميته وتطويره حتى يتم رفع مستوى الأداء بالجامعات. 5. تطوير النظم والسياسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات، وذلك بتطوير نظم الاختيار والتعيين ونظم الإثابة والتشجيع، وكذلك الأساليب المتبعة في تقييم الأداء الدوري، بحيث ينعكس ذلك على إحداث تغييرات جوهرية في مهارات وكفاءة العاملين بالجامعات. 6. ابتكار نظم وأساليب مادية ومعنوية من شأنها أن تحث الأفراد العاملين بالمجتمع الجامعي على استثمار قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر من خلال التعلم الذاتي المستمر، ومن ثم تشجيعهم على التطوير والابتكار في أساليب العمل بحيث تصبح أكثر ابتكارية؛ الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم قيمة الموارد البشرية بالجامعات؛ مما يسهم بشكل مباشر في الاحتفاظ برأس المال الفكري. 7. تبني رؤية استراتيجية واضحة المعالم لتطوير الجامعات اليمنية في ضوء الإمكانات والموارد المتاحة بها، وعمل تحليل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للوقوف على أهم نقاط القوة التي تتسم بها ونقاط الضعف التي تعوقها عن استثمار رأس مالها الفكري، ورصد أهم الفرص المتاحة التي يجب الاستفادة منها والتحديات التي تعوقها عن أداء

		دورها المنوط بها في استثمار رأس المال الفكري. 8. إنشاء وحدات لتسويق البحوث العلمية التي يجريها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ومن ثم يتم الاستفادة منها في نشر التطبيقات العلمية في حل المشكلات المجتمعية والإسهام في مشروع الاستثمارات المستدامة بالمجتمع. 9. إنشاء مراكز بالجامعات تهتم بتدويل التعليم الجامعي من خلال التعاون مع الجامعات العالمية التي لها سمعة علمية راقية ويمكن الاستفادة من التعاون معها في رفع جودة المخرجات البحثية بالجامعات، الأمر الذي ينتج عنه تطوير عملية نشر المعرفة وابتكارها. 10. إنشاء الحدائق العلمية بالجامعات والتي تسهم في توجيه المعرفة والإنتاج البحثي بالجامعات بحيث تصبح تحت تصرف رجال الأعمال والشركات، وذلك بهدف تحويل المعارف والأفكار العلمية إلى منتجات تطبيقية، أي الاهتمام بتطبيق المعرفة وتسويقها، وهي بذلك تربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية. 11. بناء مراكز التميز البحثي التي تعد وحدات علمية غير نمطية تشرف على أنشطة البحث والتعليم، وتقوم بإنجازات بحثية. 12. أنها نوعية ملموسة تحقق لها الكفاءة والريادة والمكانة الرفيعة وتصب خدماتها من أجل استثمار المجتمع من خلال إجراء البحوث العلمية والتطبيقية، كما أنها وسيلة يمكن من خلالها الحفاظ على المكانة العلمية والسمعة الأكاديمية للجامعات في ظل التغيرات العلمية والتكنولوجية وبزوغ بيئة تنافسية عالمية جديدة. 13. الاهتمام بمدخل إعادة الهندسة بالجامعات الذي يمكن من خلاله تغيير الأطر المعرفية بما قد يحمل تغييرًا في النظرة إلى العالم، وأن يكون للجامعات مكانة قوية في عالم المعرفة، حيث يدفع مدخل إعادة الهندسة الجامعات إلى إعادة النظر في جميع أنشطتها، ومن ثم الوصول إلى منتجات معرفية تجمع بين ثقافة المعلومات والخبرة والقدرة على الحكم.	
3	المشكلات التي قد تواجه تنفيذ التصوير وأساليب معالجتها	1. ضعف توفير التمويل الكافي من قبل الحكومة والقيادات الجامعية بهدف استثمار رأس المال الفكري للجامعات وقلة الإمكانات اللازمة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات عملية في حيز التنفيذ، الأمر الذي ينعكس على قدرة الجامعات على المنافسة على المستوى المحلي والدولي. 2. قلة وجود رؤية مشتركة شاملة ومحددة المعالم لدى القيادات الجامعية والسياسية في المجتمع حول الكيفية التي يتم من خلالها إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالجامعات من أجل تطويره.

