

دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية: تصور مقترح

إعداد

أ.م.د/ مصطفى أحمد أمين

أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية جامعة دمنهور

دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية: تصور مقترح

أ.م.د/ مصطفى أحمد أمين

أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية جامعة دمنهور

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم وأبعاد رأس المال الفكري، ومدى توافره بالجامعات المصرية، وتحديد مفهوم البراعة الاستراتيجية وامكاناتها في تنمية رأس المال الفكري، ثم الكشف عن طبيعة العلاقة بين البراعة الاستراتيجية ورأس المال الفكري بالجامعات المصرية. ثم صياغة تصور مقترح لدور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية.

وتوصلت الدراسة عن طريق المنهج الوصفي وتصميم استبانة وتقديمها من خلال الانترنت لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية إلى عدد من النتائج، من بينها انخفاض مستوى رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في الجامعات المصرية، ووجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس المال البشري والمجموع الكلي للبراعة الاستراتيجية، ووجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس المال الهيكلي أو التنظيمي والمجموع الكلي للبراعة الاستراتيجية، ولا توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس المال الاجتماعي أو العلاقاتي والمجموع الكلي للبراعة الاستراتيجية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن البراعة الاستراتيجية تسعى إلى التطوير على مستوى الجامعات، وأن فهم وإدراك أبعاد البراعة الاستراتيجية في سياق العمل يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وأن تنمية رأس المال الفكري بالجامعات يتطلب القيام بأنشطة الاستكشاف والاستثمار، إضافة إلى أن نشر ثقافة تنظيمية بأهمية البراعة الاستراتيجية وأهمية رأس المال الفكري من عوامل تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات.

الكلمات المفتاحية: البراعة الاستراتيجية، ورأس المال الفكري.

Abstract:

The study aimed at defining the concept and dimensions of intellectual capital, and its availability in Egyptian universities, defining the concept and dimensions of strategic Ambidexterity and its potential in developing intellectual capital, and then revealing the nature of the relationship between strategic Ambidexterity and intellectual capital in Egyptian universities. Then, formulating a proposed vision for the role of strategic Ambidexterity in developing intellectual capital in Egyptian universities.

The study, through the descriptive approach, designing a questionnaire and submitting it via the Internet to faculty members in Egyptian universities, reached a number of results, including a low level of intellectual capital in its three dimensions in Egyptian universities, and the presence of a statistically significant positive relationship at the level of significance (0.05) between human capital and the total strategic Ambidexterity. And the existence of a statistically significant positive relationship at the level of significance (0.05) between the Structural capital and the total strategic Ambidexterity, and there is no significant relationship. It was statistically significant at the level of (0.05) between Relational or social capital and the total strategic Ambidexterity.

The results of the study also showed that strategic ambidexterity seeks development at the university level, and that understanding and realizing the dimensions of strategic ambidexterity in the context of work contributes to enhancing the competitive advantage of universities, and that intellectual capital in universities requires carrying out exploration and investment activities, in addition to spreading an organizational culture of the importance of strategic ambidexterity. The importance of intellectual capital is one of the factors in achieving competitive advantage in universities.

Key words: Strategic Ambidexterity, Intellectual capital (IC)

مقدمة الدراسة

في ضوء بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم التأكد نتيجة عديد من التحولات والتطورات السريعة والمتلاحقة والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين في كافة المجالات الإنتاجية والخدمية، وانتشار ثورة المعلومات والاتصالات وسهولة نقل المعرفة وسرعة تداولها ونشرها، أدى ذلك الي حدوث تغيير جوهري في نمط الاقتصاد العالمي الذي ارتبط بالتطور السريع لهذه الثورة في جميع المجالات، وأصبحت المعرفة المصدر الأساسي للميزة التنافسية وأهم عناصر رأس المال والتي تمثلت في التحول من الاستثمار في رأس المال المادي إلى الاستثمار في رأس المال غير المادي والذي يعد الثروة الحقيقية للمؤسسات وهو ما يطلق عليه رأس المال الفكري (Intellectual capital (IC

ويعد مفهوم رأس المال الفكري أحد المفاهيم الحديثة نسبياً التي اهتم بها الباحثون اهتماماً كبيراً، بوصفه أحد أدوات التميز في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، والذي ظهر نتيجة الحاجة للبحث عن بدائل أخرى لخفض التكاليف، وأصبح الاستثمار فيه قادراً على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، ووجب التعامل معه على أنه مورداً استراتيجياً يتوجب الحفاظ عليه، والعمل على استمراره، لأنه الأداة الاستراتيجية التي تضمن بها المؤسسات البقاء.

ولما كان مقياس تقدم الأمم يقاس بمدى قدرتها على إدارة وتعظيم رأس المال الفكري لديها كواقع ملموس ومستقبل مأمول، فقد أصبح نجاح المؤسسات التعليمية - لاسيما الجامعات - مرهوناً بقدرتها على تنمية واستثمار رأس المال الفكري، في الوقت الذي تعاني فيه الجامعات من عجز في التمويل وارتفاع تكاليف العمليات، والبيئة شديدة المنافسة، وإلى رغبة تلك الجامعات في الاستجابة للتحديات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية وإلى الاهتمام بقضايا القبول بها وتحمل التكاليف وتحديد الأولويات. (Ripkey, Staci Lynne, 2017, 286)

ولذلك يكتسب رأس المال الفكري في الجامعات في الوقت الراهن أهمية في ضوء السياق المتنامي للاقتصاد القائم على المعرفة. لأنه يعد أكثر المصادر بروزاً لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وأكثر أهمية من رأس المال المادي باعتباره المحرك الأساس والموجه في توظيف وتوجيه الموارد الأخرى للجامعات.

ومن ثم فقد أضحت امتلاك الجامعات على وجه الخصوص لمصادر المعرفة، وقدرتها على إنتاجها، وتطويرها واستثمارها والاستفادة منها، واعتبار أن الابتكار هو 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.

وفي ضوء كل هذه التحديات والتطورات أصبح لزاماً على جميع المؤسسات الانتاجية والخدمية كونها لا تعيش في معزل عن العالم ليس فقط ممارسة أنشطة الاستكشاف في البحث عن وإيجاد الفرص والموارد وابتكار الطرائق الجديدة لتقديم منتجات وخدمات جديدة، وإنما في ذات الوقت الذي تستثمر ما تملكه حالياً من موارد ومقدرات لتحسين منتجاتها وخدماتها الحالية بالشكل الذي يتيح لها التعامل مع الطلبات المتنافسة والمتناقضة ويعكس براعة قياداتها في صياغة طرائق العمل والآليات المختلفة والتنسيق بينها لخلق الميزة التنافسية لبلوغ المستوى المطلوب من الكفاءة

وانطلاقاً مما سبق وللتعامل مع تلك التحديات والتطورات جاءت فكرة البراعة *Ambidexterity* بوصفها أحد التوجهات التي من خلالها تستطيع المؤسسات مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها من أجل بقائها واستمرارها في أداء أعمالها (راضي؛ وقاسم، 2018، ص. 106)

وعلى هذا فالمؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات البراعة التي لديها القدرة على التوفيق والتوازن بين المتطلبات المتناقضة والتغيرات في البيئة والتحرك بشكل متزامن في نشاطي الاستكشاف والاستثمار لتحقيق النجاح على المدى الطويل وللتوافق مع التغيرات البيئية (Peng; Lin; Peng and Chen, 2019, p. 2)، ولذلك استحوذ مفهوم البراعة والبراعة الاستراتيجية *Strategic Ambidexterity* على اهتمام الباحثين، حيث تحتاج المؤسسات أن تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية* بشكل متزامن، إذ تبحث عن إمكانات جديدة لتتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتوفرة لديها لتحقيق الكفاءة. (المحاسنة، 2017، ص. 3)

وقد ارتبط مفهوم البراعة الاستراتيجية بمفهوم الابتكار في الجامعات بسبب غياب الجانب الاستكشافي والتركيز على الاستثمار ووجود عوائق تحول دون تنمية رأس المال الفكري من حيث توليد وتبادل المعرفة وغياب التآزر بين الأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة ومحدودية الأفكار في القطاع العام (Kolster, 2020, p. 65).

ولذلك فالجامعات البراعة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها للتكيف مع السوق، لا بد أن يكون لديها توازن بين الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستثماري، لكونهما - الاستكشاف والاستثمار - يتنافسان على تخصيص الموارد ويتطلبان هياكل واستراتيجيات وسياقات وقدرات تنظيمية مختلفة، ويمكن أن يكون لهما

* تميل الدراسات إلى ترجمة كلمة *Exploitation* إلى الاستغلال، أما الدراسة الحالية ترى أن مفهوم الاستثمار أفضل من مفهوم الاستغلال الذي يعبر عن الانتهازية والمصلحة الشخصية دون الاستفادة منها، بينما يعد مفهوم الاستثمار فناً يتطلب مهارة وخبرة لمعرفة التعامل مع الآخرين ويخلق عديد من الفرص والاستفادة منها.

García-Hurtado; Devece; Zegarra-Saldaña, and Crisanto-Pantoja (2022, p. 6) تأثيرات مختلفة على أداء الجامعة

ويرجع ارتباط البراعة الاستراتيجية برأس المال الفكري في الجامعات إلى:

- أنها تعمل على الجمع بين التميز في البحث العلمي وتسويق الاختراعات الأكاديمية (Ambos; Mäkelä; Birkinshaw and D'Este, 2008, p 1442)
- أن البراعة الاستراتيجية مفيدة جداً لتحقيق الكفاءة (Dranev; Izosimova and Meissner, 2018, 4)
- أن الاستكشاف والاستثمار سوف يحافظان على الميزة التنافسية لأي جامعة كما يلعبان دوراً هاماً في تشكيل المستقبل (Preda, 2014, 71)
- التميز في إجراء عمليات الاستكشاف والاستثمار في وقت واحد. (Soares, Reis; Cunha and Neto, 2018, p 38)
- تبنى استراتيجيات استكشافية تميل إلى التغلب على الجمود لأنها تتطلع إلى المستقبل، والعمل على تطوير منتجات جديدة والبحث عن أسواق جديدة. إلى جانب ذلك، كما تتبنى استراتيجيات استثمارية تمكن الجامعات من فهم احتياجات عملائها الحالية والاستجابة لها بشكل مناسب. (Musigire; Ntayi and Ahiauzu, 2017, p. 75)
- زيادة قدرتها على استكشاف بيئتها واستثمار الفرص الناشئة في وقت واحد، حيث يشمل الاستكشاف قدرة الجامعة على البحث والمخاطرة، والاستثمار هو قدرة الجامعة على التنفيذ والإنتاج وتحسين وتنفيذ المهام" (أحمد؛ عبد الحليم؛ الأنصاري؛ وعبد اللاه، 2020، ص. 55)
- سعي الجامعات إلى توفر العقلية المتجددة لأعضائها والمحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة الوصول للنجاح الاستراتيجي (دسوقي، 2021، ص. 804)

ولما كانت مصر تسعى في الفترة الحالية إلى النهوض بمستوى جامعاتها، وتخريج الكوادر المؤهلة والقادرة على مواكبة المتطلبات العالمية، وزيادة قدرة الجامعات التنافسية، فقد تبنت تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة للوصول إلى جودة العمل، ومن هذه الأساليب ما يسمى بالبراعة أو المنظمة البارعة (أحمد؛ عبد الحليم؛ الأنصاري؛ وعبد اللاه، 2020، ص. 57)، كل ذلك من أجل تحقيق التوافق والتوازن بين وجهات النظر المتنافسة لتحقيق هدف معين، أو بين التوجهات الداخلية والخارجية لتحديد طبيعة وأنواع الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق المنافسة الخارجية وتطوير الواقع

وتأسيساً على ما سبق ونظراً للتغيرات الدولية التي يشهدها العالم وما تواجهه الجامعات كغيرها من المؤسسات عديد من التحديات جعلت هذه الجامعات تعيش حالة من التناقض يعود بعضها إلى حاجة تلك

الجامعات لممارسة أنشطتها التقليدية التي تتمثل بالتدريس والبحث العلمي، فضلاً عن رغبتها في استكشاف الفرص الجديدة التي تتيح لها المتاجرة بالبحث العلمي التطبيقي وبراءات الاختراع بها، مما يتوجب عليها إعادة النظر في رأس مالها الفكري، وإعادة ترتيب أولوياتها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لاستكشاف الفرص المتاحة لوضع رؤية واضحة لتنمية رأس المال الفكري بطريقة تضمن لها أداء متميز وبما يعزز تنافسيتها واستمرار بقائها ونموها

مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية رأس المال الفكري بالنسبة للجامعات مقارنة بالموارد الأخرى. وبوصفه أحد الأصول الرئيسية للجامعات التي تعمل على تعزيز المزايا التنافسية للجامعات الحكومية المصرية (Ahmed; Nokhal and Abdulmajid, 2018, p. 103)، وأن الاستثمار في رأس المال الفكري يسهم في عملية التنمية المستدامة (عبد الحميد، 2021، ص. 750)، ولدوره البالغ الأهمية في ابتكار القيمة (بوزيدي؛ وبلاغيث، 2022، ص. 306)، (Kucharska, 2021, 6)، فإن هناك عديد من المؤشرات التي تدل على انخفاض مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعات المصرية، ومن هذه المؤشرات:

- التراجع الكبير في وجود الجامعات الحكومية المصرية ضمن التصنيفات العالمية للجامعات. (Ahmed; Nokhal and Abdulmajid, 2018, p. 102)
- رغم توافر كافة عناصر رأس المال الفكري في الجامعات المصرية، فإن رأس المال البشري هو الأكثر توافر في الجامعات المصرية إذا تم مقارنته برأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات. (رضوان، 2019، ص. 261).
- غياب الوعي الكافي بمفاهيم رأس المال الفكري، وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، ودوره في خلق القيمة التنافسية في ظل اقتصاد عالمي مبني على المعرفة والكفاءات البشرية في الجامعات بالدول النامية بما فيها مصر. (الحبيشي، 2020، ص. 46).
- ضعف العلاقة بين التعليم الجامعي وسوق العمل المحلي العالمي ومتطلبات التنمية البشرية والاقتصادية والتي تتمثل في ارتفاع معدلات البطالة نتيجة ضعف ارتباط التخصصات الجامعية لاحتياجات سوق العمل. (البهنساوي، 2018، ص. 37) (أحمد، 2020، ص. 100). (طه، 2020، ص. 528)
- ضعف قدرة الجامعات في امتلاك ميزات تنافسية تساعد على تقدم المجتمع. (خشافة، 2021، ص. 116)

- ضعف تبني الجامعات استراتيجية واضحة لاستثمار رأس المال الفكري، وضعف الموارد المالية المخصصة لاستثماره، بالإضافة إلى المعوقات الإدارية والتعليمية، وافتقار الجامعات المصرية إلى استراتيجية للبحث والابتكار (عبد الحميد، 2021، ص. 751)
- شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغييرات متسارعة فرضت ضغوطاً كبيرة على المنظمات باختلاف أنواعها في سعيها لتعزيز تنافسيتها واستمرار بقائها ونموها في ظل هذه الظروف، وبيئة التعليم العالي في مصر ليست بمنأى عن تلك الضغوط التي جعلت الجامعات تعيش حالة من التناقض يعود بعضها إلى حاجة تلك الجامعات لممارسة أنشطتها التقليدية التي تتمثل بالتدريس والبحث الأكاديمي، فضلاً عن رغبتها في استكشاف الفرص الجديدة التي تتيح لها المتاجرة بالبحث العلمي التطبيقي وبراءات الاختراع بها
- كما أشارت توصيات دراسة رضوان (2019، ص. 262) إلى ضرورة الاستفادة من عناصر رأس المال الفكري في دعم عملية التحسين المستمر على مستوى الجامعات المصرية.
- توصيات دراسة دسوقي (2021، ص. 884) ضرورة أن يتوافر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة لمتغيرات المجتمع المحلي والعالمية، وأن تشجع القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس على تقديم المبادرات الإبداعية، وأن تقوم القيادة الجامعية بتحليل متغيرات البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات، وأن تحرص على استثمار الفرص المتاحة بما يحقق أهداف الجامعة

ونظراً للعلاقة الارتباطية بين البراعة الاستراتيجية ورأس المال الفكري، فقد أوصت عديد من الدراسات بالآتي:

- ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة والبراعة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية. (سليمان، 2016، ص. 374)
- ضرورة إعادة تطوير الجامعات واكتساب موارد جديدة استجابة للبيئة المتغيرة، لتكون العلاقة بين الاستراتيجية الاستكشافية وأداء العلامة التجارية إيجابية. (Nguyen; Yu; Melewar and Hemsley–Brown, 2016, p. 5)
- أن المؤسسات البارعة تتعلم بنسبة 20% أسرع من المؤسسات العادية (Soares ; Reis; Cunha and Neto , 2018, p.36)
- زيادة الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري كونه الوكيل الفعالة يمهّد الطريق نحو الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي، حيث يؤدي تطوير الخدمات التعليمية، وتنمية الابتكار والابداع، واكتساب المعارف والنهوض بكفاءة سوق العمل، والتي تمهد الأرضية لاقتصاد المعرفة. (خشافة، 2021، ص. 154)

- ضرورة أن تتبنى الجامعات ثقافة البراعة وإيجاد آلية فاعلة لتحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة واقتناصها قبل المنافسين من خلال تشجيع منسوبيها على البحث وتحمل المخاطر والتجريب والمنافسة وبين استثمار مواردها وامكاناتها الحالية من خلال تشجيع منسوبيها على الإنتاج والتنفيذ والانجاز للإسهام في تحقيق ميزة تنافسية لها محياً وعالمياً (علي بن حسن يعن الله القرني، 2020، ص. 398)
- ضرورة الاهتمام بالمنظمة البارعة في رؤية الجامعات حتى يمكن تحويل الجامعات إلى جامعات بارعة، على أن يشارك جميع أعضاء المجتمع الجامعي في وضع هذه الرؤية (أحمد؛ عبد الحلیم؛ الأنصاري؛ وعبد اللاه، 2020، ص. 85)
- أن كفاءة رأس المال الفكري لا تتحقق فقط من خلال الجهود الداخلية بالمؤسسة ولكن من خلال الحصول على دعم البيئة الخارجية أيضاً، وهو ما يسمى بالبراعة الاستراتيجية. (بوزيان، 2021، ص. 6)
- ضرورة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة كمرحلة أولى، وتحديد وتحليل مجالات الأصول غير الملموسة كمرحلة ثانية في عملية تطوير استراتيجيات إدارة الأصول غير الملموسة بما يمكن من أداء المهام بكفاءة وفعالية. (عبد العزيز، 2021، ص. 120)
- ضرورة إعادة صياغة الجامعات لاستراتيجياتها من حيث الاستكشاف والاستثمار لتحسين أدائها على المدى الطويل وبما يمكنها من تحقيق تطوير الكفاءات ونقل المعرفة من خلال علاقتها مع المؤسسات العامة والخاصة على المدى القريب. (García-Hurtado; Devece; Zegarra-Saldaña, and Crisanto-Pantoja, 2022, p. 3)

وبناءً على ما تقدم يمكن القول بأن أهم ما يميز بيئة الأعمال المعاصرة هو التعقيد والتناقض الذي تتعكس آثاره على الجامعات سلباً وإيجاباً في ضوء قدرة تلك الجامعات على إدارة التناقضات بالطريقة التي تضمن لها البقاء والنمو، وتشير الدراسات ذات الصلة إلى عدم وجود أسلوب يمكن الاعتماد عليه لمواجهة متطلبات البيئة المتناقضة والمعقدة، ومن هنا برزت الحاجة إلى البراعة الاستراتيجية الذي يمكنها من ممارسة أدوار متعددة ومتنوعة في آن واحد

ويمكن بلوة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

**كيف يمكن للبراعة الاستراتيجية تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية؟
وللإجابة على التساؤل الرئيس، يجب الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:**

1- ما الأسس النظرية لرأس المال الفكري، ومدى توافر أبعاده بالجامعات المصرية؟

2- ما الإطار التحليلي للبراعة الاستراتيجية، وامكاناتها في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية؟

- 3- ما طبيعة العلاقة بين البراعة الاستراتيجية ورأس المال الفكري بالجامعات المصرية؟
- 4- ما التصور المقترح لدور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية؟

أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:
- تحديد مفهوم وأبعاد رأس المال الفكري، ومدى توافره بالجامعات المصرية.
 - تحديد مفهوم البراعة الاستراتيجية. وامكاناتها في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية.
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين البراعة الاستراتيجية ورأس المال الفكري بالجامعات المصرية.
 - وضع تصور مقترح لدور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية.

أهمية الدراسة

تتقسم أهمية الدراسة إلى:

1- أهمية نظرية، تتمثل في:

- تقدم الدراسة الحالية إطاراً نظرياً يمكن أن يفيد الباحثين في المجال من خلال الاطلاع على مفاهيم وأبعاد رأس المال الفكري والبراعة الاستراتيجية والتي يمكن أن يكون لها دوراً فعالاً في استمرار وبقاء الجامعات.
- تسليط الضوء على موضوع رأس المال الفكري بوصفه أعلى الموجودات في ظل سيطرة الاقتصاد المعرفي أو مجتمع المعرفة، وبوصفه من الموضوعات الهامة التي لها علاقة ارتباطية بالبراعة الاستراتيجية
- قد تمثل نتائج هذه الدراسة نقطة انطلاق مهمة لدراسات أخرى مستقبلية في قطاع التعليم الجامعي، وغيره من قطاع الخدمات الأخرى.

2- أهمية تطبيقية، وتتمثل في:

- من المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة الحالية القائمين على الجامعات المصرية بأبعاد البراعة الاستراتيجية ودورها في بناء رأس المال الفكري بالجامعات، ولفت الانتباه الى ما تمتلكه الجامعات المصرية من أصول غير ملموسة وسبل استثمارها.
- تزويد متخذي القرار بإطار متكامل حول دور البراعة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري بالجامعات.

منهج الدراسة وإجراءاتها

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي من خلال تحليل الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري والبراعة الاستراتيجية وتحليل هذه المعلومات بدقة ومعالجتها لاستخلاص دلالتها، تمهيداً لوضع تصور مقترح لدور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، وذلك وفق الإجراءات التالية:

- مسح الأدبيات المتعلقة برأس المال الفكري والبراعة الاستراتيجية، وتحليلها لتحديد مفهوم وأبعاد كل من رأس المال الفكري والبراعة الاستراتيجية.
- بناء استبانة لتحديد مدى توافر أبعاد رأس المال الفكري بالجامعات المصرية.
- تحديد مفهوم وأبعاد البراعة الاستراتيجية وامكاناتها في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية
- تحديد طبيعة الارتباط بين البراعة الاستراتيجية ورأس المال الفكري.
- وضع تصور مقترح لدور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية.

