استراتيجية مقترحة لإنشاء الكراسي البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية

إعداد

د. ناهد عزت إسماعيل إمام
مدرس أصول التربية بكلية البنات
جامعة عين شمس

د. سمر سامي محمود زايد
مدرس أصول التربية بكلية البنات
جامعة عين شمس

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لإنشاء الكراسي البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، انطلاقًا من اهتمام الجامعات بالاستثمار في البحث العلمي ودعمه وتطويره وتنويع مصادر تمويله، من خلال التوجه نحو تأسيس الكراسي البحثية كصيغة واستراتيجية جديدة تعزز من خدماتها العلمية والبحثية، وتوفر البيئة الملائمة والمشجعة لاستثمار ما تمتلكه من رأس مال فكري متميز في إنماء وإثراء المعرفة الإنسانية وزيادة معدلات ابتكاراتها العلمية وتحويلها إلى مشروعات بحثية ومنتجات قابلة للتطبيق وتسهم في حل مشكلات المجتمع وقطاعاته الصناعية والإنتاجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، فضلًا عن أسلوب التحليل البيئي SWOT Analysis لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لإنشاء الكراسي البحثية بالجامعات المصرية للخروج بجوانب القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات المحتملة لتحديد البديل الاستراتيجي المناسب لبناء الاستراتيجية المقترحة ، وقد توصلت الدراسة لبعض المتطلبات اللازمة لتحقيق الاستراتيجية المقترحة ومنها تشكيل فريق عمل تنفيذي للإستراتيجية من رأس المال البشري ذوي الخبرة بالتخطيط الاستراتيجي، وتوفير بيئة تنظيمية للتنسيق والتعاون بين كافة الأطراف المنوطة بمتابعة تنفيذ الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية:

استراتيجية، الكراسي البحثية، رأس المال الفكري، الاستثمار

A proposed Strategy for Establishing Research Chairs to Achieve Investment in Intellectual Capital in Egyptian Universities

Abstract:

The study aimed to develop a proposed strategy for the establishment of research chairs to achieve investment in intellectual capital in Egyptian universities, based on the interest of universities to invest in scientific research, support and develop it and diversify its sources of funding, by moving towards adopting research chairs as a new formula and strategy that enhances its scientific and research services, and provides the appropriate and encouraging environment to invest its distinguished intellectual capital in the development and enrichment of human knowledge, increase the rates of scientific innovations and turn them into research projects and applicable products and contribute In solving the problems of society and its industrial and productive sectors, the study used the descriptive approach, as well as the SWOT Analysis method to analyze the internal and external environment for the establishment of research chairs in Egyptian universities to come up with the strengths, weaknesses, opportunities and potential threats to determine the appropriate strategic alternative to build the proposed strategy.

The study reached some of the necessary requirements to achieve the proposed strategy, including forming an executive team for the strategy from human capital with experience in strategic planning, and providing an organizational environment for coordination and cooperation between all parties responsible for following up on the implementation of the strategy.

Key words:

Strategy, Research Chairs, Intellectual Capital, Investment

مقدمة الدراسة:

يُعتبر البحث العلمي في العصر الحالي الركيزة الأساسية لإنتاج وتطوير المعرفة الإنسانية في كافة ميادينها، والدعامة الأساسية لتقدم المجتمعات اقتصاديًا واجتماعيًا وثقافيًا، وتزداد أهمية البحث العلمي بفعل الثورات المعرفية والتكنولوجية والصناعية الرابعة وارتكاز الاقتصاد الحالي إلى رأس المال الفكري المبني على المعرفة والموارد البشرية المبدعة، حيث أصبح تقدم الدول ورُقيها لا يقاس بما تمتلكه من ثروات طبيعية ومادية فقط، وإنما يقاس بحجم إنتاجها البحثي العلمي والتكنولوجي وبعدد علمائها ومفكريها وباحثيها الذين يقومون بإنتاج وصناعة المعرفة واستثمارها في المجالات الحياتية المختلفة .

ومن هذا المنطلق زاد اهتمام الجامعات بتطوير منظومة البحث العلمي من خلال تبني صيغ واستراتيجيات جديدة للتخلص من القيود التي تحول دون نشره والاستفادة من نتائجه، وإيجاد البيئة العلمية المناسبة لتطور البحث العلمي وازدهاره، بالإضافة إلى تنويع مصادر تمويله، وإمداده بقوى بشرية متميزة؛ كتأسيس الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية، ومراكز البحوث واستحداث الكراسي البحثية (الشميسرى والمبيريك،٢٠١٩، ٤٠).

وظهرت الكراسي البحثية العلمية بالجامعات كآلية لتعزيز خدماتها العلمية والبحثية، فهي تقوم باستقطاب العلماء والباحثين المتميزين وتتبني أفكارهم العلمية، وتوفر لهم الدعم المالي والتسهيلات اللازمة لإجراء بحوثهم ودراساتهم العلمية، وذلك من خلال تمويل الأبحاث عن طريق الشراكة مع بعض مؤسسات ومنظمات القطاع الخاص بالمجتمع وبعض رجال الأعمال (محمد وعلى،٢٠١٩، ١١).

وتقوم فكرة الكراسي البحثية على نوع من الشراكة الفعالة بين العلم وتمثله الجامعات بوصفها مؤسسات أكاديمية وبحثية وبين قطاعات الإنتاج من خلال شركة، أو جهة، أو شخص خارجي عنها؛ بحيث تُقدم هذه الجهة، أو الشخص التمويل اللازم لدعم مجال، أو قطاع، أو نشاط بحثي معين، على أن تهيئ الجامعات البيئة البحثية اللازمة لإتمام ونجاح العمل البحثي، لذا تُعد إحدى الآليات المهمة لدعم الابتكارات العلمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات، وتحويلها إلى مشروعات جادة، ومنتجة (عطية،٢٠٢٠، ٥).

وتعمل الكراسي البحثية على تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أهمها: تطوير مهارات التفكير العلمي والإبداعي والابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وإكسابهم مزيدًا من القدرات والمعارف والمهارات العلمية والبحثية، والعمل على خلق مناخ مناسب للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وتبادل المعارف والخبرات (رمزي ومصطفى،٢٠٢١، ١٤).

وفي إطار سعي الجامعات إلى جهات تنظيمية تساهم في إدارة ودعم وتطوير نشاطات البحث العلمي فيها، تأتي الكراسي البحثية كأحد الجهات المنظمة والمشاركة في تطوير البحث العلمي في الجامعة، فهي بمثابة مورد مالي مشارك في الإنفاق على البحوث العلمية بالجامعات والارتقاء بها، وتوفير البيئة الملائمة والمشجعة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس المتميزين للمشاركة في المجال البحثي في كافة المجالات والتخصصات العلمية، وتحويل أفكارهم العلمية إلى منتجات كثيفة المعرفة قابلة للتطبيق تستفيد منها كل الأطراف المشاركة.

فالجامعات بوصفها مؤسسات تعليمية وبحثية تعد الحاضنات الأساسية للفكر وأهم مؤسسات بناء رأس المال الفكري، والمستثمر الأول في المعرفة لما تمتلكه من إمكانيات وموارد مادية وبشرية ومراكز بحثية مجهزة ونظم للمعلومات التكنولوجية، وبما تضمه من باحثين وعلماء متميزين علميًا وثقافيًا وتقنيًا، ولديهم من المعرفة والقدرة العلمية والمهارات العملية ما يمكنهم من إنتاج معرفة علمية جديدة تفيد المجتمع في مختلف التخصصات العلمية، وبما تتميز به من بيئة خصبة وأجواء علمية ومناخ فكري يشجع على الإبداع والابتكار في البحث العلمي(حسنين،٢٠٢٢، ٢١٩).

ومن هنا تبرز حاجة الجامعات إلى استثمار رأس مالها الفكري كمدخل لتطويرها، وذلك لكونه أهم مواردها وأصولها الفكرية غير الملموسة التي يمكنها الاستثمار فيه ويحقق لها أهدافها ويكسبها ميزة تنافسية مستدامة، وقد أشارت أسماء عبد الفتاح إلى أن استثمار رأس المال الفكري بالجامعات يتطلب المسئولية المشتركة بين القطاع الحكومي، ومؤسسات المجتمع المدني، والمشاركة الفعالة في بناء منظومة رأس المال الفكري، مع تخصيص الموارد المالية اللازمة لذلك (عبد الحميد،٢٠٢٠، ٣٩).

وباستقراء ما سبق يتضح أن الكراسي البحثية إحدى الوسائل التي اتجهت إليها الجامعات لتطوير البحث العلمي من خلال توفير الموارد المالية والمادية اللازمة للاستفادة من خبرات ما لديها من باحثين وأعضاء هيئة تدريس مبتكرين قادرين على صناعة وإنتاج معارف وأفكار جديدة تحقق لها ميزة تنافسية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من أن الجامعات المصرية الحاضنات الأساسية لرأس المال الفكري، لما تمتلكه من عقول بشرية، تتمثل في أعضاء هيئة التدريس والباحثين، ذوي القدرات الإبداعية والمواهب المتميزة، الذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية للجامعة، والذين يستطيعون تحقيق إنتاج بحثي متميز وإدارة خدمات متميزة ولديهم القدرة على تكوين قيمة مضافة حقيقية للجامعة تُحقق من خلالها ميزتها تنافسية(قرني والعتيقى،٢٠١٢، ٢٢٣ – ٣٣٤)، إلا أنها تواجه عددًا من التحديات التي تقف عائقًا أمام استثمار رأس المال الفكري، والتي تتحدد فيما يلي:

- ضعف قدرة الجامعات المصرية على استغلال رأس مالها الفكري في ملاحقة متطلبات سوق العمل، وعدم الاستفادة منه في تطوير مخرجات الجامعات، ومن ثم تجمد وضع الجامعات المصرية وسط الجامعات الإقليمية والعالمية. (عبد العزيز، ٢٠١٢، ١٥٠)
- يعاني أعضاء هيئة التدريس رأس المال الفكري– في الجامعات المصرية من تردى أوضاعهم المادية، مما يؤثر سلبا على إنتاجهم البحثي (الدياسطى، ٢٠١٧، ٢٠٥).
- هجرة العقول والكفاءات العلمية للخارج، فقد صنفت مصر بأنها دولة غير جاذبة للعقول حيث احتلت المركز ١٠٣ وفقا لمؤشر هجرة العقول والمواهب، والمرتبة ١١٦ في مؤشر الحفاظ على المواهب والقدرات الإبداعية.
- احتلت مصر المركز ٩٤ عالميا في مؤشر رأس المال البشرى والبحوث، وجاءت في المركز ١٠٨ عالميا في المؤشر الفرعي الخاص برأس المال البشرى في التعليم العالي، حسب تقرير المعرفة العربي الأول يمكن تصنيف مصر ضمن مجموعة الدول الطاردة للكفاءات. وجاءت في مرتبة متدنية في مؤشر جاهزية مهارات المستقبل حيث حصلت

على المركز ٣٠ من ٤٠ دولة، كما جاءت في المركز ٧٢ في مؤشر المعرفة العالمي (وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي، ٢٠٢٠).

- ضعف إنشاء وتفعيل مراكز الإبداع والابتكار والتميز، والحاضنات، وأودية المعرفة، وحدائق المعرفة، والكراسي البحثية، ومراكز ريادة الأعمال، والبحوث التعاقدية لإيجاد مناخ ملائم لتطوير الأنشطة الإنتاجية في الجامعة. (دسوقي، ٢٠٢٢، ٩٣-٩٤)
- ضعف دور الكيانات المسؤولة عن تفعيل الشراكة البحثية في تسهيل وتنظيم كافة أنواع الشراكة البحثية بين الجامعات ومجتمع الأعمال، وقصور التنظيم التشريعي.
- ضعف العلاقة بين الجامعة وما تنتجه من أفكار وأبحاث، وبين مشكلات المجتمع (أفراده، وهيئاته، ومؤسساته الإنتاجية، والخدمية.
- ضعف إدارة الجامعات لرأس المال الفكري، وضعف قدرتها على الاستفادة منه، كما أنها تفتقد اتخاذ الإجراءات التى تحقق القدرة التنافسية لها بين الجامعات العالمية، وقد اتضح ذلك في التصنيف الدولي للجامعات المصرية، حيث احتلت مصر المركز ٩٦من ١٤٠ دولة في مؤشر الابتكار ٢٠٢٠، وجاء ترتيبها ٧٧ في مؤشر التنافسية العالمية.
- ضعف الاعتمادات المالية بالجامعات واللازمة لبناء وتطوير رأس المال الفكري، وقلة الحوافز الإدارية والمالية التي تجعل الجامعات أكثر ابتكارًا وتمكنًا من استثمار رأس مالها الفكري. (قرني والعتيقى،٢٠١٢، ٢٢٣ – ٣٣٤)
- تدنى البنية التحتية للبحث العلمي في مصر، مما لا يمكن الباحثين من إجراء بحوثهم في مختلف المجالات، كما أن المؤسسات البحثية في مصر، ليست على مستوى الجودة العالي اللازم لجذب أفضل الباحثين، حيث يعانى الباحثون من نقص البيئة الفيزيقية للقيام بالأنشطة البحثية، وضعف البنية التحتية للابتكار التى تتمثل في نقص النوادي العلمية "Parks Science "، "الحاضنات الابتكارية "Incubators Innovation (محمد،٢٠١٥، ١٩١ – ١٩٢).
- ندرة وجود مناخ داعم للابتكار في الجامعات المصرية، بالنظر إلى المناخ السائد في البيئة الجامعية من ممارسات، نجد أنه ما تزال الثقافة التقليدية متأصلة بعمق حيث إن الفرص

التعليمية للتعبير الإبداعي والابتكاري للباحثين لاتزال محدودة للغاية، وهناك القليل من الفرص المتاحة للتفكير، والمشاركة في الحوار، ومناقشة الممارسات التربوية، والتشارك المعرفي في مختلف التخصصات، بالإضافة لضعف مقومات البحث العلمي المعنوية والمادية (عبد الرحيم وإبراهيم،٢٠٢٤، ٣١).

وانطلاقًا مما سبق يتضح أنه على الرغم من أن الجامعات تعد مصنعًا وخط إنتاج متدفق لرأس المال الفكري، وفي الوقت نفسه الحاضن الرئيس للبحث العلمي والمسؤول الأول عن إنتاج البحوث العلمية والمعرفة، إلا أن وجود رأس المال الفكري كموارد وأصول فكرية غير ملموسة في حد ذاته ليس ضمانة من أجل أن يتحول إلى أنشطة تعليمية متميزة وإنجازات بحثية ابتكارية ومساهمات فعالة في مجال الاستشارات وحل المشكلات (نجم، ٢٠٢٠، ٣٥٤). لذا فإنها بحاجة لاستثمار ما تمتلكه من كوادر أكاديمية متميزة وخبرات إدارية وإمكانيات بحثية تستطيع بها قيادة منظومة البحث العلمي بكفاءة، الأمر الذي يستلزم ضرورة التوسع في انشاء الكراسي البحثية كوسيلة من وسائل تعزيز قدرات البحث والابتكار في الجامعات واستثمار رأس مالها الفكري.

في ضوء ما سبق تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية والفكرية للكراسي البحثية؟

٢- ما الأطر الفكرية لرأس المال الفكري بالجامعات المصرية؟

٣- ما آراء الخبراء حول تقييم عناصر التحليل البيئي الرباعي لإنشاء الكراسي البحثية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات المصرية؟

٤- ما الاستراتيجية المقترحة لإنشاء الكراسي البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدارسة إلى ما يلي:

١- إلقاء الضوء على الأسس النظرية والفكرية للكراسي البحثية.

٢- تحديد الأطر الفكرية لرأس المال الفكري بالجامعات المصرية..

٣- رصد آراء الخبراء حول تقييم عناصر التحليل البيئي الرباعي لإنشاء الكراسي البحثية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات المصرية

٤- وضع استراتيجية مقترحة لإنشاء الكراسي البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدارسة الحالية في النقاط التالية:

١- تأتي الدراسة كاستجابة للتوصيات الصادرة عن المؤتمرات الدولة التي تدعو إلى تعزيز الاهتمام بإنشاء الكراسى البحثية لتطوير منظومة البحث العلمي وتنمية رأس المال الفكري بالجامعات.

٢- التركيز على آليه حديثة في تطوير البحث العلمي ألا وهي الكراسى البحثية، والتي قد تسهم في التغلب على المشكلات التى تواجه البحث العلمي في مصر.

٣- تنبع أهمية الدراسة من حيث تناولها لشريحة تعد من أهم شرائح المجتمع المصري وهم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لما لهم من دور فعال وحيوي في تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع.

٤- تلقى الدراسة الضوء على أهمية استثمار رأس المال الفكري في الجامعات بمكوناته البشرية والهيكلية والعلائقية لتعزيز أدائها، وتحسين فعاليتها، ورفع كفاءتها وإنتاجيتها البحثية.

٥- قد تساعد نتائج الدراسة الحالية متخذي القرار وصانعي السياسة التعليمية والبحثية في مصر في تبني فكرة الكراسي البحثية بشكل علمي ومنظم، يساهم في تحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري بالجامعات المصرية.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية: وتمثلت في: الكراسي البحثية ومفهومها وأهدافها وأنواعها، وعرض بعض النماذج العالمية للكراسي البحثية وهي (ماليزيا – كندا – اليونسكو- المملكة العربية السعودية)، وذلك للاستفادة من هذه النماذج لإنشاء كراسي بحث بالجامعات المصرية لتحقيق أفضل استثمار في رأس المال الفكري

الحـدود البشـرية: واقتصـرت علـى مجموعـة الخبـراء مـن أعضـاء هيئـة التـدريس فـي مختلـف التخصصـات العلميـة علـى مستوى الجامعـات المصـرية، الـذين تـم استطلاع آرائهم حـول عناصـر التحليل البيئي الرباعي (SWOT Analysis) وبلغ عددهم (٢٧) خبيرًا.

الحـدود المكانيـة: وتمثلـت فـي جامعـات :(القـاهرة –عين شـمس – حلـوان – المنوفيـة – الأزهـر – السادات).

الحـدود الزمنيـة: وتحـددت فـي الفتـرة الزمنيـة لتطبيـق للدراسـة الميدانيـة المتمثلـة فـي استطلاع آراء الخبـراء بالجامعـات المصـرية وتقيـيمهم لعناصـر تحليـل البيئـة الخارجيـة والداخليـة لإنشـاء الكراسـي البحثية بالجامعات في الفترة من مايو ٢٠٢٤ حتى يوليو ٢٠٢٤.

منـهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسـة علـى المنـهج الوصـفي الـذي يهدف إلـى: وصـف ظـواهر، أو أحداث، أو أشـياء معينـة؛ وجمـع الحقـائق، والمعلومـات، والملاحظـات عنهـا، ووصـف الظـروف الخاصـة بهـا وتقرير حالتها، كما توجد عليه في الواقع؛ ثم تنظيم البيانات وتحليلها واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة والمغزى بالنسبة لمشكلة البحث (أبو علام،٢٠٢١، ٨٨)، وقد استخدمته الدراسة في وصف وتحليل الكراسـي البحثيـة، وتعرف الأسـس النظريـة لـرأس المـال الفكري وتحليل أبعـاد استثماره فـي الجامعات.

كمـا استخدمت الدراسـة أحـد أسـاليب التخطـيط الاسـتراتيجي وهـو أسـلوب التحليـل البيئـي SWOT Analysis لأنـه "من الأدوات العلمية التي تستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمختلف المؤسسات والمنظمات، فهو يعتمد على جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية " (عباس،٢٠٠٧، ١١٩). حيث أخذ الاسم اختصارًا للكلمات الانجليزية التالية:Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats ، والتي تعني بحسب التسلسل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات؛ وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لإنشاء الكراسي البحثية بالجامعات المصرية لتحديد البديل الاستراتيجي المناسب للاستراتيجية المقترحة لإنشاء الكراسي البحثية بالجامعات المصرية وتحقيق استثمار رأس المال الفكري؛ وذلك بالاستعانة بآراء الخبراء.

أما **أداة الدراسة** فقد تم إعداد استبانة استطلاع رأى الخبراء باعتبارها أحد أدوات الدراسات المستقبلية الأكثر ملاءمة لرصد آراء الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات باعتبارهم جزء رئيس من رأس المال الفكري للجامعات ولهم الدور الأكبر في القيام بوظائفها، وأنشطتها التعليمية، والبحثية، والمجتمعية.

مصطلحات الدراسة:

تحددت مصطلحات الدراسة في التالي:

- **استراتيجية: Strategy**

تعرف الاستراتيجية بأنها "فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة؛ لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه"(شحاته والنجار،٣٩،٢٠٠٣)

وتعبر الاستراتيجية عن "فهم قدرات الموارد البشرية والاستفادة من مهاراتهم وطاقاتهم مع تقليص الموارد البشرية غير المستخدمة فعليًا، وتقليل الهدر بالمنظمة (Kim,2005,5& Mauborgne) كما أن الاستراتيجية هي "نمط الأهداف والغايات كما أنها السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وعلى هذا فالاستراتيجية هي التى تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه المنظمة"(كراج وإم جرانت، ٢٠٠٨، ١٠).

- **الكراسي البحثية:Research Chairs**

تعرف الكراسي البحثية بأنها مبادرات بحثية تقدمها بعض الحكومة لمساعدة الجامعات من أجل بناء القدرات البحثية والعلمية الرائدة، وتقديم الدعم المادي للباحثين وأعضاء هيئة التدريس، بهدف توفير المناخ المناسب للبحث العلمي والابتكار (POLICY ON RESEARCH CHAIRS,2010,3).

كما تعرف الكراسي البحثية بأنها برنامج بحثي يهدف إلى اثراء المعرفة داخل الجامعات وتطوير الفكر وخدمة مشكلات وقضايا المجتمع ممول عن طريق منحة نقدية دائمة أو مؤقتة ويعين فيها أحد الأساتذة المتخصصين والمشهود لهم بالتميز العلمي والخبرة الرائدة ويشاركه فريق من الباحثين المختصين والمؤهلين ذوي الكفاءة والخبرة في مجال البرنامج (باطويح واخرون،٢٠١٢، ٩٣).

وتعرف الدراسة الحالية الكراسي البحثية (بأنها استراتيجية حديثة تتبعها الجامعات بهدف تطوير البحث العلمي وتحقيق الاستثمار الأفضل لرأس المال الفكري بها، نظرا لما تقدمه الكراسي البحثية من فرص للإبداع والابتكار وتبادل للأفكار والمعارف والخبرات تسهم في إثراء البحث العلمي وتحقيق تنافسية عالمية للجامعة).

- **الاستثمار:Investment**

يعد الاستثمار في مفهومه اللغوي مصدرًا للفعل استثمر يستثمر استثمارًا، وهو مشتق من ثمر، استثمر ماله: ثمره ونماه، ويقال ثمر ماله أي كثُر، والاستثمار هو استخدام الأموال في الإنتاج، إما مباشرة بشراء الآلات والمواد الأولية، وإما بطريق غير مباشر كشراء الأسهم والسندات (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٥، ١٠٠).

ويعرف الاستثمار اصطلاحًا بأنه جهد واعي ورشيد يبذل في الموارد المالية والقدرات البشرية بهدف تكثيرها وتنميتها والحصول على منافعها وثمارها (دنيا،١٩٧٤، ٨٧).

- **رأس المال الفكري:Intellectual capital**

ويعرف بأنه" الموارد الفكرية والممتلكات الذكية والمعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن استخدامها لبناء الثروة Roos)(Piken, 2019,35 ,

أما التعريف الإجرائي لاستثمار رأس المال الفكري في هذه الدراسة فهو مجموعة الجهود التي تبذلها الجامعة لتنمية ما تمتلكه من مهارات وخبرات وقدرات معرفية وابتكارية لأعضاء هيئة التدريس الأكاديميين والباحثين والإداريين المتميزين، فضلا عما تملكه من أنظمة وبرامج وهياكل، وبنية تحتية، وعلاقات داخلية وخارجية، في أنشطة البحث العلمي لإنتاج أفكار ابتكارية جديدة تلبي مختلف حاجات المستفيدين من أصحاب المصالح في المجتمع وتحسن أدائها مقارنة بمنافسيها وتحقق لها قيمة مضافة.

الدراسات السابقة:

تعرض الدراسة عددًا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي يمكن تصنيفها للمحورين التاليين مع عرض الدراسات في كل منهما من الأقدم للأحدث؛ كما يلي:

المحور الأول: دراسات تناولت الكراسي البحثية

١- **قامت دراسة (SILER)** (٢٠٠٨) بتحليل الإنتاج العلمي من منشورات وبراءات اختراع في كراسي البحث الكندية في مجالات (الاجتماع والسياسة والاقتصاد) على مدار خمس سنوات، وعرضت خلال الدراسة التقدم الهائل في مجال البحث العلمي الكندي منذ تقديم الحكومة الكندية برنامج كراسي الأبحاث عام ١٩٩٩، حيث اثبتت الدراسة أن كراسي البحث الكندية من أهم عوامل توقف هجرة الادمغة في كندا، كما أحدثت الكراسي تطور في الممارسات البحثية والدراسات العليا، أدى لتقدم البحث العلمي في كندا في مختلف المجالات.

٢- **هدفت دراسة (Seyed and Catherine)** (٢٠١٥) تعرف تأثير وجود الكراسي البحثية على أداء العلماء، ودراسة إذا كان وجود الكراسي البحثية سبب حقيقي لتحسين الأداء البحثي للعلماء ، وذلك من خلال اتباع المنهج شبه التجريبي حيث تم التطبيق على مجموعتين احدهما أعضاء في كراسي البحث ومجموعة أخرى ليسوا أعضاء في كراسي البحث، واسفرت نتائج الدراسة أنه من خلال التطبيق والمقارنة بين أداء المجموعتين تبين أن للكراسي البحثية دور فعال في تحسين وتطوير أداء العلماء وذلك من خلال ما توفره الكراسي من مناخ علمي مشجع على البحث والابتكار ، وما توفره من تمويل مستدام للأبحاث في مختلف المجالات.

٣- **أما دراسة (المالكي)** (٢٠١٨) فقد هدفت تعرَّف دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية، والمعوقات التي تواجه إدارة الكراسي البحثية وتحد من قيامها بدورها في رفع تصنيف الجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقامت بإجراء مقابلات مع القائمين على الكراسي البحثية من رؤساء المجالس واللجنة العليا للكراسي البحثية في عدد من الجامعات السعودية بلغ عددهم (٢٤) رئيساً، توصلت الدراسة إلى أهم المتطلبات اللاّزمة لتفعيل دور إدارة الكراسي البحثية في التصنيف العالمي ومنها: الدعم المادي والمعنوي للبحث العلمي،

التقليل من البيروقراطية والروتين في إدارة الكراسي البحثية، العمل على تجويد مخرجات الأبحاث.

٤- هدفت دراسة (**حمود و محمد**) (٢٠١٩) التعرف على دور الكراسي العلمية في الحراك العلمي داخل الجامعات السعودية من خلال التعرف على دورها في المساهمة بتنمية البحوث العلمية داخل الجامعات السعودية، وذلك من خلال وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها، استقطاب الخبرات البحثية العالمية المتميزة للمشاركة في هذه الكراسي، ودعم التفاعل عن طريق المشاركات البحثية والتواصل واللقاءات العلمية التي تقدمها الكراسي العلمي بين الخبرات العالمية المتميزة وأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات، توفير البنية التحتية والبيئة الملائمة لمنسوبي الجامعة لتمكينهم من المشاركة الفاعلة في الأنشطة البحثية، زيادة الاهتمام بعملية تقييم أنشطة ومخرجات الكراسي العلمية، والجمع بين التقييم الداخلي والتقييم الخارجي المستقل.

٥- **دراسة (عطية)** (٢٠٢٠) هدفت إلى تحديد مفهوم الكراسي البحثية وأهم المعوقات التي تواجهها، ومتطلبات نجاحها، وكذا التعرف على كيفية إدارتها، وتمويلها، ومعايير تقييمها في الجامعات، وتحديد أهم الأسس النظرية لمفهوم الابتكار، وتحليل أهم مؤشراته في الجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وخرجت الدراسة بوضع تصور مقترح لإدارة الكراسي البحثية لدعم الابتكارات العلمية في الجامعات المصرية، وحدت بعض العوامل لنجاح الكراسى البحثية ومنها ، كفاءة الموارد البشرية ، وتشجيع مؤسسات القطاع الخاص على تمويل الكراسي البحثية في الجامعة، وضع نظام فعال لتحفيز الباحثين المتميزين، والمبتكرين على المشاركة في الكراسي البحثية في الجامعة.

٦- **دراسة (song)** (٢٠٢٤) فقد هدفت الدراسة تحليل واقع جهود كراسي اليونسكو في مختلف دول العالم منذ إطلاق المشروع عام ١٩٩٢ إلى عام ٢٠٢٣، و قياس درجة استفادت الأبحاث العلمية بالكراسي البحثية، وتحديد الأسباب التي شجعت الجامعات على المشاركة في كراسي اليونسكو، والعوامل المؤثرة على مستويات المشاركة في مختلف الدول،

وقد أظهرت نتائج الدراسة التحليلية أن هناك زيادة في مشاركة الجامعات في كراسي اليونسكو في مختلف المجالات، وزيادة مشاركة الدول النامية خاصة في الفترة الأخيرة ،مما احدث طفرة غير مسبوقة في البحث العلمي في مختلف التخصصات.

٧- أما **دراسة (توفيق و أبو المجد) (٢٠٢٤)** فقد هدفت إلى رصد واقع منظومة البحث العلمي ومصادر تمويله، وتحدياته بالجامعات المصرية، واقتراح مؤشرات تخطيطية للكراسي كمصادر تمويل بديلة مستدامة للبحث العلمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل البيئي، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في حاجة الجامعات لمصادر تمويل بديلة للبحث العلمي، وأن الكراسي البحثية من الصيغ المهمة المساهمة في تمويل البحث العلمي والتي انتشرت في العديد من الجامعات العالمية والمحلية، وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها: العمل على صياغة رؤية الكرسي البحثي ضمن الخطط الإستراتيجية للجامعات، العمل على نشر أهداف الكرسي البحثي بين الباحثين وأبناء المجتمع، أن تتنوع الكراسي البحثية بالجامعات لزيادة مصادر التمويل المستدامة لمنظومة البحث العلمي، تشجيع الكفاءات العلمية بالجامعات المصرية على الانضمام للكرسي البحثي.

