

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

(واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة)

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

اسم الطالبة: مها هشام محمد الخضري

Date: 28/7/2015

التاريخ: 2015/7/28

Signature:

التوقيع:



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى



واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة

إعداد الطالبة:

مها هشام الخضري

إشراف الدكتور:

محمد عبد إشتيوي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

2015م – 1436هـ



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ مها هشام محمد الخضري، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 26 شعبان 1436 هـ، الموافق 2015/06/13 م الساعة التاسعة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. محمد عبد اشتيوي	مشرفاً ورئيساً
د. سامي علي أبو الروس	مناقشاً خارجياً
د. محمد إبراهيم المدهون	مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون
رئاسة الأكاديمية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

(التوبة: 105)

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

والديّ اللذين هما السبب في وجودي في الحياة

زوجي الحبيب

أبنائي (خالد ويامن) مَهْجَة القلب

إخوتي

أخواتي

د. محمد عبد إشتيوي

إلي من وقف بجاني وساعدني وشجعني

شكر وتقدير

قال رسول الله ﷺ: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

صدق رسول الله ﷺ

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاح هذا الجهد المتواضع، فإنني أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي القدير الأستاذ الدكتور/ محمد إشتيوي الذي أشرف على هذه الرسالة، حيث بفضل الله ثم بفضل جهده المتواضع وتوصياته، تم إنجاز هذا البحث، فله مني خالص التقدير والعرفان.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ سامي أبو الروس، والدكتور/ محمد المدهون على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها، وعلى نصحتهم وإرشادهم الذي كان له الأثر الكبير في تصويب البحث فجزاهم الله خيراً.

والشكر للدكتور/ خليل حماد على تدقيق هذه الرسالة لغوياً.

داعية من الله العلي القدير أن يجزي كل من ساعدني ووقف بجاني خير الجزاء، ويجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

الباحثة

مها هشام الخضري

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة والتي تشكل منها مجتمع الدراسة وهي: (جامعة فلسطين، وجامعة غزة، وبوليتكنك فلسطين)، وذلك من خلال التعرف إلى مدى توافر مكونات رأس المال الفكري وأبعاده المتمثلة في: (البعد البشري والبعد الفكري والبعد الهيكلي والبعد الزبوني)، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة محل الدراسة، والبالغ عددهم (250) موظفاً، وقد تم توزيع استبانة تم إعدادها لهذا الغرض على أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم استرداد (170) استبانة فقط، أي ما نسبته (68%) من المجتمع الكلي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله يمكن أن تتحقق أهدافها، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج كان الأهم منها:

1- أن المتوسط الحسابي النسبي لاستجابات أفراد العينة تجاه إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة كان بنسبة (75.91%)، أما أبعاد إدارة رأس المال الفكري فكانت نتائجها على النحو التالي:

- تعني الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة "رأس المال البشري" بنسبة (73.70%).
- تعني الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة "الأصول الفكرية" بنسبة (73.62%).
- تعني الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة "الأصول الهيكلية" بنسبة (75.90%).
- تعني الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة "رأس مال العلاقات-الزبون" بنسبة (80.07%).

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة) بينما توجد فروق تبعاً لمتغير الجامعة كان لصالح بوليتكنك فلسطين في مجال "إدارة العنصر البشري"، ولصالح جامعة فلسطين في مجال "إدارة رأس مال العلاقات".

ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو:

1- ضرورة أن تشجع إدارة الجامعة موظفيها وطلابها على البحث العلمي من خلال تقديم جوائز علمية لهم.

2- ضرورة بناء قدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير المتواصل.

Abstract

This study aimed at identifying the reality of intellectual capital management in private Palestinian universities of Gaza which was forming the study population (University of Palestine, Gaza University and Palestine polytechnic). That was achieved through identifying the extent of the availability of intellectual capital components and its dimensions represented in (human dimension, intellectual dimension, structural dimension and customer's dimension). The study used questionnaire as a survey tool to achieve its objectives. The researcher collected only (170) questionnaires, which represent (68%) of the study that consists of (250) administrators and academics at the private Palestinian universities). A descriptive analytical methodology was followed to achieve the research objectives. The results of the study show that the relative arithmetic average of sample response toward the intellectual capital management in private Palestinian universities was (75.91%) ,while the results of the intellectual capital management dimensions were as follows:

- The ratio of Palestinian universities interest in "human capital" management is (73.70%). The ratio of Palestinian universities interest in "intellectual assets" management is (73.62%). The ratio of Palestinian universities interest in "structural assets" management is (75.90%). The ratio of Palestinian universities interest in "Customer- relations" management is (80.07%).
- There are no significant differences in the responses of respondents towards the reality of intellectual capital managements in Palestinian universities in Gaza Strip according to the following variables: (gender, age, educational attainment, the number of years of service). There were differences according to university was variable for Palestine Polytechnic university in the management of the human capital and for the University of Palestine in managing customer relations.

The researcher summarizes the most important recommendations as follows:

- The university administration should encourages its employees and students to be in contact with scientific research through providing scientific awards to them.
- The necessity to develop the employee's skills and abilities through the continuity of training and development.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الاستهلال.....	أ
الإهداء.....	ب
شكر وتقدير.....	ج
مستخلص الدراسة.....	د
Abstract.....	هـ
الفصل الأول: (الإطار العام للدراسة).....	
المقدمة.....	1
مشكلة الدراسة.....	2
فرضيات الدراسة.....	4
أهداف الدراسة.....	5
أهمية الدراسة.....	5
حدود الدراسة.....	6
مصطلحات الدراسة.....	7
صعوبات واجهت الدراسة.....	9
الفصل الثاني: (الإطار النظري للدراسة).....	10
المبحث الأول: رأس المال الفكري.....	11
مفهوم رأس المال الفكري.....	12
مداخل دراسة رأس المال الفكري.....	15
تطور رأس المال الفكري.....	17
مكونات رأس المال الفكري.....	18
أوجه الإنفاق على عناصر رأس المال الفكري.....	25
مراحل تكوين رأس المال الفكري.....	27
خصائص رأس المال الفكري.....	31
أهمية رأس المال الفكري.....	32
إدارة رأس المال الفكري.....	33
خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري.....	34
الإدارة الجيدة لرأس المال الفكري.....	36

37	قياس رأس المال الفكري
39	المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية
41	استراتيجيات إدارة وتثمين رأس المال الفكري في المؤسسة
42	أدوار رأس المال الفكري
43	أصول رأس المال البشري في الشريعة الإسلامية.....
45	الاستثمار في رأس المال الفكري
50	الإبداع والابتكار في تنمية رأس المال الفكري.....
54	علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات الإدارية المعاصرة.....
60	أخلاقيات رأس المال الفكري
63	ملخص المبحث الأول.....
65	المبحث الثاني: الجامعات الفلسطينية الخاصة
66	نشأة الجامعات في فلسطين
67	رؤية الجامعات ورسالتها وغاياتها
68	جامعة فلسطين.....
70	جامعة غزة.....
75	بوليتكنك فلسطين.....
77	رأس المال البشري بالجامعات الفلسطينية الخاصة.....
78	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
79	أولاً-الدراسات المحلية (الفلسطينية)
83	ثانياً-الدراسات العربية
92	ثالثاً: الدراسات الأجنبية.....
95	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....
99	الفصل الثالث: (الطريقة والاجراءات)
100	المبحث الأول: منهجية الدراسة.....
101	منهج الدراسة.....
101	مصادر البيانات.....
102	مجتمع الدراسة
102	عينة الدراسة
102	أداة الدراسة
104	صدق الاستبانة

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	112
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	115
الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....	116
اختبار فرضيات الدراسة	119
المبحث الثالث: النتائج والتوصيات	141
أولاً: نتائج الدراسة.....	142
ثانياً: توصيات الدراسة	144
الدراسات المقترحة.....	146
مراجع الدراسة:	147
أولاً: القرآن الكريم	148
ثانياً: المراجع العربية	148
ثانياً: المراجع الأجنبية	156
الملاحق	159
قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	160
استبياناه لبحث ماجستير	161
تسهيل مهمة باحث.....	166

قائمة الجداول

الموضوع	رقم الصفحة
المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري.....	14
مكونات رأس المال الفكري وأوجه الإنفاق فيه	25
آليات بناء رأس المال الفكري.....	31
درجات مقياس ليكرت الخماسي	103
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة العنصر البشري " والدرجة الكلية للمجال	105
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأصول الفكرية " والدرجة الكلية للمجال	106
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأصول الهيكلية " والدرجة الكلية للمجال	108
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة رأس مال العلاقات (الزبون)" والدرجة الكلية للمجال	109
معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.....	110
معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.....	111
طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	112
يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	113
توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	116
توزيع عينة الدراسة حسب العمر	117
توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة.....	117
توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي	118
توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	118
المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة العنصر البشري "	120
المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأصول الفكرية "	124
المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأصول الهيكلية "	127
المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة رأس مال العلاقات (الزبون)"	130
المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان	134
نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	135
نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	136

137.....	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الجامعة
138.....	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - التحصيل العلمي
139.....	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة
144.....	اهداف البحث ومدى تحقيقها:

قائمة الأشكال

الموضوع	رقم الصفحة
مكونات رأس المال الفكري	5
الإنفاق على رأس المال الفكري	27
مراحل تكوين رأس المال الفكري	28
أدوار رأس المال الفكري	43
نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)	46
تطوير و تنمية رأس المال الفكري	56
علاقة رأس المال الفكري بالتحديات الإدارية المعاصرة وتأثيرها على قدرات المنظمة:	59
الهيكلية الإدارية لجامعة فلسطين	70
الهيكلية الإدارية لجامعة غزة	74
الهيكلية الإدارية لبوليتكنك فلسطين	76

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

أدت التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال، والتي كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة، وتساعد أهمية المعلومات وتعاضد دور المعرفة القائمة على القدرات الابداعية والخبرات والمهارات والتي من أهم مواردها رأس المال الفكري، حيث ظهر مصطلح رأس المال الفكري منذ بداية القرن الحادي العشرين، إذ أصبح من العوامل المهمة التي تساعد في تحقيق النجاح والتميز للمؤسسات، وأن التحدي القادم هو مدى قدرة المؤسسات على إيجاد رأس مال فكري وبنائه واستثماره والمحافظة عليه في ظل البيئة المتغيرة التي تحيط بالمجتمع.

وأشار العميان (2002: 13) أن العالم يشهد تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل والخصخصة والعولمة، ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع، واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالعنصر البشري المؤهل والمدرّب والكفؤ هو أهم عناصر الإنتاج.

أما العامري، الغالي (2008: 652) فقد أشار إلى أن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعتبر من أهم وظائف منظمات الأعمال، حيث رأس المال البشري والمعرفي هو أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال. فاختيار العاملين بعناية، ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالمهمة السهلة أو السريعة. كذلك فإن تقييم أدائهم وتحفيزهم بالأجور العادلة هو أمر يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية.

ولقد أصبح معروفاً بأن الموارد البشرية تسهم في الميزة التنافسية للمنظمة، فبوسع العاملين أن يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة عند تحولهم إلى مبدعين، إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات.

وبين يوسف (2005: 3) أن إدارة رأس المال البشري تؤدي دوراً مهماً في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية، من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات التي تمتلكها الكفاءات البشرية بما فيها من معرفة ومهارات وقدرات للإبداع والتجديد، ويمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية، فإنها يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية ومتطلبات عمل المنظمة.

ويعتبر عبد الستار (2005: 1) بأن رأس المال البشري من الموارد الأساسية للشركات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، وهو شكل آخر من أشكال رأس المال المعترف به في الاقتصاد الجديد.

وذكر الكردي (2010: 2) نقلاً عن (Skyrme,1999) أن رأس المال الفكري الذي يُعبر عن الأصول غير الملموسة في المنظمة يستحوذ على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه ، عناصره ، وتحديد قيمته ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها أن قياس الأصول غير الملموسة يساعد الإدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الفكري كما أنها تدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة قيمة الأسهم ، بالإضافة إلى المساعدة على زيادة كفاءة أسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرقبين بمعلومات أفضل ، ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال في الأجل الطويل.

أما وزارة التربية والتعليم ومن خلال موقعها الإلكتروني (www.mohe.ps) فقد ذكر بأن المؤسسات التربوية تعتبر من أكبر القطاعات من حيث تزويد القوى البشرية بالمعرفة والمعلومة وتلبية احتياجاتهم، حيث إنها ترسي قواعد مستقبل التنمية، وأن نظام التعليم يؤدي دوراً مهماً في هذا العالم الذي يتميز بسرعة التغيير، غير أن التعليم يواجه تحديات وتغيرات، ولكي تحافظ المؤسسات التعليمية على قدرتها على التنافس والنمو في عالم رقمي متغير، فعليها البحث عن بدائل أصيلة لتفعيل دور التعليم في التنمية المتكاملة، وتعتبر الجامعات الفلسطينية من القطاعات التعليمية والتي تسعى للتميز والريادة والمنافسة والنجاح، وفي ظل تلك البيئة التنافسية المتزايدة التي تعمل بها الجامعات ، فإن النجاح هو حليف المؤسسة التعليمية.

ولما كان قطاع التعليم من القطاعات المهمة في المجتمع الفلسطيني بما يترك من آثار واضحة في تأهيل وتوجيه العنصر البشري كأحد مدخلات العملية التعليمية، وكأحد أهم المخرجات لهذا القطاع، فكان لابد من الاهتمام والتركيز على المتغيرات التي من شأنها أن تدفع باتجاه نجاح هذا القطاع الذي أصبح موطناً للمنافسة بين من يقدمون الخدمات التعليمية ولاسيما الجامعات الفلسطينية، حيث تسعى كل منها إلى الحصول على أفضل العاملين من ذوي الكفاءات والإمكانات العالية ليرفعوا من مستوى أدائهم أمام المنافسين من الجامعات الأخرى.

مشكلة الدراسة:

في ضوء ما رجعت إليه الباحثة من دراسات سابقة أجريت حول موضوع الدراسة، والتي بينت دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين، ومن هنا بدأت المحاولة

في التنقيب عن المتغيرات المتعددة الحاكمة لتلك الدراسات في واقع المجتمع الفلسطيني، ومدى تأثير تلك المتغيرات على مخرجات العمل ولاسيما في قطاع الجامعات التي باتت العلاقة بينها محل منافسة كبيرة. وبالرغم أن جميع الجامعات الفلسطينية تعمل تقريباً في بيئة محيطية متشابهة، لكن المخرجات تتفاوت فيها من حيث الكم والنوع، وهذا يرتبط بمدى قدرة كل جامعة منهم على استغلال مدخلات العمل والقدرات التي يمتلكونها وبخاصة العنصر البشري ممثلاً بمفهوم الرأس المال الفكري.

ومنذ بداية الانتفاضة الثانية (الأقصى) في العام 2000 وحتى الآن، ازدادت معاناة التعليم الفلسطيني كغيره من القطاعات الحيوية في فلسطين من آثار العدوان الإسرائيلي المستمر والمتكرر. حيث حرم الكثير من الطلبة من إكمال دراستهم الجامعية بسبب الاعتقال أو الإغلاق، حيث أوردت الحركة العالمية للدفاع عن الأطفال - فرع فلسطين - تقرير بعنوان الأطفال الأسرى الفلسطينيين وذكرت أنه تم اعتقال نحو (311) منذ عام 2000م وحتى عام 2007م، وقد تعرضت الجامعات خلال تلك الفترة لكثير من المضايقات والعجز المالي، مما أورث كثيراً من العقبات المتمثلة في كثرة أعداد الطلبة الراغبين في إكمال تعليمهم، لذا كان لابد من إنشاء عدد من الجامعات الخاصة في القطاع إلى جانب الجامعات الحكومية والأهلية، وفي أماكن متفرقة حتى تسد حاجة العدد الكبير من الطلبة الراغبين في التعلم وإكمال مسيرتهم التعليمية في كافة التخصصات.

ولما كانت الجامعات الخاصة حقلاً مهماً بينها وبين بعض، فكان من الطبيعي أن يظهر عامل المنافسة في مخرجاتها كما أسلفنا سابقاً، إلا أنه من الملاحظ ومن خلال احتكاكي المباشر مع العديد من العاملين في تلك الجامعات وزيارتهم ومتابعة أوضاعهم من باب العلاقات الشخصية معهم، لاحظت حالة التأفف وعدم الرضا المبنية على عدم احترام إدارات الجامعات الخاصة للإمكانات والقدرات الكامنة والصريحة عندهم، واستغلالهم فقط لتطبيق الخطط التي تضعها تلك الإدارات كعوامل مساندة للوصول إلى الأهداف الموضوعية.

وحيث أن مفهوم رأس المال الفكري يتعلق بوجود العامل البشري كوعاء حاضن للمعارف والإمكانات المختلفة. فمن الطبيعي أن يكون لإدارة رأس المال الفكري انعكاساتها على مخرجات تلك الجامعات ومستوى التنافس بينها.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

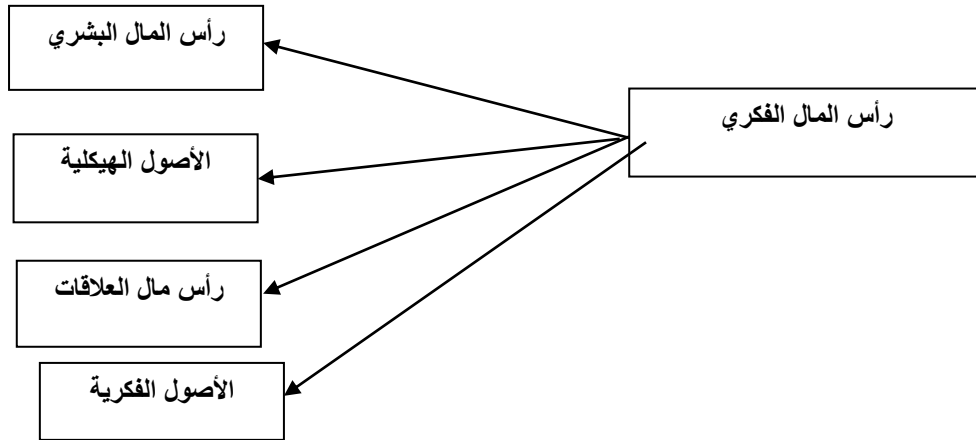
" ما واقع إدارة رأس المال الفكري لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة؟"

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع إدارة " رأس المال البشري " في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة ؟
- 2- ما واقع إدارة " الأصول الفكرية " في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة ؟
- 3- ما واقع إدارة " الأصول الهيكلية " في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة ؟
- 4- ما واقع إدارة " رأس مال العلاقات مع الزبون " في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الجامعة، التحصيل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

شكل رقم (1)

مكونات رأس المال الفكري



المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاستناد إلى الكردي (2010 : 3)

فرضيات الدراسة:

- 1- لا تُعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة بإدارة رأس المال البشري.
- 2- لا تُعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة بإدارة الأصول الفكرية.
- 3- لا تُعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة بإدارة الأصول الهيكلية.

- 4- لا تُعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة بإدارة رأس مال العلاقات " الزبون "
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تبعاً للمتغيرات: (الجنس، العمر، الجامعة، التحصيل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف إلى طبيعة إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.
- 2- معرفة واقع إدارة رأس المال البشري لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.
- 3- الكشف عن طبيعة إدارة الأصول الفكرية لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.
- 4- بيان طبيعة إدارة الأصول الهيكلية لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.
- 5- التعرف إلى واقع إدارة رأس مال العلاقات (الزبون) لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.
- 6- تحديد الفروق في استجابات المفحوصين تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة تبعاً للمتغيرات: (الجنس، العمر، الجامعة، التحصيل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كل مما يلي:

1- الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة في كونها:

- تعرض معلومات متكاملة عن واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة.
- تسهم في وضع إطار مفاهيمي يوضح عدداً من النقاط والعناصر والمصطلحات التي تتعلق بإدارة الدراسة رأس المال الفكري.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات النوعية في فلسطين -على حد علم الباحثة- كونها تناولت متغيراً مهماً مثل رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

- ستثري المكتبة العربية والمحلية ومراكز البحث العلمي، حيث توفر الدراسة قاعدة بيانات تساعد الباحثين في هذا المجال للانطلاق نحو المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الدراسة محل البحث.

2- الأهمية العملية:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها:

- طبقت مفرداتها في مجال الجامعات الفلسطينية الخاصة كمنظمات قادرة على صياغة واقع المجتمع الفلسطيني علمياً واجتماعياً واقتصادياً.
- تسلط الضوء على ماهية إدارة رأس المال الفكري وطبيعة تفعيله في الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو جعله عنصراً مهماً من عناصر المنافسة مع الجامعات الأخرى.
- لفت انتباه القائمين على إدارة الجامعات بأهمية تفعيل العنصر البشري باعتباره رأس مال مهماً في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- وضع نتائج الدراسة بين يدي متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة للاستفادة منها ميدانياً.

3- الأهمية للباحث:

- تتوافق أهمية الدراسة مع التطلعات المهنية والعلمية للباحثة.
- تساعد هذه الدراسة في حصول الباحثة على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة .

حدود الدراسة:

وتشمل (الحدود الموضوعية - الحدود الزمنية- الحدود المكانية - الحدود البشرية- الحدود المؤسسية)

■ **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بالتعرف إلى واقع رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، حيث تم التركيز على الأبعاد الرئيسة لرأس المال الفكري وهي (رأس المال البشري، الأصول الفكرية، الأصول الهيكلية، رأس مال العلاقات).

■ **الحدود الزمنية:** طبقت مفردات الدراسة خلال العام الدراسي 2013-2014م

■ **الحدود المكانية:** الجامعات الفلسطينية الخاصة والموجودة داخل حدود قطاع غزة والتي تشمل:

(جامعة فلسطين وتقع في مدينة الزهراء -جامعة غزة في نل الهوى، بوليتكنك فلسطين الجامعي في حي الكرامة).

■ **الحدود البشرية:** طبقت مفردات الدراسة على العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة محل الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة:

عرفها أبو شيخة (2000: 14) عرفها بأنها "مجموعة من الأنشطة تتجز من قبل جماعة من الأفراد، وينظر إليها من الزاوية الوظيفية فتقسم العملية الإدارية إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وقد ينظر إليها من زاوية الأفراد العاملين بها وعندها تصبح فن وعلم استخدام الموارد الإنسانية لتحقيق الأهداف التنظيمية".

التعريف الإجرائي للباحث:

هي مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال العنصر البشري.

رأس المال الفكري:

عرف توماس (2004: 31) رأس المال الفكري بأنه "الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة".

التعريف الإجرائي للباحث:

هو مجموع (المعارف، المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم لدى العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة وتوليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي للأنظمة و الأنشطة و العمليات والاستراتيجيات.

الجامعات الفلسطينية الخاصة:

تعرفها وزارة التربية والتعليم (1998: 3) بأنها "المؤسسات التي يضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية ، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس - الدرجة الجامعية الأولى- وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح الدبلوم العالي أو الماجستير ، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة الدبلوم وفق انظمة الدبلوم " .

وذكر الدليل الاحصائي (2013: 1) أن الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة اثنتان هما جامعة فلسطين وجامعة غزة ، أما جامعة بوليتكنك فلسطين فهي معترف بها في غزة فقط .

رأس المال البشري:

ذكر عبد الباقي ، تريكي (2009: 6) بأن "رأس المال البشري يتصف بخاصية محددة وهي أنه يتزايد بالاستخدام، وذلك أن العنصر البشري تزداد المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت".

التعريف الإجرائي للباحث:

هو عبارة عن المعرفة والخبرات والمهارات والإبداع والابتكار والمعنويات التي يتميز بها رأس المال البشري.

رأس المال الهيكلي:

عرف (Mazlan,2005:P9) رأس المال الهيكلي بأنه عبارة عن "القرارات التنظيمية التي تمكن المنظمة من انجاز أعمالها، ويشتمل على الهيكل التنظيمي والإجراءات وقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وشبكة الاتصالات ، ودليل إجراءات العمل للوظائف والعلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية".

التعريف الإجرائي للباحث:

هو البنى الارتكازية لرأس المال البشري ويتكون من أنظمة فرعية متمثلة ببراءة الاختراع والاكتشاف وحقوق النشر والتأليف والعلامة التجارية، وقاعدة بيانات وأنظمة معلومات.

رأس مال العلاقات (الزبون):

عرفه عبيد (2000: 13) بأنه "قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون ودلائه، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوى

المقدمة من قبله وإيجاد الحلول الناجمة لها بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها، أو إقامة علاقات تعاون قوية".

التعريف الإجرائي للباحث:

هو العلاقة المنظمة مع الأفراد ذات العلاقة مثل الحكومة، أو أصحاب المصالح أو التحالفات وتتعلق بتلبية احتياجات العملاء ورضا العملاء والعلاقة مع الموردين.

الأصول الفكرية:

عرفتها راوية (2005: 367) بأنها "المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي".

التعريف الإجرائي للباحث:

هي تحويل المعرفة والمعلومات الكامنة في عقول الأصول البشرية إلى قيمة.

صعوبات واجهت الدراسة:

1- الحرب الاخيرة (حرب العصف المأكول 2014م) أدت الى توقف الباحثة عن اكمال كتابة الدراسة.

2- بعد اكتشاف دراسة تحمل عنواناً قريباً من العنوان الأول لدراستي ، وتم الاشراف عليها في جامعة الأزهر - كلية العلوم الادارية والاقتصادية، تم تعديل عنوان رسالتي ليكون في صورته الحالية من قبل المجلس الأكاديمي في أكاديمية الإدارة والسياسة، وهو ما جعل الباحثة تعمل على تعديل العديد من المضامين ومفردات الدراسة وهو ما انعكس سلباً على العامل الزمني في انجاز الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: رأس المال الفكري

المبحث الثاني: الجامعات الفلسطينية الخاصة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول

رأس المال الفكري

المبحث الأول

رأس المال الفكري

يهدف هذا المبحث للتعرف إلى مفهوم رأس المال الفكري، حيث تزداد أهمية رأس المال الفكري باعتباره العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وبالتالي تكسيها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة.

مفهوم رأس المال الفكري:

هناك عدة تعاريف، تناولت مفهوم رأس المال الفكري نذكر من بينها:

عرف Stewart (1997:p9) رأس المال الفكري بأنه "المادة - المعرفة الفكرية ، المعلومات ، الملكية الفكرية ، الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام لتتشيئ الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة".

أما شعبان (2011: 39): بأنه "ما يمتلكه مجموعة من العاملين في المؤسسة من قدرات معرفية متميزة تعمل الشركة على توظيفها من خلال ما تمتلكه من سياسات وبرامج وأنظمة، لوضع تلك المعرفة والأفكار الجديدة قيد التنفيذ، لتقديم خدمات ومنتجات متميزة للزبائن". أما أبو ديه (2011: 14) فقد عرفت رأس المال الفكري بأنه "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة".

أما راوية (2003: 182) فقد عرفت بأنه "مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق".

أما الجندي (2005 : 118) فقد -أورد وبحسب ما عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)- بأنه "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري.

وفي الإطار نفسه جاء ميرخان (2003: 25) ليعرف رأس المال الفكري بأنه هو "الثروة الحقيقية غير الملموسة والتي لا يمكن تقدير قيمتها، لأنها مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض العاملين من رأس المال البشري في المنظمة، ويعد أقوى سلاح تنافسي لها ، كونه المصدر الأساس الذي تنبثق منه كل المعارف والمهارات التي تستطيع بها المنظمة أن تواجه كافة المتغيرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعقيد".

أما المفرجي، وصالح (2003 : 14) نقلا عن (Stewart,1997: P 9) فقد اعتبر رأس المال الفكري بأنه أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات.

كما يأتي تعريف (Awad& Ghaziri,2004:p12) الذي يشير إلي أن رأس المال الفكري "يتضمن خبرات العاملين في الشركة، النظرة الخاصة بالشركة والملكية الفكرية".

ويعرفه سمالي (2004 : 99) بأنه يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

ويرى (Ulrich,1998:p2) أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.

ويعرف العامري وآخرون (2008 : 652) رأس المال الفكري بأنه "القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعرفة وأفكار وطاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها".

كما وعرف بوسالم وآخرون (2011 : 4) رأس المال الفكري بأنه هو قوة ذهنية متكاملة تتضمن تركيبة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الإبداعية التي يمتلكها العاملين في المنظمة.

ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص الأركان الأساسية التي يتكون منها مفهوم رأس المال الفكري، وهي على النحو التالي:

- 1- يتمثل في نشاط عقلي.
- 2- يعتمد على المعرفة الفكرية.
- 3- يعتمد على الأصول غير الملموسة عند الإنسان.
- 4- يعتمد على الإبداع البشري.
- 5- يعتمد على الخبرات والمهارات.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتناولها أدبيات الموضوع حالياً كرأس المال اللاملموس، وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي، أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية.

وبحسب ما أورد يوسف (2005: 5) في المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري الذي يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (1)

المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري		
البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - أثري - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة ، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: (يوسف، 2005: 5)

من خلال ما سبق يمكن للباحث أن يستنتج عدداً من النقاط المهمة التي يتضمنها مفهوم رأس المال الفكري منها ما يلي:

- يعتمد على الأصول غير الملموسة.
- يتميز بالتركيز والخيال الواسع حتى يتمكن من مواكبة التطور التكنولوجي .
- يتميز بالإبداع و القدرة على الابتكار.
- تتميز العقول بالمعرفة.

مداخل دراسة رأس المال الفكري:

لخص العنزي وصالح (2009: 179-182) مداخل رأس المال الفكري على النحو التالي:

- المدخل الفلسفي:

إن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للفكر المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة، والتركيز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة بالإضافة إلى التركيز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد والسببية والشك.

-المدخل الإدراكي:

يركز على مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، كما وينظر إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، فلا بد للمنظمة الحصول على قدر من المعرفة من أجل تطبيقها لحل المشاكل الإدارية والتنظيمية.

-المدخل الشبكي:

ويفسر هذا المدخل رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، وهي الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي لتأتي بعدها ممارسات جديدة ترى المنظمة بأنها ضرورية.

-مدخل الممارسة الجماعية:

يركز على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة ، والمعرفة عملية تقليدية أخذت منحى نقل من جيل إلى جيل، فالمعرفة هي التزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

-المدخل الكمي:

وهو ما أشار إليه فلاق، بوقجاني (2011: 9) حيث بين بأن المعرفة هي عبارة عن نظام متكامل للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالمثالية، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بُعداً علمياً يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة، ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره:

حددها شعبان (2011: 39-40) نقلاً عن العنزي وصالح (2009: 15-160) بما يلي:

المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية:

وهي الحقبة الزمنية التي امتدت من القرن السابع عشر الى نهاية سبعينيات القرن العشرين، وقد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكرياً وجسدياً وأدائياً) والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد، والغرض الأساس من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر....) وهذا يعني أن تلك المرحلة اهتمت بمدى القابلية لدى العنصر البشري سواء القابلية الفكرية أو الجسدية أو القابلية لأداء مهام معينة، ومن ثم تصنيفه إلى فئات حسب كل قابلية من تلك القابليات، ومن ثم تحديد مستوى الأمر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف، وبذلك شددت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكملاً لرأس المال المادي.

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية:

وهي المرحلة التي امتدت من بداية الثمانينيات واستمرت حتى بداية التسعينيات من القرن العشرين، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من أداء ومقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها وزيادة عوائدها، والبحث كثيراً إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام 1991م وهو رأس المال الفكري" الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في الشركة.

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية:

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك بين الباحثين والشركات والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع. وتأسيساً على ذلك فغن الجهود آنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الأساس على ايجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو التالي:

1- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.

2- أن رأس المال الفكري هو المادة الم التي تتولد فيها النتائج المالية.

3- أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.

4- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.

5- أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

تطور رأس المال الفكري:

بحسب ما أفاد شعبان (2011: 40) نقلاً عن العنزي (2001) بأنه- وفي منتصف التسعينات من القرن العشرين- ، بدأت الجهود الحثيثة تتكثف حول رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات ، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، حيث ركزت الجهود نحو إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، كما وتعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة باعتباره محددًا لميزتها التنافسية، إذ بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير تلك الأفكار والابتكارات وتنميتها.

وذكر يوسف (2005: 8) أن نظرية وأسس رأس المال البشري تطورت في عقد الستينات، وتقوم على أن الأفراد في الشركة هم مصدر تعظيم ثروتها، وبذلك فإن هذه النظرية وجهت الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة العالية والمهارة كونهم يمثلون رأس المال البشري في الشركة الذي يلعب دوراً في تحقيق النتائج الإيجابية للشركة لا يقل عن دور رأس المال المادي، وأن الإنفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وليس نفقة غامضة لا مردود لها.

كما وذكر أبو سيدو (2014: 80) أن رأس المال الفكري بدأ الاهتمام به منذ بداية التسعينات الميلادية عندما أطلق " رالف ستير " مدير شركة فيلي للأطعمة عبارة " رأس المال الفكري " حيث قال: في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركة، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركة، كما وذكر العديد من الباحثين "أن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج".

وعليه يمكن القول بأن رأس المال الفكري ينمو ويتطور باستخدام المؤسسة لمعارف المستخدمين، كما ويمكن أن يحدث تأثيراً كبيراً في تطور الدول فيما لو أحسن استخدامه وإدارته والمحافظة عليه.

مكونات رأس المال الفكري:

كما أورد قدور وآخرون (2011: 22-25) فإن رأس المال الفكري يمكن الإشارة إلى تقسيماته ومكوناته على النحو التالي :

تقسيمات (Despres & Channvel) :

يرى الكاتبان أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات، وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة، وهذه العناصر هي :

أولاً - رأس المال البشري : ويشير إلى الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة ، سر الصنع ، التي يمكن تحويلها إلى قيمة . وهذا يوجد لدى الأفراد، النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها الشركة .

ثانياً - رأس المال الهيكلي : وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للشركة .

ثالثاً - الموجودات العملية : وهي رأس المال الهيكلي للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع .

رابعاً -الموجودات الفكرية: وهذه تعود للأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج الشركة إلى الحماية القانونية.

- تقسيم (Mckenzie&Winkelen) : هذان الكاتبان وضعوا المعادلات التالية لتوضيح تقسيمها لمكونات رأس المال الفكري .

$$\text{Intellectual Capital} = \text{Human Capital} + \text{Structural Capital}$$

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي ، حيث :

$$\text{Structural Capital} = \text{Customer Capital} + \text{Organizational Capital}$$

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي ، حيث :

$$\text{Organizational Capital} = \text{Innovation Capital} + \text{Process Capital}$$

رأس المال المنظمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العملية ، حيث :

$$\text{Innovation Capital} = \text{Intellectual Property} + \text{Intangible Assets}$$

-تقسيم ادفينسون ومالون (Edvinson& Malone) : وقد تضمن خمس مجموعات هي :

أولاً - مقاييس الجوانب المالية.

ثانياً - الجوانب الفكرية لرأس المال وهي أربعة، وكما يلي :

1- رأس مال العملية

2- رأس مال الزبون

3- رأس مال التجديد والتطوير

4- رأس المال البشري

-تقسيم كلاً من (Sveiby)و(Guthrie): ويقسم أصول رأس المال الالاموس (الفكري) إلى:

أولاً - أصول الهيكل الداخلي لرأس المال .

ثانياً - أصول الهيكل الخارجي لرأس المال .

ثالثاً - أصول الهيكل البشري لرأس المال .

- تقسيم (Malhorta) : والذي قسم رأس المال إلى المكونات التالية :

أولاً - رأس المال الزبوني

ثانياً - رأس مال العملية

ثالثاً - رأس المال البشري

رابعاً - رأس مال التجديد والتطوير

تصنيف Brooking: حسب ما ذكره عبده (2006: 807) بما يلي:

أولاً-الأصول السوقية: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل العملاء والماركات ومنافذ التوزيع.

ثانياً-الأصول البشرية: وتشمل الخبرات المتراكمة وقدرات الابتكار والمؤشرات المتعلقة بمدى قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة.

ثالثاً-أصول الملكية الفكرية:وتشمل العلاقات والأسرار التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التصميم

رابعاً-أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنشأة مثل ثقافة المنشأة، وطرق تقييم الخطر وأساليب إدارة قوة العمل، وقواعد بيانات العملاء ، ونظم الاتصال.

-تقسيم Stewart (1997:P9): وهذا التقسيم يعتبر الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً حيث قسمه إلى:

أولاً-رأس المال الهيكلي: وهي قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءة الاختراع وحقوق النشر والتأليف ومدى العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها والتي ترجع بالفائدة للزبون وكذلك فائدة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

ثانياً-رأس المال البشري: هو المصدر الأساسي لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون القدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن.

ثالثاً-رأس مال العلاقات: ويشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزملائها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية.

مما سبق يتضح بأن أغلب الباحثين متفقون على أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات، وقد تناولت الباحثة نفس المكونات بالإضافة إلى الأصول الفكرية.

وسوف تستعرض الباحثة في الفقرات التالية بشيء من التفصيل عن مكونات رأس المال الفكري:

أولاً-رأس المال البشري:

حيث ذكرت راوية (2005) بأن "رأس المال البشري: ويشمل المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً وتتمثل في المهارات والابداع والخبرة".

وعرفه (Mayo,2000) بأن "رأس المال البشري يتمثل في القدرات الفردية والخبرة والحكمة والقيادة والدافعية".

كما ويشير (Logthgren,1999:p215) أن رأس المال البشري يتكون من المكونات التالية:

-**الابتكار:** ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.

-**المقدرة (الكفاءة التخصصية):** وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.

-**المقدرة الاجتماعية:** وهي القدرة على التعامل والاقتران مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

وذكر يوسف (2005: 9) أن أسس ونظرية رأس المال البشري تطورت في عقد الستينيات وتقوم على أن الأفراد في الشركة هم مصدر تعظيم ثروتها وبذلك فإن هذه النظرية وجهت الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة العالية والمهارة كونهم يمثلون رأس المال البشري في الشركة الذي يلعب دوراً في تحقيق النتائج الإيجابية للشركة لا يقل عن دور رأس المال المادي وأن الإنفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وليس نفقة غامضة لا مردود لها .

ولا شك أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي شركة ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية:

1- أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلاً مخرجات التعليم العالي متاحة لكل الشركات المتنافسة ولكن العبرة بتلك الشركات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند استخدامهم.

2- إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل الشركة وتفوقها على غيرها من الشركات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعنيين الجدد في الشركات وهناك ما يسمى عملية اجتذاب المواهب بالحرب.

إن أهم الجوانب التي يجب أن تهتم الشركة بها لتنمية رأسمالها البشري هي :

1. **استقطاب أفضل المواهب البشرية:** أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، الاختبار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

2. إغناء رأس المال البشري: وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الشركة.
 3. المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.
 4. إيجاد بيئة التعلم: تتميز الشركات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.
- الأصول الفكرية:**

عرف الخطيب (2013: 12) الأصول الفكرية بأنها هي الأصول المعنوية غير الملموسة متمثلة في المعلومات والمعرفة الكامنة في عقول الصول البشرية للمنظمة والتي تقوم بتحويل تلك المعرفة إلى قيمة مضافة من خلال التفكير والابتكار.

بين (عبده، 2006: 807) أصول الملكية الفكرية: بأنها تشتمل على العلاقات والأسرار التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التصميم .

وذكر محمود (2010: 8) أن العديد من الباحثين قد حددوا عدداً من الخصائص للأصول الفكرية السائدة في ظل اقتصاد المعرفة:

- 1- أنه أصولاً غير ملموسة.
- 2- صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض.
- 3- صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة منظمات الأعمال.
- 4- صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية.
- 5- تمثل أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال القائمة على المعرفة.
- 6- تمثل أحد عوامل الانتاج التي تدعم المركز التنافسي لمنظمات العمال.
- 7- التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية والمتمثلة في الصول البشرية والهيكلية والعلاقية.

كما وبين حسن (2005: 368) بأن الاستثمار في رأس المال الفكري وتنمية الأصول الفكرية يؤدي إلى تحقيق بعض المنافع طويلة الأجل ومنها:

- 1- زيادة القدرات الابداعية.

- 2- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين.
- 3- مزيد من الخدمات والمنتجات.
- 4- تحسين الانتاجية وزيادة اليرادات.
- 5- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.

وبين الكردي (2010: 3) أن الفكر الإنساني يتمتع بمكانة متميزة في وجدان البشرية، لأنه هو المسؤول عن التقدم والتطور مهما تكن مصادره، وعلى الرغم من التباين والخلاف يثور أحياناً حول العلاقة ما بين التقدم والتطور في بعض الأحيان ينظر إلى التقدم نظرة إيجابية باعتباره أمراً مستحباً، في حين أن التطور يمكن أن يكون هو الأفضل ، وهناك من يرى أن بين التقدم والتطور ارتباطاً وثيقاً، ولا نرى فيهما أي فرق، وهناك من يرى في التعليم (Education) و المعلومات (Information) والحماس (Motivation) كل شيء في إطار العولمة (Globalization).

رأس المال الهيكلي:

عرف (Stewart,1997: P9) رأس المال الهيكلي بأنه قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءة الاختراع وحقوق النشر والتأليف ومدى العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها والتي ترجع بالفائدة للزبون وكذلك فائدة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

أما راوية (2005) فقد عرفت رأس المال الهيكلي يضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.

وذكر (Mazlan,2005: P9) فقد قام بتعريف رأس المال الهيكلي بأنه عبارة عن القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من انجاز أعمالها ، ويشتمل على الهيكل التنظيمي، و الإجراءات، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، وشبكة الاتصالات، ودليل اجراءات العمل للوظائف، والعلامة التجارية، وحقوق الملكية.

فقد قسماه كلاً من (Sveiby, 1997:156) و(Guthrie, 2001:35) إلى:

أولاً- أصول الهيكل الداخلي لرأس المال ويشتمل على الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات ، النماذج لكيفية القيام بالأعمال، ولقواعد البيانات

والوثائق، حقوق النشر ، والمعرفة المرمزة الأخرى .

ثانياً- أصول الهيكل الخارجي لرأس المال ويشتمل على التحالفات والعلاقات مع الزبائن ، الشركاء ، الموردون ، والمستثمرون والإستراتيجيون، الجماعة المحلية ، وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة .

ثالثاً- أصول الهيكل البشري لرأس المال ويشتمل على القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعية ، قدرات حل المشكلات تبقى لدى الأفراد في الشركة وذكر يوسف (2005: 7) بأن رأس المال الهيكلي وهو رأس المال المادي (المالي) هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة الشركة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها .

وإذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة فهو يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخليا.

رأس مال العلاقات (الزبون):

عرفه عبيد (2000: 13) بأن قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون ودلائه، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبله وإيجاد الحلول الناجمة لها بالسرعة الممكنة، ومشاركته في اعمالها، أو إقامة علاقات تعاون قوية.

ذكر يوسف (2005: 9) أن رأس المال الهيكلي هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف. وإن هذه العلاقات التي تبني بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استناداً لما يلي:

1. إن الزبائن هم من يدفع فاتورة الشركة لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنهم بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

إن الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنهم يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة (5 %) يزيد من أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن (25 %) .

أوجه الإنفاق على عناصر رأس المال الفكري:

بين حسن (2010: 8) أن الإنفاق على رأس المال الفكري وانعكاسه على المنظمة يكون من خلال خلق وتفعيل واستمرار رأس المال الفكري والاهتمام برأس مال العلاقات، وهذا يؤدي إلى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها.

فقد بين المفرجي وآخرون (2005: 7) أوجه الإنفاق في جدول يبين كل عنصر من العناصر الرئيسية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (2)

مكونات رأس المال الفكري وأوجه الإنفاق فيه

م	العنصر	مفهوم العنصر	أوجه الإنفاق على العنصر
1	استقطاب رأس المال الفكري	قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات. المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها.	-تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة. -تكاليف جذب المهارات التقنية المتقدمة. -تكاليف تصميم نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.
2	صناعة رأس المال الفكري	قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات المعقدة.	-تكاليف تعزيز قدرات الأفراد العاملين. -تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل، لتقليل المعارضة بين الأفراد العاملين. -تكاليف خلق الأنسجة الفكرية وتمثل تلك الأنسجة تعاون مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموعة المحترفين.
3	تنشيط رأس المال الفكري	مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين فيها باستمرار.	-تكاليف استخدام طريقة عصف الأفكار مع العاملين، لإثارة القدرة الإبداعية عندهم لتوليد أكبر عدد من الأفكار. -تكاليف تكوين الجماعات الحماسية والتي تمثل مجموعات نشيطة تحب

م	العنصر	مفهوم العنصر	أوجه الإنفاق على العنصر
			التحدي والانجازات العالية في العمل. -تكاليف إقامة نظام لجمع آراء العاملين ومقترحاتهم التطويرية.
4	المحافظة على رأس المال الفكري	قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة.	-تكاليف التدريب والتطوير المستمرين. -تكاليف الحفز المادي والابتكاري. -تكاليف تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.
5	الاهتمام بالزبائن	مدى اهتمام المنظمة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة وحتى تعديل الموجود منها.	-تكاليف نظام توثيق متطلبات الزبائن. -تكاليف نظام تقديم الخدمة للزبائن. -تكاليف منح المزايا الإضافية للزبائن.

المصدر: (المفرجي و آخرون، 2005م: 7)

وفي الإطار نفسه يمكن للباحثة أن تشير إلى أوجه الإنفاق على رأس المال الفكري من خلال :

1- استقطاب وصناعة رأس المال الفكري.

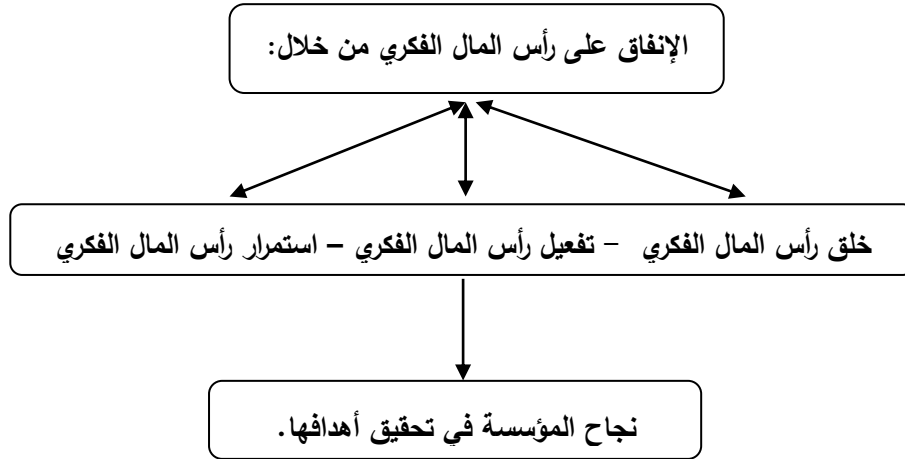
2- تنشيط رأس المال الفكري.

3- المحافظة على رأس المال الفكري.

ومن خلال أوجه الانفاق هذه تتجسج المؤسسة في تحقيق أهدافها ، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2)

الإنفاق على رأس المال الفكري



المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاستناد إلى حسن (2010 : 8)

مراحل تكوين رأس المال الفكري:

بين البنا (2008 : 2) فقد ذكر بأن رأس المال المعرفي هو امتلاك المنظمة لخبذة متميزة من العاملين لديها ولديهم القدرة على التطوير والتجديد، وهي القدرة التي تمثلها المنظمة وبصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة وهو بذلك يعني:

1- ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية.

2- الموارد المعرفية المتمثلة بـ:

- العلامات التجارية وبراءات الاختراع (للتصميمات والعمليات الفنية).

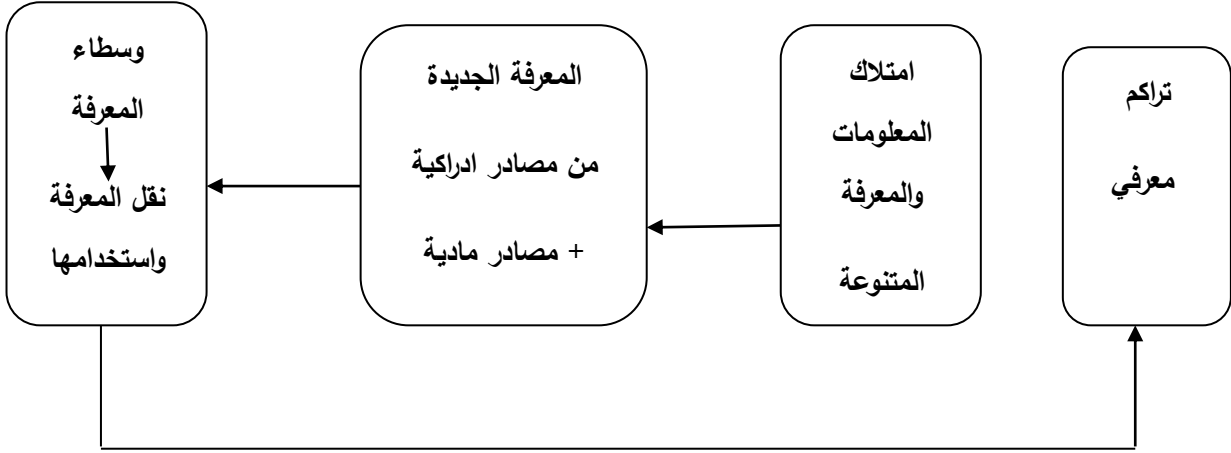
- المعارف العملية للعاملين بالمنظمة والتعليم المتراكم والخبرة.

ويتم تكوين رأس المال الفكري (المعرفي) من خلال مراحل تبدأ بالمنتجات المعرفية سواء أكانت داخل الإنسان أم خارجه من خلال وسطاء المعرفة والذين يمثلون طريقاً ممهداً لتدفق المعرفة، وأخيراً تحويل المعرفة عن طريق وسائل الاتصال كوسطاء معرفة.

وذكر البنا (2008 : 3) أن مراحل تكوين رأس المال الفكري تعتبر التراكم المعرفي مصدراً أساسياً لتكوين رأس المال الفكري حيث يعتبر هذا التراكم مصدراً هاماً وابتكاراً حيث له الأهمية في حاضر المنظمة ومستقبلها. كما وبين أن القدرات الذهنية والبدنية والمهارات والقيم الشخصية من أهم ركائز رأس المال الفكري، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (3)

مراحل تكوين رأس المال الفكري



المصدر: (البنا ، 2008: 2)

وذكر حبيب (2014: 73) أن رأس المال الفكري يعتبر وقود عمليات البحوث والتطوير والانتاج في شتى مجالات الأداء بالمنظمة، ويمثل مصدراً للابتكارات والاختراعات التي سجلت باسم المنظمة كبراءات اختراع وعلامات تجارية، وكانت موضع حماية كملكية فكرية، كانت سبيلاً أساسياً لتعزيز مركزها التنافسي.

واستناداً إلى العنزى (2001: 123) فقد بين بأن هناك آليتين لبناء رأس المال الفكري هما:

1- آلية استقطاب رأس المال الفكري.

2- صناعة رأس المال الفكري.

أولاً- آلية استقطاب رأس المال الفكري:

كشف العنزى (2001: 123) نقلاً عن (Biesalski,2004:p4) أن معظم الشركات تولي اهتماماً واسعاً لاستقطاب الموارد الكفوة . كما وتوجد استراتيجيات كأساس لمجال العمل لاستقطاب القدرات العقلية والاستراتيجيات هي:

1- شراء العقول من سوق العمل:

إن على إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع المستمر .

وذكر العتيبي (2005 : 41) أن بارنارد ركز على ضرورة العمل على التوازن الداخلي والتكيف الخارجي، ويتعاون الأفراد ضمن المجموعة يستطيعون تحقيق مالم يستطيعوا تحقيقه بمفردهم.

2- شجرة الكفايات:

إن الكفاية تتضمن مكونين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- **المكون المعرفي:** يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص.

- **المكون السلوكي:** يتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل، والذي يمكن ملاحظته وتقويمه.

أما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتمثل مخططاً يوضح المهارات والخبرات والمعارف فضلاً عن سيرهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين .

3- **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** المنظمات التعليمية من مدارس - ومعاهد - وجامعات تعد مصدراً مهماً لاكتشاف المواهب واستقطابهم.

وقد بين باور (1997: 237) بأن زيادة أعداد هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا، ويتطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات بدلا من الاكتفاء بالتعيين من مؤسسات أخرى.

ثانياً - صناعة رأس المال الفكري:

كما وأكد العنزى (2001: 123) ضرورة بناء رأس المال الفكري، لأنه يمثل مصدراً للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة فيها ، حيث توجد عدد من الاستراتيجيات لصناعة رأس المال الفكري، وهي كما يلي:

1- خريطة المعرفة:

وهي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلي تحقيق أهداف العمال الإستراتيجية،

كما وتركز على نوع المعرفة، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط و إنما قابلة للتعبير عنها وإن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد، لذا فإن منظمات الأعمال ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة وسهولة الوصول إليها.

2- بناء الأنسجة الفكرية:

يرى نجم (2004: 202) بحسب ما نقل عن (Quinn,1996:p79) بأن الأنسجة الفكرية تمثل تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكاريه تتفاعل وتتعلم مع بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع ليشكل مشروعاً آخر بمجموعة ابتكاريه جديدة وتعليم جديد آخر.

3- القيادة الذكية:

كما ورد في (Awad&Ghaziri, 2004 :p422) أن التعامل مع رأس المال الفكري يتطلب قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعداً للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر.

وفي الإطار نفسه أشار كاظم (2008: 66) إلى أن هناك مجموعة خطوات وإجراءات يمكن إتباعها في بناء رأس المال الفكري ومنها:

1- تطبيق معايير أداء عالية ومتطلبات كبيرة على جميع العاملين وعدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء.

2- املأ الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً وليست مجرد ملء بالشواغر.

3- الشدوذ في مجال ترقية الأفراد العاملين.

4- إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية .

5- إدخال مهارات عالية وبصورة مستمرة.

6- إدخال تغييرات مناسبة في هيكل المنظمة وثقافتها وسياساتها.

في ضوء ما سبق يمكن للباحث أن يشير إلى آليات بناء رأس المال الفكري في الجدول التالي:

جدول رقم (3)

آليات بناء رأس المال الفكري	
آلية استقطاب رأس المال الفكري	صناعة رأس المال الفكري
- شراء العقول من سوق العمل	- خريطة العمل
- شجرة الكفايات	- بناء الأنسجة الفكرية
- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم	- القيادة الذكية

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاستناد إلى العنزي (2001 : 123)

خصائص رأس المال الفكري:

تنقسم خصائص رأس المال الفكري إلى خصائص تنظيمية وخصائص مهنية وخصائص سلوكية وشخصية وسيتم الحديث عن كل منهما.

بحسب ما أورد الروسان، وآخرون (2010: 47) فإن الخصائص التنظيمية هي:

- فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة.

- رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة.

- يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض.

- يميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

أما حرجوش وصالح (2003: 29) فقد أشارا إلى الخصائص المهنية التي تتمثل في:

- الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية .

- يمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

أما بوشعور، فلاق (2011: 5) فقد أشارا إلى الخصائص السلوكية والشخصية والتي تتمثل في:

- يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة.

- يميل للتعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد.

- رأس المال الفكري ميال إلى المبادرة، وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة.

- رأس المال الفكري لديه القدرة على حسم القرارات دون تردد.

- رأس المال الفكري لديه مستويات ذكاء عاليه ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

أهمية رأس المال الفكري:

بحسب ما أشار الشربيني (1998: 31) فإن أهمية رأس المال الفكري تكمن في النقاط التالية:

- يعتبر عامل المعرفة عنصراً مهماً يسمح للمنظمة بالقدرة على اكتساب الميزة التنافسية، لذا ينبغي على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وقياس رأس المال الفكري، وبالتالي ينتج عن ذلك ما يعرف برأس المال الفكري.

- التعرف إلى الأطر المتواجدة لهم والعوامل والمعايير التنافسية، مع القيام بتحديد كيفية تدقيق تلك المعايير وخاصة ما يتعلق منها بالكفاءات الأساسية لرأس المال الفكري والذي يمثل أهم المصادر الرئيسة للتنافسية المستدامة للمنظمات.

- عند استخدام هذا البرنامج بشكل منتظم وبالتالي سوف يتم الحصول على مقاييس الموازين الكفوة للمنظمة والتي تستطيع من خلالها المنظمات تمويل ميزانياتها العمومية، وذلك عن طريق رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري لها.

- اختيار منهجية منظمة لتقييم المعلومات المتعلقة بكيفية رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري.

الإسهام في تدريب العديد في زيادة معرفتهم بأهم العوامل التنافسية مع تعليمهم أفضل المعارف والتقنيات الإدارية المستخدمة في ذلك.

- قياس موثوقية المعلومات ذات الصلة برأس المال الفكري.

أما يوسف (2005: 8) فقد بين بأن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي مؤسسة، حيث إن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في المدخلات، وإنما في المخرجات، كما ويجب البحث عن الأشخاص الموهوبين حتى يتم الاستفادة من خبراتهم.

وبين الكردي -عبر موقع - (www.Kenanaonline.com) أن أهمية رأس المال الهيكلية مرتبطة بالبنية التحتية للمنظمة وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة

والهيكل المالي ونظم الاتصال وتشمل البنية المادية مثل المباني والحاسبات الالكترونية، والبنية غير الملموسة مثل تاريخ المنظمة وثقافتها وإدارتها، كما وبين الكردي أن لرأس مال العلاقات أهمية كبيرة حيث تنظم العلاقات وتعتبر عن طبيعة العلاقات مع الأفراد ذوي الصلة بالمنشأة خارج المنظمة مثل علاقات جيدة مع الموردين والعملاء.

كما وذكر الكردي أن رأس المال البشري- كأحد عناصر رأس المال الفكري- يفوق في أهميته أيّاً من الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المنظمات، مما يعنى ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكّن إدارة تلك المنظمات من حسن استخدامها وموضوع رأس المال الفكري، باعتباره أحد الموضوعات الرئيسة للموارد البشرية الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، يمثل اليوم موضوعاً حياً بالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء.

وهو ما أشار إليه مصطفى (2004: 26) الذي بين بأن رأس المال الفكري هو أحد الموضوعات الرئيسة للموارد البشرية والذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، كما وأن الاهتمام برأس المال الفكري يقود إلي:

- المنزلة الرفيعة.

- زيادة القدرة الإبداعية .

- إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم .

- تحسين الإنتاجية.

- تعزيز القدرة التنافسية.

مما سبق ترى الباحثة أن لرأس المال الفكري أهمية كبيرة جداً في وقتنا المعاصر، حيث إن الاهتمام بالشخص نفسه يقود إلى رفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

إدارة رأس المال الفكري:

ذكر توماس (1997: 4) أن معظم مصادر رأس المال البشري تستعصي على الإدارة والسيطرة .بل وكثيراً ما تقاوم محاولات الاحتواء والاندماج داخل مجموعات .فكيف يمكن إذن إدارة مجموعة لا تفضل الالتزام بأي مواعيد محددة أو تقديم تبريرات عن أعمالها أمام أي جهة مسؤولة؟

١ - لا تحاول، فلن تتمكن من إدارتها. كل ما يمكنك فعله هو الاستفادة من أفكارها وأعمالها لصالح شركتك.

٢ - تعرف إلى مجموعات الممارسة في شركتك، وادرس أهميتها بالنسبة لك وللمستقبل الشركة.

٣ - وفر لهم الموارد التي يحتاجونها، وساعدهم على بناء شبكة داخلية بينهم، أو اسمح لهم باستخدام قاعة الاجتماعات، أو أحضر لهم من يمنحهم مزيداً من المهارات والمعلومات في مجال اهتمامهم. باختصار: قم بأي شيء يساعد على دفع عملية تبادل المعلومات وتحصيلها.

٤ - لا تبالي في إدارتك لها، لأنك إذا بدأت بوضع اللوائح والقوانين المنظمة لمجموعات الممارسة فستقتلها. إذ يكمن سر نجاحها في روحها الابتكارية التواقة إلى تغيير كل شيء. وهي تزدهر في المناخ الذي يسمح بطرح ما تشاء من أفكار دون خوف من أحد. أما يد الإدارة الثقيلة فقد تفسد التلقائية اللازمة لتوليد المعلومات والأفكار.

خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري:

اتفق توماس (2004: 127) و نجم (2005: 384) على خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري والمبينة كما يلي:

الخطوة الأولى: التعرف إلى الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج، ومدى الاعتماد عليها في المنظمة ومدى درجة مساهمتها في إعطاء فائض، حيث كلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائداً ومردوداً أكبر، والعكس من ذلك إذا لم تكن المؤسسة ذات كثافة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المادية أو المالية. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى تعتمد المنظمة على المعرفة بكثافة؟

- من يتقاضى أجراً موافقاً لتلك المعرفة؟

- ومن يدفع؟ وكم يدفع؟

- هل من يملك المعرفة يخلق أيضاً القيمة القصوى؟

الخطوة الثانية: تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات، أي مطابقة الإيرادات بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفها في المرحلة السابقة. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لك؟

- ما مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء؟

الخطوة الثالثة: وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، وخاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما عرض القيمة الخاص بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها؟
- ما الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها؟
- ما الطرائق والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟

- هل يمكن للمنظمة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية؟
(بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي أو العكس).

الخطوة الرابعة: تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، تمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية والعاملين المعرفيين، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟ فلابد أولاً من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز النقل والاهتمام بعامل المعرفة (مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج)، فإنتاجية الأصول المعرفية يجب أن تركز على حقيقتين:

- **الأولى:** إن الأصول المعرفية لا يمكن إدارتها بالطريقة السابقة نفسها التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي.

- **الثانية:** إن العاملين الذين هم أكثر معرفة بعملهم هم بسبب ذلك أكثر قدرة من أي جهة أخرى على كونهم مسؤولين عن زيادة إنتاجية عملهم بالمعرفي.

الإدارة الجيدة لرأس المال الفكري:

بين لعور (2011: 16-17) عدداً من خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري من أجل خلق وكسب ميزة تنافسية وذلك على النحو التالي:

الخطوة الأولى: التعرف إلى الفئة التي تمثل رأس المال الفكري في المؤسسة من خلال الاعتماد على مبدأ قانون باريتو Vilfredo Pareto - PARETO (1923-1948) هو مهندس سكة حديد إيطالي، عالم اجتماع واقتصاد و سياسي، مكتشف قاعدة 80/20، حيث لاحظ في القرن 19 أن 20% من السكان الإيطاليين يمتلكون 80% من ثروة الأمة، ثم انتقل هذا المبدأ إلى الميادين الأخرى، وأثبتت صحتها عملياً في كل النشاطات الاقتصادية، وطبقاً لهذه القاعدة أن: (20%) من النشاطات تفسر (80%) من النتائج.

الخطوة الثانية: بين لعور (2011: 16) نقلاً عن المصري (2002: 159) أن الخطوة الثانية تهدف للتعرف إلى أهداف المنظمة والتي تكون مستوحاة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ثم تحويل هذه الأهداف إلى أهداف خاصة بالأفراد العاملين في المؤسسة والممثلين في رأس المال الفكري، ويتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف خاصة بالأفراد عن طريق أسلوب الإدارة بالأهداف وعرفها حدّه وآخرون (2007: 27) بأنها: "أسلوب إداري منطقي يجمع بين إستراتيجية التخطيط لضمان استمرار المؤسسة والتخطيط التكتيكي، بالإضافة إلي تقييم الأداء ومحاولة تطويره وتحسينه بما يحقق الأهداف بكفاءة أعلى.