3. التوسع الكمي في نشر التعليم العالي على حساب تحقيق الجودة في كافة مدخلاته ومخرجاته، ويعد المستوى الأكاديمي لهيئات التدريس باعتبارهم رأس مال فكري وعاملا مهما في تحقيق نوعية تعليم متميزة.
4. قلة الاهتمام من قبل إدارة الجامعات بتوفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والتي تعد فرصًا في زيادة معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، ومن ثم تحسين قدراتهم على أداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية.
5. ضعف إيمان الإدارة العليا في العديد من الجامعات بأن القيمة الحقيقية للجامعة لا تكمن فيما تملكه من أصول مادية ولكن في امتلاكها لرأسمال فكري.
6. ضعف قدرة الجامعات على الاستفادة من مخرجات أبحاثها العلمية والمتمثلة في أطروحات الماجستير والدكتوراه والأبحاث العلمية التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس في إيجاد حلول أكثر إبداعية لحل مشكلات المجتمع وإحداث تغييرات جذرية في الواقع المعاش.
7. يستغرق استثمار رأس المال الفكري وقتًا ليس بالقصير ولكن يحتاج إلى فترات طويلة من المتابعة المستمرة لكى تظهر النتائج المترتبة على الاستثمار فيه.
8. ضعف توافر الكفاءات الفنية التي لديها القدرة على استخدام النماذج والأساليب التحليلية والإحصائية والمحاسبية اللازمة لقياس رأس المال الفكري.
9. تحول القيادات عن الهدف الرئيسي من قياس رأس المال الفكري، حيث يصبح قياس رأس المال الفكري هدفًا في حد ذاته، دون النظر إلى النتائج المترتبة على الاستثمارات التي تنفقها الجامعات في مجالات إدارة الموارد البشرية من أجل المحافظة على الوضع التنافسي للجامعات.
10. الاعتماد على استيراد نتائج العلم وتطبيقاته دون الاستثمار في إنتاج المعرفة وتوليدها على المستوى المحلي، والاعتماد في تكوين الكوادر العلمية بالجامعات على التعاون مع الجامعات ومراكز البحث في البلدان المتقدمة معرفيًا دون خلق التقاليد العلمية المؤيدة لاكتساب المعرفة.
11. جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعات وتعقيدها بالشكل الذي لا يسمح بتشجيع عملية الابتكار والإبداع للأفراد بالجامعات، حيث تعتمد الجامعات على معايير تقليدية في اختيار هيئة التدريس بالجامعات تعيق اجتذاب الكفاءات المتميزة والمبدعة في المجال المعرفي.
12. ضعف قدرة القيادات على وضع رؤية استشرافية تستطيع من خلالها الجامعات الاحتفاظ برأس مالها الفكري، الأمر الذي يزيد من خطر هجرة الأصول المعرفية وما تمتلكه من معارف بعيدًا عن الجامعات، مما يشكل خطرًا على الجامعات وقدرتها على توليد المعارف وتطبيقها.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تم إيراد بعض التوصيات التي تسهم في تعزيز دور استثمار رأس المال البشري في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة، وهي كما يأتي:

- تبني سياسة واضحة ودقيقة في استقطاب رأس المال البشري، على اعتبار أن المورد البشري هو القادر على تفعيل واستثمار باقي الموارد المالية والتقنية في الجامعات، واعتماد البرامج الحديثة في تدريب رأس المال البشري؛ استجابة للتحويلات المعرفية والتكنولوجية والاقتصادية.
- زيادة الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري كونه الوسيلة الفعالة التي تمهد الطريق نحو الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي، حيث يؤدي إلى تطوير الخدمات التعليمية، وتنمية الابتكار والإبداع، واكتساب المعارف، والنهوض بكفاءة سوق العمل، وهي تمهد الأرضية القوية لاقتصاد المعرفة.
- دعم اللامركزية والاستقلالية الإدارية؛ للارتقاء بنوعية وكفاءة وفاعلية الجامعات اليمنية عن طريق خلق مناخ تنافسي لتطوير العملية التعليمية، وتحسين مخرجات رأس المال البشري بما يلائم سوق العمل.
- تنفيذ برنامج تدريبي مبتكر لرأس المال البشري بالتركيز على معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، والعمل على إدخال طرق حديثة توافق التكنولوجيا الحديثة، وغرس قيم الإبداع والابتكار لديهم، وإطلاق طاقاتهم في مجالات العلوم والتكنولوجيا، بما يؤهلهم لتحديات المستقبل.
- العمل على تحفيز المبدعين وتشجيعهم عن طريق الرواتب والحوافز غير المباشرة، واستحداث جوائز للمتميزين والمبدعين.
- ضرورة تقييم عمل القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية من منظور الإلمام بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي، ومدى قدرتها على استثمار رأس المال البشري.
- العمل على مساعدة الجامعات اليمنية على امتلاك وتوفير عناصر رأس المال الفكري اللازمة بشكل أكبر؛ لكي تبقى قادرة على المنافسة ومواكبة حاجات الفرد والمجتمع وخصائص العصر العلمي والتقني.

