



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
ماجستير إدارة الأعمال

إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

## Intellectual Capital Management and its Relationship to the Competitive Advantage

An Empirical Study on Palestinian Universities in the Gaza Strip

إعداد الباحث :

خالد أحمد عبد الحميد قشقش

إشراف

د. مروان سليم الاغا

رئيس قسم إدارة الأعمال

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية سابقاً

قدم هذا البحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

جامعة الأزهر - غزة

غزة- فلسطين

2014 م / 1435 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٢٦﴾ وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ لِّسَانِي ﴿٢٧﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿٢٨﴾ ﴾

سورة طه الايات (25 - 28)

## الإهداء

الى من علمني معنى الحياة وبذل مروحه لراحتنا . . . . الى مروح والدي الطاهرة ،،،  
الى عروس السماء التي مرحلت عنا مبكراً الى جنان النعيم ياذن الله . . . . الى مروح أختي هيام مرحمها الله ،،  
الى من ساندنا في أصعب أوقات حياتنا . . . الى مروح خالي عبدالهادي الطاهرة مرحمه الله ،،  
الى عطرنا الفواح في بلادنا . . . . . أمرواح شهداؤنا وقادتنا الكرام جميعاً ،،،

### ثم . . .

الى من قال فيها رسول الله " الجنة تحت أقدامها " الى والدي الكريمة . . . أطال الله في عمرها ،،  
الى رمز التضحية والحب والوفاء . . . نزوجتي الحبيبة " أم حانم " ،،  
الى بسمة العمر . . . ابنائي احبائي " نور، هدى، حانم، ملك " ،،  
الى أخواني وأخواتي وأنرواجهم وابتاؤهم الاعزاء . . . . . سراج حياتي ،،  
الى اعمامي واخوالي وعائلي وابتائهم الكرام . . . عزوتي وشموخي ،،  
الى أصحابي وأصدقائي ونرملاتي في الداخل والخارج . . . عنوان الحياة الجميلة ،،  
الى جامعتي . . . جامعة القدس المفتوحة وجميع العاملين بها الاعزاء ،،  
الى من نعيش برحيق عمرهم . . . أسرانا الابطال ،،  
والى بلدي الحبيبة . . . بيت لاهيا . . . ووطني الغالي . . . فلسطين ،،  
والى كل من دعا لي في ظهر الغيب ،،  
والى كل من يفرح لفرحي . . . ويسعد لتجاحي ،،  
اليهم جميعاً . . . . أهدي هذا العمل

## شكر وتقدير

الحمد لله كما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، ونشكره على نعمه التي لاتعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبي هذه الأمة وقودة الأولين والآخرين وعلى آله وصحبه أجمعين.

وانطلاقاً من قوله تعالى: "وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ

غَنِيٌّ حَمِيدٌ" سورة لقمان، الآية (12)، وقوله ﷺ " ( لا يشكر الله من لا يشكر الناس) <sup>1</sup>، وإيماناً بفضل

الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف فإني أتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعد في إنجاح هذه الرسالة وأخص بالذكر:

حضرة الدكتور مروان سليم الاغا الذي قبل الإشراف على رسالتي و أعطاني الكثير من علمه ووقته وجهده وما وجدت منه من كرم أخلاق وسعة صدر، وبذل كل ما بوسعه لتذليل الصعاب التي واجهتني، فإني أعجز عن التعبير عما في نفسي من امتنان فلن أوفيه حقه من الشكر والتقدير، جعل الله عمله هذا في موازين حسناته، وجزاه عليه خير الجزاء.

كما وأتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير لعضوي لجنة المناقشة الدكتور **وفيق حلمي الاغا** المناقش الداخلي، والدكتور **نبيل عبد اللوح** المناقش الخارجي، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وتقييمهما وإبداء توجيهاتهما، وإنه ليسرني أن أستزيد من علمهما وملاحظتهما القيمة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، ولا يفوتني أن أتقدم بشكري وعرفاني للأخوة الكرام العاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى - جامعة القدس المفتوحة ) لما قدموه من تسهيلات أثناء تطبيق أداة الدراسة، والزلاء الذين ساعدوني في تطبيق هذه الدراسة في الجامعات.

والشكر موصول للأساتذة الأفاضل الذين قاموا مشكورين بمناقشة خطة البحث وتزويدي بخبرتهم وتوجيهاتهم لإتمام هذه الدراسة.

---

<sup>1</sup>سنن الترمذي كتاب البر والصلة باب ما جاء في الشكر لمن أحسن إليك، ص445، وقال الترمذي هذا حديث صحيح،

المسند للامام أحمد بن حنبل، مسند أبي هريرة، ح7944، ص152

كما ويسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور نافذ بركات، لما قدمه من عونٍ ومساعدة في المعالجات الإحصائية للدراسة .

كما وأتقدم بالعرفان والتقدير لجامعتنا جامعة الأزهر التي شقت طريقاً صعباً حتى وصلت إلى هذه المكانة العالية بين صروح العلم رئاسة وعمادة وأساتذة وإداريين .

وشكري موصول لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، وخاصة قسم إدارة الأعمال متمثلة برئيس القسم الدكتور مروان سليم الأغا، وأعضاء هيئة التدريس بالقسم مناير العلم الشامخة لما قدموه لي من علم، ولم يبخلوا علي بمساعدتهم ودعمها لي .

كما وأتقدم بالشكر الجزيل لأفراد عائلتي واصدقائي وزملائي جميعاً على تشجيعهم ومساعدتهم و دعمهم لي حتى أتممت هذه الدراسة بالشكل المطلوب، وأريد أن أخص بالذكر كلاً من ( د.عبدالهادي أبوسمرة، د.جهد البطش، د.خالد عبدالدايم، د.جلال شبات، أ.شاكر جودة، أ.هانى أبو عمر، د.نبيل اللوح، أ.جهد المسلمي، الزملاء في دائرة المكتبات في جامعة القدس المفتوحة) على ما قدموه لي من دعم خلال فترة اعداد الرسالة .

وأخيراً تقف كلمات الشكر عاجزة أن تفيء بما في النفس من الامتتان والتقدير لكل من ساندني لإكمال رسالتي وسقط سهواً شكره هنا، وتبقي المساحة قاصرة علي استيعاب أولئك جميعاً، وأبتهل إلي المولى عز وجل أن يجزي كل من لم يرد اسمه لما نصحني وأرشدني ولو بجزء بسيط لإنجاز هذا العمل المتواضع، فلهم مني كل التقدير والعرفان سائل المولى العلي التقدير أن يجزيهم خير الجزاء، وأدعو الله لهم بالتوفيق جميعاً لما يحبه ويرضاه، وأن يجعلنا ممن قال المولي فيهم " إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا " سورة الكهف - الآية (30) .

## أولاً: فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الاستهلال
ت	الإهداء
ث	شكر وتقدير
ح	فهرس البحث
د	ثانياً : قائمة الجداول
ر	ثالثاً : قائمة الاشكال
ز	ملخص البحث
<b>1-8</b>	<b>الفصل الأول : الإطار العام للبحث</b>
2	مقدمة
3	أولاً: مشكلة البحث
6	ثانياً: أهداف البحث
6	ثالثاً : أهمية البحث
7	رابعاً: هيكل البحث
<b>9 - 43</b>	<b>الفصل الثاني: رأس المال الفكري</b>
10	مقدمة
10	أولاً : مفهوم رأس المال الفكري
13	ثانياً : اهمية رأس المال الفكري في المنظمات
16	ثالثاً : مكونات رأس المال الفكري
20	رابعاً : خصائص رأس المال الفكري
21	خامساً: مدخل الى إدارة رأس المال الفكري
23	سادساً : نماذج إدارة رأس المال الفكري
33	سابعاً : صعوبات قياس وتقييم رأس المال الفكري
35	ثامناً: نماذج وأساليب قياس رأس المال الفكري
38	تاسعاً: بناء وتنمية رأس المال الفكري
40	عاشراً: رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي

الصفحة	الموضوع
<b>44 - 56</b>	<b>الفصل الثالث: الميزة التنافسية</b>
45	مقدمة
45	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية
47	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية في المنظمات
47	ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية
48	رابعاً: مصادر الميزة التنافسية
50	خامساً: أنواع الميزة التنافسية
50	سادساً: أبعاد الميزة التنافسية
51	سابعاً: مؤشرات الميزة التنافسية في المنظمات
52	ثامناً: مفهوم الميزة التنافسية في الجامعات
52	تاسعاً: أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات
53	عاشراً: معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات
<b>57 - 78</b>	<b>الفصل الرابع: الدراسات السابقة</b>
58	مقدمة
58	أولاً: الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري
65	ثانياً: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي
70	ثالثاً: الدراسات التي تناولت علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية
77	رابعاً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
<b>80 - 100</b>	<b>الفصل الخامس : منهج البحث وأسلوبه</b>
80	مقدمة
80	أولاً: متغيرات البحث
81	ثانياً: نموذج البحث
81	ثالثاً: فرضيات البحث
82	رابعاً: منهجية البحث
83	خامساً: مجتمع وعينة البحث
91	سادساً: أدوات القياس في البحث
92	سابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

الصفحة	الموضوع
<b>101 - 143</b>	<b>الفصل السادس : تحليل البيانات و اختبار الفرضيات ومناقشتها</b>
102	مقدمة
102	أولاً: المعالجات الاحصائية المستخدمة
103	ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي
103	ثالثاً: تحليل فقرات الدراسة
127	رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة
<b>144 - 151</b>	<b>الفصل السابع : النتائج والتوصيات المقترحات</b>
145	مقدمة
145	أولاً: النتائج
149	ثانياً: التوصيات المقترحة
151	ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة
<b>152 - 161</b>	<b>المراجع</b>
153	المراجع باللغة العربية
160	المراجع باللغة الإنجليزية
161	المواقع الالكترونية
<b>162 - 177</b>	<b>الملاحق</b>
163	ملحق رقم 1: قائمة المحكمين
165	ملحق رقم 2: أداة الدراسة "الاستبانة"
174	ملحق رقم 3: المخاطبات الموجهة للجامعات لتسهيل تطبيق البحث
175	ملحق رقم 4: ملخص الدارسات السابقة
176	ملحق رقم 5: خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الباحث

### ثانياً : قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	المقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	<b>1</b>
19	مكونات رأس المال الفكري وإختلاف تقسيمها من وجهة نظر بعض الباحثين الغربيين	<b>2</b>
28	أنماط ومراحل رأس المال الفكري في النموذج الشامل لرأس المال الفكري	<b>3</b>
32	اهداف وأغراض الادارة في النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري	<b>4</b>
36	الطرق والنماذج لقياس انتاجية أصول المعرفة ورأس المال الفكري.	<b>5</b>



رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
6	بعض التعريفات للميزة التنافسية من وجهة نظر مجموعة من العلماء والباحثين	46
7	سنة التأسيس للجامعات عينة البحث	84
8	اعداد العاملين في الجامعات عينة البحث - العمل الاداري فقط	84
9	توزيع عينة البحث حسب متغير مكان العمل	85
10	توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	86
11	توزيع عينة البحث حسب متغير العمر	87
12	توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	88
13	توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة	89
14	توزيع عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي	90
15	تصنيف مقياس ليكارت الخماسي	92
16	الصدق الداخلي لفقرات المحور الفرعي الاول: إدارة رأس المال البشري	93
17	الصدق الداخلي لفقرات المحور الفرعي الثاني: إدارة رأس المال الهيكلي	95
18	الصدق الداخلي لفقرات المحور الفرعي الثالث: إدارة رأس مال العلاقات	96
19	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الميزة التنافسية	97
20	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	100
21	معامل الثبات ( طريقة الفا كرونباخ)	100
22	اختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample Kolmogorov - Smirnov)	103
23	تحليل فقرات المحور الفرعي الاول ( إدارة رأس المال البشري)	104
24	تحليل فقرات المحور الفرعي الثاني ( إدارة رأس المال الهيكلي)	109
25	تحليل فقرات المحور الفرعي الثالث ( إدارة رأس مال العلاقات)	114
26	تحليل فقرات المحاور الفرعية للمحور الاول إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية	119
27	تحليل فقرات المحور الثاني ( تعزيز الميزة التنافسية)	121
28	تحليل محاور إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية والميزة التنافسية.	127
29	معامل الارتباط بين مدى القدرة على إدارة رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية	128
30	معامل الارتباط بين مدى القدرة على إدارة رأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية	129
31	معامل الارتباط بين مدى القدرة على إدارة رأس مال العلاقات في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية	131
32	معامل الارتباط بين مدى القدرة على إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية	132

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
33	نتائج اختبار t للفروق في استجابة افراد العينة حول توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري وتعزيز الميزة التنافسية تعزى الى الجنس	133
34	نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى الى العمر	135
35	نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى الى المؤهل العلمي	136
36	نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى الى سنوات الخبرة	137
37	نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى الى المسمى الوظيفي	139
38	اختبار شفاه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي	140
39	نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى الى مكان العمل	141
40	اختبار شفاه للفروق بين المتوسطات حسب متغير مكان العمل	142