كما وبين لعور (2011: 16) نقلاً عن المصري (2002: 159) أنه يتم تحديد أهداف المؤسسة لفترة مستقبلية مهما كان طولها أو قصرها بواسطة الإدارة العليا، ويجب تحديد أهداف المؤسسة في إطار الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة، وقدرات المؤسسة من نقاط قوة وضعف، كما يجب على الإدارة أن تحدد معها أساليب تحقيقها ومعايير قياسها.

ويرى الموسوى (2004: 73) بأنه يتم تحديد الأهداف عن طريق إشراك الرؤساء والمرووسين في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.

الخطوة الثالثة: بعد تحديد الأهداف الخاصة بكل فرد في المؤسسة يجب تفويض بعض الصلاحيات التي تساعد هؤلاء الأفراد في تحقيق أهدافهم، وهذا عن طريق أسلوب الإدارة

بالتفويض، وذكر أموس (2002: 82) أن فن إدارة التفويض هو أسلوب إداري يتضمن تفويض المهام من خلال إتاحة السلطة للموظف المفوض للتحكم في المهمة المسند إليه تنفيذها والتي ما تزال تقع ضمن المسؤوليات.

ويرى (Stephen) نفلأ عن لعور (2011: 16-17) أنه يجب التحديد الجيد لما يجب تفويضه، وذلك من خلال التعرف إلى المهام التي يقوم بها المرؤوس ومدى إمكانية تفويض المهام له، ومن متطلبات التفويض الفعال أن تكون المهام المراد تفويضها محددة واضحة، ووعي المدير بأهمية التفويض عملياً ومعنوياً.

قياس رأس المال الفكري:

بحسب ما أورد يوسف (2005: 9-10) فإن هناك جهوداً كبيرة تُبذل من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يمكن الركون إليها لقياس وتقييم رأس المال الفكري على مستوى الشركات ، وعلى الرغم من التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم اتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس، وهذا بما يؤثر إلى استمرار الحاجة لمزيد من التطوير والتحسين لهذه المقاييس، ويمكننا أن نؤشر حالة زيادة الاهتمام بذلك من خلال المؤشرات التالية :

- أ. كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري في الشركات، وكان من أبرزها التقرير السنوي الذي أصدرته شركة (Skandia) السويدية لقياس وتقييم مكونات رأسمالها الفكري .
- ب. زيادة الاهتمام والاعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري للشركات على الرغم من قصور أساليب القياس والتقييم المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية .
- ج. الاعتراف المتزايد بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الإجمالي للشركة على صعيد النتائج المادية أو على صعيد المنافسة السوقية.

ومن أهم مؤشرات قياس رأس المال البشري: فقد أورد أدفينسون ومالون (Edvinsson, and Malone, 1997: p3) مايلي:

- قدرات العاملين: القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين ، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار .

- **إبداع العاملين:** قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.
- **اتجاهات العاملين:** تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة.
- أما عمر، وآخرون (2011: 5-6) فقد عددوا مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي كما يلي:
- **الثقافة العامة:** طبيعة بناء ثقافة المنظمة، تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- **الهيكل التنظيمي:** صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- **التعلم التنظيمي:** بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدامه.
- **نظام المعلومات:** الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة.
- وذكر عمر، وآخرون (2011: 7) بأن هناك الكثير من الشركات لازالت تقيم أصولها الفكرية بالطريقة التقليدية المستخدمة لتقييم الأصول المادية، وهذا ما أكدته دراسة لجمعية المحاسبين الإداريين الكنديين (CMA)، ولذلك فقد قدمت الجمعية دراسة لقياس وتقييم رأس المال الفكري في الشركات اشتملت على مؤشرات أهمها :
- عدد المنتجات الجديدة.
- عدد الزبائن الجدد.
- نسبة النجاح مقاسة بالقيمة النقدي.
- نسبة الزيادة في زبائن الأعمال (الشركات).
- دليل الإنتاجية.
- مؤشرات النوعية التقليدية.
- الآيزو ومستوى رضا الزبون.

وهو ما أكدته نجم (2004: 3) من أن هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري، إلا أن هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرائق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري، ويمكن تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري على النحو التالي:

أولاً - النماذج الوصفية:

تركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة، وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة التي يتميز بها واضع النموذج.

ثانياً - المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية:

حيث ركز يوسف (2005: 15) على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس مال العلاقات، الأصول الفكرية)، وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المؤسسة العامة إلى أشكال الملكية فكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما ، وبالإضافة إلى هذه المقاييس والنماذج توجد مقاييس أخرى كنماذج القيمة السوقية ، ونماذج العائد على المعرفة...إلخ

كما وذكر يوسف (2005: 15) فقد بين بأن قياس وتقييم رأس المال البشري بشكل خاص واللاملموسات (Intangibles) بشكل عام يعتبر المجال الأكثر أهمية خلال السنوات القليلة الماضية. وهذا الأمر لم يعد على مستوى الشركات أو القطاعات الاقتصادية، وإنما أيضا على الدول والأمم. فقد اهتمت الشركات بهذا المجال ولازالت تحفل بمساهمات الباحثين والاستشاريين، كما أن الدول أصبحت تهتم برأسمالها الفكري، وهذا ما كشفت عنه دراسة مالهارتا (Y.Malharta) التي حملت عنوان (قياس أصول المعرفة للأمم) .

أما (Abdol Mohamadi,2003 :p11) فقد صنف طرق قياس رأس المال البشري إلى:

أولاً- طريقة رسملة السوق (طريقة القيمة - التسويقية / الدفترية):

يرتكز هذا الأسلوب على علاوة أسواق رأس المال التي تحسب بالفرق بين القيمة السوقية للأسهم وبين القيمة الدفترية، وتمثل رأس المال المعرفي، فإذا كانت القيمة السوقية للأسهم 100 مليون دولار والقيمة الدفترية 10 مليون دولار، فإن رأس المال المعرفي يجب أن يكون (90) مليون دولار، ولزيادة الدقة عند حساب الرسملة السوقية (القيمة السوقية للأسهم)، يجب أن يتم تعديل القوائم المالية على أساس التكلفة التاريخية لإظهار تأثيرات التضخم أو تكاليف الاستبدال.

لأن استخدام التكاليف التاريخية قد يشوه عملية الحساب وبصورة خاصة في الصناعات التي تتميز بوجود الأصول الرأسمالية القديمة كصناعة الفولاذ.

ثانياً- طريقة العائد على الأصول:

معدل العائد على الأصول يستخدم متوسط العوائد قبل الضريبة الخاص بالشركة لثلاث أو خمس سنوات، ويتم تقسيم هذا المتوسط على متوسط الأصول الملموسة للفترة الزمنية ذاتها، والنتائج يقارن مع متوسط الصناعة لحساب الفرق.

وإذا كان الفرق (صفر) أو سالباً لا يكون للمؤسسة رأس مال معرفي يزيد عن متوسط الصناعة، وتبعاً لذلك تكون قيمة رأس المال المعرفي مساوية للصفر.

أما إذا كان الفرق بين معدل العائد على الأصول وبين متوسط الصناعة موجباً عندها يكون للمؤسسة رأس مال معرفياً موجباً ويزيد عن متوسط الصناعة، ويتم بعد ذلك مضاعفة الزيادة في معدل العائد على الأصول، عن متوسط الصناعة، بمتوسط قيمة الأصول الملموسة لحساب متوسط العائد السنوي الزائد، ومن ثم تقسيم متوسط العائد السنوي الزائد على متوسط تكلفة رأس المال في الشركة، وأخيراً نشق قيمة رأس المال المعرفي للشركة.

ثالثاً- طريقة رأس المال المباشر:

يعتمد هذا الأسلوب على قياس قيمة رأس المال المعرفي من خلال أولاً: تحديد العناصر المتعددة، وعند تحديد هذه العناصر بدقة يمكن تقييمها بصورة مباشرة.

ويركز هذا الأسلوب على الأصول السوقية مثل الأصول غير الملموسة ورضا العملاء والأصول التكنولوجية مثل المعارف، والأصول البشرية مثل التعليم والتدريب والأصول الهيكلية مثل نظم المعلومات. وعندما يتم قياس هذه الأصول يمكن اشتقاق القيمة الإجمالية لرأس المال المعرفي في الشركات.

إن الإنفاق على البحث والتطوير يولد القيمة، ومن المفروض تسجيل هذا الإنفاق كاستثمار على الرغم من أن القيمة الاقتصادية غير مؤكدة، وعلى أية حال إن التدفقات النقدية الخارجة للحصول على المعارف لا تمثل دوماً أصولاً غير ملموسة. حيث تعتبر تكاليف التعليم والتدريب استثمارات، ولكن يجب تحديد القيمة التي تخلقها هذه الاستثمارات، لأنه عندما يدفع الأفراد للحصول على خدمة التعليم الخاصة بهم، فهم بذلك يستثمرون في رأس المال البشري الخاص بهم. ولكن عندما تدفع الشركة هذه الأموال لتعليم الموظفين فإن الصلة أو الرابط بين الجهة التي تدفع الأموال والأصل غير موجودة، لأن الشركة تدفع على أصل سوف لن تملكه،

لأن معارف الموظفين تخص الموظفين ولا تملكها الشركة. لذلك ومن وجهة نظر الشركة إن المبالغ المدفوعة على التعليم يجب أن تعامل كتكلفة وليس كاستثمار.

أما الكردي (2010: 44) فقد بين بأن لهذه الطرائق المتنوعة أهمية في تقديم محاولات جدية من أجل فهم رأس المال الفكري ومكوناته وتكوين قاعدة قوية من المبررات من أجل شموله بالتحليل والتقييم المالي، ومن ثم إدخاله في القياس والتسجيل المحاسبي ، لازالت هذه الطرائق بحاجة إلى المزيد من التأصيل من جهة والمزيد من الاستجابة للشروط المالية والمحاسبية في حساب الأصول الفكرية وخاصة ما يتعلق بثبات القيمة ودقة التقييم من جهة أخرى.

استراتيجيات إدارة وتأمين رأس المال الفكري في المؤسسة:

اتفق الشيخ (2011: 9) و بوقلقول (2008: 9) بأنه يمكن التطرق إلى استراتيجيات إدارة الرأس مال الفكري من خلال البدائل المتاحة أمام المؤسسة ومنها:

استراتيجية المعرفة - استراتيجية رأس المال البشري - استراتيجية خلق المعارف داخليا- استراتيجية تحويل (نقل) المعارف.

استراتيجية المعرفة (رأس المال الفكري):

التي تعتبر كأحد الفروع المهمة لاستراتيجية المؤسسة ككل، والتي تهتم بخلق وتمييز وتحديد وتقاسم المعارف داخل المؤسسة.

وبالنسبة لاستراتيجية إدارة رأس مال الفكري تتعلق بإدارة براءات الاختراع، والمهارات ، والمهارات التنظيمية، إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء والموردين.

استراتيجية رأس المال البشري:

أن استراتيجية رأس المال البشري تتكون من خلال تدريب وتكوين الأفراد وتعليمهم، حيث إن استراتيجيات النهوض بالرأس المال البشري تعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي، كما وأن الحصول على فرصة عمل يتطلب المزيد من المهارات والخبرات المتعددة والمتنوعة لدى العاملين وبدون ذلك تكون الفرصة مستحيلة.

استراتيجية خلق المعارف داخليا:

من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى " إعادة الهندسة التنظيمية"، والبحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والتنظيم، من أجل التعامل

مع متغيرات المحيط المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية والمحافظة على بقائه واستمراره.

استراتيجية تحويل (نقل) المعارف:

يتم من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها، فالقيام بعمليات روتينية وتكوين الأفراد والتنافسية تعتبر من الأمور المهمة لزيادة وتجديد الأصول غير المادية.

فالمهارات لا بد أن تكون موضوع إثراء جماعي (التحويل و النقل)، وهذا ما يدعو إلى ضرورة خلق الظروف الحقيقية لنشر ثقافة التقاسم والشفافية بين أعضاء المؤسسة من خلال جعل إدارة المهارات في خدمة الصالح العام للمؤسسة ككل.

وذكر سعداوي (2011: 15) أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء.

أدوار رأس المال الفكري:

ذكر العنزي، صالح (2009: 177) نقلاً عن (Harrison & Sullivan, 2000:p38) بأن أدوار رأس المال الفكري تتمثل في:

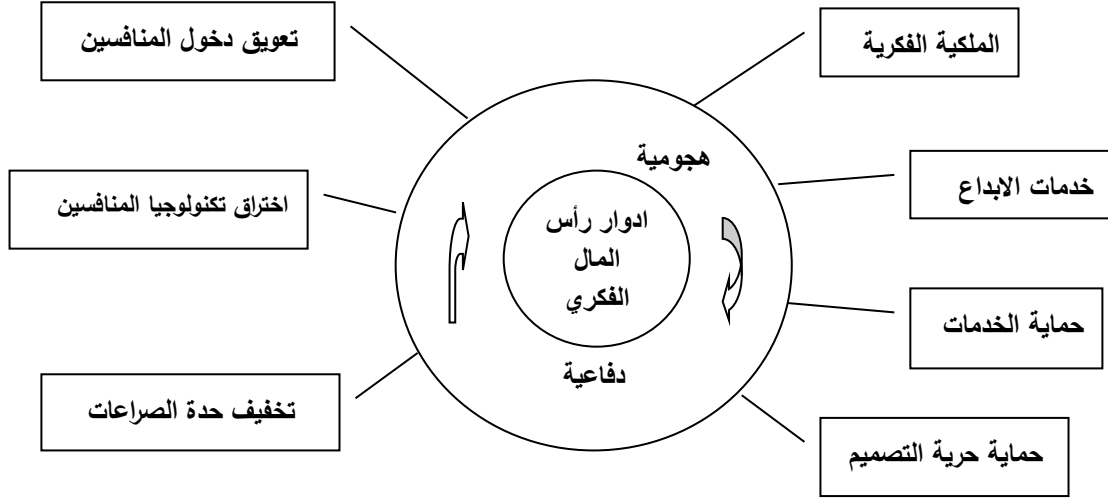
الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات التالية:

- حماية حرية التصميم والإبداع.
 - تخفيف حدة الصراعات.
 - حماية الخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري.
- الأدوار الهجومية: وتشمل الممارسات التالية: توليد العائد عن طريق:

- الخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.
- الملكية الفكرية للمؤسسة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- صياغة استراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

شكل رقم (4)

أدوار رأس المال الفكري



المصدر: (العنزي، وآخرون، 2009: 178)

كما وأوضح العنزي، وآخرون (2009: 178) من خلال الشكل السابق بأن العلاقة بين أدوار رأس المال الفكري (الهجومية والدفاعية) علاقة انتقالية من الدور الهجومي إلي الدفاعي وبالعكس، وأن هذا الانتقال ليس عشوائياً بل ممنهجاً، تحكمه مجموعة من الممارسات والموضحة كما في الشكل السابق.

أصول رأس المال البشري في الشريعة الإسلامية:

بحسب ما أوردت دليلاً، جميلة (2011: 14) فإن الإسلام يهتم بالاستثمار في رأس المال البشري من أجل دعمه وتطويره لمجالات البحث والإبداع، ومنه الوصول إلى تنمية رأس المال الفكري في المجتمعات الإسلامية، ويمكن أن نستخلص من دراسات الاقتصاد الإسلامي الأحكام الأساسية المتعلقة بذلك:

شريعة الإسلام دعوة للفكر والإبداع:

بينت دليلاً و جميلة (2011: 14) أن الإسلام يدعو إلى الفكر والتفكير ، ويريد من الفكر أن يبدع ويعلم أتباعه أن هذا الفكر وذاك الإبداع من أهم مطالب الدين الحنيف، وبهذا تهدف الشريعة الإسلامية إلى تنمية رأس المال الفكري في المجتمعات الإسلامية.

الإسلام وحماية الحقوق الفكرية :

ذكرت دليلاً و جميلة (2011: 14) أن الحقوق الفكرية كأحد المكونات الأساسية لرأس

المال الفكري، حيث إنها تؤكد على مراعاة حق الآخر وحق النفس وحقوق الجماعة، والحقوق الفكرية في الشريعة الإسلامية هي حقوق غير مادية ذات قيمة مالية معتبرة شرعاً وعرفاً وهي منافع يجوز لصاحبها أن يأخذ العوض المادي عنها. كما يجوز في الشريعة الإسلامية أن يأخذ الإنسان المقابل أو العوض عن ثمار تفكيره سواء في شكل براءة اختراع أم في شكل مؤلفات أم في شكل ناحية تجارية وأن يتصرف فيها بالبيع والهبة مع مراعاة الضوابط الشرعية في ذلك.

وذكر المغربي، وآخرون (1998: 20) بأن الإنسان كان ولا يزال أهم عنصر إنتاجي في المشاريع الاقتصادية والمعرفية.

أما يونس (1987: 370) فقد أشار إلى ما يخص بند توفير حد الكفاية الذي يهدف إلى رفع مستوى معيشة الفرد و زيادة دخله، لا مجرد توفير الضروريات الأساسية فقط ، وهذا ما عبر عنه رجال الفقه الإسلامي القدامى باصطلاح حد الكفاية تمييزاً له عن حد الكفاف، والذي يعني الحد الأدنى اللازم للمعيشة، ولا يقتصر على ضروريات الحياة بل يمتد إلى ما يلزم لتوفير حياة كريمة .

أما أنيسة (2008: 16) فقد ركزت على مكانة العلوم والمعارف في الإسلام، فبحسب ما ورد في (سورة المجادلة، آية 11) في قوله تعالى: "لَيَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ" فقد حث الإسلام على الاستفادة من العلوم و المعارف التي هي الأساس في نهضة الأمم وتقدمها ، كما وأن الإسلام اعتبر تحصيل العلوم والمعارف فرضاً على كل إنسان ، كما وشرف الله العلماء وخصصهم بميزات ودرجات لم يخص بها غيرهم وأثنى عليهم.

وقد عاد أنيسة (2008: 17) ليشير إلى أن الإسلام قام بتوفير المؤسسات العلمية والتعليمية من مساجد وحلقات العلم والمدارس والمكتبات، وهي وسيلة أساسية من وسائل تحصيل العلم، كما ونشطت حركة التأليف والترجمة وزاد الاهتمام بصناعة الورق. والاهتمام بتوفير المعلمين اللازمين للعملية التعليمية وتشجيعه مادياً ومعنوياً، وأن الرسول صلى الله عليه وسلم هو أول من قام بهذه المهمة، وقد حرصت الدولة الإسلامية على توفير المعلمين الأكفاء وتشجيعهم مادياً ومعنوياً.

كما تحدث أنيسة (2008: 17-18) عن الاهتمام بالبعثات والعلوم العسكرية ، حيث بين أن الإسلام حرص على تهيئة الظروف الملائمة للإبداع والابتكار والإنتاج من خلال دعمه للبحث والعلم أساساً، حيث اهتمت الدولة الإسلامية بإرسال البعثات إلى الخارج للتزود من العلم، و تعلم أحدث ما وصل إليه العالم من العلوم، كما أدرك الخلفاء العباسيون مدى أهمية إرسال

البعثات للخارج للتزود من العلم، و الوقوف على أحدث ما وصل إليه الآخرون من علوم و صناعات و نقلها إلى الدولة الإسلامية.

وأوردت كل من دليلة، جميلة (2011: 14) أن استثمار رأس المال البشري في الإسلام لخدمة التميز، حيث اهتم الإسلام بالاستثمار في رأس المال البشري اهتماماً بالغاً من خلال الاهتمام بتعليمه ورعايته صحياً واجتماعياً.

مما سبق يرى الباحث أن الإسلام اهتم اهتماماً كبيراً بالاستثمار في رأس المال البشري والاهتمام بالبعثات والاهتمام بالعلم والدعوة والمعرفة والإبداع وتنمية رأس المال الفكري في المجتمعات الإسلامية.

الاستثمار في رأس المال الفكري:

ويُعرف زبير وآخرون (2011: 9) الاستثمار في رأس المال الفكري بأنه "الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة .

أما عرابة وآخرون (2011: 9) فقد عرفوا الاستثمار الفكري بأنه " استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية، وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع.

وعرفه حبيب وآخرون (2011: 8) بأنه " الاستثمار في رأس المال البشري يرفع إنتاجية العامل، وهذا ما يمثل حافزاً للمؤسسة والفرد على حد سواء، لأن الارتفاع في الإنتاجية ينعكس إيجابياً على المداخل".

كما ويُعرف زبير وآخرون (2011: 9) الاستثمار المعرفي بأنه: توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية ، ويعد الإنفاق والاستثمار في الموارد المعرفية وخاصة رأس المال الفكري مشروعاً استثمارياً تسعى المنظمة منه إلى تحقيق نوعين من الأهداف ، وهي أهداف مادية متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج، وأهداف غير مادية متمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، وفيما يلي نموذج للاستثمار اللاملاموس يقوم على توجيه الاهتمام نحو بناء الأصول الفكرية (المعرفية) من خلال تحديد مجالات الاستثمار وما يؤديه ذلك من بناء قواعد هذه الأصول وتراكمها.

كما ويبين زبير وآخرون (2011: 10) نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وهو نموذج للاستثمار اللاملموس يقوم على توجيه الاهتمام نحو بناء الأصول الفكرية من خلال تحديد مجالات الاستثمار وما يؤديه ذلك من بناء قواعد هذه الأصول وتراكمها سواء على مستوى البلد أم المنظمة، ويتكون النموذج من ثلاث مراحل يبيّنها شكل رقم (8) .

وقد أشار نجم (2010: 271) إلى النقاط التالية وهي تحليل لشكل رقم (8) والخاص بنموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

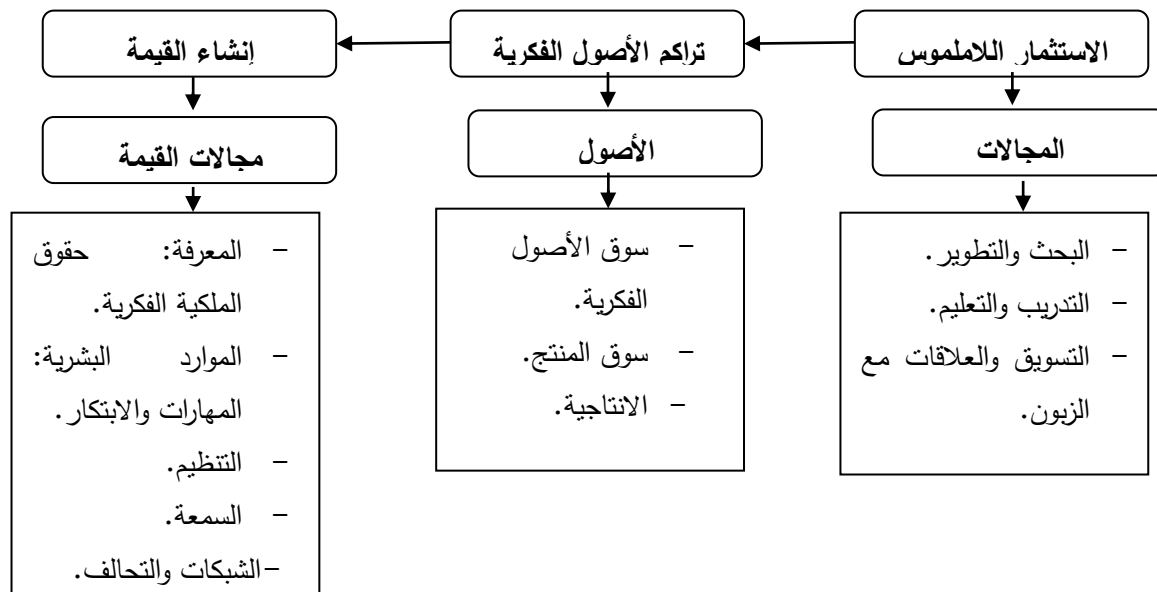
- **الاستثمار اللاملموس:** لابد من تخصيص الموارد لمجالات أساسية ومهمة تتمثل في البحث والتطوير (بناء القاعدة العلمية والتكنولوجية) والتدريب والتعليم (بناء رأس المال البشري) وموارد العلاقات.

- **تراكم الأصول الفكرية:** هذه المرحلة هي مرحلة استمرار الاستثمار والتعلم والخبرة المتراكمة بما يجعل الأصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في المستوى الذي يميز المنظمة.

- **إنشاء القيمة:** وهي مرحلة جني الثمار، ويمكن إنشاء معرفة جديدة في سوق الأصول الفكرية أو إدخال منتجات أو تحسين الإنتاجية جراء التميز في الأصول الفكرية (الخبرات والمعرفة)

شكل رقم (5)

نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)



المصدر: (نجم، 2010: 271)

طرق تنشيط الاستثمار في رأس المال الفكري:

ذكر دراجي (2011: 8-9) بأنه لا بد من تنشيط وتطوير رأس المال الفكري، ولبلوغ ذلك توجد عدد من الطرائق التي تهدف إلى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الإدارة و الأفراد العاملين وتمثل الطرق في:

- **عصف الأفكار:** تهدف الطريقة إلى إثارة الطريقة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية كاملة، لأن الجماعة تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية، لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر.

- **حلقات السيطرة النوعية:** وتهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعياً من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية لتطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية، علماً بأن حلقات السيطرة النوعية تسهم في :

- زيادة رغبة العاملين في استمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية.

- استثمار الطاقات الفكرية للعاملين كافة من خلال استقبال آرائهم.

- **الإدارة على المكشوف:** وتهدف هذه الطريقة إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم لتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال الاجتماعات واللقاءات،

وبحسب ما بين حسن (2008: 132) فقد تتمثل أهمية الاستثمار من خلال الجوانب التالية:

- يعزز الاستثمار مستوى أداء المنظمات وخاصة التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف، والموقع الاستراتيجي له أهمية في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية.

- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشراً مهماً لقياس ربحية المنظمة، ويسهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة.

- يحتم الاستثمار في رأس المال الفكري على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.

- يسهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توجد علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.

أما عبد العاطي (2006: 5) فقد بين بأن الاهتمام برأس المال الفكري والاستثمار فيه يقود المنظمة إلى ما يلي:

- تعزيز التنافس في الوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة والمطورة.
- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية، إضافة إلى تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة الإبداعية.
- إبهار وجذب الزبائن وتعزيز ولائهم والحفاظ عليهم.
- بناء سمعة طيبة عن المنظمة وخلق انطباعات ذهنية جيدة عنها لدى الزبائن.

محددات الاستثمار في رأس المال البشري :

بين مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض (2000: 7) من خلال ورقة عمل عن الاستثمار في رأس المال البشري بأن محدثات الاستثمار وتنمية رأس المال البشري ترتبط بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل ، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محدثات الاستثمار في رأس المال البشري وهي :

- **التخطيط:** ويعني بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها من الطرائق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

- **التنمية:** يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة وتنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج .

- **التوظيف:** ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استثمار القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته.

ذكر راتول، وآخرون (2011:ص16) أن أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري تتبثق من حقيقة مفادها حقيقة أن العنصر الصناعي تم استبداله بنموذج يسمى عصر المعرفة والذي يقوم على مبدأ التوسع في الاعتماد على الموجودات غير الملموسة (الأصول البشرية) على حساب الموجودات الملموسة (الأصول المادية).

العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري :

بين مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض (2000: 6-7) من خلال ورقة عمل عن الاستثمار في رأس المال البشري بأن الاستثمار يرتبط في رأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى أخرى ، ومن هذه العوامل نذكر ما يلي :

العوامل الجغرافية : وتشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها.

العوامل السكانية : يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني.

العوامل الاجتماعية: وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي.

العوامل الاقتصادية: حيث هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد ، والتعليم والتدريب حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف.

العوامل السياسية: تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه ، فالأيدولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة من الدول لأخرى حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك ذات (الأيدولوجية الاشتراكية)، والدول التي عانت من احتلال دول أخرى لها قد تأثرت ببرامج تعليمها بثقافة الدولة المحتلة ، بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراره.

أما يوسف (2005 : 9) فيفيد بأنه من أهم الجوانب التي يجب أن تهتم المؤسسة بها لتنمية رأسمالها البشري هي:

1- استقطاب أفضل المواهب البشرية :

أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار ، الاختبار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين .

2-إغناء رأس المال البشري:

وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الشركة .

3-المحافظة على العاملين المتميزين:

ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

4-إيجاد بيئة التعلم:

تتميز الشركات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم، والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى، ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

الإبداع والابتكار في تنمية رأس المال الفكري:

مفهوم الإبداع والابتكار:

بحسب مابين زين الدين (2005: 259) فإن بعض المختصين يميلون إلى التفرقة بين الإبداع والابتكار من منطلق أن الأول يتعلق باكتشاف فكرة جديدة، والثاني يتعلق بوضع هذه الفكرة حيز التنفيذ. حيث يعتبر الإبداع والابتكار نتاج سلسلة من العمليات الفكرية والمنطقية للعقل البشري الذي يتميز بالطلاقة الفكرية والمرونة، والقدرة على الابتكار والإبداع تتأثر بمجموعة من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى:

- عوامل شخصية، عوامل اجتماعية.

-**العوامل الشخصية:** تتمثل في الصفات والخصائص التي يتصف بها الأفراد المبدعون والمبتكرون، ومنها العوامل الوراثية والتي تولد مع الإنسان كالذكاء والاستعدادات الفطرية، وعوامل مكتسبة يكتسبها الإنسان من تجارب الحياة والتعلم والممارسة العملية.

-**العوامل الاجتماعية:** تتمثل في مختلف العوامل التي تحيط بالأفراد، والتي لها تأثير على قدراتهم الإبداعية والابتكارية كالعوامل الفيزيائية والاجتماعية.

مراحل الإبداع:

ذكر الهويدي (2007 : 38) أن للإبداع مراحل وهي كالتالي:

الإعداد - الاختمار -الإشراق - التعبير أو التحقق

عناصر الإبداع :

أوضح العتيبي (2005: 37) عناصر الإبداع كما يلي:

1- القدرات العقلية - السمات الشخصية -الدوافع الداخلية للعمل.

وذكر الهويدي (2007: 40-41) بأن توجد خصائص يتصف بها المبدعون وهي:

-خصائص معرفية- خصائص انفعالية.

أهمية الإبداع والابتكار بالنسبة للمؤسسة:

يرى خليفة (2011: 14) بأنه يمكن إبراز أهمية الإبداع والابتكار بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

1- إن الإبداع والابتكار يعود بالنفع على الفرد المبتكر من حيث رفع المعنويات وزيادة الثقة بالنفس.

2- يقود الإبداع والابتكار إلى التجديد والتطوير المستمر بما يساعد على مواكبة التطورات.

3- يعمل الإبداع على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إيجاد الأساليب والتكنولوجيات الملائمة.

4- يمكن الإبداع والابتكار من تلبية حاجيات المستهلكين والتفوق عليها.

5- يؤدي الإبداع والابتكار إلى إيجاد أساليب وطرائق إنتاج تجعل المؤسسة متميزة عن غيرها.