مفاهيم الدراسة

1- رأس المال الفكري، هو محصلة التفاعل بين رأس المال الداخلي (رأس المال البشري المتمثل في المعارف والمهارات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات وتمكنهم من تقديم اسهامات جديدة تسهم في إيجاد قيمة مضافة للخدمات والمنتجات وتعمل على زيادة ميزتها التنافسية مع الجامعات الأخرى المناظرة، ورأس المال التنظيمي أو الهيكلي المتمثل في المعرفة الجماعية وأنظمة المعلومات والسياسات والإجراءات والملكية الفكرية)، ورأس المال الخارجي (رأس مال العلاقات المتمثل في العلاقات التي تقينها الجامعة مع المؤسسات الأخرى والشركاء وأصحاب المصلحة)

2- البراعة الاستراتيجية، هي قدرة الجامعة على الموازنة في تطبيق استراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار في نفس الوقت، الاستكشاف الذي يتمثل البحث عن فرص جديدة، واستثمار هذه الفرص والذي يتمثل في قدرة الجامعة على إيجاد منتجات أو عمليات أو خدمات مبتكرة جديدة أو تحسينها، بهدف تلبية احتياجات العملاء الحاليين في السوق الحالية والسعي إلى توسيع المعرفة والمهارات الحالية مع توسيع قنوات توزيع المنتجات والخدمات، وبما يسهم في تحقيق النجاح والازدهار للمؤسسات وتحقيق الربح على المدى البعيد

الدراسات السابقة

سوف تقوم الدراسة الحالية بعرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة وفق الترتيب الزمني من الأقدم للأحدث من خلال المحورين التاليين:

أولاً: دراسات المحور الأول حول رأس المال الفكري

هدفت دراسة مرسي (2013) التي اتبعت المنهج الوصفي إلى تحديد مفهوم رأس المال الفكري، وخصائصه، ومكوناته. والتعرف على تنمية رأس المال الفكري بالجامعات من حيث الأهمية، والأهداف، والوظائف. وتحديد المتطلبات الأساسية لتنمية رأس المال الفكري بالتعليم الجامعي. وتشخيص واقع التعليم الجامعي، وملامحه في ضوء متطلبات تنمية رأس المال الفكري. ثم وضع سيناريوهات مستقبلية لدور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري، وتوصلت الدراسة إلى صياغة ثلاثة سيناريوهات؛ الأول السيناريو الامتدادي، والثاني السيناريو الإصلاحي، والثالث السيناريو الابتكاري.

كما هدفت دراسة أحمد (2016) التي استعانت بالمنهج الوصفي إلى عرض الأسس النظرية لمدخل إدارة رأس المال الفكري، والإفادة من تجربة دول الاتحاد الأوروبي في إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي، وتشخيص واقع إدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر ممثلة في الجامعات الحكومية، ثم وضع تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مؤشرات رأس المال الفكري بالجامعات الأوروبية تعد مفيدة في الحكم على تميز وتحسين الأداء بهذه الجامعات، كما أنه يمكن تطبيق الخمس خطوات المتتابعة لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات المصرية وهي: تحديد رأس المال الفكري، وضع استراتيجية لعوامل القيمة الأساسية، قياس رأس المال الفكري، إدارة رأس المال الفكري، ثم إعداد التقارير عن رأس المال الفكري.

وكذلك هدفت دراسة عبد المنعم؛ المهدي؛ والجيار (2017) التي اتبعت المنهج الوصفي إلى عرض الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري، وتشخيص واقع خطوط إنتاج رأس المال الفكري بكليات التربية في مصر، ثم تقديم مقترحات إجرائية لتحسين كفاءة خطوط إنتاج رأس المال الفكري بكليات التربية. وأكدت الدراسة على ضرورة إغناء رأس المال البشري وتنميته، وتقديم مزيد من الدعم لرأس المال التنظيمي، وتعزيز رأس المال العلاقتي لكليات التربية.

في حين سعت دراسة عيسى؛ وبن موسى (2017) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى تحديد طبيعة رأس المال الفكري بكلية العلوم الاقتصادية لجامعة تلمسان، وكذا محاولة التعرف على الأساليب المعتمدة من قبل هذه كلية العلوم الاقتصادية لجامعة تلمسان في تطوير القدرات والإمكانات ذات العلاقة برأس المال الفكري المتواجد فيها، إضافة إلى تقديم تصور يمكن من خلاله تطوير الأساليب الإدارية المعتمدة من قبلها لتطوير خبرات ومهارات وإمكانات العاملين فيها تمكّنها من تحقيق النجاح. وأكدت الدراسة على أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسات بصفة خاصة، وهو أحد عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة الجامعية.

وهدفت دراسة عطية (2018) التي استخدمت المنهج الوصفي الى تحديد الأسس الفكرية لمفهوم رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومكوناته، وأبرز النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري وصعوبات قياسه، وتوضيح مفهوم إدارة رأس المال الفكري وأهدافها ونماذجها وتحديد طرق بناء رأس المال الفكري وتنميته في مؤسسات التعليم العالي، ثم وضع نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ووضع متطلبات تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي بمصر.

وشخصت دراسة مشمش (2018) التي اتبعت المنهج الوصفي واقع الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في تنمية رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة من وجهة نظر الوظائف الإشرافية، والى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول موضوع الدراسة في ضوء (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة) في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأكدت الدراسة على إسهام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال الفكري بدرجة كبيرة على الترتيب (تنمية رأس المال العلاقتي، تنمية رأس المال الهيكلي، تنمية رأس المال البشري).

وهدفت دراسة محمود، ولاء محمود عبد الله (2018) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى عرض الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل إدارة المعرفة، وتوضيح الاطار المفاهيمي لرأس المال الفكري بالجامعات، واستجلاء دور الجامعات في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عمليات إدارة المعرفة، وتوضيح الوضع الراهن لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، ثم طرح تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وقد شمل التصور المقترح وضع الأهداف، ومنطلقاته، وأساسه، ومحاوره في ضوء مدخل إدارة المعرفة، ومعوقاته، ثم متطلبات تنفيذ التصور المقترح.

أما الدراسة التي قام بها كلاً من شبوي؛ و بن لكحل (2019) والتي استعانت بالمنهج الوصفي، هدفت إلى تحديد مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) على أبعاد الأداء الجامعي المتميز (الجودة، الأبحاث العلمية، خدمة المجتمع) في مدارس القطب الجامعي بمدينة القليعة بالجزائر. وأكدت الدراسة على وجود تأثير معنوي إيجابي متوسط بين مكونات رأس المال الفكري والأداء الجامعي المتميز.

بينما هدفت دراسة (Ulum; Harviana; Zubaidah and Jati, Ahmad (2019) عن طريق المنهج الوصفي إلى الكشف عن مكونات رأس المال الفكري في أكبر الجامعات الإندونيسية وإلى دراسة تأثير تلك المكونات على اهتمام الطلاب المحتملين. تم الحصول على البيانات من الموقع الرسمي للجامعات الإندونيسية. وبينت نتائج الدراسة أنه لا توجد جامعة من بين 30 جامعة في إندونيسيا كشفت

بشكل كامل عن مؤشر رأس المال الفكري الخاص بها. في الواقع، وبعض المعلومات عن رأس المال البشري، كما تميل الجامعات إلى الإعلان عن رأس مالها العلائقي الذي يصف بشكل غير مباشر إنجازات وتميز الجامعة. كما بينت الدراسة أن الكشف عن رأس المال الفكري ومكوناته له تأثير إيجابي على اهتمام الطلاب المحتملين. وله تأثير على القرارات التي تتخذها الجامعات واختيار المعلومات التي سيتم تقديمها على موقعها على الإنترنت.

وسعت دراسة حرز الله؛ وأبو لبد (2020) التي اتبعت المنهج الوصفي إلى تحديد درجة امتلاك جامعة القدس لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي). وأظهرت النتائج أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث أن رأس المال البشري يسهم بدرجة أكبر في رأس المال الفكري يليه رأس المال الهيكلي، ثم رأس مال العلاقات. كما أظهرت النتائج أيضاً أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث إن التميز القيادي يسهم بدرجة أكبر في التميز المؤسسي يليه التميز البشري ثم التميز الخدماتي. كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على التميز المؤسسي في جامعة القدس.

وهدفت دراسة سالم (2020) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى عرض الإطار الفكري لرأس المال الفكري ودوره في الجامعات المصرية، وكذلك الإطار الفكري للميزة التنافسية، وتحليل التحديات العالمية التي تواجهها الجامعات المصرية في سبيل تحقيق ميزة تنافسية مع الجامعات المتقدمة، ثم وضع استراتيجية مقترحة لتوظيف رأس المال الفكري بالجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية مع الجامعات العالمية. وقد تضمنت ملامح الرؤية المقترحة ثلاثة عناصر وهي الأول المنطلقات، والثاني (الأهداف والمتطلبات)، والعنصر الثالث آليات تحقيق الرؤية الاستراتيجية في صورتها المستقبلية.

وكذلك هدفت دراسة خشافة (2021) التي استخدمت المنهج الوصفي عرض الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل إدارة المعرفة، وتوضيح الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري في الجامعات اليمنية واستجلاء دوره وتحديد متطلباته في ضوء مدخل إدارة المعرفة، ثم اقتراح تصور لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة، وتوصلت إلى وضع تصور مقترح للاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة، وتضمن التصور المقترح؛ المنطلقات الأساسية، والآليات والأساليب التطويرية لاستثمار رأس المال الفكري، ومتطلبات إدارة وتنفيذ التصور.

كما هفت دراسة حسانين (2021) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى عرض الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري بالجامعات، وكذلك الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وأبعادها، وتحديد دور القيادات

الامعية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، وتحديد دور رأس المال الفكري في بناء الميزة التنافسية لدى القيادات الجامعية، ثم وضع تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري لدى القيادات الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية، وأكدت الدراسة على وجود ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لرأس المال الفكري بالجامعة، لتحقيق الميزة التنافسية، وضعف اهتمامات القيادات الجامعية (عمداء كليات/ رؤساء أقسام) بصناعة رأس المال الفكري وتنشيطه والمحافظة عليه.

وسعت دراسة العودة؛ والمقري (2021) التي استعانت بالمنهج الوصفي إلى الكشف عن أبرز نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لجامعة الملك سعود، والمرتبطة بإدارة رأس المال الفكري فيها، والكشف عن أبرز الفرص والتحديات في البيئة الخارجية لجامعة الملك سعود والمرتبطة بإدارة رأس المال الفكري فيها، والتعرف على متطلبات تطوير إدارة رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود، والوقوف على الخبرات العالمية في مجال إدارة رأس المال الفكري، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه محاور الاستبانة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، المنصب الوظيفي، الخبرة، والتخصص، ثم تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود.

وكذلك هدفت دراسة عبد الحميد (2021) التي استخدمت الدراسة المنهج الوصفي إلى عرض الأسس النظرية والمفاهيمية لرأس المال الفكري، وتحديد دور التعليم الجامعي في استثمار رأس المال الفكري، ومتطلبات استثماره، وتحديد فوائد التحول نحو اقتصاد المعرفة، ومؤشرات قياسه ومتطلباته، ثم وضع تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة وفق عدد من المحاور الأساسية المرتبطة بمكونات رأس المال الفكري وهي رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس المال العلاقي. وأكدت الدراسة على أن استثمار رأس المال الفكري يتطلب المسؤولية المشتركة بين القطاع الحكومي، ومؤسسات المجتمع المدني، وأن نشر المعرفة في الأوساط التعليمية يلعب دوراً مهماً في تنمية رأس المال الفكري.

وهدف دراسة عبد العزيز (2021) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى عرض أهم المرتكزات الفلسفية والأسس المفاهيمية التي تركز عليها كل من إدارة الأصول غير الملموسة والميزة التنافسية، والوقوف على مستوى اهتمام جامعة سوهاج بإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها (إدارة المعرفة - إدارة الابتكارات - إدارة براءة الاختراع - إدارة حقوق التأليف والنشر - إدارة تكنولوجيا المعلومات)، ثم الوقوف على مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة - الجودة - الإبداع - المرونة - سرعة الاستجابة) بجامعة سوهاج، والكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الأصول غير الملموسة والميزة التنافسية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ورصد الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها وفق لمتغيرات (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة)، ثم اقتراح مجموعة من الإجراءات اللازمة لتطوير الموارد

غير الملموسة بجامعة سوهاج وتحقيق ميزتها التنافسية. وكان من بين أبرز نتائج الدراسة أن الأصول غير الملموسة تعد من أهم مصادر الثروة في المؤسسات الحديثة. والتي ينتج عن إدارتها خفض الكلفة، وتطبيق مؤشرات الجودة، وزيادة معدلات الإبداع، والمرونة، كما ينتج عنها سرعة في قدرتها على الاستجابة للمتغيرات المحيطة بها.

وكذلك هدفت دراسة بوزيدي؛ وبلاغيث (2022) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى تحليل المفاهيم المرتبطة بمتغيري الدراسة وهما رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وتحديد العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، ثم تقديم عدد من التوصيات يمكن أن تساعد إدارة المركز الجامعي في تنمية رأس مالها الفكري لتعزيز قدرتها التنافسية، وأكدت الدراسة على وجود علاقة طردية قوية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وأن رأس المال افكري هو المحرك الرئيس لرأس المال المادي ومكمل له وعنصر النجاح للمؤسسات.

بينما هدفت دراسة (Zhang; Wang and Chun (2022) عن طريق المنهج الوصفي إلى تحديد الدور الذي تلعبه العناصر المختلفة لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، والهيكلي، والعلائقي) في مشاركة المعرفة لتحقيق براءة الاختراع المؤسسي (الابتكار الاستكشافي المرتبط بتطبيق المعارف والمهارات والموارد الجديدة لتحقيق نتائج مذهلة، والابتكار الاستثماري المرتبط باستخدام المعارف والمهارات والموارد الحالية لتحسين الوضع الراهن)، وكيف تؤثر العناصر المختلفة لرأس المال الفكري على العلاقة بينهما، وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة لها تأثير إيجابي قوي على العناصر الثلاثة لرأس المال الفكري، وأن لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي لهما تأثير إيجابي على براءة الاختراع.

وجاءت دراسة (Pedro; Alves and Leitão (2022) للكشف عن دور ومساهمات الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري لمؤسسات التعليم الجامعي في الأداء الجامعي في البرتغال، مع دمج البعد غير المكتشف وهو جودة الحياة الجامعية (Quality of Life (QoL)، وجودة الحياة الأكاديمية (Quality of Academic Life of الطلاب، وجودة الحياة العملية للمحاضرين / الباحثين (Quality of Work life for Lecturers/researchers كمقياس للأداء، وأكدت الدراسة على وجود تأثير إيجابي لمؤسسات التعليم الجامعي على أداء تلك المؤسسات من خلال رأس المال العلائقي ورأس المال الهيكلي وجودة الحياة بوصفها بعداً مهماً لمعايير أداء مؤسسات التعليم الجامعي، وعندما تتمكن مؤسسات التعليم الجامعي من فهم وقياس رأس المال الفكري، يمكنها جذب أفضل الكفاءات الأساسية مما يتيح لها تخصيص أفضل الموارد وتنفيذ إجراءات تشغيلية واستراتيجية أكثر فعالية. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أنه بدون وجود رأس مال فكري قوي في مؤسسات التعليم الجامعي، سيفشل التنفيذ الاستراتيجي لأنظمة قياس الأداء في تحسين الأداء التنظيمي.

في حين هدفت دراسة García-Hurtado; Devece; Zegarra-Saldaña, and Crisanto-Pantoja (2022). إلى تحليل استكشاف واستثمار المعرفة في الجامعات التي تدعم الابتكار وريادة الأعمال في بيئتها. وتحليل أنظمة قياس أداء إدارة الجامعات كبديل لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية لهذه الجامعات. وخلصت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية في حالة تطور مستمر خصوصاً ما يتعلق بالابتكار والتعلم والاستراتيجية. مع وجود صعوبة في تطورها في السياق الجامعي، حيث تتطلب معظم أنشطة الجامعة بعض المعرفة بالحدود التكنولوجية. لذلك من الضروري تحليل وفهم هذين البعدين (الاستكشاف والاستثمار) وتأثيرهما الإيجابي على ريادة الأعمال. في سياق التطور التكنولوجي والعلمي المتزايد باستمرار، وأنه من الضروري تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار في البيئات الأكاديمية.

ثانياً: دراسات المحور الثاني حول البراعة الاستراتيجية

هدفت دراسة Tinoco (2009) إلى وضع نموذج للبراعة الاستراتيجية باستخدام البيانات التي تم جمعها من الشركات المصنعة للتكنولوجيا المتقدمة في الولايات المتحدة. والتي أكدت أن الشركات المهتمة بمتابعة البراعة الاستراتيجية في الابتكار يجب أن تنفذ جميع العمليات المدروسة من أجل تحسين متزايد وجذري لمخرجات الابتكار. علاوة على أن صناعات التكنولوجيا المتقدمة في الولايات المتحدة تبدو مقسمة فيما يتعلق بمستويات الاستكشاف والاستثمار والبراعة التي تصل إليها.

كما هدفت دراسة الباشقالي؛ والداؤد (2015، ص. 322) إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي لدى عينة من كليات جامعة دهوك، واعتمدت الدراسة على تطبيق استبانة على عينة عشوائية من القيادات الإدارية بكليات جامعة دهوك بلغت (48) من إجمالي (60) استبانة تم توزيعها، وأكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية والانهيار التنظيمي.

وأجرى Shekari (2018) دراسة هدفت عن طريق استخدام المنهج الوصفي إلى إيجاد استراتيجية تمكن الطلاب من مواصلة دراستهم في جامعة بايام نور الحكومية بمحافظة يزد بإيران التي يدرسون بها وإبقائهم مخلصين وداعمين لها، عن طريق التركيز على فرص الاستكشاف والاستثمار من أجل مواجهة البيئة التنافسية الحالية للجامعات بشكل فعال، وقد خلصت الدراسة إلى التأثير المباشر والإيجابي لاستراتيجيتي الاستثمار (الحفاظ على الميزة التنافسية وتحسينها في مجالات الأنشطة الحالية)، والاستكشاف (متابعة واستثمار الفرص الجديدة والتي لم يتم استخدامها من قبل المنافسين) على العلامة التجارية للأداء، وأن صورة العلامة التجارية لها تأثير مباشر وإيجابي على التزام الطلاب وللحفاظ على الميزة التنافسية وتحسينها في مجالات الأنشطة الحالية، وأن التنفيذيين بالجامعة قادرين على تبني قرارات استراتيجية لتطوير

البراعة في العلامة التجارية للجامعة والتي تعني القدرة على متابعة فرص الاستكشاف والاستثمار للترويج للعلامة التجارية للجامعة.

في حين سعت دراسة صويص وعابدين (2019) التي استخدمت بالمنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة إلى الكشف عن واقع دور نظم ذكاء الأعمال في البنوك العاملة بفلسطين، والتعرف على مستوى البراعة التنظيمية في البنوك العاملة بفلسطين، وتحديد العلاقة بين نظم ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية في البنوك العاملة بفلسطين، وبيان أثر نظم ذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية في البنوك العاملة بفلسطين، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول نظم ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية في البنوك العاملة بفلسطين، وقد أكدت الدراسة على وجود علاقة طردية بين مكونات نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية،

كما جاءت دراسة أحمد؛ عبد الحليم؛ الأنصاري؛ وعبد اللاه (2020) التي اعتمدت على المنهج الوصفي إلى التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بالمنظمة البارعة بالجامعات، والوقوف على واقع تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية، والتعرف على التحديات التي تواجهها، ثم تحديد متطلبات تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية. وقد انتهت الدراسة إلى تحديد بعض المتطلبات التنظيمية والإدارية، والمتطلبات التشريعية.

وكشفت دراسة علي بن حسن يعن الله القرني (2020) عن درجة ممارسة كل من الرشاقة الاستراتيجية، والبراعة التنظيمية، والميزة التنافسية في جامعة تبوك، والكشف عن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، وتحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة كما تراها القيادات الأكاديمية،، وكان من بين أبرز نتائج الدراسة أن البراعة التنظيمية من شأنها توليد تأثير على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

وأجرى (2020) Kolster دراسة طبقت أسلوب دراسة الحالة في خمس مؤسسات للتعليم الجامعي بهولندا بهدف تحديد العوامل التي تؤثر على أداء برامج التعليم المتميز في ضوء مفهوم البراعة الهيكلية، ثم تقديم رؤى حول إمكانات الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية للجامعة في تحسين برامج التعليم المتميز وخدمة مصالح أعضاء هيئة التدريس والطلاب. وخلصت الدراسة إلى أن التعليم المتميز ليس أهم مصدر للابتكار التعليمي، ولكنه يعمل كأساس للاختبار للابتكارات التعليمية، من خلال مناهج التعلم وممارسات تقييم الطلاب.

وهدفت دراسة إبراهيم (2021) التي استعانت بالمنهج الوصفي إلى التعرف على الأسس النظرية للميزة التنافسية والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية في الأدبيات المعاصرة، والكشف عن واقع (الميزة

التنافسية - البراعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج الدراسة، ثم وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة للبراعة التنظيمية للإسهام في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي، وكان من بين نتائج الدراسة وجود ارتباط موجب بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني أن توافر البراعة التنظيمية بالجامعة لها تأثير وانعكاسات إيجابية على الميزة التنافسية.

وشخصت دراسة دسوقي (2021) التي استخدمت المنهج الوصفي واقع أبعاد البراعة التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة بجامعة 6 أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وإلى تحديد العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ثم تقديم تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة، وتضمن تصور مقترح؛ المنطلقات (التعليمية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية) والأهداف، وآليات تنفيذ التصور المقترح، ومتطلبات التنفيذ، والتوصيات، وأكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية في جامعة 6 أكتوبر .