- النظر إلى رأس المال الفكري على أنه استثمار حقيقي تعود نتائجه على المجتمع بشكل عام.
- العمل على تطوير المناهج التعليمية لتحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات المجتمع المتغيرة.
- النهوض بالبحث العلمي باعتباره استثمارًا وليس نفقات.
- التطوير الدائم للمهارات العلمية للعاملين بالجامعات، واستثمار المتميزين منهم.

المراجع:

إبراهيم، إلهام محمود مرسي. (2008). *دور الاتصال العلمي في الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها* [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة بنها.

الثبيتي، مليجان. (2000). الجامعة: نشأتها- مفهومها ووظائفها- دراسة وصفية تحليلية. المجلة التربوية، جامعة الكويت، 14(54).

جلال، حسام محمد. (2009). مدخل مقترح للقياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في المنظمات الحديثة دراسة تطبيقية على جامعة قناة السويس. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، (2).

الحارثي، سعاد بنت فهد. (2012). تطوير عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية "دراسة ميدانية". *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، مصر، (23).

حبيب، مجدي عبدالكريم. (2009). *مجتمع المعرفة والإبداع في القرن الحادي والعشرين*. القاهرة: دار الفكر العربي.

حرب، محمد خميس. (2013). تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي. *مجلة دراسات تربوية ونفسية*. كلية التربية، الزقازيق، (79).

حسن، راوية. (2002). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسين، أسامة ماهر. (2012). تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية: الجامعات الخاصة- دراسة حالة. *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، *23*(91).

حمودة، هدى. (2005). نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيًا عبر شبكة الإنترنت. *شؤون الشرق الأوسط*، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، (15).

الخمري، حفظ الله. (2018). *رؤية مستقبلية لتنمية رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية*. الندوة العلمية

الأولى لقسم الإدارة وأصول التربية تحت شعار (آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية في اليمن)، خلال الفترة من 29 سبتمبر حتى 1 أكتوبر 2018م.

دانيال، جون. (2006). *الجامعات العملاقة والوسائط المعرفية* (ترجمة: محمد الخطيب). مدارس الملك فيصل، الرياض.

الدعيس، محمد ناجي. (2010). *التعليم العالي. ودوره في تنمية رأس المال البشري*. استرجعت بتاريخ 2021/9/1م من (https://www.msn.com/?ocid=iehp)

الرايقي، عبد الحميد عون عايض. (2016). *تنمية رأس المال الفكري بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المعرفة* [أطروحة دكتوراه]. جامعة عين شمس، كلية التربية.

الزهيري، إبراهيم عباس. (2012) رأس *المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي*. المؤتمر العلمي السنوي الرابع لكلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، بعنوان: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، في الفترة من 11- 12 أبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد الأول.

زيان، عبد الرازق محمد. (2016). تفعيل تمويل مشروعات البحوث العلمية الجامعية وإدارتها بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة حالة. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، (6).

السلمي، علي. (2002). *إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سليمان، أشجان صبحي مصطفى طه. (2018). *دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة* [رسالة ماجستير]، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

سليمان، هالة عبدالمنعم أحمد. (2013). التنمية المهنية المبنية على الجدارات لمعلمي بعض مدارس اللغات التجريبية المتكاملة في مصر: دراسة تحليلية. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، *19* (3).

السهو، ابتسام عبدالله علي. (2011). رأس *المال الفكري وعلاقته بالتنمية البشرية في دولة الكويت* [رسالة ماجستير]. كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية.

سيد، رحاب فايز أحمد. (2016). قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف: دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة. *مجلة اعلم*، الاتحاد العربي للمعلومات والمكتبات، السودان، (16).

ابن شارف، عذراء. (2017). إدارة المعرفة مدخل لتحسين جودة إنتاجية المعرفة العلمية بالمؤسسات الجامعية- دراسة ميدانية مع أعضاء هيئة التدريس بأقسام علم المكتبات بالجامعات الجزائرية. *Cybarian Journal*، (48).

الشمري، عبدالله عبيد محمد صبر ناصر. (2013). تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، *2*(154).

الشيخ، صالح سامي صالح. (2013). *أثر رأس المال الفكري على أداء شركات التأمين في الأردن* [رسالة ماجستير]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

عبدالمنعم، عبدالمنعم محيي الدين. (2006). *التوأمة بين الجامعات العربية واستراتيجية تحقيقها*. مؤتمر (الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية)، في الفترة من 9-13 ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب.