وبحسب أحمد وآخرون (2008: 6-8) فإن الإبداع تعبير عن الابتكار والتجديد، ويقف على العكس من الاتباع والتقليد، حيث يعتبر نتاج العقل البشري المتفوق، وسمة أصحاب العقول المستنيرة والنفوس المطمئنة ، فالإبداع عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة، كما ويشكل الإبداع أهم وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في زمن يزداد فيه التقليد بسرعة كبيرة ، ولن يتحقق ذلك إلا إذا كانت المؤسسة تثن رأسمالها الفكري، فاستثمار العنصر البشري يعني تثن نشاطه واستغلال أفكاره

التي قد تأتي بالجديد المبتكر للمؤسسة، وإن إتاحة الفرصة أمام رأس المال الفكري لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة، أو لتحديث وتطوير أساليب العمل والإنتاج والإدارة بها، هذا ما يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية باستمرار، ويؤدي ذلك إلى ما يلي:

1-زيادة القدرة الإبداعية :

يشكل التفكير الإبداعي أسلوباً حديثاً لحل المشكلات، وتوليد الأفكار التي تسمح بالتجديد المؤدي إلى بقاء المؤسسة في السوق التي تتصف بشدة المنافسة، وكثرة الخارجين منها ممن لم يستطيعوا مقاومة تلك المنافسة. وإن تنمية التفكير الإبداعي لا يقتصر على تنمية مهارات العمال والموظفين وزيادة إنتاجهم فقط ، ولكن تشمل تنمية درجة الوعي عندهم وتنمية إدراكهم وتوسيع مداركهم وتصوراتهم وتنمية خيالهم وشعورهم بقدراتهم واعتدادهم بأنفسهم في جو تسوده حرية المبادرة التي تسمح بتحقيق الهدف .

2-تنويع المنتجات:

ليس بإمكان المؤسسة في محيطها التنافسي الاعتماد على إنتاج نوع واحد من السلع ولمدة طويلة، خاصة في زمن يتميز بقصر دورة حياة المنتج، فالتطور الحاصل في المجال التقني وأساليب الإنتاج والإدارة، وتطور طرائق التسويق والوصول إلى رضا وولاء الزبائن، كل ذلك أدى إلى اختزال زمن التعريف بالمنتج واختفت الفترة الفاصلة بين ظهور وروج المنتج

3-جذب العملاء وتعزيز ولائهم:

تحتاج المؤسسة خلال نشاطها إلى ضمان تسويق منتجاتها، ومع اشتداد المنافسة يمكن أن تفقد المؤسسة زبائنها في أي لحظة، يمنعها ذلك من الاستمرار في النشاط ، بناء على ذلك تحتاج المؤسسة إلى زبائن جدد في كل فترة ، وأن تسعى إلى كسب وتعزيز ولائهم ، ضماناً لاستمرار إمكانية تسويق المنتجات، فرأس المال الفكري يتعدى حقل الإنتاج إلى السوق الواسعة التي يوجد بها أكثر من منتج .

3- استمرار الابتكار:

بعد جذب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة ينبغي أن لا تفقداهم مستقبلاً ، خاصة في سوق تتميز بشدة المنافسة التي تزداد كلما زاد الانفتاح الاقتصادي والتحرير المالي ، لذا ليس من صالح المؤسسة الاعتماد على أنواع محددة من المنتجات لفترة أطول ، ذلك

لأن المنافسين قد يوفرون الأفضل للزبائن فيؤثرون فيهم ، فيؤدي ذلك إلى خسارة ولائهم من قبل المؤسسة الأولى ، خاصة وأن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا في ظل العولمة وإزالة الحواجز أمام السلع والخدمات ، التي أصبحت تتدفق على مختلف الأسواق في العالم خاصة في ظل المنظمة العالمية للتجارة .

دور رأس المال الفكري في التنمية البشرية:

بحسب ما أورد خليفة (2011: 29) فإن إدارة رأس المال الفكري تعمل على إنشاء بنية تحتية متكاملة تتضمن توفير قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات وما تحتويه أو تتضمنه في مجال الالكترونيات والاتصالات المتقدمة، والتركيز على الصناعات الواعدة القائمة على الفكر والإبداع كالصناعات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات، والتجهيزات الإلكترونية، مما يساعد على سرعة الوصول المباشر لموارد المعلومات والسرعة في اكتساب المهارات وفتح الطرق أمام الإبداعات والابتكارات الشخصية مع ضرورة التركيز على الإنسان وتنميته وثقافته والتي تعتبر مصدراً للإبداع والابتكار، حيث إن امتلاك تكنولوجيا المعلومات المتطورة لا تشكل بعد هدفا لتحقيق الميزة التنافسية.

كما وبين خليفة (2011: 21-25) بأن منهج الإدارة يرتبط بقدرات من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات ويتيح لها نظاما دقيقا لممارسة العمليات الوظيفية، ولتحقيق ذلك يجب اتخاذ الإجراءات التالية:

- علاج اختلال هياكل الإنتاج: وذلك من خلال زيادة أهمية ودور القطاع الصناعي .
- علاج نقص المهارات: من خلال تعديل هيكلي في سياسات التعليم والتدريب.
- علاج اختلال هيكل القوى العاملة: عن طريق التنمية البشرية وتأصيل روح المبادرة والإبداع.
- الاهتمام بالبحوث والتطوير التكنولوجي: من خلال الاهتمام بالاختراعات وملاحقة التقدم العلمي.
- وضع إستراتيجية تضمن السرعة في ميادين الابتكار والإبداع التنظيمي والتكنولوجي.
- تدعيم كل من المعرفة المعلنة والكامنة لدى العنصر، واختيار أكفأ العناصر البشرية والتي تتمتع بمكونات ذهنية .
- العمل على استقطاب المهارات الفكرية الفردية أو الجماعية من سوق العمل.

- العمل على استمرار حركة التفاعل بين الفرد (بمكوناته الذهنية وقدراته وإدراكه الشخصي) والمنظمة
- التي يعمل بها (حيث المعرفة القابلة للانتقال)، وبذلك تكون هذه الحركة أساساً لتكوين معرفة تنظيمية توجه وبشكل مباشر لمزيد من الابتكار والإبداع والاختراع- بما يؤدي في النهاية إلى تكوين ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.
- وضع نظام مناسب للحوافز يكون من شأنه إيجاد الدافعية لدى العاملين للعمل والتعامل بشكل عقلاني ومنتج.
- تنقية مصادر المعلومات والمعرفة من أي تشويه أو خطأ.
- تطبيق ما يسمى " المعرفة المتخصصة" أي يمارسها متخصصون حتى يمكن الاستفادة من هذه المعرفة، ومن هنا نجد مديراً ذا معرفة، مما يساعد في إيجاد مجتمع معلومات ومعرفة شامل على المستويين المحلي والعربي.

علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات الإدارية المعاصرة:

أولاً-علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي :

يرى دراجي (2011: 3) أن العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جداً، وأن المفكرين الاستراتيجيين تقع عليهم مسؤولية التفكير الاستراتيجي، وهم جزء من رأس المال الفكري، إذ يمتلكون الموصفات والقدرات ذاتها التي يتميز بها رأس المال الفكري، وحيث تتوفر الشروط الوظيفية لشغل المنصب ومنها:

- يتمركز المفكرون الاستراتيجيون في الاستراتيجية الشاملة (القمة الاستراتيجية)، بينما يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الاستراتيجية كافة ابتداءً من الشاملة وانتهاءً بالتشغيلية.
- يملك المفكرون الاستراتيجيون صلاحيات واسعة بحكم كونهم أعضاء مجلس إدارة، بينما يملك رأس المال الفكري صلاحيات محددة وقسم منها لا يملك صلاحيات إطلاقاً.
- يتوافر في المفكرين الاستراتيجيين شروط الموقع الوظيفي الحالي مثل: التحصيل العلمي، مدة الخدمة، الخبرة الوظيفية... بينما ليس بالضرورة توافر الشروط في رأس المال الفكري.

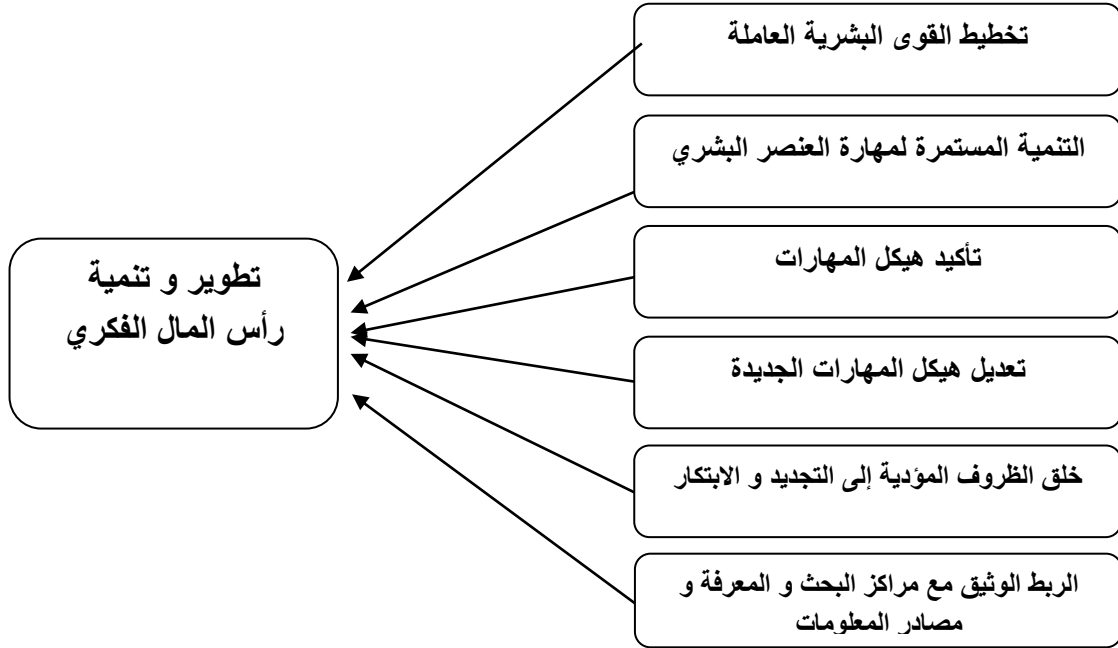
ثانياً-علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة:

يرى دراجي (2011: 4) بأن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد، حيث إن أولى مهام إدارة المعرفة هو مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتتمثل هذه المعرفة بالخبرات الشخصية. وتتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي. وإدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق أو تنفيذ براءات الاختراعات التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحاً كبيرة من جراء ذلك. وذكر شارف و بورنان (2008: 13-14) طرائق و آليات تطوير و تنمية رأس المال الفكري في ظل مجتمع المعرفة، حيث بينها من خلال النقاط التالية:

- التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة العنصر البشري من خلال التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض و المكافأة العادلة عن الأداء، والاختيار الملائم و السليم.
- تأكيد هيكل المهارات الجديدة من خلال تصميم برامج التدريب، وتقديم و قياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات و متطلبات العمل.
- تخطيط القوى العاملة من خلال تحديد النوعيات والمهارات ومصادر الحصول على النوعيات المطلوبة
- تعديل هيكل المهارات الجديدة أي التخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلباً لنوعيات المطلوبة.
- خلق الظروف المؤدية إلى التجديد والابتكار أي خلق روح المبادرة لدى العاملين بالمشاركة في الإدارة والعمل الجماعي في فرق الوحدات المستقلة مع تشجيع الابتكار.
- الربط الوثيق بين مراكز البحث و المعرفة و مصادر المعلومات من خلال خلق آلية للاتصال المباشر (عقود)، الاستفادة من خبرات الأفراد و الباحثين والدخول في مشاريع بحوث و تطوير مشتركة.

شكل رقم (6)

تطوير و تنمية رأس المال الفكري



المصدر: (شارف ، وآخرون، 2008: 14)

ثالثاً-علاقة رأس المال الفكري بالهندسة الإدارية:

يرى المفرجي، وصالح (2005 : 61) بأن عملية الهندسة الإدارية وتنفيذ هذا المنهج الجديد يتطلب وجود رأس مال فكري لدى منظمات تستطيع التعامل مع متطلباته، فالهندسة الإدارية تقوم على سمتين بشريتين:

الأولى: تتمثل في النظرة الانتقادية المبادئة.

أما الثانية: فتتمثل في التفكير الابتكاري المستند إلى القدرة على تخيل بدائل لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها، وتقوم كذلك على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات.

وهاتان السمتان تتطابقان تماماً مع خصائص رأس المال الفكري، كذلك تبرز العلاقة بين المتغيرين من خلال متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية ومن أهمها الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط.

كما وأن رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتينية ويقترب كثيراً من التجديد وتأسيس القواعد والتعليمات بنفسه، ويحب التحدي والمجازفة في العمل، وبالتالي يسهل تطبيق الهندسة الإدارية، ويسهم في نجاحها بكفاءة وفعالية. والهندسة الإدارية عملية مستمرة.

رابعاً-علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة:

يرى دراجي (2011: 5) بأن رأس المال الفكري هو العنصر الجوهرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة، وتتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية، وهذا سيسهل كثيراً في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.

خامساً-علاقة رأس المال الفكري بالعلومة:

كما يرى دراجي (2011: 5-6) بأن الخصائص المطلوبة لمواجهه العولمة هي خصائص رأس المال الفكري المتمثلة بتنوع المهارات والخبرات وامتلاكهم القدرة المتفردة ، وعليه يمكن القول بأن صناعة رأس المال الفكري في المنظمات يعد أمراً في غاية الأهمية لكونه أهم وسائل مواجهة ظاهرة العولمة.

وإن وسيلة جني إيجابيات العولمة هي من مسؤولية رأس المال الفكري، لأنه فعلاً يمثل الطراز المختلف عن بقية الموارد البشرية نظراً لما يتمتع به من قدرات تنظيمية ومعرفية تساعد على الابتكار والإبداع.

سادساً-علاقة رأس المال الفكري بالذكاء الاقتصادي:

فبحسب ما أورد دراجي (2011: 6-7) بأن علاقة رأس المال الفكري بالذكاء الاقتصادي تتمثل في:

1- **تغيير رأس المال الفكري:** يساعد الذكاء الاقتصادي على تغيير رأس المال الفكري من خلال وضع مخطط مدروس لتحقيق الأهداف المسطرة، وبصفة عامة أهداف التغيير تتلخص كالآتي:

- تجنب التدهور في الأداء.

- تحقيق الكفاءة وفعالية الأداء.

- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع.

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع.

2- رفع كفاءة رأس المال الفكري:

هناك نوعان من الكفاءات:

الكفاءات الفردية:

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المنظمة.

الكفاءات الجماعية:

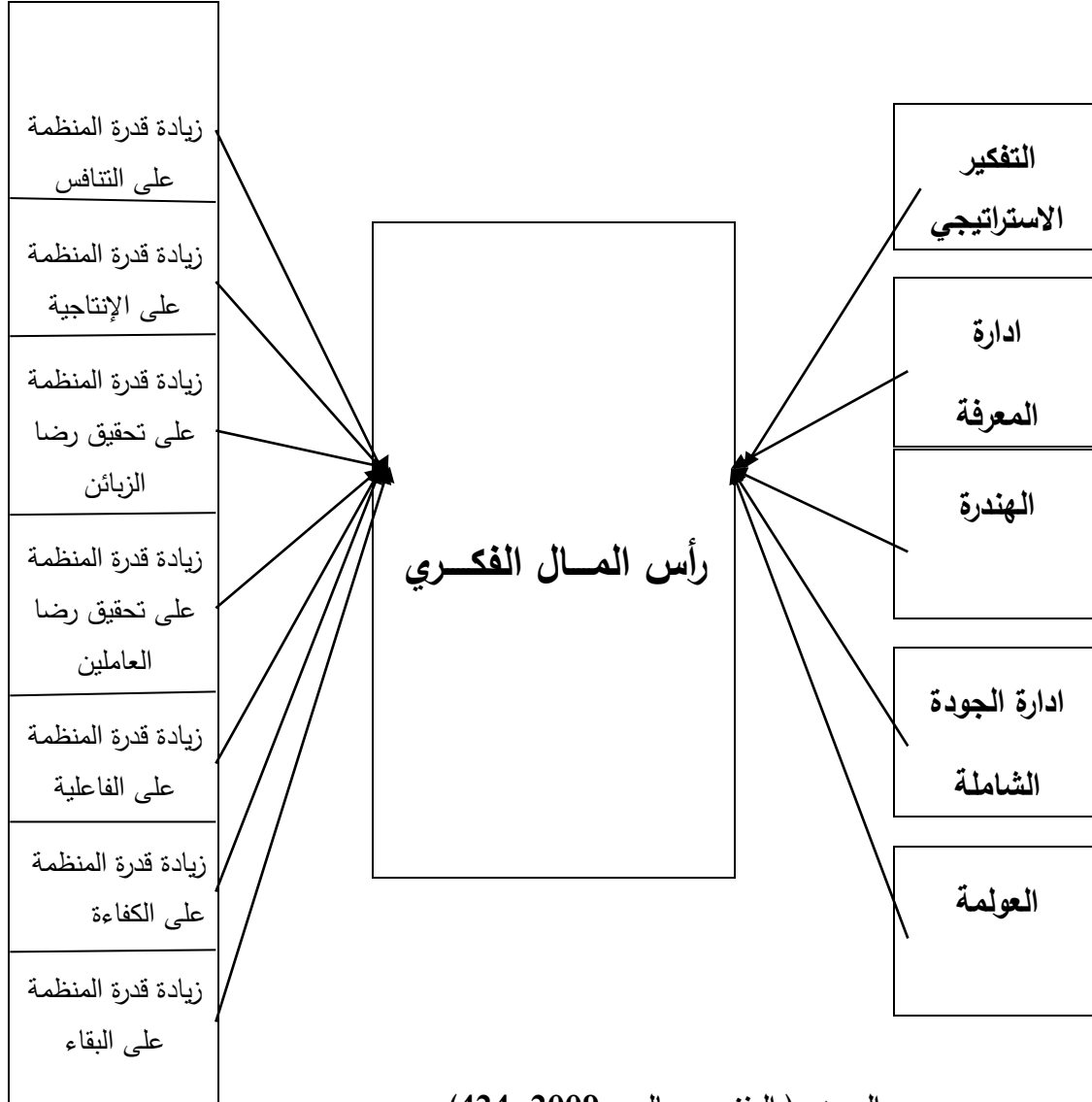
تعتبر الكفاءات الجماعية أهم انشغال للمؤسسات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع.

ويساعد الذكاء الاقتصادي في تطوير الكفاءات البشرية باعتباره جهداً استثمارياً، بحيث يركز على إدارة المعارف والقدرات لدى جميع الخبرات الموجودة في المنظمة، لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذي الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية.

وترى الباحثة بأن وجود رأس المال الفكري يعد مفتاحاً أساسياً للتعامل مع التحديات، ومن ثم جني فوائدها المختلفة وتحقيق التفوق التنافسي، وبالتالي تطوير القدرات والإمكانات الابتكارية والإبداعية.

شكل رقم (7)

علاقة رأس المال الفكري بالتحديات الإدارية المعاصرة وتأثيرها على قدرات المنظمة:



المصدر: (العنزي ، صالح ، 2009 : 424)

مما سبق يتضح أنه توجد علاقة بين رأس المال الفكري والتحديات الإدارية متمثلة في: التفكير الاستراتيجي - الهندسة الإدارية- العولمة - الجودة الشاملة -الذكاء الاقتصادي - المعرفة ولها تأثيرها على المنظمة- زيادة قدرة المنظمة على التنافس و الإنتاجية و تحقيق رضا الزبائن والعاملين وزيادة قدرة المنظمة على البقاء.

أخلاقيات رأس المال الفكري:

الغالبى (2005: 145) يُعرف الأخلاقيات بأنها القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التميز بين ما هو صحيح وما هو خطأ.

مصادر الأخلاقيات:

كما أورد الغالبى (2005: 145) فقد تجد مصادر الأخلاقيات في:

-أخلاقيات الشخصية:

لدى كل فرد مجموعة من القيم الشخصية والمعتقدات والتي ينقلها إلى المنظمة أو إلى المجتمع، حيث تترجم هذه القيم والمعتقدات إلى سلوكيات أخلاقية.

- التنظيم الإداري:

يؤثر التنظيم الإداري في الأخلاقيات لكل من نظم استقطاب الأفراد وتدريبهم والهيكل التنظيمي، وكل هذا يسهم في تشكيل الأخلاقيات.

-القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات:

إن القانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال والتي بدورها تعمل على توجيه العمال، ووجود هذه القوانين يمثل رادعاً للسلوكيات غير المقبولة.

واللوائح الحكومية هي مجموعة المعايير المحددة من السلطات للممارسات المقبولة وغير المقبولة.

-قوانين السلوك الأخلاقي (المدونات الأخلاقية):

تهدف إلى توجيه وإرشاد المديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني، تذكير العاملين والمديرين بالمتطلبات القانونية والأخلاقية، الإعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمنظمة، وتقوية الانضباط الذاتي لدى أفراد المؤسسة بقواعد السلوك الأخلاقي.

-ثقافة المنظمة:

تمثل ثقافة المنظمة مجموعة القيم والأعراف والتقاليد والتطلعات التي تمثل إطار عمل يحدد سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة والمستويات.

العوامل التي أدت إلى الاهتمام بأخلاقيات رأس المال الفكري في المنظمة:

لقد بين زيتوني وكريم (2011: 13) بأنه من أهم العوامل التي أدت الى زيادة الاهتمام بالأخلاقيات هي:

- 1- إساءة توظيف منتجات المعرفة كتوظيفها في عمليات التدمير العسكري.
- 2- إساءة استعمال التكنولوجيا أو ازدواجية استعمالها (ممارسات التجسس الصناعي).
- 3- تزايد جرائم الحاسوب والإنترنت وخسائرها المالية، تغيير البيانات وسرقة المعلومات.
- 4- التحديات الناجمة عن الفتوحات العلمية والتكنولوجية، حيث حقق التقدم العلمي اختراقات عديدة في هذه المجالات.

المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري:

بين العنزي وآخرون (2009: 450-453) أن تصنيف المخاطر المحتملة التي يتعرض لها رأس المال الفكري هي كالآتي:

- 1-مخاطرة تقادم رأس المال الفكري، وتأخذ مخاطرة هذا التقادم ثلاثة اتجاهات وهي :
تقادم المعرفة- تقادم القدرات- التقادم الثقافي.
- 2-مخاطرة إحباط رأس المال الفكري، وتأخذ هذه المخاطر ثلاثة اتجاهات وهي:
اتجاهات نفسية مثل التوتر والانطواء والفشل- اتجاهات مادية وتضم العدوان والتدخل الشخصي - اتجاهات تنظيمية تتمثل في ضعف الانتماء والولاء.
- 3-مخاطرة اغتراب رأس المال الفكري، وتأخذ هذه المخاطر أربعة اتجاهات وهي:
اغتراب ثقافي - اغتراب حضاري- اغتراب اجتماعي- اغتراب قيمي.
- 4-مخاطرة محدودية البحث عن التميز المنظمي، كما وتأخذ هذه المخاطرة أربعة اتجاهات وهي:
مخاطرة قتل الابتكار الجديد- مخاطرة ضعف تحفيز المقترحات- مخاطرة تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية- مخاطرة ضعف الثقة.
- 5-مخاطرة ضعف الحفز المادي والاعتباري، وتأخذ ثلاثة اتجاهات وهي:
الجوانب المادية من الأجور والمكافآت- الجوانب المعنوية مثل منح الأوسمة والألقاب-

الجوانب الاجتماعية مثل تعزيز المكانة.

أساليب إدارة مخاطر رأس المال الفكري:

كما وبين العنزي وآخرون (2009: 454) أن مسألة إدارة مخاطر رأس المال الفكري تعد ضرورة وليس خياراً لمنظمات الأعمال حيث إن المسببات التي تفرز مخاطر رأس المال الفكري ترتبط بالجوانب الاقتصادية- والتنافسية- والانفجار السكاني.

وذكر العنزي وآخرون (2009: 454-455) أن أساليب إدارة مخاطر رأس المال الفكري

هي:

- **عصف الأفكار:** من خلال إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية، لأن الجماعة تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية، لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر.
- **تآلف الأشتات:** يهدف هذا الأسلوب إلى معالجة المشكلات الصناعية، وإنعاش الإبداع باستعمال إجراءات ميكانيكية تحاول عمل مظاهر عقلانية للعمليات الإبداعية التي تكون أكثر تأثيراً و يلائم هذا الأسلوب كثيراً المنظمات الصناعية.
- **الجماعات الحماسية:** توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل، ويزيدون من استخدام أفكارهم أكثر من سلوكهم وأعضاء أجسامهم الأخرى لحل المهمات المناطة بهم، وبالتالي بلوغ إنجازها بكفاءة وفعالية.

مما سبق يرى الباحث أن لرأس المال الفكري مخاطر يتعرض لها سواء مخاطر تقادم أم إحباط أم اغتراب أم مخاطرة محدودية البحث أو مخاطرة ضعف الحفز المادي والمعنوي، ولكن المهم إدارة هذه المخاطر واستخدام الأسلوب الأمثل حتى يتم تفادي أية مشاكل.

ملخص المبحث الأول

رأس المال الفكري

رأس المال الفكري بدأ الاهتمام به منذ بداية التسعينات الميلادية عندما أطلق " رالف ستير" مدير شركة فيلي للأطعمة عبارة " رأس المال الفكري" حيث قال: في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركة، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركة، كما وذكر العديد من الباحثين "أن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج".

يعتبر حقل رأس المال الفكري من الحقول التي بدأ الاهتمام بها حديثاً. والذي لم يكتمل ولم يتبلور بعد، وهو لا يزال في مرحلة التطور والبناء والاكتشاف الذاتي. ونظراً لحدثة هذا الحقل فإنه لم ينعقد بعد اتفاق واضح حول مفهوم هذا المصطلح الجديد ولكن يمكن تعريفه بأنه " عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها وجعلها منظمات عالمية قادرة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن واستغلال الفرص التي تتيحها التكنولوجيا "

كما أنه إن أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري يجب تمييزه عن رأس المال المادي إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات أما رأس المال البشري يمثل المهارات والابداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري. ويمكن تقسيم مكونات رأس المال الفكري إلى:

رأس المال البشري هو عبارة عن المعرفة والخبرات والمهارات والإبداع والابتكار والمعنويات التي يتميز بها رأس المال البشري.

الأصول الهيكلية هو البنى الارتكازية لرأس المال البشري ويتكون من أنظمة فرعية متمثلة ببراءة الاختراع والاكتشاف وحقوق النشر والتأليف والعلامة التجارية، وقاعدة بيانات وأنظمة معلومات.

الأصول الفكرية هي تحويل المعرفة والمعلومات الكامنة في عقول الأصول البشرية إلى قيمة.

رأس مال العلاقات هي هو العلاقة المنظمة مع الأفراد ذات العلاقة مثل الحكومة، أو أصحاب المصالح أو التحالفات وتتعلق بتلبية احتياجات العملاء ورضا العملاء والعلاقة مع الموردين.

كما وأن رأس المال الفكري ينظر إليه المساهمون في الإدارة المعاصرة باعتباره أثمن أصول المنظمة. ويسعون لرفع قيمته بما يسهم في كفاءة عمليات المنظمة وفعاليتها واستمراريتها وتعظيم ربحيتها.

ويمكن ادراج رأس المال الفكري ضمن الأصول غير المادية (الاصول غير الملموسة - المعنوية) إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات والذي يمثل المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين ، وتبادل الأفكار والخبرات ومتابعة المنافسين ، وقد تم وضع وتحديد العديد من المؤشرات والمقاييس لقياس رأس المال الفكري، وهذه المؤشرات تلزم المنظمات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، إذ تميز المنظمات أصبح يعتمد بصورة كبيرة على فاعلية إدارتها لرأس المال الفكري.

ويتعرض رأس المال الفكري لعدد من المخاطر المحتملة وهي مخاطرة تقادم رأس المال الفكري (كتقادم المعرفة وتقادم القدرات والتقادم الثقافي) - ومخاطرة احباط رأس المال الفكري (اتجاهات نفسية كالتوتر والانطواء والفشل) - واتجاهات مادية (كالتدخل الشخصي والعدوان) - واتجاهات تنظيمية (كضعف الانتماء والولاء)، ومخاطرة اغتراب رأس المال الفكري (اغتراب ثقافي -اغتراب حضاري - اغتراب اجتماعي و اغتراب قيمي)، ومخاطرة محدودية البحث عن التميز المنظمي (مخاطرة قتل الابتكار الجديد- مخاطرة ضعف تحفيز المقترحات - مخاطرة تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية - مخاطرة ضعف الثقة)، ومخاطرة ضعف الحفز المادي والاعتباري (الجوانب المادية كالجور والمكافآت)- جوانب معنوية (منح الوسمة والألقاب) وجوانب اجتماعية (كتعزيز المكانة).

وعلى الرغم ومن المخاطر التي يتعرض لها رأس المال الفكري فلا بد من إدارة جيدة لإدارة المخاطر المحتملة فيجب اتباع عدد من الأساليب كأسلوب عصف الأفكار من خلال اثاره القدرة الابداعية للأفراد وتآلف الاشتات من خلال معالجة المشكلات، والجماعات الحماسية كتوليد الاثارة والمتعة في المناقشة.

المبحث الثاني

الجامعات الفلسطينية الخاصة

المبحث الثاني

الجامعات الفلسطينية الخاصة

مقدمة

يهدف هذا الفصل للتعرف إلى الجامعات الفلسطينية الخاصة، حيث إن لها أهميتها الكبيرة ، وستتناول الباحثة جامعة فلسطين وجامعة غزة وبوليتكنك فلسطين موضوع هذه الدراسة، وستتناولها بالتفصيل.

نشأة الجامعات في فلسطين:

بين أبوعيد (2011: 69) إن فكرة إنشاء جامعة في فلسطين راودت عقول عدد من الشخصيات والمفكرين والأكاديميين إبان الانتداب البريطاني، واقتصرت هذه الجهود المبذولة في هذا المضمار على إنشاء بعض الكليات والمعاهد التي منحت الدرجة الأكاديمية الأولى والمتوسطة في الحقول الأدبية كالحقوق والتربية والعلوم الزراعية .وقد توقفت هذه الكليات بعد نكبة 1948م بسبب الاحتلال الإسرائيلي.

كما بين كاتبة (2004: 5) بأنه في عام 1967م وبعد اكتمال احتلال الضفة الغربية وقطاع غزة، أحكمت إسرائيل قبضتها على فلسطين، ووضعت العراقيل والصعوبات أمام التعليم الفلسطيني، لذلك قامت عدة جهات ومؤسسات فلسطينية بالتفكير في الخروج من هذا المأزق عن طريق إنشاء جامعات ومعاهد فلسطينية تلبي حاجات المجتمع الفلسطيني، وتشكل ملاذاً لخريجي الثانوية العامة من الناحية الأخرى.

أما صامد الاقتصادي (1995: 10): لقد كانت أولى المبادرات في كلية بيرزيت التي أعلنت عن تطوير التخصصات التي تدرسها إلى درجة البكالوريوس، وفي عام 1971م تم تأسيس كلية الشريعة في الخليل، وأضيف لها في العام 1980م كلية أخرى، ثم في عام 1973م أعلنت مدارس الفريز في القدس عن تحولها إلى جامعة أطلق عليها جامعة بيت لحم، تلا ذلك تأسيس الجامعة الإسلامية في العام 1978م ، وفي بداية الثمانينات انطلقت أربع كليات جامعية في القدس شكلت ما يعرف باسم جامعة القدس، وفي بداية العام 1991م تأسست: جامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة و جامعة الأقصى، ومن ثم الجامعة العربية الأمريكية في العام 1997م.

الإشراف على الجامعات الفلسطينية:

بحسب ماورد على موقع وزارة التربية والتعليم (www.mohe.ps) تُقسم الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة من حيث الإشراف الأكاديمي والإداري والتمويل إلى ثلاثة أقسام، وهي:

- **جامعات عامة :** وهي مستقلة من ناحية التمويل والإشراف الأكاديمي والإداري وتتمثل في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة وجامعة النجاح - الخليل - بيت لحم - القدس - بيرزيت.
- **جامعات حكومية :** وتقع تحت الإشراف المباشر لوزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي متمثلة بجامعة الأقصى بغزة.
- **جامعات خاصة :** وهي تقع تحت الإشراف المباشر لجهات أهلية خاصة مثل: جامعة غزة وفلسطين وبوليتكنك فلسطين والجامعة العربية الأمريكية.