المحور الثاني: دراسات تناولت الاستثمار في رأس المال الفكري

١- **دراسة (Omowumi) (٢٠١٨)** وهدفت إلي دراسة تأثير رأس المال الفكري بعناصره(البشري والهيكلي والعلائقي) على أداء الجامعات الحكومية في نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلي أن مكونات رأس المال الفكري لها تأثير إيجابي كبير على أداء الجامعات الحكومية النيجيرية في التعليم والبحث العلمي ، وهذا يعني أن الاستثمار الكافي والحفاظ على رأس المال الفكري من قبل الجامعات الحكومية النيجيرية من شأنه أن يسهم في تحسين أدائها في جميع التداعيات والتنمية الوطنية وأوصت الدراسة بأن تقوم إدارة الجامعات النيجيرية بتحسين أنظمتها وعملياتها وكذلك تعزيز برامج البحث والتطوير من أجل زيادة الأداء الفعال للجامعات الحكومية في نيجيريا.

٢- **دراسة(عبد الحميد) (٢٠٢٠)**، وهدفت إلى وضع تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة،واستخدمت المنهج

الوصفي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن استثمار رأس المال الفكري يتطلب المسئولية المشتركة بين القطاع الحكومي، ومؤسسات المجتمع المدني، وأن نشر المعرفة في الأوساط التعليمية يلعب دورًا مهمًا في تنميته، وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية وفقا لعدد من المحاور الأساسية المرتبطة بمكونات رأس المال الفكري وهى رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي.

٣- **دراسة (معطوب) (٢٠٢٠):** وهدفت إلى التعرف على دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين أداء البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف١، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود دور إيجابي ومعنوي للاستثمار في رأس المال البشري، الهيكلي والعلائقي في تحسين أداء البحث العلمي لجامعة فرحات عباس سطيف، وعدم وجود فروق معنوية بين أفراد العينة لتحديد مستوى اهتمام الجامعة بالاستثمار في رأس المال الفكري ومؤشرات أداء البحث العلمي يعزى لمتغيرات الجنس، الرتبة، الخبرة، الكلية، العلاقة بالبحث العلمي والانتماء الإداري، كما خلصت الدراسة إلى اقتراح ضرورة منح حرية أكبر لمؤسسات التعليم العالي وفتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في التعليم والبحث العلمي مما يساهم في زيادة تنافسية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على المستوى المحلي والدولي.

٤- **دراسة (خشافة) (٢٠٢١)** وهدفت إلى بناء تصور مقترح للاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما قامت بعرض الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل إدارة المعرفة، وتوضيح الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري في الجامعات اليمنية، واستجلاء دوره وتحديد متطلباته في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وتوصلت إلى وضع تصور مقترح للاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

٥- **دراسة (Hassan)(٢٠٢٢)** : وهدفت إلى رصد تأثير رأس المال الفكري على أداء وكفاءة الجامعات الحكومية الماليزية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري لها تأثير ملحوظ على أداء الجامعات، مما يسلط الضوء على أهمية الاستثمار في

رأس المال الفكري لتعزيز الأداء العام ، ووُجد أن رأس المال الفكري مهم بشكل خاص في تحسين العمليات الداخلية داخل الجامعات، كما تم قياسه من خلال وجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن، مع التأكيد على الحاجة إلى الاستثمار الاستراتيجي في هذا المجال لمواجهة التحديات المعاصرة بفعالية، وتؤكد الدراسة على ضرورة تطوير نموذج لقياس رأس المال الفكري في الجامعات لضمان تقديم خدمات عالية الجودة لأصحاب المصلحة مثل الطلاب وصانعي السياسات ودافعي الضرائب، مع التأكيد على أهمية الاستفادة من رأس المال الفكري للنجاح التنظيمي والتقدم المجتمعي.

٦- **دراسة (هجرس)** (٢٠٢٢) :هدفت إلى الكشف عن أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري وتحسين الأداء الجامعي ومحاولة رصد معوقاته ومتطلباته مع محاولة وضع استراتيجية حول إدارة رأس المال الفكري مستقبلًا، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج المقارن، والمقابلة أداة لها، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أبرزها أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون مهارات محدودة في استخدام التكنولوجيا الحديثة وطرق التدريس والتحليل التقويم، كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية على أهمية استثمار الجامعة لرأس مالها الفكري فهو بمثابة خطوة أساسيه لإنتاج علمي وبحثي متميز وتحقيق تقدم في مؤشر تصنيف الجامعات ورفع مستواها العلمي، كما كشفت النتائج عن تعدد المعوقات والتحديات التي تحول دون الاستثمار الجيد لرأس المال الفكري خاصة في ظل عدم الوعي المؤسسي بأهمية رأس المال الفكري، وضعف الموارد المالية والمادية والبنيه الأساسية.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

وفي ضوء العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية يتنين وجود مجموعة من أوجه الشبه والاختلاف والتمايز، كما يلي:

أ. **أوجه التشابه:**

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التالي:

- التأكيد على دور كراسي البحث العلمي تحسين أداء العلماء وتطوير ممارساتهم البحثية ودعم وتشجيع الابتكارات العلمية في الجامعات، كما جاء بدراسة (SILER)، (Seyed andCatherine)، (حمود ومحمد)، (عطية).
- التأكيد أهمية استثمار رأس المال الفكري في الجامعات ودوره في تحسين الأداء البحثي للجامعات، كما جاء بدراسة (Omowumi)، (عبد الحميد)، (معطوب)، (Hassan)، (هجرس).
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما جاء بدراسة (المالكي)، (حمود ومحمد)، (عطية)، (عبد الحميد)، (معطوب)، (خشافة)،
- استخدمها لأسلوب التحليل البيئي الرباعي SWOT كأحد أساليب التخطيط الاستراتيجي كما جاء بدراسة (توفيق وأبو المجد).

ب. أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة في التالي:

- استخدامها لاستبيان استمارة استطلاع رأى الخبراء كأداة لها.
- قدمت استراتيجية مقترحة لإنشاء الكراسي البحثية في الجامعات المصرية للاستثمار في رأس المال الفكري.

ج. أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في التالي:

- استفادت من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وتوصياتها في بلورة مشكلة الدراسة وتحديد مؤشراتها.
- عرض الأطر النظرية والفكرية للكراسي البحثية ورأس المال الفكري بالجامعات وأبعاد استثماره بالجامعات، بالاستفادة من المصادر والمراجع والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

خطوات الدراسة:

سارت الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها وفقًا لأربعة محاور متفردة لكنها تتقاطع فيما بينها لتحقيق الهدف العام للدراسة وهذه المحاور تتحدد فيما يلي:

المحور الأول: الأسس النظرية والفكرية للكراسي البحثية.

المحور الثاني: الإطار الفكري لرأس المال الفكري واستثماره بالجامعات.

المحور الثالث: تقييم عناصر التحليل البيئي الرباعي لإنشاء الكراسى البحثية لدعم واستثمار رأس المال الفكري بالجامعات المصرية من خلال رصد آراء الخبراء حول تلك العناصر وتقييمها؛ وذلك لتحديد البديل الاستراتيجي المناسب في إنشاء الكراسى البحثية.

المحور الرابع: استراتيجية مقترحة لإنشاء الكراسى البحثية لدعم واستثمار رأس المال الفكري بالجامعات المصرية.

وتتضح معالم هذه المحاور تفصيلا فيما يلي.

المحور الأول: الأسس النظرية والفكرية للكراسي البحثية:

ويتضمن هذا المحور عدة نقاط هي: مفهوم الكراسي البحثية ونشأتها، وعرض أهداف الكراسي البحثية وأنواعها، ثم التطرق لأهم مجالاتها، وتعرف الموارد البشرية التي تحتاجها الكراسي البحثية، وإجراءات الترشح للكرسي البحثي، ومصادر تمويلها، وعرض بعض النماذج العالمية والعربية في إنشاء الكراسي البحثية.

١- مفهوم الكراسى البحثية والمفاهيم المرتبطة به: (Research Chair)

تمثل الكراسى البحثية أحد أهم الوسائل التى تلجأ إليها الجامعات للارتقاء بالبحث العلمي، حيث يستند الكرسي البحثي على مجموعة من العلماء والباحثين المتميزين، يقومون بإجراء أبحاث علمية متخصصة تساهم في تقديم حلول مبتكرة لقضايا حيوية محلية أو عالمية، وقبل عرض مفهوم الكراسى البحثية يجب التفرقة بين كرسي الاستاذية التى تهدف إلى مساندة أستاذ متميز في حقل معرفي معين ماديًا، أما الكراسي البحثية تركز على حقل معرفي محدد (القحطانى،٢٠١٧، ٤٤٣).

وفى ضوء ذلك يمكن عرض مفهوم الكراسى البحثية فيما يلي:

لغويًا: كلمة كرسي في اللغة تعنى " مقعد من الخشب، ونحوه لجالس واحد"، وأيضا هو " أعلى مركز علمي في الجامعة، يشغله أستاذ (عمر،٢٠٠٨، ٩٢٠).

اصطلاحًا: الكراسي البحثية تعرف اصطلاحًا بأنها مجموعة من البرامج البحثية، تهدف إلى دعم البحث العلمي، والمعرفة، والابتكارات في المجالات العلمية المختلفة، ويتم تمويلها إما بصورة دائمة، أو مؤقتة، وتتكون من مجموعة من الباحثين المتميزين، يرأسهم عالم متميز يطلق عليه: أستاذ الكرسي البحثي (عطية،٢٠٢٠، ١١٦٤).

ويعرف كرسي البحث بأنه وحدة جامعية ذات مرونة إدارية ومالية، مهمتها تشجيع القطاعات الواقعة خارج الجامعة على الإسهام في بناء بيئة بحثية واستشارية، وتسهيل عملها في هذا المجال (الدليل التعريفي للكراسي البحثية،٢٠٢١، ٣).

كراسي البحوث هى مبادرات علمية يكلف بها أحد العلماء المتميزين في مجال علمي محدد، ويساعده فريق بحثي يتميز بالكفاءة البحثية، يقومون بإجراء بحوث متعمقة وتطبيقية رائدة على نحو تستفيد منه القطاعات الاجتماعية والاقتصادية لتزيد من فاعليتها وقدرتها التنافسية (Alshumaimri et all,2010,585)).

وهي عبارة عن برامج بحثية تعمل على تطوير الفكر وتنمية المجتمع، ويتم تمويل هذه الكراسي من خلال تبرع الأفراد أو المؤسسات أو الشركات، ويترأسه أحد أعضاء هيئة التدريس المشهود له بالتميز العلمي والخبرة، بالإضافة إلى وجود فريق من الباحثين المؤهلين والمبدعين في مختلف المجالات العلمية (العتيبى،٢٠٢٢، ٢٥٤).

وتتبنى الدراسة التعريف الإجرائي التالي للكراسي البحثية (بأنها استراتيجية حديثة تتبعها الجامعات بهدف تطوير البحث العلمي وتحقيق الاستثمار الأفضل لرأس المال الفكري بها، نظرا لما تقدمه الكراسى البحثية من فرص للإبداع والابتكار وتبادل للأفكار والمعارف والخبرات تسهم في إثراء البحث العلمي وتحقيق تنافسية عالمية للجامعة).

٢- نشأة الكراسى البحثية:

بدأت فكرة إنشاء الكراسى البحثية منذ صدر الإسلام من خلال حلقات العلم في المساجد في شتى العلوم والمعارف والفنون، وقد أنشئ أول كرسي استاذية في القرن السابع الهجري /الثالث عشر الميلادي في جامعة القرويين بالمغرب بهدف إلقاء دروس في تفسير علوم الدين، وفى مصر في عهد الدولة المملوكية كانت يدرس في زوايا العلم بجامع عمر بن العاص شتى العلوم، وفى عهد الدولة الفاطمية تعددت الوقفيات على الجامع الأزهر في القاهرة منها ما اختص بأساتذة المذاهب الأربعة (العذل، ٢٠١٢،١٧-١٨).

وفى القرن السابع عشر الميلادي كان النبلاء في انجلترا يقدمون جوائز مالية لمن ينجح في تحقيق إنجاز علمي مهم، وتطور الأمر وأصبحت هذه الجوائز موردا ثابتا لتمويل البحث العلمي المبتكر للجامعات، والمؤسسات البحثية، ثم تحولت بعد ذلك لمرتبة علمية تستند إلى الكفاءة العلمية، ويعد كرسي "هنري لوكاس" في جامعة كامبريدج البريطانية، من أشهر الكراسي البحثية، وقد شغله أكثر من ١٧ عالما، من أشهرهم " اسحاق نيوتن" في نهاية القرن السابع عشر (فردب، ١٩٩٦، ١٥٠).

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية رائدة في مجال الكراسي البحثية، حيث يوجد بها الآلاف من الكراسي البحثية، ويتراوح تمويل الكرسي الواحد في جامعاتها ما بين مليون وخمسة ملايين دولار إلى ٥٠ مليون دولار، وبفضل هذه الكراسي البحثية إضافة إلى معاهد ومراكز ومؤسسات البحث العلمي الأخرى فإن الولايات المتحدة الأمريكية تنتج ما يقارب من نصف المعرفة على مستوى العالم.

كما أنشأت كندا برنامجا لكراسي البحث بهدف اجتذاب العلماء الكنديين المهاجرين إلى الخارج وزيادة فرص المنافسة للسوق الكندي في السوق العالمي برأس مال فكرى مميز ومبدع، بالإضافة إلى تعزيز القدرة البحثية والارتقاء بجودة الباحثين، فقد كانت التجربة الكندية رائدة في برنامج كراسي البحث، حيث رصدت اعتمادات مالية من ميزانيتها، قدّرت عام ٢٠٠٠ م بنحو ٩٠ مليون دولار، لإنشاء ما يقارب من ٢٠٠٠ كرسي بحث علمي في جامعاتها (ال نملان، ٢٠٢٢، ٥٢٦).

وقد اهتمت المنظمات والمؤسسات الدولية أيضا بإنشاء الكراسى البحثية ومنها منظمة اليونسكو طبقا لقرار المؤتمر العالمي لليونسكو عام ١٩٩١، تم إنشاء برنامج توأمة الجامعات والكراسي البحثية عام ١٩٩٢، يعد البرنامج وسيلة لدفع عجلة البحث والتدريب وتطوير البرامج في مجالات اختصاص اليونسكو في التعليم والعلوم والثقافة والعلوم الاجتماعية والإنسانية والذكاء الاصطناعي، كما أنشئت اليونسكو الشبكة العربية للأبحاث والسياسات حول الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للترابط بين اليونسكو والإيسيسكو في الرباط عام ٢٠٠٦، وبلغت كراسي الشبكة ٧٧٣كرسيا، ٦٨ برنامج توأمة للجامعات، والجدير بالذكر أنه يوجد على مستوى العالم ٨٣٣ كرسيا جامعيا لليونسكو في ١١٤ دولة حتى عام ٢٠٢١(اليونسكو،٢٠٢١).

كما اهتمت عديد من الدول العربية بإنشاء كراسي البحث ومنها السعودية والتي تعتبر رائدة في هذا المجال، بدأت تجربة السعودية في الكراسي العلمية خارج حدود جامعاتها الوطنية ككرسي الملك عبد العزيز في جامعة كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الكراسى على مستوى العالم، وتم إنشاء اول كرسي بحثي داخل السعودية عام ١٩٩٤ م في قسم الهندسة الكهربائية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (محمد والدغيدى،٢٠١٩، ١٤).

وفي مصر نشأت الكراسي البحثية من خلال برنامج توأمة الجامعات وبرنامج كراسي اليونسكو؛ والذي تأسس عام (١٨٨٠)**"Twin/ UNESCO Chairs Program"** ، بهدف تحقيق التعاون بين مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية، وسد الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة؛ وذلك من خلال أسلوبين؛ وهما: شبكات معلومات مشتركة بين الجامعات، وكراسي الأستاذية الدولية التي يعينها اليونسكو؛ وتهدف إلى: دعم البحث العلمي ونقل المعلومات من خلال القنوات الأكاديمية (عطية،٢٠٢٠، ١١٥١).

٣- أهداف الكراسى البحثية:

أصبحت الكراسى البحثية من الركائز الأساسية في البحث العلمي الجامعي، وذلك نظرا لما توفره من دعم مادي للباحثين، مما يساعد على استقطاب علماء وباحثين متميزين قادرين على إثراء المعرفة، وينعكس ذلك على زيادة معدلات أداء وكفاءة البحث العلمي، في ضوء ما ذكر أنفا يمكن

تحديد أهداف الكراسي البحثية في التالي:(محمد،٢٠٢٠، ٤٠٥) (عمر،٢٠٢٠، ١٣٤) (عشيبة،٢٠٠٦، ١٢٣-١٢٤)

- زيادة قدرة الجامعة على الإنتاج المعرفي والتقني والإفادة منها في تنمية المجتمع.
- توفير مصادر تمويل جديدة تمكن الجامعة من تطوير البحث العلمي ورفع كفاءته.
- تعزيز القدرة التنافسية للجامعة على المستويين الإقليمي والدولي في كافة المجالات العلمية والتقنية، من خلال توفير فرص الابداع والابتكار لرأس المال الفكري للجامعة.
- استقطاب الكفاءات العلمية المتخصصة لدعم البرامج البحثية في الجامعة وتنشيطها.
- توصيل أعضاء هيئة التدريس والباحثين المتميزين بمراكز البحث في الجامعات العالمية عن طريق البحوث المشتركة في كراسي البحث.
- القيام بأبحاث ومشروعات تجمع بين تخصصات علمية متباينة متعددة ومشتركة بين أكثر من تخصص.
- التخفيف من الأعباء المالية التى تتحملها الدولة في الإنفاق على البحث العلمي.
- تحقيق الارتباط بين الجامعة والمجتمع من خلال توجيه الأبحاث العلمية لحل المشكلات الفعلية للمجتمع، نظرا لأن الجامعات تعتبر بيوت خبرة يستمد منها صانعوا القرار المعلومات اللازمة لحل المشكلات.
- تحول أداء الجامعة من إطار الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على تحقيق معطيات وقيم التقدم.
- دعم وتحسين العلاقات بين الجامعات والقطاع الإنتاجي بما يحقق التقدم لهذا القطاع والفائدة المادية والعلمية للجامعات.

وقد أضافت دراسة (توفيق وأبو المجد،٢٠٢٤، ٦٥٧-٦٥٨) أهداف أخرى للكراسي البحثية ومنها:

- **توسيع قاعدة البحث العلمي في المؤسسات العلمية والجامعات الحكومية:** وذلك بواسطة الاستثمار الموسع بالتنمية البشرية والموارد الفكرية للمجتمع، وعقد مبادرات بشكل دوري لتحسين وتطويره أدائه لمواكبة التغيرات السريعة ونشر ثقافة البحث والإبداع والابتكار بين الباحثين والعلماء وطلبة الدراسات العليا، في جميع المجالات.

- **خلق شراكة مجتمعية لتحسين الإنتاج البحثي والمعرفي للجامعة:** تقوم شراكات المعرفة على أساس دعم التعاون بين الجامعات وأصحاب المصلحة، حيث يتطلب التعاون بين الجامعات وأصحاب المصلحة مثل الأعمال التجارية، والمنظمات غير الحكومية، ومراكز الأبحاث، والحكومات الوطنية والمحلية، والجهات الاجتماعية والاقتصادية الفاعلة ثم تطوير هيكل ملائم للعلاقات والإجراءات التى يجب أن تأخذ في الاعتبار مصالح الجامعة ومصالح الشركات، وكذلك توافر الكفاءات المشاركة في التعاون بين جميع أصحاب المصلحة.
- **توفير المصادر المالية لدعمِ البحث العلمي بالجامعة واستدامتها:** من خلال توفير الفرص الداعمة والكفاءات المتميزة في مجالات الكراسي البحثية إضافة الى تعزيز قدرات الباحثين وأعضاء هيئة التدريس البحثية لبناء جيل من الباحثين المبتكرين، واستثمار القدرات الفكرية الجامعة وتسويقها، بالشكل الذي يحقق التنافسية والريادة العالمية للجامعات المصرية.

ويتضح من الأهداف السابق ذكرها أن الكراسي البحثية تهتم بمجالات بحثية غير تقليدية ترتبط بالإبداع والابتكار في مجال البحث العلمي، مما يسهم في الإثراء المعرفي لرأس المال الفكري داخل الجامعة، وتحقيق تنافسية محلية عالمية للجامعة، كما يدفع عجلة التطور والتقدم داخل المجتمع، بالإضافة لأهمية الكراسي البحثية كأحد الاليات التي اتبعتها الجامعات لتحقيق الريادة والتنافسية في مختلف مجالات البحث العلمي.

٤-أهمية الكراسي البحثية:

تعتبر الكراسي البحثية داعمًا رئيسًا ورافدًا قويًا لتطوير وتقدم حركة البحوث العلمية والتربوية، كما تسهم بدور فاعل في البناء الحضاري لأي مجتمع، ويمكن الاعتماد عليها بشكل رئيس في خدمة الكثير من المشروعات البحثية، ومعالجة القضايا التي تحتاج إلى بحوث متخصصة ودقيقة، وتوفير البيئة المحفزة على الريادة في البحث والإبداع، والإسهام في إعداد قادة المستقبل في المجالات المختلفة، وزيادة عدد الأبحاث المتميزة في شتى مجالات العلم والمعرفة، وفى ضوء ذلك يمكن تحديد أهمية الكراسي البحثية في الآتي:(هلل، شعبان أحمد، ٢٠١٩، ١٧-١٨).

- تشجيع الابتكار والإبداع والتطوير في البحوث العلمية واختيار الموضوعات التي تتناول قضايا معاصرة بعيدة عن التقليدية والتكرار.
- المشاركة في تطوير المهارات البحثية للباحثين، وإتاحة فرص التعارف وتبادل الخبرات بين هؤلاء الباحثين وبين الخبراء في مجال بحوثهم.
- الإسهام في تحقيق مكانة علمية بارزة في مجال البحث العلمى على المستويين المحلي والخارجي، وتوفير الإمكانات البشرية والمادية اللازمة للباحثين في المجالات العلمية والتربوية.
- تحديد أفضل المنهجيات والتقنيات الملاءمة لإجراء البحوث وفقًا للظروف والإمكانات والخبرات المحلية، وتقليل مخاطر الفشل التي قد تتعرض لها المشروعات البحثية.
- توجيه الباحثين وطلاب الدراسات العليا وتشجيعهم على إجراء بحوث في مجال الكرسي البحثي وفي القضايا المرتبطة به، وتزويد الباحثين بالقضايا والمجالات البحثية التي يمكن دراستها.
- تساعد الكراسى البحثية بالجامعات على توجيه بحوث أعضاء هيئة التدريس والباحثين نحو خدمة المجتمع، وتعزيز الاستفادة من نتائجها في تقديم حلول للمشكلات والتحديات التي تواجه النظم التعليمية في المجتمع.

٥-أنواع الكراسى البحثية:

يتم تصنيف الكراسى البحثية حسب الهدف والتمويل والمدة الزمنية:

تنقسم الكراسي البحثية من حيث **حسب الهدف إلى:**(سيد ومحمد،٢٠١٩، ٣-٥) (عطية،٢٠٢٠، ١١٦٩)

- **الكراسى الاقتصادية التنافسية:** تخدم الجهات الممولة في تطوير منتجاتها.
- **الكراسى الخدمية:** تقدم خدمات للمجتمع في مختلف المجالات.
- **الكراسى البحثية الفخرية:** وهي التي يتم تأسيسها لتكريم أحد الشخصيات المهمة؛ ممن لهم إسهامات فعالة في المجتمع، أو تكريم أحد أعضاء هيئة التدريس المتميزين في الجامعة.

- **كراسي المنح البحثية:** وهي الكراسى العلمية المخصصة لمنح دراسية، أو بحثية تقدمها الجامعة مع إحدى الجهات الداعمة.

من حيث **الفترة الزمنية** تنقسم إلى :(دليل الكراسى العلمية، ٢٠٢٣، ٦)

- **كراسي مؤقتة:** تنشأ لعلاج مشكلة محددة موجودة في أحد قطاعات المجتمع، أو مجالات البحث العلمي، وينتهي الكرسي بالتوصل إلى النتائج والتوصيات المتعلقة بحل هذه المشكلة، ويتراوح المدة من ٣ إلى ٥ سنوات، وتنتمي معظم الكراسي البحثية في الجامعات إلى هذا النوع.
- **كراسي دائمة:** وتنشأ لأحد سببين:

الأول: علاج المشكلات زمنية يعاني منها المجتمع أو أحد قطاعاته، وتحتاج لمتابعة وتطوير أساليب العلاج في ضوء تطور بعض الظواهر المؤثرة في المشكلة.

الثاني: لتطوير اتجاهات بحثية وتطبيقاتها في مجال معين بما يخدم المجتمع والإنسانية، ويسهم في تطوير المعرفة في هذا الاتجاه تستمر الكراسي الدائمة لمدة لا تقل عن عشر سنوات.

حسب مصدر تمويلها: (القحطاني، ٢٠١٧، ٤٣٩)

- **كراسي تمول من الدولة:** تتمثل في الكراسي التي تنشأ في الجامعات بهدف اجراء ابحاث تخدم قضايا مجتمعية.
- **كراسي قادة العالم:** وهي التي يمولها قادة بعض الدول.
- **الكراسي البحثية الوقفية:** هي الكراسي التي تمول من الأوقاف العينية الدائمة.

مما سبق آنفًا يتضح تعدد أنواع الكراسى البحثية من حيث الأهداف والفترة الزمنية ومصادر تمويلها، وهذا التنوع يسهم في تنوع مخرجات البحث العلمي، كما أن تعدد أنواعها يشير إلى المرونة التى تعمل بها الكراسى البحثية حيث يمكن إنشاء كرسي لفترة مؤقته لحل مشكلة طارئة أو مستجدة على المجتمع، كما يمكن إنشاء كرسي لفترة طويلة لمعالجة مشكلة أو قضية تحتاج إلى تتبع زمني لمراحل تطورها، ونظرا لهذه المرونة التى تتمتع بها الكراسى البحثية لجأت إليها الجامعات سواء في الدول المتقدمة أو النامية على حد سواء.

٦-مقومات إنشاء الكراسي البحثية بالجامعات المصرية:

تعد الجامعات هي الحاضن الأول لرأس المال الفكري المبدع داخل المجتمع، فالجامعات بما تمتلكه من طاقات بشرية مبدعة، تعتبر المحرك الأول للتنمية داخل المجتمعات، وقد فرض ذلك على الجامعات البحث والسعي المستمر عن استراتيجيات جديدة تدعم دورها في تنمية وتطوير البحث العلمي المبتكر، فلجأت لإنشاء كراسي البحث العلمي، بهدف إنتاج مخرجات بحثية وابتكارية تلبى متطلبات المنافسة العالمية، ولكي تحقق الكراسى الهدف المرجو منها تحتاج الكراسي البحثية لمقومات أساسية ويمكن تحديد هذه المقومات في التالي **(خميس، ٢٠٢٠، ١١٧٥)**

أ- مقومات بشرية (رأس المال الفكري):

يعتمد نجاح الكرسي البحثي على الكوادر البشرية البحثية والإبداعية، وجهودهم في القيام بالأنشطة البحثية بكفاءة وتميز، حيث يتكون الكرسي البحثي من مجموعة من الباحثين المتميزين الحاصلين على درجة الدكتوراه وما بعدها، والمتخصصين في بعض المجالات العلمية، ويرأسهم أستاذ الكرسي (Cantú et al ,2009,162)، **ويمكن عرض الكوادر البشرية التي تحتاجها الكراسي البحثية في التالي:**

- **أستاذ الكرسي:** هو أحد المتخصصين في مجال علمي معين، ويتم اختياره وفقا لشروط ومعايير محددة، من أهمها (التميز بالكفاءة في مجال تخصصه محليا وعالميا، الإنجازات البحثية والعلمية، براءات الاختراع والجوائز العلمية التى حصل عليها) (زاهر وآخرون،٢٠١٣، ٦١)، ويوجد بعض المعايير التى يجب مراعاتها عند اختيار أستاذ الكرسي وتتمثل في أن (المالكى،٢٠١٨، ٧٨٣):
  - يكون عالمًا متخصصًا في أحد مجالات المعرفة.
  - يتمتع بكفاءة علمية عالية في مجال دراسات الكراسي البحثية.
  - يكون مبدعًا ومتميزًا وله إنتاج علمي مرموق وأبحاث منشورة محليًا وعالميًا.
  - يكون لديه عديد من العلاقات الاجتماعية التى تمكنه من التواصل مع مؤسسات الإنتاج، ورجال الأعمال ذات الصلة مما يساهم في تيسير مهمته البحثية.

وتتحدد مهام واختصاصات استاذ الكرسي البحثي فيما يلي:(اللائحة التنظيمية للكراسي البحثية،٢٠٠٧، ٢٠)

- إعداد الخطة الإستراتيجية للعمل داخل الكرسي.
- اقتراح أسماء العلماء والباحثين والمدربين اللازمين للقيام بمهام الكرسي للكرسي.
- يتولى إعداد الميزانية التقديرية للكرسي مشتملة على موارده ومصروفاته.
- تكليف أعضاء الهيئة العلمية بما يراه من مهام.
- التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث ومؤسسات العمل والانتاج ومؤسسات المجتمع المدني لتسهيل عمل الكرسي البحثي.
- تقويم أداء العاملين بالكرسي، ورفع التقارير السنوية عنهم.
- إعداد التقرير السنوي عن برامج الكرسي ونشاطاته.

❖ **أعضاء هيئة التدريس:**

يُعد عضو هيئة التدريس أحد الركائز الاساسية في الكراسي البحثية، فهو مفتاح كل اصلاح وأساس كل تطوير، فعلى مدى تأهيله وقدراته العلمية والمهنية تتوقف قدرته على أداء وظائفه ومهامه العلمية الأساسية من تدريس وبحث، وهم أكثر فئات المجتمع قدرة على استثمار التراكم الهائل من المعرفة والمعلومات في إجراء البحوث العلمية التي تساعد في تقدم المجتمع..