كما هدفت دراسة محمد (2023) التي استخدمت المنهج الوصفي إلى التعرف على الأسس النظرية لرأس المال الفكري بالجامعات، والأسس النظرية للتحويل الرقمي بالجامعات، والكشف عن الجهود المبذولة للتحويل الرقمي لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، والجهود المبذولة للتحويل الرقمي لتنمية رأس المال الفكري بجامعة بنها، والتعرف على واقع رأس المال الفكري بجامعة بنها، ومتطلبات تنميته على ضوء التحويل الرقمي من خلال الدراسة الميدانية، ثم وضع تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بجامعة بنها على ضوء التحويل الرقمي، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود بعض المشكلات التي تتعلق بواقع رأس المال الفكري بجامعة بنها منها: ضعف استقطاب الجامعة الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس، ضعف امتلاك الجامعة لأساتذة تتمتع بسمعة أكاديمية دولية، ضعف امتلاك رأس المال البشري للمهارات التقنية، ضعف امتلاك الجامعة لبنية تحتية تكنولوجية، قلة بروتوكولات التعاون مع قطاعات المجتمع لتقديم الدعم التكنولوجي، ضعف الشراكات مع المؤسسات الإنتاجية لتمويل البحوث العلمية وتطبيق نتائجها.

ثالثاً: دراسات المحور الثالث حول العلاقة بين البراعة ورأس مال العلاقات كأحد أبعاد رأس المال الفكري

هدفت دراسة (2016) Nguyen; Yu; Melewar and Hemsley-Brown إلى دراسة تأثير استراتيجية البراعة للجامعة على صورة العلامة التجارية brand image والسمعة reputation والالتزام commitment في التعليم الجامعي. وتحديداً من حيث توجهاتها الاستراتيجية، لفهم متى سيظل الطلاب ملتزمين، بمتابعة دراساتهم العليا في نفس الجامعة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن الالتزام تجاه جامعة معينة يتأثر ببراعة العلامة التجارية (أي التوجهات الاستكشافية والاستثمارية)، واستجابات الطلاب (تصورات

الطلاب مع صورة العلامة التجارية والسمعة) التي تؤدي إلى زيادة الالتزام بالجامعة. كما تشير النتائج أيضاً إلى أنه عندما يختار الطلاب الالتزام بدراسة درجة الدراسات العليا، فإن مجموعة متنوعة من العوامل تؤثر على قرارهم منها: أداء العلامة التجارية، وصورة العلامة التجارية. خلصت الدراسة أيضاً إلى أنه يجب على الجامعات تبني فلسفة البراعة وريادة الأعمال والتأكيد على كل من فرص الاستكشاف والاستثمار من أجل مواجهة التحديات المعقدة التي تطرحها العولمة والتغير التكنولوجي التي تعمل على تحسين المزايا التنافسية والحفاظ عليها في جميع مجالات العمل في الجامعة.

كما هدفت دراسة (Fu; Ma; Bosak and Flood (2016) إلى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري (البشري، الاجتماعي، والتنظيمي) على البراعة التنظيمية والتي تؤثر بدورها على أداء المؤسسات المهنية والتي بلغت (112) مؤسسة في الصين وإيرلندا، وقد توصلت الدراسة إلى أن المكونات المختلفة لرأس المال الفكري تسهل البراعة التنظيمية وتؤدي إلى تحسين الأداء.

في حين هدفت دراسة سليمان (2016) التي اتبعت المنهج الوصفي إلى تحديد الاختلافات في أداء العاملين بالبنوك التجارية فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية، وتحديد طبيعة الارتباط بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بمصر، واختبار أثر رأس المال الفكري على أبعاد البراعة التنظيمية، وأكدت الدراسة على وجود علاقة طردية بين قيام المنظمة بالاعتماد على مكونات رأس المال الفكري وتحقيق البراعة التنظيمية.

أما دراسة أبو شحاتة (2018) فقد هدفت إلى تحديد الاختلافات بين أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات حول أبعاد رأس المال الفكري، وتحديد الاختلافات بين أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات حول أبعاد البراعة التنظيمية، وتحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات، واختبار الأثر المباشر لرأس المال الفكري على أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات، ثم تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات وآليات تطبيقها تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات من منظور رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود تأثير قوي لأبعاد رأس المال الفكري على أبعاد البراعة التنظيمية مما يؤكد اهتمام المنظمات بإدراك وتفعيل مفهوم رأس المال الفكري ضمن استراتيجياتها التنظيمية من شأنه تحقيق البراعة التنظيمية للمنظمة ككل مما ينعكس بالإيجاب على تحسين الأداء التنظيمي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن ثم تحقيق مزيد من الأرباح.

وسعت دراسة المنسي (2018) التي اتبعت المنهج الوصفي إلى تحديد درجة توافر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة والكشف عن مدى اختلاف درجة هذا التوافر باختلاف طبيعة نشاط الشركات، و تحديد

درجة ممارسة البراعة التنظيمية والكشف عن مدى اختلاف درجة هذه الممارسة، وتحديد وتوصيف قوة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي)، وبين البراعة التنظيمية (الاستثمار، والاستكشاف)، ثم الاستفادة من هذه الأبعاد في بناء أو تحسين التوجه بالبراعة بهذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود اختلافات جوهرية بين المديرين بالشركات موضع التطبيق نحو رأس المال الفكري، والبراعة التنظيمية وفقاً لطبيعة النشاط، كذلك وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية.

وكذلك هدفت دراسة (Mubarika; Naghavib and Mahmood (2019) إلى تحديد طبيعة الدور الذي تلعبه البراعة التنظيمية في تحقيق الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، وأكدت الدراسة على أن البراعة التنظيمية ورأس المال الفكري (بمكوناته الثلاثة) لهما القدرة على تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

التعليق على الدراسات السابقة

- من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أن رأس المال الفكري أهم موارد المنظمة وأنه أكثر أهمية من رأس المال المادي.
- أشارت معظم الدراسات على وجود تأثير لرأس المال الفكري سواء في الجامعات أو غيرها من المؤسسات على تحقيق التنافسية بها.
- اتفقت دراسة سليمان (2016) على البنوك، ودراسة أبو شحاتة (2018) بالشركة المصرية للاتصالات، ودراسة دراسة المنسي (2018) ببعض الشركات، مع باقي الدراسات الأخرى في وجود علاقة بين رأس المال الفكري والبراعة الاستراتيجية، أما دراسة Nguyen; Yu; Melewar (2016) and Hemsley-Brown فقد أشارت بوجود تأثير قوي للبراعة على سمعة الجامعات كأحد أبعاد رأس المال الفكري
- هناك شبه اتفاق بين معظم الدراسات مثل دراسة مرسي (2013)، ودراسة سليمان (2016)، ودراسة أحمد (2016)، ودراسة عبد المنعم؛ المهدي؛ والجيار (2017)، ودراسة عيسى؛ وبن موسى (2017)، ودراسة عطية (2018)، ودراسة أبو شحاتة (2018)، ودراسة مشمش (2018)؛ ودراسة المنسي (2018)، ودراسة محمود، ولاء محمود عبد الله. (2018)، ودراسة شبوي؛ و بن لكل (2019)، ودراسة (Mubarika; Naghavib and Mahmood (2019) ودراسة Ulum; Harviana; Zubaidah and Jati, Ahmad (2019) ودراسة حرز الله؛ وأبو لبة (2020)، ودراسة سالم (2020)، ودراسة خشاف (2021)، ودراسة حسانين (2021)، ودراسة العودة؛ والمقري (2021)، ودراسة عبد الحميد (2021)، ودراسة عبد العزيز (2021)، ودراسة بوزيدي؛

- Pedro; Alves ودراسة (2022)، ودراسة (2022) Zhang; Wang and Chun، ودراسة (2022) Garcia-Hurtado; Devece; Zegarra-Saldaña, and Leitão، ودراسة (2022) Crisanto-Pantoja، ودراسة محمد (2023) على أن أبعاد رأس المال الفكري تتمثل في رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي ورأس مال العلاقات.
- هناك شبه اتفاق بين معظم الدراسات مثل دراسة (2009) Tinoco، ودراسة الباشقالي؛ والداؤد (2015، ص. 322)، ودراسة (2016) Nguyen; Yu; Melewar and Hemsley–Brown، ودراسة (2016) Fu; Ma; Bosak and Flood، ودراسة (2018) Shekari، ودراسة صويص وعابدين (2019)، ودراسة أحمد؛ عبد الحليم؛ الأنصاري؛ وعبد اللاه (2020)، ودراسة علي بن حسن يعن الله القرني (2020)، ودراسة (2020) Kolster، ودراسة إبراهيم (2021)، ودراسة دسوقي (2021) على أن أبعاد البراعة الاستراتيجية أو البراعة التنظيمية تتمثل في بعدين رئيسيين هما الاستكشاف والاستثمار.
- أشارت عديد من الدراسات مثل دراسة Nguyen; Yu; Melewar and Hemsley–Brown (2016)، ودراسة (2016) Fu; Ma; Bosak and Flood، ودراسة سليمان (2016)، ودراسة أبو شحاتة (2018)، ودراسة المنسي (2018)، ودراسة Mubarika; Naghavib and Mahmood (2019) إلى وجود علاقة قوية بين البراعة الاستراتيجية ورأس المال الفكري
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنطلق الأساس الذي ارتكزت عليه منهجية الدراسة الحالية من خلال ما قدمته من مبررات علمية لتحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وبناء الاستبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة
- هناك عديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة قوية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية مثل دراسة حرز الله؛ وأبو لبدة (2020)، ودراسة سالم (2020)، ودراسة حسانين (2021)، ودراسة بوزيدي؛ وبلاغيث (2022)، ودراسة (2022) Zhang; Wang and Chun
- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة Nguyen; Yu; Melewar and Hemsley–Brown (2016) في تأكيدها على تأثير البراعة الاستراتيجية على أحد أبعاد رأس المال الفكري، واستبعادها بعدي رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي وتختلف معها في أن الدراسة الحالية تؤكد على دور البراعة الاستراتيجية في تنمية الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري.
- أوضحت الدراسات السابقة أن البراعة الاستراتيجية يمكنها أن تسهم بشكل فعال في تعزيز وتنمية رأس المال الفكري بالجامعة لتصبح أفضل من الجامعات من خلال استثمار الفرص الحالية والمتوقعة وتعزيز تنافسية الجامعات وتحقيق أفضل أداء.

- من خلال عرض الدراسات السابقة على المستويين العربي والأجنبي، اتضح أن هذه الدراسة - في حدود علم الباحث - الأولى والتي تضمنت متغيرين ضمن ميدان التعليم الجامعي بمصر، وأيضاً مكملة لما جاءت به الدراسات السابقة، إلا أن الدراسات السابقة المرتبطة بالبراعة الاستراتيجية لا تزال محدودة خاصة في قطاع التعليم والجامعات وندرتها على مستوى البيئة العربية عامة والمصرية خاصة.

الإطار النظري

المبحث الأول: رأس المال الفكري: مفهومه.. أبعاده.. أهميته بالنسبة للجامعات

ظهر مفهوم رأس المال الفكري للمرة الأولى على المستوى العالمي منذ الستينيات، على يد الخبير الاقتصادي J.K. Galbraith ج.ك. غالبريث، الذي رأى أن رأس المال الفكري نتيجة "عمل فكري" وليس مجرد معرفة، وخلق قيمة كأصل آخر في الاقتصاد التقليدي. بالإضافة إلى تصاعد اقتصاد المعرفة، وعملية الإدارة بالكفاءات، وتطور تقنيات المعلومات والاتصالات (ICT)، لتوليد ميزة تنافسية في الاقتصادات التي تعطي الأولوية للمعرفة والتعلم في المنظمات في مختلف القطاعات (Quintero-Quintero; Blanco-Nhon; Thong and Phuong (2018, p. 1، Ariza and Garzón-Castrillón, 2012, p.1) 3)

مفهوم رأس المال الفكري

تباينت آراء الكتابات في تحديد مفهوم رأس المال الفكري، كما تباينت أيضاً في تحديد مكوناته. وقد أشارت عديد من الدراسات إلى مفاهيم مرادفة لرأس المال الفكري؛ مثل: رأس المال المعرفي Knowledge Capital، وأصول المعرفة Knowledge Assets، و الأصول غير الملموسة (أو غير المنظورة) Intangible Assets، ورأس المال غير الملموس، ورأس المال الأثري Intangible Capital وهي كلها مرادفات لمفهوم رأس المال الفكري Intellectual Capital، ومع ذلك ومن منظور استراتيجي تستخدم المنظمات رأس المال الفكري أو رأس المال المعرفي لتكوين القيمة التنظيمية وتعزيزها ولترسيخ النجاح الذي يتطلب وجود القدرة على إدارة هذا المورد الاستراتيجي النادر. (ياسين، 2007، ص. 58)

مفاهيم ركزت على المكون البشري وما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات

ترى مرسي (2013، ص. 80) أن رأس المال الفكري يشير إلى يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف متميزة، وقدرتهم على إنتاج المعرفة والوسائل والظروف التي تحقق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة للإبداع والتطوير ومن ثم الإسهام في تطوير الجامعات التي يعملون بها.

ويشير مرهج (2016، ص. 39) إلى أن رأس المال الفكري هو "كل شيء موجود ضمن الجامعة يسهم في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، ويكون ذلك من خلال المهارات، والمعارف، والخبرات، التي يمتلكها الموظفون، والمديرون، وعمداء الكليات، وأعضاء الهيئة التدريسية، وأصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مع الجامعة، ومن خلال البرمجيات، وبراءات الاختراع، والعملات، والتكنولوجيا التي تعزز موقع الجامعة في التصنيف العالمي"

ويعرف الوظيفي (2016، ص. 4) رأس المال الفكري بأنه مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يتمتعون بخبرات ومهارات ومعارف عالية تسهم في إيجاد قيمة مضافة لمنتجات المنظمة، مما يعني زيادة الإنتاجية وتحقيق الجودة والربحية العالية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تتمتع بها المنظمة"

ويعرف الديجاني (2016، ص. 337) رأس المال الفكري بأنه المعرفة الخارجية التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة والتي يسعون إلى تطبيقها مما يسهم في الارتقاء بمستوى هذه الجامعة.

وتعرف كل من عبد المنعم؛ المهدي؛ والجيار (2017، ص. 295) رأس المال الفكري بأنه "مجموع المعارف والمهارات والقدرات المتطورة والمبدعة التي يمكن توليدها وتنميتها لدى الطلاب المعلمين بكليات التربية خلال مراحل تكوينهم التربوي والأكاديمي بكليات التربية وعبر روافدها وأصولها البشرية والهيكلية والعلاقاتية، مما يمكنهم من تلبية الاحتياجات المتغيرة لمهنة التدريس التي سيمارسونها مستقبلاً ورفع قدراتهم التنافسية، ومن ثم الارتقاء بالمنظمة التعليمية في مصر".

وتعرف محمود (2018، ص. 30) رأس المال الفكري بأنه "مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد بالجامعات المصرية والتي تمثل الأصول المعرفية التي تعد السلاح الأساسي للجامعات لتحقيق قيمة مضافة بها والوصول بمستويات الأداء بداخلها إلى درجة عالية من الكفاءة والتميز إذا تم إدارتها بشكل فعال من خلال مدخل إدارة المعرفة".

ويعرف سالم (2020، ص. 401) رأس المال الفكري بأنه "قدرات ومهارات خاصة ومميزة يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات المصرية، والتي تمكنهم من تقديم اسهامات علمية وفكرية وبحثية تمكن الجامعة من زيادة قدرتها على التميز والمنافسة مع الجامعات المماثلة"

وتعرف كلاً من نجم؛ وقشظة (2021، ص. 110) رأس المال الفكري على أنه "مجل الكفايات المعرفية والقدرات العقلية التي يمتلكها العاملون في الجامعات الفلسطينية، والتي لا تتوافر لنظرائهم في الجامعات المماثلة، بحيث تمكنهم من الإبداع وإنتاج أفكار جديدة تساعد الجامعة على تحسين العملية التعليمية لديها والإسهام في تطوير عملية البحث العلمي بما يعود بالنفع على المجتمع ككل"

(الخطيب؛ وحكيم، 2021، ص. 406) رأس المال الفكري بأنه " مجمل الكفايات المعرفية والقدرات العقلية ذات الخبرة والمعرفة والمهارة التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأزهر، بحيث تمكنهم من النشاط الإبداعي وإنتاج مساهمات جديدة تساعد الجامعة في تطوير الهياكل التنظيمية والبرامج والعمليات والقواعد المعلوماتية، ويؤدي بالجامعة إلى تعظيم قدراتها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين"

ويعرف حسنين (2021، ص. 8) رأس المال الفكري بأنه "مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد والقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية من موارد ملموسة وغير ملموسة تمكنها من إنتاج أفكار جديدة وقيمة داعمة للإبداع والتطوير للوصول بمستويات الأداء بداخلها الي درجة عالية من الكفاءة والتميز. تساعدها في تحقيق قدرة تنافسية عالية سواءً على المستوى المحلي أو المستوى العالمي".

وتشير كلاً من العودة؛ والمقري (2021، ص ص 12 - 13) إلى رأس المال الفكري بأنه يتمثل بالقدرات المعرفية، والخبرات، والمهارات البحثية، والتنظيمية التي تمكنهم من الاسهام في إنتاج، وتطوير الأفكار المتعلقة بالجوانب المعرفية، والبحثية، والتنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والتي تزيد من فعالية الأداء الأكاديمي، والبحثي، والإداري للجامعة محققاً بذلك ميزة تنافسية مع نظائرها من الجامعات الأخرى، ومن ثم استثمارها لصالح الجامعة ومستفيديها وتحسين المستوى النوعي لمخرجاتها، والمساهمة في تطوير وخدمة المجتمع.

ويعرف Zhang; Wang and Chun (2022, p.3) رأس المال الفكري هو مجموع الموارد الفكرية مثل الخبرة، والمهارات، والمواهب، والعلاقات، والمؤسسات التي تؤدي إلى أفضلية تنافسية أو تخلق قيمة.

مفاهيم ركزت على الأصول غير الملموسة (المعرفة الصريحة والضمنية المرتبطة بنظام العمل) التي تمكن المؤسسة من أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية

فيرى ياسين (2007، ص. 58) أن رأس المال الفكري (رأس المال المعرفي) هو القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة (أصول المعرفة) في المؤسسة.

وتشير مرسي (2013، 75) إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة التي تمتلكها المؤسسة سواء المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة ويصعب التعبير عنها، أو المعرفة الصريحة وهي عبارة عن المعرفة المسجلة التي تحتفظ بها المؤسسة ومتاحة لجميع الأفراد فيها.

ويعرف كل من الكثيري؛ وزايد؛ ونصار (2013، ص. 518) رأس المال الفكري بأنه "مجموعة الأصول المعرفية المنفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية".

ويعرف الراشدي (2017، ص. 25) رأس المال الفكري بأنه "مجموعة ما يمتلكه العاملون بالمؤسسات التعليمية من المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية والصريحة واستراتيجيات العمل والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية ورفع جودة أدائها وتميزها"

ويشير كل من (Ahmed; Nokhal and Abdulmajid (2018, p. 78) إلى أن رأس المال الفكري هو الأصول الخفية أو غير الملموسة الموجودة في أي مؤسسة والتي تظهر فقط عند استثمار وتطوير معارف موظفيها وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وكفاءاتهم وعلاقاتهم، والتي قد تكون ضرورية لخلق القيمة وتعزيزها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

ويرى كلاً من (Ulum and Wijayanti (2019, p.147) أن رأس المال الفكري يشير إلى عملية خلق القيمة للمؤسسة من خلال مصادر المعرفة والتي تتمثل في أشكال الموظفين أو العميل أو العملية أو التكنولوجيا.

وتشير خشافة (2021، ص ص. 118 - 119) إلى أن رأس المال الفكري هو "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 تمت إدارتها بشكل فعال من خلال مدخل إدارة المعرفة.

مفاهيم ركزت على التكامل بين المكونات الثلاثة (البشري، الهيكلي أو التنظيمي، والعلاقات)

يعرف قشقش (2014، ص. 12) رأس المال الفكري بأنه "ناتج التفاعل بين كل ما تملكه المنظمات من أصول غير ملموسة متمثلة في كفاءة وخبرة ومهارة العاملين في لمنظمة، وما تمتلكه من علاقات خارجية وزبائن، وما تمتلكه من هيكل تنظيمي يساعدها في تحقيق قسمة مضافة وتدعيم قدرتها التنافسية في السوق"

ويشير (Todericiua and serban (2015, p. 714) إلى أن رأس المال الفكري هو مزيج من الموارد والأنشطة البشرية والعلائقية والتنظيمية تسمح لمؤسسة ما بخلق قيمة لأصحاب المصلحة.

ويعرف أحمد (2016، ص. 35 - 36) رأس المال الفكري بأنه "كل ما يتراكم بالجامعة من موارد، مثل: (المعارف والمهارات والخبرات الحالية أو المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين والطلبة، والعلاقات المؤسساتية بين الجامعة وغيرها من المؤسسات المحلية والدولية، بالإضافة إلى قدرات الجامعة التنظيمية)، وتعد هذه الموارد ذات قيمة، لا تقل وربما تفوق أهمية الموارد المادية للجامعة؛ فهي موارد لا تتضب، بل إنها قابلة للنمو والتحسين من خلال التعليم المستمر والتدريب المستمرين، وتلعب الجامعة دوراً رئيساً في تنمية هذه الموارد، سواء كانت هذه الموارد تحصها كجامعة، أو تتعلق بغيرها من المؤسسات الأخرى الخدمية أو الربحية"

وتعرف أبو شحاتة (2018، ص. 104) رأس المال الفكري بأنه مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي ولكنها تعتبر جزءاً من رأس مال المنظمة والذي يتكون من أربعة مكونات أساسية وهي رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي (الخارجي أو العلاقات)، ورأس المال التنظيمي (الداخلي)، ورأس مال التجديد، التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل المساهمة في إنتاج أو تقديم خدمات متميزة مما يؤدي إلى استمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة في دنيا الأعمال وعلى تعظيم قيمتها.

وعرفت عطية (2018، ص. 265) رأس المال الفكري بأنه: "مجموعة الأصول غير الملموسة التي تمتلكها مؤسسات التعليم العالي، والمسؤولة عن تعظيم قدراتها، وتعزيز مكانتها التنافسية، وهي تشمل: معارف الأفراد، وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وهو ما يمثل (رأس المال البشري) كما يشمل: طبيعة عمليات المؤسسة وهيكلها وإجراءات العمل ونظم المعلومات، وهو ما يمثل (رأس المال الهيكلي)، وكذا: براءات الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية، وحقوق النشر، والتأليف، وهو ما يمثل (رأس المال الإبداعي)، فضلاً عن: علاقات المؤسسة مع عملائها الخارجيين، والجهات المستفيدة من خدماتها، وهو ما يمثل (رأس مال العملاء)".