رؤية الجامعات ورسالتها وغاياتها:

كما وورد على موقع (www.mohe.ps) بأن الجامعات تعتبر منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة، وتعمل على إحداث نهضة مجتمعية شاملة، وهي مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، وتعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعلم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتسهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية.

غايات الجامعة:

- رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة.
- الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
- ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.
- الارتقاء بالبيئة الجامعة ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

الجامعات الفلسطينية الخاصة في محافظات قطاع غزة:

في ظل أهمية التعليم العالي فقد عمل الشعب الفلسطيني على إنشاء الجامعات، حيث تناول الباحث الجامعات الفلسطينية الخاصة المتمثلة بجامعة فلسطين وجامعة غزة وبوليتكنك فلسطين الجامعي.

أولاً- جامعة فلسطين:

بحسب ما ورد على موقع الجامعة (www.up.edu.ps) فإن جامعة فلسطين مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تأسست عام 2003، وبدأت ممارسة دورها في المجتمع الفلسطيني جنباً إلى جنب مع نظيراتها من الجامعات المحلية في أوائل شهر مارس من عام 2005 في مدينة غزة، وذلك بتجهيز ملفات اعتماد الكليات والبرامج.

وتم تخصيص أرض للجامعة بمساحة (30) دونماً في مدينة الزهراء وسط قطاع غزة، وبدأت الجامعة فور الحصول على الأرض بإنشاء مبانيها والاستقرار فيها. وبعد العمل المتواصل في تجهيز برامج الجامعة وفقاً لمتطلبات وزارة التربية والتعليم العالي والهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي حصلت الجامعة على الترخيص المبدئي ثم على الاعتماد العام للجامعة بتاريخ 2007/07/15م إلى أن حصلت على الاعتماد النهائي لكلياتها.

انطلاقاً من مسمى الجامعة - جامعة فلسطين - استخدمت عناصر معمارية تدل عليها، فكان أولها استخدام عناصر معمارية تراثية فلسطينية كالقباب والعقود والتيجان والأعمدة وكافة الزخارف المستعملة في المباني الفلسطينية القديمة خاصة في مدينة القدس، وأيضاً استخدام شكل خارطة فلسطين تصميمياً لواجهة المبنى الرئيس في الجامعة، بالإضافة إلى عمل مبنى يشبه في تصميمه الخارجي مسجد قبة الصخرة في القدس.

الأهداف الإستراتيجية:

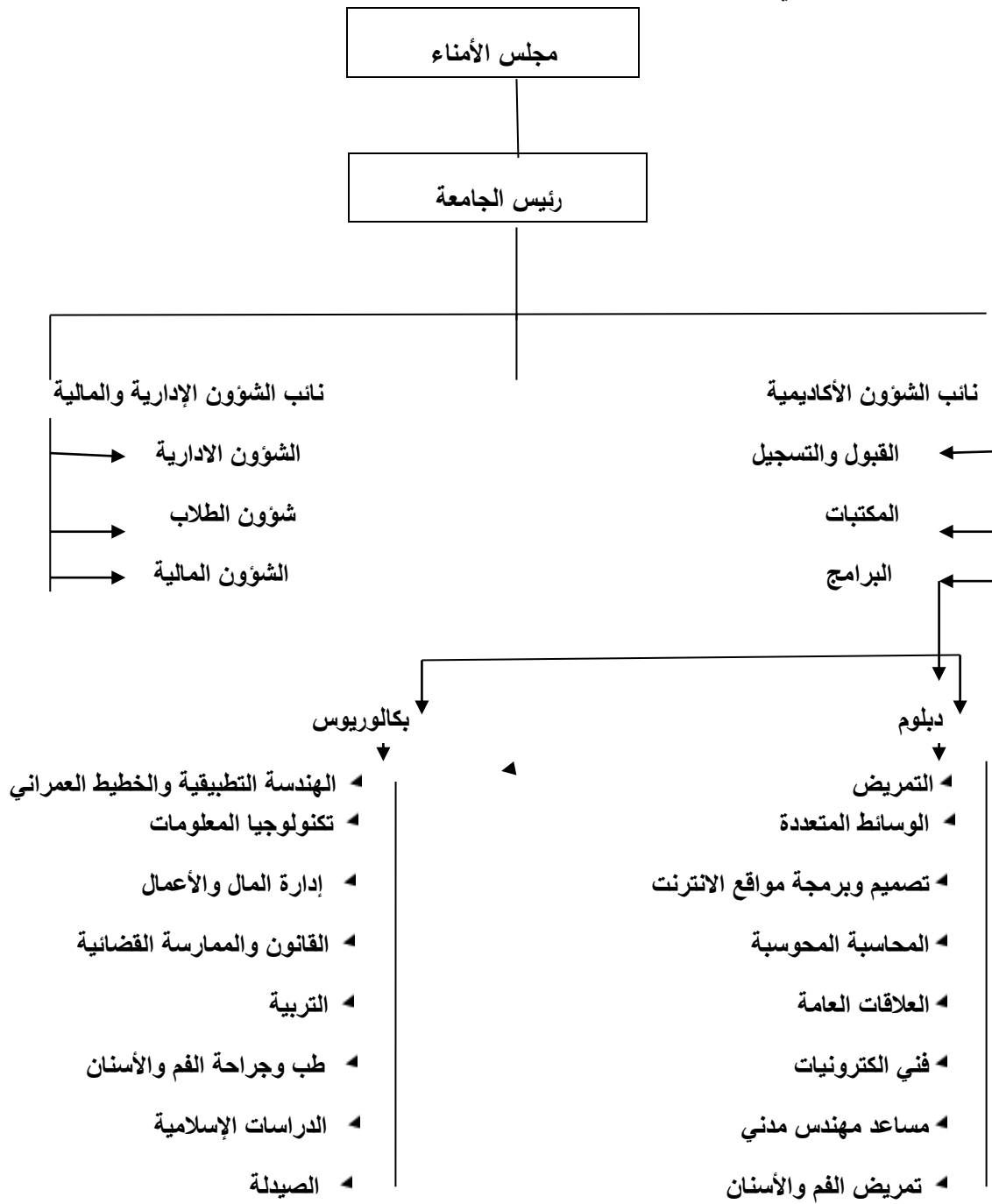
1. تعزيز العمل المؤسسي في إدارة الجامعة لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.
2. تهيئة البيئة الجامعية التي تلبي تطلعات الطلبة للرقى بمستوى التفكير والإبداع والتميز لديهم.
3. ربط برامج الجامعة باحتياجات السوق وتطويرها بما يتلاءم مع تلك الاحتياجات.

4. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإدارية والفنية والمالية على مستوى الجامعة.
5. تحقيق معايير الجودة والنوعية للبرامج الأكاديمية وفق معايير الجودة المحلية والعالمية.
6. الاهتمام بالبحث العلمي و مواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية والاستفادة منها في العملية التعليمية والعلمية، مما يسهم في بناء طالب متميز ومبدع يسهم في خدمة مجتمعه وأمته وتوجيهه لخدمة قضايا ومشكلات التنمية في المجتمع، وأن تكون الجامعة جسراً لنقل وتعريب وتوطيد العلوم والتكنولوجيا وتعزيز الانفتاح العلمي والثقافي.
7. تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها الاجتماعي والمؤسسي وتقوية روابطها وعلاقاتها العلمية والثقافية مع الجامعات العربية والدولية.

الكليات والبرامج الدراسية:

- البكالوريوس: (الهندسة التطبيقية والتخطيط العمراني - تكنولوجيا المعلومات - إدارة المال والأعمال - القانون والممارسة القضائية - الإعلام والاتصال - التربية - طب وجراحة الفم والأسنان - الدراسات الإسلامية - الصيدلة) وتخصص الصيدلة تخصص جديد .
- الدبلوم المتوسط: (التمريض - تمريض صحة الفم والأسنان - الوسائط المتعددة - تصميم وبرمجة مواقع الانترنت - المحاسبة المحوسبة - العلاقات العامة والتسويق - فني الكترونيات - مساعد مهندس مدني).

يبين المخطط التالي الهيكلية الإدارية لجامعة فلسطين:



المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاستناد إلى موقع الجامعة (www.up.edu.ps)

ثانياً - جامعة غزة:

بحسب ما ورد على موقع الجامعة (www.gu.edu.ps): جامعة غزة هي جامعة فلسطينية نظاميه أسست في مدينة غزة لتكون منارة علمية أكاديمية تقدم خدماتها الجامعية

للشباب الفلسطيني للمساهمة في تطوير المجتمع الفلسطيني علمياً ومهنياً، وتختص بالتعليم العالي والبحث العلمي بداية من علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والعلوم الإدارية والمالية وعلوم الاتصال واللغات والترجمة وتباعاً بعد ذلك في مجالات وعلوم أخرى.

لقد بدأت فكرة إنشاء جامعة في قطاع غزة لدى مجموعة من الشخصيات الفلسطينية الفاعلة في العام 2005، ثم ترجمت الفكرة إلى حقيقة، وبوشر بإنشاء مباني ومرافق الجامعة على الأرض التابعة لها في منطقة تل الهوى بمدينة غزة، وفي الوقت نفسه بوشر في إجراءات ترخيص الجامعة واعتمادها من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وفي 2007/7/18 حصلت جامعة غزة على الترخيص المبدئي لتصبح مؤسسة تعليم عالٍ جديدة معتمدة لدى وزارة التربية والتعليم العالي.

وفي 2008/1/27 حصلت الجامعة من الوزارة على الاعتماد العام لتصبح مؤسسة تعليم عالٍ جديدة بدءاً من العام الدراسي 2008/2009، ثم توالى بعد ذلك حصولها على الاعتماد الخاص لكلياتها وبرامجها المعلنة.

وتعتمد جامعة غزة أفضل النماذج الأكاديمية العالمية والعربية للتعليم الجامعي، حيث يكون العلم والبحث التطبيقي فيها موضع تقدير، ويكون التعلم الفاعل للطلاب موضع تشجيع، ويكون القبول مفتوحاً لجميع الطلبة المؤهلين على أساس قدراتهم الأكاديمية واهتمامهم بالتعلم في سياق فلسفة هذه المؤسسة ورؤيتها وقيمتها الأساسية ومهمتها وأهدافها الاستراتيجية. وإن جامعة غزة تقدر دور اللغات الأجنبية ومنها اللغة الإنجليزية والفرنسية وتجدها في اقتصاد العالم الحديث، لذلك تقرر استخدام اللغة الانجليزية بصورة مكثفة في برامجها الأكاديمية.

وتعتمد الجامعة في تطبيق برامجها الدراسية والبحثية نظام الساعة المعتمدة. كذلك فإن التعلم الذاتي لطلبة الجامعة هو هدف ومهارة تسعى الجامعة لتحقيقه من خلال الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة كالمكتبة التقليدية والإلكترونية، وشبكة المعلومات، حيث يستخدم الطلبة شبكة معلومات الجامعة للتواصل مع أساتذتهم والاطلاع على ما يحتاجونه من معلومات.

ويحتل التدريب وفق الأساليب الحديثة جانباً مهماً من برامج الجامعة الدراسية، والجامعة تقدم برامج تدريبية للمجتمع في المجالات التي تتناسب مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية، كما أنها تقيم علاقة تعاون أكاديمية مع عدد من أهم الجامعات المحلية والعربية والدولية، وذلك لتبادل الخبرات والمعلومات والأبحاث.

وحصلت الجامعة على العضويات التالية وهي: عضوية اتحاد الجامعات العربية وعضوية اتحاد الجامعات الخاصة.

أهداف الجامعة:

1. الارتقاء بمستوى الطلبة، ودعم نموهم الفكري، وفتح مجال الخبرة أمامهم في ظل نظام من التعليم الأكاديمي المميز.
2. إعداد الطالب للعمل الوظيفي والمهني وفق حاجات الوطن.
3. نشر المعرفة بإتاحة فرص التعليم العالي والتخصصي في مختلف ميادين العلوم الطبيعية البحتة منها والتطبيقية والعلوم الإنسانية والفنون، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في فروع العلوم المختلفة.
4. تطوير المعرفة بالقيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتنظيمه ومساعدة الجهات المختصة على حل مشكلات المجتمع وقضايا التنمية فيه، والعمل على نقل المعرفة العلمية إلى اللغة العربية.
5. الاهتمام بشخصية الطلبة ومسلكتهم وتوجيههم إيجابياً لخدمة المجتمع.
6. العناية بالتعليم المستمر والاهتمام بالإرشاد الميداني في مختلف النواحي التطبيقية في سبيل خدمة المجتمع وحل مشاكله القائمة وتلافي المتوقع منها.
7. العناية بالحضارة العربية والإسلامية ونشر تراثها والاهتمام بالقيم الأخلاقية.
8. توثيق الروابط مع الجامعات والهيئات العلمية العربية والعالمية.

الكليات والبرامج الدراسية:

■ كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات:

- برنامج علوم الحاسوب: تخصص علوم الحاسوب.
- برنامج التصميم الجرافيكي والملمتديا: تخصص التصميم الجرافيكي والملمتديا.

■ كلية العلوم الإدارية و المالية:

- برنامج إدارة الأعمال: تخصص إدارة الأعمال.

- برنامج المحاسبة: تخصص المحاسبة.

▪ كلية علوم الاتصال واللغات:

برنامج اللغات والترجمة: تخصص اللغة الانجليزية والترجمة.

▪ برنامج الإعلام: تخصص الصحافة المكتوبة.

تخصص الإعلام الإلكتروني.

تخصص العلاقات العامة.

▪ كلية التربية:

1. تخصص معلم المرحلة الأساسية العليا/ تعليم الاجتماعيات.

2. تخصص معلم المرحلة الأساسية العليا/ تعليم اللغة الانجليزية.

3. تخصص معلم المرحلة الأساسية العليا/ تعليم العلوم.

4. تخصص معلم المرحلة الأساسية العليا/ تعليم الرياضيات.

5. تخصص معلم المرحلة الأساسية العليا/ تعليم التكنولوجيا.

6. تخصص معلم المرحلة الأساسية العليا/ تعليم اللغة العربية.

▪ كلية الحقوق:

- برنامج الحقوق: تخصص الحقوق.

▪ برامج الدبلوم المتوسط:

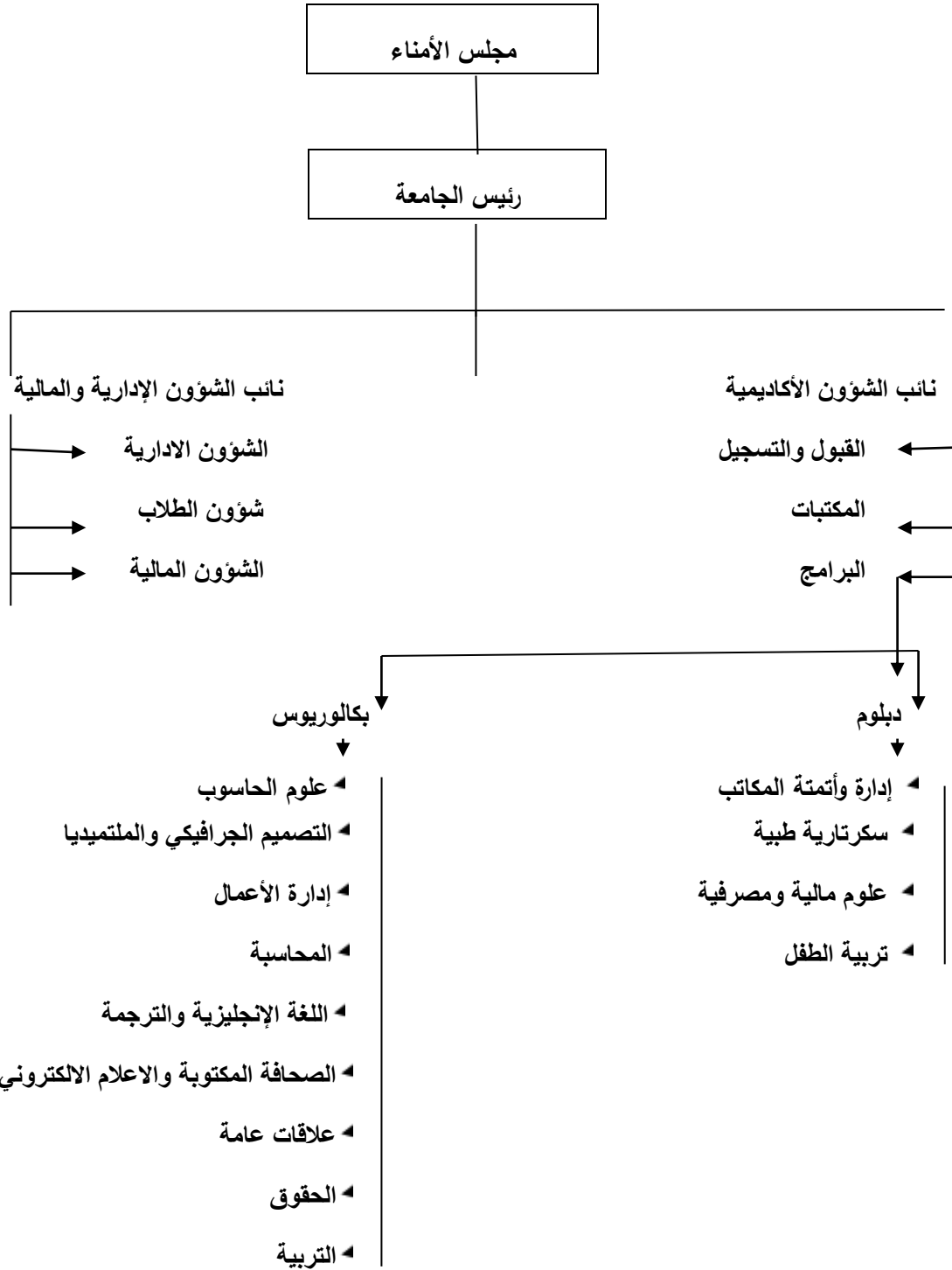
- تخصص إدارة وأتمتة مكاتب.

- تخصص سكرتارية طبية.

- تخصص علوم مالية ومصرفية

- تخصص تربية الطفل

يبين المخطط التالي الهيكلية الإدارية لجامعة غزة:



المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاستناد إلى موقع الجامعة (www.gu.edu.ps)

ثالثاً - بوليتكنك فلسطين:

بحسب ما ورد على موقع الجامعة (www.pap.edu.ps) فإن تأسيس بوليتكنك فلسطين بتاريخ 2005/5/1، وبدأت الدراسة في 2005/5/15 وقد حصل بوليتكنك فلسطين على الاعتماد المبدئي في 2006/8/6 وعلى الاعتماد العام في أبريل 2009 وحصل على الاعتماد الخاص لكافة البرامج والتخصصات تبعاً في 2009/3/17 لدرجتي البكالوريوس والدبلوم المتوسط .

ونتيجة لمعاناة التعليم الفلسطيني والتي ازدادت كغيرها من القطاعات الحيوية في فلسطين من آثار العدوان الإسرائيلي وكثرة أعداد الطلبة الراغبين في إكمال تعليمهم العالي بعد مرور سنوات من حصولهم على الثانوية وظهور المزيد من التحديات لتطوير المؤسسات التعليمية وإمكاناتها على كافة الأصعدة . ووجود أعداد لا حصر لها من العاطلين عن العمل أو الأسرى المحررين الراغبين في العمل لدى المؤسسات المختلفة تم تأسيس البوليتكنك.

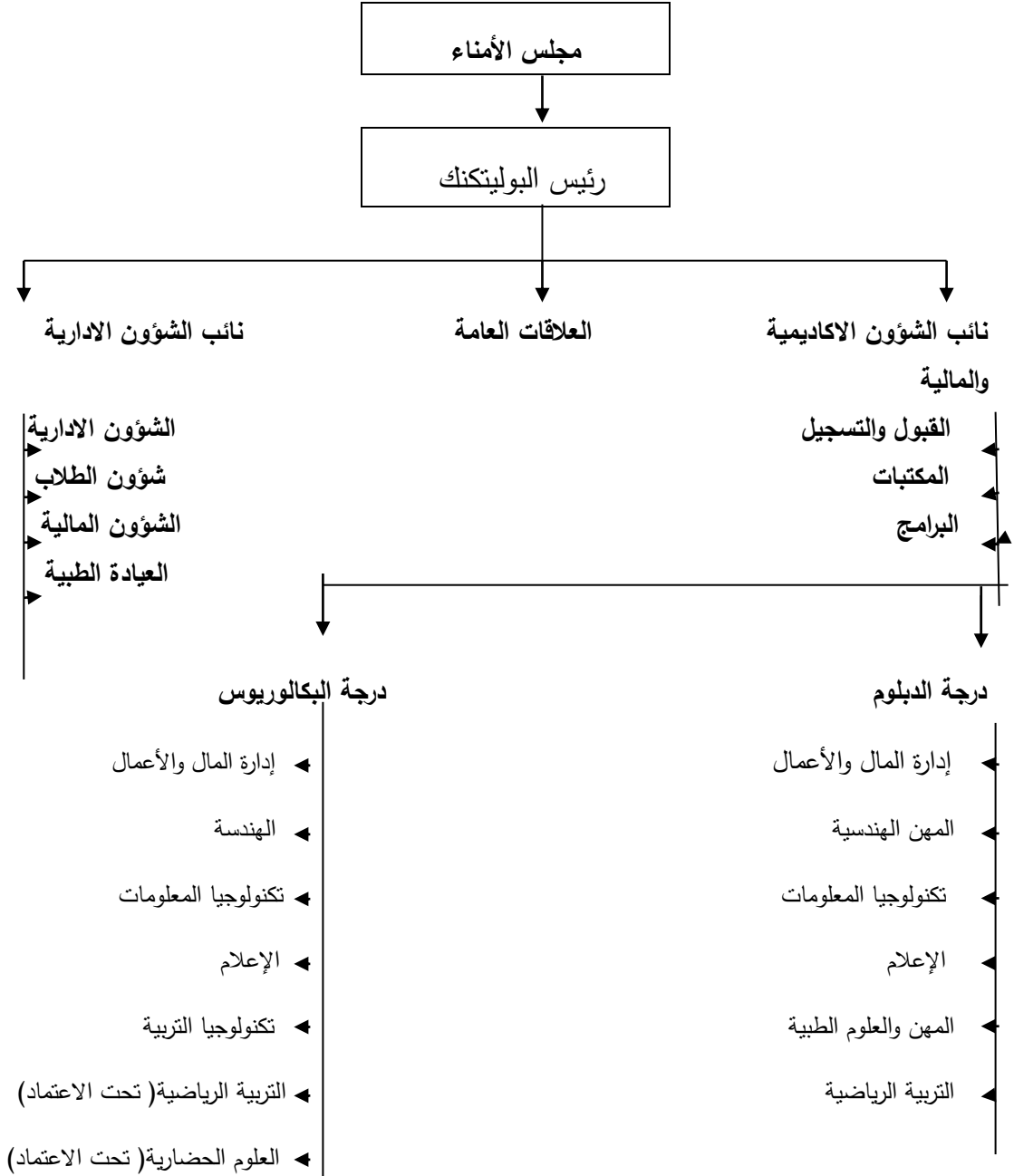
أهداف بوليتكنك فلسطين:

- 1- تحقيق درجة عالية من الانسجام والتوافق بين ما يطرحه البوليتكنك من تخصصات، وما هو موجود في سوق العمل المحلي والإقليمي.
- 2- تحديث أساليب وتسهيلات التعليم المختلفة وبما يتوافق مع التطورات الحديثة.
- 3- تربية جيل حضاري ملتزم معتزاً بهويته العربية والإسلامية ويحمل راية التحرير والتنمية.
- 4- برامج جديدة متميزة، ومناهج قوية.
- 5- استخدام التعليم الإلكتروني من ضمن وسائل تكنولوجيا التعليم.
- 6- الاعتماد على إدخال مواد الحاسوب في مختلف المجالات.
- 7- مخاطبة كافة شرائح المجتمع والتواصل معهم، لنشر فلسفة وأهداف الجامعة.
- 8- رعاية الطلاب والخريجين بعد التخرج والمساهمة في تسهيل حصولهم على فرصة عمل في مجال تخصصاتهم من خلال المؤسسات الحكومية والخاصة والراعية لفكرة وأهداف الجامعة.

الكلّيات والبرامج الدراسية:

- **البكالوريوس:** (إدارة المال والأعمال - الهندسة - تكنولوجيا المعلومات - تكنولوجيا التربية - الإعلام).
- **الدبلوم المتوسط:** (إدارة المال والأعمال - تكنولوجيا المعلومات - الإعلام - المهن الهندسية - المهن والعلوم الطبية - التربية الرياضية - القانون).

يبيّن المخطط التالي الهيكلية الإدارية لبوليتكنك فلسطين:



المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاستناد إلى موقع الجامعة (www. pap.edu.ps)

رأس المال البشري بالجامعات الفلسطينية الخاصة:

وعبر موقع وزارة التعليم (www.mohe.ps) ظهر بأن قطاع التعليم يعتبر من أكبر القطاعات من حيث تزويد القوى البشرية بالمعرفة والمعلومة وتلبية احتياجاتهم، حيث إنها ترسي قواعد مستقبل التنمية، وتعتبر الجامعات الفلسطينية من القطاعات التعليمية التي تسعى للتميز والريادة والمنافسة والنجاح، وفي ظل تلك البيئة التنافسية المتزايدة التي تعمل بها الجامعات ، فإن النجاح هو حليف المؤسسة التعليمية التي تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية لها.

كما وذكر الموقع ذاته أن قطاع التعليم يعتبر من القطاعات المهمة في المجتمع الفلسطيني بما يقوم به من آثار واضحة في تأهيل وتوجيه العنصر البشري كأحد مدخلات العملية التعليمية وكأحد أهم المخرجات لهذا القطاع، فكان لابد من الاهتمام والتركيز على المعطيات والمتغيرات التي من شأنها أن تدفع باتجاه نجاح هذا القطاع الذي أصبح موطناً للمنافسة بين من يقدمون الخدمات التعليمية ولاسيما الجامعات الفلسطينية الخاصة ، حيث تسعى كل منها نحو الحصول على أفضل العاملين من ذوي الكفاءات والإمكانات العالية ليرفعوا من مستوى أدائهم أمام المنافسين من الجامعات الأخرى، وإن لقطاع التعليم دوراً مهماً في تكوين الإنسان المنتج فتم التركيز على رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وما لها من دور مهم في المجتمع الفلسطيني.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، حيث تم التركيز على الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة محل البحث، حيث تم تقسيمها إلى دراسات فلسطينية (محلية) وعربية وأجنبية، وهي على النحو التالي:

أولاً-الدراسات الفلسطينية:

1-دراسة (مهنأ،2014) بعنوان: بناء نموذج وصفي جديد لقياس رأس المال الفكري: النموذج النوعي المقارن (نحو إطار ناظم لعملية القياس)".

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار وصفي عام يساهم في عملية القياس من خلال تطوير نموذج القياس النوعي المقارن، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بإجراء عدد من المقابلات في الداخل والخارج من خلال اللقاءات العلمية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- أن الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري يحتاج إلى تطوير وتحسين مستمر مزامنة بعملية القياس.
- أن الكثير من رواد رأس المال الفكري أجمعوا على عدم اتفاق نماذج القياس على إطار شامل.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة العمل المستقبلي على تطوير نموذج كمي للنموذج النوعي المقارن.
- ضرورة تبني وجود مؤسسة وطنية عامة لرأس المال الفكري تساهم في تبني نموذج موحد للقياس.

2-دراسة (قشقش،2014) بعنوان: (إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)

هدفت الدراسة لدراسة العلاقة بين الإجراءات الادارية التي تتبعها الجامعات في إدارة رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لديها من عدة محاور وهي (جودة الخدمة- المرونة والتطور - النوعية-الابداع)، كما وتهدف للإجابة عن مدى تأثير كل مكون من مكونات رأس

المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة، حيث اقتصر مجتمع الدراسة على كل من (الجامعة الإسلامية - الازهر - القدس المفتوحة) أما عينة الدراسة فقد اشتملت على الهيئة الادارية العليا في الجامعات وشملت المناصب التالية : رئيس قسم - مساعد مدير دائرة - مدير دائرة - مساعد عميد- عميد- مساعد رئيس جامعة - مستشار رئيس جامعة - نائب رئيس جامعة (وقد بلغ العدد الاجمالي (365) في منصب اداري من أصل (1514) موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.
- 2- يوجد تفاوت في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري (البشري والهيكلية والعلاقات) في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية.
- 3- الإجراءات الادارية لرأس المال العلاقات هي الأكثر ارتباطاً من مكونات رأس المال الفكري

3-دراسة (الخطيب،2013) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة).

هدفت الدراسة الى التعرف على دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة وطبقت في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2012-2013 على عينة الدراسة والمكونة من (237) موظف وموظفة من العاملين الاداريين في المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- 1- هناك مستوى لرأس المال الفكري لدى العاملين الاداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة بوزن نسبي (71.84%)، حيث احتل المرتبة الأولى مجال رأس المال البشري بوزن نسبي (72.80%) وجاء في المرتبة الثانية مجال رأس المال الهيكلية بوزن نسبي (72.05%) بينما جاء في المرتبة الثالثة مجال راس المال العلاقات بوزن نسبي (69.98%)

2- هناك مستوى للكفاءة الادارية لدى العاملين الاداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة بوزن نسبي (79.97%)

ومن اهم ما أوصت به الدراسة:

1- ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.

2- ضرورة تحديد رأس مالها الفكري ومكوناته وذلك على أساس مستوى لتحديد مستوى النمو السنوي.

3- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة بتحفيز العاملين لديها على التطور والتغيير وتفويض العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم.

4-دراسة (أبو دية،2011) بعنوان: "واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم، وذلك من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين الإداريين في هذه الجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة، ويضم الموظفين الأكاديميين والإداريين وعمداء الدراسات العليا ومسؤولي المكتبات ومراكز الحاسوب.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- أن واقع رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية بمحافظتي الخليل وبيت لحم جيد.
- أن واقع الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظتي الخليل وبيت لحم (التعليم ، البحث العلمي، الإدارة الداخلية) جيد.

5- دراسة(شعبان، 2011) بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال" - دراسة حالة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة(البشري والهيكلية والعلاقات) لدى شركة الاتصالات الفلسطينية جوال، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (120) موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- توجد علاقة بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية للشركة فيما يتعلق بمجال الجودة المتفوقة.
- يوجد تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.
- رأس مال العلاقات يسهم بشكل أكبر من رأس المال البشري والهيكلية، وهو المجال الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري بأنه هو المورد الرئيس والحفاظ عليه وتطويره.
 - أهمية رأس المال الفكري في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية.
- 6-دراسة (حمادة،2010) بعنوان: " التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة في حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ويتكون مجتمع الدراسة من (3830)، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (383) وهم الموظفون الذين التحقوا ببرامج التدريب من بداية عام 2009م وحتى 2010/4/30م، وقد تم إعداد استبيان وتوزيعه على أفراد العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- أن للتدريب أثراً فاعلاً في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الفلسطينية عن طريق زيادة المعارف واكتساب مهارات وقدرات جديدة بجودة عالية.
- وأن هناك أثراً إيجابياً للتدريب على السلوك والاتجاهات لدى الموظفين الحكوميين.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين الحكوميين.
- يختلف التدريب في إدارة رأس المال الفكري من حيث النوعية والأساليب .
- والتدريب له عائد مجز على المدى الطويل في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

7-دراسة (العيد، 2005) بعنوان: قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التعليم في التنمية والحياة الاقتصادية أي علاقة التعليم برأس المال البشري ، ومفهوم العائد على التعليم ، وكيفية حساب معدل العائد الفردي والجماعي للاستثمار في هذا المجال ، ثم الاستفادة من النتائج المتحققة في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية من جراء التعليم وتطوره

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في استعراض الجانب النظري فضلاً عن عرض الظاهرة محل البحث. واعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على بعض النماذج القياسية لتقدير أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة ، كما تم الاعتماد على تحليل البيانات المقطعية (Cross Section Data) حيث اتخذت سنة 1999 كتعبير عن فترة ما قبل انتفاضة الأقصى المباركة، و سنة 2003 كتعبير عن مرحلة انتفاضة الأقصى المباركة في إطار المنهج المقارن. كما و استعانت الدراسة بالأسلوب الاستقرائي للتحقق من صحة فرضياتها.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- تحديد أولويات التوسع والتطوير في المؤسسات التعليمية والتخصصات والمناهج وأساليب التعليم والبحث العلمي.