❖ **الطلاب الباحثين:** هم فريق من الباحثين المتميزين والمبدعين من طلاب الدراسات العليا، يتم استقطابهم من داخل الجامعة أو خارجها ممن لهم اهتمامات بحثية تقع ضمن نطاق أهداف الكرسي البحثي (**العتيبي ،٢٠٢٢، ٢٥٤**).

❖ **المشرف على الكرسي البحثي** :(لائحة برنامج كراسي البحث العلمي،٢٠٢٢، ٥)

وهو عضو هيئة تدريس له إنتاج علمي متميز، يتم اختياره وفقا لتخصصه العلمي المرتبط بالكرسي البحثي، يتم اختياره من قبل رئيس اللجنة الرئيسية للكراسي البحثية.

- الإشراف على الشؤون المالية والإدارية والفنية للكراسي العلمية.
- تمثيل كرسي البحث داخل الجامعة وخارجها أمام جميع الهيئات والإدارات والمؤسسات.
- الموافقة بزيادة الرواتب، وتجديد العقود لفريق العمل بالكرسي.

- الموافقة على طلب الإجازات لأعضاء الكرسي البحثي.
- متابعة تنفيذ خطط وبرامج ومشاريع الكرسي البحثي.
- رفع العقود البحثية والتدريبية والاستشارية وغيرها للجنة كراسي البحث.
- إعداد التقارير الدورية عن أداء كرسي البحث، ورفعها إلى لجنة كراسي البحث العلمي.

من خلال عرض الكوادر البشرية يمكن قول إن نجاح الكراسي البحثية يتوقف على استاذ كرسي مشهود له بالتميز والعمل الريادي، وذو كفاءة في قيادة فريق عمل من العلماء والباحثين المتميزين في مختلف المجالات العلمية، ومشرف على الكرسي يتولى متابعة تنفيذ مشروع كرسي البحث.

ب-مقومات مادية:

تحتاج الكراسى البحثية لتوفير المخصصات والاعتمادات المالية اللازمة لإنشائها، ودعم البنية التحتية في الجامعات، وتخصيص جزء من ميزانية كل جامعة لتطبيق الأفكار، والمقترحات، والمشروعات العلمية الجديدة، والشراكة بين الجامعات، والمراكز البحثية لإنشاء الكراسي البحثية، وتمويلها، فضلا عن ضرورة البحث عن مصادر تمويل إضافية، وتحفيز القطاع الخاص، ورجال الأعمال، ومؤسسات المجتمع المدني على دعم الكراسي البحثية، وتسويق نتائج البحوث وأنشطتها المختلفة بطرق تسويقية حديثة؛ مما يحفز القطاع الخاص على الاستفادة من نتائج البحوث التي تتم داخل الكراسي نظير تمولها .

ويمكن تمويل الكراسى البحثية من مصادر متعددة منها:(غنايم، ٢٠٢٠، ٧٧-٧٨)

- المخصصات المالية التى ترصدها الجامعات لتمويل الكراسى البحثية.
- الدعم المخصص من صندوق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتمويل الكراسى البحثية.
- المنح والهبات والتبرعات التى تمنحها مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، ورجال الأعمال، والأوقاف، وغيرها.
- التمويل الناتج من تسويق نتائج الأبحاث، وعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل والحقائب التدريبية التى يقوم بها أعضاء الكرسي البحثي.

- العائد الناتج من تقديم المنشورات العلمية والفنية والتقنية لبعض المؤسسات الإنتاجية ورجال الأعمال.

ومن الجدير بالذكر أن التمويل يعد من الأمور المهمة التى يتوقف عليها نجاح الكرسي البحثي ولاستمراره، وتحقيق أهدافه، لذلك يجب البحث عن بدائل مالية لتمويل الكرسي بصورة لضمان نجاحه بأفضل شكل.

ج- مقومات تشريعية:

تعد القوانين والتشريعات السبيل لحاكم لنظام العمل بأية مؤسسة، لذا يجب تنظيم اللوائح والقوانين والتشريعات لتسهيل العمل داخل الكراسى البحثية، ومن ثم فإن توافر تشريعات وقوانين تنظم عمل الكراسى البحثية داخل وخارج الجامعة شيئا ضروريا، وتتمثل هذه التشريعات في:(عيداروس وأحمد،٢٤٠،٢٠١٣-٢٤١)

- **وضع النظام العام:** تحديد الهيكل التنظيمي للكراسي ونظام العمل داخلها.
- **اللائحة الداخلية:** تحدد الأهداف العامة والخاصة للكراسي البحثية، والهيكل التنظيمي، والتخصصات الرئيسية للكراسي وغيرها من الأحكام العامة لتنظيم العمل.
- **بروتوكولات الشركاء:** تشمل بنود التعاقد والشراكة مع الجهات الشريكة في الكراسي البحثية.

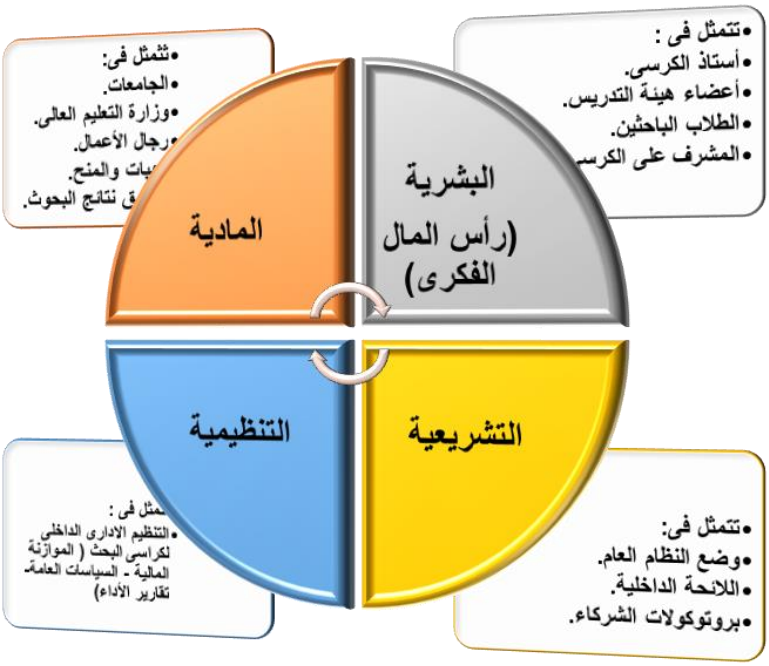
د-المقومات التنظيمية فتتمثل في:

التنظيم الإداري: الذي يعتبر من العناصر الأساسية لتنظيم العمل داخل الكراسي البحثية، حيث يساعد التنظيم الإداري على استثمار الطاقات البشرية بشكل أفضل، يحقق الأهداف المحددة في أقل وقت وبأقل جهد، يقلل المشكلات الناجمة عن الفوضى والعشوائية، لذلك فإن توافر هيكل تنظيمي محكم ومخطط يساهم في تحقيق أفضل النتائج المرجوة (المنيع،٢٠٢٢، ٢٥٣-٢٥٤).

ويختلف التنظيم الإداري للكراسي البحثية من جامعة إلى أخرى، فبعض الجامعات التي تتمتع بالاستقلال المالي، يتواجد بها لجان خاصة لإدارة الكراسى البحثية يرأسها رئيس الجامعة ويتكون عضويتها من وكيل الجامعة للدراسات العليا ومجموعة من العمداء، وبعض أعضاء هيئة التدريس، وهي مسئولة عن إدارة جميع المهام الإدارية والمالية والقانونية والفنية مثل: (عطية،٢٠٢٠، ١١٧٩)

- ❖ وضع السياسات العامة للكراسي البحثية، وتعديلها في ضوء المستجدات.
- ❖ إقرار الموازنة السنوية، والحساب الختامي للكراسي البحثية.
- ❖ الموافقة على تعيين أستاذ الكرسي، والمشرف عليه، وأعضاء الفريق البحثي.
- ❖ مناقشة تقارير الأداء المالية والإدارية والفنية التى ترصد بصورة دورية.
- ❖ مراجعة مشروعات الكراسي البحثية في شكلها النهائي.

ويمكن تلخيص مقومات إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية في الشكل التالي:



شكل (١) مقومات إنشاء الكراسى البحثية (الشكل من إعداد الباحثتان)

يتضح مما ذكر في عرض التنظيم الإداري للكراسي البحثية أنه يختلف من جامعة لأخرى وفقا لرؤية الجامعة، ونظام الادارة داخل الجامعة، وكذلك وفقا لمجالات الكراسى البحثية وتخصصاتها والجهات الداعمة لها، وهذا سوف يتضح أكثر في عرض بعض الخبرات العالمية والمحلية للكراسي البحثية، وفى مجمل القول هناك أسس تنظيمية يمكن الاتفاق عليها في بعض الجامعات، وهي أن التنظيم الهيكلي للكرسي البحثي لابد أن يضم (لجنة عليا لإدارة الكرسي،

مشرف عام، أستاذ كرسي، فريق بحثي)، وفى ضوء ما ذكر أنفا يمكن تلخيص مقومات الكراسى البحثية في التالى:

- علماء متخصصين ومتميزين ومشهود لهم بالكفاءة العلمية محليًا وعالميًا.
- كوادر بشرية مبدعة من طلاب الدراسات العليا والاستفادة من أبحاثهم العلمية.
- توفير بنية تحتية من مرافق وتجهيزات ومختبرات ومعدات حديثة، حتى تكون بيئة ملائمة للبحث العلمي.
- وضع قوانين وتشريعات تدعم عملية إنشاء الكراسي البحثية، والمرونة في اللوائح والقوانين المنظمة لعمل الكراسى البحثية.
- توافر ميزانية مناسبة لتحقيق الهدف من كرسي البحث، وتنوع مصادر التمويل داخليا وخارجيا.
- عقد شراكات مع مختلف المؤسسات البحثية والإنتاجية، لتدعيم العمل داخل الكراسى البحثية.
- وجود هيكل إداري لتنظيم العمل داخل الكرسي البحثي.

٧-إجراءات إنشاء الكراسي البحثية:

تتعدد وتتنوع إجراءات إنشاء الكراسي البحثية طبقا للجهات الممولة والداعمة للكرسي البحثي ويمكن توضيح ذلك تفصيلا في التالي: (توفيق وأبو المجد، ٢٠٢٤، ٦٦١)

- **المبادرات التي تنطلق من الجامعة:** فتعم على توفير الدعم المالي اللازم لتأسيس تلك الكراسي، واتاحة الفرصة لمشاركة العلماء والباحثين لتقديم أبحاثهم الإبداعية والابتكارية لخدمة وتنمية المجتمع، وتنطلق تلك المبادرات من مجالس الجامعات، عندما تشرع في تأسيس مجموعة من الكراسي البحثية في عدد من التخصصات العلمية.
- **المبادرات التي تقدم بصفة فردية:** يقدم الباحث مقترحًا بحثيًا لتأسيس كرسي في مجال تخصصه العلمي لإدارة الجامعة التابع لها، ويبادر الباحث بالاتصال بجهة التمويل؛ وذلك لتمويل المقترح البحثي بالشروط التي تحدها الجامعة، فإذا تمت الموافقة على التمويل بموجب

الشروط المتفق عليها، يتم تأسيس الكرسي البحثي، ويتم إقراره في مجلس الجامعة، وذلك بعد مراجعته وتقييمه لمعرفة الجدوى العلمية من قبل مجلس العلماء المتخصصين.

- **المبادرات المقدمة من جهات التمويل:** يمكن للمؤسسات والهيئات الاستثمارية ومؤسسات المجتمع المدني، أن تشجع العلماء والباحثين على تقديم مقترحاتهم البحثية على أساس مبدأ التنافسية العلمية، من خلال الدعم المادي اللازم لتأسيس مجموعة من الكراسى البحثية، ويتم اختيارر البحوث الإبداعية والابتكارية التي تناسب جهات التمويل.

٨-جهود مصر للاهتمام بالبحث العلمي وإنشاء الكراسى البحثية:

أولت الدولة المصرية اهتمامًا كبيرًا بالبحث العلمي، وقد تبلورت رؤية مصر ٢٠٢٣ فيما يتعلق بالمعرفة والبحث العلمي في أن تصبح مصر بحلول عام ٢٠٣٠، مجتمعًا مبدعًا ومبتكرًا ومنتجًا للعلوم والتكنولوجيا والمعارف الداعمة لقوة الدولة ولنموها وريادتها ولرفاهية الإنسان، لذلك سعت الدولة لوجود استراتيجيات تدعم البحث العلمي بمختلف التخصصات، ويمكن توضيح ذلك من خلال العرض التالي:

أ- سمح قانون تنظيم الجامعات المصرية للجامعات بإنشاء مراكز ووحدات ذات طابع خاص تهدف معاونة الجامعة في القيم برسالتها سواء في تعليم الطلاب وتدريبهم أو في مجال البحوث، وإجراء البحوث العلمية التي تساهم في حل المشكلات الواقعية التى يواجهها المجتمع (وزارة التربية والتعليم،٢٠٠٦، ١٢٣).

ب-تأسيس صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية يوليو ٢٠٠٧ برئاسة وزير التعليم العالي والدولة للبحث العلمي؛ بهدف كفالة وتمويل البحث العلمي ودعم المشاركة البحثية، ودعم نشر البيانات والمعلومات عن العلوم والتكنولوجيا، وتوفير مبادرات البحث والتنمية والابتكار على اساس تنافسي.

ج- تنفيذ برنامج للبحث والتنمية والابتكار في مصر أكتوبر ٢٠٠٧، بمنحة قيمتها ١١ مليون يورو من الاتحاد الأوربي بالتعاون مع وزارة البحث العلمي وقتها، وكان الهدف من البرنامج الارتقاء بأداء مصر العام، في البحث والتنمية والابتكار، وتعزيز الصلة بين قطاع البحث في الجامعات المصرية والصناعة المصرية، وثقافة نقل التكنولوجيا وتيسير مشاركة مصر في

برامج منطقة البحوث الأوربية، ودعم هذا البرنامج مشاركة الجامعات المصرية في المشروعات البحثية الدولية (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادى،٢٠١٠، ٢٥٢-٢٥٥).

د- كما قامت أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا المصرية بإنشاء المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار في عام ٢٠١٤م، وذلك في خطوة لتعزيز الجهود التى تهدف إلى المساهمة في تنمية اقتصاد المعرفة (kapial,2015,19).

هـ-اهتمت مصر في رؤيتها ٢٠٣٠ بتبني البرامج والمبادرات التطويرية الخاصة بالبحث العلمي ومنها " تفعيل دور مراكز البحوث بمؤسسات التعليم العالي حيث تمثل هذه المراكز حلقة الوصل بين النظرية والتطبيق، وتدعيم الاقتصاد القومي لما تقدمه المراكز من أبحاث تفيد التطوير والتجديد في مجال العمل والإنتاج (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية،٢٠١٦، ١٦٦).

و- أطلق المجلس الرئاسي للتعليم مبادرة- هي الأهم في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين- وهي **إنشاء بنك المعرفة المصري**، وهو قاعدة بيانات ضخمة للمعرفة لا يتُاح الوصول لها فقط من الباحثين والأكاديميين، بل من الجميع، وتضم مجموعة واسعة من الكتب، والمنشورات، والدوريات، والمجلات. ويهدف هذا المشروع إلى دعم الطلاب الأكاديميين في عملهم، وأيضا رفع المستوى المعرفي والثقافي للمجتمع بأسرة ويعتبر بنك المعرفة المصري أكبر مكتبة رقمية في العالم.

ز- **تأسيس الكراسي البحثية لليونسكو في مصر**، من خلال برنامج توأمة الجامعات وبرنامج كراسي اليونسكو والذي تأسس عام ١٩٩٢، بهدف دعم البحث العلمي ونقل المعلومات من خلال القنوات الأكاديمية، من خلال اختيار بعض العلماء والباحثين المتميزين في مختلف المجالات للمشاركة في البحوث التى تجريها مؤسسات الدول المعنية، وتمثلت المساهمة المالية لليونسكو في تسهيل إجراءات بدء البرنامج وفتح قنوات اتصال بين المؤسسات والجامعات المعنية، فضلا عن إعانة الأنشطة المتعلقة بالبرنامج (UNESCO,2024)

ووفقا لهذا البرنامج تم إنشاء عدة كراسي بحثية في مصر وهي: (منصور،٢٠١٩، ٦)

- كرسي البحثي بجامعة جنوب الوادي في مجال التنمية المستدامة في المناطق الجافة عام ١٩٩٧.
- الكرسي البحثي بجامعة جنوب الوادي في مجال التعليم البيئي عام ٢٠٠٢.
- الكرسي البحثي بالجامعة الأمريكية في القاهرة في مجال الهجرة الجبرية عام١٩٩٦.
- الكرسي البحثي بالجامعة الأمريكية في القاهرة في مجال حقوق الإنسان عام ٢٠٠٢.
- الكرسي البحثي بجامعة الاسكندرية في مجال تنمية أعضاء هيئة التدريس وتطوير المناهج والتكنولوجيا والإدارة الجامعية عام ١٩٩٤.
- الكرسي البحثي بجامعة عين شمس في مجال المرأة والعلوم والتكنولوجيا عام ٢٠٠٩.

بالإضافة إلى كرسي الايسيسكو للحوار والسلام بجامعة القاهرة عام ٢٠٠٨ (كرسي الايسسكو، ٢٠٠٨)، وهناك جهود مستمرة في مصر لإنشاء كراسي البحث العلمي ومن أهم هذه المبادرات والجهود ما يلى:

- توقيع اتفاقية انشاء كرسي اليونسكو لأخلاقيات العلوم الحيوية بجامعة عين شمس بالتعاون مع اليونسكو في شهر ابريل عام ٢٠٢٠.
(/event/national-)https://www.asu.edu.eg/ar/
- انطلاق مشروع تأسيس كرسي لليونسكو للعلوم والتكنولوجيا لحفظ التراث بجامعة القاهرة عام ٢٠٢٣.(https://cu.edu.eg/ar/Cairo-University-News-html)
- مشروع "الكراسي البحثية" بجامعة جنوب الوادي تحت شعار (البحث العلمي بجامعة جنوب الوادي موجه لخدمة المجتمع) عام ٢٠٢٣.(https://www.svu.edu.eg/ar/)
- تدشين كرسي الايسسكو لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي بجامعة المنصورة عام ٢٠٢٤.

() https://pgsr.mans.edu.eg/about-musg/current-news/a-i

ويتضح مما سبق اهتمام مصر بالبحث العلمي سواء من خلال اصدار القوانين والتشريعات أو إنشاء كيانات ومؤسسات داعمة للبحث العلمي داخل الجامعات وخارجها، ورغم هذه الجهود إلا أن في ظل التطورات العلمية والمعرفية والثورة الصناعية الرابعة يفرض المزيد من الجهود والمحاولات والمبادرات لتطوير منظومة البحث العلمي وتشجيع الباحثين على البحث والابداع

والابتكار، لذلك تعتبر الكراسى البحثية سبيلًا حيويًا لتطوير البحث العلمي وتحقيق أكبر استثمار لرأس المال الفكري داخل الجامعات وخارجها.

وقد أكدت العديد من الدراسات على ضرورة إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية ومنها دراسة (عاشور ٢٠٢١)، التي ذكرت أن الكراسى البحثية من أهم الأساليب والأليات الجديدة التي تدعم البحث العلمي بالجامعات، وتساعد في إيجاد الحلول للمشكلات التي يعانى منها المجتمع، ومن ثم زيادة الإنتاجية العلمية لدى الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، وتقديم الدعم المالي والمعنوي الذى يحتاجون إليه، وتفعيل الشراكة بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية والخدمية، مما يساهم في تحويل نتائج البحث العلمي إلى منتجات حقيقية تخدم سوق العمل والإنتاج (عاشور، ٢٠٢١، ٥٥٧).

٩-نماذج عالمية للكراسي البحثية بهدف تحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري:

قامت العديد من الدول الاجنبية والعربية بتبني استراتيجية الكراسي البحثية كمدخل لتحقيق أفضل استثمار في رأس المال الفكري لديها، نظرا لما يميز الكراسى البحثية من قدرة فائقة على استيعاب القدرات العلمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين المبدعين والمبتكرين واستثمارها بالشكل الأمثل، من خلال توفير مختلف الإمكانات المادية والتجهيزات والأدوات ووسائل التكنولوجيا التى يحتاج إليها الباحثون للوصول للمنتج البحثي أو المخرج البحثي، ويمكن عرض نماذج للكراسي البحثية في بعض الدول فيما يلي:

أ- نموذج ماليزيا:

وقد اهتمت دولة ماليزيا بالبحث العلمي، وجعلته من إحدى ركائز التنمية الشاملة لها، لذلك شجعت مؤسساتها البحثية على إقامة الكراسى البحثية في مختلف التخصصات، لما لها من دور مميز في تطوير القدرات والمهارات البحثية، ويمكن عرض ملامح نموذج كراسي البحث في ماليزيا في النقاط التالية: (التويجرى،٢٠١٥، ٢٣٦)

الرؤية: الريادة في مجالات البحث العلمي والابتكار والخدمات لمواكبة تطورات المجتمع.

الرسالة: تطوير وتعزيز وغرس ثقافة البحث العلمي بين الباحثين، وضمان استدامة البحوث والخدمات البحثية.

وتمـول الكراسـى البحثيـة فـي ماليزيـا مـن جهـات حكوميـة وخاصـة وتتمتـع كـل جامعـة باستقلالية تامة في إدارة الكراسى البحثية **وهدفها من الكراسى البحثية** تحقيق الريادة في البحث العلمي والابتكار و دعم الأبحاث المنتجة وغرس ثقافة البحث العلمي بين الباحثين، وتتعدد مجالات الكراسى البحثية في ماليزيا ومنها مجالات –العلوم الاجتماعية والإنسانية –العلوم النظرية والتطبيقية – الهندسية والتقنية –المعلومات والاتصالات ، وتتمثل **إنجازات ومخرجات الكرسي البحثي** في ماليزيا في دراسات منشورة، وبراءات الاختراع، والتجارب العلمية، والمنح البحثية التي يمكن تحقيقها وتنفيذها. وتعمل ماليزيا على التوسع في تأسيس الكراسي البحثية– بها– والتوسع في البرامج البحثية والتخصصات العلمية المتنوعة.

ب–نموذج كندا:

وضعت كندا استراتيجيات متعددة لتطوير البحث العلمي منها انشاء الكراسي البحثية عام ٢٠٠٠، و تعتبر التجربة الكندية من أنجح التجارب الدولية في إنشاء كرسي البحث، **وهدفت كندا** من إنشاء كرسي البحث تحسين وتطوير البحث العلمي (SILER,2008,94)، ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد الكندي على المستوى الدولي، استقطاب الباحثين المتميزين للجامعات الكندية لتعزيز التميز البحثي للجامعات، تحسين الانتاج العلمي للجامعات من خلال تنمية قدرات ومهارات رأس المال الفكري داخل الجامعات الكندية، وتعددت مجالات الكراسي البحثية الكندية فمنها العلوم الطبيعية والهندسية والإنسانية والاجتماعية، ويوجد نوعين من الكراسي البحثية في كندا على النحو التالي:(The Canada Research Chairs,2023)

الفئـة الأولـى: هـي مخصصـة للبـاحثين المتميـزين المعتـرف لهـم بـالتفوق فـي مجـالات تخصصهم، ومدة الكرسي سبع سنوات، وتسمى كراسي قادة العالم.''world leaders''

الفئة الثانية: فهي تخصص لصغار العلماء الذي لديهم لقدرة علمية في مجال تخصصهم، ومدة الكرسي خمس سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة وتسمى كراسي النجوم الصاعدة. ''rising stars.

ويتم **تمويـل كرسـي البحـث** من الجهات الحكومية والقطاع الخاص المتمثل في رجال الأعمال ومؤسسات الإنتاج، وقد أحرزت مخرجات الكراسي البحثية نجاحات كبيرة في الاقتصاد الكندي، تصنف كندا في صدارة الدول التي تنفق على البحث العلمي، حيث تنفق ٣١١ مليون

دولار سنويا على إنشاء وتطوير كراسي البحث، وبلغ عدد الكراسي البحثية الكندية ٢.٢٨٥ وفقا لإحصائيات عام ٢٠٢٢،

من أمثلة الكراسي البحثية المتميزة في كندا (مجال الروبوتات المتمحورة حول الإنسان وذكاء الآلة، الذكاء الاصطناعي – المدن الذكية والمستدامة – عقاقير السرطان) : (The Canada Research Chairs,2023)

ج- نموذج اليونسكو:

تم إنشاء برنامج توأمة الجامعات والكراسي الجامعية لليونسكو عام ١٩٩٢، والذي يضم أكثر من ٧٠٠ مؤسسة في ١١٦ دولة، لتعزيز التعاون الدولي بين الجامعات وإقامة الشبكات لتعزيز القدرات المؤسسية من خلال تبادل المعرفة والعمل التعاوني، يدعم البرنامج إنشاء كراسي اليونسكو في المجالات ذات الأولوية الرئيسية المتعلقة بمجالات اختصاص اليونسكو، أي في مجالات التربية والعلوم الطبيعية، والاجتماعية، والثقافة، والاتصال.

وتقوم مؤسسات التعليم العالي والبحث في جميع أنحاء العالم من خلال هذه الشبكة، بتجميع مواردها، البشرية والمادية، لمواجهة التحديات الملحة والمساهمة في تنمية مجتمعاتها. في العديد من المجالات، تعمل الشبكات والكراسي كباحثين بين الأوساط الأكاديمية والمجتمع المدني والمجتمعات المحلية والبحث وصناع السياسة (Unesco,2002).

لقد أثبتت فائدتها في تزويد القرارات السياسة بالمعلومات اللازمة، وإنشاء مبادرات تعليمية جديدة، وتوليد الابتكار من خلال البحث والمساهمة في إثراء البرامج الجامعية الحالية مع تعزيز التنوع الثقافي. في المناطق التي تفتقر إلى الخبرة، تطورت الكراسي والشبكات إلى أعمدة من التميز والابتكار على المستوى الإقليمي أو دون الإقليمي. كما أنها تسهم في تعزيز التعاون بين الشمال والجنوب.

ويتم تمويل هذا البرنامج من خلال مصادر متعددة وهي (مؤسسات التعليم العالي في الدول الصناعية، مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية، الهيئات الحكومية التى توافق على المشاركة في البرنامج، مؤسسات التعليم العالي غير الحكومية، الهيئات المانحة للمعونة في منظمة الأمم المتحدة) (Unesco,2002).

د- نموذج المملكة العربية السعودية:

خلال السنوات الأخيرة تزايد اهتمام المملكة العربية السعودية بالبحث العلمي في مختلف المجالات، ومن مظاهر هذا الاهتمام تزايدت مخصصات البحث العلمي من ميزانية الدولة وأصبح ٣% من ميزانيتها، مما ساعد الجامعات السعودية على البحث عن طرق حديثة لتطوير البحث العلمي، ومع صدور اللائحة الموحدة للجامعات السعودية التى تضمنت السماح للجامعات بتوفير مصادر تمويل إضافية لها، عن طريق الشراكة مع رجال الأعمال والشركات ومؤسسات المجتمع المختلفة، من هنا أصبح الطريق ممهدا لتقديم برامج الكراسي البحثية داخل الجامعات السعودية، وبدأت الجامعات في إنشاء الكراسى البحثية في مختلف المجالات مثل (العلوم الإنسانية والتطبيقية – الهندسة – الاتصالات وغيرها) (دليل الكراسى البحثية،٢٠٢٢، ٤)، لذا تُعد المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة خاصة على الصعيد الإقليمي في تَّبني فكرة كراسي البحث .

وكان هدف الجامعات السعودية من إنشاء الكراسى البحثية هو استقطاب الكفاءات العلمية المتخصصة لدعم البرامج البحثية، والمساهمة في رفع كفاءة رأس المال الفكري داخل الجامعات، وإذكاء روح البحث العلمي المؤسسي أسوة بالجامعات العالمية، وإعداد جيل من الباحثين المتميزين للمساهمة في إنتاج المعرفة.

ويتباين توزيع الكراسي البحثية في الجامعات السعودية ما بين كراسي تابعة لجامعات حكومية مثل جامعة الملك سعود بها ١٢٠كرسى بحثى، وجامعات خاصة مثل جامعة، وتتنوع مصادر تمويل الكراسي البحثية منها التمويل الحكومي المتمثل في صندوق التعلم العالي، والتمويل من التبرعات والمنح المالية، عائد الأموال الوقفية التي تؤول للجامعات، كما تتعدد أنواع الكراسي البحثية بين كراسي مؤقتة ودائمة، ووصل عدد الكراسي البحثية عام ٢٠١٧ إلى ٢٢٤ كرسي بحث (القحطاني، ٢٠١٧،٤٤٥)، وتتعدد مجالات الكراسي البحثية في الجامعات السعودية ومنها كراسي (الكراسي البحثية للتنمية المجتمعية المستدامة– دراسات الريادة والمسئولية الاجتماعية في المجتمع السعودي، أدب الطفل) (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن،٢٠٢٣)

وتشمل مخرجات الكراسي البحثية في الجامعات السعودية على البحوث والكتب المؤلفة والمترجمة، والخبرات التدريبية للكوادر البشرية، وبراءات الاختراع مثال على ذلك حصلت جامعة

الملك سعود على ٩٧ براءة اختراع، الجوائز والأوسمة والميداليات وقد حصلت جامعة الملك سعود على ١٧٦ جائزة ووسام وميدالية في معرض جنيف الدولي، ومن ضمن المخرجات أيضا العقود والمشاريع البحثية والشراكات مع مؤسسات علمية محلية وعالمية.