ويعرف ممش (2018، ص. 104) رأس المال الفكري بأنه "كل ما تمتلكه الجامعة من أصول غير ملموسة؛ متمثلة في كفاءة العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعة ومهاراتهم، وخبراتهم، ومعارفهم، بالإضافة لما تمتلكه من علاقات خارجية، وعضويات محلية وإقليمية وعالمية، وهيكل تنظيمي، وبنية تحتية ملائمة وداعمة لبيئة صحية تعليمية؛ ما يسهم في إكسابها قدرة تنافسية مقارنة بالجامعات المماثلة".

ويرى (Nhon; Thong and Phuong (2018, p. 3) بأن رأس المال الفكري هو تراكم جميع المعارف والمعلومات والملكية الفكرية والخبرات والشبكات الاجتماعية والقدرات والكفاءات التي تعزز الأداء التنظيمي ليس فقط من قبل الأفراد ولكن أيضاً مضمنة في عملياتها الإدارية.

وتعرف (علوان، 2018، ص. 233) رأس المال الفكري بأنه "محصلة التفاعل بين رأس المال البشري للجامعة (مجموع ما يتمتع به العاملون بها من معارف ومهارات وخبرات)، ورأس المال الهيكلي للجامعة، ويتضمن (البنية الأساسية والعوامل التنظيمية والقانونية التي تدعم إنتاجية العاملين بها)، ورأس المال العلائقي للجامعة، ويتضمن (العلاقات مع البيئة المحيطة بها، والعلاقات التي تنميها الجامعة مع العملاء والمؤسسات المحلية والشراكات الدولية)، بما يحقق قيمة مضافة للجامعة وبالتالي يكسبها ميزة تنافسية"

ويعرف السر (2018، ص. 17) رأس المال الفكري للجامعة على أنه "كل ما تمتلكه الجامعة من أصول غير ملموسة والتي تتمثل في كفاءة ومهارة وخبرة العاملين الأكاديميين والإداريين ومستويات المعرفة لديهم، بالإضافة إلى ما تمتلكه الجامعة من علاقات خارجية وعضويات محلية وإقليمية وعالمية وهيكل تنظيمي وبنية تحتية ملائمة وداعمة لبيئة صحية تعليمية، مما يسهم في إكسابها قدرة تنافسية مقارنة بالجامعات المماثلة".

ويرى كل من شبوي؛ و بن لكحل (2019، ص. 430) بأن "رأس المال الفكري يركز داخل المنظمة على الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات والمعارف والخبرات اللازمة مدعماً بالقدرات التنظيمية والمادية والعلاقة مع الأطراف الخارجية، والذي بدوره يمنح المنظمة تحسين الأداء وتحقيق التفوق والتميز عن المنظمات الأخرى عن طريق الابداع والمساهمات الفكرية"

يشير المنسي (2018، ص. 163) رأس المال الفكري إلى الأصول غير الملموسة في المؤسسة؛ متمثلة في المهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون بها، وجميع الهياكل التنظيمية، والثقافات، وأشكال حقوق الملكية الفكرية المتاحة لديها، إضافة إلى ما تمتلكه من وسائل تستهدف توطيد العلاقات بين العاملين وأصحاب المصالح ذات الصلة بالمؤسسة

ويعرف كل من العامري؛ والمقرمي (2021، ص. 20) رأس المال الفكري بأنه "كل الموجودات غير الملموسة لدى الجامعة من قدرات وخبرات ومهارات مكتسبة من رأس المال البشري والهيكلية والزبوني، وتستطيع أن تستثمره وتطوره ليحقق لها ميزة تنافسية"

ويشير (Pedro; Alves and Leitão (2022, p. 246) إلى أن الجامعات تمتلك جميع الأصول غير الملموسة بما في ذلك العمليات والقدرات والابتكارات وبراءات الاختراع والمعرفة الضمنية ومواهب ومهارات أعضائها، واعتراف المجتمع بها وشبكات وجهات الاتصال الخاصة بالتعاون مع هذه الجامعات.

ويعرف بوزيدي؛ وبلاغيث (2022، ص. 291) رأس المال الفكري بأنه "نتائج التفاعل بين كل ما تمتلكه المنظمات من أصول غير ملموسة متمثلة في كفاءة وخبرة ومهارة العاملين في المنظمة، وما تمتلكه من علاقات خارجية وزبائن وما تمتلكه من هيكل تنظيمي يساعدها في تحقيق قيمة مضافة وتدعيم قدرتها التنافسية في البيئة الخارجية"

أما محمد (2023، ص ص. 955 – 956) فتري أن رأس المال الفكري هو "القيمة الكامنة داخل الجامعة والناجمة عن امتلاك الجامعة لأفراد ذوي مهارات وخبرات متنوعة وقادرين على الابداع والتطوير، كما يعبر عن البنية التحتية التكنولوجية للجامعة ونظم المعلومات والاتصالات بها، وعلاقتها مع المستفيدين منها، مما يجعله مركز الثقل القادر على توليد القيمة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، إذا ما تم تنميته واستثماره"

يلاحظ من المفاهيم السابقة لرأس المال الفكري ما يلي:

- الحدائة النسبية لهذا المفهوم. وتباين الآراء حوله وحول مكوناته.
- أنه يحتاج إلى جهد وتكلفة مرتفعة لبنائه.
- ثلاثية التكوين، حيث أنه مفهوماً له أبعاد ثلاثة؛ البعد البشري، البعد الهيكلي أو التنظيمي، وبعد العلاقات.
- أنه يعد وحدة واحدة متكاملة، ولا يجوز تقسيمه لمكوناته الأساسية من أجل إعطاء صورة متكاملة عن الأداء الكلي.
- يعد من الموجودات غير الملموسة التي تؤثر على الموجودات المادية للجامعة.
- يعد من أهم الميزات التنافسية التي تمتلكها الجامعة.
- يسير رأس المال البشري جنباً إلى جنب مع رأس مال العلاقات وهما لا يمكن امتلاكهما، وإنما يمكن مشاركتهما مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في الجامعة والشركاء وأصحاب المصلحة وينمو وفق البيئة التي تخلقهما.

وبناءً على ذلك ترى الدراسة الحالية أن رأس المال الفكري هو محصلة التفاعل بين رأس المال الداخلي (رأس المال البشري المتمثل في المعارف والمهارات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات وتمكنهم من تقديم اسهامات جديدة تسهم في إيجاد قيمة مضافة للخدمات والمنتجات وتعمل على زيادة ميزتها التنافسية مع الجامعات الأخرى المناظرة، ورأس المال التنظيمي أو الهيكلي المتمثل في المعرفة الجماعية وأنظمة المعلومات والسياسات والإجراءات والملكية الفكرية)، ورأس المال الخارجي (رأس مال العلاقات المتمثل في العلاقات التي تقينها الجامعة مع المؤسسات الأخرى والشركاء وأصحاب المصلحة)

أبعاد ومكونات رأس المال الفكري

بناءً على مفاهيم رأس المال الفكري، تتفق أغلب الدراسات العربية والأجنبية على أن تقسيم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أبعاد ومكونات، وهي الأكثر انتشاراً على نطاق واسع، ويمكن عرض الأبعاد والمكونات على النحو التالي: (Quintero–Quintero; Blanco–Ariza and Garzón–Castrillón, 2012, (BRĂȚIANU and PÎNZARU, 2015, pp. 612 – 613), (Todericiua and pp.5 – 6), (serban, 2015, p. 714), (مرهج، 2016، ص ص. 49 – 53)، (أحمد، 2016، ص ص. 36 – 37)، (Michalak; Krasodomska; Rimmel; Sort, and Trzmiela, 2017, pp. 11 – 12), (Anggraini; Abdul–Hamid and Azlina, 2018, pp. 2456 – 2457), (Secundo; 12), (Ahmed; Nokhal and Abdulmajid, Massaro; Dumay and Bagnoli, 2018, p.170), (Brandal, 2021 , (Ulum and Wijayanti (2019, P.148), 2018, pp. 79 – 80), (pp.31 – 32)، (حرز الله؛ وأبو لبد، 2020، ص ص. 75 – 76)، (العامري؛ والمقرمي، 2021، ص ص. 21)، (بوزيدي؛ وبلاغيث، 2022، ص ص. 292 – 293)، (Zhang; Wang and Chun, 2022, pp.3 – 4)

- **رأس المال البشري Human capital**، هو رأس المال الحقيقي لأي جامعة تسعى أن تكون مصدراً للإبداع والتجديد الذي يسهم في تحسين مهارات منتسبيها، ويعرف بأنه المخزون المعرفي أو مجموع المعرفة الصريحة والضمنية لقوة العمل البشري بالجامعة (أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين)، المكتسبة من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي والعمليات المدرجة في أنشطتهم، وهذه هي المعرفة التي يأخذونها معهم عندما يغادرون الجامعة، ويمكن تحديد ملامح رأس المال البشري في الجامعات من خلال المؤهلات العلمية لقوة العمل وخبراتهم، ورصيد البحث العلمي في المجالات والدوريات والمؤتمرات محلياً وعالمياً، وتبادل الزيارات داخلياً وخارجياً بين الجامعة والجامعات الأخرى، والاهتمام ببرامج التدريب سواء للأكاديميين أو الإداريين، وجودة التدريس والإنتاجية العلمية، بما يتماشى ومتطلبات سوق العمل.
- **رأس المال الهيكلي Structural capital**، يعرف رأس المال الهيكلي بأنه المعرفة الصريحة والضمنية المتعلقة بالإجراءات التنظيمية والثقافة والعمليات الداخلية للنشر والتواصل وإدارة المعرفة العلمية والتقنية في الجامعة (نظام العمل بالجامعة)، أو جميع الموارد غير الملموسة الموجودة في الجامعة نفسها، وهي التي تبقى عند مغادرة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، ويمكن تحديد ملامح رأس المال الهيكلي في الجامعات من خلال الموارد المالية والبرامج الأكاديمية والتكنولوجيا المستخدمة والثقافة التنظيمية.

- رأس مال العلاقات أو رأس المال الاجتماعي **Relational or social capital**، يعرف رأس مال العلاقات بأنه مجموعة العلاقات الداخلية أو الخارجية التي تعكس مدى الترابط والتعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، أو جميع الموارد المرتبطة بالعلاقات الخارجية سواء العلاقات الاقتصادية والسياسية والمؤسسية التي طورتها الجامعة وحافظت عليها مع شركائها، ويمكن تحديد ملامح رأس المال العلاقات في الجامعات من خلال قدرتها على بناء شراكات جديدة تحديد احتياجات المستفيدين، وبناء قاعدة بيانات عنهم وقياس رضا هؤلاء المستفيدين وفحص الشكاوى والعمل على حلها، وسمعة تلك الجامعات وحجم الجهود المستثمرة في العلاقات الداخلية والخارجية.

أهمية رأس المال الفكري في سياق الجامعات

تتمثل أهمية رأس المال الفكري للجامعات بوصفه يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها، وبوصفه رأس مال قائم على أساس الأفكار الابتكارية والمعارف والقدرات المكتسبة لدى العاملين، وهو بذلك يعد مصدراً أساسياً لثروة الجامعات، وكونه الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على تطوير باقي المؤسسات، وهو رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة وأنه أكثر الموجودات قيمة في الوقت الحالي. من خلال استقراء الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت رأس المال الفكري يتضح أهميته على النحو التالي:

- ما تواجهه الجامعات الآن من منافسة متزايدة بسبب انخفاض التمويل، وزيادة الطلب على الشفافية فيما يتعلق باستخدام هذا التمويل. وما يتطلبه من إعداد تقارير محاسبية والتي تتضمن بالضرورة الأصول غير الملموسة وذلك لتقديمها إلى المجتمع، كما أنه يقوي الروابط بين الجامعات وبيئة الأعمال وله تأثيراً إيجابياً على التعاون بين الجامعة والصناعة وأنشطة الوظيفة الثالثة للجامعة.

(Ahmed; Nokhal and Abdulmajid, 2018, pp. 80 – 81)

- قدرته على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أعضائها والمعرفة الصريحة التي تتمثل في رصيدها من خبرتها وتعاملاتها، ونشر هذه المعرفة في مختلف جوانب العمل الجامعي لتوجيه نشاطاتها. (عيسى؛ وبن موسى، 2017، ص. 35)

- استثمار المعلومات والمعارف بشكل ابداعي بما يخدم البيئة التعليمية، وتحقيق تنمية بشرية مستدامة، وتوظيف أفضل الطرق والأساليب لتطوير العاملين ورفع كفاءتهم، وتشجيع البحث والتطوير، ومراكز التميز، وتشجيع عمليات الابداع والابتكار. (داود، 2017، ص. 38)

- يعتبر الاهتمام برأس الفكري ورعايته أبرز الأدوات التنافسية في العصر الحالي لا سيما في المؤسسات التعليمية إذ أنه غير قابل للتقليد، لأنه عملية استثمار العقول المتوافرة بالمؤسسات التعليمية يساعد في إنشاء المنظمات التعليمية الذكية التي تسهم في إيجاد بيئة عمل أكثر مهنية وتطوراً تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات المتوافرة لها، ضمن نظم قيمي يعتمد على الشفافية.

(الراشدي، 2017، ص. 29 - 30)

- يسهم في التحول نحو الجامعة المعرفية التي تملك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق وإدارة المعرفة في عملياتها اليومية وتحتوي على الثقافة المناسبة التي تمكن الموظفين من تبادل الأفكار، والمعلومات فيعا بينهم بما يخدم أهداف الجامعة. (مرسي، 2013، ص. 91)
- يجمع رأس المال الفكري مصادر الابتكارات، كما يمكن اعتبارها قاعدة أساسية في وضع استراتيجية تنافسية وطنية ودولية تساعد على استخدام الأصول غير الملموسة (المعرفة والملكية الفكرية) بشكل مكثف في السوق التنافسي وتحقيق التميز في الأداء الجامعي (Michalak; Krasodomska; Rimmel; Sort, and Trzmiela (2017, pp. 18 – 19).

بعض النظريات المرتبطة برأس المال الفكري

يوجد بعض النظريات المرتبطة برأس المال الفكري في الجامعات، ومنها: Pedro; Alves and Leitão (2022, p. 244)

- **نظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory**، وأصحاب المصلحة هم أعضاء هيئة التدريس والباحثون والطلاب، وتقرح نظرية أصحاب المصلحة أنه يجب على المنظمات تقديم معلومات طوعية حول أدائها الفكري والاجتماعي والبيئي، ويُعتبر الطلاب من موارد رأس المال البشري (كأصحاب مصلحة داخليين) والعمل على قياس رضا هؤلاء الطلاب، والذي يمكن أن يكون بمثابة وسيلة لتوصيات تعزيز رأس المال العلائقي (كأصحاب مصلحة خارجيين)
- **النظرية الشرعية Theory of Legitimacy**، والتي تنطلق من أن المنظمات يجب أن تضمن أن تعمل ضمن حدود ومعايير مجتمعها، وتستمد هذه النظرية إلى فكرة "العقد الاجتماعي" بين المنظمة وتوقعات ذلك المجتمع. وبالتالي، تأخذ مؤسسات التعليم الجامعي أيضاً دور ممارسة المسؤولية الاجتماعية من حيث أن هذا الدور مرتبط بـ "العقد" الموقع مع المجتمع، حيث يفهم الأول على أنه سلوكيات تساهم في تحسين جودة الحياة للمواطنين. ولتحسين الأداء التنظيمي، يجب أن تكون إدارة الموارد الملموسة وغير الملموسة أكثر احترافاً

المبحث الثاني: البراعة الاستراتيجية، مفهومها.. وأبعادها

تعود أصول هذا مفهوم البراعة إلى اليونانية، فهي مشتقة من كلمتين Ambos وتعني الاثنين و Dexter تعني بالشكل الصحيح، وبالتالي المقصود بها هو القيام بأمرين بالشكل الصحيح (الحجيلة، Soares ; Reis; Cunha and Neto (2018, 36) دراسة (ص. 28)، وهذا ما أشارت إليه دراسة (ص. 2019)، إلى أن مفهوم البراعة يعود إلى أحد آلهة اليونان والذي كان يسمى يانوس "Janus" بأن له عينان إحداها

تتظر وراه (الماضي)، والأخرى تنظر إلى ما سيأتي (المستقبل)، وبالقياس، وهذا يشير إلى أحد أكثر التحديات تعقيداً والتي تواجه المؤسسات وهو أهمية تركيز جهودها على تحسين المنتجات والعمليات القائمة بالفعل، وفي الوقت نفسه توجيه هذه الجهود لتوليد الابتكارات التي ستحدد مستقبل المؤسسة.

وقد أشار (Ketabchi (2020, p. 25) إلى أنه تم استخدام مفهوم البراعة لأول مرة بالمعنى العلمي بواسطة Duncan عام 1976م وكان يقصد به قدرة المنظمة على إدارة التحسين بشكل مستمر وثنوري، أو ما يسمى بالتغييرات التدريجية والثورية في وقت واحد، أو أنه مؤشر على كفاءة المؤسسة في قيادة عمل ناجح، مع مراعاة التغييرات المستمرة في بيئة الأعمال.

البراعة الاستراتيجية

تشير دراسة (Musigire; Ntayi and Ahiauzu (2017, p. 74) إلى أن البراعة الاستراتيجية تعني الاستكشاف المتزامن ومتابعة الفرص الجديدة والاستثمار الفعال للأسواق الحالية، وهذا ما أكد عليه (Tinoco (2009, p. 2) من أن البراعة الاستراتيجية هي قدرة الفرد على الاستكشاف والاستثمار معاً

وفي هذا السياق ترى الجزائري (2019، ص. 11) إلى أن البراعة الاستراتيجية يقصد بها تحقيق التوافق بين الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والإمكانات التي تؤمن النجاح للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الوقت الحاضر واستكشاف الفرص والتهديدات في المستقبل المرتبطة بالمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي للعمل على استثمار تلك الفرص وتجنب التهديدات

وقد أوضح الإبراهيمي (2019، ص. 586) أيضاً أن البراعة الاستراتيجية تعني خلق نوع من التوافق بين استكشاف واستثمار الفرص وامتلاك هيكل تنظيمي متكامل من شأنه يقوم بمساعدة الإبداع في الاحتفاظ ببيئة العمل من خلال توفير متطلبات السوق والاعتماد على تكنولوجيا عالية الجودة

وبتعبير كل من (Wu; Wood; Chen; Meyer and Liu. (2020, p.1) إذا كانت البراعة تعني قدرة الفرد على القيام بأمرين مختلفين بشكل متساوٍ، فإن البراعة الاستراتيجية للمؤسسة تعني قدرة المؤسسة على القيام بأمرين مختلفين على قدم المساواة، بدءاً من الاستثمار والاستكشاف والتكامل والاستجابة والقدرة على التكيف والمرونة والكفاءة والمرونة

وعرفت دسوقي (2021، ص. 812) البراعة الاستراتيجية بأنها تعني قدرة القيادة الجامعية على وضع مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغييرات المحيطة بكفاءة من خلال سلسلة من الخطوات التنفيذية التي تقوم بها الجامعة بما يؤدي إلى ابتكار خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين ورتباتهم وتحسين وتنويع أنشطتها وخدماتها التعليمية وزيادة قنواتها التسويقية بما يسهم في

تعزيز قدرتها التنافسية وإيجاد فرص جديدة للتكيف مع المتطلبات ولها بعدين أساسيين هما: الاستكشاف والاستثمار.

يلاحظ من المفاهيم السابقة للبراعة الاستراتيجية ما يلي:

- أن أبعادها تعد وحدة واحدة متكاملة، ولا يجوز تقسيمها لمكوناتها الأساسية (الاستكشاف، والاستثمار)، وكلاهما يتطلب موارد بشرية مزودة بالمعارف والمهارات والخبرات، وكذلك علاقات قوية مع العملاء، بالإضافة إلى ثقافة تنظيمية وأنظمة معلومات.
- أنها تعتمد على المبادرة سواء من الأفراد أو المؤسسات لاقتناص الفرص الجديدة، وعلى إدراك هذه الفرص من خلال المسح البيئي للجامعة والبحث والاستكشاف.
- أنها تعتمد على استثمار الفرص سواء الجديدة أو الحالية من أجل تجنب القرارات الخطأ والتخطيط لأداء المهام بشكل يعزز من قدرة الجامعات التنافسية.
- أنها تمثل مفتاح النجاح لأنها تعتمد على إعادة التشكيل في ضوء التغيرات المحيطة وتغيرات السوق.

في ضوء المفاهيم السابقة ترى الدراسة الحالية أن البراعة الاستراتيجية تتمثل في قدرة الجامعة على الموازنة في تطبيق استراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار في نفس الوقت، الاستكشاف الذي يتمثل البحث عن فرص جديدة، واستثمار هذه الفرص والذي يتمثل في قدرة الجامعة على إيجاد منتجات أو عمليات أو خدمات مبتكرة جديدة أو تحسينها، بهدف تلبية احتياجات العملاء الحاليين في السوق الحالية والسعي إلى توسيع المعرفة والمهارات الحالية مع توسيع قنوات توزيع المنتجات والخدمات، وبما يسهم في تحقيق النجاح والازدهار للمؤسسات وتحقيق الربح على المدى البعيد

أبعاد البراعة الاستراتيجية

على الرغم من وجود اختلاف كبير بين الدراسات حول هذه أبعاد البراعة الاستراتيجية حسب اختلاف توجهات الباحثين وتخصصاتهم، فإن هناك شبه اتفاق بين المفاهيم حول أبعاد البراعة التنظيمية أو البراعة الاستراتيجية، ويرى كلاً من (3, 2018) Dranev; Izosimova and Meissner أن البراعة الاستراتيجية تتحدد في ضوء التوازن الأمثل أو المفاضلة بين الاستثمار والاستكشاف

على الرغم من أن البعض يرى أن الاستكشاف والاستثمار بعدين مترابطين، فإنهما في الحقيقة منفصلان (Tran, 2015, p. 32)، ويتضح ذلك على النحو التالي:

البعد الأول: الاستكشاف Exploration

يشير (Voss and Voss (2012, p.3) إلى أن الاستكشاف يركز على تطوير منتج جديد أو قدرات جديدة للسوق، حيث يؤدي إلى الاستكشاف إلى ابتكارات جديدة وتستهدف عملاء جدد خارج السوق الحالي، وقد يمثل العملاء الجدد سوقاً ناشئة أو سوقاً موجوداً ولكن غير مستهدف.