- رسم سياسة التعليم وفلسفته، بما في ذلك تخصيص الميزانيات العامة بين مراحل التعليم المختلفة وسبل تمويله وتحديد التخصصات العلمية وتعديلها بما يحمله من دلالات لمستقبل مسيرة التنمية البشرية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.

- رسم السياسات والإجراءات الهادفة الي تحسين نوعية التعليم من جهة ، ومدى ملاءمتها لاحتياجات سوق العمل من جهة أخرى.

ثانيا-الدراسات العربية:

1-دراسة (الجرادات والسامري وجاد الله، 2012) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية".

هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صربية الدخل الاردنية ، وذلك من خلال دراسة علاقة كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري

(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في تحقيق الميزة التنافسية لخدمات الضريبة ، وكذلك التعرف هل هناك اختلاف في تأثير كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، وقد تم اختيار العينة لتشمل عينة عشوائية من متخذي القرار بلغ 6 عددهم (210) شخص ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في منهجية الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- 1- بيان مدى توفر متطلبات أبعاد رأس المال الفكري لدى المؤسسة.
- 3- توفر متطلبات رأس المال البشري أكثر من أي قسم من أقسام رأس المال الفكري .
- 4- هناك فرق في مدى تحقيق الميزة التنافسية لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري.
- 5- رأس المال البشري أهم ركن من أركان رأس المال الفكري في تحقيق المنافسة بالنسبة للمؤسسة.

2-دراسة (الطراونة،2011) بعنوان: " الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات العامة الأردنية).

تهدف الدراسة للتعرف على مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية، وتحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في أبعاد الأداء المؤسسي المختلفة من وجهة نظر القيادات العليا في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وزعت على عينة بلت (401) مفردة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- 1-أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري) جاءت منخفضة .
- 2-وأن تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي جاءت منخفضة.

3-وجود اثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال الفكري) وأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام برأس المال الزبون) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

3-دراسة (باسهيل،2010) بعنوان: " أثر تقويم رأس المال الفكري على تعظيم قيمة الشركة بالتطبيق على الشركات الصناعية السعودية".

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية رأس المال الفكري كأصول غير ملموسة على تعظيم قيمة الشركة، وتظهر هذه الدراسة الصعوبات التي تواجه عملية تقويم الأصول غير الملموسة ومن ضمنها رأس المال الفكري، وتمت مناقشة العديد من النظريات المحاسبية المقترحة لتقويم العناصر الأساسية لرأس المال الفكري، وتم تحقيق ذلك من خلال جمع البيانات من خلال الاستبانة من بعض الشركات الصناعية وأعضاء هيئة التدريس والمستثمرين من الأفراد والشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان الأهم منها ما يلي:

- 1- وجود اتفاق حول أهمية رأس المال الفكري والمحاسبة عنها.
- 2- عدم وجود اتفاق على طريقة واحدة لتقويم رأس المال الفكري محاسبياً.
- 3- وجود علاقة بين تقويم رأس المال الفكري وتعظيم القيمة السوقية للشركات.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- 1- ضرورة إعداد قائمة مستقلة للإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري للشركة.
- 4- دراسة (القشي ، نور،2010) بعنوان: "رأس المال الفكري: الأهمية، والقياس، والإفصاح

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهات النظر المتعددة الخاصة بكل من أهمية وقياس وافصاح عن رأس المال الفكري، وذلك باتباع منهج وصفي فكري، حيث يساهم في تحفيز الأفكار واستخلاص الفائدة من جميع تجارب الآخرين.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان الأهم منها ما يلي:

- 1-تركيز أهمية رأس المال الفكري على أهمية الإنسان بشكل رئيسي.
- 2- اتفاق وجهات النظر على صعوبة قياس هذا النوع من رؤوس الأموال.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- 1- ضرورة دعوة جميع الجهات المختصة على دعم البحوث المشتركة في الأردن.
- 2- الوصول على مفهوم جديد لرأس المال الفكري من منظور إسلامي.
- 5- (أيوب، 2010) بعنوان: " الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية و التعليم فيه".

هدفت الدراسة إلي التعرف على الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي، وذلك من خلال تناول المحاور التالية: وهي تنمية رأس المال البشري والأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري ودور التربية والتعليم في تكوين رأس المال البشري في الوطن العربي، استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- أن العديد من الدراسات ركزت على رأس المال البشري المعرف بمستوى المهارات والمعارف.
- مسيرة تنمية رأس المال البشري ترتبط بشكل وثيق بمسيرة نظريات النمو الاقتصادي.
- دور قطاع التربية والتعليم في تكوين رأس المال البشري يؤثر قضايا مهمة بالنسبة للسياسات الاقتصادية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- يجب أن تكون تنمية رأس المال البشري موجهة إلى أغراض عملية ملائمة لتلبية حاجات المجتمع.
- إصلاح الهيكلية الحالية للتعليم في الوطن العربي، بما يتلاءم والتطورات التكنولوجية.
- تعزيز اتجاه التعليم العالي نحو الدراسات العلمية والعملية بما يحقق أهداف التنمية.

6-دراسة (الفضل،2009) بعنوان: " العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة - دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي"

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور رأس المال الفكري في إنجاز إستراتيجية الزبائن للمنظمة وتحقيق القيمة المقترحة الهادفة إلي خلق القيمة ، وقد أجريت الدراسة على عينة من

(78) مصرفاً موزعة على دول الخليج العربي وباستخدام البيانات المالية للسنوات 2004-2006، وتم استخدام مقياس معامل القيمة المضافة الفكرية للتعبير عن الأداء الشامل للمنظمة بدلا من معايير الربحية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- الصناعات المصرفية يعتمد بقاؤها ونموها على استمرار رضا الزبائن وكسب زبائن جدد.
- أنشطة المنظمة في مجال رأس المال الفكري (البشري والهيكلية والزبائنية) تسهم في خلق القيمة للمنظمة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة تكثيف الجهد البحثي في مجالات رأس المال وأثره في خلق القيمة.
- 7- (دراسة بلوناس وقذايفة، 2009) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال" - دراسة نظرية

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة متغيرة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعدد من منظمات الأعمال في الجزائر، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على أفراد العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.
- رأس المال الحقيقي التي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري، استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أن تتنظر المنظمة لرأسمالها الفكري على أنه صلب نشاطها وركيزته الأساسية.
- على المنظمات أن تدرك أن كل الأفراد ليسوا متشابهين، بل إن قيمهم تختلف بمدى قدرتهم على خلق وتحديد مستقبل المنظمة.

- وعلى المنظمات المعاصرة أن تحاول رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى .

8-دراسة(الحواجرة،2009) بعنوان : "دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات"

هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة ارتباط استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات لدى شركات التأمين الأردنية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة ، وزعت على عينة بلغت (213) فرداً .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط مهمة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات من حيث تنمية التعلم وتكامل المعرفة وتوظيف رأس المال المعرفي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- على شركات التأمين الأردنية ضرورة العناية والاهتمام بعمليات التدريب والتعليم ، والتركيز على جوانب المعرفة وتكاملها وتوظيفها من أجل تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسات .

9-دراسة (مسودة،2009) بعنوان: " مدى توفر رأس المال المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الصناعية المنتمية للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، وتألفت عينة الدراسة من مدراء الإدارة العليا في تلك الشركات، فقد تم إعداد استبانة وتوزيعها على أفراد العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- توفر متطلبات رأس المال المعرفي في شركات الأدوية الأردنية بنسبة 80%.

- أن أهم معوقات بناء رأس المال الفكري هو عدم توفر رأس المال المادي الكافي لإجراء الدراسات والبحوث لتطويره، وعدم قدرة شركات الأدوية على تطبيق واستخدام المعرفة ونقلها حيز التنفيذ.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة التعامل مع رأس المال المعرفي على أنه مورد رئيس من بين موارد المنظمة والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر.
- التأكيد على أهمية دور رأس المال المعرفي في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

10-دراسة (عطيه،2008) بعنوان: " رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر"

هدفت الدراسة إلي تحديد أثر رأس المال المعرفي في إدارة المعرفة لعينة من المصارف الحكومية في محافظة الديوانية بالعراق ، طبقت الدراسة على عينة من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في عينة من المصارف الحكومية، إلى جانب المقابلات الشخصية، وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- عدم حرص المصارف على مشاركة العاملين في ندوات ومؤتمرات من شأنها زيادة معارفها.
- هناك اهتمام من قبل المصارف بالعاملين الذين يمتلكون المعرفة من أجل تحقيق الأداء المتميز.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- رعاية أفكار المبدعين وتوفير الفرص لهم بالتطبيق.
- الاهتمام الواسع بالمعرفة.
- إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى الأفراد وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت .

11-دراسة (الهيجان ، 2007) بعنوان: " رأس المال الفكري: استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التدريب ودوره في نجاح المؤسسات باعتباره الاستراتيجية المهمة في التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة، تم استخدام المنهج الوصفي و إعداد استبانة وتوزيعها على عينة المجتمع المتمثلة بعدد من المؤسسات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- يتطلب نجاح أي برنامج في مجال رأس المال الفكري توظيف التدريب باعتباره منهجاً مفعلاً لنتائج البحوث ومعاضداً لجهود الاستشارات في هذا الجانب.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أن يكون التدريب في برنامج إدارة رأس المال الفكري مختلفاً من حيث النوعية، لأن هذه الفئة المستهدفة تمتلك المعرفة والخبرات والمهارات.

- ضرورة الاهتمام بالأشخاص المتميزين الذين يمثلون فعلاً رأس المال الفكري من خلال اكتشاف المواهب وتطويرها.

- ضرورة أن يكون من سياسات الموارد البشرية عمل برنامج خاص للتحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة.

12-دراسة (المطيري، 2007) بعنوان : " إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة- تصور مقترح

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز التحديات التي لها علاقة مع رأس المال الفكري والكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات، وقد استخدمت الدراسة مدخل التحليل الاستراتيجي منهجية بحثية وفقاً لنموذج SWOT لتحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية للتعليم الجامعي ونقاط القوة والضعف التي تتضمنها البيئة الداخلية للتعليم الجامعي، فقد تم إعداد استبانة وتوزيعها على أفراد العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- أن رأس المال الفكري يستند الى مجموعة من الأسس النظرية (معرفية ،إدارية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية) ويتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي رأس المال

البشري والهيكلية ورأس مال المستفيدين ، ويمكن قياس رأس المال الفكري وفقاً لمقاييس كمية مالية أو مقاييس كمية نوعية.

- أن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات هي: (سياسات العمل التنافسية، الثقافة التنظيمية الداعمة، البنية التنظيمية الملائمة، النظم الفعالة لرفع كفايات العاملين).

13-دراسة (حباينة،2007) بعنوان: " دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، كدراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر حيث بينت أن المعرفة والابتكار كأساس لتعريف رأس المال الفكري، ودور المعرفة في المؤسسة في تطوير وتحسين أداء الموظفين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة وكانت الاستجابات بمجموع (149) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- الأهمية البالغة لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق استثمار المقدرّة العقلية، والعمل على تعزيزها.

- وأن القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ الشركة بمكانتها بين الشركات المنافسة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- الاهتمام بآليات استقطاب يد عاملة متميزة للقيام بعمليات إبداعية للمؤسسة.

- ضرورة تقوية العلاقات بين العاملين، حتى يكون هناك مناخ مناسب لتبادل المعرفة والمهارة.

14-دراسة (يوسف، 2005) بعنوان: " دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال من الموارد الأساسية للشركات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، وتم تطبيق الدراسة على منظمات الأعمال والاقتصاد في الأردن، واستخدمت الأسلوب النقدي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- أن الشركات لا تعتمد أي صيغة لتحديد رأس مالها الفكري.
- الجهات الحكومية لا تعبر أي اهتمام إلى رأس المال الفكري في الشركات من خلال التشريعات الخاصة بذلك.
- ومن أهم ما أوصت به الدراسة:
- على الشركات أن تحدد رأس مالها الفكري ومكوناته، وعلى أساس سنوي لتحديد مستوى النمو السنوي.
- على الجهات الرسمية في الدول تحديد مؤشرات معينة لقياس النمو في رأس المال الفكري.

15-دراسة (المفرجي وصالح، 2003) بعنوان: " رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"

هدفت الدراسة إلى معرفة المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري وطرق قياس مستوى رأس المال الفكري والأساليب المناسبة للمحافظة عليه، وتم استخدام الأسلوب التحليلي على عدد من منظمات الأعمال في القاهرة.

وبنظرة تحليلية قام بها الباحثان وجدا أن البحوث تتجه بشكل عام نحو أربع غايات وهي كالتالي:

- التعرف إلى مدى إدراك قادة المنظمات لرأس المال الفكري.
- البحث عن العوامل التي تسهم في زيادة رصيد رأس المال الفكري.
- تحديد الوسائل والأساليب التي تسهم في تنشيط رأس المال الفكري.
- أثر رأس المال الفكري على متغيرات أخرى أو علاقته مع متغيرات أخرى.

ثالثا: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Ramirez and Gordillo,2014) بعنوان: (التعرف على رأس المال الفكري وتقديره في الجامعات الاسبانية)

تهدف الدراسة الى تقديم نموذج لغرض التعرف على راس المال الفكري وتقديره في الجامعات الاسبانية، من خلال تقديم مجموعة من مؤشرات راس المال الفكري لمساعدة

الجامعات عن طريق تقديم معلومات مفيدة الى حملة أسهمها بما يساهم في تحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة والقابلية للمقارنة في قطاع التعليم العالي.

حيث تم توزيع استبيان على أعضاء المجالس الاجتماعية في الجامعات الاسبانية العامة بهدف التعرف على العناصر غير الملموسة التي يطلبها حملة الاسهم أكثر من أي شيء آخر.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

1- تم تحديد العناصر غير الملموسة التي تحتاج إلى قياس، والتي تشكلت نتائج الدراسة التجريبية منها.

2- تم التعرف على مجموعة متجانسة من المؤشرات.

3- أن المؤلفات العلمية والمهنية قدمت العديد من المقترحات لقياس رأس المال الفكري

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1- ضرورة البحث عن نماذج قياس رأس المال الفكري لأن عدد النماذج المعتمدة على قياس رأس المال الفكري قليل في الجامعات.

2-دراسة (Kweh,chan and Ting,2013) بعنوان : قياس فعالية رأس المال الفكري في قطاع البرمجيات الماليزية)

تهدف إلى التعرف على مدى فعالية شركات البرمجيات الماليزية المدرجة كشركات عامة في تحويل رأس المال الفكري إلى قيم مؤسسة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل للبيانات.
وقد تم اختيار عينة من 25 شركة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان الأهم منها ما يلي:

1- أن الشركات المدرجة في سوق المال الرئيسية لبورصة ماليزيا هي أقل فعالية من تلك المدرجة في السوق الثانوية.

2- أن من بين الشركات التي اختيرت كعينة فإن شركة Eduspec Holdings Berhand هي الشركة الأكثر فعالية مع أعلى تردد لعلامة الأسناد وتبقى النتائج قائمة بالرغم من الانتقادات حول صلاحية نموذج معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري كمؤشر لحساب رأس المال الفكري

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1- ضرورة تقديم مقترحات لقياس رأس المال الفكري من خلال المؤلفات العلمية والمهنية.

3-دراسة (Mitchell, 2010)

"A model for managing Intellectual capital to generate wealth"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج لإدارة رأس المال الفكري مستمد من رؤية واستراتيجية المنظمة. ولخصت الدراسة مكونات رأس المال الفكري في العناصر الثلاثة التالية: رأس المال البشري، والهيكل، والعلاقات، حيث تم اختيار (9) من المدراء التنفيذيين لوحدة عمل مستقلة في واحدة من الشركات الكبرى في نيوزيلندا بغرض جمع بيانات منهم عن طريق المقابلة بالإضافة إلى (18) موظفاً للمقابلة أيضاً، وجمع بيانات (88) موظف من خلال استبانة تم إعدادها وتوزيعها لبيان وجهه نظرهم بخصوص قضايا تتعلق برأس المال الفكري.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

1- لا يوجد إدراك لدى إدارة الشركة لإدارة رأس المال الفكري.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1- لابد من الاهتمام الكبير برأس المال الفكري وذلك لإحداث تغييرات سلوكية لدى العاملين.

2- اعطاء أهمية كبيرة لدور التنشئة الاجتماعية لدى العاملين بالشركة.

3- الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري من قبل إدارة الشركة.

4-دراسة (Mazlan, 2005) :

"The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia",

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى رأس المال الفكري ومدى قوة وأثر رأس المال الروحاني، وأهمية إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة ودورها في تعزيز الأداء كمتغير تابع.

واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة بلغت (400) مفردة من المستويات الادارية من إداري حتى مساعد مدير عام موزعة على (14) إدارة عامة موزعة في أنحاء ماليزيا.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة تحسين أداء الشركة وذلك من خلال تدعيم قيادة إدارية قوية خصوصاً في المستويات الإدارية العليا.

- تحفيز الكفاءات العاملة في الوظائف الإدارية الفنية.

5-دراسة (Aino,2005):

"How to generate of intellectual Capital"

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية عنصر المعرفة كعنصر مهم وأهميته في عمليات التحكم المؤسسي للشركات وباعتباره من أهم عناصر تحقيق أهداف الحاكمية للشركات، وطبقت الدراسة على عدد من الشركات الموجودة في مدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- أن الاستراتيجيات الخاصة بالمعرفة تتضح من خلال الإسهام في تحقيق أهداف الحاكمية المؤسسية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة أن تمتلك الشركات العنصر البشري الفاعل والمتميز باعتباره العنصر الفريد الذي يضمن الميزة التنافسية لها

6-دراسة (Gray,2004):

"Importance of intellectual Capital"

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية رأس المال الفكري باعتباره الخالق لقيمة الشركة، وكذلك

بيان كيفية إسهامه في عملية تقييم وقياس النظام الخاص بالشركات، والدراسة طبقت على شركة مكجراو هيل في أستراليا.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، كان الأهم منها ما يلي:

- رأس المال الفكري هو الأساس باعتباره أداة مهمة لقياس وتقييم القيمة الخاصة لأي شركة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- التأكيد على أهمية التدقيق الداخلي عند تقييم وقياس رأس المال الفكري للشركات.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال رأس المال الفكري، حيث أبرزت أهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين وصولاً بهم إلى الإبداع والابتكار للمؤسسة التي يعملون بها.

فكل باحث تناول دراسته وفقاً لرؤيته البحثية من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات، حيث أجريت على قطاعات مختلفة منها القطاع العام والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية.

نقاط اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة في تناول بعض المتغيرات (رأس المال البشري، والهيكل، والعلاقات) مثل دراسة قشقش 2014، الخطيب 2013، شعبان 2011، أبو دية 2011، حمادة 2010، مسودة 2009.

- تتفق في أداة الدراسة (الاستبانة) مثل: دراسة قشقش 2014، الخطيب 2013، شعبان 2011، حمادة 2010، الحوارة 2009، عطية 2008، حباينة 2007، هيجان 2007، مطيري 2007، يوسف 2005.

- تتفق الدراسة مع دراسة أبودية 2011، قشقش 2014 في (طبيعة البيئة) متمثلة بالجامعات.

تناولت دراسة أبو دية 2011م الجامعات الفلسطينية بالضفة متمثلة بجامعة بيت لحم والخليل، أما دراسة قشقش 2014م تناولت الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة متمثلة بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة.

- تتفق الدراسة من حيث المنهج المتبع مع دراسة مهنا 2014 ، دراسة قشقش 2014 ، الخطيب 2013، الجرادات والسامري وجاد الله 2012، أبو دية 2011، حباينة 2007، العبد 2005. حيث تناولت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

نقاط اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة:

- تختلف في طبيعة البيئة والمكان، حيث أجريت الدراسات الأخرى على مجتمعات مختلفة عن مجتمع الدراسة الحالية.
- طبقت دراسة الخطيب 2013 على عينة مكونة (237) موظف وموظفة من العاملين الإداريين في المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة .
- طبقت دراسة شعبان 2011 على عينة مكونة من (120) موظف من موظفي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.
- طبقت دراسة حمادة 2010 على عينة مكونة من (383) موظف من موظفين ديوان الموظفين العام والذين التحقوا ببرامج التدريب من بداية عام 2009 حتى 4/30/2010.
- طبقت دراسة الجرادات والسامري 2012 على عينة مكونة من (210) موظف من موظفي مؤسسة ضريبة الدخل الاردنية.
- طبقت دراسة الطراونة 2011 على عينة مكونة من (401) موظف من موظفي المؤسسات العامة الاردنية .
- طبقت دراسة الفضل 2009 على عينة مكونة من (78) مصرف موزعة على دول الخليج العربي للسنوات 2004 - 2006.
- طبقت دراسة الحواجرة 2009 على عينة بلغت (213) فردا من افراد شركات التأمين الأردنية.

- طبقت دراسة حباينة 2007 على عينة مكونة (149) مفردة من موظفي شركة الاتصالات الجزائرية وأوراسكوم تيليكوم الجزائر.
 - طبقت دراسة (Kweh,chan and Ting,2013) على عينة مكونة من (25) شركة ماليزية.
 - دراسة (Mitchell,2010) تم مقابلة (9) مدراء من وحدات عمل مستقلة في واحدة من الشركات الكبرى في نيوزيلندا، بالإضافة إلى (18) موظف، وتم جمع بيانات (88) موظف من خلال الاستبانة.
 - طبقت دراسة (Mazlan,2005) على عينة مكونة من (400) مفردة من المستويات الإدارية من إداري حتى مساعد مدير عام موزعة على (14) إدارة عامة موزعة في أنحاء ماليزيا.
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وذلك في عدة نقاط:**
- تناولت رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، والهيكلية، والفكري، والزبوني) حيث لا توجد رسائل وأبحاث علمية جمعت بين الأبعاد الأربعة.
 - طبقت مفردات هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة متمثلة بـ (جامعة فلسطين وجامعة غزة وبوليتكنك فلسطين) كأحد الحقول الحديثة ضمن منظومة الجامعات العامة والأهلية الموجودة في حدود جغرافيا قطاع غزة.
 - جاءت هذه الدراسة لتتناول العنصر البشري، باعتباره هو الأساس وهو مصدر مهم في تحقيق النجاح والتميز.
- الاستفادة من الدراسات السابقة:**
- عند وضع وبناء الإطار النظري.
 - عند بناء فقرات الاستبانة.
 - عند اختيار نوع العينة وأسلوبها.
 - زيادة فهم الباحثة لموضوع الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار

الفرضيات

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

المبحث الأول

منهجية الدراسة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

عرف الحمداني (2006:ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

مصادر البيانات:

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأت الباحثة إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة " الأكاديميين المتفرغين والإداريين " من (جامعة فلسطين، جامعة غزة ، بوليتكنك فلسطين الجامعي) والبالغ عددهم (250) موظفاً. حيث تم اختيار الجامعات المذكورة بطريقة قصدية باعتبار أنها الجامعات الخاصة الوحيدة التي تعمل ضمن حدود قطاع غزة بحسب ما ورد في الدليل الإحصائي لعام 2013م التابع لوزارة التربية والتعليم العالي.

م	اسم الجامعة	سنة التأسيس	أكاديمي متفرغ	إداري	الاجمالي
1	جامعة فلسطين	2003م	70	84	154
2	جامعة غزة	2005م	22	33	55
3	بوليتكنك فلسطين	2005م	33	8	41
	المجموع				250

المصدر: (شؤون الموظفين في الجامعات، والدليل الإحصائي: 2013)

عينة الدراسة والعينة الاستطلاعية:

استخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة كما استخدمت أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من الجامعات الثلاث كان حجمها (30) استبانة لاختبار الصدق والثبات للاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار، وتم توزيع (250) استبانة على مجتمع الدراسة كان من ضمنها العينة الاستطلاعية حيث لم يتم التعديل على الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تم استرداد (170) استبانة بنسبة (68%)، علماً بأن مفردات الدراسة طبقت خلال الدورة الصيفية للفصل الدراسي من العام (2013م-2014م) وهو ما انعكس على تدني نسبة التحصيل من الاستبانات الموزعة.

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة تهدف من خلالها التعرف على "واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة "

حيث تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب: (الجنس، العمر، الجامعة، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
- القسم الثاني: وهو عبارة عن أبعاد رأس المال الفكري ويتكون من (49) فقرة، موزع على أربعة (4) مجالات:

- المجال الأول: إدارة العنصر البشري، ويتكون من (13) فقرة.
- المجال الثاني: إدارة الأصول الفكرية، ويتكون من (11) فقرة.
- المجال الثالث: إدارة الأصول الهيكلية، ويتكون من (12) فقرة.
- المجال الرابع: إدارة رأس مال العلاقات (الزبون)، ويتكون من (13) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس تقديرات المبحوثين لفقرات الاستبانة:

جدول رقم (4):

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
النسب المئوية	20%	40%	60%	80%	100%

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، حيث أن درجات مقياس ليكرت الخماسي 100% مقسم على 5 فيساوي 20%، فالنسب ستكون متساوية، فلهذا كانت نسبة غير موافق بشدة 20%، وبلغت نسبة غير موافق 40% (أي 20%+20%)، والمحايد 60% (أي 20%+20%+20%) أما الموافق بلغت نسبة الموافق 80% (أي 20%+20%+20%+20%) ونسبة الموافق بشدة بلغت 100% (أي 20%+20%+20%+20%+20%).

خطوات بناء الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة للتعرف على "واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة حيث قامت بما يلي:-

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.

3- تم تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

4- تم تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (4) مجالات و (74) فقرة.

6- تم عرض الاستبانة على (9) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (49) فقرة، ملحق (2).

صدق الاستبانة:

عرف الرفاعي (1998:ص181) الاستبانة بأنها وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب. كما وعرف عبيدات وآخرون (1996) الصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- الصدق الظاهري:

ذكر الجرجاوي (2010:ص 107) بأن الصدق الظاهري يقصد به "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة"، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى والمتخصصين في الإدارة والإحصاء، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً- الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول رقم (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة العنصر البشري " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.796	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية
2.	*0.000	.625	يستخدم الموظفون التقنيات الحديثة في أدائهم وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية
3.	*0.000	.781	يساهم الموظفون في اتخاذ القرارات
4.	*0.000	.829	تشجع الإدارة الموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات
5.	*0.000	.708	يمتلك الموظفون قدرات الإبداع، وتحقيق المكانة المرموقة بين الجامعات
6.	*0.000	.784	تعمل إدارة الجامعة على تطوير قدرات الموظفين في الجامعة

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
7.	تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية	.843	*0.000
8.	يشارك الموظفون في حل المشكلات بشكل جماعي	.748	*0.000
9.	تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق درجة رضا عالية للموظفين	.821	*0.000
10.	تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الموظفين.	.753	*0.000
11.	يتمتع الموظفون بالخبرة العالية في مجال أعمالهم.	.629	*0.000
12.	يتمتع الموظفون بالمعرفة التامة والمحدثة باستمرار في مجال أعمالهم.	.519	*0.002
13.	تتوفر المصداقية والثقة بين الإدارة والموظفين.	.779	*0.000
درجة الارتباط الكلية لجميع الفقرات			*0.000
			0875

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة العنصر البشري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأصول الفكرية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تهتم الجامعة بتنمية الكفاءة المهنية للموظفين من خلال الاهتمام بالتعليم والدورات التعليمية.	.791	*0.000
2.	تهتم الجامعة بالتعليم الإلكتروني لدى الموظفين في مواكبة للتطورات التكنولوجية الحاصلة	.764	*0.000

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
3.	تحرص إدارة الجامعة على الاستماع لمشاكل الموظفين وتعمل على متابعتها	.766	*0.000
4.	تهتم إدارة الجامعة باتجاهات الموظفين	.724	*0.000
5.	تعتمد الجامعة في سياسات التوظيف والترقية بناءً على الكفاءة والإبداع والتميز	.711	*0.000
6.	يتقبل الموظفون الانتقادات والقرارات الصادرة من الإدارة العليا	.724	*0.000
7.	يتم تقييد الموظفين بالأعراف والعادات والتقاليد اللزيم إتباعها	.311	*0.047
8.	تشجع إدارة الجامعة الموظفين بالمشاركة بأوراق عمل في المؤتمرات واللقاءات على المستوى العربي والدولي	.493	*0.003
9.	تشجع إدارة الجامعة موظفيها وطلابها في عملية البحث العلمي من خلال الجوائز العلمية المقدمة لهم	.780	*0.000
10.	تري إدارة الجامعة بأن الاهتمام بثقافات الموظفين هي ضرورة ملحة	.702	*0.000
11.	تُلزم إدارة الجامعة موظفيها بالالتزام بالمعتقدات واللوائح والأعراف الواجب اتباعها	.485	*0.003
درجة الارتباط الكلية لجميع الفقرات			*0.000
			.913

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأصول الفكرية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأصول الهيكلية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توجد مستويات إدارية واضحة ومحددة في الهيكل التنظيمي	.651	*0.000
2.	تُطور الجامعة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر	.775	*0.000
3.	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة	.709	*0.000
4.	تضع الجامعة السياسات والبرامج بشكل يجمع المستويات الإدارية	.746	*0.000
5.	تسعى الجامعة لتطبيق القواعد والقوانين المطلوب الالتزام بها	.823	*0.000
6.	تضمن سياسات وإجراءات العمل في الجامعة خلق المعرفة بشكل مستمر .	.690	*0.000
7.	تقوم إدارة الجامعة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات حسب الهيكلية	.740	*0.000
8.	تعتمد إدارة الجامعة على إعداد الأنظمة والبرامج التكنولوجية والهيكلية اللازمة لإنجاز المهام	.846	*0.000
9.	تقوم الجامعة بتوضيح هيكلها ورؤيتها وسياساتها للموظفين	.830	*0.000
10.	تسعى الجامعة لاستقطاب الكوادر البشرية ذات التخصصات المتعددة	.904	*0.000
11.	يوجد تواصل مستمر بين الموظفين	.828	*0.000
12.	يوجد تواصل مستمر بين الإدارة العليا والدوائر والكلية	.780	*0.000
درجة الارتباط الكلية لجميع الفقرات		0932	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأصول الهيكلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة رأس مال العلاقات " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.701	تفتح الجامعة باب الاتصال مع الطلاب
2.	*0.000	.697	تهتم الجامعة بتطوير قدرات طلابها و تنمية ثقافتهم وعلاقاتهم
3.	*0.000	.652	يملك الموظفون القدرة على تطوير العمل عبر وسائل الاتصال المختلفة
4.	*0.000	.736	تسعى الجامعة إلى نسج علاقات متبادلة مع الجامعات الأخرى
5.	*0.000	.735	تعقد الجامعة الدورات التدريبية في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين
6.	*0.000	.722	تتواصل الجامعة مع موظفيها وطلابها عبر الرسائل القصيرة sms
7.	*0.004	.477	تتعاون الجامعة مع الجامعات الأخرى الحكومية والأهلية في مجال الأبحاث العلمية والتطبيقية
8.	*0.000	.701	تساعد العلاقات العامة مع المؤسسات الأخرى على رفع مستوى الإبداع والابتكار للأكاديميين
9.	*0.000	.813	يملك الموظفون مهارات الاستخدام الفعال للأجهزة الخاصة بالتواصل مع الآخرين
10.	*0.000	.598	يسهل الوصول الكترونياً إلي المعلومات التي تخص الجامعة
11.	*0.000	.827	توجد قدرة للموظفين على التكيف في العمل رغم حدوث أي طارئ
12.	*0.000	.594	تهتم الجامعة ببناء قدرات موظفيها من خلال تواصل عمليات التدريب والتطوير
13.	*0.000	.738	يستفيد الموظفون من خدمة الانترنت في بناء علاقات التواصل مع الجامعات والمؤسسات الأخرى
درجة الارتباط الكلية لجميع الفقرات			.847

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة رأس مال العلاقات (الزبون)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول رقم (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	إدارة العنصر البشري.	.875	*0.000
2.	إدارة الأصول الفكرية.	.913	*0.000
3.	إدارة الأصول الهيكلية.	.932	*0.000
4.	إدارة رأس مال العلاقات (الزبون).	.847	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability:

عرف الجرجاوي (2010:ص 97) ثبات الاستبانة هو "أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية".