### ثالثاً : قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	النموذج المقترح لإدارة رأس المال الفكري من قبل Stevens, Brown and Russell	25
2	النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري	31
3	العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل في البحث	81
4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل	86
5	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان الجنس	86
6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	87
7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	88
8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	89
9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	91
10	تحليل محاور " إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية" والميزة التنافسية	127

## ملخص البحث:

تناول هذا البحث واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، والاجراءات الادارية التي تتبعها الجامعات في تعزيز ميزتها التنافسية اعتماداً على ما تملكه من مكوناته، وقد قدم البحث تعريفاً لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العلاقات )، وتعريفاً لمفهوم الميزة التنافسية وابعادها ومجالات تحقيقها في الجامعات، كما وهدف البحث الى دراسة العلاقة بين الاجراءات 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 وهدف البحث الى الاجابة عن مدى تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية، وإن كان هناك إختلاف بين الجامعات نفسها في كيفية إدارة رأس المال الفكري الذي تمتلكه.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتم تصميم قائمة استقصاء (استبانة) من قبل الباحث تم تعديلها وتحكيمها من قبل خبراء متخصصين في مجالات عديدة، تم تطبيقها على مجتمع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم اختيار الجامعات التي مضى على تأسيسها أكثر من 20 عاماً، وعليه فقد أقتصر مجتمع البحث فقط على كل من ( الجامعة الاسلامية - جامعة الازهر - جامعة الاقصى - جامعة القدس المفتوحة)، أما عينة الدراسة فقد شملت الهيئة الادارية العليا في الجامعات، والتي تتخذ القرارات الاستراتيجية وتشارك في تحديد سياسات العمل بالجامعات، وشملت المناصب التالية (رئيس قسم - مساعد مدير دائرة - مدير دائرة - مساعد عميد - عميد - مساعد رئيس جامعة - مستشار رئيس جامعة - نائب رئيس جامعة)، وبلغ عددهم الاجمالي (365) موظفاً في منصب إداري من أصل (1514) موظف في الجامعات المستهدفة ككل، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من (200) من مفردات مجتمع البحث، وقد تم استرداد (176) استبانة بنسبة استرداد بلغت (88%).

وقد أظهر البحث عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.929)، وأن هناك تفاوت في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري ( رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العلاقات) في تعزيز الميزة التنافسية لدى

الجامعات الفلسطينية، وأظهرت نتائج البحث أن الاجراءات الادارية لرأس مال العلاقات هي الأكثر ارتباطاً من مكونات رأس المال الفكري الأخرى في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.887) و بوزن نسبي بلغ (82.37%)، وأن هناك علاقة لمكان العمل والمسمى الوظيفي على الاجراءات الادارية المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية، مع عدم وجود فروق لكل من ( الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة ) في الاجراءات الادارية التي تعزز الميزة التنافسية.

وفي نهاية البحث قدم الباحث مجموعة من التوصيات الادارية التي من شأنها أن تساعد الجامعات في الاستفادة مما تمتلكه من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز ميزاتها التنافسية.

## **Abstract**

This research studies the reality of the intellectual capital at the Palestinian universities and the administrative procedures that the universities follow in enhancing their competitive advantage depending on their own components . The researcher defined the concept of intellectual capital and its main components ( human capital –structural capital - relationship capital ) and a definition of the concept (competitive advantage) was provided in relation to its dimensions and the fields of achievement in universities. Moreover, the research aimed to study the relationship between the universities administrative procedures in managing the intellectual capital to promote competitiveness among universities from several axes, namely, ( quality of service - flexibility and development - quality - Innovation ) . Although there are differences among the universities themselves in the way of managing their intellectual capital, the research aimed to reveal the impact of each component of the intellectual capital in promoting the competitiveness among the Palestinian universities.

The researcher used the descriptive-analytical approach. A questionnaire (judged and modified by experts) was designed and was applied on the study population which consists of the Palestinian universities which were founded before 20 years (Islamic University - University of Al-Azhar University - Aqsa University- Al Quds Open University). The sample of the study included the supreme governing body in the universities which can make decisions and participate in determining policies within universities. The sample included those who hold positions of senior manager to the rank of Vice- President of the University; it included the following positions ( Head of the Department - Assistant Director - Director of the Department - Assistant Dean - Dean - Assistant President of the University - Advisor to the University President - Vice President of the University ). The total number is ( 365 ) employees in a managerial position out of ( 1514 ) employees at the targeted universities. Then a stratified, random sample consisting of 200 employees from the Palestinian universities in Gaza Strip was taken for study. 176 questionnaires were retrieved out of 200 questionnaires; the rate of retrieval was ( 88%).

The research has shown several results. First, there is a statistically-significant relationship between the management of intellectual capital and achieving competitive advantage, and there is variation in the extent of the influence of each component of intellectual capital ( human capital - structural capital – relationships capital) in promoting the competitive advantage at the Palestinian universities. Second, the results showed that the administrative procedures of the relationship capital is the most influential component of the intellectual capital in promoting the competitiveness among universities. Third,

workplace and job title have impact on the followed administrative procedures in achieving competitive advantage. Fourth, there is no effect of ( Gender - Age - Qualification - years of experience) on the administrative procedures that enhance the competitive advantage.

At the end of the research , the researcher presented a set of administrative recommendations that would help universities to take advantage of their components to promote the intellectual capital in order to enhance their competitive advantages.

## الفصل الأول

### الاطار العام للبحث

- مقدمة
- أولاً: مشكلة البحث
- ثانياً: أهداف البحث
- ثالثاً: أهمية البحث
- رابعاً: هيكل البحث

لقد شهد عالم الاعمال تغييرات سريعة وتحديات كبيرة بسبب بروز ظاهرة العولمة والاندماجات والتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات العملاقة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، ومن ثم تحول الاقتصاد إلى ما يسمى اقتصاد المعرفة، وأصبحت المعرفة المتوفرة بالمنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات، ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تتمكن من استقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها وتمكينهم من تحقق الاهداف المطلوبة، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيس أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة والمتميزين والعمل على تدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم (المفرجي وصالح، 2007).

و لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري أو المعرفي في التسعينيات من القرن الماضي، حيث أصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات قبل ذلك (Lilly ، 2004) .

وتسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، ولكي تتمكن المنظمات من إدارة رأس المال الفكري والمساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية لها يتطلب منها أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى (بلوناس وأمينة، 2007).

ولقد ظهر مفهوم رأس المال الفكري منذ بداية التسعينيات الميلادية عندما أطلق رالف تاير (Ralph Tayer) مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة عبارة "رأس المال الفكري" حيث قال "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات



الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات " (المفرجي وصالح، 2003). ورأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة، حيث انه يمثل المعرفة ولكن ليست كل معرفة، بل هي المعرفة المفيدة للمنظمة والتي يمكن توظيفها لصالحها، ولا يمكن أن تصبح المعرفة رأس مال إلا إذا تم العثور عليها وتوظيفها لصالح المنظمة (ستيوارت، 1997).

وقد انتشرت ظاهرة المنافسة بين الجامعات بشكل ظاهر بخلاف ما كانت عليه في السابق لاسيما على الساحة المحلية، وأصبحت ترتبط فاعلية الجامعة الى حد كبير بقدرتها التنافسية، وهذه القدرة التنافسية مرهونة بقدرة الجامعة على تهيئة وتنمية مخزونها من رأس مالها الفكري الذي يضم أعضاء هيئة تدريس وكافة العاملين والقيادة الادارية لها والذي يجب ان يكونوا مؤهلين للتفكير الاستراتيجي الابتكاري إضافة الى انظمتها العاملة وعلاقاتها الداخلية والخارجية.

وعليه فان الباحث يرى ان التعليم العالي في فلسطين يحتل أحد المجالات المهمة لعملية التنمية، الامر الذي أدى الى ظهور العديد من مؤسسات التعليم العالي في فلسطين تتنافس في ما بينها وتسعى للحصول على ميزة تجعلها قادرة على النمو وتطوير استراتيجياتها، وهذا دفع الادارة العليا لكل جامعة بأن تهتم برأس المال الفكري الموجود فيها نظراً للأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع رأس المال الفكري، وإن الدراسات العربية والعالمية المتعددة التي تناولت رأس المال الفكري في مجالات متعددة تجعل منه من أهم المواضيع الحالية المطروحة للبحث والتنقيب في مختلف المجالات البحثية لمساعدة المنظمات لاكتشاف الثروة الكبيرة التي تمتلكها، ومن جهة اخرى فإن التنافس الحاصل في المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص يجعلها دائمة البحث عن ما يحقق لها التطور والتقدم والنجاح والتميز في مجالاتها المختلفة.

### أولاً: مشكلة البحث

يقع على عاتق الإدارات في الجامعات الفلسطينية مهمة السير قدماً في مسيرة الجامعة بما يمكنها من مواكبة التطور الحاصل في المجالات المختلفة للتعليم العالي على المستوى العالمي من جهة، والاستفادة مما تملكه من موارد وتوفير ما يلزم من امكانيات تستطيع بها تحقيق التقدم المرجو للجامعة ويجعلها تتبوء مكانة

مرموقة بين منافسيها من الجامعات الاخرى، ولقد شهد التعليم العالي في فلسطين عامة وفي قطاع غزة خاصة تطوراً هائلاً خلال العقود السابقيين مسجلاً نمواً كبيراً في أعداد الطلبة الملتحقين في مؤسسات التعليم العالي، وقد ادى هذا الازدياد في أعداد الطلبة الى ظهور عدة مؤسسات تعليم عالي تقدم خدمات تعليمية بطرق ووسائل مختلفة، مما زاد في حدة المنافسة بين هذه الجامعات.

حيث تشير الاحصائيات الرسمية المسجلة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني أن عدد الدارسين المسجلين في الجامعات الفلسطينية عام (2005/2004) بلغ ما يقارب (44183) دارس ملتحق في (4) جامعات فلسطينية نظامية ومفتوحة تمنح درجة البكالوريوس في قطاع غزة، في حين سجلت الاحصائيات المسجلة لدى وزارة التربية والتعليم العالي في العام عام (2012) أن هناك (108650) طالب مسجل في (7) جامعات تقليدية ومفتوحة في قطاع غزة مسجلة لدى وزارة التربية والتعليم يسمح لها بمنح درجة اكااديمية (بكالوريوس فأعلى). (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني "وفا"، 2011)، (أمان، 2012) (الدليل الاحصائي - وزارة التربية والتعليم، 2012).

ونستدل من ذلك التطور الحاصل في نطاق التعليم وكذلك ظهور مؤسسات تعليمية جديدة تسعى كل منها الى تطوير نفسها وحجز مكان لها بين الجامعات المحلية، وتحاول تحقيق مزيداً من التقدم والتطور، كما أظهرت الاحصائيات الأقبال الشديد للالتحاق بالجامعات خلال الفترة الاخيرة، رغبة في الحصول على مؤهلات تساعدهم في العثور على فرص عمل.

ولكي تحقق الجامعات الفلسطينية القدرة التنافسية لابد من قيامها بدورها الحقيقي في بناء نظام جامعي يتسم بالتنوع والترابط ويساعدها في تحقيق التميز فيما بينها في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وامكانيات أعضاء هيئة التدريس والمكتبات التي تملكها والقاعات الدراسية والتجهيزات البحثية وتسهيلات التدريب العملي للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة المتبعة، وكذلك ابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية والقدرة على جذب واستقطاب الطلاب والطالبات من السوق المحلية والخارجية (أبو دقة والدجني، 2011).

وقد أصبحت المعرفة الموجودة في الجامعات تمثل ميزة تنافسية لها، وفي ظل محدودية الموارد المادية للجامعات وانخفاض الدعم الخارجي، أصبحت الجامعات تعتمد على مواردها الداخلية أو ما يعرف حالياً برأس

المال الفكري من أجل تدعيم و تعزيز ميزات التنافسية بهدف تحقيق الارتقاء في مستواها التعليمي والتعلمي الى اعلى المستويات الادارية والاكاديمية من جهة ومن جهة أخرى زيادة عدد الدارسين الملتحقين بها بما يحقق طموحاتها وتحقيق استراتيجياتها.

وقد قدمت مجموعة من الدراسات السابقة دراسة لواقع رأس المال الفكري وتعريفه ومكوناته لمجموعة من المنظمات العاملة في السوق الفلسطيني والاقليمي على اختلاف طبيعة عملها وأهدافها وحجمها، وقدمت بعض هذه الدراسات مقترحاً لدراسة واقع رأس المال الفكري لدى الجامعات الفلسطينية منها دراسة حمادة (2010) التي أوصت بدراسة واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، ودراسة شعبان (2011)، التي اوصت بدراسة إدارة رأس المال الفكري في الشركات والمنظمات .

ومن هنا أنطلقت فكرة الاهتمام برأس المال الفكري وادارته لدى الجامعات الفلسطينية كي تساعدها في تحقيق التميز المرغوب.