بينما يرى (Tran (2015, p. 32) إلى أن الاستكشاف هو السعي وراء معرفة جديدة عن الأشياء التي قد تصبح معروفة

وتعرف المحاسنة (2017، ص. 14) الاستكشاف بأنه سلسلة الخطوات الفنية التي تقوم بها المؤسسات بما يؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة تلبية لإشباع حاجات المستفيدين ورغباتهم، وإيجاد فرص جديدة والتكيف لمتطلبات الأسواق.

أما (Ripkey, Staci Lynne, 2017, 290) فيرى أن الاستكشاف يتضمن؛ (الابتكار innovation، والتكيف adaptation، والتغيير change)، والتكيف مع الضغوط الخارجية، ويشير إلى قدرة الجامعة على الخروج من ممارساتها وعملياتها اليومية لتخيل ومتابعة مشروع جديد.

ويرى (Shekari, Hamideh. (2018, PP 5 – 10) أن الاستكشاف، يشير إلى البحث عن خيارات جديدة من أجل الاستعداد للتغيرات المستقبلية في البيئة ولضمان البقاء على المدى الطويل، وأن التركيز المفرط على الاستكشاف يعني بناء المستقبل على حساب خسارة الفرص الحالية.

أما الحجيلة (2019، ص. 33) يرى أن الاستكشاف، يتمثل في قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل قدراتها التشغيلية من خلال توليد المعلومات السوقية المؤدية إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحديد الفرص السوقية الجديدة والاستجابة للمعلومات السوقية والتي تعزز من إبداع المنتجات وتمكين المؤسسات من استكشاف الفرص للمنتجات والخدمات الجديدة والتي تلبي احتياجات المستفيدين بشكل أفضل.

ويرى (Kolster (2020, p. 64) إلى أن الاستكشاف يشير إلى تجربة أنشطة وابتكارات جديدة.

وتشير دسوقي (2021، ص. 812) إلى أن الاستكشاف هو مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تعزز اكتشاف حلول جديدة للمشكلات وطرق مبتكرة لأداء العمل بالجامعة من خلال حشد الموارد والتوسع في الخدمات التعليمية وأداء وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بطريقة مبتكرة.

أنشطة الاستكشاف

يوضح Sulphey and Nasser (2017, p. 337) أن الاستكشاف يرتبط بالمفاهيم التي من المحتمل أن تساهم في التكيف، مثل البحث والاكتشاف والابتكار والتطلع إلى المجهول، وأن الأنشطة الاستكشافية تؤدي إلى مناهج وأفكار جديدة وتميل إلى الانحراف عن المستوى الحالي للعمليات. وتعمل على تزويد المنظمة بالفرص المستقبلية التي يمكن أن تكون مفيدة للربحية على المدى الطويل.

وقد أشار Soares; Reis; Cunha and Neto,. (2018, p. 38) أن الأنشطة الاستكشافية تمثل مبادرات الجامعة والتي تسعى جاهدة للبحث والتجربة واكتشاف تقنية جديدة، وتعد ضرورية لتطوير الجامعة مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في مكوناتها (منتجاتها أو خدماتها) ، والعمليات الإنتاجية، وتتضمن:

- البحث.
- التقصي.
- الملاحظة.
- ريادة الأعمال.
- المسح أو الاستطلاع.
- التنقيب.
- التجريب.

وعلى هذا ترى الدراسة الحالية أن الاستكشاف (البحث عن الفرص الجديدة)، هو مجموعة الإجراءات المرتبطة بالبحث، والتنقيب، والتجريب لبدائل جديدة عوائدها غير مؤكدة وبعيدة، وأن جوهر الاستكشاف يقود الجامعة إلى إيجاد منتجات جديدة في السوق، أو قدرة الجامعة على التوجه بسرعة نحو حاجات ورغبات المستفيدين.

البعد الثاني: الاستثمار Exploitation

يؤكد Voss and Voss (2012, p.3) أن الاستثمار يركز على الدقة والتوسيع التدريجي للمنتج الحالي وقدرات السوق نظراً لأن خصائص المنتج والسوق ديناميكية فإن الاستثمار المستمر لأسواق المنتجات الحالية يتميز بالمعرفة التدريجية والتحسين المستمر لسمات المنتج وزيادة رضا العملاء الحاليين

أما Sulphey and Nasser (2017, p. 337) يشير إلى أن الاستثمار، يمثل محاولات لتمثيل جوانب مثل الكفاءة والإنتاجية والتحكم والشروع في العمل على أساس الخبرة، وتميل الأنشطة الاستثمارية إلى توفير نوع من التحسين التدريجي ضمن الإجراءات الروتينية العادية التي تم تأسيسها بالفعل في المنظمة.

هذا النشاط قادر على المساهمة في الكفاءات التشغيلية الحالية للمنظمة وضمان وجود ربحية مستقرة على المدى القصير.

ويرى (Tran, 2015, p. 32) أن الاستثمار هو استخدام وتطور الأشياء المعروفة (Tran, 2015, p. 32)

وتعرف (المحاسبة، 2017، ص. 14) الاستثمار بأنه قدرة المؤسسات على تحسين أنشطتها لتوليد قيمة في الأمد القريب، والسعي لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وتتبع المنتجات وزيادة قنواتها التوزيعية.

أما فيري (Ripkey, Staci Lynne, 2017, 290) أن الاستثمار يتضمن (الوقاية preservation، التوازن equilibrium، الحفاظ على التقاليد maintenance of tradition)، ويشير إلى العمليات التنظيمية التي تتضمن المخاطرة، التجريب، المرونة، الابداع، الاكتشاف، واللعب

ويشير Sulphey and Nasser (2017, p. 336) إلى أن الاستثمار هو إعادة استخدام الموارد والمعرفة الموجودة التي يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة.

الاستثمار، حيث يشير إلى الابتكارات الإضافية المصممة لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الحالية، وأن التركيز المفرط على الاستثمار غالباً ما يؤدي إلى فقدان الرؤية طويلة المدى للمؤسسة

ويعرف الحجيلة (2019، ص. 34) الاستثمار بأنه القدرة على استثمار الميزة التنافسية الحالية للمؤسسة من خلال الإدارة الفعالة للموارد الحالية، لتحسين تصاميم المنتجات والخدمات الحالية وتعزيز علاقات العمل الحالية.

ويرى (Kolster 2020, p. 64) أن الاستثمار يشير إلى التحسين التدريجي أو جعل الأنشطة الحالية أكثر كفاءة.

أما دسوقي (2021، ص. 812) فترى أن الاستثمار، هو مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة بهدف تطوير خدماتها وتسهيل نشرها وتطويرها لتحقيق مزايا تنافسية، وغالبا ما ترتبط بوظائف الجامعة، التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

أنشطة الاستثمار

يوضح (Soares; Reis; Cunha and Neto (2018, P. 37 – 38) أن أنشطة الاستثمار تشير إلى مجموعة إجراءات لا غنى عنها للجامعة وتمكنها من التطور باستمرار، وتؤدي إلى التحسينات في منتجاتها وعملياتها، ومن ثم، العمل بكفاءة أكبر، وتتضمن:

- التغيير النوعي في المنتجات الحالية.
- تحسين عملية الإنتاج.
- فتح أسواق جديدة لبيع المنتجات الحالية.
- تطوير مصادر جديدة للمواد الخام أو المدخلات.

وعلى هذا ترى الدراسة الحالية أن الاستثمار (الاستثمار الأفضل للفرص)، يعني قدرة الجامعة على أنشطة تحسين للمنتجات والخدمات لخلق قيمة في الأمد القريب لتلبية لحاجات المستفيدين الحاليين في الأسواق الحالية، وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وتوسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية، وهذا البعد يتضمن جانبين؛ الأول، الترويج للفكرة أي تشجيع الجامعة لتكون متحمسة تجاه الأفكار الإبداعية ومحاولة اقناع الجميع بدعم تلك الأفكار، والجانب الثاني تنفيذ الفكرة أي مجموعة الأنشطة من قبيل إنتاج الشكل أو النموذج للمنتج الجديد وطريقة عمل الأشياء.

شروط نجاح البراعة الاستراتيجية

يمكن وضع شروط لنجاح البراعة الاستراتيجية تتمثل في: (الجزارة، 2020، ص. 23)

- تميز الهدف الاستراتيجي بالوضوح الذي يظهر أهمية الاستكشاف والاستثمار، وإدراك مضمون رؤية المنظمة عبر الوحدات المتخصصة بنشاطي الاستكشاف والاستثمار
- تميز وحدات المؤسسة بإجراء توازن بين نشاطي الاستكشاف والاستثمار بهدف القدرة على التعامل مع التطورات والتغيرات البيئية.
- امتلاك إدارة المؤسسة لخصائص مميزة تجعلها قادرة على تحمل الضغوطات والتوترات وحلها.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

بعد الانتهاء من عرض الإطار النظري للدراسة وما تضمنه من دراسة وتحليل الأدبيات ذات الصلة بالبراعة الاستراتيجية ورأس المال الفكري بالجامعات. يأتي الجزء الميداني من الدراسة بهدف الاستعانة بآراء بعض أساتذة الجامعات المصرية في الكشف عن واقع أبعاد رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، ثم تحديد وجهة نظرهم في إمكانات البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية وترتيب هذه الأدوار في ضوء أهميتها من وجهة نظرهم وصياغة تصور مقترح لدور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، ويشتمل هذا المبحث على العناصر التالية:

حساب صدق الاستبانة

أ- صدق المحكمين

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم تصميم استبانة، وتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (1) على عدد (12) أستاذ من أساتذة كليات التربية ببعض الجامعات المصرية (1) مصحوباً بمقدمة تمهيدية تضمنت توضيحاً لمجال البحث، والهدف منه، والتعريف الإجرائي لمصطلحاته، بهدف التأكد من صلاحيتها وصدقها، وإبداء ملاحظاتهم حول:

- مدي وضوح وملائمة صياغة مفردات الاستبانة.
- مدي وضوح تعليمات الاستبانة.
- مدي كفاية مفردات الاستبانة.
- مدي وضوح ومناسبة خيارات الإجابة.
- تعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه سيادتكم يحتاج الى ذلك.

وتم حساب صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين وصدق المحتوى للاوشي Lawshe (CVR) Content Validity Ratio، وقد تم حساب نسب اتفاق المحكمين السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على كل مفردة من مفردات الاستبانة من حيث: مدي تمثيل مفردات الاستبانة لقياس ما تسعى لقياسه. كما تم حساب صدق المحتوى باستخدام معادلة لاوشي Lawshe لحساب نسبة صدق المحتوى (CVR) Content Validity Ratio لكل مفردة من مفردات الاستبانة.

واتضح أن نسب اتفاق السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على كل مفردة من مفردات الاستبانة تتراوح ما بين (83.3% - 100%)، كما بلغت نسبة الاتفاق الكلية للسادة المحكمين على مفردات الاستبانة (96.114%).

وعن نسبة صدق المحتوى (CVR) للاوشي يتضح من جدول (2) أن جميع مفردات الاستبانة تتمتع بقيمة صدق محتوى مقبولة، كما بلغ متوسط نسبة صدق المحتوى للاستبانة ككل (0.928) وهي نسبة صدق مقبولة. وقد استفادت الباحث من آراء وتوجيهات السادة المحكمين من خلال مجموعة من الملاحظات مثل:

- تعديل صياغة بعض مفردات الاستبانة لتصبح أكثر وضوحاً.
- إعادة ترتيب لبعض المفردات بتقديم بعضها على بعض.

(1) انظر الملحق (2)

(1) انظر الملحق (1)

ب- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب:

- معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات الاستبانة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه.
- معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.
- معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

بداية يوضح جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	معامل الارتباط بالبعد	م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	معامل الارتباط بالبعد	م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	معامل الارتباط بالبعد	م
البعد الثالث: رأس مال العلاقات			البعد الثاني: رأس المال الهيكلي			البعد الأول: رأس المال البشري		
.508**	.539**	1	.537**	.604**	1	.611**	.659**	1
.537**	.604**	2	.452**	.532**	2	.505**	.557**	2
.452**	.532**	3	.585**	.677**	3	.516**	.548**	3
.585**	.677**	4	.473**	.563**	4	.436**	.470**	4
.473**	.563**	5	.496**	.610**	5	.455**	.523**	5
.496**	.610**	6	.467**	.542**	6	.575**	.614**	6
.420**	.487**	7	.572**	.607**	7	.497**	.630**	7
.461**	.534**	8	.490**	.549**	8	.440**	.492**	8
			.541**	.631**	9			
			البعد الخامس: الاستثمار			البعد الرابع: الاكتشاف		
			.512**	.563**	1	.422**	.470**	1
			.570**	.629**	2	.490**	.554**	2
			.582**	.674**	3	.509**	.540**	3
			.564**	.621**	4	.440**	.585**	4
			.470**	.546**	5	.515**	.536**	5
			.554**	.634**	6	.534**	.600**	6
			.482**	.522**	7	.602**	.663**	7
			.490**	.556**	8	.403**	.450**	8
			.504**	.531**	9	.572**	.684**	9
			.511**	.580**	10	.560**	.632**	10
			.468**	.543**	11	.473**	.516**	11

	.550**	.608**	12	.554**	.620**	12
	.583**	.644**	13	.460**	.485**	13
	.572**	.630**	14	.630**	.672**	14

يلاحظ من جدول (1) أن:

- معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات الاستبانة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يعني اتساق مفردات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه.
- معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يعني اتساق مفردات الاستبانة مع درجته الكلية.

ويوضح جدول (2) معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (2) معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	البعد	معامل الارتباط
1	رأس المال البشري.	.809**
2	رأس المال الهيكلي.	.815**
3	رأس مال العلاقات.	.811**
4	الاكتشاف.	.839**
5	الاستثمار.	.856**

ومن خلال حساب الاتساق الداخلي للاستبانة يتضح أن الاستبانة يتمتع بالاتساق الداخلي؛ مما يُشير إلى إمكانية استخدامه في البحث الحالي، والوثوق بالنتائج التي سيُسفر عنها البحث. ومما تقدم ومن خلال حساب صدق الاستبانة بطريقتي صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي يتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق، مما يشير إلى إمكانية استخدامها في البحث الحالي، والوثوق بالنتائج التي سيسفر عنها البحث.

ثبات الاستبانة

أ- طريقة ألفا كرونباخ: Cronbach's alpha

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ: Cronbach's alpha ، ويوضح جدول (3) قيم معاملات الثبات بطريقة "ألفا كرونباخ" لكل مفردة ومعامل الثبات للاستبانة ككل.

جدول (3) قيم معاملات الثبات بطريقة "ألفا كرونباخ" لكل مفردة ومعامل الثبات للاستبانة ككل

معامل ثبات الاستبانة في حالة حذف المفردة	م	معامل ثبات الاستبانة في حالة حذف المفردة	م	معامل ثبات الاستبانة في حالة حذف المفردة	م	معامل ثبات الاستبانة في حالة حذف المفردة	م	معامل ثبات الاستبانة في حالة حذف المفردة	م
.811	45	.808	34	.810	23	.811	12	.808	1
.812	46	.811	35	.809	24	.812	13	.809	2
.811	47	.809	36	.806	25	.810	14	.810	3
.811	48	.811	37	.809	26	.808	15	.812	4
.809	49	.810	38	.811	27	.811	16	.811	5
.812	50	.812	39	.807	28	.812	17	.805	6
.812	51	.808	40	.811	29	.811	18	.804	7
.811	52	.811	41	.810	30	.809	19	.812	8
.810	53	.812	42	.811	31	.811	20	.809	9
		.809	43	.807	32	.812	21	.809	10
		.807	44	.812	33	.807	22	.812	11
0.812					معامل ثبات الاستبانة ككل				

وإذا كان معامل الثبات بطريقة ألفا لكل مفردة من مفردات الاستبانة أقل من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل، فهذا يعني أن المفردة مهمة وغيابها عن الاستبانة يؤثر سلباً على معامل ثباتها (Field, 2009). ويتضح من جدول (4) أن مفردات الاستبانة يقل معامل ثباتها عن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل وهي (0.812).

ب- معامل ثبات إعادة التطبيق

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة إعادة التطبيق، وبلغ معامل ثبات إعادة التطبيق للاستبانة ككل بلغ (0.859**) وهو معامل ثبات دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

ومما تقدم ومن خلال حساب ثبات الاستبانة بطريقتي ألفا كرونباخ وإعادة التطبيق يتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، مما يشير إلى إمكانية استخدامها في البحث الحالي، والوثوق بالنتائج التي سيسفر عنها البحث.

مستوى ومدى التوافق

حدد الباحث مستوى استجابات عينة البحث على مقياس ليكرت الخماسي Fifth Likert Scale، طبقاً للمعادلة الآتية:

$$A = \frac{N - 1}{N} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

حيث تشير A إلى مدى الاستجابة، وتشير N إلى تدرج المقياس (5)، ويوضح الجدول التالي مستوى ومدى التوافر لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وقد تم إضافة هذه القيمة (0,8) إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح؛ وذلك لتحديد الحد الأدنى والأقصى لدرجة التوافر، ويوضح جدول (4) المتوسط الوزني والنسبة المئوية ودرجة التوافر.

جدول (4) المتوسط الوزني والنسبة المئوية ودرجة التوافر

درجة التوافر	النسبة المئوية للمتوسط	المتوسط الوزني				
		1	≥	X	>	1.8
ضعيفة جداً	20% لأقل من 36%	1.8	>	X	≥	1
ضعيفة	36% لأقل من 52%	2.6	>	X	≥	1.8
متوسطة	52% لأقل من 68%	3.4	>	X	≥	2.6
كبيرة	68% لأقل من 84%	4.2	>	X	≥	3.4
كبيرة جداً	84% حتى 100%	5	≥	X	≥	4.2

ومن ثم فقد اعتمد الباحث على المتوسط الوزني للتكرارات كمحك لتحديد درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري والبراعة الاستراتيجية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

وبعد حساب صدق وثبات الاستبانة وبعد إجراء التعديلات المقترحة وصياغة الاستبانة في صورتها النهائية، تم إعادة تقديمها ونشرها من خلال الانترنت على الرابط:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdie2CSpLNgjK4LHujUhGmbSUJXsb4UzkPLN62snC2W9bYuQA/viewform?usp=pp_url

وقد بلغ من أجاب على هذه الاستبانة (164) من السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وتم الاستعانة بأرائهم لصياغة تصور مقترح حول دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، وموزعين كما في جدول (1):

جدول (5) بيان بأعداد المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
دمهور	85
الإسكندرية	22
كفر الشيخ	17
بني سويف	6
أسيوط	5
مطروح	9
سوهاج	11
دمياط	9
المجموع	164

تحليل آراء بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

وللإجابة عن السؤال الأول حول مدى توافر أبعاده بالجامعات المصرية استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري، والنتائج يوضحها جدول (2)

جدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري ودرجة توافر رأس المال البشري لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (ن=164)

الترتيب	المتوسط الوزني	مجموع الأوزان	الانحراف	المجموع	درجة التوافر										العبارات	م
					ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً			
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	4.2 5	69 7	0.5 12		0	0	0	0	3.7	6	67. 7	11 1	28. 7	47	تمتلك الجامعة نخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين قادرة على الإبداع والتجديد في مجال عملهم	-1
3	2.6 4	43 4	0.5 28		2.4	4	30. 5	50	67. 1	11 0	0	0	0	0	يسعى أعضاء هيئة التدريس والإداريين	-2

															والباحثين لتنمية معارفهم ومهاراتهم التي تساعدهم على إنجاز الأعمال
4	2.0 0	32 8	0.4 82		11. 6	19	76. 8	12 6	11. 6	19	0	0	0	0	3- قدرة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين على التعامل بمرونة مع المواقف والأنشطة في مجال عملهم
7	1.4 0	23 0	0.4 91		59. 8	98	40. 2	66	0	0	0	0	0	0	4- توجد سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين
7	1.4 0	23 1	0.4 93		59. 1	97	40. 9	67	0	0	0	0	0	0	5- توجد سياسات واضحة للمحافظة على الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين
6	1.6 0	26 3	0.5 02		40. 2	66	59. 1	97	0.6	1	0	0	0	0	6- تشجع الجامعة على تقديم المبادرات من أعضاء هيئة التدريس

																والإداريين والباحثين
5	1.8 4	30 3	0.3 60		15. 2	25	84. 8	13 9	0	0	0	0	0	0	0	7- تشجع الجامعة روح الإبداع العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين
2	2.7 0	44 4	0.6 06		0	0	37. 2	61	54. 9	90	7.9	13	0	0	0	8- تسمح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين بالمشاركة في اتخاذ القرارات
		29 30	13 12		30 9		60 6		22 6		12 4		47			المجموع
	2.2 2				38. 62		75. 75		28. 25		15. 50		5.8 7			المتوسط
					23. 54		46. 17		17. 22		9.4 4		3.5 8			النسبة
							44.5									القوة النسبية للمحور

يتضح من جدول (6) أن القوة النسبية لتوافر رأس المال البشري بالجامعات المصرية بلغت (44.5%)، وهذا يدل على أن عبارات هذا البعد متوفرة بدرجة ضعيفة والمتمثلة في ضعف المخزون المعرفي أو مجموع المعرفة الصريحة والضمنية لقوة العمل البشري بالجامعة (أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين)، المكتسبة من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي والعمليات المدرجة في أنشطتهم (إبداع- أفكار جديدة- مهارات- قدرات جوهرية في مجال التخصص- فرق العمل). وتعتبر أيضاً هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (2.22) ذات درجة "ضعيفة"، وتراوحت درجة توافر عبارات هذا المحور بين ضعيفة جداً ومتوسطة، باستثناء العبارة الأولى التي حصلت على درجة توافر مرتفعة جداً وفق المتوسط الوزني وهذا أمر طبيعي وهو أن الجامعات تمتلك نسبة متميزة من رأس المال البشري المتمثل في خبرات ومهارات كادرها الوظيفي، وقد حصلت العبارتين (3)، و (8) على درجة توافر متوسطة، في

حين حصلت باقي العبارات على درجة توافر ضعيفة جداً كما العبارات رقم (4)، و (5) و (6) ومتوسطة، ودرجة توافر ضعيفة كما العبارة (3)، ودرجة توافر متوسطة كما العبارة (8)، وهذا ما أكدته نسبة موافقة المستجيبين على عبارات بعد رأس المال البشري بالجامعات المصرية فكانت (3.58 %) كبيرة جداً، و (9.44 %) كبيرة، و (17.22 %) متوسطة، و (46.17 %) ضعيفة، و (23.54 %) ضعيفة جداً.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى شعور المستجيبين بمحدودية وقلة البرامج التدريبية في عصر المعلومات وضعف أنظمة المعلومات والتي أثرت بشكل سلبي على أداء أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين، وإلى رغبتهم في لفت نظر المسؤولين عن الجامعات المصرية بالمشكلات التي تعاني منها قوة العمل لوضعها في المرتبة الأولى في قائمة الاهتمامات، حتى يتسنى دعم هذه الجامعات والتركيز على الطاقات الابتكارية والمحافظة عليها، وبذل الجهود لتكوين رأس المال الفكري بها.