عبده، هاني خميس أحمد. (2016). البحوث البينية وتقدم المجتمعات الإنسانية خلال الألفية الجديدة: تجارب عملية وخيارات مستقبلية. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية*، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 3(3).

عسيري، زهرة محمد أحمد. (2017). *تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة* [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة الملك خالد.

علي، صولي. (2014). رأس المال الفكري وأثره على إدارة العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء ورؤساء أقسام في شركة سوناطراك. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، (20).

غبور، أماني السيد (2015). تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. *مجلة جامعة حلوان*، كلية التربية، *21*(4).

الفيحان، إيثار عبدالهادي، ومحسن، سعدون. (2012). دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال. *مجلة كلية العلوم الاقتصادية جامعة بغداد، المجلد، العدد 30، الصفحات 69-98*

القطارنة، زياد حمد. (2011). *إدارة المعرفة*. (ط1)، الأردن، عمّان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

الكبيسي، عامر. (2005). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.

الكثيري، عبدالله بن راجح (2013). طرق قياس رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود بالرياض. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، *2*(153).

كورتل، فريد، ومقيمح، صبري. (2008). *قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المحروقات– سوناطرك*. المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.

محمد، أشرف السعيد أحمد. (2009). *أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية*. المؤتمر الدولي السابع بعنوان: التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة، الإتاحة، التعليم مدى الحياة، في الفترة من 15- 16 يوليو، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة المجلد الثاني.

محمود، أشرف محمود. (2015). تصور مقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعليم على ضوء الخبرات المعاصرة. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، *5*(163).

محمود، ولاء محمود عبدالله.(2018). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة. *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، 29(116).

مرسي، شيرين عيد. (2013). تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية). *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، 24(95).

مركز الدراسات الاستراتيجية. (2012). *الموارد البشرية الفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة*. جامعة الملك عبدالعزيز، الإصدار الثلاثون.

مصطفى، عرين أسعد علي. (2015). *إدارة الموارد البشرية كعامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية* [رسالة ماجستير]. كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

مطيران، عبد الله المطيران. (2010). *دور إدارة المعرفة في تنمية واستثمار الموارد البشرية*. دراسة مقدمة لمؤتمر نحو رؤية إستراتيجية جديدة للمؤسسات الحكومية، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، الكويت، المنعقد في الفترة من 11 - 22 يناير 2010م، ص 23 -40.

المطيري، محيا بن خلف عيد. (2007). *إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة تصور مقترح* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.

أبو فارة، يوسف أحمد. (2004). *العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء*. دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة"، في الفترة من 26- 28 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

بـا مفلح، فـاتن بنـت سـعيد. (2000). تكنولوجيـا الـنظم الخبيرة: مفاهيمهـا، وتطبيقاتهـا مـع اسـتطلاع حـول استخدامها في مكتبات مدينة جدة. *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*، السعودية، *5*(2).

المهوس، وليد إبراهيم سليمان. (2002). *مساهمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتنمية مواردها المالية في تقديم الخدمات البحثية والاستشارية للقطاعين العام والخاص*. اللقاء الخامس لممثلي الجامعات وقطاع التعليم العام ورؤساء الغرف التجارية في دول الخليج، مكتب التربية العربي لدول الخليج والغرفة التجارية والصناعية بالإحساء، السعودية.

موسى، سعداوي. (2008). *تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة من خلال إدارة المعرفة*. المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، الجزء الثاني.

النجار، فريد. (2007). *التجديد التنظيمي لمنظومة التعليم في القرن 21*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

نجم، عماد الدين إسماعيل مصطفى. (2010). *قياس رأس المال الفكري كمدخل لتطوير الأداء في المنظمات العامة المصرية مع التطبيق على الهيئة العامة للاستعلامات* [رسالة دكتوراه]. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

المراجع الاجنبية:

Liebowitz, J. & Suen, C.(2004): Developing Metrics for Measuring Intellectual Capital Information and Operations research Vol 38, No 2.

Malhort, Y. (2003): Knowledge Assets in The Global Economy, Assessments of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management.

Nurluoz,0.; Birol, C.(2011), "The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviours", The Turkish Online Journal of Educational Technology, Jan.,Vol 10

Todericiua, R., & Serbana, A. (2015). Intellectual Capital and its Relationship with Universities. 22nd International Economic Conference – IECS 2015 "Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies", 27, 713 – 717