وفي ضوء هذا الاتجاه، يحاول هذا البحث الاجابة على السؤال التالي :

" ما علاقة إدارة رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ؟ "

ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما هي مكونات رأس المال الفكري ؟
- 2- ما مدى توفر مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية ؟
- 3- ما مدى توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري في الجامعات، و مدى الاستفادة المتحققة منها؟
- 4- ما هي مجالات التنافس بين الجامعات، وكيف يمكن تحقيق ذلك عبر الموارد المتاحة لديها؟
- 5- هل يوجد فروق في إدارة مكونات رأس المال الفكري المختلفة في الجامعات الفلسطينية، ومدى تأثيرها على تعزيز ميزات التنافسية؟
- 6- هل يوجد فروق بين الجامعات الفلسطينية في إدراكهم لمكونات واهمية رأس المال الفكري بعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي - مكان العمل ) ؟

## ثانياً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث الى تحقيق التالي :

- 1- التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية.
- 2- الكشف عن اتجاهات إدارة الجامعات نحو الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري لديها.
- 3- تحليل الطرق التي تتبعها الجامعات في إدارة رؤوس الأموال الفكرية التي تمتلكها.
- 4- بيان أهمية رأس المال الفكري كمفهوم استراتيجي وكأداة لتحقيق الميزة التنافسية.
- 5- إبراز النماذج التي تستخدم في قياس وتقييم رأس المال الفكري.
- 6- تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأبعاد تحقيقها في الجامعات الفلسطينية.
- 7- التعرف على قدرة الجامعات على الاستفادة من مكونات رأس المال الفكري الخاصة بها.
- 8- التوصل الى عدد من التوصيات التي يمكن ان تساعد إدارة الجامعات في إدارة وتنمية رأس مالها الفكري لتعزيز قدراتها التنافسية.

## ثالثاً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من خلال الفوائد العملية والعلمية التي من الممكن تحقيقها على النحو التالي :

### 1- الأهمية العملية

1. تناول البحث قطاع حيوي مهم للتنمية في المجتمع الفلسطيني وهو المؤسسات التعليمية.
2. تطوير وتحسين الاعمال والخدمات المقدمة من خلال الجامعات للدارسين والباحثين والمجتمع وتعزيز المزايا التنافسية التي قد تحصل عليها الجامعات في حال استفادت من هذا البحث.
3. توفير طرق كفوة لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بطريقة تحقق الاستفادة القصوى منه.

## 2- الأهمية العلمية

1- إثراء المكتبة العربية وتعزيزها بالابحاث التي من شأنها أن تعوض النقص الواضح في البحوث التطبيقية التي تتناول رأس المال الفكري بمكوناته ومتغيراته المختلفة، وعلاقته بكفاءة عمل المنظمات وفاعليتها بما يكسبها مزايا تنافسية.

2- مواكبة التطور الفكري، حيث هناك اهتمام واسع في الفترة الاخيرة في موضوع رأس المال الفكري على مستوى المنظمات العالمية، ومحاولة العديد من المنظمات تبني برامج بحثية حول إدارة وتنمية والمحافظة على رأس المال الفكري الخاص بها، باعتباره الثروة الفاعلة في تحقيق التفوق والتميز لما له من قدرة على صنع التطور والابداع و الابتكار.

3- فتح المجالات أمام الباحثين للاطلاع على نماذج ادارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية والمقارنة بين نتائجها للوقوف على نقاط القوة والضعف لكل منها ومحاولة تطويرها.

### رابعاً: هيكل البحث

يحتوي البحث على سبعة فصول تمثل هيكل البحث، وهي كالآتي:

الفصل الاول: الاطار العام للبحث ويتناول فيه هذا الفصل من خلال أربعة نقاط رئيسية على النحو التالي: مقدمة البحث، مشكلة البحث، اهمية البحث، اهداف البحث، وخطة البحث المتبعة.

الفصل الثاني: رأس المال الفكري ويتناول فيه هذا الفصل من خلال تسعة نقاط رئيسية على النحو التالي: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته ومكوناته، وخصائصه، ومن ثم مدخل الى إدارة رأس المال الفكري ونماذج لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات، طرق قياس وتقييم رأس المال الفكري، وتنميته، ورأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية ويتناول فيه هذا الفصل من خلال عشرة نقاط رئيسية على النحو التالي: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها وخصائصها، ومصادرها، أنواعها، أبعادها ومؤشراتها الميزة التنافسية، ومن ثم مفهوم الميزة التنافسية في الجامعات، أبعادها ومعوقاتها.

**الفصل الرابع: الدراسات السابقة** ويتناول فيه هذا الفصل من خلال خمسة نقاط رئيسية على النحو التالي:

الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري، الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية بين الجامعات،

الدراسات التي تناولت علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية، ما تتميز به الدراسة الحالية عن

الدراسات السابقة

**الفصل الخامس: المنهجية والإجراءات** .

**الفصل السادس : تفسير ومناقشة نتائج البحث الميداني.**

**الفصل السابع : الاستنتاجات والتوصيات**

**المراجع**

**الملاحق**

## الفصل الثاني

### رأس المال الفكري

❖ مقدمة

❖ أولاً : مفهوم رأس المال الفكري

❖ ثانياً : أهمية رأس المال الفكري في المنظمات

❖ ثالثاً : مكونات رأس المال الفكري

❖ رابعاً : خصائص رأس المال الفكري

❖ خامساً : مدخل الى إدارة رأس المال الفكري

❖ سادساً : نماذج إدارة رأس المال الفكري

❖ سابعاً : طرق قياس و تقييم رأس المال الفكري

❖ ثامناً : تنمية وبناء رأس المال الفكري

❖ تاسعاً : رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي

يعتبر مصطلح رأس المال الفكري حديثاً في علم الادارة، حيث يعتبر مفهوماً متعدد الابعاد، تلتقي فيه علاقات مكثفة قائمة على المعرفة المنظمة وعلى الكفاءات المتخصصة، مع قدرة كامنة على التنمية و توليد القيمة (السويدي، 2004:19) .

وأصبح ينظر الى رأس المال الفكري المملوك للمنظمة كمقياس لنجاحها وقدرتها على الاستمرار والمنافسة في سوق العمل، ومتغيراً مهماً ذو تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمة وخاصة المعرفية منها، كونه يمثل الامكانات المتاحة لادارة المنظمة المتعلقة بقدرات العاملين والعلاقات مع الزبائن وهيكلية الادارة والتي يمكن استخدامها بطريقة تمكن الادارة من خلق الابداعات ومن ثم التفوق والتميز، وهذا ما يعطيه من وجهة نظر العديد من الباحثين دالة لخلق القيمة وأحد الاركان الرئيسية في نظم تقويم الاداء المعاصر.

وعليه فإن هذا الفصل يهدف الى التعريف بمفهوم رأس المال الفكري، ومكوناته الرئيسية، وأهميته بالنسبة للمنظمات بشكل عام والمنظمات المعرفية بشكل خاص وكيفية تنميته فيها، كما ويوضح اهمية ادارة رأس المال الفكري الموجود في المنظمات، ويتطرق الفصل كذلك الى اهم النماذج التي تستخدم في ادارة رأس المال الفكري في المنظمات

### أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

تعددت الدراسات والابحاث التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري، ولايوجد إتفاق على تعريف موحد لهذا المصطلح لعدة أسباب، منها :

1. حداثة مفهوم رأس المال الفكري،
2. تنوع مجالات الباحثين في دراستهم لرأس المال الفكري، فهناك من تعامل معه على انه إدارة للمعرفة وقيمة مضافة للمنظمة، وبالتالي ركز على الموجودات الفكرية غير الملموسة، وهناك من أهتم برأس المال الفكري من حيث مكوناته وطرق وأساليب قياسه وكيفية استخدامه وتعظيم قيمته، وهناك من أهتم بتقييم اثره على اداء منظمات الاعمال وقدراتها التنافسية،



3. اختلاف الباحثون في تقسيم مكونات رأس المال الفكري، فهناك من يرى انه يتكون من عنصرين أساسيين هما: رأس المال البشري و رأس المال البيوي، وهناك من يرى انه يتكون من ثلاثة عناصر هي : رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية و رأس مال العلاقات، وهناك من يتعامل معه انه محصلة التفاعل بين أربعة عناصر هي : رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال من العملاء و رأس المال من الموردين. (نجم، 2010، 21-22)

4. أضاف نجم (2010، 21-22) أن معظم الابحاث والدراسات المتعلقة برأس المال الفكري تمت بواسطة عدد من الباحثين الذين ينتمون الى فروع علمية مختلفة مثل : إدارة الاعمال والتنظيم، علم النفس، علم الاجتماع، وكل من هؤلاء له مفاهيم خاصة ونظرته العلمية والمناهج البحثية التي يعتمد عليها في دراسته. وبالتالي فقد تعددت الاتجاهات التي تناولت في تعريف رأس المال الفكري والتي شملت الاتجاهات التالية :

• الاتجاه الاول: اعتمد التعريف على عناصر ومكونات رأس المال الفكري

• الاتجاه الثاني: على كيفية قياسه في المنظمات

• الاتجاه الثالث: النتائج المتحققة من رأس المال الفكري في المنظمات

• الاتجاه الرابع: ابراز العلاقة بين مفهومي رأس المال الفكري وإدارة المعرفة.

**وفي ما يلي مجموعة من التعريفات لرأس المال الفكري من وجه نظر العديد من الباحثين :**

▪ عرفته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية OECD بأنه القيمة الاقتصادية لنوعين من الاصول غير الملموسة للمنظمة هما: رأس المال الهيكلية ويشمل العمليات التنظيمية والاجراءات والتكنولوجيا والملكية الفكرية وشبكات التوزيع، ورأس المال البشري داخل المنظمة، وكذلك عملاء وموردين المنظمة ويتضمن الخبرات والمعارف والابداعات. (Malhotra,2003: 3).

▪ عرفها Grant (1991 : 3) " أنه محصلة ماتملكه المنظمة من مجموعتين أساسيتين من الموارد اولها: الموارد المميزة للمنظمة التي يصعب على غيرها من المنظمات الاخرى محاكاتها، ثانيها الموارد الملموسة، وهي موارد يسهل نقلها أو محاكاتها".

▪ عرفها Stewart (2004 : 31) انها الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة".

▪ عرفتها حسن (2005 : 183) بأنه مجموع كل ما يعرفه كل الافراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق.

▪ رأس المال الفكري هو مجموعة من المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا. (Ulrich,1998:2).

▪ القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الافكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والانشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. (يحضيه، 2004 : 99).

▪ وقد ذكر العنزي وصالح (2009 : 171) انه عبارة عن مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة والقيم، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الاطراف المتعاملة معها، ويجعل قيمتها السوقية اعلى من قيمتها الدفترية كبيراً.

ويتضح مما سبق بأن هناك إتفاق على محور رأس المال الفكري المتمثل في الاصول غير الملموسة في المنظمات، والتي من خلالها تستطيع المنظمات إثراء قيمتها وزيادة حصتها السوقية ودعم ميزاتها التنافسية، وعليه فإن الباحث يمكن أن يعرف رأس المال الفكري بأنه "نتاج التفاعل بين كل ما تملكه المنظمات من أصول غير ملموسة متمثلة في كفاءة و خبرة ومهارة العاملين في المنظمة، وما تملكه من علاقات خارجية وزبائن، وما تملكه من هيكل تنظيمي، يساعدها في تحقيق قيمة مضافة وتدعيم قدرتها التنافسية في السوق".

ويختلف مفهوم رأس المال الفكري ( أو رأس المال غير الملموس ) عن رأس المال المادي، ويمكن التفرقة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي من خلال المقارنة التالية:

الجدول رقم ( 1 )

المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الصفة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - أثيري - 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 بالإندثار	متزايدة بالإبتكار
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز والإنتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي ويتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر ( يوسف، 2005 : 5 ).

ثانياً: أهمية رأس المال الفكري في المنظمات

يعتبر موضوع رأس المال الفكري أحد الموضوعات في مجال الموارد البشرية حيث يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، ويمثل اليوم موضوعاً حيويماً بالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء، ولقد أكد هيجان ( 2007 : 3 ) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري.

ويذكر حسين ( 2007 : 24 ) أن بعض المنظمات أدركت أن القيمة الحقيقية التي تمتلكها هي رأس المال الفكري، وهو أكثر أهمية من رأس المال المادي باعتباره المحرك الأساس والموجه الرئيس في توظيف وتوجيه الموارد الأخرى للشركة، وهو أقوى سلاح تنافسي، إذ تسعى إدارة هذه الشركات إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي وإن أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات المعرفية .

ويعتبر رأس المال الفكري استثمار له عائد مجزي على المدى الطويل وحتى يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك تضحية أو تكلفة مقدمة للحصول عليه، كما أنه لا يعاني من مشكلة الندرة بل هو مورد تراكمي متنامي يمكن استخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة وبذلك بدأ ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة من عدمه. (الشعباني، 2011 : 4).