نستخلص من عرض النماذج السابقة لإنشاء كراسي البحث، أن العديد من الجامعات في الدول النامية والمتقدمة على السواء، لجأت لإدخال كراسي البحث كأحد أهم الاستراتيجيات الحديثة لتنمية وتطوير البحث العلمي بجامعاتها، وذلك بهدف تقديم الخدمات للباحثين وأعضاء هيئة التدريس المبدعين ومساعداتهم على تنفيذ أفكارهم البحثية المتميزة، وتحفيزهم على التشارك المعرفي، والذى يؤدى إلى توليد الأفكار الجديدة وتطوير المفاهيم العلمية، فالتنوع العلمي بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين يفسح الطريق لإنتاج الأفكار الإبداعية في بيئة العمل، مما يؤدى للوصول لمخرجات بحثية وخدمات يمكن توظيفها في المحيط الخارجي، وبذلك يمكن القول أن كراسي البحث تهدف تفعيل دور الجامعات وزيادة فاعليتها عن طريق ربط مخرجاتها البحثية بقضايا التنمية واحتياجات المجتمع في مختلف القطاعات.

المحور الثاني: الأطر الفكرية للاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات:

رأس المال الفكري Intellectual Capital من المصطلحات التي بدأ ظهورها منذ بداية التسعينات من القرن العشرين، فقد صاغه توماس ستيوارت في١٩٩٧، عندما كتب مقالًا لمجلة Fortun بعنوان "قوة العقل: كيف أصبح رأس المال الفكري أكثر الأصول قيمة في الأمريكتين"، وزاد الاهتمام به واستخدامه حديثًا في المؤسسات المختلفة ومنها الجامعات والمراكز البحثية، باعتباره نوعًا جديدًا من رأس المال المعترف به في عصر اقتصاد المعرفة لكونه قائم على الأفكار، فهو يمثل جميع الموارد والأصول غير الملموسة أو غير المادية– الموجودات الفكرية النوعية – التي تمتلكها الجامعات وتستخدمها في بناء المعرفة وتحسين أدائها وزيادة ابتكاراتها وتحقيق كفاءتها وتميزها، فرأس المال الفكري هو عملة الألفية الجديدة واستثماره هو مفتاح النجاح في عصر المعرفة.

ويعكس رأس المال الفكري القيمة الخفية لموارد الجامعة وكفاءاتها غير الملموسة، فأساس فكرة رأس المال الفكري هو الذكاء ومقدرة الفرد الإبداعية والابتكارية ممزوجة بالخبرة المتميزة، فلكي

يصبح الفرد موردًا فكريًا فلابد أن يمتلك الكفاءة والخبرة والمهارات والقدرات والفاعلية اللازمة لأداء مهام تخصصه (أدم، ٢٠١٨، ١١٠).

وإدراكًا من الجامعات بأن مصدر قوتها يكمن فيما تمتلكه من رأس مال فكري متميز قادر على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية التي تُحسن من الأداء وتعمل على تطوير منتجاتها وخدماتها التي تقدمها للعملاء وتسهم في زيادة قدرتها التنافسية، فإن جهودها لتنمية واستثمار رأس مالها الفكري صار إلزاميًا عليها.

وعلى ضوء ما سبق سيتناول هذا المحور رأس المال الفكري من حيث المفهوم والخصائص ودواعي الاهتمام برأس المال الفكري في الجامعات المصرية ومكوناته وأوجه استثماره وذلك على النحو التالي:

١- مفهوم رأس المال الفكري:

تعددت وجهات نظر الباحثين باختلاف الفروع العلمية التي ينتمون إليها حول تحديد مفهوم واضح ودقيق وشامل لرأس المال الفكري، وذلك للطبيعة المعقدة والغامضة وغير الملموسة لهذا المفهوم، فضلًا عن استخدامه بتسميات ومرادفات كثيرة ومنها رأس المال اللامادي، رأس المال المعرفي، الأصول الفكرية، والأصول غير الملموسة (أو غير المنظورة) ، ورأس المال غير الملموس (الأثيري) (ياسين،٢٠٠٧، ٥٨)، لذا فقد تعددت التعاريف التي تناولت رأس المال الفكري وأخذ تحليلها عدة مسارات مترابطة، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

- جميع الموجودات غير الملموسة وتحولاتها وتفاعلاتها– مهما كانت طبيعتها وأيًا كان مصدرها– المسؤولة بشكل مباشر وغير مباشر عن إنتاج الجزء الأكبر من قيمة المنشأة وثروتها (عبايسة وغوفى، ٢٠١٦، ١٨٦).
- قوة ذات مستوى معرفي عال تحوزها مجموعة من العاملين لديها قدرة التعامل مع شبكة اتصالات ونظام معلومات فعالين إضافة إلى شبكة علاقات خارجية متميزة للمؤسسة مع محيطها الخارجي، مما يمكنها من تحقيق عوائد معتبرة تتفوق بها على منافسيها الحاليين والمحتملين (نور الدين ومحمد، ٢٠٢٠، ٤٢٢).

- مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها – المعرفة، المهارة، الخبرة، القيم– يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها (العنزي، صالح، ٢٠٠٨، ١٩٧).
- محصلة التفاعلات بين خبرات الموارد البشرية ومعارفها والإجراءات التنظيمية والعلاقات المنطقية التعاونية داخل المنظمة وخارجها. (الراشدي، ٢٠١٧، ٢٥)
- مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات نظم العمل، والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار، والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية (مرسى،٢٠٠٨، ١٨٨).

وبانتشار مفهوم رأس المال الفكري في الأوساط الأكاديمية والتربوية تم تعريفه 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 (الراشدي، ٢٠١٧، ٢٥).

ويُقصد به أيضًا مجموعة الأفكار والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد وتنطلق من فلسفة المجتمع وتنسجم مع أهداف الجامعة وتساهم في تطوير أدائها وتحقق لها العوائد المادية والمعنوية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية (الهلالي ،٢٠١١، ٢٢).

ويُعرف رأس المال الفكري في الجامعات بأنه: "القيمة الكامنة داخل الجامعة والناتجة عن مقومات معنوية تعتمد على العقول البشرية المبدعة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس والباحثون والموظفون والإداريون ويعبر عن النظم والإجراءات المتبعة في الجامعة وتواجدها من خلال سلسلة القيمة وكذلك علاقة الجامعة بأصحاب المصالح المتمثلين في المجتمع والصناعة ووزارة التعليم العالي ويمثله مجموعة من المكونات الفرعية ذات علاقة ديناميكية متشابكة تساعد على نموه وزيادة قيمته داخل الجامعة". (جلال، ٢٠٠٩، ٤٨١)

ومن خلال دراسة التعريفات العديدة لمفهوم رأس المال الفكري وتحليلها، والنظر في العناصر الوظيفية والبنائية لهذه المفاهيم، يتضح أنها ارتكزت على ما يلي:

١. القيمة الاقتصادية والعائد المادي للأصول غير الملموسة، من خلال استثمار ما ينتجه رأس المال الفكري الجامعي من أفكار جديدة، أو تطويره لأفكار قديمة؛ تسهم في زيادة الأصول المادية الأخرى بالجامعة.

٢. القوى العقلية والذهنية والمعرفة المتميزة للأفراد الذين يقدمون إسهامات فكرية يمكن توظيفها وتكون لها قابلية التطبيق والتنفيذ واقعيًا.

٣. مكونات وأبعاد رأس المال الفكري الظاهرة والضمنية، البشرية والهيكلية والعلائقية.

أما استثمار رأس المال الفكري فيعرف بأنه انحراف ناتج عن الإنتاج الفكري الذي بإمكانه الاندماج بصفة دائمة في الأفراد والتنظيم (الزهرة،٢٠٢٠، ١٩٢)، فهو الاستثمار غير المادي المرتبط بالمعارف والمعلومات والتحول الهام في أنظمة الإنتاج.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف استثمار رأس المال الفكري إجرائيًا بأنه: مجموعة الجهود التي تبذلها الجامعة لتنمية ما تمتلكه من مهارات وخبرات وقدرات معرفية وابتكارية لأعضاء هيئة التدريس الأكاديميين والباحثين والإداريين المتميزين، فضلًا عما تملكه من أنظمة وبرامج وهياكل، وبنية تحتية، وعلاقات داخلية وخارجية، في أنشطة البحث العلمي لإنتاج أفكار ابتكارية جديدة تلبي مختلف حاجات المستفيدين من أصحاب المصالح في المجتمع وتحسن أدائها مقارنة بمنافسيها وتحقق لها قيمة مضافة.

٢-أهمية رأس المال الفكري في الجامعات:

تتجلى أهمية رأس المال الفكري في قيمته المتزايدة لكونه المورد الأكثر قيمة للاقتصاد الحديث في القرن الحادي والعشرين، كما أنه أهم الموارد والأصول اللامادية غير الملموسة التي تساعد المؤسسات على تحقيق ميزات تنافسية مستدامة، فهو المادة الأم التي يمكن تشغيلها واستثمارها وتخزينها ونقلها ومشاركتها لتتولد منها الثروات المادية (العنزي وصالح ،٢٠٠٨، ١٨٩)، وتزداد أهمية رأس المال الفكري داخل الجامعات للأسباب التالية:

- يعتبر رأس المال الفكري أحد الأصول المهمة لفعالية العمليات الجامعية على المدى الطويل.

- يمثل رأس المال الفكري للجامعات قويً علميًة قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على أبرز مفاتيح التطور والتقدم في أعمال جامعاتهم، والابتكارات المتتالية (الزهيري، ٢٠١٢، ص٢٢)
- يعد وقود العمليات والبحوث والتطوير والإنتاج، ومصدر الابتكار والاختراع (شتاتحة،٥٣،٢٠٢٢).
- يعتبر رأس المال الفكري موردًا استراتيجيًا ورئيسيًا للجامعات ويحدد جودة التعليم والمركز التنافسي لها (Levina et al,2019, ١١٠٦)
- يعد رأس المال الفكري جزء لا يتجزأ من المنتجات المبتكرة، مثل التراخيص وبراءات الاختراع، وحقوق التأليف، والنشر، وغيرها(Kovelskiy&Tyukavkin,2022,106)
- يساعد الجامعات على تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات أصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء المنظمة) والخارجيين (العملاء والمجتمع بشكل عام).
- يسهم رأس المال الفكري في زيادة إنتاجية الأفراد لأنه يتزايد بتزايد المهارات والمعارف والقدرات الإبداعية.

وانطلاقًا من الاعتراف بأهمية رأس المال الفكري، فإنه يمكن للجامعات العمل على تهيئة الظروف المناسبة للاستثمار في أصولها غير الملموسة وتطوير أدائها وتعزيز كفاءتها والاستفادة منها في تقديم خدمات أفضل للمستفيدين.

٣- خصائص رأس المال الفكري:

ويمكن تحديد خصائص رأس المال الفكري من خلال التصنيفات التالية:

أ- الخصائص العامة:

يمكن تحديد الخصائص والسمات العامة لرأس المال الفكري في التالي:

- ✓ مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات.

- ✓ الطبيعة الغامضة والتركيبة المعقدة، فهو ليس له وجود مادي ملموس فهو يشير إلى المعارف والخبرات والعلاقات والمهارات التي يمتلكها الأفراد أو المؤسسات، والتي تجعلهم قادرين على إنتاج قيمة مضافة وتحسين أدائهم.
- ✓ ذو طبيعة تراكمية (تطورية): حيث إن رأس المال الفكري الجديد سواء كان فرديًا أو جماعيًا فهو نتاج لرأس مال فكري سابق، ويمثل أساس لرأس مال فكري جديد لاحق أكثر تطورًا. (عطية،٢٠١٨، ٢٨٧)
- ✓ الطبيعة النظرية والتطبيقية معًا: حيث إن الأفكار والمعارف النظرية التي لا يمكن استخدامها عمليًا والاستفادة منها لا يمكن اعتبارها ضمن رأس المال الفكري.
- ✓ الندرة والتفرد: بمعنى أن وجوده في المؤسسة يعنى غيابه عن المؤسسات الأخرى، كما أنه يمكن أن يكون متنوعًا ما بين فرد وآخر وبين مؤسسة وأخرى.
- ✓ عدم القابلية للتقليد: وذلك للطبيعة الخاصة والبصمات المميزة لأصحاب رأس المال الفكري، وعدم القدرة على قياس مدى مساهمتهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ مورد غير قابل للإحلال والتبديل: فهو يتمثل في الأفراد ذوي القدرات العقلية المتميزة التي يصعب الاستغناء عنها أو استبدالها وتعويضها بأي مورد آخر لعظم دورها في المؤسسة. (العنزي وصالح، ٢٠٠٨، ٢٠٤-٢٠٥)
- ✓ صعوبة وضع معايير للقياس والتقويم: حيث تفتقد المنظمات لمعايير واضحة لمتابعة وقياس حركة رأس المال الفكري. (Quintero,2021,46)
- ✓ تعدد أشكاله ومصادره: حيث إن له عدة مصادر منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي
- ✓ التفاعلية: حيث تتفاعل أجزاؤه ومختلف مكوناته لتشكل مزيجًا فريدًا يخلق القيمة وينتج الثروة. (عبايسة وغوفى،٢٠١٦، ١٧٩)

ويتضح مما سبق أن أهم ما يتسم به رأس المال الفكري بالجامعات أنه ذو طبيعة تراكمية تطورية لأنه نتاج التراكم المعرفي للموارد البشرية للجامعة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والإداريين بما يمتلكون من مهارات ومعارف وأفكار وخبرات، غير القابلة للتقليد أو التبديل

بمورد آخر لاتسامها بالندرة والتفرد فيصعب تواجدها في جامعة أخرى، لذا فإن استثماره يضيف قيمة عالية للجامعة ويجعلها قادرة على المنافسة المحلية والعالمية.

ب-**الخصائص التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبيئة المؤسسية وتتضمن** تواجد رأس المال الفكري بنسب متفاوتة في كل المستويات الإدارية، والعمل ضمن هياكل تنظيمية مرنة تساعد على التجديد المستمر، وتنظيم العلاقات غير الرسمية، والبعد عن المركزية الإدارية.

ج- **الخصائص المهنية:** والتي ترتبط بممارسة الموارد البشرية داخل الجامعة وتشتمل على: امتلاك المهارات المتنوعة والخبرات التراكمية النادرة بحيث يكون من الصعب استبدالهم، والتمتع بدرجة عالية من التعلم الذاتي المستمر والتدريب الإثرائي لاكتساب المهارات والخبرات العلمية والعملية وليس بالضرورة الشهادات الأكاديمية.

د- **الخصائص الشخصية السلوكية:** وهي التي ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن: الميل إلى المخاطرة والإقدام على الأعمال والأنشطة الجديدة في تنفيذ الأعمال، والمبادرة في تقديم الأفكار الإبداعية والمقترحات البناءة والهادفة، القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة دون تردد، لما يتميز به من مستويات ذكاء واستقلالية فكرية ومثابرة وثقة عالية بالنفس. (بركات، ٢٠٢٠، ٩٣١-٩٤٢)

وباستقراء الخصائص العامة والتنظيمية والمهنية والسلوكية المميزة لرأس المال الفكري يتضح أنها تتسم بالتكامل، كما أنها تعكس مجموعة الخصائص التي تميز الجامعات كمؤسسات أكاديمية بحثية تسعى للإبداع والابتكار في التعليم والبحث العلمي، من خلال الحفاظ على رأسمالها الفكري وتنشيطه والعمل على استثماره من خلال مختلف الصيغ والآليات الداعمة لذلك والتي من بينها كراسي البحث العلمية بمختلف برامجها وأنشطتها.

٤-الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات وأهميته:

مع تزايد الدور الذي يقوم به اقتصاد المعرفة كأحد الأنظمة الاقتصادية الحديثة، التي تؤدي فيه المعرفة دوراً أساسياً في توليد الثروة، زاد الاهتمام بتطوير رأس المال الفكري بالجامعات واستثماره لكونه موردًا استراتيجيًا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد ومصدرًا رئيسيًا للثروة والازدهار،

فهو بما يتضمنه من موارد فكرية وبشرية يمثل أهم أصولها المعرفية غير الملموسة، والذي يفوق في أهميته وقيمته رأس المال المادي في تحقيق الكفاءة والميزة التنافسية المستدامة.

وقد أكد (Brennan) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله " إن رأس المال الفكري غير المستثمر عمليًا يمكن تشبيهه بالذهب غير المستخرج (Brennan, 2000,220) ، فالفكر رأس مال ثمين ذو قيمة عالية وكنزًا مدفونًا يحتاج إلى من يبحث عنه ويكتشفه ويحفزه على إخراج كافة إمكاناته وقدراته ومهاراته في الإبداع والابتكار لتصميم خدمات ومنتجات ذات قيمة مضافة للجامعة والمجتمع، ذات فوائد مالية متمثلة في الأرباح وعوائد معنوية في الميزة التنافسية والعلامة التجارية وسمعة المؤسسة لدى جمهور المستفيدين منها ، وهذا يعني أن رأس المال الفكري كثروة وقوة حقيقية للجامعات لا تتحقق فقط بامتلاكه وإنما باستثماره واستخدامه في تطويرها وتحقيق التقدم العلمي والتكنولوجي للمجتمع.

وإذا كان استثمار رأس المال الفكري في الجامعات توجهًا استراتيجيًا يسعى إلى استثمار الموارد المعرفية والفكرية وتحويلها إلى قيمة اقتصادية ومنفعة متبادلة ، فإنه أصبح لزامًا على الجامعات أن تضع في قمة أولوياتها تخصيص الميزانيات والجهود لتطوير وتنمية رأس مالها الفكري، لدعم عمليات التعليم والبحث والتطوير والابتكار وتحسين جودة الخدمات الجامعية وزيادة توظيف الخريجين ودعم الاقتصاد والتنمية، فالاستثمار في رأس المال الفكري الجامعي يعد في حقيقته مشروعًا استثماريًا يعود بالفائدة المالية والمعنوية على هذه الجامعات إذا ما تم التخطيط له وبنائه بشكل جيد. (حسنين،٢٠٢٢، ٧٥)

ويرجع زيادة اهتمام الجامعات بالاستثمار في رأس مالها الفكري إلى الأسباب التالية:

- يوفر استثمار رأس المال الفكري الكفاءات والاستفادة منها في بيئتها التي نشأت فيها، مما يساهم في الحد من هجرة العقول.
- يحقق استثمار رأس المال الفكري في التعليم الجامعي تنمية اقتصادية واجتماعية للمجتمع بشكل غير مباشر.
- يساهم رأس المال الفكري في استدامة عمر الجامعات من خلال البحث الدؤوب عن أمثل الاستراتيجيات لتلبية متطلبات مستجدات عصر التقدم العلمي والانفجار المعرفي.

- يساعد استثمار رأس المال الفكري في تكامل المعرفة وزيادة قدرة الجامعة على استثمارها، والتنفيذ الناجح للابتكارات، وتطوير نماذج وأساليب جديدة للعمل، وجذب مزيد من العملاء الجدد (خشافة ،٢٠٢١، ١٢٤)
- يعطى رأس المال الفكري للجامعات القدرة على النمو والاستثمار والتنافس باعتباره رأسمالها الحقيقي.
- يسهم استثمار رأس المال الفكري في مساعدة الجامعة على مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية
- يساهم رأس المال الفكري في دعم عمليات التنمية المستدامة وتحقيق العائد الحقيقي للاستثمار في الطاقات الفكرية والبشرية بشكل أكثر فاعلية.
- يعتبر رأس المال الفكري من أهم الموارد وأبرز الأدوات التنافسية بالجامعات والمؤسسات التعليمية في العصر الحالي لأنه غير قابل للتقليد (الراشدي ،٢٠١٧، ٣٠).

ويرتبط الاستثمار في رأس المال الفكري بجانبين أساسيين ومتكاملين في الوقت ذاته، الأول ويختص باكتساب المعرفة والتعلم المستمر والمهارات والخبرات وهما يشكلان الجانب التأهيلي للأفراد، أما الثاني وضع الأسس اللازمة لبناء الأفراد وتحديد احتياجاتهم من المهارة والمعرفة العلمية وكذلك الطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات وفقًا لجدول زمني (حسنين ،٢٠٢٢، ٨٥)، وعليه يمكن تنمية واستثمار رأس المال الفكري في الجامعات على النحو التالي:(الهلالى،٢٠١١، ٤٩).

- التعرف المستمر على المعرفة الكامنة المختزنة لدى الأفراد والعمل على تنميتها بالتدريب، والتوجيه، والتحفيز، والتمكين.
- استخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية معلنة ومملوكة للجامعات.
- توثيق كافة العمليات الفكرية التي تم في الجامعة مثل: التخطيط، التصميم، التغيير والتطوير، وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات.
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار

- الاهتمام بالموارد البشرية عالية القيمة المضافة التي تفيد العملاء وتحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية تحفظ حقوق الجامعة.

٥-مكونات رأس المال الفكري واستثمارها في الجامعات:

تعددت وتنوعت تصنيفات رأس المال الفكري إلا أن أكثرها انتشارًا هي: رأس المال البشرى ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، ويوضح الشكل التالي مكونات رأس المال الفكري.

شكل (٢) مكونات رأس المال الفكري (العوادي، ٢٠١٤، ٦)

وفى ضوء تصنيف مكونات رأس المال الفكري يمكن وضع التعليم الجامعي في سياق رأس ماله الفكري، وسعيه نحو تنميته واستثماره على النحو التالي:

أ- رأس المال البشرى:

ويشير إلى ما يمتلكه العاملون بالجامعة من مهارات وخبرات ومعارف وقدرات تشكل مجتمعةً رصيد المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان الموارد البشرية، والذي يمكنهم من الاضطلاع بالمهام والواجبات المختلفة وإنجازها بفعالية وعلى أكمل وجه (هاشم واخرون ،٢٠١٦، ١٠٣)،

واستخدام كل ما تعلموه وما يمتلكونه استخدامًا مرتبطًا بتوليد معرفة جديدة ومبتكرات تساعد في حل المشكلات وتطوير الجامعة. (الراشدي، ٢٠١٧، ٤٣)، لأن معرفة الموارد البشرية ومهاراتهم وقدراتهم ومعلوماتهم لا تعد رأس مال فكري إلا إذا كانت نادرة ومتميزة ولا يوجد من يمتلكها في الجامعات المنافسة، فضلا عن كونها إستراتيجية ذات قيمة يدفع العميل ثمنًا للحصول عليها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يمكن للجامعة امتلاك معرفة رأس المال البشري لارتباطها بالقدرات الذهنية والعقلية والمهارات الابتكارية والابداعية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين والمديرين والموظفين الإداريين والطلاب، وكفاءاتهم الفردية وسماتهم الشخصية والإبداعية، لكن يمكن رصدها داخل الجامعات من خلال الخبرات والمؤهلات العلمية لأعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم العلمية ورصيد البحث العلمي وجودة أساليب التدريس.

ويشير الاستثمار في رأس المال البشري إلى إنفاق الموارد على التعليم والتدريب لتعزيز معرفة الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم، ويعتبر الاقتصادي ثيودور شولتز Theodore Schultz من أوائل المهتمين برأس المال البشري، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكلاً من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار، وركز اهتمامه على التعليم باعتباره استثمارا يسهم في تنمية تحسين القدرات البشرية وزيادة إنتاجيتها (الحريرى،٢٠١٣، ٤١)، واستكمل جراى بيكر Gray Pecker دراسة الأشكال المختلفة للاستثمار في رأس المال البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية، بالتركيز على التدريب لأنه يعمل على حماية رأس المال البشري من التقادم المعرفي والذي يقلل من قيمة المورد البشري، وفرق بين نوعين من التدريب، التدريب العام والتدريب المتخصص.(بكرى،٢٠١٦، ٩٦)

وتهتم الجامعات بالاستثمار المستمر في رأس المال البشري والاحتفاظ به لكونه أحد الجوانب المهمة لرأس المال الفكري وأثمن مكوناته قيمة وأكثرها أهمية وعائدًا ولديه القابلية على تطوير إنتاجيته وقدرته على الإبداع والابتكار إذا ما توافرت له البيئة المشجعة، لذا فإن الاستثمار في راس المال البشري ضروري للجامعات للأسباب التالية: (Cricelli,et al,2018,71-91)

- تعظيم الاستفادة من الكفاءة التعليمية والبحثية للأساتذة والباحثون باعتبارها المحرك الرئيسي للابتكار في التدريس والبحث العلمي بالجامعة.

- تعزيز دور أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والمؤهلات لجودة التعليم والمخرجات البحثية وجذب الطلاب والمشاركة في المشروعات البحثية وتعزيز سمعة الجامعة.
- دعم الموظفون الإداريون ذوو المهارات المتخصصة للأداء الفعال للخدمات الإدارية والتعليمية.
- يساعد الجامعات على جذب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والنمو المهني.
- يُمكّن الجامعات من مواكبة التقدم العلمي التكنولوجي والاستجابة لمتطلباته المجتمعية، وتلبية الاحتياجات التعليمية المتغيرة بما يضمن استدامتها على المدي الطويل وقدرتها التنافسية.
- يسهم في تطوير الكوادر البشرية لتمتلك المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع المستجدات، حيث يعمل الطلاب والباحثين كقناة لنقل المعرفة من الأساتذة إلى عالم الأعمال والعودة إلى الجامعة، مما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

وانطلاقًا من أن رأس المال البشري في الجامعات عنصرًا أساسيًا في رأس المال الفكري فإنه يمكن للجامعات استثماره من خلال دعم ورعاية وتنمية الطاقات العقلية والذهنية والمعرفية وتطوير وتعزيز معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بالتعليم والتدريب المستمر، وتوفير ما يلزمهم من دعم مادي ومعنوي ومناخ يشجعهم على الابداع والابتكار والتميز علميًا وأكاديميًا، مع توظيفها والاستفادة منها في أنشطة الاستشارات العلمية والبحثية، وتبنى البنى الداعمة لأفكار المبدعين كمراكز الابتكار وحاضنات الأعمال البحثية والحدائق العلمية والكراسي البحثية وغيرها لتطوير أبحاثهم وإنتاجيتهم المعرفية.

ب–رأس المال الهيكلي:

ويمثل المكون الثاني لرأس المال الفكري، ويشير إلى البنية التحتية التنظيمية والأجهزة والمعدات والوسائل التقنية والمعرفية التي تدعم إنتاجية رأس المال البشري بالجامعة وتساعدهم على القيام بما هو مطلوب منهم بكفاءة وفاعلية(هاشم وأخرون ، ٢٠١٦، ١٠٣) ، فهو يعبر عن كل مخازن المعرفة غير البشرية –الأصول المادية – التي تمتلكها الجامعة وتبقي بعد أن يغادرها رأس

مالها البشري بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، وتجعله جزء لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي وعملياتها وثقافتها فلا تظهر في ميزانيتها ولا يمكن نقلها من جامعة إلى أخري، وتتمثل أبرز مكوناته في براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية وحقوق النشر والتأليف التي تحصل عليها، فضلًا عن أنظمة المعلومات وقواعد البيانات والبوابات الإلكترونية والبرامج الأكاديمية وغيرها، وبسبب هذا التنوع في مضمون رأس المال الهيكلي تم تصنيفه إلى ما يلي :(شتاتحة، ٢٠١٩، ٥٠)

- رأس المال التنظيمي: ويشير إلى البيئة التشغيلية المستمدة من التفاعل بين عمليات البحث والإدارة والروتين التنظيمي، وثقافة الجامعة والإجراءات الداخلية، والجودة، ومجال نظم المعلومات.
- رأس المال التكنولوجي: ويتضمن الموارد التكنولوجية المتاحة في الجامعة كالبرمجيات، والتقنيات، وقواعد البيانات، والمعلومات، براءات الاختراع، التراخيص، السجلات.

وتري الدراسة الحالية أنه يمكن للجامعات استثمار رأسمالها الهيكلي بتطوير بنيتها التحتية بما تمتلكه من تقنيات وأجهزة علمية وتكنولوجية، وتعظيم الاستفادة منها في التحول الرقمي وتطوير عملياتها وخدماتها التعليمية والبحثية والإدارية، واستحداث برامج أكاديمية جديدة بنظم التعليم الحديثة كالتعلم الإلكتروني ومنصات التعلم عن بعد والافتراضية، فضلًا عن حماية الملكية الفكرية وحقوق النشر والتأليف وتسجيل براءات الاختراع لعلمائها ومفكريها المتميزين.

ج- رأس المال العلائقي:

وهو المكون الثالث لرأس المال الفكري ويطلق عليه أيضًا رأس المال الزبوني، ورأس المال الخارجي، ويشير إلى مجموعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تقيمها الجامعة مع عملائها والأطراف المستفيدة من خدماتها بما في ذلك الطلاب والخريجين والمستثمرين في قطاع الأعمال والشركات والمنظمات غير الربحية والحكومة المحلية والمجتمع الأوسع، من خلال جمع المعلومات عن حاجاتهم ورغباتهم، ودراستها وتحديد أوجه التعاون المناسبة معهم للاحتفاظ بهم وكسب ولائهم للجامعة (الراشدي، ٢٠١٧، ٤٤)

وانطلاقًا من أن رأس المال العلائقي للجامعات يتضمن أيضًا بناء روابط وعلاقات مع كيانات خارجية مثل الباحثين والعلماء الدوليين والمشاركة في المشروعات البحثية وعقد اتفاقيات

التعاون والتوأمة، مما يسهل تبادل المعرفة، فإنه يمكن للجامعات استثمار رأسمالها العلائقي من خلال ما يلي: (Cricelli et al,2018,71-95)

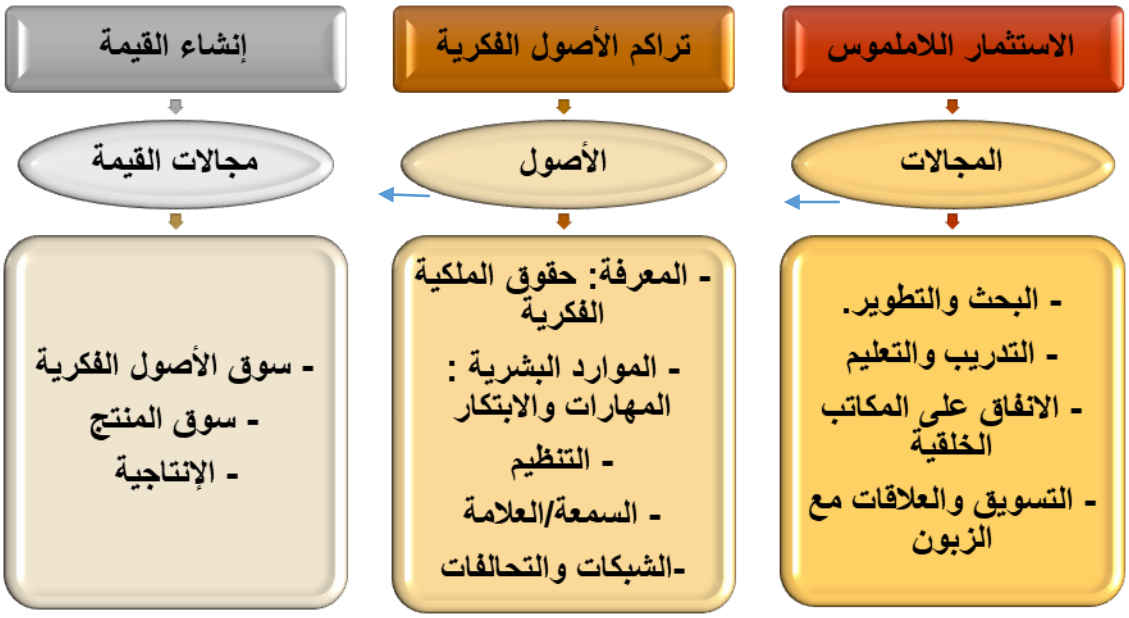
- تعزيز المشاركة في المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية وزيادة أنشطة الباحثين واستضافة المؤتمرات وجذب المواهب الدولية والمشاركة في الأبحاث الدولية.
- تكوين روابط مع مختلف الكيانات الاقتصادية والسياسية والمؤسسية.
- إنشاء شراكات تفيد أصحاب المصلحة الأكاديميين وغير الأكاديميين.
- تسويق نتائج البحوث العلمية ونقلها للمجتمع.