وتتفق نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها دراسة مرسي (2013)، ودراسة سليمان (2016)، ودراسة أحمد (2016)، ودراسة عبد المنعم؛ المهدي؛ والجيار (2017)، ودراسة عيسى؛ وبن موسى (2017)، ودراسة عطية (2018)، ودراسة أبو شحاتة (2018)، ودراسة ممش (2018)، ودراسة محمود، ولاء محمود عبد الله. (2018)، ودراسة شبوي؛ و بن لكحل (2019)، ودراسة Mubarika; Naghavib and Mahmood (2019)، ودراسة Ulum; Harviana; Zubaidah and Jati, (2019) Ahmad (2019)، ودراسة حرز الله؛ وأبو لبد (2020)، ودراسة سالم (2020)، ودراسة خشافة (2021)، ودراسة حسانين (2021)، ودراسة العودة؛ والمقري (2021)، ودراسة عبد الحميد (2021)، ودراسة عبد العزيز (2021)، ودراسة بوزيدي؛ وبلاغيث (2022)، ودراسة Zhang; Wang and Chun (2022)، ودراسة Pedro; Alves and Leitão (2022)، ودراسة García-Hurtado; Devece; Zegarra-Saldaña, and Crisanto-Pantoja (2022).

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري ودرجة توافر رأس المال الهيكلي أو التنظيمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (ن=164)

الترتيب	المتوسط الوزني	مجموع الأوزان	الانحراف المعياري	المجموع	درجة التوافر								العبارات	م		
					ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة				كبيرة جداً	
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
2	2.68	440	0,884		0	0	59	8.98	12	20	28	46	0	0	1- تحرص الجامعة على نشر المعارف من خلال المطبوعات المختلفة	
3	2.55	419	0.498		0	0	44	5.73	55	91	0	0	0	0	2- تنشر الجامعة ثقافة "أفضل الممارسات" لإنجاز الأعمال	
5	2.25	369	0.434		0	0	75	12.30	25	41	0	0	0	0	3- تمتلك الجامعة هيكل تنظيمي مرن يسمح بالاتصال والتواصل بين أقسامها لسرعة حل المشكلات التي تواجهها.	
6	2.24	368	0.444		0	0	76	12.52	32	38	0.6	1	0	0	4- توفر الجامعة وسائل تساعد على تخزين	

															المعرفة والاحتفاظ بها يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة لها.
7	2. 20	36 1	0. 40 2		0	0	79 9.	13 1	20 1.	33	0	0	0	0	5- توافر هيكل تنظيمي يشجع على العمل الجماعي وتقليل الحواجز بين الأقسام
4	2. 59	42 5	0. 49 3		0	0	40 9.	67	59 1.	97	0	0	0	0	6- تمتلك الجامعة الشفافية في إدارة كلياتها وأقسامها ووحداتها
8	2. 18	35 9	0. 98 1		40 2.	66	0. 6	1	59 1.	97	0	0	0	0	7- يسمح الهيكل الإداري بالجامعة بسهولة التواصل بين كافة المستويات الإدارية بها
1	2. 81	46 1	0. 62 2		0	0	30 3.	50	57 9.	95	11 6.	19	0	0	8- تدعم الجامعة ثقافة التحسين المستمر في جميع كلياتها

9	2.00	329	0.078		0	0	994	163	0.6	1	0	0	0	0	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية لتحسين الأنشطة البحثية من خلال ربطها بمشكلات واحتياجات المجتمع
		3531		1471	0	66	0	831	0	513	0	66	0	0	المجموع
	2.38					7.33		923		57		7.33			المتوسط
						4.42		556		3431		4.42			النسبة
47.7														القوة النسبية للمحور	

يتضح من جدول (7) أن القوة النسبية لتوافر رأس المال الهيكلي أو التنظيمي بالجامعات المصرية بلغت (47.7%)، وهذا يدل على أن عبارات هذا البعد متوفرة بدرجة متوسطة والمتمثلة في ضعف المعرفة الصريحة والضمنية المتعلقة بالإجراءات التنظيمية والثقافة والعمليات الداخلية للنشر والتواصل وإدارة المعرفة العلمية والتقنية في الجامعة (نظام العمل بالجامعة) (نظم المعلومات المتطورة- قواعد بيانات محدثة- سياسات وإجراءات تدعم الابداع- هيكل تنظيمي مرن)، وتعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (2.38) ذات درجة "متوسطة"، وتراوحت درجة توافر عبارات هذا المحور بين ضعيفة جداً ومتوسطة، فقد حصلت العبارتين (1)، و (9) على درجة توافر متوسطة، بينما حصلت العبارات (2)، و (3)، و (4) و (5)، و (6)، و (7)، و (9) على درجة توافر ضعيفة، وهذا ما أكدته نسبة موافقة المستجيبين على عبارات هذا البعد فكانت نسبة توافر بعد رأس المال الهيكلي أو التنظيمي بالجامعات المصرية كالاتي؛ (4.42%) كبيرة، و (34.31%) متوسطة، و (55.56%) ضعيفة، و (4.42%) ضعيفة جداً.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى شعور المستجيبين بغياب ثقافة الاستثمار في رأس المال الفكري وضعف قدرة قواعد البيانات على رصد ما لديهم من مهارات ومواهب واحتضانها وتشجيعها واستثمار قدراتهم الإبداعية، مع غياب التشريعات واللوائح التي تشجع على الاستثمار في رأس المال الفكري، حتى وإن وجدت فهي مقيدة لهذا الاستثمار.

وتتفق نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها دراسة مرسي (2013)، ودراسة سليمان (2016)، ودراسة أحمد (2016)، ودراسة عبد المنعم؛ المهدي؛ والجيار (2017)، ودراسة عيسى؛ وبين موسى (2017)، ودراسة عطية (2018)، ودراسة أبو شحاتة (2018)، ودراسة مشمش (2018)، ودراسة محمود، ولاء محمود عبد الله. (2018)، ودراسة شبوي؛ و بن لكحل (2019)، ودراسة Mubarika; Naghavib and Mahmood (2019)، ودراسة Ulum; Harviana; Zubaidah and Jati, (2019) Ahmad (2019)، ودراسة حرز الله؛ وأبو لبة (2020)، ودراسة سالم (2020)، ودراسة خشافة (2021)، ودراسة حسانين (2021)، ودراسة العودة؛ والمقري (2021)، ودراسة عبد الحميد (2021)، ودراسة عبد العزيز (2021)، ودراسة بوزيدي؛ وبلاغيث (2022)، ودراسة Zhang; Wang and Chun (2022)، ودراسة Pedro; Alves and Leitão (2022)، ودراسة García-Hurtado; Devece; Zegarra-Saldaña, and Crisanto-Pantoja (2022).

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري ودرجة توافر رأس مال العلاقات (رأس المال الاجتماعي) لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (ن=164)

م	العبارات	درجة التوافر									
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
10	يسعى أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين على تبادل المعلومات مع زملائهم في الأقسام الأخرى بالجامعة.	0.6	1	7.13	9	14.8	2	1.2	2	0	0
7		2.07	507	0.332							

5	2. 51	49 5	0. 53 6		0	0	50 6.	83	47 6.	78	1. 8	3	0	0	11 تحرص الجامعة على بناء علاقات متميزة مع قطاعات المجتمع محلياً وإقليمياً	11
1	3. 64	59 2	0. 74 2		0	0	1. 8	3	39 0.	64	45 1.	74	11 6.	19	12 ترتبط الجامعة بعلاقات علمية وبحثية قوية مع جامعات محلية وعالمية	12
2	3. 41	56 3	0. 58 5		0	0	1. 8	3	57 9.	95	37 2.	61	3. 0	5	13 تتعاون الجامعة مع المؤسسات المجتمع في عقد مؤتمرات علمية	13
4	2. 65	50 3	0. 60 2		0	0	41 5.	68	51 8.	85	6. 7	11	0	0	14 يحصل أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين على المعلومات من المصادر المختلفة	14
6	2. 26	49 2	0. 44 4		0	0	73 2.	12 0	26 8.	44	0	0	0	0	15 يتعاون أعضاء هيئة التدريس	15

															والإداريين والباحثين من أجل تشخيص وحل المشكلات التي تواجه الجامعة.
3	2. 67	49 2	0. 47 1		0	0	32 9.	54	67 1.	11 0	0	0	0	0	16 تتمتع الجامعة بسمعة جيدة نتيجة التميز في الأبحاث العلمية
6	2. 26	49 2	0,4 44		0	0	73 2.	12 0	26 8.	44	0	0	0	0	17 تتمتع الجامعة بسمعة جيدة بين الجامعات نتيجة سمعة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية.
		41 36		13 08				45 3		66 8		16 2		25	المجموع
	2. 68							56 6. 2		83 5.		20 2. 5		3. 12	المتوسط
								34 4. 2		50 7. 6		12 3. 1		1. 9	النسبة
53.67															القوة النسبية للمحور

يتضح من جدول (8) أن القوة النسبية لتوافر رأس مال العلاقات (رأس المال الاجتماعي) بالجامعات المصرية بلغت (53.67%)، وهذا يدل على أن عبارات هذا البعد متوفرة بدرجة "متوسطة" والمتمثلة في مجموعة العلاقات الداخلية أو الخارجية التي تعكس مدى الترابط والتعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، أو جميع الموارد المرتبطة بالعلاقات الخارجية سواء العلاقات الاقتصادية والسياسية والمؤسسية التي طورتها الجامعة وحافظت عليها مع شركائها (علاقات استراتيجية متميزة مع الزبائن والموردين)، وتعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (2.68) ذات درجة "متوسطة"، وتراوحت درجة توافر عبارات هذا المحور بين ضعيفة جداً ومتوسطة، فقد حصلت العبارات (1)، و (3)، و (5)، و (7) على درجة توافر متوسطة، بينما حصلت العبارات (2)، و (4)، و (6)، و (8)، على درجة توافر ضعيفة، وهذا ما أكدته نسبة موافقة المستجيبين على عبارات هذا البعد فكانت نسبة توافر رأس مال العلاقات (رأس المال الاجتماعي) بالجامعات المصرية كالاتي؛ (1.9%) كبيرة جداً، و (12.3%) كبيرة، و (50.7%) متوسطة، و (34.4%) ضعيفة.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى شعور المستجيبين بضعف الثقة بين الجامعات وقطاعات سوق العمل والإنتاج، وإلى وجود عوائق تعرقل التواصل بين الجامعات والكليات والأقسام، وإلى شعورهم بغياب البيئة التي تنمي الوعي بأهمية الاستثمار في رأس المال الفكري، وعدم وجود معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.

وتتفق نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها دراسة مرسي (2013)، ودراسة سليمان (2016)، ودراسة أحمد (2016)، ودراسة عبد المنعم؛ المهدي؛ والجيار (2017)، ودراسة عيسى؛ وبن موسى (2017)، ودراسة عطية (2018)، ودراسة أبو شحاتة (2018)، ودراسة ممشمش (2018)، ودراسة محمود، ولاء محمود عبد الله. (2018)، ودراسة شبوي؛ و بن لكلل (2019)، ودراسة Mubarika; (2019) Naghavib and Mahmood، ودراسة Ulum; Harviana; Zubaidah and Jati، ودراسة Ahmad (2019)، ودراسة حرز الله؛ وأبو لبد (2020)، ودراسة سالم (2020)، ودراسة خشافة (2021)، ودراسة حسانين (2021)، ودراسة العودة؛ والمقري (2021)، ودراسة عبد الحميد (2021)، ودراسة عبد العزيز (2021)، ودراسة بوزيدي؛ وبلاغيث (2022)، ودراسة Zhang; Wang and Chun (2022)، ودراسة Pedro; Alves and Leitão (2022)، ودراسة García-Hurtado; Devece; (2022)، ودراسة Zegarra-Saldaña, and Crisanto-Pantoja (2022).

															التنظيمية الرسمية.
11	4.18	686	0.609		0	0	1.8	3	5.5	9	652.	107	274.	45	5- سعي الجامعة إلى الدخول إلى أسواق ومجالات جديدة
7	4.45	731	0.685		0	0	0.6	1	9.1	15	34!	56	561.	92	6- تدرس الجامعة الأفكار الجديدة تلبية لاحتياجات المستفيدين
10	4.40	723	0.644		0	0	0	0	8.5	14	421.	69	494.	81	7- سعي الجامعة إلى اكتشاف المهارات والإبداعات في مجال العمل.
8	4.43	728	0.684		0	0	0	0	110.	18	341.	56	549.	90	8- حرص الجامعة على مراجعة عملياتها وأنشطتها باستمرار
6	4.51	740	0.621		0	0	0	0	6.7	11	354.	58	579.	95	9- حرص الجامعة على متابعة التطورات بها باستمرار
6	4.51	740	0.621		0	0	0	0	6.7	11	354.	58	579.	95	10- حرص الجامعة على متابعة التطورات في

															الجامعات الأخرى
3	4. 69	77 0	0. 54 6		0	0	0	0	4. 3	7	22 0.	36	73 8.	12 1	11 السماح بتجريب الأفكار الجديدة
8	4. 43	72 8	0. 68 4		0	0	0	0	11 0.	18	34 1.	56	54 9.	90	12 البحث والتقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة.
9	4. 41	72 4	0. 67 2		0	0	0	0	10 4.	17	37 8.	62	51 8.	85	13 استفادة الجامعة من اتجاهات ومداخل الإدارة المعاصرة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز.
5	4. 55	74 7	0. 58 8		0	0	0	0	4. 9	8	34 8.	57	60 4.	99	14 عرض تجارب الجامعات الأخرى عند مناقشة الأمر المتعلقة بالجامعة.
		10 30 9		22 96				19		14 4		82 6		13 07	المجموع
	4. 48							1. 3		10 2.		59		93 3.	المتوسط

								0.		6.		35		56	النسبة
								81		1		5.		2.	
89.6														القوة النسبية للمحور	

يتضح من جدول (9) أن القوة النسبية لإمكانات "الاستكشاف" في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية بلغت (89.6%)، وهذا يدل على أن عبارات هذا البعد حصلت على درجة موافقة كبيرة جداً والمتمثلة في مجموعة الإجراءات المرتبطة بالبحث، والتنقيب، والتجريب لبدائل جديدة عوائدها غير مؤكدة وبعيدة، وأن جوهر الاستكشاف يقود الجامعة إلى إيجاد منتجات جديدة في السوق، أو قدرة الجامعة على التوجه بسرعة نحو حاجات ورغبات المستفيدين، وتعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (4.48) ذات درجة موافقة "كبيرة جداً"، ويتضح ذلك أيضاً في أن جميع عبارات هذا البعد ذات درجة موافقة "كبيرة جداً" من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات دور الاستكشاف في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، وهذا ما أكدته نسبة موافقة المستجيبين على عبارات هذا البعد فكانت (56.2%) كبيرة جداً، و (35.5%) كبيرة، و (6.1%) متوسطة، و (0.81%) ضعيفة.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى إدراك المستجيبين لأهمية الدور الذي يجب أن تقوم به الجامعات المصرية بما لديها من إجراءات تنظيمية تعزز الاكتشاف، وقدرات ومهارات وتكنولوجيات ونظم اتصال وتواصل والوصول إلى قطاع عريض من المستفيدين في التنقيب ودراسة تطلعات هؤلاء المستفيدين من خدمات الجامعات والعمل على تلبيتها وتقديمها بأعلى مستوى من الجودة وبما يسهم في تنمية رأس المال الفكري بها

وتتفق نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها دراسة (Tinoco (2009)، ودراسة الباشقالي؛ والداؤد (2015، ص. 322)، ودراسة (Nguyen; Yu; Melewar and Hemsley–Brown (2016)، ودراسة (Fu; Ma; Bosak and Flood (2016)، ودراسة (Shekari (2018)، ودراسة صويص وعابدين (2019)، ودراسة أحمد؛ عبد الحليم؛ الأنصاري؛ وعبد اللاه (2020)، ودراسة علي بن حسن يعن الله القرني (2020)، ودراسة (Kolster (2020)، ودراسة إبراهيم (2021)، ودراسة دسوقي (2021)

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري لإمكانات "الاستثمار" في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (ن=164)

الترتيب	المتوسط الوزني	مجموع الأوزان	الانحراف المعياري	المجموع	درجة الموافقة								العبارات	م		
					ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة				كبيرة جداً	
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
9	4.2 9	674	0.7 68		0	0	0	0	18 9.	31	32 3.	53	48 8.	80	1- التزام الجامعة بتحسين جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار مع خفض التكاليف	
12	4.2 1	659	0.7 59		0	0	0	0	20 1.	33	37 8.	62	42 1.	69	2- تركيز الجامعة على زيادة مستويات التكنولوجيا في العمليات التشغيلية	
4	4.7 3	773	0.4 93						2. 4	4	21 3.	35	76 2.	12 5	3- حرص الجامعة على قياس رضا المستفيدين بشكل مستمر من أجل	

															تطوير خدماتها باستمرار
11	4.2 2	658	0.7 77		0	0	0	0	21 3.	35	34 8.	57	43 9.	72	4- التزام الجامعة بإدخال تعديلات على المنتجات لتلبية رغبات المستفيدين بشكل مميز.
10	4.2 3	659	0.7 89		0	0	0	0	22 0.	36	32 3.	53	45 7.	75	5- سعي الجامعة إلى توسيع نطاق خدماتها المقدمة للمستفيدين
13	4.1 7	646	0.7 90		0	0	0	0	23 8.	39	34 8.	57	41 5.	68	6- حرص الجامعة على تنمية قدرات يسعي أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين داخل

															وخارج الجامعة
2	4.8 0	784	0.4 55		0	0	0	0	2. 4	4	14 6.	24	82 9.	13 6	7- تشجيع الجامعة على اتخاذ القرارات التي تتلاءم وطبيعية العمل لخلق البراعة الفردية
1	4.8 9	800	0.3 50		0	0	0	0	1. 2	2	8. 5	14	90 2.	14 8	8- إيجاد مناخ يتسم بالتفاهم يسعى من خلاله أعضاء هيئة التدريس والإداري ن والباحثين لتوحيد رؤاهم حول إيجاد الخيار الاستراتيجي جي.
5	4.4 7	715	0.6 95		0	0	0	0	11 6.	19	29 3.	48	59 1.	97	9- تحديد الأفراد الذين

															لديهم القدرة على تنفيذ أفكار الجامعة
8	4.3 0	693	0.6 10		0	0	0	0	7. 9	13	53 7.	88	38 4.	63	10 توظيف علاقات الجامعة بقطاعات المجتمع في الترويج للأفكار الجديدة لكسب تأييدهم
7	4.4 2	707	0.6 82		0	0	0	0	11 0.	18	36 0.	59	53 0.	87	11 تلبية احتياجات الأسواق الناشئة
13	4.1 7	649	0.7 56		0	0	0	0	21 3.	35	40 2.	66	38 4.	63	12 فتح فروع أخرى للجامعا ت في أماكن أخرى
6	4.4 4	706	0.7 28		0	0	0	0	14 0.	23	27 4.	45	58 5.	96	13 تطوير البرامج التعليمية والبحثية الحالية في ضوء المستجدا ت

															المحلية والعالمية
3	4.7 8	778	0.4 95		0	0	0	0	3. 7	6	14 6.	24	81 7.	13 4	14 ابتكار أنشطة وخدمات جديدة في مجالات مستحدث ة.
		990 1	229 6						29 8		68 5		13 13	المجموع	
	4.4 3								21 2.		48 9.		93 7.	المتوسط	
									12 8.		29 4.		56 4.	النسبة	
88.74														القوة النسبية للمحور	

يتضح من جدول (10) أن القوة النسبية لإمكانات "الاستثمار" في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية بلغت (88.74%)، وهذا يدل على أن عبارات هذا البعد حصلت على درجة موافقة كبيرة جداً. باستثناء العبارتين (6)، و (12) حصلتا على درجة موافقة كبيرة، وهذا يعني دور الاستثمار في زيادة قدرة الجامعة على أنشطة تحسين المنتجات والخدمات لخلق قيمة في الأمد القريب لتلبية لحاجات المستفيدين الحاليين في الأسواق الحالية، وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وتوسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية، وهذا البعد يتضمن جانبين؛ الأول، الترويج للفكرة أي تشجيع الجامعة لتكون متحمسة تجاه الأفكار الإبداعية ومحاولة اقناع الجميع بدعم تلك الأفكار، والجانب الثاني تنفيذ الفكرة أي مجموعة الأنشطة من قبيل إنتاج الشكل أو النموذج للمنتج الجديد وطريقة عمل الأشياء وتعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (4.43) ذات درجة موافقة "كبيرة جداً"، ويتضح ذلك أيضاً في أن جميع عبارات هذا البعد ذات درجة موافقة "كبيرة جداً" من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات دور الاستكشاف في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، وهذا ما أكدته نسبة موافقة المستجيبين على عبارات هذا البعد فكانت (56.4%) كبيرة جداً، و (29.4%) كبيرة، و(12.8%) متوسطة.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى إدراك المستجيبين لأهمية الدور الذي يجب أن تقوم به الجامعات المصرية في تطوير خدماتها وحرصها على إشراك المجتمع المحلي بما يسهم في كسب التأييد والدعم المجتمعي لما تمتلكه هذه الجامعات من خطط استراتيجية تسهم في تنمية رأس المال الفكري بها.