ففي الوقت الذي قام الاقتصاد التقليدي على افتراضات أن عوامل الإنتاج هي الأرض والعمل ورأس المال المادي، أوضح الاقتصاد الحديث أن رأس المال الفكري له الأولوية من بين عوامل الإنتاج الأخرى إذ أصبح متقدما على عوامل الإنتاج التقليدية، وعليه بدأت الإدارات الحديثة بالسعي إلى اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية والمهارات المتعددة، وتعمل على توفير المناخ الملائم لاكتساب المعرفة وتحت الأفراد على التدريب والتعليم وذلك لإكسابهم مهارات جديدة والوصول إلى المخزون المعرفي لديهم وتحويله إلى أصول فكرية عن طريق التوثيق المنتظم لكافة العمليات الفكرية حتى تصبح أصول فكرية، وبالتالي تكون ملكية فكرية من حق الشركة التصرف بها، فتحوّلت سلوكيات الشركات بل الدول للاهتمام بالموارد البشري على أنه قوى عالمية مفكرة وأنه هو الذي يجري التعديلات على الآلات وأنظمة الإنتاج ويطورها وهو الذي يخلق القيمة المضافة، وأصبح رأس المال الفكري يعد المعيار الأساسي لأي بلد من حيث امتلاك الثروة الأساسية، وبالرغم من تقليص حجم المورد البشري نتيجة إحلال التقنيات الحديثة إلا أن ذلك انعكس على نوع المورد البشري المحقق به بدل الكم، ومدى قدرة هذا النوع على استيعاب التطورات الحديثة وتطبيقها بكفاءة فتحمل المسؤولية والسعي إلى عملية تنمية مستدامة إنما يعتمد في الأساس على رأس مال فكري، وعليه فإن أهمية رأس المال الفكري في هذا العصر تبدو أكثر أهمية من وقت آخر نظراً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات. (العمرى، 2007 : 26).

ومما سبق يتضح أن رأس المال الفكري أصبح له الدور الأساس في بناء استراتيجية التغيير لما يملكه من معارف ومهارات ومرونة في تحقيق إحداث التغيير المناسب والمتوائم مع المعطيات الجديدة، أي بمعنى آخر يعد رأس المال الفكري المحرك الأساس لباقي عناصر التنمية الشاملة وتوليد القيم المضافة، وقد ذكر هيجان (2007 : 6) أن أهمية رأس المال الفكري تتلخص في زيادة القدرة الإبداعية للمنظمة وإبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم، وكذلك تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المتطورة، وتقليل

الفترة بين كل ابتكار والذي يليه، وانه يؤدي الى خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية ويؤدي الى تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية، وان رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة، وأكد الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً إستراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر، وأنه بذلك يمكن الاستغلال والاهتمام الامثل لامكانات ومقدرات المنظمات حيث تستطيع المنظمات من خلالها الاستفادة منه بشكل كبير .

وأن الناظر لمنظمات الاعمال الكبيرة يمكنه التعرف على الاهمية الكبيرة لرأس المال الفكري بها، حيث أظهرت الاحصائيات أنه وبعد دراسة الوضع المالي لشركة IBM، نبين أن القيمة السوقية للشركة سنة 2000 وصلت الى 70.7 بليون دولار، في حين أن القيمة الدفترية 16.7 بليون دولار، ويرى العديد من الباحثين أن الفرق بين القيمتين يرجع الى رأس المال الفكري الخاص بالشركة، كما تظهر الاحصائيات ومن خلال دراسة وتحليل القوائم المالية لشركة مايكروسوفت أن القيمة السوقية للشركة عام 2000 وصلت 85.5 بليون دولار، في حين ان القيمة الدفترية 9.3 بليون دولار فقط، الامر الذي يعكس تزايد قيمة وأهمية رأس المال الفكري بهذه المؤسسة. (شعبان، 2011 : 42).

مع التأكيد على أهمية النقاط السابقة بالنسبة لأهمية موضوع رأس المال الفكري الا أن رأس المال الفكري ربما يعتبر أفضل إستراتيجية لاستثمار الفئة المتميزة في المجتمع من حيث المعارف والمهارات من جهة، والامكانات المتوفرة او التي توفرها المنظمات من جهة اخرى، و من هذا المنطلق جاء التركيز على رأس المال الفكري باعتباره إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة تساعد في نهضة المنظمات والاهتمام بمقدراتها وبالتالي نهضة المجتمع وتشجيع الاهتمام بالمبدعين والمجتهدين في الاعمال. (هيجان، 2007: 6).

## ثالثاً: مكونات رأس المال الفكري

لقد قدم مجموعة من الباحثين تقسيمات متعددة لمكونات رأس المال الفكري، تتفق في مكوناتها ولكنها تختلف في طريقة التقسيم، فمنهم من قسمها الى إثنين ومنهم الى ثلاثة مكونات ومنهم الى أربعة أو يزيد، حيث قدم (2000) Joia رأس المال الفكري أنه يتكون من رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي، في حيث قدم Sveiby (1997) تقسيماً لرأس المال الفكري ليشتمل على كفاءة العاملين (التعليم والخبرة)، الهيكل الداخلي (الشكل القانوني للمنظمة، الإدارة، النظم وثقافة المنظمة والبرامج الجاهزة) و الهيكل الخارجي (العلاقات التجارية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع الموردين)، في حين قدم Brooking (1996) تقسيماً لرأس المال الفكري إلى أربعة عناصر هي:

- **أصول السوق:** وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل: الماركات، العملاء، منافذ التوزيع، الطلبات المتراكمة.
  - **الأصول البشرية:** وهي الخبرات المتراكمة ، وقدرات الابتكار وحل المشاكل ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت ضغط.
  - **أصول الملكية الفكرية:** وتشمل العلاقات التجارية، الأسرار التجارية، وبراءات الاختراع، وحقوق التعليم والمعرفة.
  - **أصول البنية التحتية:** وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة مثل ثقافة المنظمة، وطرق تقييم الخطر، أساليب إدارة قوة البيع، الهيكل المالي، قواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.
- في حين قدم كلاً من Despres & Channvel (2000) و Edevinson & Malone (1997) تقسيماً لرأس المال الفكري انه يتكون من أربعة مكونات بشكل ومسميات مختلفة على النحو التالي:
- **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.
  - **رأس المال الهيكلي:** وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للشركة.

- **الموجودات العملية (أصول المنظمة):** وهي رأس المال الهيكلي للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع .
- **الموجودات الفكرية (الملكية الفكرية) :** وهذه تعود للأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج الشركة إلى الحماية القانونية .(يوسف،2005: 6).

الا انه فقد اتفق اغلب الباحثين ومنهم

( **Stewart (1997), Saint-Onge (1999), Karp (2003), Kiran(2001) and others** ) أن

رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي رأس المال الفكري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات أو الزبوني، "ونظراً لما لهذا التقسيم من اتفاق بين الباحثين من ناحية، ومن ناحية اخرى يعتبر التقسيم الاكثر شمولية في المنظمات فإنه التقسيم الذي سيعتمد عليه الباحث في هذا البحث "، وعليه يقسم رأس المال الفكري على النحو التالي:

1- **رأس المال البشري :** أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس، وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وازيادة هذه المعارف.(عبدالمنعم، 2009 : 9).

**ومن أهم مؤشرات رأس المال البشري في المنظمات:**

- أ. قدرات العاملين: القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، وقدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- ب. إبداع العاملين: قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.
- ج. اتجاهات العاملين: تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، و معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة .( صالح، 2009 : 13 ).

2- **رأس المال الهيكلي :** فهو يتجسد في مجموعة من الأنظمة الفرعية للشركة والتي قد تمثل أشكالاً أخرى لرأس المال الفكري وخير مثال عليه هو العمليات التشغيلية والتصنيعية للشركة يضاف إليها جميع أشكال الملكية الفكرية التي تمتلكها.(عبدالمنعم، 2009 : 9).

ومن أهم مؤشرات رأس المال الهيكلي في المنظمات :

- أ. الثقافة العامة: طبيعة بناء ثقافة المنظمة، وتطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- ب. الهيكل التنظيمي: صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- ج. التعلم التنظيمي: بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدام هذا المخزون.
- د. العمليات : مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، وكفاءة العمليات التشغيلية.
- هـ. نظام المعلومات: الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها، والمشاركة في المعرفة. ( صالح، 2009 : 15 ).

3- رأس المال العملاء أو العلاقات أو الزبوني : وهو يتضمن ما يحققه من قيمة للشركة والتي يكون مصدرها نوعية الخدمات التي يقدمها المجهزون أو قناعة العملاء وولائهم، ويكون رأس المال هذا كاملاً في أي جزء أو مكون للبيئة الخارجية للشركة يسهم في خلق قيمة مضافة للشركة.(عبدالمنعم، 2009 : 9).

ومن أهم مؤشرات رأس المال العلاقات في المنظمات :

- أ. القدرات التسويقية الأساسية : بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، والقدرة على تحديد حاجة العملاء.
- ب. كثافة السوق: الحصة السوقية، السوق المحتملة، الوحدات المباعة الى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمنظمة، بناء قنوات البيع والتوزيع.
- ج. مؤشرات ولاء الزبائن: رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد، مستوى خسارة عملاء حاليين. ( صالح، 2009 : 16 ).

ومما سبق يتبين أن هناك اختلافاً في تحديد مكونات رأس المال الفكري وأعطاء المسميات فيها، والجدول التالي يوضح مسميات ومكونات رأس المال الفكري لدى مجموعة من الباحثين الغربيين



## الجدول رقم ( 2 )

مكونات رأس المال الفكري وإختلافات تقسيمها من وجهة نظر بعض الباحثين الغربيين

الباحثين	مكون رأس المال الفكري	مسلسل
Edvinsson and Malone (1997), Stewart (1997), Roos et al. (1998), Allee (1999), Sullivan (1999) (ICM Group), Saint-Onge (1999), Sullivan (1999), Harrison and Sullivan (2000), Joia (2000)  Brooking (1996) Sveiby (1997) Fletcher et al. (2003)	رأس المال البشري: المعرفة التي يساهم بها العاملون في المنظمة.  مسميات مرادفة: الاصول البشرية المركزة الكفاءات الفردية الموارد البشرية	1
Edvinsson and Malone (1997), Stewart (1997), Roos et al. (1998), Allee (1999), Saint-Onge (1999), Fletcher et al. (2003)  Brooking (1996) Joia (2000) Sveiby (1997) Sullivan (1999) Sullivan (1999), Harrison and Sullivan (2000) Fletcher (2003) Brooking (1996) Joia (2000)	رأس المال الهيكلي: المعرفة التي تمتلكها المنظمة.  مسميات مرادفة: موجودات البنية التحتية رأس مال الابتكار رأس مال الهيكل الداخلي الموجودات الهيكلية الموارد الهيكلية مكونات وتقسيمات إضافية: أصول الملكية الفكرية رأس مال العمليات	2
Stewart (1997), Saint-Onge (1999)  Brooking (1996) Sveiby (1997) Allee (1999) Joia (2000) Fletcher et al. (2003)	رأس مال الزبوني: المعرفة في المنظمة من العملاء.  مسميات مرادفة: الهيكل الخارجي رأس المال الخارجي رأس مال العلاقة الموارد العلائقية	3

المصدر ( Mitchell, 2010:8 ) بترجمة الباحث.

## رابعاً: خصائص رأس المال الفكري:

في ضوء ما سبق من تعريف لرأس المال الفكري وعرض مكوناته ومؤشرات وجوده في المنظمات، يمكن إجمال خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:

1. **الخصائص الشكلية:** وهي خصائص الشكل العام الظاهري لرأس المال الفكري، وتتضمن:

- **غير ملموس وغير مرئي:** حيث لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة. (عبدالسلام وعلة، 2011 : 6)
- **صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري:** كثير من الاصول الفكرية التي تملكها الشركة ومهارات وخبرات العاملين بها والمعلومات المتوفرة لديهم عن العملاء والموردين يكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار، وبالتالي فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري. (عبدالسلام وعلة، 2011 : 6).

2. **الخصائص التنظيمية:** وهي خصائص ترتبط بالبيئة المؤسسية، وتتضمن: (الهاللي، 2011 : 23).

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الادارية.
- المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الافراد.
- تواجده في العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة.
- عدم التمرکز في المركزية الادارية.

3. **الخصائص المهنية:** وهي خصائص ترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:

(الهاللي، 2011 : 23)

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
- التدريب الاثرائي.

4. الخصائص الشخصية والسلوكية: وهي خصائص ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتشمل: (الهالي، 2011: 23)

- الميل الى تحمل المخاطرة، والاقدام على الاعمال والانشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
- الاستفادة من خبرات الاخرين ( الانفتاح على الخبرة ).
- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.
- الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات.
- القدرة على التخمين وحسن البصيرة.
- الاستقلالية في الفكر والعمل.
- المثابرة في العمل.
- الثقة العالية في النفس.