كما وعرفه القحطاني (2002) "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة".

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

1. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (10).

جدول رقم (10)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1.	إدارة العنصر البشري.	13	0.939	0.969
2.	إدارة الأصول الفكرية.	11	0.874	0.935
3.	إدارة الأصول الهيكلية.	12	0.926	0.962
4.	إدارة رأس مال العلاقات (الزبون).	13	0.868	0.931
	جميع المجالات معا	49	0.967	0.983

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح ما بين (0.868-0.939) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.967). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح ما بين (0.931-0.969) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.983) وهذا يعني أن الثبات مرتفع.

2. طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (11).

جدول رقم (11)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	إدارة العنصر البشري.	0.918	0.957
2.	إدارة الأصول الفكرية.	0.907	0.951
3.	إدارة الأصول الهيكلية.	0.917	0.957
4.	إدارة رأس مال العلاقات (الزبون).	0.822	0.902
	جميع المجالات معا	0.976	0.988

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعه وداله إحصائيًا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package (SPSS) for the Social Sciences.

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (12).

جدول رقم (12)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	إدارة العنصر البشري.	0.634
2.	إدارة الأصول الفكرية.	0.207
3.	إدارة الأصول الهيكلية.	0.129
4.	إدارة رأس مال العلاقات (الزبون).	0.665
	جميع مجالات الاستبانة معا	0.824

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov (K-S): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المبحث الثاني

تحليل البيانات

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية التي اشتملت على: (الجنس، العمر، الجامعة، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (13)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	129	75.9
أنثى	41	24.1
المجموع	170	100.0

يتضح من جدول رقم (13) أن ما نسبته (75.9%) من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي (24.1%) إناث. وهذا يدل أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، ويعزى ذلك تفضيل الجامعات الخاصة للذكور على الإناث لتحملهم ضغوط العمل بصورة أكبر، وإمكانية عملهم لساعات إضافية بعد ساعات العمل الرسمي مقارنة بالإناث.

وهذا يتفق مع ماورد في نتائج مركز الإحصاء الفلسطيني (2011: ص53) إلى انخفاض نسبة عمل المرأة في سوق العمل في التقرير السنوي الصادر بعنوان: إحصائيات المرأة والرجل في فلسطين : قضايا وإحصائيات.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (14)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	42	24.7
من 30 إلى أقل من 40	81	47.6
من 40 إلى أقل من 50	27	15.9
50 سنة فأكثر	20	11.8
المجموع	170	100.0

يتضح من جدول رقم (14) أن ما نسبته 72.3% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 40 سنة، بينما 27.7% أعمارهم من 40 سنة فأكثر. ويعزى ذلك إلى أن معظم أفراد العينة من الفئة الشابة لأن الجامعات الفلسطينية تسعى للاستفادة من الطاقات الشبابية والخبرات والكفاءات وأصحاب الشهادات العليا، وهذا يدل على أن الجامعات الفلسطينية تعتمد على كوادر شبابية لشغل الوظائف الإدارية والأكاديمية.

- توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة:

جدول رقم (15)

توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
فلسطين	96	56.5
غزة	36	21.2
بوليتكنك فلسطين	38	22.4
المجموع	170	100.0

يتضح من جدول رقم (15) أن ما نسبته 56.5% من عينة الدراسة يعملون في جامعة فلسطين، 21.2% يعملون في جامعة غزة، بينما 22.4% يعملون في بوليتكنك فلسطين. ويعزى ذلك إلى أن نسبة العاملين في جامعة فلسطين هي النسبة الأعلى مقارنة بجامعتي غزة وبوليتكنك فلسطين وهذا يعكس خصائص مجتمع الدراسة حيث أن جامعة فلسطين حازت على العدد الأكبر وتقريباً ضعف عدد العاملين في الجامعتين، وترى الباحثة أن سبب زيادة عدد العاملين

نتيجة زيادة عدد الطلاب و التخصصات الكثيرة في الجامعة وكبر حجمها مقارنة بالجامعات الأخرى بالإضافة إلى أنها أقدم منهم زمنياً.

- توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي:

جدول رقم (16)

توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	16	9.4
بكالوريوس	81	47.6
ماجستير	34	20.0
دكتوراة	39	22.9
المجموع	170	100.0

يتضح من جدول رقم (16) أن ما نسبته 9.4% من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم، 47.6% يحملون درجة البكالوريوس، 20.0% يحملون درجة الماجستير، بينما 22.9% يحملون درجة الدكتوراة. يعزى ذلك إلى أن غالبية الموظفين من حملة الشهادة الجامعية الأولى فأعلى، وهذا مؤشر مهم على توفر عنصر المعرفة والخبرة لدى جميع العاملين، ويعزى لأن نسبة الإداريين في مجتمع البحث (125) وهو نصف مجتمع البحث وبالتالي الشهادة المطلوبة لهم هي الشهادة الجامعية الأولى.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (17)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	62	36.5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	73	42.9
من 10 إلى أقل من 20 سنة	22	12.9
من 20 إلى أقل من 30 سنة	9	5.3
30 سنة فأكثر	4	2.4
المجموع	170	100.0

يتضح من جدول رقم (17) أن ما نسبته (79.4%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، (20.6%) تتراوح سنوات خبرتهم من 10 سنوات فأكثر ، 5.3% ، ويعزى ذلك إلى أن سنوات الخدمة لدى العاملين من 5 - 10 سنوات نتيجة حداثة الجامعات والتوظيف الجديد للعاملين.

اختبار فرضيات الدراسة:

يأتي اختبار الفرضيات والتحقق من صحتها بمثابة إجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.

▪ **الفرضية الصفرية:** متوسط درجة الإجابة يساوي 3، وهي تقابل درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

▪ **الفرضية البديلة:** متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 .

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 ، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة درجة الحياد وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

اختبار الفرضية الأولى التي تنص على:

(لا تُعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة بإدارة رأس المال البشري)

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (18).

جدول رقم (18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة العنصر البشري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية	3.99	79.88	16.19	*0.000	2
2.	يستخدم الموظفون التقنيات الحديثة في أدائهم وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية	4.01	80.24	17.05	*0.000	1
3.	يساهم الموظفون في اتخاذ القرارات	3.43	68.50	5.62	*0.000	11
4.	تشجع الإدارة الموظفون على إبداء الرأي وتقديم المقترحات	3.69	73.76	10.46	*0.000	8
1.	يمتلك الموظفون قدرات الإبداع وتحقيق المكانة المرموقة بين الجامعات	3.87	77.41	12.69	*0.000	4
2.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير قدرات الموظفين في الجامعة	3.77	75.41	12.45	*0.000	6
3.	تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية	3.75	74.94	11.46	*0.000	7
4.	يشارك الموظفون في حل المشكلات بشكل جماعي	3.46	69.29	6.95	*0.000	10
5.	تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق درجة رضا عالية للموظفين	3.19	63.76	2.55	*0.012	13
6.	تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الموظفين.	3.39	67.76	4.82	*0.000	12
7.	يتمتع الموظفون بالخبرة العالية في مجال أعمالهم.	3.88	77.51	11.95	*0.000	3
8.	يتمتع الموظفون بالمعرفة التامة والمحدثة باستمرار في مجال أعمالهم.	3.82	76.35	11.83	*0.006	5
9.	تتوفر المصداقية والثقة بين الإدارة والموظفين.	3.66	73.21	10.03	*0.000	9

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
	جميع فقرات المجال معاً	3.68	73.70	16.24	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (18) يمكن استخلاص ما يلي:

أن أعلى متوسط حسابي للفقرتين:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية وهي أعلى قيمة " يستخدم الموظفون التقنيات الحديثة في أدائهم وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية" يساوي 4.01 (الدرجة الكلية من 5) حيث إن المتوسط الحسابي النسبي (80.24%) قيمة الاختبار (17.05) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى اهتمام الموظفين باستخدام التقنيات الحديثة وفقاً للتطور ولعصر التكنولوجيا المتطورة بما يضمن رفع الخبرات الفكرية والعملية وبالتالي يكونوا أكثر مهارة وخبرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى وهي ثاني أعلى قيمة "تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية" وتساوي 3.99 أي أن المتوسط الحسابي النسبي (79.88%)، قيمة الاختبار (16.19) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البرامج الأكاديمية لها الدور الكبير في تطوير الكفاءة العلمية والمهنية مما ينعكس ذلك على العملية التعليمية وزيادة الخبرة، كما ولها دور في رفع الكفاءة الإدارية وبناء جيل وإعداد القوى البشرية علمياً وفنياً وإدارياً.

أما أدنى متوسط حسابي للفقرتين:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة وهي الأدنى قيمة " تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق درجة رضا عالية للموظفين " يساوي (3.19) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (63.76%)، قيمة الاختبار (2.55) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.012 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة اهتمام إدارة الجامعة بتحقيق الرضا للموظفين وبالتالي يؤثر ذلك على الخدمات التي يقدموها ويؤثر في تحقيق الولاء الوظيفي، ولأن الجامعات تمر بأزمات مالية لا تستطيع أن تلبي حاجات موظفيها ودعمهم، وأيضاً من الناحية المعنوية.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة وهي ثاني أدنى قيمة "تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الموظفين" يساوي 3.39 أي أن المتوسط الحسابي النسبي (67.76%)، قيمة الاختبار (4.82)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة اهتمام إدارة الجامعة بمتطلبات وحاجات الموظفين المختلفة، نتيجة الظروف والأزمات المالية التي تمر بها الجامعات وبالتالي عدم مواكبتها في تطور مجالات العمل، كما ويؤثر في مستوى الأداء، وعدم ملاحقتها للتغيرات السريعة في العالم وحاجات المجتمع.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مجال العنصر البشري معاً) يساوي 3.68، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (73.70%) ، قيمة الاختبار (16.24)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " إدارة العنصر البشري " دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتيجة الفرضية الاولى:

تعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة بإدارة رأس المال البشري بنسبة (73.70%)

وبالتالي تم قبول الفرضية الأولى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة الجامعة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري أمر في غاية الأهمية لما له من دور مهم في تحسين العمل، وكما وتسعى الجامعة لتطوير الكوادر البشرية العاملة لديها بشكل متواصل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الخطيب ، 2013) و دراسة (مسودة، 2009) ودراسة (Mitchell, 2010) ودراسة (حمادة ، 2010) ودراسة (Mazlan, 2005) والتي أكدت على ضرورة الاهتمام الواسع بالمعرفة والاهتمام بالعاملين الذين يمتلكون المعارف ، وأوضح أن نسبة الوزن النسبي لمجال إدارة المعرفة بلغت 76.52% ، واتفقت مع دراسة (شعبان، 2011) والتي أوضحت توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى شركة الاتصالات الفلسطينية جوال، وأن مجال المهارات والقدرات لدى العاملين قد حصل على أعلى وزن نسبي حيث بلغ 83.64%، والخبرة العملية بلغت 82.19% ، وانسجمت مع قدمته دراسة (مسودة ، 2009) والتي أكدت على ضرورة متابعة الكوادر النادرة وجذبها واستقطابها بما يسهم بعمليات تطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع ، وتتفق مع دراسة (حمادة، 2010) والتي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في دعم الخدمات وتطوير الكفاءات والمهارات الشخصية. واتفقت مع دراسة (الخطيب، 2013) من حيث اهتمام العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم برأس المال البشري وحيث بلغ الوزن النسبي 72.80% واهتمام الوزارة أيضا برأس المال الفكري وذلك من خلال المعرفة والمهارات والقدرات والابداع والإبتكار، ودراسة (الجرادات والسامري وجاد الله ، 2012) والتي بينت أن رأس المال البشري هو اهم ركن من أركان رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسة، وركزت دراسة (القشي ونور ، 2010) على أهمية الانسان بشكل رئيسي واختلفت الدراسة مع دراسة (قشقش، 2014) والتي أوضحت بوجود تفاوت في علاقة كل من مكونات رأس المال الفكري لدى الجامعات الفلسطينية ، واختلفت مع دراسة (عطية، 2008) من ناحية عدم تركيز المصرف على قيام العاملين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم.

اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على:

(لا تعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة بإدارة الأصول الفكرية)

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (19).

جدول رقم (19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأصول الفكرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تهتم الجامعة بتنمية الكفاءة المهنية للموظفين من خلال الاهتمام بالتعليم والدورات التعليمية.	3.75	74.91	10.19	*0.000	5
2.	تهتم الجامعة بالتعليم الالكتروني لدى الموظفين في مواكبة للتطورات التكنولوجية الحاصلة	3.91	78.12	13.99	*0.000	3
3.	تحرص إدارة الجامعة على الاستماع لمشاكل الموظفين وتعمل على متابعتها	3.53	70.60	6.55	*0.000	8
4.	تهتم إدارة الجامعة باتجاهات الموظفين	3.25	65.09	3.28	*0.000	11
5.	تعتمد الجامعة في سياسات التوظيف والترقية بناءً على الكفاءة والإبداع والتميز	3.45	69.04	6.04	*0.000	9
6.	يتقبل الموظفون الانتقادات والقرارات الصادرة من الإدارة العليا	3.87	77.38	14.20	*0.000	4
7.	يتم تقييد الموظفين بالأعراف والعادات والتقاليد اللازم إتباعها	3.98	79.53	16.56	*0.001	2
8.	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على المشاركة بأوراق عمل في المؤتمرات واللقاءات على المستوى العربي والدولي	3.64	72.90	8.63	*0.000	6
9.	تشجع إدارة الجامعة موظفيها وطلابها في عملية البحث العلمي من خلال الجوائز العلمية المقدمة لهم.	3.43	68.64	5.29	*0.000	10
10.	ترى إدارة الجامعة بأن الاهتمام بثقافات الموظفين هي ضرورة ملحة.	3.59	71.76	9.21	*0.000	7
11.	تُلزم إدارة الجامعة موظفيها بالالتزام بالمعتقدات واللوائح والأعراف الواجب إتباعها.	4.08	81.53	21.81	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.68	73.62	16.45	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (19) يمكن استخلاص ما يلي:

أن أعلى متوسط حسابي للفقرتين:

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشرة وهي الأعلى قيمة " تلزم إدارة الجامعة موظفيها بالالتزام بالمعتقدات واللوائح والأعراف الواجب اتباعها " يساوي (4.08) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.53%)، قيمة الاختبار (21.81)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تلزم الموظفين بالالتزام بالمعتقدات واللوائح والأعراف الواجب اتباعها حتى لا يكون هناك تسبب إداري، ولأنها تؤثر على النمط الثقافي والسلوكي .

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة وهي ثاني أعلى قيمة " يتم تقييد الموظفين بالأعراف والعادات والتقاليد اللازم اتباعها " يساوي (3.98) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (79.53%)، قيمة الاختبار 16.56، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى تقييد الموظفين بالأعراف والعادات والتقاليد حتى لا يكون تسبب إداري وحتى يشعر بالمسؤولية والتزامه بشاغل الوظيفة وأداء واجباته حسب المطلوب.

أما أدنى متوسط حسابي للفقرتين:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة وهي الأدنى قيمة " تهتم إدارة الجامعة باتجاهات الموظفين " يساوي (3.25) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (65.09%)، قيمة الاختبار (3.28)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة اهتمام إدارة الجامعة باتجاهات الموظفين المختلفة والمتنوعة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة وهي ثاني أدنى قيمة " تشجع إدارة الجامعة موظفيها وطلابها في عملية البحث العلمي من خلال الجوائز العلمية المقدمة لهم " يساوي (3.43) أي

أن المتوسط الحسابي النسبي (68.64%)، قيمة الاختبار (5.29) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة اهتمام إدارة الجامعة بالبحث العلمي وتشجيع طلابها وموظفيها بالأبحاث العلمية من خلال تقديم الجوائز لهم، لعدم توفر الامكانيات والميزانية المخصصة للبحث العلمي، وعدم الاهتمام بالبحث العلمي يشكل مانع لعدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة رغم أن البحث العلمي له الدور الكبير في تطوير التعليم العالي.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مجال الأصول الفكرية) يساوي (3.68)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (73.62%)، قيمة الاختبار (16.45)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " إدارة الأصول الفكرية " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتيجة الفرضية الثانية:

(تعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة بإدارة الأصول الفكرية بنسبة (73.62%))

وبالتالي تم قبول الفرضية الثانية. وقد ذكرنا ذلك سابقاً حيث أنها اتفقت مع دراسة (عطية، 2008) والتي أكدت على ضرورة الاهتمام الواسع بالمعرفة ويوجد اهتمام من قبل إدارة المصارف بالعاملين الذين يمتلكون المعرفة من أجل تحقيق الأداء المتميز، كما وتتفق مع دراسة (Mitchell, 2010) التي أوصت بتقديم حوافز على عملية مشاركة المعرفة بين العاملين، واختلفت أيضاً مع دراسة (عطية، 2008) من ناحية عدم حرص المصارف على مشاركة العاملين في الندوات والمؤتمرات التي من شأنها زيادة معارف عاملها وقدرتهم على التفكير.

اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على:

(لا تعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة بإدارة الأصول الهيكلية)

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (20).

جدول رقم (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأصول الهيكلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	توجد مستويات إدارية واضحة ومحددة في الهيكل التنظيمي	3.93	78.68	13.63	*0.000	3
2.	تُطور الجامعة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر	3.94	78.71	13.89	*0.000	2
3.	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة	3.69	73.76	9.04	*0.000	10
4.	تضع الجامعة السياسات والبرامج بشكل يجمع المستويات الإدارية	3.77	75.41	12.34	*0.000	8
5.	تسعى الجامعة لتطبيق القواعد والقوانين المطلوب الالتزام بها	3.90	78.08	14.46	*0.000	4
6.	تضمن سياسات وإجراءات العمل في الجامعة خلق المعرفة بشكل مستمر .	3.64	72.82	8.84	*0.000	11
7.	تقوم إدارة الجامعة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات حسب الهيكلية	3.45	68.94	5.74	*0.000	12
8.	تعتمد إدارة الجامعة على إعداد الأنظمة والبرامج التكنولوجية والهيكلية اللازمة لإنجاز المهام	3.87	77.49	13.16	*0.000	5
9.	تقوم الجامعة بتوضيح هيكلها ورؤيتها وسياساتها للموظفين	3.85	77.04	14.13	*0.000	6
10.	تسعى الجامعة لاستقطاب الكوادر البشرية ذات التخصصات المتعددة	3.95	79.06	15.43	*0.000	1
11.	يوجد تواصل مستمر بين الموظفين	3.71	74.29	9.96	*0.000	9
12.	يوجد تواصل مستمر بين الإدارة العليا و الدوائر والكلديات	3.83	76.57	10.58	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.79	75.90	16.38	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (20) يمكن استخلاص ما يلي:

أن أعلى متوسط حسابي للفقرتين: المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة وهي الأعلى قيمة " تسعى الجامعة لاستقطاب الكوادر البشرية ذات التخصصات المتعددة " يساوي 3.95 (الدرجة الكلية من

5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (79.06%) قيمة الاختبار (15.43)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية وهي ثاني أعلى قيمة " تطور الجامعة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر " تساوي 3.94 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.71%)، قيمة الاختبار (13.89)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعود الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعة بالتطور الهيكلي من خلال استخدام الجامعات لبرامج خطية مدروسة ومتابعة خطتها وتحديثها.

أما أدنى متوسط حسابي للفقرتين:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة وهي الأدنى قيمة " تقوم إدارة الجامعة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات حسب الهيكلية " يساوي 3.45 أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.94%) قيمة الاختبار (5.74)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعود الباحثة هذه النتيجة إلى عدم اهتمام إدارة الجامعة بمشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات حسب الهيكلية وذلك بسبب الظروف السياسية والمالية الصعبة التي تمر بها الجامعات.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة وهي ثاني أدنى قيمة " تضمن سياسات وإجراءات العمل في الجامعة خلق المعرفة بشكل مستمر. " يساوي (3.64) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (72.82%)، قيمة الاختبار (8.84)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وذلك لوجود برامج أكاديمية تؤدي للتطور المهني الأكاديمي.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مجال إدارة الأصول الهيكلية معاً) يساوي 3.79، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (75.90%)، قيمة الاختبار (16.38)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "إدارة الأصول الهيكلية" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتيجة الفرضية الثالثة:

(تعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة بإدارة الأصول الهيكلية بنسبة (75.90%))

وبالتالي تم قبول الفرضية الثالثة وحيث اتفقت مع دراسة (mazlan,2005) والتي بينت أن توثيق السياسات والاجراءات في شركة تيليكوم ماليزيا قد حصلت على أعلى متوسط حسابي عند تقييم الأبعاد لرأس المال الهيكلية في الشركة، واتفقت مع دراسة (مسودة، 2009) وتوصلت على وجود علاقة ذات دلالة احصائية تؤكد توافر متطلبات رأس المال الهيكلية لتعزيز الميزة التنافسية في شركات الأدوية بنسبة موافقة (81%)، كما وانسجمت مع دراسة (عطية، 2008) التي أوصت بأهمية تطوير الهياكل التنظيمية للمصارف موضع الدراسة، وتعارضت الدراسة مع دراسة (شعبان، 2011) والتي بينت وجود ضعف في شركة جوال لسياسات واجراءات العمل اللازمة لأداء العمل في شركة جوال حيث بلغ الوزن النسبي (77.93%).

اختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على:

(لا تعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة بإدارة رأس مال العلاقات "الزبون")

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (21)

جدول رقم (21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "إدارة رأس مال العلاقات"
الزبون

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	تفتح الجامعة باب الاتصال مع الطلاب	4.21	84.14	20.16	*0.000	1
2.	تهتم الجامعة بتطوير قدرات طلابها وتنمية ثقافتهم	3.98	79.64	14.04	*0.000	7
3.	يملك الموظفون القدرة على تطوير العمل عبر وسائل الاتصال المختلفة	3.96	79.29	14.70	*0.000	8
4.	تسعى الجامعة إلى نسج علاقات متبادلة مع الجامعات الأخرى	4.18	83.53	19.87	*0.000	3
5.	تعقد الجامعة الدورات التدريبية في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين	3.91	78.22	14.80	*0.000	10
6.	تتواصل الجامعة مع موظفيها وطلابها عبر الرسائل القصيرة sms	4.18	83.67	20.21	*0.000	2
7.	تتعاون الجامعة مع الجامعات الأخرى الحكومية والأهلية في مجال الأبحاث العلمية والتطبيقية	3.90	78.00	12.57	*0.000	11
8.	تساعد العلاقات العامة مع المؤسسات الأخرى على رفع مستوى الإبداع والابتكار للأكاديميين	3.81	76.24	10.09	*0.000	12
9.	يملك الموظفون مهارات الاستخدام الفعال للأجهزة الخاصة بالتواصل مع الآخرين	3.99	79.76	15.98	*0.000	6
10.	يسهل الوصول إلكترونياً إلى المعلومات التي تخص الجامعة	4.13	82.59	16.98	*0.000	5
11.	توجد قدرة للموظفين على التكيف في العمل رغم حدوث أي طارئ	4.15	82.94	19.32	*0.000	4
12.	تهتم الجامعة ببناء قدرات موظفيها من خلال تواصل	3.71	74.24	10.02	*0.000	13

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
	عمليات التدريب والتطوير					
13.	يستفيد الموظفون من خدمة الانترنت في بناء علاقات التواصل مع الجامعات والمؤسسات الأخرى	3.95	79.06	12.33	*0.000	9
	جميع فقرات المجال معاً	4.00	80.07	20.62	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (21) يمكن استخلاص ما يلي:

أن أعلى متوسط حسابي للفقرتين: المتوسط الحسابي للفقرة الأولى وهي الأعلى قيمة" تفتح الجامعة باب الاتصال مع الطلاب " يساوي (4.21) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.14%)، قيمة الاختبار (20.16) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تهتم بالاتصال مع طلابها، حيث التواصل الجيد أمر أساسي لنجاح الجامعة، ولابد من تعدد قنوات الاتصال، وتحاول الجامعة معرفة التغذية الراجعة واحتياج الطلبة حيث أنهم المكون الأساسي ولتجذبهم إليها في ظل التنافس الشديد بين الجامعات .

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة وهي ثاني أعلى قيمة " تتواصل الجامعة مع موظفيها وطلابها عبر الرسائل القصيرة sms " يساوي (4.18) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.67%)، قيمة الاختبار (20.21) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى تواصل الجامعة مع الطلاب والموظفين من خلال الرسائل القصيرة عبر الجوال لضمان نجاح فريق العمل في تحقيق الأهداف بفعالية ولتأكيد فهم واضح لمتابعة

التسجيل ومتابعة أخبار الجامعة، ويعزى لقدرة الموظفين وامتلاكهم التعامل مع التكنولوجيا وهذا يتفق مع النتيجة " يستخدم الموظفون التقنيات الحديثة في أدائهم وفقاً لتطور العصر".

أما أدنى متوسط حسابي للفقرتين:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر وهي الأدنى قيمة " تهتم الجامعة ببناء قدرات موظفيها من خلال تواصل عمليات التدريب والتطوير " يساوي (3.71) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.24%)، قيمة الاختبار (10.02) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى تدني اهتمام الجامعة ببناء قدرات موظفيها لذا يجب عليها أن تقوم بعمل العديد من الدورات التدريبية لتطوير مهاراتهم ولتلبية احتياجاتهم وتبادل المعلومات كي تستطيع الجامعة أن تبقى وتتأقظ من غيرها من الجامعات.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة وهي ثاني أدنى قيمة " تساعد العلاقات العامة مع المؤسسات الأخرى على رفع مستوى الإبداع والابتكار للأكاديميين " يساوي (3.81) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.24%)، قيمة الاختبار (10.09) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف دور العلاقات العامة والتي تسهم في رفع مستوى الإبداع والابتكار وتشجيعهم على الابتكار. حيث تعتبر العلاقات العامة هي الجهاز الذي يربط الجامعة بجمهورها الداخلي والخارجي وأن للدورات والورش دور كبير في زيادة رفع مستوى التميز والفعالية للأكاديميين.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال (إدارة رأس مال العلاقات معاً) يساوي (4.00)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (80.07%)، قيمة الاختبار (20.62) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " إدارة رأس مال العلاقات (الزبون) " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل

على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتيجة الفرضية الرابعة:

(تعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة بإدارة رأس مال العلاقات "الزبون" بنسبة (80.07%)

وبالتالي تم قبول الفرضية الرابعة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات دراسة (مسودة، 2009) والتي أكدت على وجود علاقة دلالة إحصائية بتوافر متطلبات رأس المال العلاقات في قطاع شركات الأدوية الأردنية، وتتفق مع دراسة (Mazlan, 2005) والتي أكدت على أهمية رأس مال العلاقات في تحقيق الأداء المتميز في شركة تيليكوم ماليزيا حيث أوضحت من خلال نموذج الانحدار الذي قدمته الدراسة باحتلال رأس مال العلاقات المرتبة الأولى في المساهمة في تحقيق الأداء المتميز للشركة، واتفقت مع دراسة (قشقيش، 2014) والتي بينت أن الاجراءات الادارية لرأس مال العلاقات هي الكثر ارتباطاً من مكونات رأس المال الفكري ، واتفقت مع دراسة (شعبان، 2011) والتي بينت أن راس مال العلاقات يسهم بشكل اكبر من رأس المال البشري والهيكلية، وهو المجال الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال. وتعارضت مع دراسة (الخطيب، 2013) حيث بلغ الوزن النسبي لمجال رأس مال العلاقات (69.98%) وقد جاء في المرتبة الثالثة، فالمرتبة الاولى كانت لمجال راس المال البشري ثم الهيكلية.

تحليل جميع فقرات الاستبيان

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (22).

جدول رقم (22)

جدول المتوسط الحسابي النسبي لكل المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي
1.	إدارة العنصر البشري	3.68	73.70%
2.	إدارة الأصول الفكرية	3.68	73.62%
3.	إدارة الأصول الهيكلية	3.79	75.90%
4.	إدارة رأس مال العلاقات	4.00	80.07%
جميع فقرات الاستبيان		3.80	75.91

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبين من جدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.80 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (75.91%)، قيمة الاختبار (20.12) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام. ويدل ذلك على توافر إدارة رأس المال الفكري بجميع أبعاده الأربعة داخل الجامعات وهو مؤشر جيد. ويتضح أن رأس مال العلاقات كانت نسبته هي الأعلى (80.07%)، أما الأصول الفكرية فكانت النسبة الأقل وهي (73.62%) وهذا يدل على اهتمام إدارة الجامعة بالعلاقات مع المؤسسات والجامعات الأخرى والطلاب والزيون.

اختبار الفرضية الخامسة والتي تنص على:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للبيانات الشخصية: (الجنس، العمر، الجامعة، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للجنس.

جدول رقم (23)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.068	-1.836	3.82	3.64	إدارة العنصر البشري.
0.312	-1.013	3.76	3.66	إدارة الأصول الفكرية.
0.410	-0.826	3.87	3.77	إدارة الأصول الهيكلية.
0.218	-1.238	4.11	3.97	إدارة رأس مال العلاقات (الزبون).
0.164	-1.397	3.89	3.76	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول رقم (23) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لكافة المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس، وذلك يعني أن كلا الجنسين أجابوا بخصوص اتجاه مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كلا الجنسين تتوفر لهما الفرصة لشغل مناصب إدارية وأكاديمية في الجامعات الخاصة بالإضافة أن كليهما يتساوى بالمواصفات المطلوبة لشغل تلك الوظائف، ، ودليل على القدرات المتميزة لدى الجنسين حيث لا يوجد فرق بين كليهما، وهي تتفق مع دراسة (قشقش، 2014) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

و(الخطيب،2013)لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث بلغ عدد الذكور (188) وعدد الاناث (49)، وقد بينت دراسة (شعبان،2011) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث بلغ عدد الذكور (89) والاناث (16)، أما دراسة (الرقب،2011) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس و (حمادة،2011) والتي تبين بانه لا توجد فروق إحصائية لمتغير الجنس. ودراسة (أبو دية تمثل مجتمع الدراسة الذكور بنسبة (87.9%)، اما الاناث كان بنسبة (12.1%).

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للعمر.

جدول رقم (24)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 فأكثر	40 - أقل من 50	30 - أقل من 40	أقل من 30	
0.617	0.599	3.59	3.72	3.66	3.76	إدارة العنصر البشري.
0.521	0.754	3.56	3.64	3.68	3.77	إدارة الأصول الفكرية.
0.585	0.648	3.65	3.76	3.80	3.88	إدارة الأصول الهيكلية.
0.675	0.512	3.93	3.93	4.00	4.10	إدارة رأس مال العلاقات (الزبون).
0.546	0.712	3.69	3.77	3.79	3.88	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول رقم (24) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لكافة المجالات والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر، وهذا يعني أن جميع إجابات المبحوثين من جميع الفئات العمرية جاءت في الاتجاه نفسه حول مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن توافر متطلبات رأس المال الفكري له الأثر على المهارات والسلوك والقرارات بغض النظر عن العمر، وبالتالي لم يكن هناك فروق فيما يتعلق بمتغير العمر. وهي تتفق مع دراسة (قشقش،2014)

و(الخطيب،2013) و(شعبان،2011) والتي تبين بانه لا توجد فروق إحصائية لمتغير العمر، واختلفت مع دراسة (حمادة،2011) حيث توجد فروق لمتغير العمر لصالح افراد العينة والتي أعمارهم من (30-35) لمجال المعارف.