ويمكن للجامعة الاستثمار في رأس المال العلائقي من خلال تحسين علاقاتها مع أسر الطلاب ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المنوطة التي يمكنها تقديم فرص لتوظيف خريجيها، فضلًا عن الاستفادة من تطوير وتحسين علاقاتها الخارجية وتعزيز ثقافة الشراكة والتعاون الدولي وتحسين مكانة وسمعة والجامعة ورفع ترتيبها بين الجامعات المنافسة في التصنيفات المختلفة لجذب العدد الأكبر من العملاء رغبة في الحصول على الخدمات الأكثر جودة التي تلبي احتياجاتهم وتحقق رضاهم.

وبعد عرض مكونات وعناصر رأس المال الفكري يتضح أنه على الرغم من أن رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري الجامعي، فهو أيضًا أحد عناصر الإنتاج الأكثر ديناميكية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، وبالتالي فإن جميع أصول رأس المال الفكري الهيكلية والعلائقية ما هي إلا انعكاس للجهود التي يقوم بها رأس المال البشري نحو النمو والتطوير، كما يتضح أيضًا أن جميع عناصر ومكونات رأس المال الفكري في الجامعات هي المقومات الأساسية لإنشاء كراسي البحث العلمية.

٦-مجالات ومراحل استثمار رأس المال الفكري في الجامعات:

وجهت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الاهتمام نحو بناء رأس المال الفكري من خلال نموذج لتحديد مجالات استثماره وفق ثلاث مراحل يوضحها الشكل التالي:



شكل (٣) مراحل استثمار رأس المال الفكري في الجامعات (نجم، ٢٠١٩، ٢٥٤)

ويتضح من الشكل السابق أن استثمار رأس المال الفكري في الجامعات يمر بثلاثة مراحل تتحدد فيما يلي:

- **الاستثمار اللاملموس:** وفي هذه المرحلة يتم تخصيص الموارد اللازمة لتغطية المجالات الأساسية لاستثمار رأس المال الفكري والمتمثلة في: البحث والتطوير، والتدريب والتعليم ، فضلاً عن التسويق والعلاقات مع العملاء.
- **تراكم الأصول الفكرية:** وهي مرحلة استمرار الاستثمار، والتعلم والخبرة المتراكمة بما يجعل الأصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في المستوي الذي يميز الجامعة بهذه الأصول.
- **إنشاء القيمة:** وتمثل مرحلة جني الثمار، ويتم فيها إنشاء معرفة جديدة في سوق الأصول الفكرية، أو إدخال منتجات، أو خدمات جديدة، أو تحسين الأداء والإنتاجية جراء التميز في الأصول الفكرية (الخبرات والمعارف). (نجم، ٢٠١٩، ٢٥٤)

ويتضح بعد عرض هذا النموذج أنه يمكن للجامعات استثمار رأس مالها الفكري في مجالات عدة منها الأبحاث العلمية والابتكارات التي تقوم بها أقسامها العلمية، والتي يمكن تحويلها

لبراءات اختراع أو تطوير بعض التطبيقات التكنولوجية، وتسويقها لتحقيق عائد مادي يعود للجامعة فتستخدمه في تمويل مشاريع بحثية أخرى.

٧-أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات:

يتفق كثير من الباحثين على أن أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات تتمثل فيما يلي: (عبد الجيد، ٢٠١٧، ١٠-١١)

أ. **استقطاب رأس المال الفكري:** ويتضمن هذا البعد الجهود التي تبذلها الجامعة في البحث والتقصي عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية، بما يتناسب وطبيعة نشاطاتها وعملياتها، بالإضافة لتوفير المناخ الملائم لجذب أصحاب الخبرات والكفاءات من خلال توفير احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بما يلبي رغباتهم، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين، أحدهما داخلي والآخر خارجي، ويمكن حصر الاستراتيجيات التي يتم استخدامها لاستقطاب رأس المال الفكري في الآتي: (الزهرة والحاج،٢٠١١، ٩)

- شراء العقول لجذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة.
- شجرة الكفايات لرأس المال البشري وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة.

ب. **صناعة رأس المال الفكري:** ويشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية الخاصة بالجامعة، وتحقيق الانسجام الفكري الضروري بينها، وتشجيع الابداع والابتكار من خلال اتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل البرامج والدورات التدريبية وهناك استراتيجيات خاصة بصناعة رأس المال الفكري منها: خريطة المعرفة والتي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في الجامعة وسهولة الوصول إليها، وبناء الأنسجة الفكرية، والقيادة الذكية.

ج. **تنشيط رأس المال الفكري:** ويتمثل في مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبناها الجامعة، وما تمتلكه من وسائل وأساليب تساعد على تنمية وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية الموجودة لدى العاملين فيها، لتوليد الأفكار كاستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني وغيرها، بما يمكنهم من مواكبة التغيرات والمستجدات في بيئة العمل.

د. **المحافظة على رأس المال الفكري:** ويتمثل في الأساليب والإجراءات الإدارية التي تتخذها الجامعة لزيادة كفاءتها والحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف، أبرزها التدريب والتحفيز المادي والمعنوي والتصدي للتقادم التنظيمي وتقليل الأعباء الإدارية وفرص الاغتراب الوظيفي.

هـ. **الاهتمام بالمستفيدين:** ويهتم هذا البعد بالوسائل والأساليب التي تتبناها الجامعة لتنمية وتطوير ما تمتلكه من رأس مال العلاقات، من خلال الاهتمام بآراء المستفيدين أو الزبائن(العملاء) وتوثيق متطلباتهم وتطلعاتهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم برامج أكاديمية جديدة أو تحديث وتعديل في خدماتها المتاحة الحالية.

٨-نماذج لبعض الصيغ الداعمة لاستثمار رأس المال الفكري في البحث العلمي بالجامعات:

تتعدد البنى الداعمة لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات، والتي يمكن عرض بعضها على النحو التالي:

أ- **حاضنات الأعمال البحثية** University Research Incubators : وهي وحدة أو مركز يتم إنشاؤه تحت مظلة الجامعات، ويوفر خدمات الدعم والتوجيه للباحثين في مجال البحث العلمي، وتساعد على تطوير البحوث الجديدة والقائمة على التكنولوجيا، والعمل على ربط البحوث العلمية بالمجتمع وتسويقها " (الجلاب ، ٢٠٢١،٥٨)، وتهدف الحاضنات البحثية إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارية التي تجرى في مختلف التخصصات وتحويلها إلى مشروعات ناجحة، من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات من معامل وورش وأجهزة وبحوث بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين كالخبراء في جميع المجالات (الزالط ،٢٠٢٠، ١٦)، وتعد حاضنات الأعمال البحثية الأداة المثلى لحل مشكلات مراكز البحث العلمي والباحثين وترجمة أعمالهم في الواقع الإنتاجي وتحويلها من مجرد دراسات نظرية إلى تطبيق عملي واقعي ملموس، كما تعد كأداة استراتيجية لبناء رأس المال الفكري والمحافظة عليه والحد قدر الإمكان من هجرته.

ب-**مراكز البحوث** :هي مؤسسات بحثية هدفها الأساسي توفير البحوث والدراسات المتعلقة بالمجتمع والسياسات العامة والتأثير في القضايا الساخنة التي تهم الناس (حجال وأخرون، ٢٠٢١، ٥٢) ، وهي أيضًا مراكز إنتاج أو إدارة المعرفة البحثية، وتتخصص في مجالات أو قضايا معينة علمية أو فكرية، وبما يخدم صنع أو تطوير السياسة العامة أو ترشيد القرارات أو بناء الرؤى المستقبلية للمجتمع أو للدولة، وتتوزع مجالات اهتمامها إلى ثلاثة مجالات أساسية، وهي: (البحث، الابتكار، المجتمع).(الخطيب، ٢٠٢٤، ٤)، وتشترك معظم المراكز البحثية في تحقيق ثلاث فئات من الأهداف، هي: إنتاج المعرفة والأفكار لخدمة الجهة المستفيدة، ورفع كفاءة الباحثين في إجراء الدراسات والبحوث في مجالات اهتمام المراكز بالتدريب وتبادل الخبرات، وتثقيف فئات معينة من المجتمع بالترويج لأفكار المركز وتوجهاته (ملكاوي، ٢٠١٦، ١١٧)

ج- **مراكز البحث العلمي الجامعي:** هي كيان تنظيمي أو مؤسسة بحثية داخل الجامعة تعمل بشكل مستقل إداريًا عنها وتضم عدد من الباحثين وتهدف إلى القيام بعدد من المشاريع البحثية بهدف خدمة الوظيفة البحثية للجامعة وتشجيع التمويل الخارجي لدعم الأبحاث الجامعية (زاهر وأخرون ، ٢٠١٦، ٢٧٨)، بالإضافة إلى استثمار خبرات أعضاء هيئة التدريس وإمكانيات الجامعة المادية والفنية من مختبرات وورش ومعامل في خدمة المجتمع، حيث يضم المركز كفاءات بشرية تجمع بين المهارة الأكاديمية والخبرة العملية والإمكانيات المادية (زيدان، ٢٠٢٣، ٢٢).

د- **مراكز التميز البحثي:** تعتبر Excellence Centers وحدات جامعية علمية غير نمطية تتسم بإنجازات بحثية نوعية ملموسة تحقق للجامعة الريادة والمكانة الرفيعة مقارنة بمثيلاتها، وتصب خدماتها على المجتمع من أجل تنميته واللحاق بركب التطور العلمي، (الهوش، ٢٠١٨، ١٠٨) فهي من أهم آليات تطوير منظومة التعليم والبحث العلمي بالجامعات ومن أهم أهدافها ما يلي (زيدان، ٢٠٢٣، ٢١)

- ✓ الريادة والقيادة في خدمة المجال العلمي.

- ✓ إيجاد بيئة منتجة للباحثين المبدعين والموهوبين.
- ✓ تطوير الإمكانيات البحثية والعلمية.
- ✓ تبادل ونقل الخبرات والإنجازات العلمية بين القطاعات والهيئات
- ✓ تحقيق التواصل والشراكة بين القطاع الأكاديمي والقطاعات الأخرى في المجتمع.
- ✓ إجراء وإنجاز البحوث العلمية والتقنية المتقدمة وتوظيفها في عملية التنمية.
- ✓ إمداد التعليم الجامعي بالكوادر العلمية المتميزة.
- ✓ التدريب والتأهيل للقوى العاملة المتخصصة.

هـ. **الحدائق العلمية**Science Park :هي منظمات يديرها متخصصون محترفون هدفهم الرئيسي هو زيادة ثروة مجتمعهم، بتعزيز ثقافة الابداع والمنافسة بين أعمالها التجارية المرتبطة بذلك، وكذلك المؤسسات القائمة على المعرفة والمساعدة في تحقيق هذه الأهداف، وتحفز الحديقة العلمية وتدير تدفق المعرفة والتكنولوجيا بين الجامعات والمؤسسات البحثية وبين الشركات والأسواق (ناصف، ٢٠١٥، ١٣)، فهي كيانات ترعى الأفكار الجسورة والمبادرات العلمية خارج المسارات الأكاديمية السائدة.

وتقوم حدائق العلوم بالاستغلال الأمثل للموارد الملموسة وغير الملموسة للجامعات المصرية :أي أنها تستطيع الوصول إلى أعضاء هيئة التدريس والموظفين من أجل الاستشارات، وكذلك إلى طلاب الجامعة وخريجيها من خلال التدريب والترتيبات التعاونية، وإلى مرافق الجامعة والملكيات التكنولوجية والملكيات الفكرية. وهي قادرة على الاستخدام التعاقدي للمعدات العلمية والهندسية والحاسوبية المملوكة للجامعة والوصول إلى نظام مكتبة الجامعة وموقع الجامعة المخصص لعروض التدريب والتعليم، وكذلك الحصول على عروض التعليم النظامي والمستمر في الحرم الجامعي. (شحاته واخرون،٢٠١٧، ٥١٦)

و. **مراكز دعم الابتكار وريادة الأعمال:** وهي وحدات تنظيمية داخل الجامعات، تعمل على نشر ثقافة ريادة الأعمال والابتكار، والمساهمة في تكوين روادًا للأعمال داخل المجتمع الخارجي وخارجه (حسن، ٢٠٢٢، ٥٧٠)، وتهدف هذه المراكز إلى استثمار موارد الجامعة البشرية

والمادية وتوفير بيئة مواتية للابتكار ودعم الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى مشروعات قابلة للتطبيق، وتتحدد مهام مراكز الابتكار وريادة الأعمال في الجامعات في الآتي: (جامعة المجمعة، كلية إدارة الأعمال مجلة وحدة الابتكار وريادة الأعمال، ٢٠٢٣)

- نشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب وجميع منتسبي الجامعة.
- دعم أنشطة الابتكار وريادة الأعمال في المجتمع الجامعي.
- الاستثمار في العقول المبدعة.
- تشجيع الطلاب على تقديم أفكارهم وابتكاراتهم وتحويلها إلى منتجات ومشاريع باسم الكلية والجامعة.
- تبني الأفكار الابتكارية والمشروعات الريادية الجديدة وتوفير بيئة عمل داعمة وجاذبة للمشروعات.
- تشجيع الدراسات العلمية التطبيقية وتحويلها إلى منتجات فكرية باسم الجامعة وتسويقها.

وتوفر مراكز دعم الابتكار بالجامعات العديد من الخدمات التي تعكس من خلالها استثمارها لرأس مالها الفكري بعناصره ومنها: إتاحة مصادر المعلومات وقواعد البيانات للمبتكرين، ومساعدتهم على توفير احتياجاتهم اللازمة لتحقيق الابتكار على أعلى مستوى، وحماية حقوق الملكية الفكرية للمبتكرين، وذلك بتسجيل براءات اختراعاتهم وتوثيقها، والتواصل مع الشركات والمؤسسات الصناعية لدعم إنتاج الابتكارات وتسويقها، ومشاركة الابتكارات في المعارض والفعاليات المحلية، والوطنية، والدولية، فضلًا عن تقديم الاستشارات العلمية والمهنية للطلاب، وتهيئتهم وفقًا لمتطلبات سوق العمل، بالتدريب، والتأهيل، ودعم ريادة الأعمال وتقديم الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية للمبتكرين. (وهيبة، ٢٠٢١، ١٥٥)

وانطلاقًا مما سبق يتضح أنه بالرغم من تعدد الجهود المبذولة في مجال البحث العلمي وسعى الجامعات للبحث عن آليات حديثة لاستثمار رأس مالها الفكري، إلا أن الواقع يشير إلى وجود بعض الصعوبات التي تواجه الباحثين وأعضاء هيئة التدريس للقيام بالبحث العلمي والتشارك المعرفي، حيث تعاني منظومة البحث العلمي من تدني النشر العلمي الدولي للإنتاج العلمي

لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؛ نظرا لقلة الحوافز والمكافآت المقدمة للتميز في النشر العلمي الدولي للبحوث، مما نتج عنه هجرة العقول المبتكرة والمتميزة إلى خارج البلاد، بالإضافة إلى معاناة الباحثين المادية والتي تعرقلهم عن استكمال مسيرتهم البحثية، بالإضافة لضعف الشراكة بين الجامعات والمراكز البحثية والمؤسسات الإنتاجية، لذلك وجدت الجامعات ان طوق النجاة لها أن تتبنى استراتيجية كراسي البحث كسبيل لها للتخلص من قيود ومعوقات الوضع الحالي، وتوفير مناخ وبيئة صالحة للبحث العلمي، تحفز وتشجع الباحثين على مواصلة البحث العلمي، وتساعد الجامعات على لتحقيق الميزة التنافسية محليًا وعالميًا.

٩-مقومات نجاح الكراسي البحثية في استثمار رأس المال الفكري بالجامعات ومؤشرات كفاءته:

تعد الكراسي البحثية إحدى الوسائل الحديثة في الارتقاء بمنظومة البحث العلمي في الجامعات، فهي برامج بحثية علمية تُسند للعلماء والباحثين المتميزين والمتخصصين الذين يزخر رصيدهم البحثي بمساهمات عالية، نوعية، وكمية في مجالات علمية محددة (مجلس التعاون لدول الخليج العربية،٣٥،٢٠١٦).

وتتميز الكراسي البحثية بقدرتها على مساعدة الجامعات لتحقيق المنافسة والتميز، وامتلاك القدرة على توظيف أفضل العقول والاحتفاظ بها، ومعالجة النقص في العلماء والباحثين المؤهلين تأهيلًا عاليًا والأساتذة المشهورين في مجال نادر من مجالات البحث العلمي، وتوفير الموارد المالية والتمويلية التي تساعدهم وتدفعهم نحو المزيد من اكتشاف المعرفة في مجال خبراتهم وبحوثهم العلمية (عاشور، ٢٠٢١، ٥٧٥).

وتكمن أهمية الكراسي البحثية في شراكتها المجتمعية، وفي قيمتها البحثية وأثرها المعرفي، ودورها في التنمية المستدامة، وخدمة المجتمع، وتلبية الاحتياجات، ومعالجة القضايا وإيجاد حلول للمشكلات، والارتقاء بالبحث العلمي ومستوى الباحثين وتسخير خبرات الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس في صناعة المعرفة واقتصادها، والإفادة من تجهيزات الجامعة وبنيتها التحتية الأكاديمية في خدمة المجتمع والمعرفة الإنسانية، وتحقيق التميز والإبداع والابتكار (صقلي، ٣٨،٢٠١٨).

وتأتي أهمية الكراسي البحثية في استثمار رأس المال الفكري من خلال زيادة المشاركة في إنتاج وصناعة المعرفة واستدامة التعلم، وتعزيز التعاون الدولي وتقوية العلاقات الأكاديمية والعلمية بين الجامعات ومختلف مؤسسات الإنتاج والقطاعات الصناعية، والمساهمة في رفع مستوى الجودة التعليمية بالجامعات وتحسين الأداء الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين على حد سواء.

ويعتمد نجاح الكراسي البحثية بالجامعات في تحقيق أهدافها على مجموعة من المقومات الأساسية التي تعد في جوهرها استثمارًا في رأس مالها الفكري بمكوناته، وتتحدد هذه المقومات في التالي:

- تهيئة الجامعات للبنية التحتية اللازمة للكراسي البحثية من مرافق وأجهزة ومختبرات وتهيئتها لتكون بيئة مناسبة لأنشطة البحث العلمي.
- توفير الموارد المالية اللازمة لدعم أنشطة البحث والتطوير التي تُجرى في إطار الكراسي البحثية، سواء كان تمويل داخلي من خلال ما ترصده الجامعة من ميزانيتها لخاصة أو من التبرعات والهبات والمنح القدمة من أفراد المجتمع ومؤسساته.(محمد وعلى،٢٠١٩، ٢٧-٢٩)
- جهود الكوادر البشرية بالجامعات في القيام بالأنشطة البحثية للكراسي البحثية بكفاءة وتميز. (أحمد، ٢٠٢١، ١٢٤-١٢٥)
- مرونة اللوائح والسياسات والهياكل الإدارية والمالية للجامعة بالشكل الذي ييسر أنشطة الكراسي البحثية كاستقطاب الخبراء والباحثين، وعقد الشراكات وغيرها.
- استقطاب الجامعة للكفاءات من المتخصصين، والباحثين المتميزين داخليًا لإثراء برامج وأنشطة الكراسي البحثية.
- اهتمام الجامعات بتدريب طلاب الدراسات العليا، وخاصة طلاب الدكتوراه على اتقان أساليب البحث العلمي بما يؤدي إلى الإبداع، والابتكار وإضافة معارف جديدة إلى رصيد الفكر الإنساني.
- ربط الجامعات لبرامجها في الدراسات العليا ببرامج الكراسي البحثية، من خلال إضافة مقررات دراسية مرتبطة بتخصصات ومجالات الكراسي البحثية.

- التغطية الإعلامية بالاستفادة من وسائل الإعلام، وأوعية النشر المختلفة التقليدية والإلكترونية لتحقيق الانتشار والسمعة العلمية، وجذب الباحثين على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

ويتضح مما سبق أن نجاح الكراسي البحثية في الجامعات يتوقف على مجموعة من المقومات أهمها توفير بيئة محفزة لتوطين وإنتاج المعرفة وتعظيم الإنتاج البحثي داخل الجامعات، ودعم المشروعات البحثية المبتكرة، وترسيخ ثقافة العمل البحثي المشترك، الأمر الذي يعزز من استثمار الموارد البشرية، والاستفادة من البنية الهيكلية والتنظيمية للجامعات، مما يساهم في تحسين الأداء البحثي للجامعات وتوفير مخرجات بحثية مبتكرة ومبدعة تلبى احتياجات التنمية والصناعة داخل المجتمع، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مخرجات الكراسي البحثية بالجامعات لقياس كفاءتها في استثمار رأس المال الفكري في الجامعات في التالي:

أ. الخبرات التدريبية لرأس المال الفكري:

تؤدي الكراسي البحثية دورًا مهمًا في تعزيز تدريب رأس المال الفكري في الجامعات من خلال تعزيز ثقافة البحث والتفكير النقدي ونشر المعرفة، حيث تعتبر الخبرات التى يكتسبها رأس المال الفكري داخل الكرسي البحثي من أهم مخرجات الكرسي البحثي، حيث يكتسب الباحثين مهارات بحثية جديدة وإبداعية متميزة من خلال ما يقوموا به من ممارسات وأنشطة بحثية، وتبادل للخبرات بينهم والتفاعل مع الخبراء في المجال (محمد والدغيدى، ٢٠١٩، ٣٣).

لذلك تعتبر الكراسى البحثية محاضن للاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري حيث يتم اخراج قدراتهم البحثية والابداعية بشكل علمي منظم في مشروع بحثي متكامل بالتعاون مع خبراء متخصصين في المجال نفسه مما يساهم في إثراء المعرفة والخبرة البحثية لديهم.

ب. المخرجات البحثية:

تقتضي طبيعة الكراسي البحثية باعتبارها وحدات أكاديمية تنشأ في الجامعات بهدف تهيئة البيئة الداعمة للأنشطة البحثية بالتعاون مع مؤسسات الإنتاج إجراء مشاريع بحوث علمية تطبيقية في مختلف المجالات والتخصصات ليتحقق ما يلي: (أحمد، ٢٠١٨، ٨٣-١٠٧)

- تعزيز ونشر ثقافة الابتكار والابداع والتطوير في مختلف مجالات العلوم والمعارف الإنسانية.
- تنمية الشراكة المجتمعية مع الجامعات ودعم سبل التعاون بين الكفاءات في الجامعة ومختلف مؤسسات الإنتاج لإذكاء روح البحث المؤسسي أسوة بالجامعات العالمية المرموقة.
- المشاركة في الإنتاج البحثي الوطني والعالمي، والإلمام بالتقنيات الحديثة ودعم حركة النشر العلمي لاسيما في الدوريات المتخصصة ذات السمعة العالمية
- الاستثمار الأمثل لقدرات الجامعة من كفاءات بشرية متميزة وموارد وبنية تحتية متطورة.

ج- براءات الاختراع:

تعرف براءات الاختراع بأنها "صك تصدره الدولة للمخترع الذى يستوفى اختراعه الشروط اللازمة لمنح براءة اختراع صحيحة يمكنه بموجبه أن يتمسك بالحماية التى يضفيها القانون على الاختراع" (الويبو، ٢٠٠٢، ٢)، وتمثل براءات الاختراع مخرجات النشاطات البحثية الإبداعية لرأس المال الفكري بالجامعات من خلال التشارك المعرفي، حيث يمثل زيادة عدد براءات الاختراع المسجلة كل عام ثمرة الاستثمار الجيد في رأس المال المبتكر داخل الجامعات(مقرى وشته، ٢٠١٥، ٦١)، ووفقا لإحصائيات مركز التعبية العامة والاحصاء لعام ٢٠٢٢ بلغ عدد براءات الاختراع (١٠٢).

د-المشروعات البحثية والأنشطة المجتمعية:

تمثل مشروعات الكراسي البحثية نوعًا من الشراكة المجتمعية في دعم وتطوير منظومة البحث العلمي بالجامعات، وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات العلمية والبحثية لرأس المال الفكري بالجامعات فيما تقدمة من مشروعات بحثية وخدمات تسهم تطبيق نتائجها في حل مشكلات المجتمع الحالية والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة لقطاعاته المختلفة الطبية والهندسية والاجتماعية والإنسانية وغيرها من القطاعات ودعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتتحدد مخرجات كراسي البحث العلمي من أنشطة الشراكة المجتمعية في الفعاليات التي ينظمها الكرسي العلمي من محاضرات وندوات وورش عمل- والمشاركات الإعلامية والاستشارات العلمية التي

يقدمها الكرسي (أخبار ومقالات ، وتقارير، وبرامج إذاعية وتليفزيونية) والتي تمثل القيمة التطبيقية المضافة لتلك المشروعات البحثية داخل المجتمع(محمد والدغيدي،٢٠١٩، ٣٣).

وتقاس مخرجات نظام الكراسي البحثية من خلال مؤشرات ومقاييس يتم من خلالها تقييم أداء الكراسي البحثية وإنجازاتها العلمية في المجال البحثي، والتي يمكن تحديدها في (الأوراق البحثية المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية والمؤتمرات– الكتب المؤلفة– المطبوعات – براءات الاختراع التي يتم تسجيلها – استقطاب وأعضاء هيئة التدريس الباحثين وطلاب الدراسات العليا (على، ٢٠١٨، ٧٨٦–٧٨٧).

المحور الثالث: أبعاد التحليل البيئي الرباعي (SWOT) لإنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية:

ويتضمن هذا المحور ثلاث خطوات، الأولى ويتم فيها إجراء التحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis للكشف عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية لإنشاء الكراسى البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس مالها الفكري ، والثانية لتقييم عناصر التحليل البيئي الرباعي لتحديد البديل والتوجه الاستراتيجي الأمثل لبناء الاستراتيجية المقترحة لإنشاء الكراسى البحثية بالجامعات؛ وذلك من خلال استطلاع رأي الخبراء، والثالثة هي مصفوفة التحليل البيئي(SWOT Analysis) والاستراتيجيات البديلة TOWS Matrix، ويمكن عرض وتوضيح هذه الخطوات بالتفصيل في الآتي :

١–عناصر التحليل البيئي (SWOT Analysis) لإنشاء الكراسى البحثية بالجامعات:

في ضوء ما تم عرضه بالإطار النظري للدراسة، ونظرًا لطبيعة هذه الدراسة المستقبلية فإنها تعتمد على أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي وهو أسلوب التحليل البيئي SWOT Analysis، والذي يعني بتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية لمنظومة البحث العلمي بالجامعات المصرية، والمؤثرة في انشاء الكراسى البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية؛ والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

أ- تحليل البيئة الداخلية لإنشاء الكراسى البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية:

وتمثل الخطوة الأولى من التحليل البيئي، ويتم فيها التعرف على العناصر والمكونات الداخلية للجامعات لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها وتشخيص مواطن الضعف التي تعاني منها، وتعرف عناصر البيئة الداخلية بأنها مجموعة العوامل والموارد الموجودة داخل الجامعة ذاتها وتؤثر تأثيرًا مباشرًا على أدائها وممارستها لوظائفها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها (خليل، ٢٠١٥، ٦٢-٦٣) ويتم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات الجامعية باستخدام نموذج ماكينزي المعروف ب 7S لتحديد العوامل الاستراتيجية لمجالات القوة والضعف في الأبعاد السبعة التالية : الهيكل Structure، والموارد Sources ، والأنظمة والاجراءات Systems&Procedures ، والمهاراتSkills ، نمط الإدارة Style of management ، والموظفين Staff ،والقيم المشترك Shared Values(هيبة والسيد، ٢٠١٦، ١٢٦)، وتتحدد نقاط القوة ومواطن الضعف لمنظومة البحث العلمي بالجامعات المصرية، والمؤثرة في انشاء الكراسى البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية فيما يلي:

- جوانب القوة: وتشير إلى القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية، والتي تميزها عن منافسيها، سواء أكانت موارد وإمكانات بشرية أم مادية أم نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة التعليمية (هيبة والسيد،٢٠١٦، ١٢٥)، وتتمثل جوانب القوة في الجامعات المصرية الداعمة لإنشاء الكراسى البحثية وتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية فيما يلي:
  - تمتلك الجامعات المصرية ثروة هائلة من رأس المال الفكري.
  - إنشاء الجامعات للحاضنات تهدف إلى تطوير البحث العلمي
  - إنشاء الجامعات المصرية لمراكز بحثية في مختلف المجالات
  - تنظيم مؤتمرات علمية وإعداد معارض لعرض ابتكارات وابداعات أعضاء هيئة التدريس.
  - حرص الجامعات المصرية على إنشاء وحدات للابتكار وريادة الأعمال.