#### خامساً: مدخل الى إدارة رأس المال الفكري:

يتوقع أن تكون إدارة رأس المال الفكري الإستراتيجية الناجحة للمستقبل، لذا فإنه يتطلب من المخططين في مجال الموارد البشرية أن يعدوا برامجهم الفعالة لاستثمار هذا المورد الثمين بما يلائم تحديات القوى العاملة على اختلاف مستوياتها العمرية والتأهيلية، هذا البرنامج ينبغي أن يكون منطلقاً من إجراء البحوث الاستطلاعية لواقع رأس المال الفكري وحجمه لتكون نتائج هذه البحوث موجهة لعملية الاستشارات والتدريب في إعداد هذه الكفاءات واستثمارها. (هيجان، 2007 : 12)

وتؤدي إدارة رأس المال الفكري درواً هاماً في جعل الاصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الامكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة، وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة اخرى، وعليه فإن المنظمات التي ترغب في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق الارياح من الاصول الفكرية التي تمتلكها يجب عليها أولاً إدارة

هذه الاصول بفعالية، من خلال إدراك أختلاف قيمة هذه الاصول، فبعض الاصول تحتاج الى التنمية والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج الى وقف الاستثمار فيها، أما البعض الاخرى فقد لا تكون ذو قيمة على الاطلاق، ومن هنا فإدارة رأس المال الفكري يمكن أن ينظر اليها على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل والوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأس المال الفكري. (محمد، 2008: 1).

ويمكن النظر في أهمية إدارة رأس المال الفكري في المنظمات للأسباب التالية :

1. إن الادارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء المنظمة، إذ أن المنظمات التي ترغب بالنجاح في بيئة الاعمال المعاصرة ينبغي لها ان تقوم باستثمارات مناسبة للأصول الفكرية التي تمتلك أفراداً يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق المنافسين، لذا فإن الافراد العاملين في منظمات الاعمال المعاصرة عليهم الانتقال من العمل التقليدي الى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أعمق و أوسع. (العجمي، 2010 : 22)

2. إن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة حيث أن العمل بإستراتيجية التمييز لايمكن تحقيقها إلا من خلال الانتاجات الفكرية والمتمثلة بالابداع وتقديم ما هو جديد في مجال البحث والتطوير، في حين تعد المنظمات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالأسول الأكثر أهمية إذ تسعى إدارة هذه المنظمات بالقرن الحادي والعشرين الى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف حيث أن أكثر الأصول قيمة هي الأصول الفكرية. (العجمي، 2010: 22).

3. زيادة النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف و تدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد. (هيجان، 2007 : 12).

4. تمكين هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية. (هيجان، 2007 : 12).

5. إكساب المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات لتفادي المنافسة الشديدة، ومن ثم تعظيم نقاط قوتها . ((هيجان، 2007 : 12)).

## سادساً: نماذج إدارة رأس المال الفكري:

أشار الروسان والعجلوني (2010 : 9) الى أن مهمة إدارة رأس المال الفكري في غاية الصعوبة، لان معظم الموجودات الفكرية لاتفضل الإدارة والسيطرة عليها بل تلجأ في كثير من الاحيان الى المقاومة، وهناك عدد من النماذج التي قُدمت بخصوص إدارة رأس المال الفكري نقدم منها:

### 1- نموذج ( Stevens, Brown and Russell, 2010 ) :

قدم هذا النموذج من خلال دراسة اعدھا الباحثون حول ادارة رأس المال الفكري الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي غير الربحية، قدموا من خلالها نموذجاً مقترحاً يساعد في الاهتمام وادارة رأس المال الفكري الموجود في منظمات التعليم العالي بطريقة فاعلة، وكان النموذج على النحو التالي:

▪ تم تقسيم بيئة العمل داخل مؤسسات التعليم العالي الى ثلاث قطاعات رئيسية على النحو التالي:

○ المستوى الاول: البيئة الكلية "Macro Environment"

○ المستوى الثاني: البيئة الصناعية "Industry Environment"

○ المستوى الثالث: أشكال راس المال الفكري "Forms of Intellectual Capital"

حيث أن كل قطاع من هذه القطاعات وبشكل فريد ومنفصل يؤثر على المعرفة الموجودة داخل المنظمة من جهة، إضافة الى موقع المنظمة والاستراتيجية الخاصة بها من جهة اخرى، لما تمثله من دعائم تساعد على التطور والتقدم ومن ثم البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة، وتم تحديد خصائص كل قطاع على النحو التالي:

▪ المستوى الاول: البيئة الكلية "Macro Environment"

يتميز هذا القطاع بأنه عبارة عن المحيط الذي يحتوي على مجموعة من العوامل الخارجية وغير المسيطر عليها ذات التأثير العالي على طبيعة عمل المنظمة واتخاذ القرارات والاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وغيرها من الخصائص، والتي يجب أن تتابعها المنظمة بشكل منتظم ومستمر، حيث يتأثر عدة جوانب من المؤسسة، ومن

أهم مدخلات هذا القطاع: النظام الاقتصادي ( المحلي والعالمي)، القوى التنافسية، الموارد التنافسية، التشريعات التنظيمية، والطبيعة السكانية .

#### ▪ المستوى الثاني: البيئة الصناعية " Industry Environment "

يعرف هذا القطاع أنه مجموعة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في طبيعة عمل مؤسسات التعليم العالي، والمؤسسات التي تعمل في نفس مجال عمل المنظمة، ومن الممكن ان يكون تكرار هذه العوامل سنوياً أو أقل تكراراً، ومن أهم مدخلات هذا القطاع: التصنيف " مثل التصنيف السنوي أو نصف السنوي الصادر عن وزارة التربية و التعليم أو المنظمات ذات العلاقة"، الاعتماد، السمعة والشهرة، وعضوية المنظمة.

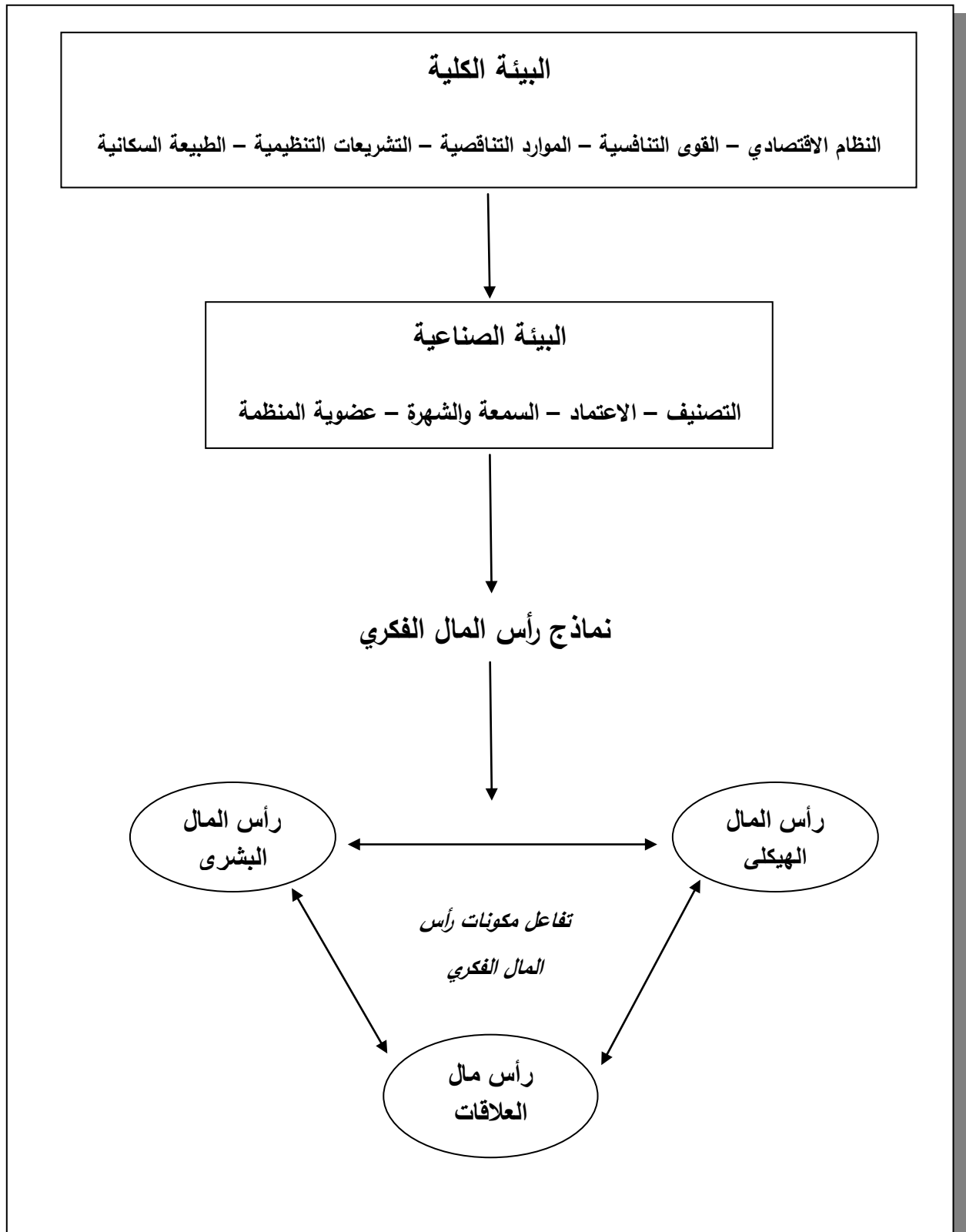
#### ▪ المستوى الثالث: أشكال رأس المال الفكري "Forms of Intellectual Capital"

ويمثل هذا المستوى كافة أشكال رأس المال الفكري، والتي تظهر في مستوى واحد في المنظمة، حيث أن كل منها يغطي مستوى من المعرفة لدى المنظمة مرتبط بشكل يومي في عمل المنظمة.

وفي هذا المستوى من هذا النموذج، فإن مختلف مكونات رأس المال الفكري تتفاعل في ما بينها، ويرتبط كل منها في جزء متخصص من تخصصات التعليم العالي والتي تمثل الوظائف الملموسة للمنظمة وهي التي تشكل المكونات الرئيسية لرأس المال.

وتشمل هذه الأشكال المكونات التالية:

- رأس المال البشري ويشمل:المنح الدراسية المقدمة ،أعضاء الهيئة التدريسية
- رأس المال الهيكلي ويشمل: التكنولوجيا المستخدمة، الثقافة التنظيمية، الاصول المادية، الموارد المالية، والبرامج الاكاديمية.
- رأس مال العلاقات ويشمل: مجلس الامناء، المانحون، الطلبة، أولياء الامور، الكليات، الموظفين، الادارة،المجتمع المحلي، وكالات الاعتماد، أصحاب العمل المحتملين، والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة.



المصدر: (15 : 2010) Stevens, Brown and Russel، بترجمة الباحث

شكل رقم (1): النموذج المقترح من قبل Stevens, Brown and Russel

## قصور النموذج:

عندما تم بناء النموذج، تم الاعتماد على المعلومات الواردة في بعض الدراسات الخاصة بمنظمات التعليم العالي، ولم تأخذ في عين الاعتبار بشكل كافي الاختلافات في طبيعة مؤسسات التعليم العالي، واختلاف المستويات التي حددها النموذج وطبيعتها من منظمة الى منظمة اخرى وخصوصية كل فرع من فروع المستوى، اما القصور الثاني في النموذج هو اختلاف مكونات كل مستوى من منظمة الى اخرى كما أن هناك مجموعة الفئات لم يتم تصنيفها في النموذج، والسبب الثالث هو أن النموذج لم يتم اختباره بشكل فاعل على مختلف المنظمات التعليمية وأقتصر على المنظمات التي شملتها مجموعة الدراسات المستخدمة في الدراسة.

## 2- نموذج " Stewart, 1997 " .(عبدالسلام وعلة، 2011 : 13):

حيث قدم نموذجاً وفقاً للتالي:

- العمل على الاستفادة من الافكار التي تقدم لمصلحة المنظمة وذلك من خلال العلاقة الحسنة مع المتعاملين لديها والزبائن.
- العمل على توفير الموارد التي يحتاجها العاملون داخل المنظمة ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز وتدعيم فرص العمل للحصول على مواهب وكفاءات.
- إشاعة اجواء الابتكار والحرية والعفوية في طرق الافكار بعيداً عن القيود التي تفسد الابداع وتقتل الطموح.
- توفير المعلومات بشكل منظم وسلس دون الاغراق في التفاصيل أو نقص المعلومات.
- الاحتفاظ بنظام معلومات كفؤ وبالذات قاعدة بيانات ممتازة.