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للجامعة.

جدول رقم (25)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الجامعة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		بوليتكنك فلسطين	غزة	فلسطين	
*0.030	3.576	3.86	3.52	3.68	إدارة العنصر البشري.
0.143	1.968	3.66	3.54	3.74	إدارة الأصول الفكرية.
0.074	2.645	3.59	3.86	3.85	إدارة الأصول الهيكلية.
*0.000	8.646	3.71	3.88	4.17	إدارة رأس مال العلاقات (الزبون).
0.134	2.032	3.71	3.70	3.87	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (25) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين " إدارة العنصر البشري، إدارة رأس مال العلاقات (الزبون) " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الجامعة (جامعة فلسطين وبوليتكنك فلسطين)، وكان لصالح جامعة بوليتكنك فلسطين في مجال " إدارة العنصر البشري" بينما لصالح جامعة فلسطين في مجال " إدارة رأس مال العلاقات - الزبون"

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى الجامعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كون الجامعات تسير في بيئة متشابهة، و بالتالي لا توجد فروقات حول واقع إدارة رأس المال الفكري تعزى للجامعة. وهي تتفق مع دراسة (قشقش، 2014) ودراسة (أبو دية ، 2011) من حيث مجتمع الدراسة، ولكن اختلفت من حيث اسم الجامعة حيث تناولت دراسة قشقش، 2011 (الجامعة الإسلامية- الأزهر - القدس المفتوحة)، ودراسة (أبو دية ، 2011) وتناولت جامعة (الخليل، البوليتكنك، بيت لحم).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للتحصيل العلمي.

جدول رقم (26)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - التحصيل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.550	0.705	3.59	3.77	3.70	3.67	إدارة العنصر البشري.
0.528	0.742	3.58	3.66	3.73	3.73	إدارة الأصول الفكرية.
0.557	0.694	3.68	3.79	3.86	3.76	إدارة الأصول الهيكلية.
0.679	0.505	3.94	3.98	4.06	3.91	إدارة رأس مال العلاقات (الزبون).
0.578	0.659	3.70	3.81	3.84	3.77	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول رقم (26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لكافة المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى التحصيل العلمي. وهي تتفق مع دراسة (قشقش، 2014) و(شعبان، 2011) و (حمادة ، 2011) والتي تبين بأنه لا توجد فروق

إحصائية لمتغير المؤهل العلمي. وذكر (الخطيب،2013) أنه لا توجد فروق لمتغير المؤهل العلمي ماعدا في مجال المعرفة والابتكار والابداع والعمليات الإدارية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لسنوات الخدمة.

جدول رقم (27)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		30 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.837	0.178	3.69	3.66	3.71	إدارة العنصر البشري.
0.837	0.178	3.63	3.70	3.69	إدارة الأصول الفكرية.
0.275	1.301	3.71	3.75	3.90	إدارة الأصول الهيكلية.
0.778	0.251	3.99	3.97	4.05	إدارة رأس مال العلاقات (الزبون).
0.695	0.365	3.76	3.77	3.84	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول رقم (27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لكافة المجالات والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخدمة، كما وأكدت ذلك إجابات المبحوثين والتي جاءت في الاتجاه نفسه فيما يتعلق بمدة الخبرة في الجامعات الفلسطينية الخاصة ولأنهم يتمتعوا بالنشاط والابتكار في العمل وسرعة انجازهم للأعمال، ولما اكتسبهم التقدم التكنولوجي والمعرفي في مختلف المجالات. وهي تتفق مع دراسة (قشقش،2014) و(شعبان،2011) و (حمادة،2011) والتي تبين بانه لا توجد فروق إحصائية لمتغير سنوات الخدمة. ودراسة (أبو دية ، 2013) ذكرت أن من لدية خدمة من فوق 10 سنوات فقد بلغت بنسبة (34.8%) وكان من لدية سنوات خدمة أقل من 10 سنوات فقد بلغت النسبة (30.3%)، واختلفت مع دراسة (الخطيب ،2013) فقد ذكر أنه لا توجد فروق لمتغير سنوات الخدمة ماعدا

في مجال المعرفة والابتكار والابداع والعمليات الادارية والبرامج التدريبية والجودة العالية والدرجة الكلية للكفاءة الإدارية توجد فروق لمتغير سنوات الخدمة الوظيفية.

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

اعتماداً على الدراسة الميدانية ومناقشة تحليل البيانات، يمكن التأكيد على أن الدراسة أظهرت النتائج التالية:

- أن المتوسط الحسابي النسبي لاستجابات أفراد العينة تجاه إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة كان بنسبة (75.91%)، وهذا يدل على امتلاك إدارة الجامعات الخاصة إلى رأس مال فكري متميز.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة). بالنسبة لمتغير (الجامعة) كانت الفروق في مجال " إدارة العنصر البشري" لصالح جامعة بوليتكنك فلسطين في المرتبة الأولى تليها جامعة فلسطين ثم جامعة غزة ، كما وتوجد فروق في مجال " إدارة رأس مال العلاقات" الزبون" لصالح جامعة فلسطين في المرتبة الأولى تليها جامعة غزة ثم بوليتكنك فلسطين.

وقد تم تقسيم النتائج إلى عدة محاور، كل محور منها يتناول (أبعاد رأس المال الفكري) لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: كفاءة العنصر البشري

- أن الجامعات الفلسطينية الخاصة تُعني بإدارة "رأس المال البشري" بنسبة (73.70%) وهذا يدل على امتلاك إدارة الجامعات الخاصة لرأس مال بشري متميز من خلال ما يمتلكه العاملين من مهارات وقدرات وخبرات.

- أن الموظفين يستخدمون التقنيات الحديثة في أدائهم وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية بنسبة (80.24%).

- أن البرامج الأكاديمية في الجامعات الخاصة تعمل على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية عند الموظفين بنسبة (79.88 %).

- بلغت نسبة اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية الخاصة بتحقيق درجة رضا عالية للموظفين (63.76%).

المحور الثاني: الأصول الفكرية

- أن الجامعات الفلسطينية الخاصة تُعني بإدارة "الأصول الفكرية" بنسبة (73.62%)
- أن إدارة الجامعات الخاصة تُلزم موظفيها بالالتزام بالمعتقدات واللوائح والاعراف الواجب إتباعها أي بنسبة (81.53%).
- بلغت نسبة اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية الخاصة بعملية البحث العلمي وتقديم الجوائز العلمية لموظفيها وطلابها (68.64%).
- بلغت نسبة اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية الخاصة بمتطلبات وحاجات الموظفين (67.76%).

المحور الثالث: الأصول الهيكلية

- أن الجامعات الفلسطينية الخاصة تُعني بإدارة "الأصول الهيكلية" بنسبة (75.90%) وهذا يدل على امتلاك إدارة الجامعات الخاصة لرأس مال هيكلي متميز من خلال الجهود المخططة لتطوير وتحديث نظم المعلومات لأن الأصول الهيكلية لها الدور الكبير في انجاز العمل بالسرعة والدقة المطلوبة.
- وأوضحت النتائج أن الجامعات الخاصة تسعى لاستقطاب الكوادر البشرية ذات التخصصات المتعددة وكانت بنسبة (79.06%).
- أن الجامعات الخاصة تطور هيكلها التنظيمي بشكل مستمر حيث بلغت النسبة (78.71%).

المحور الرابع: رأس مال العلاقات

- أن الجامعات الفلسطينية الخاصة تُعني بإدارة "رأس مال العلاقات- الزبون" بنسبة (80.07%) وهذا يدل على امتلاك إدارة الجامعات الخاصة لرأس مال علاقات متميز من خلال ما تمتلكه الجامعات من علاقات مع عملائها وطلابها وموظفيها .
- أن إدارة الجامعات الخاصة تفتح باب الاتصال مع طلابها بنسبة (84.14%).

- أن الجامعات الخاصة تتواصل مع طلابها وموظفيها عبر الرسائل القصيرة بنسبة (83.67%).

خلاصة النتائج:

جدول رقم (28)

اهداف البحث ومدى تحقيقها:

م	الهدف	مدى تحقيقه
1	تم التعرف إلى واقع إدارة (رأس المال الفكري) ومكوناته لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.	تعني الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة رأس المال الفكري بنسبة (75.91%)
2	التعرف على طبيعة إدارة (العنصر البشري) بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.	تعني الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة العنصر البشري بنسبة (73.70%)
3	تم التعرف إلى طبيعة إدارة (الأصول الفكرية) لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة.	تعني الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة الأصول الفكرية بنسبة (73.62%)
4	تم التعرف إلى طبيعة إدارة (الأصول الهيكلية) لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة.	تعني الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة الأصول الهيكلية بنسبة (75.90%)
5	تم التعرف إلى واقع إدارة (رأس مال العلاقات) لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة.	تعني الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة رأس مال العلاقات بنسبة (80.07%)

يتضح من خلال النتائج أنه تم تحقيق أهداف البحث، حيث احتلت علاقات الزبون العلائقية المرتبة الأعلى وكانت الأكثر توفر حيث بلغت النسبة (80.07%) وهذا يدل على اهتمام الجامعة بالعلاقات مع المؤسسات والطلاب والزبون، أما المرتبة الأدنى فهي الأصول الفكرية وكانت بنسبة (73.62%).

ثانيا: توصيات الدراسة:

من خلال ادبيات الدراسة التي تم استعراضها، وما تم التوصل إليه من نتائج ، خلصت الباحثة إلى ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي من الموارد التي تمتلكها الجامعات الخاصة والحفاظ عليه وتطويره والاهتمام به.

وقد تم تقسيم التوصيات إلى عدة محاور حسب (أبعاد رأس المال الفكري) وهي كالتالي:

المحور الأول: كفاءة العنصر البشري

- ضرورة أن تسعى الجامعات الخاصة إلى تحقيق درجة رضا عالية للموظفين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير البيئة المناسبة لهم.
- ضرورة أن تهتم الجامعات الخاصة ببناء قدرات موظفيها من خلال تواصل عمليات التدريب والتطوير.
- ضرورة أن تدرك إدارة الجامعات الخاصة بأهمية البرامج الأكاديمية والتي لها دور في تطوير الكفاءة العلمية والمهنية.

المحور الثاني: الأصول الفكرية

- ضرورة أن تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الموظفين واتجاهات الموظفين من خلال (الدورات- الندوات- والأبحاث- المؤتمرات) وتشجيعهم باستمرار.
- ضرورة أن تشجع إدارة الجامعة موظفيها وطلابها على عملية البحث العلمي والمشاركة بأوراق عمل حتى ترتقي الجامعات الخاصة ووصولها إلى مستوى الجامعات الدولية والعالمية.

المحور الثالث: الأصول الهيكلية

- ضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات حسب الهيكلية حيث أن الموظف هو أساس التقدم والنمو وتطور المجتمعات.
- ضرورة أن تضمن سياسات وإجراءات العمل في الجامعة خلق المعرفة بشكل مستمر من خلال إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين بالجامعة، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات.

المحور الرابع: رأس مال العلاقات

- من الضروري أن تتعامل الجامعة مع الجامعات الأخرى الحكومية والأهلية في مجال الأبحاث العلمية والتطبيقية، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للتشجيع على إعداد البحوث العلمية بالإضافة إلى الجوائز لدعم البحوث المتميزة.
- تشجيع التعاون والتواصل ما بين الطلاب والعاملين عبر مختلف الوسائل التكنولوجية سواء رسائل sms وإنشاء صفحات خاصة لكل جامعة عبر الفيس بوك وغير ذلك من الوسائل التكنولوجية المتنوعة والمختلفة.

الدراسات المقترحة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

- 1- واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية، دراسة مقارنة بين جامعات غزة والضفة الغربية.
- 2- واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة والجامعات الأهلية.
- 3- المعوقات وأوجه القصور في إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالضفة وغزة .
- 4- الاستثمار في رأس المال البشري، ودوره في تحقيق التميز.

مراجع الدراسة

مراجع الدراسة

أولاً: القرآن الكريم:

- سورة التوبة آية (105).
- سورة المجادلة آية (11).

ثانياً: المراجع العربية:

أ. الكتب العربية:

- أبو شيخة، نادر أحمد (2000). "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- أموس، جولي آن (2002). "فن الإدارة بالتفويض"، ترجمة د. خالد العامري، دار الفاروق للنشر ، مصر.
- باور، جوزيف (1997). "فن الإدارة"، ترجمة أسعد ابو لبدة ومحمد ياغي، عمان، الأردن.
- البنا، بشير عبد العظيم(2004). "رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية"، جامعة المنصورة، مصر.
- توماس، ستيوارت (2004). "ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر.
- الجرجاوي، زياد(2010). "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- حرحوش، عادل وصالح، أحمد (2003). "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه"، مصر.
- حسن، حسين عجلان(2008). "إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسن، حسين عجلان(2010). "الاستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس وإشكالية التكوين"، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق.

- الحمداني، موفق (2006). "مناهج البحث العلمي"، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- راوية، حسن (2003). "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر.
- الرفاعي ، أحمد حسين (1998). "مناهج البحث العلمي- تطبيقات إدارية واقتصادية"، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن.
- العامري، صالح مهدي محسن، و الغالبي، طاهر محسن منصور (2008). "الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (1996). "البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- العتيبي، صبحي جبر (2005) . "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- العميان، محمود سلمان (2002). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- العنزي، سعد علي ، و صالح، احمد علي (2009). "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغالبي، الطاهر محسن (2005). "المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع .
- الكردي، احمد السيد (2010). "رأس المال الفكري"، جامعة بنها ، مصر
- المصري، سعيد (2002). " التنظيم و الإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، الدار الجامعية الاسكندرية.
- مصطفى، احمد سيد (2004). " إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري".
- المغربي، كامل و زويلف، مهدي و علاونة، علي و فريحات حيدر و الطراونة، مدحت (1998). " أساسيات في الإدارة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- المفرجي، عادل حرحوش و صالح، أحمد علي (2003). "رأس المال الفكري- طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- الموسوي، سنان (2004). "الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، الأردن
- نجم، نجم عبود (2005). "إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- نجم، نجم عبود (2006). "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن.
- نجم، نجم عبود (2010). "إدارة اللاملموسات: ادارة مالا يُقاس"، دار اليازوري العلمية، عمان.
- الهويدي، زيد (2007). "الإبداع- ماهيته، اكتشافه، تنميته"، دار الكتاب الجامعي للنشر، العين.
- يوسف، عبد الستار حسين (2005). "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.
- يونس، عبدالله (1987). "الملكية في الشريعة الإسلامية ودورها في الاقتصاد الإسلامي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

ب. الرسائل العلمية والأبحاث المنشورة:

- أبو دية، هنادي خليل (2011). "واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية" - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية" رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الخليل.
- أبو سيدو، أحمد سهيل (2014). "أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية"، مجلة المحاسب الفلسطيني، مجلة غير دورية تصدر عن نقابة المحاسبين والمدققين الفلسطينية، العدد (21).
- أبو عيد، رائد (2011). "أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل ، فلسطين.

- أنيسة، بركان (2008). "إشكالية رأس المال الفكري في المجتمعات الإسلامية"، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي يومي 13-14 مايو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر.
- بوسالم، أبو بكر والدوري، زكريا (2011). "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية على حالة شركة اتصالات الجزائر"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- بوشعور، حريري ، وفلاق، صليحة(2011). " رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- بوقفلول، الهادي (2008). "الرأس مال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي يومي 13-14 مايو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر.
- توماس، ستيوارت (1997). "رأس المال الفكري - ثروة المنظمات الجديدة - خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"، السنة الخامسة، العدد التاسع عشر - أكتوبر ،إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة.
- الجندي، نهال (2005). " قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة: نموذج مقترح"، جامعة القاهرة، القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد(65)، المجلد(44)
- حبيب، باير ، و فريد بلقوم(2011). " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- حبيب، خالد صبحي(2014). "رأس المال المعرفي"، مجلة المحاسب الفلسطيني، مجلة غير دورية تصدر عن نقابة المحاسبين والمدققين الفلسطينية، العدد 21.
- حمادة ، عامر عبد الرؤوف (2010). " التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية- دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين في قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الخطيب ، معزوزة عبد الله (2013). " دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة.
- خليفة، منيه (2011). " أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- دليلة، حضري ، و جميلة، بغداوي، (2011). "ورقة مشاركة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال البشري في الصناعة المالية الإسلامية لمواجهه تحديات الأزمات المالية العالمية"، بتاريخ 13-14/12/2011م ، في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة حسيبة بن بو علي ، الجزائر .
- دراجي، عيسى (2011). " الاستثمار في رأس المال الفكري"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- راتول، محمد ، ومصنوعة، أحمد (2011). "الاستثمار في الرأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- الروسان، محمود ، والعجلوني، محمد (2010م). " أثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - (26) العدد (2).
- زبير، محمد ، و جدي، شوقي (2011). "الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- زيتوني، كمال ، و كريم، جايز (2011). " أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز ادارة المعرفة في منظمات الأعمال العربية"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

- زين الدين، بروش ، و عبد الوهاب، بلمهدي(2005). "إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية"، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 8-9/مارس، جامعة ورقلة.
- سعداوي، موسى(2011). "إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- سملاي، يحضة(2004). "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(6)، جامعة بسكرة، الجزائر.
- شارف، عبد القادر، و بورنان، ابراهيم(2008). "النموذج الانتقالي لمؤشر رأس المال الفكري في ظل مجتمع المعرفة داخل منظمات الأعمال"، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي يومي13-14 مايو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر.
- الشربيني، عبد العزيز (1998). "قدرة المنشأة على البقاء، أخبار الإدارة"، نشرة فصلية تصدر على المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد(23).
- شعبان ، مصطفى رجب (2011). "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال- دراسة حالة"، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشيخ، طواهرية (2011). "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- عمر، عبو ، وهودة، هبو (2011). "مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- عبدالعاطي، دينا ، و عبدالعاطي، داليا(2006). "دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهه تحديات المستقبل"، المؤتمر السنوي

- الثامن بتاريخ 8/6 ديسمبر حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الجمعية العربية للإدارة ، الإسماعيلية.
- عبدالله، كاظم(2008). " أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي"، المحور الإداري، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد(10)، العدد(3)
 - عرابية، رابح ، وعوالي، حنان (2011). " ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
 - العنزي، سعد (2001). "المنظور النفسي للاستثمار في سوق المالية) مدخل علم التمويل السلوكي"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (1) العدد(2).
 - فلاق، محمد ، وبوقجاني، جنات(2011). " تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
 - القحطاني، محمد علي مانع (2002). "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
 - قدور، بن نافلة ، و عاشور، مزريق (2011). " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
 - قذايفة ، بلوناس، عبدالله (2009). "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي يومي 13-14 مايو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبيدة، الجزائر.
 - قشقش، خالد أحمد (2014). " إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة.
 - كاتبه، سمير(2004). " التجربة الفلسطينية الأولى في تقويم التعليم الجامعي"، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية

ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-
2004/7/5

- الكردى، احمد السيد(2010). " بحث مقدم لقسم إدارة أعمال"، جامعة بنها ، القاهرة.
- لعور، عبد الحفيظ (2011). "دور الأساليب الإدارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية"، مداخلة من الملتقى الدولي يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- مركز بحوث الغرفة التجارية والصناعية (2000). "الاستثمار في رأس المال البشري"، ورقة عمل الرياض.
- مركز الإحصاء الفلسطيني (2011). "إحصائيات المرأة والرجل في فلسطين: قضايا وإحصاءات".
- المفرجي، صالح (2005). " الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية، ورقة بحثية، أكتوبر.
- مؤسسة صامد، التعليم العالي (1995). "صامد التعليم العالي"، دار الكرمل ، عمان ، الاردن.
- مهنا، أحمد غازي (2014). " بناء نموذج وصفي جديد لقياس رأس المال الفكري: النموذج النوعي المقارن (نحو إطار ناظم لعملية القياس)"، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ميرخان، خالد (2003). " العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي"، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- نجم، نجم عبود(2004). " قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة"، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، عمان.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2003). " دليل وزارة التربية والتعليم العالي" ، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم (1998). " قانون رقم 11 لسنة 1998 بشأن التعليم العالي"، غزة.

ج. المواقع الالكترونية:

- موقع جامعة فلسطين تم الإطلاع بتاريخ 2-2-2015 عند الساعة التاسعة مساء، ومتوفر من خلال الرابط: (www.up.edu.ps)
- موقع جامعة غزة تم الإطلاع بتاريخ 2-2-2015 عند الساعة العاشرة مساء، ومتوفر من خلال الرابط: (www.gu.edu.ps)
- موقع بوليتكنك فلسطين تم الإطلاع بتاريخ 2-2-2015 عند الساعة الحادية عشر مساء، ومتوفر من خلال الرابط: (www.pap.edu.ps)
- موقع وزارة التربية والتعليم تم الإطلاع بتاريخ 15-3-2015، عند الساعة السابعة مساء ومتوفر من خلال الرابط: (www.mohe.gov.ps)
- عبد الباقي، روابح، و تريكي، ياسين(2009). "رأس المال الفكري وتحديات العولمة" جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، تم الاطلاع بتاريخ (2-2-2015م) متاح على الإنترنت على موقع (<http://www.hrdiscussion.com>)
- كردي، أحمد السيد (2010) تم الاطلاع 1-3-2015، عند الساعة العاشرة مساء ومتوفر من خلال الرابط: (www.kenanaonline.com)
- هيجان، عبد الرحمن(2007). " رأس المال الفكري: استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة" ورقة عمل منشورة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم الاطلاع بتاريخ(2-2-2015م)، عند الساعة الخامسة مساء و متاح على الإنترنت على الموقع:

(<http://www.hrdiscussion.com/hr13128.html>)

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1-first: Books:

- Awad&Ghaziri(2004)," **knowledge management person international prentice Hall, New York.**

- Aino, Kianto (2005), " **How to Generate Intellectual Capital**". New York
- Edvinsson & Malone(1997), "**Intellectual Capital, Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**", Harper Business, NewYork.
- Mazlan, Ismail, (2005), "**The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia**", PhD, Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia.
- Abdol Mohamadi, Mohammad (2003)," **accounting methods for measuring intellectual capital**", pentley College.
- Nahapiat &Chosha (1998), "**social capitalintellectual capital and the –Organizational review**, Toronto
- Philip ,stales & Somboon, kulvisachana (2003), "**Human Capital**, San Francisco, Berett–Koehler.
- Quinn, and others(1996),"**Managing professional intellect :**" **Making the most of best**" Harvard business review.
- Stewart, Thomas, (1997), "**Intellectual capital: the new wealth of organization**", Doubleday, New York.
– Kroehnert, Gray (2004), "**Importance of intellectual capital**", The McGraw–Hill Companies, Inc., Australia.
- Stephen, David (2003), "Traduction: Valerie Lavoyer et Sebastien; "**Management lessentiel des concept et des pratique**"; OP–CIT.
- Sveiby, Karl, (1997), "**The New Organizational Wealth: Managing and measuring Knowledge –Based Assets**", San Francisco, Berett–Koehler

Seconds: Journals & studys:

- Edvinsson. Leif, (1999), Study: **“Intellectual Capital of Nations for Future Wealth Creation”**, Journal of Human Resource Costing and Accounting. Vol: (4), No: (1)
- Guthrie, Jeremy, (2001), Study: **“Measurement and Reporting of Intellectual Capital”**, Journal of Intellectual Capital, Vol.(1), No. (2)
- Harrison & Sullivan (2000), study: **profiting from intellectual capital learning from leading companies)** journal of intellectual capital, Vol: (1), No:(1)
- Ulrich , David.(1998), **"a new manages for human resources, Harvard business** review, January–february, Sloan Management Review, No:(39).
- Biesalski(2004), **"knowledge management and human resource** "Vol :(82), No: (17).
- OECD, (1999), "The Organization For Economic Co–operation and Development (OECD), **“Measuring and Reporting Intellectual Capital”**, Experience, Issues and Prospect Program Notes & Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum, Paris, 1999.
- Mitchell, H., J., (2010), Study: **“A model for managing Intellectual capital to generate wealth”**, A thesis of Doctor of Philosophy in Business, New Zealand, Massey University.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

م	الاسم	القسم	الجامعة
1.	د. يوسف بحر	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
2.	د. سامي أبو الروس	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
3.	د. وسيم الهابيل	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
4.	د. أكرم سمور	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
5.	د. خلود الفليت	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
6.	د. محمد فارس	إدارة الأعمال	جامعة الأزهر
7.	د. مؤمن الحنجوري	الإحصاء	جامعة الأزهر
8.	د. أحمد المشهراوي	الإدارة	أكاديمية الإدارة والسياسة
9.	د. نضال عبد الله	إدارة الأعمال	جامعة الأقصى
10.	د. محمود أبو بكر	إدارة الأعمال	جامعة الأقصى

ملحق رقم (2)

استبانة لبحث ماجستير



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى



الكريم / أختي الكريمة،،

تحية طيبة وبعد،،،

بين يدي سيادتكم استبانة تهدف إلى الكشف عن:

(واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة)

وقد صممت هذه الاستبانة لجمع البيانات حول موضوع البحث، وذلك كبحث أكاديمي تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة والقيادة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة. فنأمل من حضرتكم التفضل بتعبئة البيانات الشخصية ثم قراءة الاستبانة والإجابة عن كل بند من بنودها بوضع إشارة (V) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة وتتفق ووجهة نظركم.

علماً بأن البيانات المقدمة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة

الجزء الأول :البيانات الشخصية:

ضع إشارة (√) في المربع المناسب:

1	الجنس:	
	() ذكر	() انثى
2	العمر:	
	() أقل من 30	() 30- أقل من 40
	() 40- أقل من 50	() 50 فأكثر
3	الجامعة:	
	() فلسطين	() غزة
	() بوليتكنك فلسطين	
4	التحصيل العلمي:	
	() بكالوريوس	() ماجستير
	() دكتوراه	
5	عدد سنوات الخدمة:	
	() أقل من 5 سنوات	() 5- أقل من 10 سنوات
	() 10- أقل من 20 سنة	() 20- أقل من 30 سنة
	() 30 فأكثر	

الجزء الثاني:

تم توزيع الاستبانة على عدة محاور، كل محور منها يتناول (أبعاد رأس المال الفكري) لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة وذلك على النحو التالي:

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: كفاءة العنصر البشري						
1	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للعاملين					
2	يستخدم الموظفون التقنيات الحديثة في أدائهم وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية					
3	يساهم الموظفون في اتخاذ القرارات					
4	تشجع الإدارة الموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات					
5	يمتلك الموظفون قدرات الإبداع وتحقيق المكانة المرموقة بين الجامعات					
6	تعمل إدارة الجامعة على تطوير قدرات الإداريين والأكاديميين في الجامعة					
7	تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية					
8	يشارك الموظفون في حل المشكلات بشكل جماعي					
9	تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق درجة رضا عالية للأكاديميين والإداريين					
10	تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الموظفين .					
11	يتمتع الموظفون بالخبرة العالية في مجال أعمالهم.					
12	يتمتع الموظفون بالمعرفة التامة والمحدثة باستمرار في مجال أعمالهم.					
13	تتوفر المصداقية والثقة بين الإدارة والموظفين.					
المحور الثاني: الأصول الفكرية						
14	تهتم الجامعة بتنمية الكفاءة المهنية لموظفيها من خلال الاهتمام بالتعليم والدورات التعليمية.					
15	تهتم الجامعة بالتعليم الالكتروني لدى الموظفين في مواكبة للتطورات التكنولوجية الحاصلة					
16	تحرص إدارة الجامعة على الاستماع لمشاكل الموظفين وتعمل على متابعتها					
17	تهتم إدارة الجامعة باتجاهات الموظفين					
81	تعتمد الجامعة في سياسات التوظيف والترقية بناءا على الكفاءة والإبداع والتميز					
19	يقبل الموظفون الانتقادات والقرارات الصادرة من الإدارة العليا					
20	يتم تقييد الموظفين بالأعراف والعادات والتقاليد اللازم إتباعها					

					تشجع إدارة الجامعة موظفيها الأكاديميين بالمشاركة بأوراق عمل في المؤتمرات واللقاءات على المستوى العربي والدولي	21
					تشجع إدارة الجامعة موظفيها وطلابها في عملية البحث العلمي من خلال الجوائز العلمية المقدمة لهم	22
					تري إدارة الجامعة بأن الاهتمام بثقافات الموظفين هي ضرورة ملحة	23
					تُلزم إدارة الجامعة موظفيها بالالتزام بالمعتقدات واللوائح والاعراف الواجب إتباعها	24
المحور الثالث: الأصول الهيكلية						
					توجد مستويات إدارية واضحة ومحددة في الهيكل التنظيمي	25
					تُطور الجامعة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر	26
					يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة	27
					تضع الجامعة السياسات والبرامج بشكل يجمع المستويات الإدارية	28
					تسعى الجامعة لتطبيق القواعد والقوانين المطلوب الالتزام بها	29
					تضمن سياسات وإجراءات العمل في الجامعة خلق المعرفة بشكل مستمر.	30
					تقوم إدارة الجامعة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات حسب الهيكلية	31
					تعتمد إدارة الجامعة على إعداد الأنظمة والبرامج التكنولوجية والهيكلية اللازمة لإنجاز المهام	32
					تقوم الجامعة بتوضيح هيكلها ورؤيتها وسياساتها للموظفين	33
					تسعى الجامعة لاستقطاب الكوادر البشرية ذات التخصصات المتعددة	34
					يوجد تواصل مستمر بين الموظفين الإداريين والأكاديميين	35
					يوجد تواصل مستمر بين الإدارة العليا و الدوائر والكلليات	36
المحور الرابع: رأس مال العلاقات						
					تفتح الجامعة باب الاتصال مع الطلاب	37
					تهتم الجامعة بتطوير قدرات طلابها و تنمية ثقافتهم وعلاقاتهم	38
					يمتلك الموظفون القدرة على تطوير العمل عبر وسائل الاتصال المختلفة	39
					تسعى الجامعة إلى نسج علاقات متبادلة مع الجامعات الأخرى	40
					تعقد الجامعة الدورات التدريبية في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين	41
					تتواصل الجامعة مع موظفيها وطلابها عبر الرسائل القصيرة sms	42
					تتعاون الجامعة مع الجامعات الأخرى في مجال الأبحاث العلمية والتطبيقية	43
					تساعد العلاقات العامة مع المؤسسات الأخرى على رفع مستوى الإبداع والابتكار للموظفين	44
					يمتلك الموظفون مهارات الاستخدام الفعال للأجهزة الخاصة بالتواصل مع الآخرين	45

					يسهل الوصول إلكترونياً إلى المعلومات التي تخص الجامعة	46
					توجد قدرة للموظفين على التكيف في العمل رغم حدوث أي طارئ	47
					تهتم الجامعة ببناء قدرات موظفيها من خلال تواصل عمليات التدريب والتطوير	48
					يستفيد موظفو الجامعة من خدمة الانترنت في بناء علاقات التواصل مع الجامعات والمؤسسات الأخرى	49



الأحد: 12 أكتوبر، 2014
الرقم: MPA,EX-R, 084

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،

تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالبة: مها هشام محمد الخضري، برقم جامعي: 220110009، تخصص: القيادة والإدارة، تقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة) ونظراً لحاجة الطالبة للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمتها في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل

أ. محمد مروان أبو جاسر