- **مواطن الضعف:** وتشير إلى القيود وأوجه القصور أو النقص الذاتية، سواء أكانت في الموارد والإمكانات البشرية أم المادية أم نظم العمل المطبقة، ويمكن أن تعوق المؤسسة التعليمية عن تحقيق رسالتها وأهدافها، وتتمثل مواطن الضعف في الجامعات المصرية التي تحول دون إنشاء الكراسى البحثية وتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية فيما يلي:
  - قلة عدد براءات الاختراع التي تنتجها الجامعات المصرية.
  - ضعف تنافسية الجامعات المصرية من حيث الإنتاج العلمي مقارنة ببعض الجامعات الإقليمية.
  - ضعف القدرة التسويقية للجامعات في الترويج لنتائج أبحاثها العلمية.
  - تدنى المخرجات البحثية عن المتوقع في عصر الثورة الصناعية الخامسة.
  - ضعف البنية التحتية المادية مثل المعامل والتجهيزات في معظم الجامعات المصرية.
  - الافتقار إلى المناخ الصحي الداعم للإبداع والابتكار بالبحث العلمي.
  - ضعف ثقافة التشارك المعرفي والبحثي لدى أعضاء هيئة التدريس
  - قلة الحوافز التشجيعية الداعمة للباحثين للتميز والابتكار في البحث العلمي.
  - ضعف إدارة الجامعات لرأسمالها الفكري والاستفادة منه.
  - عدم وجود إجراءات واضحة لتبني الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى الجانب التطبيقي.
  - ضعف العلاقة بين الجامعة وما تنتجه من أفكار وأبحاث وبين مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية
  - عدم وجود أدوات ومقاييس دقيقة لتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي تمتلكه الجامعة
  - افتقار الجامعات إلى استراتيجية محددة تحديدًا جيدًا للبحث والتنمية والابتكار (قرني والعتيقي، ٢٠١٢، ٣٢٢-٣٢٣).

وانطلاقًا مما سبق يمكن القول إن عملية التحليل البيئي للمؤسسة لا تكتمل إلا بالتحليل البيئي الخارجي، وذلك حتى تستطيع المؤسسة اتخاذ قرارتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، ووضع الاستراتيجية المناسبة لها، لذلك تعرض الدراسة في الجزء التالي تحليل البيئة الخارجية لاستكمال البناء التحليلي بكافة أركانه.

ب- تحليل البيئة الخارجية لإنشاء الكراسى البحثية بتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية:

تعد البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة من العوامل المهمة التي تحدد بقائها ونجاحها، فهي مجموعة العوامل والقوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة الجامعة، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها، وتتمثل في المتغيرات التي تقع خارج حدود الجامعة وتؤدي إلى تغير حتمي في مسارها ولا تستطيع الجامعة أن تؤثر فيها (خليل،٢٠١٥، ٦٧)، ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال نموذج PEST لتحديد (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، السياسية ، التكنولوجية) وذلك لتحديد الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها، والتهديدات المحتملة التي يجب مواجهتها، وتتحدد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لمنظومة البحث العلمي بالجامعات المصرية، والمؤثرة في انشاء الكراسى البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء ما أسفرت عليه نتائج الدراسة النظرية في التالي :

- **الفرص:** وتتضمن المواقف، أو الاتجاهات، أو التغيرات قائمة، أو المحتملة بالبيئة الخارجية للجامعة، وتؤدي إلى تدعيم خدماتها، أو إلى تحسين مركزها التنافسي، وذلك بافتراض حسن استغلالها، وتتمثل الفرص المتاحة في الجامعات المصرية لإنشاء الكراسى البحثية وتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية فيما يلي:
  - اهتمام القيادة السياسية بتطوير البحث العلمي
  - وجود استراتيجية لتنمية المعرفة والبحث العلمي والابتكار في رؤية مصر ٢٠٣٠
  - وجود أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا المصرية
  - إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار بهدف دعم وتمويل البحث العلمي
  - تأسيس كراسي بحثية تابعة لليونسكو في بعض الجامعات المصرية
  - وجود قوانين وتشريعات تدعم الابتكار والبحث العلمي.
  - وجود بنك المعرفة المصري ومساهمته في دعم وتنمية حركة البحث العلمي.
- **التهديدات:** مواقف أو اتجاهات أو تغيرات بالبيئة الخارجية، تمثل خطرًا قائمًا أو محتملًا على المركز التنافسي للجامعة، أو تحد من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها، وذلك ما لم

تنجح الجامعة في تجنبها أو تحييدها (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية،٢٠٢٣، ٢٣)، وتتمثل تلك التهديدات فيما يلي:

- المنافسة العالمية القوية في مجال البحث العلمي والابتكار.
- وجود بعض القيود الإدارية والروتينية التي تعيق إنشاء كراسي البحوث.
- ضعف وجود استراتيجيات تنظم الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج.
- ضعف التمويل الحكومي المتاح للدعم الفني والمؤسسي للبيئة الحاضنة للبحث العلمي والابتكار.
- هجرة العقول والكفاءات المبدعة خارج البلاد.
- مركزية إدارة الجامعات المصرية.

ولكي يتحقق الهدف من الدراسة في تقديم استراتيجية مقترحة لإنشاء الكراسى البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات، فإن ذلك يتطلب بعد عرض عناصر التحليل البيئي الرباعي تحديد البديل الاستراتيجي المناسب الذي تقوم عليه الاستراتيجية المقترحة في ضوء ما أسفرت عنه نتائج التحليل البيئي الرباعي؛ ويتم ذلك من خلال تقييم الخبراء لعناصر التحليل البيئي الرباعي والذي يتم توضيح خطواته على النحو التالي:

٢ –تقييم الخبراء لعناصر التحليل البيئي الرباعي لإنشاء الكراسى البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات:

وتهدف هذه الخطوة من الدراسة إلى:

أ- تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية من حيث تواجدها ومدي تأثيرها على إنشاء الكراسي البحثية بالجامعات لتحقيق استثمار راس المال الفكري.

ب–ترتيب عناصر البيئة الداخلية والخارجية كل في محوره حسب مدي تأثيرها على إنشاء الكراسي البحثية بالجامعات لتحقيق استثمار راس المال الفكري.

ج- استبعاد العناصر ضعيفة التواجد أو الضعيفة من حيث تأثيرها وبقاء هذا التأثير على إنشاء الكراسي البحثية بالجامعات لتحقيق استثمار راس المال الفكري.

د- تحديد البديل الاستراتيجي الملائم لإنشاء الكراسي البحثية بالجامعات لتحقيق استثمار راس المال الفكري والذي تقوم عليه الاستراتيجية المقترحة، وذلك من خلال حساب الأوزان النسبية المرجحة لكل بديل من البدائل الاستراتيجية الأربعة.

ويتم تقييم عناصر التحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لإنشاء الكراسي البحثية بالجامعات وترتيبها، وتحديد البديل الاستراتيجي الأمثل الذي تقوم عليه الاستراتيجية المقترحة لإنشاء الكراسي البحثية بالجامعات من خلال رصد آراء الخبراء حول تقييم عناصر التحليل البيئي الرباعي، وقد تم اختيار السادة الخبراء، وفقا لتوفر أحد المعايير التالية– على الأقل– في كل خبير من الخبراء:

أ- أن يكون أستاذًا أو أستاذًا مساعدًا في أحد الجامعات المصرية.

ب-أن يكون قد شارك في بحوث بينية متميزة أو لديه أبحاث عن الكراسى البحثية.

ج- أن يكون قد تولى مسئولية مكتب دعم الابتكار في البحث العلمي.

وعليه فقد تمثلت عينة الدراسة في (٢٧) خبيرا، يتوزعون في ٦ جامعات مصرية هي جامعات: (القاهرة – عين شمس – حلوان – المنوفية – الأزهر – السادات)، منهم (١٥) أستاذا، و(٨) أستاذ مساعد، و(٤) مدرسين، وشغل بعض أفراد العينة إدارة مراكز الابتكار وريادة الاعمال بالجامعات المصرية، ومنهم من لديه أبحاث عن الكراسى البحثية، ومنهم مدير مركز الخدمات الإلكترونية بالمجلس الأعلى للجامعات.

وقد تم تقديم استمارة استطلاع رأي للسادة الخبراء مكونة من محورين، الأول يتضمن نتائج تحليل البيئة الداخلية لجوانب القوة ومواطن الضعف التي تم الخروج بها، بينما تضمن المحور الثاني نتائج تحليل البيئة الخارجية بما خرجت به من فرص متاحة وتهديدات محتملة، وذلك لتحديد مدى تأثير كل نقطة من نقاط المحورين، وكذلك تحديد احتمالية بقاء ذلك التأثير مستقبلًا، كما هو مبين بملحق (١)، وقد تمثلت نتائج تقييم عناصر التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية وفقًا لآراء الخبراء فيما يلي:

(أ)تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية:

يتضمن ذلك المحور عنصرين هما: تحليل جوانب القوة التى تؤثر إيجابيا في إنشاء الكراسى البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، وكذلك مواطن الضعف التى تعيق إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

❖ **النتائج الخاصة بجوانب القوة:**

ويوضح الجدول التالي استجابات السادة الخبراء حول جوانب القوة المؤثرة في إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية لاستثمار رأس المال الفكري من حيث مدي تأثيرها، ومتوسط

بقاء ذلك التأثير مستقبلًا، وكذلك الوزن النسبي الفارق لهما، وترتيبها وفقًا لأهميتها ومدى تأثيرها في إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية، وذلك على النحو التالي:

جدول (١) استجابات أفراد العينة حول تقييم جوانب القوة

م	العبارة	الوزن النسبي لدرجة التأثير	الوزن النسبي لدرجة البقاء	الوزن النسبي الفارق	درجة الأهمية
١	تمتلك الجامعات المصرية ثروة هائلة من رأس المال الفكري.	٣,٨١٥	٣,٥٥٥	٣,٦٨٥	٣
٢	إنشاء الجامعات لحاضنات تهدف إلى تطوير البحث العلمي	٣,٨٥٢	٣,٢٩٦	٣,٥٧٤	٥
٣	إنشاء الجامعات المصرية لمراكز بحثية في مختلف المجالات	٣,٧٧٨	٣,٥١٩	٣,٦٤٨	٤
٤	تنظيم مؤتمرات علمية وإعداد معارض لعرض ابتكارات وابداعات أعضاء هيئة التدريس	٤,٠٧٤	٣,٨٥٢	٣,٩٦٣	١
٥	حرص الجامعات المصرية على إنشاء وحدات للابتكار وريادة الأعمال.	٣,٨٨٩	٣,٦٦٦	٣,٧٧٧	٢
مجموع الأوزان النسبية لنقاط القوة		**١٩,٤٠٨**	**١٧,٨٨٨**	**١٨,٦٤٧**	

باستقراء الجدول السابق، يتضح أن جميع جوانب القوة التى تم استخلاصها بالدراسة النظرية قد حصلت على متوسط تواجد أعلى من (٤)، وهي الدرجة التى تم الاعتماد عليها لتمثل درجة التأثير المتوسط، وكذلك درجة البقاء المتوسط، وهو ما يؤكد تواجد جميع هذه الجوانب بالفعل. كما يوضح ذلك التوافق الكبير بين آراء السادة الخبراء، بالإضافة إلى بقاء تأثير هذه الجوانب في إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية في المستقبل؛ حيث حصلت جميع جوانب القوة على متوسط بقاء لتأثيرها عال، وبذلك يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجية المقترحة لإنشاء الكراسى البحثية في الجامعات المصرية. ولكن تتفاوت درجة الاعتماد فيما بين جانب وآخر من جوانب القوة، بحسب مدى التأثير في إنشاء الكراسى البحثية ودورها في استثمار رأس المال الفكري من وجهة نظر السادة الخبراء.

❖ **النتائج الخاصة بمواطن الضعف:**

ويوضح الجدول التالي استجابات السادة الخبراء حول مواطن الضعف المؤثرة في إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية؛ لاستثمار رأس المال الفكري من حيث مدي تأثيرها، ومتوسط بقاء ذلك

التأثير مستقبلًا، وكذلك الوزن النسبي الفارق لهما، وترتيبها وفقًا لأهميتها ومدى تأثيرها في إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية، وذلك على النحو التالي:

جدول (٢) استجابات أفراد العينة حول تقييم مواطن الضعف

م	العبارة	الوزن النسبي لدرجة التأثير	الوزن النسبي لدرجة البقاء	الوزن النسبي الفارق	درجة الأهمية
١	قلة عدد براءات الاختراع التي تنتجها الجامعات المصرية.	٣,٧٧٨	٣,٩٢٦	٣,٨٥٢	٢
٢	ضعف تنافسية الجامعات المصرية من حيث الإنتاج العلمي مقارنة ببعض الجامعات الإقليمية.	٣,٢٩٦	٢,٧٧٨	٣,٠٣٧	٨
٣	ضعف القدرة التسويقية للجامعات في الترويج لنتائج أبحاثها العلمية.	٣,٤١٨	٣,٠٣٧	٣,٢٢٧	٧
٤	تدنى المخرجات البحثية عن المتوقع في عصر الثورة الصناعية الخامسة.	٣,٧٤١	٣,٣٧٠	٣,٥٥٥	٦
٥	ضعف البنية التحتية المادية مثل المعامل والتجهيزات في معظم الجامعات المصرية.	٤,٠٧٤	٣,٧٠٣	٣,٨٨٨	١
٦	الافتقار إلى المناخ الصحي الداعم للإبداع والابتكار بالبحث العلمي.	٣,٩٦٣	٣,٥٩٣	٣,٧٧٨	٣
٧	ضعف ثقافة التشارك المعرفي والبحثي لدى أعضاء هيئة التدريس	٣,٧٧٨	٣,٣٣٣	٣,٥٥٦	٥
٨	قلة الحوافز التشجيعية الداعمة للباحثين للتميز والابتكار في البحث العلمي.	٣,٩٢٦	٣,٦٢٩	٣,٧٧٨	٣
٩	ضعف إدارة الجامعات لرأسمالها الفكري والاستفادة منه.	٣,٨١٥	٣,٥٥٦	٣,٦٨٦	٤
مجموع الأوزان النسبية لنقاط الضعف		**٣٣،٧٨٩**	**٣٠,٩٢٥**	**١٤,٨١٦**	

باستقراء الجدول السابق، يتضح أن جميع مواطن الضعف التى تم استخلاصها بالدراسة النظرية قد حصلت على متوسط تواجد أعلى من (٤)، وهي الدرجة التى تم الاعتماد عليها لتمثل درجة التأثير المتوسط، وكذلك درجة البقاء المتوسط، وهو ما يؤكد تواجد جميع هذه الجوانب بالفعل. كما يوضح ذلك التوافق الكبير بين آراء السادة الخبراء، بالإضافة إلى بقاء تأثير هذه الجوانب في إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية في المستقبل؛ حيث حصلت جميع مواطن الضعف على متوسط بقاء لتأثيرها يتراوح ما بين (٢.٧٧٨: ٣.٩٢٦)، وبذلك يمكن الاعتماد عليها في بناء

الاستراتيجية المقترحة لإنشاء الكراسى البحثية في الجامعات المصرية. ولكن تتفاوت درجة الاعتماد فيما بين جانب وآخر من مواطن الضعف، بحسب مدى التأثير في إنشاء الكراسى البحثية ودورها في استثمار رأس المال الفكري من وجهة نظر السادة الخبراء.

ب-تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية:

ويتضمن ذلك المحور عنصرين هما: تحليل الفرص المتاحة التى تؤثر في إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية، وكذلك التهديدات المحتملة التى قد تهدد إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

❖ **النتائج الخاصة بالفرص المتاحة:**

ويوضح الجدول التالي استجابات السادة الخبراء حول الفرص المتاحة لإنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية؛ لاستثمار رأس المال الفكري من حيث مدي تأثيرها، ومتوسط بقاء ذلك التأثير مستقبلًا، وكذلك الوزن النسبي الفارق لهما، وترتيبها وفقًا لأهميتها ومدى تأثيرها في إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية، وذلك على النحو التالي:

جدول (٣) استجابات أفراد العينة حول تقييم الفرص المتاحة

م	العبارة	الوزن النسبي لدرجة التأثير	الوزن النسبي لدرجة البقاء	الوزن النسبي الفارق	درجة الأهمية
١	اهتمام القيادة السياسية بتطوير البحث العلمي	٣,٤٤٤	٣,٢٩٦	٣,٣٧٠	٦
٢	وجود استراتيجية لتنمية المعرفة والبحث العلمي والابتكار في رؤية مصر ٢٠٣٠	٣,٦٦٧	٣,٣٧٠	٣,٥١٩	٣
٣	وجود أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا المصرية	٣,٧٧٨	٣,٥٩٣	٣,٦٨٦	٢
٤	إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار بهدف دعم وتمويل البحث العلمي	٣,٥٥٦	٣,٤٤٤	٣,٥٠٠	٤
٥	تأسيس كراسي بحثية تابعة لليونسكو في بعض الجامعات المصرية	٣,٣٣٣	٣,٢٩٦	٣,٣١٥	٧
٦	وجود قوانين وتشريعات تدعم الابتكار والبحث العلمي.	٣,٤٤٤	٣,٣٣٣	٣,٣٨٩	٥
٧	وجود بنك المعرفة المصري ومساهمته في دعم وتنمية حركة البحث العلمي.	٤,١١١	٣,٨٨٩	٤,٠٠٠	١
مجموع الأوزان النسبية للفرص المتاحة		**٢٥,٣٣٣**	**٢٤,٢٢١**	**٢٤,٧٧٩**	

باستقراء الجدول السابق يتضح أن الفرص المتاحة لإنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية، والتي تم استخلاصها بالتحليل النظري، وعرضت على السادة الخبراء، قد حصلت على متوسط تواجد أعلى من (٤) درجات؛ مما يعني أن هذه الفرص متواجدة بالفعل، وفقا لآراء السادة الخبراء. ويؤكد ذلك التوافق فيما بين التحليل النظري بالدراسة وآراء السادة الخبراء. كما رأى السادة الخبراء أن جميع هذه الفرص لها تأثير بقاء في المستقبل، حيث إن جميع الفرص قد حصلت على متوسط درجات لبقاء تأثيرها أعلى من (٤) درجات؛ ومن ثم يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجية المقترحة لإنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية.

كما يلاحظ من تحليل الجدول السابق أن الفرص المتاحة لإنشاء الكراسى البحثية في الجامعات المصرية تتفاوت فيما بينها من حيث تأثيرها على تحقيق ذلك، وقد تراوح الوزن النسبي الفارق للفرص المتاحة ما بين (٣.٣١٥) إلى (٤.٠٠٠) وهو مدى صغير، مما يوضح أن فروق التأثير فيما بين الفرص المتاحة على إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية، هي فروق متقاربة؛ ما يعنى أنها ذات أهمية متقاربة في تأثيرها على إنشاء الكراسى البحثية.

❖ **النتائج الخاصة بالتهديدات المحتملة:**

ويوضح الجدول التالي استجابات السادة الخبراء حول التهديدات المحتملة التي تعيق إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية؛ لاستثمار رأس المال الفكري من حيث مدي تأثيرها، ومتوسط بقاء ذلك التأثير مستقبلًا، وكذلك الوزن النسبي الفارق لهما، وترتيبها وفقًا لأهميتها ومدى تأثيرها في إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية، وذلك على النحو التالي:

جدول (٤) استجابات أفراد العينة حول تقييم التهديدات المحتملة

م	العبارة	الوزن النسبي لدرجة التأثير	الوزن النسبي لدرجة البقاء	الوزن النسبي الفارق	درجة الأهمية
١	المنافسة العالمية القوية في مجال البحث العلمي والابتكار.	٣,٤٠٧	٣,٦٦٧	٣,٥٣٧	٦
٢	وجود بعض القيود الإدارية والروتينية التي تعيق إنشاء كراسي البحوث.	٣,٩٦٣	٣,٧٤١	٣,٨٥٢	٥
٣	ضعف وجود استراتيجيات تنظم الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج.	٣,٩٦٣	٣,٧٧٨	٣,٨٧١	٤
٤	ضعف النسبة المخصصة لتمويل أنشطة البحث العلمي والابتكار	٤,١٤٨	٣,٩٢٦	٤,٠٣٧	٢
٥	هجرة العقول المبدعة خارج البلاد.	٤,١٨٥	٣,٩٢٦	٤,٠٥٦	١

٦	مركزية إدارة الجامعات المصرية	٤,١١١	٣,٨٥٢	٣,٩٨٢	٣
مجموع الأوزان النسبية للتهديدات المحتملة		**٢٣,٧٧٧**	**٢٢,٨٩**	**٢٣,٣٣٥**	

باستقراء الجدول السابق، يتضح أن التهديدات المحتملة لإنشاء الكراسى البحثية بالجامعات، والتي تم استخلاصها بالتحليل النظري في الدراسة، وعُرضت على السادة الخبراء، قد حصلت على متوسط تواجد أعلى من(٤) درجات؛ مما يعنى أن هذه التهديدات متواجدة بالفعل ومحتملة التأثير في إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات، وفقاً لآراء السادة الخبراء، ذلك بالإضافة إلى بقاء هذا التأثير في المستقبل، حيث إن متوسط بقاء تأثير جميع التهديدات المحتملة أكبر من(٣) درجات؛ وهو ما يعنى أهمية مراعاة هذه التهديدات عند وضع الاستراتيجية المقترحة لتنمية الابتكار بالجامعات.

كما يتبين من تحليل الجدول السابق، أن التهديدات المذكورة تتفاوت فيما بينها من حيث مدى تأثيرها في تنمية إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات، إلا أن هذا التفاوت لا يعُد كبيرا، حيث إن الوزن النسبي الفارق لمدى تأثير جميع التهديدات المحتملة قد تراوح بين (٣.٥٣٧) و (٤.٠٥٦).

٣-مصفوفة التحليل البيئي SWOT Analysis، والاستراتيجيات البديلة TOWS:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية وما توصلت إليه من نتائج تم تحليلها وتفسيرها، وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية، تم تحديد أهم عناصر القوة والضعف التى يمكن أن تؤثر على إنشاء الكراسى البحثية في الجامعات المصرية، وكذلك رصد أهم الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة المؤثرة في إنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال مصفوفة التحليل البيئي **(SWOT Analysis)**، والتي يمكن من خلال التفاعل بين عناصرها المختلفة والمزاوجة بينها، الخروج بعدة بدائل استراتيجية **(TOWS)**. ويتم تحديد البديل الاستراتيجي المناسب من وجهة نظر السادة الخبراء، وذلك بناء على الأوزان المرجحة لكل بديل استراتيجي، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- **مصفوفة التحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis:**

وهي تضم مصفوفة عوامل البيئة الداخلية **Internal Factors Strategic Analysis (IFSA)**، وكذلك مصفوفة تحليل عوامل البيئة الخارجية **External Factors Strategic Analysis** (EFSA)، ويمكن عرضهما فيما:

أ- مصفوفة تحليل عوامل البيئة الداخلية (IFSA):

جدول (٥)مصفوفة تحليل العوامل الاستراتيجية للبيئة الداخلية (IFSA)

	العوامل الاستراتيجية الداخلية	الوزن المتوسط النسبي	درجة الأهمية	الوزن المرجح
جوانب القوة Strengths (S):				
١	تمتلك الجامعات المصرية ثروة هائلة من رأس المال الفكري.	٠,٠٧٢	٤	٠,٢٨٨
٢	إنشاء الجامعات للحاضنات تهدف إلى تطوير البحث العلمي	٠,٠٧٢	٤	٠,٢٨٨
٣	إنشاء الجامعات المصرية لمراكز بحثية في مختلف المجالات.	٠,٠٧١	٣	٠,٢١٣
٤	تنظيم مؤتمرات علمية وإعداد معارض لعرض ابتكارات وابداعات أعضاء هيئة التدريس	٠,٠٧٧	٤	٠,٣٠٨
٥	حرص الجامعات المصرية على إنشاء وحدات للابتكار وريادة الأعمال.	٠,٠٧٣	٣	٠,٢١٩
	إجمالي الأوزان النسبية المتوسطة والمرجحة لجوانب القوة (S)	٠،٣٦٥		١,٣١٦
مواطن الضعف:Weakness (W)				
١	قلة عدد براءات الاختراع التي تنتجها الجامعات المصرية.	٠,٠٧١	٢	٠,١٤٢
٢	ضعف تنافسية الجامعات المصرية من حيث الإنتاج العلمي مقارنة ببعض الجامعات الإقليمية.	٠,٠٦٢	١	٠,٠٦٢
٣	ضعف القدرة التسويقية للجامعات في الترويج لنتائج ابحاثها العلمية.	٠,٠٦٤	١	٠,٠٦٤
٤	تدنى المخرجات البحثية عن المتوقع في عصر الثورة الصناعية الخامسة.	٠,٠٧٠	١	٠,٠٧٠
٥	ضعف البنية التحتية المادية مثل المعامل والتجهيزات في معظم الجامعات المصرية.	٠,٠٧٧	٢	٠,١٥٤
٦	الافتقار إلى المناخ الصحي الداعم للإبداع والابتكار بالبحث العلمي.	٠,٠٧٤	١	٠,٠٧٤
٧	ضعف ثقافة التشارك المعرفي والبحثي لدى أعضاء هيئة التدريس	٠،٠٧١	١	٠,٠٧١
٨	قلة الحوافز التشجيعية الداعمة للباحثين للتميز والابتكار في البحث العلمي.	٠,٠٧٤	٢	٠,١٤٨
٩	ضعف إدارة الجامعات لرأسمالها الفكري والاستفادة منه.	٠,٠٧٢	٢	٠,١٤٤
	إجمالي الأوزان النسبية المتوسطة والمرجحة لمواطن الضعف(W)	٠,٦٣٥		٠,٩٢٩
	إجمالي الأوزان النسبية المتوسطة والمرجحة الجوانب القوة ومواطن الضعف (S+W)	١		٢,٢٤٥

يتضح من الجدول السابق أن عدد نقاط القوة يبلغ (٥) نقطة، في مقابل (٩) نقطة ضعف، وهي تمثل (١: ١.٨)، وهو ما يعكس وضع استراتيجي قوى للبيئة الداخلية، بما يتطلب السعي لتدعيم نقاط القوة لتحقيق المزيد من النمو والتوسع في إنشاء الكراسى البحثية، ومعالجة نقاط الضعف من خلال وضع استراتيجيات وبرامج لتحقيق ذلك، من خلال خطتها التنفيذية لإنشاء الكراسى البحثية بالجامعات المصرية.

ب- مصفوفة تحليل العوامل الاستراتيجية للبيئة الخارجية (EFSA)

جدول (٦)

مصفوفة تحليل العوامل الاستراتيجية للبيئة الخارجية (EFSA)

	العوامل الاستراتيجية الخارجية	الوزن المتوسط النسبي	درجة الأهمية	الوزن المرجح
الفرص المتاحة Opportunities (O)				
١	اهتمام القيادة السياسية بتطوير البحث العلمي	٠,٠٧٠	٣	٠,٢١
٢	وجود استراتيجية لتنمية المعرفة والبحث العلمي والابتكار في رؤية مصر ٢٠٣٠	٠,٠٧٥	٣	٠,٢٢٥
٣	وجود أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا المصرية	٠,٠٧٧	٤	٠,٣٠٨
٤	إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار بهدف دعم وتمويل البحث العلمي	٠,٠٧٢	٣	٠,٢١٦
٥	تأسيس كراسي بحثية تابعة لليونسكو في بعض الجامعات المصرية	٠,٠٦٨	٤	٠,٢٧٢
٦	وجود قوانين وتشريعات تدعم الابتكار والبحث العلمي	٠,٠٧٠	٣	٠,٢١
٧	وجود بنك المعرفة المصري ومساهمته في دعم وتنمية حركة البحث العلمي.	٠,٠٨٤	٤	٠,٣٣٦
	إجمالي الأوزان النسبية والمرجحة للفرص المتاحة (O)	٠,٥١٦		١,٧٧٧
التهديدات المحتملة Threats (T)				
١	المنافسة العالمية القوية في مجال البحث العلمي والابتكار.	٠,٠٦٩	١	٠,٠٦٩
٢	وجود بعض القيود الإدارية والروتينية التي تعيق إنشاء كراسي البحوث.	٠,٠٨١	٢	٠,١٦٢
٣	ضعف وجود استراتيجيات تنظم الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج.	٠,٠٨١	١	٠,٠٨١
٤	ضعف النسبة المخصصة لتمويل أنشطة البحث العلمي والابتكار.	٠,٠٨٤	٢	٠,١٦٨

٥	هجرة العقول المبدعة خارج البلاد.	٠,٠٨٥	٢	٠,١٧
٦	مركزية إدارة الجامعات المصرية	٠,٠٨٤	١	٠,٠٨٤
إجمالي الأوزان النسبية المتوسطة والمرجحة للتهديدات (T)		٠,٤٨٤		٠,٧٣٤
إجمالي الأوزان النسبية والمرجحة للفرص والتهديدات (O+T)		١		٢,٥١١

ويبين الجدول السابق أن عدد الفرص المتاحة يبلغ (٧) فرصة، في مقابل (٦) تهديدات، وهي تمثل (١: ١.١٦)، وهو ما يعكس وجود بيئة خارجية مشجعة إلى حد ما، ومن ثم يمكن للجامعات المصرية اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستثمار الفرص المتاحة والحد من التهديدات المحتملة، عن طريق استراتيجيتها التنفيذية لإنشاء الكراسى البحثية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية.