## 3- نموذج " Petrash, 1996 " : ( الهلالي، 2011 : 49)

يقدم " Petrash " نموذجاً من ستة مراحل يمكن استخدامه لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:



- 1- تكوين سجل لحفظ مخزون رأس المال الفكري الحالي في المنظمة، يتم فيه تحديد كافة الارصدة غير المنظورة لمعرفة ما، ومن ثم البحث عن موازنة تتكفل بالمحافظة عليها ودفعة تكلفه صيانتها.
  - 2- تصنيف رأس المال الفكري الى ثلاثة فئات رئيسية، تشمل: فئة لرأس المال الذي تستخدمه المنظمة بالفعل، وفئة لما يتوقع ان تستخدمه المنظمة، وفئة لما لا تستخدمه المنظمة.
  - 3- صياغة استراتيجية باستخدام السجل المطور بحيث تحدد كيف يمكن وضع خطة عمل تشغيلية توضح الفجوات بين مكونات رأس المال الفكري من واقع الاستراتيجية وتلك المرصودة من واقع الامكانيات الفعلية للسجل الحالي، ومن ثم توجيه الموارد اللازمة لدعم رأس المال الفكري نحو سد تلك الفجوات.
  - 4- قياس رأس المال الفكري ( ربما بمساعدة جهة استشارية خارجية)، وكذلك تحديد فرص التسويق أو الحصول على حقوق استغلال علامات تجارية من المؤسسات الاخرى.
  - 5- إجراء مقارنة مرجعية، وذلك بتنظيم مكونات رأس المال الفكري ومقارنته بوضع المنظمات المنافسة من أجل تقييم درجة سيطرة المنظمة على السوق والفرص والتحديات.
  - 6- الاستثمار، فبعد التعرف على قيمة رأس المال الفكري الحالي وحقيقة الوضع التنافسي ومواقع الفجوات بين رأس المال المخطط والفعلية، تستطيع المنظمة عندئذ التحرك في اتجاه ملء تلك الفجوات والتي من الممكن استيعابها من خلال التطوير الذاتي الداخلي أو من خلال اكتسابها من مصادر خارجية.
- 4- نموذج الإدارة الشاملة لرأس المال الفكري:

ذكر سلمان (2009 : 11-13) أن من متطلبات تطوير إدارة رأس المال الفكري كمدخل لإدارة اعمال المنظمة، من المهم أن نفهم دور أعمال رأس المال الفكري بالمراحل أو الوظائف الأساسية لإدارة الأعمال، وهذا يتضمن إدارة الموارد، إدارة عمليات الانتاج، وتعظيم القيمة لأصحاب المصالح، حيث أن المرحلة الاولى تؤكد على امتلاك المصادر الاولية للتشغيل والانتاج، بينما المرحلة الثانية تحول هذه المصادر من خلال عمليات متنوعة الى أصول ذات قيمة، والمرحلة الاخيرة ترفع هذه القيمة لتعظيم العائد لأصحاب المصالح، وقد شملنا نموذج دورة أعمال رأس المال الفكري تتبع نفس المراحل المشار اليها أعلاه، لإدارة الاعمال بشكل عام، على أن يرتقي رأس المال الفكري من كونه مصدر ذو قيمة محتملة ممكنة الى أصل ذو قيمة مدركة، ليصبح

منتج ذو قيمة سوقية، وكمورد تكون قيمة رأس المال الفكري كامنة، لذلك فمهمة الادارة في هذه المرحلة هي خلق القيمة من المصادر الفكرية حالما يتم إدراك القيمة يصبح من الممكن استخلاصها من خلال عمليات الاعمال حيث يتحول المصدر الفكري الى أصل فكري ذو قيمة مدركة يمكن توقعها، وعليه فإن الاصول الفكرية في هذه المرحلة تكون جاهزة لتعبأ كمنتج وترسل الى السوق، في المرحلة الاخيرة من التطور، تعظم قيمة رأس المال الفكري من خلال الحماية القانونية، للسماح بالمتاجرة المستقبلية والترويج لتأسيس رأس المال الفكري في السوق المرتبطة، هذا التوسيع لتعريف رأس المال الفكري ليشمل مصادر المعرفة الاولية والتي يتم معالجتها لتتحول الى مصادر للابتكار، والتي هي الاساس للإنتاج القابل للتسويق وبعدها الى الملكية الفكرية، ولدمج دورة أعمال رأس المال الفكري ومراحلها بإدارة الاعمال، تبنى النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري التصنيف الوظيفي لرأس المال الفكري، والاشكال العامة لرأس المال الفكري ( البشري والعملاء والهيكلية) تم تجميعها في ما يرتبط بوظيفتها في دورة الاعمال الى ثلاث مجموعات هي مصادر المعرفة، عمليات و مصادر الابتكار، والملكية الفكرية، وتمت إدارة هذه المجموعات بعدئذ كل حسب مرحلته في التطور ضمن ثلاث مراحل كما سيأتي:

### جدول رقم (3)

انماط و مراحل رأس المال الفكري في النموذج الشامل لرأس المال الفكري

مرحلة التطور	رأس المال البشري	رأس مال العملاء	رأس المال الهيكلي
مرحلة إدارة المعرفة	المعرفة الضمنية، الخبرة، قوة الدماغ والرؤية	الخبرة، المعرفة والعلاقات، شبكات الاعمال	قواعد بيانات، قاعدة المعرفة، الثقافة، أفضل التطبيقات والتدريبات
مرحلة إدارة الابتكار	الافكار ومفاهيم الانتاج والمهارات	افكار، مفاهيم الانتاج، مهارات التعامل، التغذية المرتدة، العلاقات	أنظمة العمل، عمليات التشغيل
مرحلة إدارة الملكية الفكرية	معرفة الكيفية، معرفة السبب	حقوق العلامة التجارية، الشهرة، التحالفات التجارية	براءات الاختراع، العلامات المسجلة، حقوق النشر، الاسرار التجارية

المصدر : ( سلمان، 2009 : 117 )

### المرحلة الاولى : إدارة رأس المال الفكري كمصادر للمعرفة:

في هذه المرحلة رأس المال الفكري وسواءً البشري أو الهيكلية أو العملاء، لا يزال في شكله الخام ولهذا يستخدم كمصدر من أجل الانتاج والتشغيل، ويوصف رأس المال الفكري بمصطلح مصادر المعرفة، وتشمل قوة دماغ

الموظفين ( القدرة الذهنية ) بالنسبة لرأس المال البشري، وخبرة وبصيرة العملاء بالنسبة لرأس مال العملاء، وقواعد معلومات المنظمة ومصادر المعرفة في إجراءات العمل اليومية وتطبيقات الاعمال بالنسبة لرأس المال الهيكلي، إدارة رأس المال الفكري في هذه المرحلة من دورة الاعمال هي إدارة مصادر معرفة المنظمة في جميع اشكالها.

### المرحلة الثانية: إدارة رأس المال الفكري كموارد للابتكار:

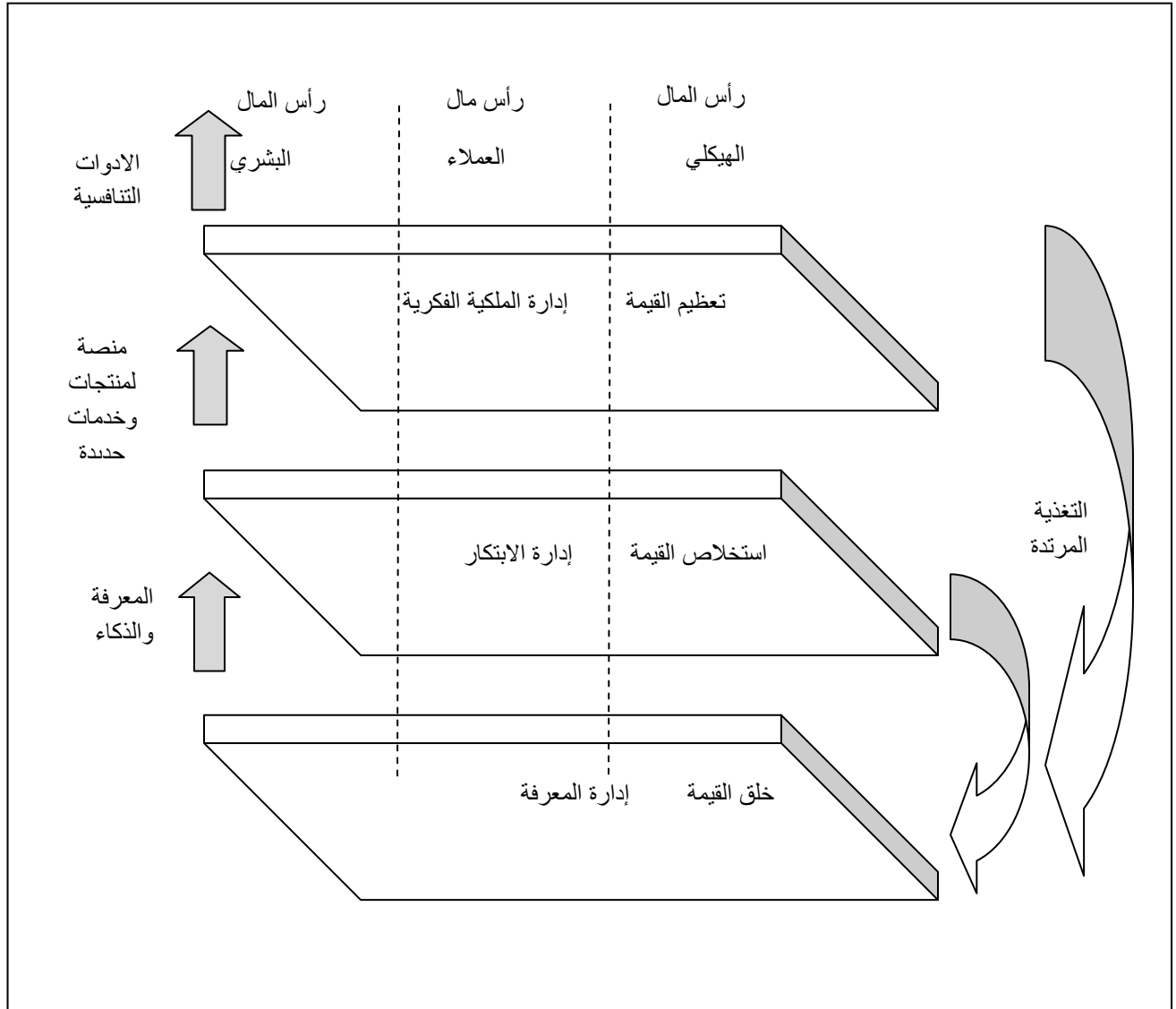
في هذه المرحلة فإن رأس المال الفكري يحول من خلال عمليات التشغيل والانتاج الى معرفة مطبقة والتي تتمثل بالانتاج أو العملية أو الحل الذي يمكن أن يتاجر به، بعدئذٍ قيمة رأس المال الفكري في المرحلة الاولى تستخلص وتجسد في هذه المرحلة، وأفضل طريقة لوصف رأس المال الفكري في هذه المرحلة هي موارد الابتكار وتشمل الافكار، مفاهيم المنتج المتولدة والمطورة من قبل الموظفين وهذا هو رأس المال البشري، في حين أن الافكار والمفاهيم المنتجة والمتولدة من خلال العمل والاتصال مع العملاء تمثل رأس مال العملاء (العلاقات)، وتمثل عمليات التشغيل وأنظمة العمل والاساليب المستخدمة لتحويل الافكار الى منتجات قابلة للتسويق ما يسمى رأس المال الهيكلي، وتعتبر إدارة رأس المال الفكري في هذه المرحلة من دورة أعمالها هي إدارة عمليات الابتكار عبر المنظمة بكاملها، لذلك فهي مرحلة إدارة الابتكار.

### المرحلة الثالثة: إدارة رأس المال الفكري كملكية فكرية:

في هذه المرحلة يصل رأس المال الفكري الى المستوى الامثل من تجسيد القيمة، يمكن عندئذٍ لرأس المال الفكري أن يعرف بمصطلحات دقيقة جداً، مقسمة الى عناصر يمكن تعريفها من المواد الفكرية وتستخدم كأدوات تنافسية تسويقية، أفضل طريقة لوصف رأس المال الفكري في هذه المرحلة هي الملكية الفكرية أو الاصول الفكرية، والملكية الفكرية تشمل معرفة الكيفية ومعلومات القيمة التجارية للمعرفة، والتي تتمثل في الأسرار التجارية أي رأس المال البشري، حقوق العلامة التجارية، الشخصية، السمعة، القيمة الشعورية أي رأس مال العملاء، التقنيات المحددة، براءة الاختراع، البرامج الحاسوبية وأعمال حقوق النشر التجارية والعلامات بالاضافة الى الزي الرسمي والأدلة التي تملكها المنظمة أي رأس المال الهيكلي، ويسعى النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري الى إدارة كل أشكال رأس المال الفكري في كل مرحلة من تطور أعماله، حيث تدعم كل مرحلة ما يليها في الدورة

من خلال التغذية المرتدة الى حيث بدأت، كما هو مبين في الشكل رقم (2)، فإن إدارة المعرفة تدعم مراحل إدارة الابتكار والملكية الفكرية بواسطة التزويد بمصادر المعرفة الخام، وهو بذلك يشكل المنصة للنموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري، فكلا مرحلتي إدارة الابتكار والملكية الفكرية تنتج المزيد من مصادر المعرفة التي تعود في الدورة الى مرحلة إدارة المعرفة، حيث يتم إدارتها وإعادة تشكيلها كقاعدة لمعرفة جديدة تتقدم بدورها إلى مرحلتين أخريين وهكذا، وكما هو مبين في الشكل رقم (2) فإن شمول النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري يكمن في إدارة رأس المال الفكري من الالف الى الياء في كل مرحلة من تطوره للتأكد من ان القيمة خلقت وأستخلصت وعظمت بطريقة منظومية، وعلى الرغم من أن هذه المراحل تتداخل وتتفاعل بشدة مع بعضها البعض، إلا أنه من المهم الفصل بينها لأغراض إدارية، وذلك لأن طبيعة رأس المال الفكري في كل مرحلة تختلف بشكل جوهري عن رأس المال الفكري في المراحل الأخرى، والتي تتطلب نظام إدارة مختلف، وينبغي إدارتها لتحقيق أهداف مختلفة.