وتتفق نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها دراسة (Tinoco (2009)، ودراسة الباشقالي؛ والداؤد (2015، ص. 322)، ودراسة (Nguyen; Yu; Melewar and Hemsley–Brown (2016)، ودراسة (Fu; Ma; Bosak and Flood (2016)، ودراسة (Shekari (2018)، ودراسة صويص وعابدين (2019)، ودراسة أحمد؛ عبد الحليم؛ الأنصاري؛ وعبد اللاه (2020)، ودراسة علي بن حسن يعن الله القرني (2020)، ودراسة (Kolster (2020)، ودراسة إبراهيم (2021)، ودراسة دسوقي (2021)

ولإجابة السؤال الثالث: ما العلاقة بين البراعة الاستراتيجية ورأس المال الفكري لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، والنتائج يوضحها جدول (8)

جدول (11) معاملات ارتباط بيرسون بين البراعة الاستراتيجية ورأس المال الفكري لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (ن=164)

أبعاد رأس المال الفكري				المتغيرات	
المجموع الكلي	رأس مال العلاقات (رأس المال الاجتماعي)	رأس المال الهيكلي أو التنظيمي	رأس المال البشري	البراعة الاستراتيجية	البراعة الاستراتيجية
0.83	0.042	* 0.178	0.73	الاستكشاف	البراعة الاستراتيجية
0.08	0.054	0.110	* 0.173	الاستثمار	البراعة الاستراتيجية
0.034	0.003	**0.206	*0.167	المجموع الكلي	البراعة الاستراتيجية

يتضح من جدول (11) وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس المال البشري والمجموع الكلي للبراعة الاستراتيجية، كذلك يتضح وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس المال الهيكلي أو التنظيمي والمجموع الكلي للبراعة الاستراتيجية، في حين لا توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس المال الاجتماعي والمجموع الكلي للبراعة الاستراتيجية.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن البراعة الاستراتيجية بما لديها من حساسية استراتيجية ومرونة سوف تمكن الجامعات من تنمية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة مما يجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات واختيار أهدافها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويتفق هذا مع نتائج معامل الارتباط بين كل من البراعة الاستراتيجية ورأس المال الفكري مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (Nguyen; Yu; Melewar and Hemsley–Brown (2016) ، ودراسة (Fu; Ma; Bosak and Flood (2016) ، ودراسة أبو شحاتة (2018)، ودراسة المنسي (2018) ، ودراسة (Mubarika; Naghavib and Mahmood (2019)

نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني ما يلي:

- مازال مفهوم رأس المال الفكري وأبعاده محل جدل ونقاش ويحتاج إلى مزيد من الدراسات.
- يعد ضعف البنية التكنولوجية بالجامعات من معوقات بناء رأس المال الفكري بها.
- يعد مفهوم رأس المال الفكري مفهوماً دائماً التجدد والتطور نتيجة التطور والتغير في البيئة.
- يعد رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه الجامعات وأهم الموارد التنافسية غير القابلة للتقليد وهو المحرك الرئيس لرأس المال المادي والمكمل له، وعنصر من عناصر تميز الجامعات.
- تبين أن البراعة الاستراتيجية تسعى إلى التطوير على مستوى الجامعات.
- أن فهم وإدراك أبعاد البراعة الاستراتيجية في سياق العمل يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.
- تعد قواعد البيانات من أبرز الموارد التي تعتمد عليها الجامعات في القيام بأنشطة الاستكشاف والاستثمار، من أجل بناء رأس المال الفكري بالجامعات.
- يتطلب تنمية رأس المال الفكري بالجامعات القيام بأنشطة الاستكشاف والاستثمار
- يشكل نشر ثقافة تنظيمية بأهمية البراعة الاستراتيجية وأهمية رأس المال الفكري من عوامل تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات.
- يتطلب الاستثمار في رأس المال الفكري تكاتف كل قطاعات المجتمع وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.
- تراجع ترتيب الجامعات المصرية ضمن التصنيفات العالمية نتيجة الابتعاد عن المقارنات المرجعية مع الجامعات المنافسة.
- انخفاض مستوى رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في الجامعات المصرية
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الإجابات على عبارات المحور الأول من الاستبانة (مدى توافر رأس المال الفكري بالجامعات المصرية) تتراوح بين ضعيفة لتوافر بعد الموارد البشرية، ومتوسطة لبعدي رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات.

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الإجابات على عبارات المحور الثاني من الاستبانة (دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري) جاءت بدرجة كبيرة جداً.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس المال البشري والمجموع الكلي للبراعة الاستراتيجية.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس الهيكل أو التنظيمي والمجموع الكلي للبراعة الاستراتيجية.
- لا توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس المال الاجتماعي والمجموع الكلي للبراعة الاستراتيجية.

المبحث الرابع: التصور المقترح لدور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية

معالم التصور المقترح

تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تصوراً مقترحاً لدور البراعة الاستراتيجية في تحقيق رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، ويتضمن هذا التصور عديد من المحاور، وهي:

مصادر التصور المقترح

اعتمدت الدراسة الحالية في بنائها للتصور المقترح على:

- الأدبيات المرتبطة بمتغيرات الدراسة
- نتائج الدراسات السابقة
- نتائج الدراسة الحالية.

فلسفة التصور المقترح

تتعلق فلسفة التصور المقترح من:

- أن الجامعات تواجه عديد من التحديات والتغيرات التي تدعو إلى الاستثمار في رأس المال الفكري.
- أن الجامعات البيئة الحاضنة للاستثمار في رأس المال الفكري.
- أن الاستثمار في رأس المال الفكري يمثل أمراً واقعياً وضرورة حتمية في ضوء البراعة الاستراتيجية.
- أن الاستثمار في رأس المال الفكري يسهم في تحقيق التنافسية عن طريق تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتحسين الأداء، وسرعة العمليات داخل الجامعات وخفض التكاليف، وسرعة الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والمعرفية.

- أن الاستثمار في رأس المال الفكري يفوق الاستثمار في رأس المال المادي، وهو الركيزة الأساسية للتنمية المستدامة بصفة عامة ونجاح الجامعات بصفة خاصة.
- أن عدم التفریط في رأس المال الفكري يمثل ثروة كبيرة تسهم في زيادة قيمتها السوقية.
- أن استثمار الفرص من خلال بروتوكولات التعاون والتواصل مع الجامعات الأخرى يعد من وسائل تنمية الخبرات الأكاديمية بالجامعات المصرية.
- أن التصور المقترح يركز على الدور الذي تقوم به البراعة الاستراتيجية في جميع جوانب العمل والخدمات بالجامعات وتمكين الجامعات من التعامل مع التغيرات المحلية والعالمية بكفاءة وبما يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في الجامعات المصرية.
- أن الاستثمار في التعليم الجامعي يعمل على تزويد رأس المال البشري بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل.
- أن رأس المال العلائقي يعمل على تسهيل تبادل أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب ونشر الأبحاث العلمية وإقامة المشروعات البحثية المشتركة في جميع المجالات بين الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية.

أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى:

- تأكيد دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري في الجامعات.
- ضرورة توجيه الرؤى حول الاستثمار في رأس المال الفكري لدوره في تحقيق التنافسية بين الجامعات.
- لفت نظر الجامعات إلى تبني استراتيجيات ومداخل جديدة تعزز من التنافسية.
- تنمية المهارات الأكاديمية والإدارية لرأس المال البشري بالجامعات المصرية.
- تطوير برامج الدراسات العليا في ضوء أبعاد البراعة الاستراتيجية.

محاوّر التصور المقترح

فيما يلي عرض محورين:

محور الاستكشاف:

- اختيار أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين وفق قدرات خاصة بجميع الكليات المختلفة بالجامعات
- توفير نظام لاستشعار التغيرات المختلفة ولها تأثير على أداء الجامعات.
- البحث والتتقيب عن أنشطة جديدة ف مجالات جديدة غير قائمة بالفعل.

- توفير نظام حقيقي للإرشاد التربوي والأكاديمي والمهني يساهم في حل مشكلات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين بالجامعات.
- إضفاء البعد الدولي والمستقبلي سواء على مستوى البرامج الدراسية والتخصصات النادرة والبرامج التدريبية بما يتماشى ورغباتهم والتغيرات العالمية وتدعم التنافسية.
- تنمية مهارات البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين بالجامعات وكيفية تسويق منتجاتهم من خلال المؤتمرات والمحافل الدولية.

محور الاستثمار:

- خلق التوازن النسبي بين الاستكشاف والاستثمار.
- اشراك قطاعات الإنتاج في تمويل البرامج الدراسية الجديدة والبحث العلمي والمشروعات والتجهيزات.
- تقديم خدمات وأنشطة تعليمية وبحثية في مجالات مستحدثة وذات جودة مرتفعة تزيد من مستوى كفاءة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين ويحقق مزايا تنافسية في قطاعات سوق العمل والإنتاج ويزيد من ثقة المجتمع والمستفيدين فيها وزيادة التعاون.
- توظيف المعارف الجديدة بما يساهم في حل المشكلات الواقعية ويكون لها عائد مادي.
- عقد لقاءات ومعارض فعلية أو رقمية تضم قطاعات سوق العمل والإنتاج لتسويق ابتكارات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين والاعلان عن المشروعات البحثية.
- تصميم برامج لرعاية المواهب من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين لتشجيعهم على مزيد من الابداع.
- نشر الوعي المجتمعي والثقافي بأهمية البراعة الاستراتيجية.
- توفير برامج تدريب فعلية للاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين وما يمتلكونه من معارف ضمنية في حل المشكلات وتطوير الواقع.
- إنشاء مراكز لتسويق الخدمات الجامعية بكل جامعة وإنشاء فروع لها بكل كلية لاستثمار المخزون المعرفي والابداعي والتكنولوجي أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين.
- تحسين سمعة الجامعة من خلال الخدمات والمنتجات المتميزة التي تقدمها.
- عقد تحالفات استراتيجية مع الجامعات ومراكز البحوث العالمية والإقليمية للاستفادة من المخزون المعرفي بها وتوظيفها بالجامعات المصرية.
- إعادة توزيع الموارد بالجامعات للاستفادة منها وفق الرؤية المستقبلية لكل جامعة.
- استعانة الجامعات بخبراء من داخلها وخارجها كميسرين للتحسين المستمر.

- على الجامعات أن تحاكي خدمات ومنتجات جامعات الدول المتقدمة واستثمار أفضل الطرق والأساليب لممارسات البراعة الاستراتيجية وتحديد الأنشطة التي تعمل على رفع القدرة التنافسية وتحقيق التفوق لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

متطلبات تنفيذ التصور لمقترح

- توفير وسائل البحث والاطلاع على المعارف الجديدة بالجامعات لزيادة الرصيد المعرفي في الدوريات والمجلات العلمية.
- رفع مستوى البراعة الاستراتيجية عن طريق تهيئة البيئة الداخلية بالجامعات والاهتمام بالمبدعين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين ومنحهم مكافآت وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من أفكار إبداعية تسهم في تقديم منتجات وخدمات جديدة وتطويرها.
- اختيار أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين وفق قدرات خاصة بجميع الكليات المختلفة بالجامعات
- إعادة النظر في تأهيل أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين بشكل دوري ومستمر في ضوء استراتيجية وطنية تتماشى والتغيرات المحلية والعالمية.
- توفير بيئة عمل بالجامعات تتوافق مع عملية البراعة الاستراتيجية تعمل على تعزيز روح التماسك والتناغم بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين بشكل متزامن على أنشطة الاستكشاف المتمثلة في البحث، والتتقيب، والتجريب، وتشجيعهم على أنشطة الاستثمار المتمثلة في الاختبار والإنتاج والتنفيذ والانجاز.
- تزويد أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين بالبرامج التدريبية التي تكسبهم المعرفة وآليات التعامل مع البراعة الاستراتيجية
- الاستفادة من المخزون المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين في مواجهة التغيرات والتحديات الموجودة في بيئة الجامعة وكيفية استثمارها لتحسين سمعة الجامعة.
- نشر ثقافة التنافس في الجامعات تشجع على المخاطرة والمبادرة تشجع على استكشاف الفرص واستثمارها والاستفادة منها في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات من خلال الاجتماعات والندوات وورش العمل وغيرها
- إنشاء أقسام للبراعة الاستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي بالجامعات تعمل على إجراء الدراسات المسحية وتحليل البيانات وقياس رضا ورغبات المستفيدين الحاليين والمستقبليين.
- اهتمام الجامعات بقضية التوازن بين الأنشطة المتناقضة (أنشطة الاستكشاف والتوسع أو الاستثمار).

- تطوير البنية التكنولوجية للجامعات (رأس المال الهيكلية) بما يساهم في اكتشاف الفرص في البيئة المحيطة قبل أن تقوم الجامعات المنافسة باكتشافها وكيفية استثمارها.
- استقطاب الكوادر البشرية ذات المهارة والخبرة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب لقدرتهم على تقديم أفكار وحلول إبداعية تساهم في استثمار الفرص الجديدة.
- تشجيع تبادل الزيارات بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية والإقليمية.
- استثمار أفضل الطرق والأساليب لممارسة البراعة الاستراتيجية عن طريق محاكاة خدمات ومنتجات الجامعات العالمية والإقليمية وتحديد الأنشطة والسياسات التي حققت لها التفوق والتميز.
- وضع قواعد للعمل تساعد أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين على القيام بأنشطة الاستكشاف واستثمار رأس المال الفكري قبل أن تقوم الجامعات الأخرى بذلك
- عقد برتوكولات تعاون بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية للاستفادة منهم في كيفية استثمار الفرص المتاحة في البيئة، وتبادل ومشاركة المعرفة حول أساليب تنمية استثمار رأس المال الفكري بها، ومتابعتها.
- البحث عن شراكات جديدة تساهم في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات.
- إعادة هندسة العمليات والخدمات بالجامعات بشكل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات
- التخطيط لإنشاء وحدات خاصة بالبراعة الاستراتيجية بالجامعات تقوم بأنشطة الاستكشاف، وتساهم في توجيه أنشطة الاستثمار.
- التحليل المستمر للتغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص، واستثمار الرصيد المعرفي لدى رأس المال البشري.
- إجراء قياس دوري لقدرة البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات.
- تبني سياسة المقارنات المرجعية مع الجامعات العالمية والإقليمية التي تتبوأ مكانة متميزة بين الجامعات العالمية في محاولة للاستفادة من الأساليب المتبعة في المحافظة على رأس المال الفكري.
- منح المزيد من الاستقلالية والحرية الأكاديمية بما يساهم في تنمية الإبداع والابتكار ويساهم في توسيع دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري.

معوقات تنفيذ التصور المقترح

- ضعف آليات التواصل بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج المختلفة
- ضعف الموارد المخصصة للاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات، مما يؤدي إلى تراجع وجود الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية.

- ضعف العلاقة بين الجامعات وقطاعات سوق العمل والإنتاج.
- صعوبة تبني الجامعات استراتيجيات للاستثمار في رأس المال الفكري.
- غياب سياسات تشجع أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب على الابتكار والابداع.

أولاً: مراجع باللغة العربية

- إبراهيم، محمد صبري الأنصاري. (2021). القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، 18(109)، أكتوبر، ص ص. 253 - 372.
- الإبراهيمي، إحسان عبد الأمير عزيز. (2019). البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة الجديد، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، تصدر عن الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف، 54(2)، كانون أول، ص ص 581 - 600.
- أبو شحاتة، ثناء معوض علي. (2018). دور إدارة رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 48(2)، ص ص 97 - 176.
- أحمد، أشرف محمود؛ عبد الحليم، فتحي أحمد؛ الأنصاري، محمد صبري؛ وعبد اللاه، ابتسام محمد. (2020). متطلبات تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، 43(43)، ص ص 52 - 91.
- أحمد، كمال عبد الوهاب. (2016). تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوربي، مجلة الإدارة التربوية، تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد العاشر، سبتمبر، ص ص 15 - 130.
- أحمد، ناجي عبد الوهاب هلال. (2020). تصور مقترح لتفعيل دور الجامعات في تلبية احتياجات سوق العمل على ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJEPS، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 21(40)، ص ص 93 - 163.
- الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان؛ والداؤد، ألفن ناظر ججو. (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، 35(2)، ديسمبر، ص ص 329 - 356.

- البهنساوي، ليلي. (2018). الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل: دراسة على عينة من الخريجين بالحضر، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، 78(1)، يناير، ص ص 35 - 97.
- بوزيان، راضية. (2021). متطلبات تنمية رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ومعايير الأيزو: مقارنة سوسيولوجية تحليلية، مجلة دراسات وأبحاث، تصدر عن جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 13(1)، السنة (13)، ص ص 1 - 9.
- بوزيدي، بوبكر؛ وبلاغيث، موسى. (2022). رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة المركز الجامعي - آفلو، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 6(1)، ص ص 288 - 308.
- بوسهوه، نذير. (2016). رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، تصدر عن جامعة بوزيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 28(1)، ديسمبر، ص ص 75 - 86.
- الجزائري، سهاد محمد حمد الله. (2019). الاستشراف الاستراتيجي واثره في التحسين المستمر: الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان: الأردن، ص.
- الجنازرة، أسماء علي محمود. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرقيين التربويين ومساعدى المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحبيشي، صادق عسكر. (2020). رأس المال الفكري: مدخل استراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم التقنية، صنعاء، اليمن، العدد (27)، مارس، ص ص 44 - 70.
- الحجيلة، عيد سليمان. (2019). القدرات الديناميكية وأثرها في تحقيق البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية الكبرى الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

- حرز الله، أحمد محمد؛ وأبو لبدة، صابرين عماد. (2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 20(4)، يونيو، ص ص 71 - 95.
- حسانين، علاء أحمد جاد الكريم. (2021). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري لدى القيادات بالجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للعلوم والآداب والتربية، جامعة عين شمس، 22(11)، نوفمبر، ص ص 1 - 42.
- خشافة، ندى منصور أحمد. (2021). الاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعات اليمينية في ضوء إدارة المعرفة: تصور مقترح، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، كلية الآداب، جامعة ذمار، اليمن، العدد 12، ديسمبر، ص ص 112 - 159.
- الخطيب، محمد حسن؛ وحكيم، بن حسان. (2021). تأثير رأس المال الفكري على تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية: جامعة الأزهر - غزة نموذجاً، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 11(1)، ص ص 399 - 417.
- داود، عبد العزيز أحمد محمد. (2017). تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري، مجلة الإدارة التربوية، تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (15)، السنة الرابعة، ص ص 15 - 151.
- دسوقي، دعاء محمد أحمد. (2021). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2(89)، سبتمبر، ص ص 801 - 890.
- الديجاني، سلطان غالب. (2016). مستقبل النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت: مدخل لبناء رأس المال الفكري من وجهة نظر الخبراء من القياديين في جامعة الكويت، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، 40(3)، ص ص 323 - 434.
- الراشدي، حامد هاشم محمد. (2017). إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، دار طبية الخضراء للنشر والتوزيع: مكة المكرمة، ص 25.
- راضي، جواد محسن؛ وقاسم، زهراء نعيم. (2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء بعض المصارف الإسلامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 7(25)، ص ص 105 - 139.

- رضوان، علاء فرج حسن. (2019). دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى أداء الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة السادسة، العدد (2)، إبريل، ص ص 235 - 274.
- سالم، أحمد عبد العظيم أحمد. (2020). توظيف رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: رؤية استراتيجية مقترحة، *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ، العدد (96) أ، 2(1)، السنة العشرون، ص ص 391 - 438.
- السر، وائل عبد الكريم دياب. (2018). دور رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع في مؤسسات التعليم العالي من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على برامج التعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- سليمان، فيبي نصحي راغب. (2016). أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة جامعة قناة السويس، 7(2)، ص ص 336 - 380.
- شبوي، سليم؛ و بن لكحل، نوال. (2019). رأس المال الفكري كآلية لتحقيق أداء جامعي متميز: دراسة حالة عينة في مدارس القطب الجامعي بالقليعة، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 9(3) الجزء الثاني، ص ص 426 - 450.
- صويص، محمد إبراهيم كامل؛ عابدين، إبراهيم عبد سليم. (2019). دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 27(1)، يناير ص ص 176 - 201.
- طه، محمد إبراهيم؛ زايد، سهام محمد. (2020). تصور مقترح لتفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومؤسسات المجتمع في ضوء خبرات بعض الدول ورؤية مصر 2030، المؤتمر الدولي السادس بعنوان "الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم: دراسات وتجارب"، في الفترة من 16 - 17 أغسطس، كلية التربية بنين جامعة الأزهر، المجلد الرابع، ص ص 508 - 542.
- العامري، عبده أحمد علي؛ والمقرمي، عبد القهار عثمان غالب. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في الجامعات اليمينية الأهلية بالعاصمة صنعاء، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، تصدر عن جامعة الأندلس للعلوم والتقنية بصنعاء، اليمن، 8(44)، إبريل - يونيو، ص ص 6 - 43.

- عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر. (2021). تصور مقترح لاستثمار المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، 2(81)، يناير، ص ص 767 - 713.
- عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد. (2021). إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 45(3)، ص ص 15 - 140.
- عبد المنعم، هناء حسين محمد؛ المهدي، سوزان محمد؛ والجيار، سهير علي. (2017). خطوط إنتاج رأس المال افكري بكليات التربية في مصر: دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 4(18)، ص ص 293 - 308.
- عطية، أفكار سعيد خميس (2018). إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 18(18)، يونيو، ص ص 249 - 375.
- علوان، سهام أحمد محمد. (2018). القيمة المضافة مدخل لقياس رأس المال الفكري في جامعة الزقازيق، مجلة الإدارة التربوية، تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، سبتمبر، ص ص 179 - 337.
- علي بن حسن يعن الله القرني. (2020). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 188(1)، أكتوبر، ص ص 360 - 406.
- العودة، إبراهيم بن سليمان؛ والمقري، أريج بنت إبراهيم. (2021) استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 164، مايو، ص ص 1 - 76.
- عيسى، نبوية؛ وبن موسى، أم كلثوم. (2017). رأس المال الفكري ودوره في تفعيل ونجاحة المؤسسة الجامعية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة تلمسان، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار الثليجي بالأغواط، الجزائر، 1(2)، ديسمبر، ص ص 32 - 49.
- فرحاتي، لويذة. (2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الأسمنت عين التوتة - باتنة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

- قشقش، خالد أحمد عبد الحميد. (2014). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الكثيري، عبد الله بن راجح الحميدي؛ وزايد، عادل محمد؛ ونصار، سامي محمد. (2013). طرق قياس رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود بالرياض، مجلة التربية، جامعة الأزهر، 2(153)، إبريل، ص ص 510 - 534.
- المحاسنة، لميس عارف عبد ربه. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، من متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- محمد، سمر مصطفى. (2023). تنمية رأس المال افكري بالجامعات المصرية على ضوء التحول الرقمي: دراسة ميدانية على جامعة بنها، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2(106)، فبراير، ص ص 941 - 1124.
- محمود، ولاء محمود عبد الله. (2018). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية ببنها، 6(116)، أكتوبر، ص ص 1 - 92.
- مرسي، شيرين عيد. (2013). تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري: دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 24(95)، يوليو، ص ص 69 - 141.
- مرهج، ماهر محسن. (2016). تأثير رأس المال الفكري على أداء الابتكار في الجامعات السورية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
- مشمش، أشرف محمد. (2018). واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، تصدر عن عمادة البحث العلمي في الجامعة العربية الأمريكية، جنين: فلسطين، 4(2)، ص ص 101 - 135.
- المنسي، محمود عبد العزيز. (2018). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 25(2)، مايو، ص ص 161 - 211.