٢- مصفوفة التحليل الكيفي (الاستراتيجيات البديلة) TOWS Matrix:

تعبر مصفوفة التحليل الكيفي عن مرحلة بناء الاستراتيجيات في ضوء المعلومات المتوفرة من مصفوفة التحليل الرباعي، وتمثل مصفوفة الاستراتيجيات البديلة: " البدائل التى تم اختيارها لتحديد التوجهات أو المسارات التى تتحرك المؤسسة وفقاً لها، لتحقيق أهدافها، وهى بمثابة توجهات عامة تستند عليها المؤسسة عند تحديد وصياغة الخطط والبرامج والاستراتيجيات)، ويتم الوصول لمصفوفة الاستراتيجيات البديلة ، من خلال دمج ومزج العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية، وبذلك يتم الخروج بالاستراتيجيات البديلة، التى يمكن على أساسها أن تتحرك الجامعات المصرية باتجاه إنشاء الكراسى البحثية بها. وتتكون هذه المصفوفة من أربع استراتيجيات، يتم عرضها بالجدول التالي:

جدول (٧) مصفوفة التحليل الكيفي TOWS

العوامل الاستراتيجية الداخلية / العوامل الاستراتيجية الخارجية	نقاط القوة(S) (١,٣١٦)	نقاط الضعف(W) (٠,٩٢٩)
	١- تمتلك الجامعات المصرية ثروة هائلة من رأس المال الفكري. ٢- إنشاء الجامعات للحاضنات تهدف إلى تطوير البحث العلمي ٣- إنشاء الجامعات المصرية لمراكز بحثية	١- قلة عدد براءات الاختراع التي تنتجها الجامعات المصرية. ٢- ضعف تنافسية الجامعات المصرية من حيث الإنتاج العلمي مقارنة ببعض الجامعات الإقليمية.

	في مختلف المجالات. ٤- تنظيم مؤتمرات علمية وإعداد معارض لعرض ابتكارات وابداعات أعضاء هيئة التدريس ٥- حرص الجامعات المصرية على إنشاء وحدات للابتكار وريادة الأعمال	٣- ضعف القدرة التسويقية للجامعات في الترويج لنتائج ابحاثها العلمية. ٤- تدنى المخرجات البحثية عن المتوقع في عصر الثورة الصناعية الخامسة. ٥- ضعف البنية التحتية المادية مثل المعامل والتجهيزات في معظم الجامعات المصرية. ٦- الافتقار إلى المناخ الصحي الداعم للإبداع والابتكار بالبحث العلمي. ٧- ضعف ثقافة التشارك المعرفي والبحثي لدى أعضاء هيئة التدريس ٨- قلة الحوافز التشجيعية الداعمة للباحثين للتميز والابتكار في البحث العلمي. ٩- ضعف إدارة الجامعات لرأسمالها الفكري والاستفادة منه.
الفرص(O) **(١,٧٧٧)**	**استراتيجية (نمو وتوسع) (SO)** **(٣,٠٩٣)**	**استراتيجية (تحسين وتطوير) (WO)** **(٢,٧٠٦)**
١- اهتمام القيادة السياسية بتطوير البحث العلمي. ٢- وجود استراتيجية لتنمية المعرفة والبحث العلمي والابتكار في رؤية مصر ٢٠٣٠. ٣- وجود أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا المصرية. ٤- إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار بهدف دعم وتمويل البحث العلمي. ٥- تأسيس كراسي بحثية تابعة لليونسكو في بعض الجامعات المصرية. ٦- وجود قوانين وتشريعات تدعم	١- استثمار اهتمام القيادة السياسية بتطوير البحث العلمي في تنمية قدرة الجامعات والمراكز البحثية على تشجيع أنشطتها البحثية والتطويرية لتحسين أدائها. ٢- استقطاب أفضل الكفاءات العلمية والبحثية بالجامعات في تنمية المعرفة والابتكار والبحث العلمي كأحد الركائز الداعمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة برؤية مصر ٢٠٣٠. ٣- تعظيم الاستفادة من اهتمام القيادة السياسية بالبحث العلمي في إنشاء المزيد من البني الداعمة لتمويله وتطويره كالحاضنات ووحدات الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات. ٤- استثمار اهتمام القيادة السياسية بتطوير البحث العلمي في استحداث كيانات بحثية جديدة بالجامعات لتطوير منظومة البحث العلمي بها كالكراسي البحثية بالاستفادة من كراسي اليونسكو. ٥- الاستفادة من هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار في تعزيز القدرة	١. تشجيع القيادة السياسية للقطاعات الإنتاجية المختلفة على الاستثمار في تطوير البنية التحتية الأكاديمية للجامعات وتمويل الكراسي البحثية. ٢. تفعيل الجامعات للقوانين والتشريعات المنظمة للبحث العلمي وسياسات ضمان الملكية الفكرية لتحسين معدل تسجيل براءات الاختراع لباحثيها المبدعين. ٣. ترسيخ ثقافة التشارك المعرفي والبحثي بالجامعات من خلال رفع معدلات النشر العلمي لنتائج الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات في المجلات والمؤتمرات العلمية المحلية والدولية المتاحة على المكتبة الرقمية لبنك المعرفة. ٤. التعاون مع أكاديمية البحث العلمي في تحسين القدرة التسويقية للجامعات والترويج لنتائج أبحاثها العلمية لدي الشركات والقطاعات الإنتاجية. ٥. تطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات بما يؤدي إلي تحسين أدائها وإنتاجيتها

الابتكار والبحث العلمي. ٧- وجود بنك المعرفة المصري ومساهمته في دعم وتنمية حركة البحث العلمي.	البحثية والتعليمية بالجامعات واستثمار رأس مالها الفكري. ٦- دعم القوانين والتشريعات واللوائح الحاكمة للابتكار في البحث العلمي وسياساتها بالجامعات والمراكز البحثية. ٧- توجيه الباحثين بالجامعات نحو استخدام المصادر العلمية المتاحة في بنك المعرفة المصري في إجراء أبحاث علمية والوصول لنتائج مبتكرة وتقديمها في المؤتمرات والمعارض وورش العمل مما يسهم في إنتاج المعرفة ونشرها وتسويقها.	العلمية وقدرتها التنافسية بين الجامعات محليًا وعالميًا. ٦. رصد الجامعات وهيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار لجوائز ومكافآت مالية ومنح بحثية للمتميزين من باحثيها. ٧. التوسع في إنشاء كراسي بحثية بالجامعات لتعزيز الإنتاج العلمي والمخرجات البحثية بما يتواكب مع متطلبات المنافسة العالمية خاصة في عصر الثورة الصناعية الخامسة.
التهديدات(T) (٠,٧٣٤)	**استراتيجية (ثبات واستقرار) (TS) (٢,٠٥)**	**استراتيجية (انكماش) (WT) (١,٦٦٣)**
١- المنافسة العالمية القوية في مجال البحث العلمي والابتكار. ٢- وجود بعض القيود الإدارية والروتينية التي تعيق إنشاء كراسي البحوث. ٣- ضعف وجود استراتيجيات تنظم الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج. ٤- ضعف النسبة المخصصة لتمويل أنشطة البحث العلمي والابتكار. ٥- هجرة العقول المبدعة خارج البلاد. ٦- مركزية إدارة الجامعات المصرية	١- توظيف الجامعات لرأس مالها الفكري في مواجهة المنافسة العالمية القوية وتعزيز مكانتها كمراكز للابتكار في البحث العلمي. ٢- توفير الحاضنات ومراكز الابتكار وريادة الاعمال للدعم المالي والتمويل اللازم لأنشطة البحث العلمي والابتكار بالجامعات. ٣- دعم استقلالية الجامعات ماليًا وإداريًا وتبسيط الإجراءات الإدارية والبيروقراطية اللازمة لإنشاء الكراسي البحثية بالجامعات التي توفر البرامج والأنشطة والبيئة البحثية المحفزة لعودة الكفاءات المهاجرة خارج البلاد ومشاركتها في تطوير البحث العلمي بالجامعات. ٤- إقامة الجامعات لندوات ومؤتمرات علمية وورش عمل تحت رعاية المؤسسات الإنتاجية لتعزيز التعاون العلمي والشراكة البحثية فيما بينهما.	١- ترشيد الجامعات في الانفاق على تطوير بنيتها التحتية والتسويق لنتائج أبحاثها العلمية. ٢- تقليص الجامعات لأوجه التعاون والشراكة مع مؤسسات الإنتاج. ٣- تراجع تنافسية الجامعات وإنتاجيتها العلمية ومخرجاتها البحثية وترتيبها في ضوء معايير التصنيفات العالمية. ٤- إيقاف الجامعات للجوائز والحوافز التشجيعية التي ترصدها للباحثين للتميز والابتكار في البحث العلمي. ٥- تحجيم الجامعات للتشارك المعرفي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس والباحثين. ٦- تراجع إدارة الجامعات لرأسمالها الفكري وإيقاف برامج الكراسي البحثية مما يؤدي إلى مزيد من هجرة العقول المبدعة خارج البلاد.

المحور الرابع: الاستراتيجية المقترحة لإنشاء كراسي البحث لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية:

في ضوء ما جاء بالإطار النظري للبحث حول الكراسي البحثية وأهدافها ومقومات إنشائها، ورأس المال الفكري وأهميته وأبعاد استثماره في الجامعات، في ضوء ما أسفرت عنه نتائج التحليل البيئي الرباعي لإنشاء الكراسي البحثية في الجامعات، من تحديد لنقاط قوة وضعف داخلية، وفرص وتهديدات وتحديات خارجية، يقدم البحث إستراتيجية مقترحة لإنشاء كراسي البحث لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، ويمكن عرض محاور وعناصر الإستراتيجية المقترحة على النحو الآتي:

١. رؤية الاستراتيجية:

أن تكون الكراسي البحثية بالجامعات المصرية محركًا للإبداع والابتكار في البحث العلمي بمختلف التخصصات العلمية لإثراء المعرفة النظرية والتطبيقية واستثمار رأس المال الفكري وتحقيق الريادة محلياً وإقليمياً ودولياً.

٢. رسالة الاستراتيجية:

الكراسي البحثية في الجامعات أدوات استراتيجية تسعي لتفعيل دورها في الارتقاء بالبحث العلمي بالجامعات المصرية وتعزيز الشراكات مع مختلف قطاعات المجتمع الإنتاجية لتوفير مقومات التميز الأكاديمي والإبداع البحثي لرأس المال الفكري لاستثماره في تقديم حلول مستدامة لمشكلات وقضايا المجتمع.

٣. الغايات والأهداف:

تقوم الاستراتيجية المقترحة لإنشاء كراسي البحث بالجامعات على مجموعة من الغايات والأهداف الاستراتيجية، وانطلاقًا من ورؤية ورسالة الاستراتيجية، تم تحديد ثلاث غايات أو مسارات رئيسة متكاملة ومترابطة، ويندرج تحت كل غاية من الغايات الثلاثة عدد من الأهداف الاستراتيجية، وتتمثل هذه الغايات والأهداف في الآتي:

الغاية الأولى: إنشاء كراسي بحثية في مختلف التخصصات العلمية بالجامعات المصرية وتفعيل أنشطتها البحثية، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الإستراتيجية الآتية:

- تعزيز البنية البحثية والتكنولوجية المحفزة للإبداع والابتكار في البحث العلمي.
- تنمية مصادر تمويل متنوعة لإنشاء الكراسي البحثية بالجامعات.

- إدارة وتنظيم عمل الكراسي البحثية في الجامعات.

الغاية الثانية: الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري بالجامعات، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الإستراتيجية الآتية:

- تعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية للكوادر البشرية بالكراسي البحثية.
- دعم التميز العلمي والبحثي والإثراء المعرفي لرأس المال الفكري داخل الكراسي البحثية.

الغاية الثالثة: الغاية الثالثة: الريادة والتميز في كراسي البحث بالجامعات المصرية، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الإستراتيجية الآتية:

- جودة وتميز مخرجات الكراسي البحثية بالجامعات.
- تعزيز السمعة الأكاديمية للكراسي البحثية في الجامعات.
- استدامة الشراكة بين الجامعات والجهات الداعمة لإنشاء الكراسي البحثية.

٤-القيم الجوهرية:

تمثل القيم الحاكمة للاستراتيجية مجموعة من المبادئ والأخلاقيات المنظمة للعمل، حيث تلتزم الجامعة في مباشرة أنشطتها إلى تحقيق أهدافها بمجموعة من المبادئ والقيم الحاكمة، وحتى تكون الكراسي البحثية في الجامعات فعالة وتحقق أهدافها في استثمار رأس المال الفكري، ينبغي أن تستند إلى مجموعة من القيم الحاكمة التي توجه عملها وتضمن استمرارية نجاحها، وفيما يلي أبرز هذه القيم:

أ. **التميز والقدرة التنافسية:** تساعد كراسي البحث على زيادة قدرات الجامعات على الريادة والتميز على المستويين المحلى والعالمي، وزيادة قدرتها التنافسية للتوافق مع المعايير والنظم العالمية.

ب. **التعاون والشراكة المجتمعية:** تتحقق الشراكة المجتمعية من خلال تبادل المنفعة والخبرات والمصالح بين الجامعات، ومؤسسات الاعمال، والإنتاج، والصناعة.

ج. **التعلم المستمر والتطوير المهني:** وذلك من خلال الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة لأعضاء كراسي البحث، وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية لإكسابه بعض المهارات والمعرف الجديدة في مجال البحث العلمي.

د. **العمل الجماعي والتشارك المعرفي:** تدعم كراسي البحث التشارك والتبادل المعرفي بين الباحثين المتميزين من مختلف التخصصات، مما يسهم في إثراء نتائج البحث العلمي.

هـ. **المصداقية والشفافية:** يجب توفير نظام يتسم بالشفافية والمصداقية والتوافق، حيث إن ممارسة الشفافية يعُد متطلبا أساسيا لبناء الثقة المتبادلة بين الباحثين وأعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعات.

و. **خدمة المجتمع:** تسهم مخرجات كراسي البحث في حل قضايا المجتمع المختلفة، بالإضافة للوصول لحلول مبتكرة لتحقيق التنمية والتقدم للمجتمع.

٤. تنفيذ الإستراتيجية المقترحة ومتابعتها وتقويمها:

لن تكون هناك جدوى من الإستراتيجية المقترحة ما لم توضع موضع التنفيذ والتطبيق، ومن ثم لابد من وضع نموذج مقترح لخطة تنفيذية، يمكن من خلالها ترجمة رؤية ورسالة الاستراتيجية المقترحة وتحقيق غاياتها وأهدافها على أرض الواقع، والعمل على توفير المتطلبات والآليات اللازمة لتنفيذها وضمان استمراريتها، وتوقع الصعوبات والمعوقات المحتملة التي قد تواجه عملية التنفيذ، ووضع سبل ومقترحات التغلب عليها، وفيما يلي بيان ذلك:

أ- ملامح الخطة التنفيذية للاستراتيجية:

وتتضمن هذه المرحلة عرض ملامح الخطة التنفيذية المقترحة لإنشاء الكراسي البحثية في الجامعات المصرية لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري، وما تشتمل عليه من أنشطة وإجراءات تسهم في تنفيذ الغايات والأهداف الاستراتيجية، والمدى الزمني المقترح، ومؤشرات الأداء والإنجاز، والمسؤول عن التنفيذ، والمتابعة، ومصادر التمويل، وتتمثل الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة فيما يلي:

جدول (٨) الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مسؤول التنفيذ	الفترة الزمنية	التمويل	مؤشرات (استكمال- نجاح جودة)
الغاية الأولى: إنشاء كراسي بحثية في مختلف التخصصات العلمية بالجامعات المصرية وتفعيل أنشطتها البحثية						
أ/تعزيز البنية البحثية والتكنولوجية المحفزة للإبداع والابتكار في البحث العلمي.	أ/١تجهيز المعامل البحثية والمختبرات الجامعية بأحدث الأجهزة العلمية	أ/١/١ تقييم جاهزية المعامل والمختبرات وتحديد مدى احتياجها للتطوير والتحديث. أ/١/٢ رصد ميزانية لتطوير وتحديث المعامل والمختبرات. أ/١/٣ التعاقد مع الشركات المعنية بتوريد الأجهزة العلمية الحديثة أ/١/٤ تعزيز نظم الصيانة واجراءات الأمن والسلامة للمعامل البحثية	رؤساء الجامعات عمداء الكليات وكلاء الكليات لشئون الدراسات العليا والبحوث	عامان	تمويل ذاتي+ تمويل خارجي من القطاعات الإنتاجية	– معامل بحثية مجهزة بما يواكب متطلبات التقدم في البحث العلمي. – تقارير تقييم درجة جاهزية المعامل والمختبرات واحتياجات تطويرها. – عقود شراء الأجهزة وشهادات ضمان تشغيلها. – وضع خطة متكاملة للصيانة الدورية للمعامل وأجهزتها ومعداتها البحثية.
	أ/٢تطوير البنية التكنولوجية الخاصة بالبحث العلمي في الجامعات	أ/٢/١ إنشاء قواعد بيانات ومعلومات الكترونية متخصصة لكراسي البحث العلمي بالجامعات. أ/٢/٢ إتاحة موارد الجامعة البحثية والمعلوماتية ومحتويات مكتباتها إلكترونيًا. أ/٢/٣ تعظيم الاستفادة من خدمات المكتبة الرقمية لبنك المعرفة المصري ومصادر المعرفة الإلكترونية.	رؤساء الجامعات عمداء الكليات وكلاء الكليات لشئون الدراسات العليا والبحوث	عامان	تمويل ذاتي+ تمويل خارجي من القطاعات الإنتاجية	– وجود قاعدة بيانات ومعلومات تضم كافة أبحاث ومشروعات الكراسي البحثية. – عدد الكتب والمراجع والمجلات العلمية المحكمة والأبحاث المتاحة إلكترونيًا. – الإيميل الجامعي الرسمي لجميع أعضاء

		أ/٤/٢ انشاء منصات رقمية للتواصل بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين داخل الجامعة وخارجها				هيئة التدريس والباحثين وطلاب الدراسات العليا. – وجود آليات رسمية ومعلنة لخدمات البحث العلمي التي يتم تقديمها إلكترونيًا. – وجود منصات إلكترونية ميسرة للتواصل والتعاون البحثي بين كافة الأطراف. – تطبيقات تكنولوجية لتيسير التواصل البحثي داخل الجامعة وخارجها
ب/تنمية مصادر تمويل متنوعة لإنشاء الكراسي البحثية بالجامعات	ب/١توفير التمويل اللازم لإنشاء الكراسي البحثية بالجامعات	ب/١/١ تحديد الميزانية المطلوبة لإنشاء كرسي البحث العلمي. ب/١/٢ دعم الجامعة لتمويل مشروعات وأبحاث الكراسي العلمية من ميزانيتها. ب/١/٣ إنشاء صندوق تمويل لكراسي البحث العلمي بالجامعات. ب/١/٤إقامة الجامعات لشراكات مع مؤسسات العمل والإنتاج والقطاع الخاص لتعزيز رأس المال الهيكلي.	رؤساء الجامعات عمداء الكليات وكيل الكلية للدراسات العليا	-مستمرة على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي+ تمويل خارجي من القطاعات الإنتاجية	- قانون إنشاء صندوق تمويل كراسي البحث العلمي ولائحته التنفيذية. - بروتوكولات الشراكة والتعاون بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج في المجتمع
ج /إدارة وتنظيم عمل الكراسي البحثية في الجامعات	ج/١توفير الدعم الإداري لكراسي البحث	ج/١/١ إنشاء مركز او وحدة لإدارة كراسي البحث في الجامعات وتنظيم شئونها الإدارية والمالية. ج/١/٢ تشكيل فريق	رؤساء الجامعات	عام	تمويل ذاتي	– قرار إنشاء مراكز او وحدات كراسي البحث بالجامعات –الهيكل التنظيمي

	بالجامعات	عمل مركز أو وحدة إدارة كراسي البحث				لوحدة كراسي البحث
	ج/٢وضع أطر قانونية وتشريعية تدعم إنشاء الكراسي البحثية في الجامعات وتنظم عملها.	ج/١/٢ عقد اجتماعات مع كافة الأطراف المشاركة في انشاء الكراسي البحثية وتمويلها لوضع مقترحاتهم حول الجوانب القانونية والتشريعية للكراسي البحثية. ج/٢/٢ تشكيل لجنة من الخبراء لصياغة مقترحات التشريعات والقوانين التي تدعم إنشاء الكراسي البحثية بالجامعات ومراجعتها ج/٣/٢ استطلاع رأي أصحاب المصلحة والمستفيدين حول المقترحات المطروحة لقوانين إنشاء الكراسي البحثية بالجامعات قبل إقرارها ج/٤/٢ اعتماد وإصدار القوانين والتشريعات الحاكمة للكراسي البحثية بالجامعات من الجهات المختصة.	–المجلس الأعلى للجامعات – رؤساء الجامعات	عام	تمويل ذاتي	– محاضر الاجتماعات ومقترحات للأطر القانونية والتشريعية الحاكمة لإنشاء الكراسي البحثية بالجامعات. –وجود قرار بتشكيل لجنة من الخبراء القانونيين والأكاديميين من قبل الجهات المختصة –نتائج استطلاع رأي أصحاب المصلحة – وجود قوانين للكراسي البحثية بالجامعات وأدلة تنظيمية لعملها.
الغاية الثانية: الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري بالجامعات						
أ/تعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية للكوادر البشرية بالكراسي البحثية.	أ/١رفع الكفاءة البحثية لرأس المال البشري في الكراسي البحثية بالجامعات	أ/١/١ دراسة الاحتياجات التدريبية للكوادر البشرية لمواكبة التقدم العلمي والبحثي. أ/١/٢ تنظيم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة للباحثين في الكراسي البحثية لتطوير	– عمداء الكليات – وكيل الكلية للدراسات العليا – مركز تنمية	مستمرة على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي+ تمويل خارجي من القطاعات الإنتاجية	– قائمة بالاحتياجات التدريبية للكوادر البشرية بالكراسي البحثية. – تقارير الدورات التدريبية وورش العمل المقدمة.

		مهاراتهم وقدراتهم البحثية. أ/٣/١ تقديم الدعم المستمر للمشروعات البحثية الابتكارية لرأس المال البشري للاستفادة من مخرجاتها البحثية في إنتاج المعرفة.	قدرات أعضاء هيئة التدريس – مركز البعثات الخارجية			–القيمة المضافة لنتائج المشروعات البحثية الابتكارية للكوادر البشرية.
	أ/٢استقطاب وجذب الكفاءات الأكاديمية المتخصصة لدعم البرامج البحثية للكراسي البحثية.	أ/١/٢ تحديد الكفاءات الأكاديمية ومجالاتها العلمية المطلوب استقطابها محليًا ودوليًا. أ/٢/٢ وضع معايير ترشيح واختيار الكفاءات الأكاديمية للكراسي البحثية من قبل الجامعات. أ/٣/٢ تقديم رواتب مجزية لجذب الأكاديميين المتميزين من الجامعات للعمل في الكراسي البحثية. أ/٤/٢ التحفيز المادي والمعنوي للكفاءات العلمية المتخصصة والمتميزة. أ/٥/٢ انشاء برامج بحثية جديدة تستقطب الأكاديميين المتخصصين من الجامعات والمراكز البحثية. أ/٦/٢ توفير البيئة البحثية الجاذبة للموارد الفكرية المتميزة وتشجيعها على الإبداع والابتكار في البحث العلمي وتوليد المعرفة.	– رؤساء الجامعات – عمداء الكليات – وكيل الكلية للدراسات العليا	مستمرة على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي+ تمويل خارجي من القطاعات الإنتاجية	– وجود خطة لاستقطاب أفضل الكفاءات العلمية من الجامعات وفقًا لمجال اهتماماتها البحثية. – وجود قائمة بمعايير اختيار الكفاءات المتخصصة للعمل بالكراسي البحثية. – رصد مكافآت مادية ومعنوية للكوادر المتميزة وربطها بأدائها البحثي. – عودة العقول المبدعة والكفاءات المهاجرة خارج البلاد. – اعتماد البرامج البحثية من الجهات المختصة.
	أ/٣تشجيع التعاون البحثي	أ/١/٣ تشكيل فرق بحثية من مختلف التخصصات للمشاركة في المشروعات	- عمداء الكليات. - وكيل	مستمرة على مدار	تمويل ذاتي+ تمويل	- قائمة معلنة بتشكيل الفريق البحثي لمشروع

	والتشارك المعرفي بين الباحثين داخل الكراسي البحثية بالجامعات	البحثية لكراسي البحث بالجامعات. أ/٣/٢ تنظيم مسابقات وتقديم جوائز لأفضل مشروعات البحوث البينية التي تتخطى حدود البحث التقليدية وتناقش قضايا تتطلب التعاون بين مختلف التخصصات. أ/٣/٣ تبادل الزيارات العلمية والتعاون البحثي بين الجامعات المصرية والجامعات على المستويين الإقليمي والدولي أ/٣/٤ تنظيم فعاليات ورش عمل وندوات لتبادل الخبرات والمعرفة بين الباحثين في مختلف التخصصات	الكلية للدراسات العليا.	المدة الزمنية للخطة	خارجي من القطاعات الإنتاجية	كرسي البحث. - رصد الجوائز المادية والمعنوية للبحوث البينية المتميزة وأعضاء فريقها البحثي. – إنشاء برامج للتبادل العلمي للفرق البحثية بين الجامعات المصرية على المستويين الإقليمي والدولي
ب/ دعم التميز العلمي والبحثي والإثراء المعرفي لرأس المال الفكري داخل الكراسي البحثية	ب/١ تشجيع رأس المال الفكري بالكراسي البحثية على النشر العلمي الدولي لأبحاثهم	ب/١/١تقديم مكافآت مالية ومعنوية للنشر العلمي للأبحاث في المجلات والدوريات العلمية الدولية. ب/١/٢تكريم الباحثين المتميزين داخل الكراسي البحثية الحاصلين على جوائز دولية للإبداع في البحث العلمي.	رؤساء الجامعات – عمداء الكليات – وكيل الكلية للدراسات العليا	مستمرة على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي	– زيادة عدد الأبحاث المنشورة دوليًا. – قائمة بأسماء الحاصلين على جوائز دولية للإبداع في البحث العلمي
	ب/٢تحسين معدل تسجيل الباحثين لابتكاراتهم	ب/٢/٢وضع سياسات وقوانين لحماية الملكية الفكرية لرأس المال الفكري بالكراسي البحثية ب/٢/٢تسجيل براءات	-المجلس الأعلى للجامعات. -رؤساء الجامعات.	مستمرة على مدار المدة الزمنية	تمويل ذاتي	– وجود قانون لحماية الملكية الفكرية بالكراسي البحثية. – تأسيس مكتب

	داخل الكراسي البحثية في براءات الاختراع	الاختراع داخل الكراسي البحثية والتسويق لها لجذب الفرص الاستثمارية من الشركات والمؤسسات الإنتاجية.	-عمداء الكليات. - العلاقات العامة بالكليات.	للخطة		لتسجيل براءات الاختراع داخل الكراسي البحثية
الغاية الثالثة: الريادة والتميز في كراسي البحث بالجامعات المصرية						
أ/ جودة وتميز مخرجات الكراسي البحثية بالجامعات.	أ/١التقييم المستمر لمخرجات الكراسي البحثية وقياس أدائها.	أ/١/١ وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البحثي للكراسي البحثية مثل (عدد براءات الاختراع، الأبحاث العلمية المنشورة محليًا ودوليًا، المشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية،) أ/١/٢تشكيل لجنة من الخبراء لتقييم برامج الكراسي البحثية بالجامعة وقياس مخرجاتها. أ/١/٣ وضع خطة لتحسين برامج الكراسي البحثية بالجامعات في ضوء نتائج تقييم مخرجاتها واستثمارها لرأس المال الفكري	رؤساء الجامعات عمداء الكليات وكيل الكلية للدراسات العليا	مستمرة على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي	- وجود قائمة بمعايير لقياس الأداء البحثي للكراسي البحثية - قرار تشكيل لجنة تقييم برامج الكراسي البحثية بالجامعات - خطة لتحسين برامج الكراسي البحثية لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات

ب/تعزيز السمعة الأكاديمية للكراسي البحثية في الجامعات	ب/١التسويق الاستراتيجي لبرامج الكراسي البحثية محليا وعالميا.	ب/١/١ تشجيع الباحثين في الكراسي البحثية على تقديم نتائج أبحاثهم في مؤتمرات دولية لتعزيز السمعة العلمية لكراسي البحث. ب/١/٢ إعداد أدلة تعريفية لكراسي البحث بالجامعات ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وأنشطتها. ب/١/٣تنظيم ندوات علمية ومعارض بمشاركة الباحثين لعرض أنشطة كراسي البحث بالجامعات للقطاعات الصناعية والإنتاجية. ب/١/٤التعاون مع وسائل الإعلام للترويج لبرامج الكراسي البحثية وأنشطتها وشراكاتها لكافة الأطراف والجهات المستفيدة في المجتمع ب/١/٥ استثمار التكنولوجيا في التسويق لبرامج الكراسي البحثية بالجامعات وأهدافها وأهم أنشطتها وإنجازاتها البحثية.	- عمداء الكليات - وكيل الكلية للدراسات العليا - العلاقات العامة بالكليات .	مستمرة على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي+ تمويل خارجي من القطاعات الإنتاجية	– شهادات المشاركة في المؤتمرات الدولية. – الأدلة التعريفية لكراسي البحث بالجامعات – تقارير عن الندوات والمؤتمرات العلمية التي يتم عقدها. – إنشاء موقع الكتروني للكراسي البحثية بالجامعات.

ج/استدامة الشراكة بين الجامعات والجهات الداعمة لإنشاء الكراسي البحثية.	ج/١تشجيع التعاون والشراكة البحثية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع وسوق العمل.	ج/١/١ دراسة احتياجات المجتمع وسوق العمل المتغيرة من برامج وأنشطة للكراسي البحثية. ج/١/٢ تأسيس برامج كرسي بحث جديدة تلبي احتياجات القطاعات الإنتاجية المتغيرة. ج/١/٣ جذب الجامعات للاستثمارات والمنح البحثية والشراكات التي تدعم أنشطة الكراسي البحثية بالجامعات. ج/١/٤ تشجيع البحوث التطبيقية التي تخدم مؤسسات الإنتاج وسوق العمل.	- عمداء الكليات - وكيل الكلية للدراسات العليا - العلاقات العامة بالكليات.	مستمرة على مدار المدة الزمنية للخطة	تمويل ذاتي+ تمويل خارجي من القطاعات الإنتاجية	– إنشاء وحدة لإدارة المنح البحثية المقدمة. – استحداث برامج كراسي بحثية بالجامعات. – عدد البحوث التطبيقية التي تخدم قطاعات الإنتاج وسوق العمل.