(Nermien Al-Ali : 2003 : 66)، (سلمان، 2009 : 11-13).



المصدر: ( سلمان، 2009 : 119 ) عن (Nermen Al-Ali, 2003 :66)

شكل رقم ( 2 ) : النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري

والجدول التالي يظهر أهداف وأغراض مختلفة للإدارة من أجل إدارة كل مرحلة من مراحل النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري.

#### جدول رقم ( 4 )

##### اهداف وأغراض الادارة في النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري

مرحلة النموذج	فئة رأس المال الفكري	الغرض	أهداف الادارة
إدارة المعرفة	مصادر المعرفة الخام	خلق القيمة	تميز ورفع مصادر المعرفة المطلوبة لمساندة عمليات المنظمة
إدارة الابتكار	موارد و عمليات الابتكار	استخلاص القيمة	إطلاق و إعادة تشكيل مصادر الابتكار لخلق طرق جديدة لتنفيذ الاعمال والمنتجات الجديدة بشكل أسرع
إدارة الملكية الفكرية	الملكية الفكرية	تعظيم القيمة	تمكين استخدام الملكية الفكرية لتعزيز الوضع النفسي للمنظمة وتوليج العقائد

المصدر: ( سلمان، 2009 : 120 ) عن (Nermen Al-Ali, 2003 :66)

في المرحلة الاولى إدارة المعرفة، الغرض الاساسي منها هو الحفاظ على استمرار التدفق الجيد لمصادر المعلومات والمعرفة، لتسهيل التعلم التنظيمي ومساندة كل ما تفعله المنظمة ( مثل خلق المعرفة ) هذا ويتم الاستثمار بشكل مختلف في المرحلتين التاليتين، حيث يكون الاستثمار في هذه المرحلة طويل المدى وبدون عوائد مالية مباشرة، وفي المرحلة الثانية مرحلة إدارة الابتكار يكون لها نفس الغرض لاستخلاص القيمة من كل مصادر المعرفة المتاحة للمنظمة من خلال استخدام العمليات الابتكارية، ويمكن أن تقاس عوائد الاستثمار في هذه المرحلة بشكل أكثر ثقة كمعدل تحسن لعمليات إنتاج محددة. (سلمان، 2009 : 120-121)

ولكن النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري ليس فقط نموذج يأتي بتطبيقات وأهداف وبرامج وأدوات مختلفة مجموعة مع بعضها في إطار قابل للفهم، بل أيضاً يقدم أسلوب يوفق ويزامن بين البرامج المختلفة المطلوبة في مراحل متعددة ورفع قيمة رأس المال الفكري ومن ثم تعزيز أداء الاعمال بالاضافة الى كونه مدخل إدارة جديد.

(سلمان، 2009 : 124)

## سابعاً: صعوبات قياس وتقييم رأس المال الفكري:

إن عملية القياس والتقييم تأتي في إطار النظام الرقابي وتقييم الاداء التنظيمي لأي منظمة، وأيضاً تتم في إطار العملية الادارية والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولا شك أن عملية وضع معايير وقياسها وتحديد نقاط القوة والضعف هو أمر حيوي ومعقد وصعب في حد ذاته، وتتزايد هذه الصعوبة وهذا التعقيد في المنظمات الخدمية نظراً لطبيعة وخصائص الخدمات المقدمة، إلا ان التعقيد والتداخل والصعوبة تكون أكثر حالاً و وضوحاً في رأس المال الفكري، وذلك لأمر كثيرة منها حددها مجموعة من الباحثين منهم جاد الرب ( 2006 : 425 ) و عطا الله(2009 : 12) على النحو التالي:

- حداثة المفهوم وعدم التحديد الواضح لأبعاده من قبل العديد من الباحثين.
  - انخفاض إدراك وفي بعض الاحيان عدم إدراك أهمية رأس المال الفكري لدى الكثير من مديري المنظمات .
  - طبيعة البنود والاصول والموارد المعنوية وغير الملموسة والتي يتكون منها رأس المال الفكري.
  - اعتماد المحاسبة التقليدية حيث القواعد المحاسبية والمؤشرات والمقاييس المالية وهي بطبيعتها تعتمد على البيانات التاريخية تعطي نظرة لفترة ماضية وليست مستقبلية، حيث أن تلك القواعد صممت من أجل معالجة الاصول المادية مثل الاراضي والمباني والالات ..الخ، وأعتبرت أنها هي فقط تمثل مصدراً للثروة خلال العمر الانتاجي للمنشأة.
  - بعض الاصول غير الملموسة يصعب قياسها، فالإبداع مثلاً هو جوهر عملية المعرفة وخلق القيمة، ولكن من الصعب التنبؤ بعملية الإبداع ومخرجاته.
  - الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري، فقد يكون أحد مكوناته ذو قيمة بالنسبة لمنشأة ما، بينما يكون غير ذي قيمة بالنسبة لمنشأة أخرى، وهذا بدوره ينتج مقاييس عكسية أو مختلفة قد تجعل المقارنة بين المنشآت أو القطاعات عملية غاية في الصعوبة.
- كما ان تقييم رأس المال الفكري في المنظمات غير ممكن دون قياسه، وتعتبر عملية القياس مهمة صعبة ترتبط بطبيعة عمل المنظمة، وفق أنشطة العمل فيها وتاريخها وبيئة العمل التي تعمل بها والثقافة الموجودة في المنظمة. ( Pazdzior, 2012: 3 )

ويعتبر الهدف من قياس رأس المال الفكري هو التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفذها المنظمة في مجالات التنمية البشرية والتنمية الهيكلية وأيضاً في مجال إكتساب والحفاظ على العملاء من أجل الحفاظ على التميز بالمقارنة مع المنافسين في الأجل الطويل، علماً بأن عملية القياس ليست هدفاً في حد ذاتها إنما هي أداة لأكتساب نقاط القوة ودعمها وتعزيزها وأيضاً إكتشاف نقاط الضعف ومحاولة علاجها وتلافيها مستقبلاً. (جاد الرب، 2006 : 426)

و تتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري بصورة كبيرة فيما يأتي كما ذكرها عبدالمنعم ( 2009 : 14)

- 1- ضرورة قياس قيمة الشركة أو المنظمة وأدائها بصوره دقيقة وكاملة خصوصاً في مجتمعات تتعاضم فيها المعرفة حيث تشكل المعرفة جزءاً كبيراً من قيمة المنتج ومن قيمة الشركة.
- 2- عدم استطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية للشركات أو المنظمات على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري لها، والذي يشكل جزءاً كبيراً من أصولها، مع العلم أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة بأهمية قياس رأس المال الفكري للشركات أو المنظمات.
- 3- إن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة الشركات أو المنظمات اعتماداً على الحاضر والمستقبل بينما تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط.
- 4- إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط و تركز على الكميات، بينما مقاييس رأس المال الفكري تعتمد على حقائق غير مادية وتتركز على النوعية، فضلاً عن أن الأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج المعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة .

ويلاحظ أن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الاستراتيجية للشركات، لذلك يتم استخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارة رأس المال هذا حيث تجري عملية القياس بالاعتماد على تقييم نقاط القوة والضعف فيها في ضوء عمليه المقارنة المرجعية لها. (نجم، 2004 : 14).



## ثامناً: نماذج وأساليب قياس رأس المال الفكري:

يمكن تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات ، كما يلي: (نجم، 2004 : 14 - 15)

1- **النماذج الوصفية** : وهذه النماذج تصنف السمات والخصائص لرأس المال الفكري ، وتركز على إستطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالإعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للفائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة .

2- **المقاييس والنماذج المرتبطة بقياس مكونات رأس المال الفكري**: وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس مال العلاقات (الزبوني) )، وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام الشركة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكري لتكون أكثر تحديداً وأسهل إستخداماً .

3- **مقاييس ونماذج القيمة السوقية**: هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية ، إن هذه المقاييس تعتمد غالباً على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها ( القيمة السوقية، القيمة الدفترية، القيمة غير الملموسة المحسوبة.

4- **مقاييس ونماذج العائد على المعرفة** : هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول ( ROA ) المحسوبة وحسب الصيغة التالية :

$$\text{العائد على الأصول ( ROA )} = \frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{أصول الملموسة للشركة}}$$

ومن ثم مقارنته مع متوسط الصناعة، وأن الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة، ومن أمثلتها القيمة غير الملموسة المحسوبة مكاسب رأس المال المعرفي ، ونموذج القيمة المضافة ( العائد على المعرفة).

والجدول التالي يوضح أهم الطرق والنماذج التي استخدمت في قياس رأس المال الفكري في المنظمات

جدول رقم ( 5 )

الطرق والنماذج المستخدمة لقياس إنتاجية أصول المعرفة ورأس المال الفكري

نوع النماذج	الاداة والنماذج	توصيف المقياس أو النموذج
أولاً: النماذج الوصفية	1- أداة تقييم معرفة الإدارة.	هذه الإداة معدة كاستبابة مكونة من خمسة أقسام هي : عملية المعرفة ، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، والقياس في إدارة المعرفة، وكل قسم تمت تغطيته بمجموعة من العبارات التي تكون الإجابة عليها باختيار مستوى من مستويات مدرج ليكرت الخماسي، ومن خلال هذه الإستبابة يمكن تقييم أداء وإنتاجية العمل المعرفي في الشركة بين مستويين المستوى الأعلى : ممتاز والمستوى الأدنى : عدم وجود إدارة معرفة .
	2- التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة.	وهذا التقييم يقوم على توجيه أربعة أسئلة لمهنيي المعرفة ليحددوا هم بأنفسهم إن كانوا إنتاجيين أم لا، والأسئلة هي : هل قمت بقياس إنتاجيتك، هل تعتبر نفسك إنتاجياً، المبرر الذي يتم الإستناد عليه لكونك إنتاجياً، وأخيراً هل تتلقى تغذية مرتدة عن إنتاجيتك؟
	3- بطاقة الدرجات المتوازنة ( BSC ) أو بطاقة الاداء المتوازن	وتضم دراسات كثيرة ركزت على ترجمة رسالة وإستراتيجية الشركة إلى مجموعة شاملة من المقاييس، ويتم تحقيق التوازن في هذه الإدارة بين المقاييس الموضوعية والذاتية حيث أن أداء الشركة يقاس بمؤشرات تغطي أربع مجالات رئيسية : المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، وأخيراً منظور التعلم، وإن هذه المؤشرات تقيم بالعلاقة مع الأهداف الإستراتيجية للشركة مما يعطي لهذه الطريقة بعدها الإستراتيجي .
ثانياً : النماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية	1- تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية.	إن المعرفة والأصول المعرفية في الشركة يتم تحويلها وفق هذه الطريقة إلى رأس مال فكري وملكية فكرية ذات أشكال أكثر عملية وتحديداً . وهذا التحويل يتم في أربعة مجالات : - تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية ( مكوناتها : براءة الإختراع ، أسرار تجارية ، علامة تجارية ، وحق المؤلف ) .