- نجم، منور عدنان؛ وقشظة، آمال نبيل. (2021). درجة توافر متطلبات تطوير مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، (1)29، ص ص 106 - 131.
- الوظيفي، كامل شكير. (2016). تقييم ومراجعة رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: بحث استطلاعي لآراء القيادات العليا في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، (4)8، ص ص 1 - 18.
- ياسين، سعد غالب. (2007). نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد (124).

ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية

- **Ahmed, Aly Mogahed ; Nokhal, Ayman Mohamed Sabry and Abdulmajid, Lamees Ameen Mohamed.** (2018). The Role of Intellectual Capital Information in Performance Measurement in Egyptian Governmental Universities, مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ص 64 - 117 العدد الخامس، ديسمبر، ص
- **Ambos, Tina C.; Mäkelä, Kristiina; Birkinshaw, Julian and D'Este, Pablo.** (2008). When Does University Research Get Commercialized? Creating Ambidexterity in Research Institutions, **Journal of Management Studies**, December, pp 1424- 1447.
- **Brandal, Lena Kolomainen.** (2021). Intellectual capital disclosure from the users` perspective: the case of Higher Education Institution in Norway, **Master's thesis** in International Business and Marketing, Faculty of Economics and Management, Norwegian University of Science and Technology, p 31
- **BRĂTIANU, Constantin and PÎNZARU, Florina.** (2015). Challenges for the University Intellectual Capital in the Knowledge Economy, **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, 13(4), pp.609-627.
- **Dranev, Yury; Izosimova, Alisa and Meissner, Dirk.** (2018). ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY, PERFORMANCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: EMPIRICAL EVIDENCE FROM THE ENERGY AND PHARMACEUTICAL SECTORS, **Working Paper, The research project implemented at the National Research University Higher School of Economics (HSE), Moscow, Russia**, p4.
- **Fu, Na; Ma, Qin Hai; Bosak, Janine and Flood, Patrick.** (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms, **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 3(2), pp.94-114.
- **García-Hurtado, Dayanis ; Devece, Carlos ; Zegarra-Saldaña, Pablo E. and Crisanto-Pantoja, Mario.** (2022). Ambidexterity in entrepreneurial universities and performance measurement systems. A literature review, **International Entrepreneurship and Management Journal**, 10 february, pp 1 - 22.
- **Ketabchi, Monireh.** (2020). A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University, **E-NAMTILA Publishing, DYSONA - Life Science**, pp 25 - 35..
- **Kolster, Renze.** (2020). Structural ambidexterity in higher education: excellence education as a testing ground for educational innovations, **EUROPEAN JOURNAL OF HIGHER EDUCATION**, 11(1), pp. 64 - 81.

- **Kolster, Renze. (2020).** Structural ambidexterity in higher education: excellence education as a testing ground for educational innovations, **European Journal of Higher Education**, pp 1 -1 9. Available at: <https://doi.org/10.1080/21568235.2020.1850312>
- **Kucharska, Wioleta. (2021).** Intellectual Capital, and Knowledge Processes for Organizational Innovativeness across Industries: The Case of Poland – the full version of a study published in JIC, **Working Paper Series A**, No 3/2021 (65), Gdansk University of Technology, Faculty of Management and Economic, September, p6.
- **Michalak, Jan; Krasodomska, Joanna; Rimmel, Gunnar; Sort, Jesper and Trzmielak, Dariusz. (2017).** **Intellectual capital management in public universities**, Central Archive at the University of Reading Reading’s research outputs online, Routledge, Available at: www.reading.ac.uk/centaur.
- **Mubarika, Muhammad Shujaat; Naghavib, Navaz and Mahmood, Rana Tariq. (2019).** Intellectual capital, competitive advantage and the ambidexterity liaison, **Human Systems Management**, 38 (2019), pp267–277.
- **Musigire, Samuel; Ntayi, Joseph and Ahiauzu, Augustine. (2017).** Does strategic ambidexterity moderate organizational support - sales performance relationship for financial services in Uganda?, **African Journal of Business Management**, Vol. 11(4), pp. 74, Vol. 11(4), 28 February, pp. 74-83.
- **Nguyen, Bang; Yu, Xiaoyu; Melewar, T C and Brown, Jane Hemsley. (2016).** Brand ambidexterity and commitment in higher education: An exploratory study, **Journal of Business Research**, 69(8), pp3105-3112..
- **Nhon, Hoang Thanh; Thong, Bui Quang and Phuong, Nguyen Van. (2018).** THE IMPACT OF INTELLECTUAL CAPITAL DIMENSIONS ON VIETNAMESE INFORMATION COMMUNICATION TECHNOLOGY FIRM PERFORMANCE: A MEDIATION ANALYSIS OF HUMAN AND SOCIAL CAPITAL, **Academy of Strategic Management Journal**, 17(1), pp 1 -15..
- **Pedro, Eugénia de Matos; Alves, Helena and Leitão, João. (2022).** In search of intangible connections: intellectual capital, performance and quality of life in higher education institutions, **Higher Education**, Vol 83, pp 243–260.
- Peng, Michael Yao-Ping; Lin, Ku-Ho; Peng, Dennis Liute and Chen, Peihua. (2019). Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms, **Sustainability**, No (11), pp. 1 -17.
- **Preda, Gheorghe. (2014).** ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND COMPETITIVE ADVANTAGE: TOWARD A RESEARCH MODEL, **Management & Marketing**, volume XII (1), p 71. (67-74)
- **Quintero-Quintero, Wilder; Blanco-Ariza, Ana and Garzón-Castrillón, Manuel. (2012).** Intellectual Capital: A Review and Bibliometric Analysis, **Publications**, 9(46), pp 1 - 23.
- Ripkey, Staci Lynne (2017). Organizational Change and Ambidexterity in Higher Education: A Case Study of Institutional Merger, **Research in Organizational Change and Development**, Vol. 25, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 285-317
- **Secundo, Giustina; Massaro, Maurizio; Dumay, John and Bagnoli, Carlo. (2018).** Intellectual capital management in the fourth stage of IC research: A critical case study in university setting, **Journal of Intellectual Capital**, 19(1), pp 157 - 177.
- **Shekari, Hamideh. (2018).** Effect of University Brand Ambidexterity on Brand Image Outputs in Higher Education, **Proceedings of 135th IASTEM International Conference**, Melbourne, Australia, 24th-25th August, pp 5- 10
- **Soares, Juliano Lima; Reis, Dálcio Roberto dos; Cunha, João Carlos da and Neto, Pedro José Steiner. (2018).** Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions, **Journal of Technology Management & Innovation**, 13(2), pp 36- 45.
- **Sulphey, M. M. and Nasser Saad Alkahtani. (2017).** ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AS A PRELUDE TO CORPORATE SUSTAINABILITY, **JOURNAL OF SECURITY AND SUSTAINABILITY ISSUES**, December 7(2), pp 335 - 347.

- **Tinoco, Janet K. (2009).** Strategic Ambidexterity in Innovation: An Indispensable Capability in the Face of Change, **Proceedings of the 2009 Atlanta Conference on Science and Innovation Policy**, pp 1 – 9, Retrieved from <https://commons.erau.edu/db-management/6>.
- **Todericiua, Ramona and serban, Anca. (2015).** Intellectual Capital and its Relationship with Universities, **Procedia Economics and Finance**, 27 (2015), pp 713 – 717.
- **Tran, huy Q. (2015).** Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation, **Journal of Business & Economic Policy**, 2(4), December, pp 31 – 39.
- **Ulum, Ihyaul and Wijayanti, Pratiwi Fitri. (2019).** Intellectual Capital Disclosure of Muhammadiyah Universities: Evidence from 4ICU 2018, **Journal of Accounting and Investment**, 20 (1), January, pp 145 - 155.
- **Ulum, Ihyaul; Harviana, Ratu Rahma; Zubaidah and Jati, Ahmad Waluya. (2019).** Intellectual capital disclosure and prospective student interest: an Indonesian perspectives, **Cogent Business & Management**, Vol. 6, pp. 1-13.
- **Voss, Glenn B. and Voss, Zannie Giraud. (2012).** Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains, **Organization Science**, October, pp. 1–19.
- **Wu, Jie; Wood, Geoffrey; Chen, Xiaoyun; Meyer, Martin and Liu, Zhiyang. (2020).** Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability, **International Business Review**, Volume 29 (6), December, p 1
- **Zhang, Zhenyang; Wang, Xinyuan and Chun, Dongphil. (2022).** The Effect of Knowledge Sharing on Ambidextrous Innovation: Triadic Intellectual Capital as a Mediator, **journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity**, 8(25), pp 1 - 21.

ملحق (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين مرتبة أبجدياً

م	الاسم	الوظيفة
1.	أ.د/ الصافي يوسف الجهمي	أستاذ تكنولوجيا التعليم وعميد كلية التربية النوعية جامعة دمنهور
2.	أ.د/ جمعة سعيد تهامي	أستاذ أصول التربية كلية التربية جامعة بني سويف
3.	أ.د/ صفوت توفيق هنداوي	أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس كلية التربية جامعة دمنهور
4.	أ.د/ عبد العزيز إبراهيم سليم	أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي كلية التربية جامعة دمنهور
5.	أ.د/ محمد إبراهيم أبو خليل	أستاذ أصول التربية كلية التربية جامعة دمنهور
6.	أ.د/ وفاء حسن مرسي	أستاذ أصول التربية كلية التربية جامعة دمنهور
7.	أ.م.د/ حلمي الفيل	أستاذ علم النفس المساعد كلية التربية النوعية جامعة الإسكندرية
8.	أ.م.د/ خالد صلاح حنفي	أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية جامعة الإسكندرية
9.	أ.م.د/ خميس فهيم عبد الفتاح	أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية جامعة أم القرى
10.	أ.م.د/ عماد عبد اللطيف محمود	أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية جامعة سوهاج
11.	د / إيمان سامي عبد النبي	مدرس أصول التربية كلية التربية جامعة دمنهور
12.	د / محمد عبد الحكيم هلال	مدرس أصول التربية كلية التربية جامعة دمنهور

ملحق (2) الاستبانة في صورتها الأولية



العلمية	الدرجة/ د	السيد أ. د /
(مطلوبة)/	(اختياري)	
الخبرة	سنوات/	الكلية
(مطلوبة)/	(مطلوب)	

بعد التحية

يقوم الباحث بعمل دراسة حول "دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية"، ولاستكمال الدراسة تتطلب إجراءات الجزء الميداني من الدراسة إعداد استبانة لأخذ رأي أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية، تساعد في بناء ذلك التصور المقترح، وتتضمن الاستبانة محورين، هما:

المحور الأول: مدى توافر أبعاد رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، ويتضمن ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: رأس المال البشري

- البعد الثاني: رأس المال الهيكلي أو التنظيمي

- البعد الثالث: رأس مال العلاقات (رأس المال الاجتماعي)

المحور الثاني: دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، ويتضمن بعدين:

- البعد الأول: الاستكشاف

- البعد الثاني، الاستثمار

لذا نأمل التكرم بقراءة عبارات الاستبانة والإجابة عنها في ضوء خبرتكم، علماً بأن هذه المعلومات لن تستخدم لأي غرض آخر غير البحث العلمي وستكون على أعلى درجة من السرية والخصوصية.
مفاهيم الدراسة

1- رأس المال الفكري، هو محصلة التفاعل بين رأس المال الداخلي (رأس المال البشري المتمثل في المعارف والمهارات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات وتمكنهم من تقديم

اسهامات جديدة تسهم في إيجاد قيمة مضافة للخدمات والمنتجات وتعمل على زيادة ميزتها التنافسية مع الجامعات الأخرى المناظرة، ورأس المال التنظيمي أو الهيكلي المتمثل في المعرفة الجماعية وأنظمة المعلومات والسياسات والإجراءات والملكية الفكرية)، ورأس المال الخارجي (رأس مال العلاقات أو رأس المال الاجتماعي المتمثل في العلاقات التي تقيمها الجامعة مع المؤسسات الأخرى والشركاء وأصحاب المصلحة)

2- البراعة الاستراتيجية، هي قدرة الجامعة على الموازنة في تطبيق استراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار في نفس الوقت، الاستكشاف الذي يتمثل البحث عن فرص جديدة، واستثمار هذه الفرص والذي يتمثل في قدرة الجامعة على إيجاد منتجات أو عمليات أو خدمات مبتكرة جديدة أو تحسينها، بهدف تلبية احتياجات العملاء الحاليين في السوق الحالية والسعي إلى توسيع المعرفة والمهارات الحالية مع توسيع قنوات توزيع المنتجات والخدمات، وبما يسهم في تحقيق النجاح والازدهار للمؤسسات وتحقيق الربح على المدى البعيد

ونشكر سيادتكم حسن التعاون

الباحث

د / مصطفى أحمد أمين

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية بدمنهور

المحور الأول: مدى توافر أبعاد رأس المال الفكري بالجامعات المصرية

البعد الأول: رأس المال البشري، هو المخزون المعرفي أو مجموع المعرفة الصريحة والضمنية لقوة العمل البشري بالجامعة (أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين)، المكتسبة من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي والعمليات المدرجة في أنشطتهم (إبداع- أفكار جديدة- مهارات- قدرات جوهرية في مجال التخصص- فرق العمل)

م	العبارات	درجة التوافر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
1.	تمتلك الجامعة نخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين قادرة على الإبداع والتجديد في مجال عملهم				
2.	يسعى أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين لتنمية معارفهم ومهاراتهم التي تساعدهم على إنجاز الأعمال				
3.	قدرة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين على التعامل بمرونة مع المواقف والأنشطة في مجال عملهم				
4.	وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين				
5.	وجود سياسات واضحة للحفاظ على الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين				
6.	تشجع الجامعة على تقديم المبادرات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين				
7.	تشجع الجامعة روح الإبداع العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين				
8.	تسمح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين بالمشاركة في اتخاذ القرارات				

البعد الثاني: رأس المال الهيكلي أو التنظيمي، هو المعرفة الصريحة والضمنية المتعلقة بالإجراءات التنظيمية والثقافة والعمليات الداخلية للنشر والتواصل وإدارة المعرفة العلمية والتقنية في الجامعة (نظام العمل بالجامعة) (نظم المعلومات المتطورة- قواعد بيانات محدثة- سياسات وإجراءات تدعم الإبداع- هيكل تنظيمي مرن)

م	العبارات	درجة التوافر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
1.	تحرص الجامعة على نشر المعارف من خلال المطبوعات المختلفة				
2.	تنشر الجامعة ثقافة "أفضل الممارسات" لإنجاز الأعمال				
3.	تمتلك الجامعة هيكل تنظيمي مرن يسمح بالاتصال والتواصل بين أقسامها لسرعة حل المشكلات التي تواجهها.				
4.	توفر الجامعة وسائل تساعد على تخزين المعرفة والاحتفاظ بها يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة لها.				
5.	توافر هيكل تنظيمي يشجع على العمل الجماعي وتقليل الحواجز بين الأقسام				
6.	تمتلك الجامعة الشفافية في إدارة كلياتها وأقسامها ووحداتها				
7.	يسمح الهيكل الإداري بالجامعة بسهولة التواصل بين كافة المستويات الإدارية بها				
8.	تدعم الجامعة ثقافة التحسين المستمر في جميع كلياتها				
9.	تحرص الجامعة على نشر المعارف من خلال المطبوعات المختلفة				

البعد الثالث: رأس مال العلاقات (رأس المال الاجتماعي)، وهو مجموعة العلاقات الداخلية أو الخارجية التي تعكس مدى الترابط والتعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، أو جميع الموارد المرتبطة بالعلاقات الخارجية سواء العلاقات الاقتصادية والسياسية والمؤسسية التي طورتها الجامعة وحافظت عليها مع شركائها (علاقات استراتيجية متميزة مع الزبائن والموردين)

م	العبارات	درجة التوافر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
1.	يسعى أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين على تبادل المعلومات مع زملائهم في الأقسام الأخرى بالجامعة.				
2.	تحرص الجامعة على بناء علاقات متميزة مع قطاعات المجتمع محلياً وإقليمياً				
3.	ترتبط الجامعة بعلاقات علمية وبحثية قوية مع جامعات محلية وعالمية				
4.	تتعاون الجامعة مع المؤسسات المجتمع في عقد مؤتمرات علمية				
5.	يحصل أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين على المعلومات من المصادر المختلفة				
6.	يتعاون أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين من أجل تشخيص وحل المشكلات التي تواجه الجامعة.				
7.	تتمتع الجامعة بسمعة جيدة نتيجة التميز في الأبحاث العلمية				

8.	تتمتع الجامعة بسمعة جيدة بين الجامعات نتيجة سمعة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية.
----	---

المحور الثاني: البراعة الاستراتيجية وإمكاناتها في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية

البعد الأول: الاستكشاف، (البحث عن الفرص الجديدة)، هو مجموعة الإجراءات المرتبطة بالبحث، والتنقيب، والتجريب لبدائل جديدة عوائدها غير مؤكدة وبعيدة، وأن جوهر الاستكشاف يقود الجامعة إلى إيجاد منتجات جديدة في السوق، أو قدرة الجامعة على التوجه بسرعة نحو حاجات ورغبات المستفيدين.

م	العبارات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
1.	اعتماد نجاح الجامعة على قدرتها على اكتشاف تكنولوجيا جديدة					
2.	قيام الجامعة بالبحث عن أساليب مبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين					
3.	قيام الجامعة بالبحث عن مستفيدين جدد في أماكن جديدة.					
4.	قيام الجامعة بإدارة الصراعات الناتجة عن التحالفات التنظيمية الرسمية.					
5.	سعي الجامعة إلى الدخول إلى أسواق ومجالات جديدة					
6.	تدرس الجامعة الأفكار الجديدة لتلبية احتياجات المستفيدين					
7.	سعى الجامعة إلى اكتشاف المهارات والإبداعات في مجال العمل.					
8.	حرص الجامعة على مراجعة عملياتها وأنشطتها باستمرار					
9.	حرص الجامعة على متابعة التطورات بها باستمرار					
10.	حرص الجامعة على متابعة التطورات في الجامعات الأخرى					
11.	السماح بتجريب الأفكار الجديدة					
12.	البحث والتنقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة.					
13.	استفادة الجامعة من اتجاهات ومداخل الإدارة المعاصرة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز.					
14.	عرض تجارب الجامعات الأخرى عند مناقشة الأمور المتعلقة بالجامعة.					

البعد الثاني: الاستثمار، الاستثمار (الاستثمار الأفضل للفرص)، يعني قدرة الجامعة على أنشطة تحسين للمنتجات والخدمات لخلق قيمة في الأمد القريب لتلبية حاجات المستفيدين الحاليين في الأسواق الحالية، وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وتوسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية، وهذا البعد يتضمن جانبين؛ الأول، الترويج للفكرة أي تشجيع الجامعة لتكون متحمسة تجاه الأفكار الإبداعية ومحاولة اقتناع الجميع بدعم تلك الأفكار، والجانب الثاني تنفيذ الفكرة أي مجموعة الأنشطة من قبيل إنتاج الشكل أو النموذج للمنتج الجديد وطريقة عمل الأشياء.

م	العبارات	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
1.	التزام الجامعة بتحسين جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار مع خفض التكاليف				
2.	تركيز الجامعة على زيادة مستويات التكنولوجيا في العمليات التشغيلية				
3.	حرص الجامعة على قياس رضا المستفيدين بشكل مستمر من أجل تطوير خدماتها باستمرار				
4.	التزام الجامعة بإدخال تعديلات على المنتجات لتلبية رغبات المستفيدين بشكل مميز.				
5.	سعي الجامعة إلى توسيع نطاق خدماتها المقدمة للمستفيدين				
6.	حرص الجامعة على تنمية قدرات يسعي أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين داخل وخارج الجامعة				
7.	تشجيع الجامعة على اتخاذ القرارات التي تتلاءم وطبيعة العمل لخلق البراعة الفردية				
8.	إيجاد مناخ يتسم بالنفاهم يسعي من خلاله أعضاء هيئة التدريس والإداريين والباحثين لتوحيد رؤاهم حول إيجاد الخيار الاستراتيجي.				
9.	تحديد الأفراد الذين لديهم القدرة على تنفيذ أفكار الجامعة				
10.	توظيف علاقات الجامعة بقطاعات المجتمع في الترويج للأفكار الجديدة لكسب تأييدهم				
11.	تلبية احتياجات الأسواق الناشئة				
12.	فتح فروع أخرى للجامعات في أماكن أخرى				
13.	تطوير البرامج التعليمية والبحثية الحالية في ضوء المستجدات المحلية والعالمية				
14.	ابتكار أنشطة وخدمات جديدة في مجالات مستحدثة.				



سعادة الأستاذ الدكتور / عميد كلية التربية بجامعة دمنهور

تحية طيبة وبعد ...

استكمالاً لإجراء دراسة علمية حول "دور البَراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية"، يتطلب الأمر تطبيق استبانة على أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية، برجا من سيادتكم التكرم الموافقة على نشر الرابط الإلكتروني للاستبانة للتطبيق الميداني.

مرفق لسعادتكم نموذج للاستبانة المطلوب تطبيقها، ورابط الاستبانة الإلكتروني وهو:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQL5die2CSplngik4LHuiUhGmbSUjXsb4Uzk:PLN62snC2W9bYuQA/viewform?usp=pp_url

ولفضلوا يقبول فائق الاحترام

مقدمه لسيادتكم

د / مصطفى أحمد أمين

استاذ أصول التربية المساعد