ب – متطلبات وآليات نجاح تنفيذ الإستراتيجية المقترحة:

يتوقف نجاح الاستراتيجية المقترحة وضمان استمراريتها على الأهمية الكبيرة للكراسي البحثية كمصدر من مصادر دعم وتطوير البحث العلمي وتمويله بالجامعات لتحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري، بالإضافة إلى توفير مجموعة من المتطلبات والآليات التي تضمن تطبيق وتنفيذ الخطة التنفيذية المقترحة ومن ثم نجاح واستمرارية الاستراتيجية المقترحة، ومن أهم هذه الآليات ما يلي:

١– تنمية وعى المجتمع الجامعي والجهات الخارجية المستفيدة بالاستراتيجية المقترحة التي تقوم على إنشاء الكراسي البحثية ككيانات تنظيمية داعمة لتطوير منظومة البحث العلمي في الجامعات، فضلًا عن أنها تسهم في تمويله وتعزز من ثقافة الإبداع والابتكار في البحث العلمي.

٢– تخصيص الموارد المادية والمالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، وتوفيرها بالكميات المطلوبة في توقيتاتها الزمنية المحددة.

٣- تشكيل فريق عمل تنفيذي للإستراتيجية من رأس المال البشري ذوي الخبرة بالتخطيط الاستراتيجي، وتدريبهم على آليات التنفيذ وفق أحدث الأساليب والإستراتيجيات للتأكد من أن تطبيقها في إطار الأليات والمدى الزمني المحدد.

٤- توفير بيئة تنظيمية للتنسيق والتعاون بين كافة الأطراف المنوطة بمتابعة تنفيذ الإستراتيجية، والأطراف المستفيدة منها، ضمانًا لنجاح التنفيذ.

٥- توفير خطط لإدارة المخاطر والأزمات: التي قد تواجه الاستراتيجية وتهدد استمرارها، وتتباين هذه المخاطر ما بين التأخر في تنفيذ بعض الخطوات أو الإجراءات، أو صعوبة توفير الاعتمادات المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية، أو حدوث أخطاء مؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية، أو الاعتماد على بيانات ومعلومات غير صحيحة في تنفيذ بعض الأنشطة، ولمواجهة المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ هذه الاستراتيجية، ينبغي توفير خطط لإدارة الأزمات والمخاطر المختلفة، على أن تشمل هذه الخطط القيام بعدة إجراءات منها:

- تشكيل فريق مختص بإدارة الأزمات التى قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية، ويكون تابع لفريق المتابعة والتقييم.
- التوعية المستمرة لمختلف الجهات المسئولة عن تنفيذ الاستراتيجية بالمخاطر التى قد تواجهها، وسبل التغلب عليها.
- توفير الموارد اللازمة لإدارة المخاطر.
- الاهتمام بالمتابعة والتقويم بصفة مستمرة وإعداد تقارير دورية عن ذلك.

ج- المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية:

تعتبر عمليتي المتابعة والتقويم من المكونات المهمة للخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة؛ لأنهما من العوامل المهمة التي تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الاستراتيجية المقترحة وضمان استمرارية نجاحها؛ ويمكن القول أن عمليتي المتابعة والتقويم متلازمتان ولا ينفصلان عن بعضهما البعض، حيث يمكن من خلال عملية المتابعة تعرُّف المشكلات التى تظهر أثناء تنفيذ الاستراتيجية وسبل التغلب عليها، أما عملية التقويم فيمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع والمخطط له في الاستراتيجية ، للكشف عن جوانب الضعف في الأداء وتصحيح مساراتها،

ويستلزم نجاح عمليتي المتابعة والتقويم في تحقيق أهدافهما اتخاذ عدة إجراءات تتحدد فيما يلي منها:

- تشكيل لجنة من ذوي الخبرة والمهارة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.
- توفير نظام واضح للمتابعة والتقويم.
- وضع خطة عمل محكمة على المستويات المختلفة للاستراتيجية، والتأكيد على أهمية الالتزام بها.
- تحديد المخرجات المستهدفة بدقة، ووضع البدائل والحلول المختلفة قبل التنفيذ.
- توزيع الأعمال وتوضيح المهام والصلاحيات بين الأفراد.
- رصد وتوثيق النتائج التى يتم تحقيقها بدقة، وذلك في تقارير دورية مستمرة.

د- مؤشرات قياس نجاح الاستراتيجية المقترحة

هناك عدة مخرجات مستهدفة من تنفيذ الاستراتيجية المقترحة والتي تمثل في الوقت نفسه مؤشرات لنجاحها، من هذه المؤشرات:

- توفير فرص بحثية اضافية للطلاب الباحثين وأعضاء هيئة التدريس تتلاءم مع المجال البحثي للكراسي البحثية، وتحت اشراف فريق عمل الكرسي البحثي.
- الاستثمار الأمثل للقدرات والكفاءات البشرية متميزة، واستقطاب علماء متميزين عالميا ومحليا، والاستفادة من خبراتهم.
- إعداد جيل من الباحثين في المجالات الأكاديمية المختلفة وإتاحة الفرص لهم للتدريب واكتساب المهارات في الشركات المحلية والعالمية.
- إثراء المعرفة الإنسانية وزيادة نسبة الاسهامات في الانتاج العلمي العالمي والارتقاء بالإنتاجية العلمية كمًا وكيفًا.
- توسيع قاعدة البحث العلمي في المؤسسات العلمية والجامعات الحكومية.
- توليد شراكة مجتمعية فعالة في مجال البحث العلمي بين الجامعات وقطاعات الإنتاج والصناعة.

هـ. معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وآليات التغلب عليها:

على الرغم مما قد يتوافر للإستراتيجية المقترحة من متطلبات النجاح، إلا أنه قد يعترض تنفيذها بعض من الصعوبات والمعوقات التي ينبغي الاستعداد للتعامل معها ووضع آليات للتغلب عليها، ويمكن حصر هذه المعوقات والصعوبات، وسبل التغلب عليها، فيما يلي:

١- قلة الوعي بأهمية البحث العلمي والكراسي البحثية كوسيلة لتعزيز الابتكار والتطوير في الجامعة ودورها في تحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، ويمكن التغلب على ذلك بتنظيم حملات إعلانية ونشرات دورية وندوات توعوية داخل الجامعات بمختلف تخصصاتها لتوعية المجتمع الجامعي بأهمية ودور كراسي البحث.

٢- البيروقراطية وتعقد الإجراءات الإدارية الخاصة بإنشاء الكراسي البحثية في الجامعات، ويمكن التغلب على ذلك بالتوجه نحو مرونة الجامعة في سياساتها ولوائحها الإدارية والمالية التي تيسر فعاليات برامج كراسي البحث وأنشطتها البحثية.

٣- ضعف الموارد المالية والميزانيات المرصودة لإنشاء الكراسي البحثية وتهيئة البيئة الأكاديمية والبحثية والموارد اللازمة لإطلاق برامجها، ويمكن التغلب على ذلك بتنمية مصادر التمويل الذاتي وجذب الاستثمارات الخارجية من الشركات ومؤسسات الصناعة والإنتاج.

٤- قلة وجود الكفاءات العلمية المتخصصة لتولي قيادة الكراسي البحثية بالجامعات ويمكن التغلب على ذلك بوضع آليات ونظم فاعلة لاستقطاب العلماء والمفكرين المتميزين لإدارة الكراسي البحثية وما تستحدثه من صيغ واستراتيجيات تدعم منظومة البحث العلمي والارتقاء بها.

٥- ضعف القدرات البحثية للكوادر البشرية بالجامعات، ويمكن التغلب على ذلك بتوفير برامج تدريبية لتنمية وتطوير قدرات ومهارات رأس المال الفكري البحثية والارتقاء بها وتحسين أدائها وإنتاجيتها العلمية والبحثية.

٦- مقاومة بعض القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والباحثين وللتغيير، وتبني صيغ وأساليب جديدة للبحث والابتكار في البحث العلمي، ويتم التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة التغيير وإدارته والحد من مقاومته.

المراجع:

١. أبو علام، رجاء محمود (٢٠٠١): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة، دار النشر للجامعات، ط٣.

٢. أحمد، حنان إسماعيل (٢٠١٨). استثمار مخرجات البحث العلمي بالجامعات في مجتمع المعرفة: صيغ مقترحة، أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

٣. أحمد، خالد عبد الرحمن ياسين (٢٠٢١):"الكراسي البحثية بجامعة أم القرى ودورها في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠"، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، الجزء ٣ يوليو ٢٠٢١.

٤. آدم، احمد محمد عثمان:(٢٠١٨) دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

٥. بركات، أحمد (٢٠٢٠):"أهمية وقياس رأس المال الفكري"، الجزائر، جامعة الجلفة، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ١٢، عدد ٤ أكتوبر ٢٠٢٠، السنة ١٢.

٦. بكري، أحمد إبراهيم (٢٠١٦): سياسة الشركة المتعلقة بالموارد البشرية، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.

٧. توفيق، صلاح الدين محمد، أبو المجد، مها عبد الله السيد (٢٠٢٤): مؤشرات تخطيطية مقترحة للكراسي البحثية كمصادر بديلة لتمويل مستدام للبحث العلمي بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ١٢١، الجزء ٣.

٨. الجلاب، محمد فتحي محمود محمد (٢٠٢١) رؤية استشرافية للحاضنات البحثية في الجامعات المصرية ودورها في التميز والابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠: تخصص المكتبات والمعلومات أنموذجا، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات؛ مج ٣، ع ٨، أكتوبر ٢٠٢١.

٩. جلال، حسام محمد (٢٠٠٩): "مدخل مقترح للقياس والافصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في المنظمات الحديثة: دراسة تطبيقية على جامعة قناة السويس"، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٢.

١٠. حجال، صادق، دحمان، عبد الحق، وآخرون (٢٠٢١) واقع مراكز البحوث والفكر في المنطقة العربية.. الاحتياجات والفعالية والأثر، المعهد العربي للبحوث والسياسات –نواة.

١١. الحريري، رافده (٢٠١٣):" اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

١٢. الخطيب، خليل (٢٠٢٤):"مجالات عمل مراكز الفكر والمؤسسات البحثية العربية من منظور عربي ودولي"، المعهد العربي للبحوث والسياسات – نواة.

١٣. الدليل التعريفي للكراسي البحثية (٢٠٢١): جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.

١٤.الدياسطي مروة بكر مختار (٢٠١٧) التخطيط لإنشاء الحاضنات البحثية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات المحلية والعالمية جامعة المنصورة نموذجا، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة.

١٥.الراشدي، حامد هاشم (٢٠١٧):"إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية"، مكة المكرمة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية

١٦.الزالط، عبد الله ميلاد محمد (٢٠٢٠):" الابتكار أحد أهداف المراكز البحثية في الجامعات" استراتيجية للتطوير نحو مجتمع المعرفة – حاضنات الابتكار أنموذجاً، مجلة المنتدى الأكاديمي، المجلد٤، العدد١.

١٧.الزهرة، بوداود فاطيمة (٢٠٢٠): أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على تميز الأداء، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد ٢.

١٨.الزهرة، فلاحي، الحاج، نوى (٢٠١١):" استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي ١٣–١٤ ديسمبر ٢٠١١، جامعة حسيبة بن على الشلف.

١٩.الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٢): رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي السابع، الدولي الرابع، إدارة المعرفة وادارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي في الفترة من ١١–١٢ إبريل٢٠١٢، كلية التربية النوعية بالمنصورة.

٢٠.الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، المبيريك، وفاء بنت ناصر (٢٠١٩):"ريادة الأعمال"، السعودية، العبيكان للنشر.

٢١.العتيبي، نور عبد الله عويض (٢٠٢٢): دور البحث العلمي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، مج٣٨، ع٣.

٢٢.العذل، حسين بن عبد الرحمن (٢٠١٢): دور دوافع وتطلعات القطاع الخاص من كراسي البحث. مسار مقترح لتعظيم الاستفادة منها في المجتمع السعودي، بحث مقدم إلى ندوة: كراسي البحث في المملكة العربية السعودية والتجربة المحلية في ضوء الخبرات الدولية.

٢٣.العنزي، سعد علي، صالح، احمد علي (٢٠٠٨):"إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال مدخل فلسفي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٢٤.ميادة العوادي (٢٠١٤): إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، الأردن، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح.

٢٥.القحطاني، زينة بنت محمد بن فالح (٢٠١٧) تقييم تجربة الكراسي البحثية في الجامعات السعودية الناشئة على ضوء التجارب المحلية والعالمية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مج. ٢٥، ع. ١، ج. ٣.

٢٦.الكناني، كامل (٢٠١٧) التخطيط الاستراتيجي- مفاهيم وآليات عمل، بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.
٢٧.اللائحة التنظيمية للكراسي البحثية: جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧.
٢٨.المالكي، مريم عبد الله على (٢٠١٨): دور إدارة الكراسى البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٧٩ الجزء الأول.
٢٩.المنيع، الجوهرة بن عبد الرحمن (٢٠٢٢): درجة ممارسة مشرفي الكراسى العلمية للمهارات القيادية الإدارية في الجامعات السعودية وسبل تطويرها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، العدد ٣٠، الجزء٤.
٣٠.الهرباوي، فاطمة فايز (٢٠٢٠): الجامعات المنتجة: تجارب وتوجهات عالمية وإقليمية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج٤، ع٤، ديسمبر ٢٠٢٠.
٣١.الهلالي، الشربيني (٢٠١١):" إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد ٢٢.
٣٢.الهوش، إيناس أبوبكر محمود (٢٠١٨):"إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية، دار حميثرا للنشر والترجمة.
٣٣.اليونسكو: برنامج توأمة الجامعات والكراسي البحثية.
https://ar.unesco.org/unitwin-unesco-chairs-programme
٣٤.جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (٢٠٢٣): نماذج كراسي البحث.
https://www.pnu.edu.sa/ar/Deanship/Research/rca/Pages/researchchairs.a
٣٥.جامعة المجمعة (٢٠٢٣)، كلية إدارة الأعمال، مجلة وحدة الابتكار وريادة الأعمال.
https://m.mu.edu.sa/sites/default/files
٣٦.حسن، عمرو مصطفى أحمد (٢٠٢٢): دور مراكز الابتكار وريادة الأعمال في رفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية على ضوء بعض النماذج العالمية رؤية مقترحة، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر ٢٠٢٢، الجزء الأول.
٣٧.حسنين، رجب عبد الحميد (٢٠٢٢): المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع.
٣٨.حمود، تركي بن علي حمود، محمد، عبد الرحمن (٢٠١٩): دور كراسي البحث في دعم الحراك العلمي في الجامعات السعودية دراسة حالة، مجلة العلوم التربوية، العدد ٦.
٣٩.خشافة، ندى منصور احمد (٢٠٢١):" الاستثمار في راس المال الفكري في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة تصور مقترح، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، ع١٢.
٤٠.خليل، نبيل سعد (٢٠١٥):"مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية"، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

٤١.دسوقي، دعاء محمد أحمد (٢٠٢٢):"تصور مقترح لإعادة هندسة عمليات الشراكة البحثية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٦، الجزء الثالث.

٤٢.دليل الكراسى العلمية، (٢٠٢٣) جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
https://www.ju.edu.sa/fileadmin/Research_Institute

٤٣.دليل الكراسى البحثية (٢٠٢٢) جامعة الجوف المملكة العربية السعودية.
https://www.ju.edu.sa/fileadmin/Research_Institute

٤٤.دنيا، شوقي أحد (١٩٧٤):"تمويل التنمية في الاقتصاد الإسلامي دراسة مقارنة"، بيروت، مؤسسة الرسالة.

٤٥.رمزي، رباح، مصطفي، رشا (٢٠٢١) الشراكة البينية للإشراف العلمي مدخل لتجويد الدراسات العليا بالجامعات المصرية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد٨١، يناير ٢٠٢١.

٤٦.زاهر، ضياء الدين زاهر (٢٠١٣) صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية الدواعي والمتطلبات، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مج١، ع١.

٤٧.زاهر، محمد ضياء الدين، أبو سعدة، وضيئة محمد، وهيكل، هناء محمد محمدي أحمد: (٢٠١٦). منظومة البحث العلمي بمراكز البحث في الجامعات المصرية: الواقع والمأمول. مجلة كلية التربية، مج٢٧، ع١.

٤٨.زيدان، أسامة محمود (٢٠٢٣):"الجامعة المنتجة مدخل جديد لتمويل التعليم الجامعي"، مجلة كلية التربية – جامعة دمياط المجلد (٣٧) العدد (٨٤) الجزء (٣).

٤٩.سيد، عبد الناصر، محمد، شاريهان (٢٠١٩): تصور مقترح لدور الكراسي البحثية في تطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد٣، الجزء ٧٥.

٥٠.شتاتحة، عائشة (٢٠٢٢):"الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري دار اليازوري العلمية.

٥١.شحاته، صفاء أحمد محمد، عبد العزيز، أحمد محمد، محمد، ميادة السيد حسين (٢٠١٧):" الحدائق التكنولوجية مدخلًا لتطوير التعليم الجامعي المصري تصور مقترح"، كلية التربية، جامعة عين شمس، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلة العلمية، المجلد ٣٣، العدد٧.

٥٢.شحاته، حسن، النجار، زينب (٢٠٠٣): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

٥٣. صقلي، خالد بن أحمد (٢٠١٨:" الكراسي العلمية بين الأهمية والدور الفاعل في تقويم السلوك وتقريب المذهب وتثمين العقيدة نموذج: كراسي جامع القرويين بفاس، مجلة عصور الجديدة– المجلد٧ – العدد ٢٧.

٥٤.عاشور، هشام أحمد إبراهيم عاشور (٢٠٢١): الكراسى البحثية مدخلا لتحقيق الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد١٩٢، الجزء ٢، ديسمبر ٢٠٢١.

٥٥.عباس، محمود السيد (٢٠٠٧): " مهارة استخدام نموذج SWOTفي التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة "، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس): آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي.

٥٦.عبابسة، هاشمي أحمد، غوفي، عبد الحميد (٢٠١٦): رأس المال الفكري: إشكالية المفهوم"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد ٢٠، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير.

٥٧.عبد الجيد، سهير صفوت (٢٠١٧):"آليات بناء رأس المال المعرفي ودورها في دعم الميزة التنافسية للجامعة دراسة ميدانية على كلية التربية–جامعة عين شمس من وجهة نظر المستفيدين، كلية الآداب، حوليات آداب عين شمس، المجلد ٤٥.

٥٨.عبد الحميد، **أسماء عبد الفتاح نصر** (٢٠٢١):" تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، مج٨١، ع ٨.

٥٩.عبد الرحيم، علاء، عبد السلام، أسماء (٢٠١٨): معوقات المشروعات البحثية –التنافسية من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد ٥٦، ديسمبر ٢٠١٨.

٦٠.عبد الرحيم، محمد عباس، إبراهيم، محمد محمود (٢٠٢٤) تطوير دور جامعة الأزهر في تنمية ثقافة الابتكار لدى طالبها في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الخامس، المجلد (٢٥).

٦١.عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠١٢): اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الاستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثة IC WAY – THREE رؤية استشرافية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد التاسع عشر، العدد الخامس والسبعون.

٦٢.عشيبة، فتحي درويش (٢٠٠٦): دراسات تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي

٦٣.عطية، أفكار سعيد خميس (٢٠١٨):" نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطبيقه"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع. ١٨.

٦٤.عطية، أفكار سعيد خميس (٢٠٢٠):"تصور مقترح لإدارة الكراسي البحثية لدعم الابتكار في الجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، المجلة التربوية . العدد الثمانون.

٦٥.عمر، أحمد مختار عبد الحميد (٢٠٠٨) معجم اللغة العربية المعاصر: القاهرة، عالم الكتب.

٦٦.عمر سارة حمدي أحمد (٢٠٢٠:) الخبرة التايوانية في إنشاء الحدائق العلمية والتكنولوجية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد ٢، المجلد ٧٨، أبريل ٢٠٢٠.

٦٧.عيداروس، أحمد نجم الدين، أحمد، وأشرف محمود (٢٠١٣): تصور مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد٩٥، الجزء ٣.

٦٨.غنايم، مهنى محمد إبراهيم (٢٠٢٠): كراسي البحوث العلمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للعلوم التربوية بكليات التربية في الجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، العدد١٢٥، المجلد ٢٤، مارس ٢٠٢٠.

٦٩.فردب، ميليت (١٩٩٦): أستاذ الجامعة، ترجمة عبد الحميد، جابر، حسان، محمد محمد، القاهرة، دار الفكر العربي.

٧٠.قرني، أسامة محمود، العتيقي، إبراهيم مرعي (٢٠١٢): "إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح المجلس، العالمي لجمعيات التربية المقارنة – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية التربية، مج ١٥، ع ٣٨.

٧١.كراج، جيمس سي، إم جرانت، روبرت (٢٠٠٨): الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: خالد العامري، قسم الترجمة بدار الفاروق، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.

٧٢.كرسي الايسيسكو للحوار والسلام بجامعة القاهرة.
https://cu.edu.eg/ar/Cairo-University-News-11499.html

٧٣.كرسي الايسسكو لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي بجامعة المنصورة عام ٢٠٢٤.
https://pgsr.mans.edu.eg/about-musg/current-news/a

٧٤.كرسي اليونسكو لأخلاقيات العلوم الحيوية بجامعة عين شمس
https://www.asu.edu.eg/ar//event/national

٧٥.كرسي لليونسكو للعلوم والتكنولوجيا لحفظ التراث بجامعة القاهرة عام ٢٠٢٣.
https://cu.edu.eg/ar/Cairo-University-News-html

٧٦.كراسي البحث بجامعة جنوب الوادي عام ٢٠٢٣. https://www.svu.edu.eg/ar

٧٧.لائحة برنامج كراسي البحث العلمي بجامعة المجمعة، (٢٠٢٢). وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي إدارة الكراسي البحثية.

٧٨.مجلس التعاون لدول الخليج العربية (٢٠١٦):"التجارب الجديدة والمميزة في التعليم العالي والبحث العلمي "، الرياض: مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الأمانة العامة.

٧٩.مجمع اللغة العربية (٢٠٠٥): المعجم الوسيط، ط٤، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية.

٨٠.محمد، أمل عبد الفتاح، الدغيدى، أحمد رفعت على (٢٠١٩): "دراسة مقارنة لنظام الكراسي البحثية بجامعتي كولومبيا الشمالية والملك سعود وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية"، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد الحادي عشر – يونيو ٢٠١٩.

٨١.محمد، رجب أحمد عطا (٢٠٢٠): الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومجتمع الأعمال على ضوء خبرتي كندا وسنغافورة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٧٠.

٨٢.محمد، سارة أشرف (٢٠١٥) المسئولية الاجتماعية للجامعات المصرية ومجتمع المعرفة إلى المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عين شمس، "نحو منظومة وطنية للابتكار – مؤشرات الحاضر وتطلعات المستقبل"، القاهرة، جامعة عين شمس.

٨٣.مرسي، سوسن عبد الحميد (٢٠٠٨): رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، مجلة البحوث الإدارية، مج ٢٨، ع ١، كلية التجارة، جامعة طنطا.

٨٤. معجم اللغة العربية المعاصر: كلمة كرسي

٨٥.معطوب، السعيد (٢٠٢٠): الاستثمار في رأسمال الفكري كمدخل لتحسين أداء البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير.

٨٦.مقري، زكية، شتة، آسيه (٢٠١٥). إطار مقترح لتسويق مخرجات البحث العلمي كآليه لدفع المشاريع البحثية الريادية في الجزائر، المجلة العربية لضمان الجودة والاعتماد، العدد ٢٢، المجلد الثامن.

٨٧.ملكاوي، فتحي حسن (٢٠١٦): " مختصر البناء الفكري"، الأردن، المعهد العالمي للفكر الإسلامي.

٨٨.منصور، فيولا منير عبده (٢٠١٩) الكراسى البحثية في ضوء خبرات كل من جنوب افريقيا والمملكة العربية السعودية وألمانيا في خدمة المجتمع وإمكانية الإفادة منها في مصر، المجلة التربوية كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء٦٥.

٨٩.منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي والبنك الدولي (٢٠١٠)، مراجعات لسياسات التعليم العالي في مصر.

٩٠.ناصف، محمد أحمد حسين (٢٠١٥):" دراسة مقارنة للحدائق العلمية الجامعية في كوريا الجنوبية والصين وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد الثالث.

٩١.نجم، عبود نجم (٢٠٢٠): إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٩٢.نورالدين، طالب احمد، محمد، بن بوزيان (٢٠٢٠):" رأس المال الفكري: رؤية متعددة المقاربات"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد الأول.

٩٣.هاشم، نهلة عبد القادر، الرايقي، عبد الحميد عون عايض، حنفي، محمد طه، ومحمد، أشرف السعيد أحمد. (٢٠١٦). رأس المال الفكري لتحقيق القيمة المضافة للجامعات السعودية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤٠، ع ٣*

٩٤. هجرس، منى مصطفى حسن (٢٠٢٢): واقع الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء الجامعي في ضوء متطلبات ضمان الجودة الشاملة: دراسة مقارنة. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج ٣٥، ع ٣٥.*

٩٥. هلل، شعبان أحمد (٢٠١٩) الكراسى البحثية مدخلا لتحقيق جودة البحوث التربوية بالتعليم الجامعة بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، العدد ١٨.

٩٦. هيبة، زكريا محمد زكريا، السيد، محمود علي أحمد. (٢٠١٦). التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات " SOWTفي التعليم: مفهومه وآليات تطبيقه، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، مجلة العلوم التربوية، مج،٢٤ ع٤.

٩٧. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠١٦) استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠.

٩٨. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٣):" الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثة.

٩٩. وزارة التعليم العالي (جمهورية مصر العربية) (٢٠٠٦)، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر تعديلات، ط ٢٤، القاهرة، المادة ٣٠٨.

١٠٠. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٠): تقرير مؤشر المعرفة العالمي عن مصر ٢٠٢٠، المركز الإعلامي

١٠١. وهيبة، مقدم (٢٠٢١): دور الجامعة في دعم ممارسات الابتكار الأخضر (تجربة الجامعات الألمانية)، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد/٠٥، العدد الأول.

١٠٢. ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧):"نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

103. Alshumaimri, Ahmed et all (2010) The university technology transfer revolution in Saudi Arabia, vol. 35, issue 6.

104. Brennan, connell (2000):"lntellectual Capital: Current issues and policy implications", Journal of lntellectual capital, Vol (1), Issue (3).

105. Chowdhury, L.A.M., Rana, T. and Azim, M.I. (2019): "Intellectual capital efficiency and organisational performance: In the context of the pharmaceutical industry in Bangladesh", Journal of Intellectual Capital, Vol. 20, P.786.

106. Cricelli, Livio et al (2018):" Intellectual capital and university performance in emerging countries Evidence from Colombian public universities", Journal of Intellectual Capital Vol. 19 No. 1.

107. Francisco J. Cantú et al (2009): A knowledge-based development model: the research chair strategy, Journal of Knowledge Management, Vol 13, N1.

108. Hassan , et al:(2022) Intellectual Capital Performance in Higher Education Institutions: Evidence from Public Universities, International journal of academic research, Vol. 12, Iss: 11, 21 Nov.

109. kapial, Tarek Y S (2015): Science, Technology, and Innovation Indicators in Egypt (In Arabic).

110. Kim, W. Chan and Mauborgne, Renée:(2004): Blue Ocean strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant

111. Kovelskiy, V.V., Tyukavkin, N.M. (2022) Intellectual capital of the university in the conditions of transformation of the innovation market (2022): Vestnik of Samara University. Economics and Management, vol. 13, no. 4.

112. Levina ,Elena Yu. , Bodina, Elena A. &Others (2019): University intellectual capital formation and development, Humanities & Social Sciences, open-access, research journal, Vol. 7, Iss: 4.

113. Omowumi, Eunice (2018): "Impact of Intellectual Capital on Performance of Public Universities in Nigeria: Evidence from University of Ilorin Master Thesis, Kwara State University, Malete, Kwara State, Nigeria.

114. POLICY ON RESEARCH CHAIRS (2010): Office of the Vice-President ، Research and Graduate Studies.

115. Quintero, Wilder et al (2021): Intellectual Capital: A Review and Bibliometric Analysis, Multidisciplinary Digital Publishing Institute)-Vol. 9, Iss: 4.
Available at: https://mgesjournals.com/hssr/article/view/hssr.2019.74150/1581

116. Roos ,Göran, Pike, Stephen (2019): Intellectual Capital as a Management ToolEssentials for Leaders and Managers, Routledge,P.35.

117. Seyed, Reza Mirnezami and Catherine, Beaudry (2015) The Effect of Having a Research Chair on Scientists' Productivity ،International Conference on Scientometrics and Informetrics.

118. SILER, KYLE S. ، NEIL McLaughlin (2008) The Canada Research Chairs Program and Social Science Reward Structures، Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologieVolume 45، Issue 1.

119. Song, Jieun: Bridging universities and the world: a cross-national analysis of countries' participation in the UNITWIN/UNESCO Chairs Programme ،1992–2022 ،A Journal of Comparative and International Education 2024.

120. The Canada Research Chairs (2023): about as.
https://www.chairs-chaires.gc.ca/about_us-

121. The Canada Research (2023): Overview, Number of chairs allocated in the program, Total chairs allocated in the program.
https://www.chairs-chaires.gc.ca/about_us-a_notre_sujet/statistics

122. UNESCO (2002) UNESCO Chairs Programme: a practical guide
https://ar.unesco.org/unitwin-unesco-chairs-programme

123. The Canada Research Chairs (2023): The Canada Excellence Research Chairs
https://www.cerc.gc.ca/home-accueil-eng.aspx

124. UNESCO (2024): Chairs and UNITWIN Networks,
https://www.unesco.org/en/education/unitwin