نوع النماذج	الاداة والنماذج	توصيف المقياس أو النموذج
		<p>- تحويل العلاقات إلى شبكات : حيث الشبكة مصدراً للوصول المتميز وفرصة تنتج مكسبا إقتصاديا متبادلا .</p> <p>- تحويل الأفراد إلى مواهب : تحويل الأفراد إلى خبرات وقدرات عالية الأداء بالمقارنة مع المنافسين أو على مستوى الأداء العالمي .</p> <p>- تحويل السمعة إلى علامة : حيث العلامة الجيدة تجعل إمكانية الشراء ومعاودته قائمة هنا وفي كل مكان .</p>
	2- نموذج رأس المال الفكري.	وهذا النموذج يقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلي ، رأس مال بشري ، وزيوني، ويتم تقييم كل قسم على حده .
	3- دليل المعلومات - الإتصالات .	ويقدم الدليل مؤشرات عديدة تعتمد على الترابط بين التغيرات في المعلومات ، الإتصالات والتغيرات في السوق، ويعتمد الدليل في قياس ذلك على أربع معايير : رأس مال العلاقات ، رأس مال البنية التحتية ، رأس المال البشري ، و رأس المال الإنكاري .
	4- طريقة تقييم الأصول الفكرية.	وتقوم على تقييم الملكية الفكرية وعوائدها مما يجعل الطريقة محددة بمكونات الملكية الفكرية .
	5- نموذج شركة دو كيميكال .	وفي هذا النموذج فإن المعرفة هي العامل الأساسي في إنشاء الثروة، وإن هذا النموذج يتكون من ست خطوات : وضع الإستراتيجية ، تحديد وتصنيف الأصول الفكرية الحالية، تقييم هذه الأصول، قرار الإستثمار في المعرفة الجديدة من خلال تطوير التكنولوجيا والمهارات أو شرائها، تجميع الأصول الفكرية في محفظات المعرفة لكل وحدة أعمال عالمية للشركة .
ثالثا : نماذج القيمة السوقية	1- القيمة السوقية إلى الدفترية .	ويقوم هذا النموذج على إحتساب الفرق بين قيمة الشركة السوقية وقيمتها الدفترية، والأساس المنطقي لهذا النموذج هو أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للشركة بضمنها الأصول الملموسة ورأس المال الفكري .
	2- القيمة السوقية	وهذه الطريقة تقوم على أخذ القيمة الحقيقية ( القيمة السوقية والتي تعني " رأس

توصيف المقياس أو النموذج	الاداة والنماذج	نوع النماذج
المال الملموس + رأس المال الفكري " ) للشركة وتقسيمها وتخصيصها إلى مكوناتها : رأس المال الملموس ، رأس المال غير الملموس ( المعرفي وما يرتبط به ) ، والميزة التنافسية المستدامة .	المخصصة للمستثمر .	
وتقوم هذه طريقة على احتساب العائد على الأصول الملموسة وبعدها استخدام هذا الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد التي تعزى للأصول غير الملموسة . ويمكن استخدامه كمؤشر لربحية الإستثمارات في أصول المعرفة	1- القيمة غير الملموسة المحسوبة .	رابعاً : نماذج العائد على المعرفة
إن مكاسب رأس المال المعرفي محسوبة كنسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية .	2- مكاسب رأس المال المعرفي .	
وهذه الطريقة تركز على وقت التعلم في العمليات الجوهرية، ويمكن تحديد هذه الطريقة من خلال سبع خطوات : تحديد العملية الجوهرية وعملياتها الفرعية، تكوين الوحدات المشتركة لقياس وقت التعلم، احتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية، تحديد فترة المعاينة للحصول على عينة ممثلة للعملية الجوهرية، ضرب وقت التعلم لكل عملية فرعية بعدد أوقات العمليات الفرعية، تخصيص العوائد للعمليات الفرعية بالتناسب مع الكميات المتولدة بالخطوة السابقة واحتساب التكاليف لكل عملية فرعية، وأخيراً احتساب العائد على المعرفة وتفسير النتائج .	3- طريقة القيمة المضافة ( العائد على المعرفة ) .	

المصدر: ( نجم، 2004 : 17 )

### تاسعاً: بناء وتنمية رأس المال الفكري:

إن إدارة رأس المال الفكري أصبح موضوعاً بارزاً من قبل المهتمين في فكر إدارة الاعمال، وأصبحت أحد البنود الثابتة في أجندات أعمال المنظمات المعاصرة إذ انها في غاية الاهمية، وعليه فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث ان المنظمات اليوم تحتاج الى الافراد الذين يملكون مخزون أوسع من المعارف والمهارات، والذين بمقدورهم أن يبتكروا وأن يفوزوا في مستقبل مجهول وهذا يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، وفي الحقيقة انها الطريقة الانجح للارتقاء بالمنظمة الى مستوى امكاناتها وقدراتها الحقيقية. (عمر ومعمر، 2011 : 6).

ونورد في ما يلي أهم الطرق التي تساعد في بناء وتنمية رأس المال الفكري في المنظمات:

(سعدالله، 2007 : 10) (العنزي وصالح، 2009 : 264)

1. **الاستقطاب السليم (الفعال):** وهو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر استقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين: أستقطاب داخلي و استقطاب خارجي.
2. **المهارة والمعرفة:** إذ تحتاج المنظمات الى الافراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة، فهم بمثابة خزين واسع من المهارات والمعرفة، وبالتالي يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، وإن تطوير الامكانيات بتشجيع الذكاء وتشجيع الابتكار والتجديد و ممارسة التكامل في العلاقات يجعل بالامكان بناء قاعدة متينة من الموجودات الفكرية.
3. **التنشيط والتعليم المستمر :** إذا كانت المنظمة تهتم بالكفاءات والخبرات من الافراد العاملين بها يتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات و المواهب، بمعنى ان تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وعليه لابد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الافراد أولاً بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة لتوليد الأفكار كأستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي وأسلوب الاجتماعات المرنة والتعاون مع والاستشاريين والتفاعل بين الموارد داخل المنظمة.
4. **المحافظة على الموارد البشرية الموجودة:** أن الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة تحتاج الى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من اجل تحقيق أهداف المنظمة، وهناك نشاطات يمكن الاهتمام بها من قبل المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها كالترتيب والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية، وهناك أساليب تتمكن المنظمة من استخدامها بهدف المحافظة على رأس مالها الفكري منها تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي للتقادم الوظيفي، وتعزيز التميز التنظيمي.

5. **الاهتمام بالمستفيدين:** يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، وعلى المنظمة ان تتفهم احتياجاتهم وتعمل على تلبية رغباتهم، ويعد رضا المستفيدين من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المنظمات واتجاهاتها المستقبلية.

6. **التدريب والتعليم :** التعليم والتدريب نشاط مهم تركز عليه اغلب المنظمات، إذ من خلاله يمكن ان يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة وحتى تعديل سلوكهم، بالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين وبما يعزز من قدراتهم ومهاراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً الى الحقائق، وعليه فإن تطوير الافراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له ثماره المستقبلية المشرفة، والتطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد العاملون في الوقت الحاضر ومستقبلاً، في حين أن التدريب يعمل على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها من رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم .

مما تقدم نخلص القول بأن رأس المال الفكري يعدّ أصل من أصول المنظمة المهمة التي لها تأثير على زيادة الأصول الأخرى، وهو مصدر من مصادر الميزة التنافسية، وكذلك فإن المنظمات تتسابق في أستقطاب رأس المال الفكري وتعمل على إدارته وتطويره والمحافظة عليه بأفضل السبل الممكنة من أجل تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاجية والربحية وأهداف النمو والتوسع وخدمة زبائنها والمستفيدين في ظل التطورات السريعة في بيئة تتسم بالتحديات و التعقيد. (حسين، 2007 : 12).

### عاشراً: رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي

على الرغم من أن الواقع العالمي المعاصر يشير الى أن مؤسسات التعليم العالي تمثل الحاضنات الاساسية للفكر وقاطرات التنمية في المجتمعات الانسانية المتقدمة، يشير الواقع العربي الحالي أن معظم هذه المؤسسات تعاني من تواضع رأس المال الفكري بها، ومن ثم انخفاض إنتاجيتها العلمية، بشكل لا يلي متطلبات خطط التنمية في عصر يتسم بالعلومة وإقتصاد المعرفة، ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي تنمية حقيقية لرأس المال الفكري بها، على أسس علمية مخطط لها، عليها أن تتبنى استراتيجيات متطورة في التعليم والتدريب، تركز على

العمليات المعرفية التي تتطلبها خطط التنمية الفكرية، وتوظف التقنيات الحديثة بطريقة فعالة، للوصول الى أفضل النتائج المرغوب فيها في مجال إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته. ( الهلالي، 2011 : 4 )

ويتضح مما سبق في البحث أنه لا يوجد في الادبيات تحديد دقيق لمكونات رأس المال الفكري التي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار خاص بمؤسسات التعليم العالي، إلا ان هناك شبه إجماع حول المكونات الثلاثة (رأس المال البشري – رأس المال الهيكلي – رأس مال العلاقات) لجميع المنظمات بشكل عام، وعليه يمكن وضع هذه المؤسسات في سياق رأس مالها الفكري وسعيها نحو تنميته وفق ما وصفه الهلالي (2011 : 54 ) كالتالي:

- **رأس المال البشري:** حيث تفخر الجامعات بصفة عامة بسعيها نحو إعداد الشباب من البنين والبنات لمواجهة متطلبات سوق العمل، فالجامعة تلبي احتياجات العاملين ايضاً في مختلف مناحي الحياة، كما تسعى جاهدة للتأكيد على أن التدريب الذي تقدمه ينصب على المنافسة ومساعدة العاملين على أكتساب المعرفة الضرورية والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بالمستوى والمعايير المطلوبة بأقل مجهود وأقل كلفة وأقصر جهد، ولكي تحقق الجامعة كامل اهدافها في هذا الشأن تضع أهمية كبيرة على البحوث وتشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في إجراء أبحاث نوعية في تخصصاتهم.
- **رأس المال الهيكلي:** حيث تتكون الجامعة من مجموعة من الكليات والعمادات المساعدة، ويتضمن النظام الأساسي لدعم البنية التحتية للتدريس والأنشطة البحثية بها تسهيلات مثل المكتبة، وتكنولوجيا المعلومات والمعامل (المختبرات).
- **رأس مال العلاقات:** ويتضمن العلاقات الخارجية للجامعة ، والثقة المتبادلة بين الجامعة والجامعات ومؤسسات المجتمع الاخرى ومعايير السلوك.

تناول هذا الفصل الاطار النظري لموضوع رأس المال الفكري، من خلال مجموعة من المراجع المختلفة، والتي تظهر أهمية موضوع رأس المال الفكري، وقد خلص الباحث الى مجموعة من النقاط حول موضوع رأس المال الفكري على النحو التالي :

1- إن موضوع رأس المال الفكري من المواضيع الحديثة في العالم العربي وهذا ما يبرر قلة الابحاث والمراجع باللغة العربية، في حين أن هناك اهتماماً منذ فترة في العالم الغربي الامر الذي يبرر كثرة المراجع الاجنبية التي تتحدث عن رأس المال الفكري وإدارته، في حين أن المراجع العربية تتحدث فقط عن مدى تواجد رأس المال الفكري في المنظمات.

2- تعدد جوانب دراسة رأس المال الفكري يعطي تبريراً لاختلاف الباحثين في تعريف راس المال الفكري والاختلاف في طريقة تقسيمه، إلا أن هناك إتفاق على أن رأس المال الفكري هو ما يضيف الى المنظمة ويساعدها في أداء عملها وتحقيق مبتغاها.

3- عرف الباحث رأس المال الفكري أنه "نتاج التفاعل بين كل ما تملكه المنظمات من أصول غير ملموسة متمثلة في كفاءة و خبرة ومهارة العاملين في المنظمة، وما تمتلكه من علاقات خارجية وزبائن، وما تمتلكه من هيكل تنظيمي، يساعدها في تحقيق قيمة مضافة وتدعيم قدرتها التنافسية في السوق".

4- أعتمد الباحث في تقسيم رأس المال الفكري الى التقسيم الاكثر شيوعاً وملائمة لموضوع البحث، حيث قسم رأس المال الفكري الى ثلاثة أقسام هي ( رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العلاقات أو الزبوني) .

5- أظهرت الدراسات والمراجع وعلى اختلافها أهمية رأس المال الفكري في المنظمات على اختلاف طبيعة أعمالها، كما أن قياس النجاحات لمجموعة من المنظمات التي تعتمد في استراتيجياتها على رؤوس الاموال الفكرية التي تمتلكها يعزي الى الاهتمام الكبير برأس المال الفكري بكافة مكوناته للمنظمات، وما يقصد بالنجاحات بمختلف جوانبها من تعزيز ميزة تنافسية وزيادة في رأس مال المنظمة وتوسع حصتها السوقية و زيادة الاقبال عليها والتعامل المستمر معها.



6- أظهرت مجموعة من الدراسات أن إمتلاك المنظمات لرؤوس أموال فكرية لا تعطي النتيجة المرجوة منها في حال عدم إدارتها بالشكل الصحيح وهو ما يعزي تفوق منظمة على أخرى في أغلب الاحيان، وقد حاولت مجموعة من الدراسات تقديم نماذج لإدارة رأس المال الفكري، إلا انها كانت تختلف من منظمة لآخرى لاختلاف طبيعة العمل والظروف المحيطة بالمنظمة

7- إن من أهم خصائص رأس المال الفكري هو انه غير ملموس، وهذا ما يجعل تقييمه من الامور بالغة الصعوبة، ولا تعطي نتائجه بشكل دقيق، إلا أن المنظمات تحتاج الى ما يدل على دور رأس المال الفكري فيها و مدى تواجده، ولذلك نجد ان هناك مجموعة من الطرق الكمية والوصفية التي تحاول من خلالها قياس رأس المال الفكري في المنظمات، والتي تختلف من مكان لآخر نظراً لحدائة الموضوع أو اختلاف الظروف في المنظمات، إلا ان قياس رأس المال الفكري في المنظمات مهم جداً للمساعدة في تقييمه والوقوف على قدراته في المنظمة.

8- يتوجب على المنظمات الوقوف على ما تمتلكه من رؤوس اموال فكرية ومحاولة تنميتها من خلال عدة طرق تختلف من مجال عمل لآخر وفق طبيعة عمل المنظمة، إلا أن هناك مجموعة من الطرق الرئيسية التي تساعد في تنمية رأس المال الفكري بها مثل (استقطاب ذوي الخبرة والمهارة في العمل والمحافظة عليهم، التدريب والتطوير، زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، تطوير هيكلية العمل بالجامعة بما يسهل ويطور اجراءات العمل، رعاية المصالح المشتركة مع مؤسسات المجتمع لتعزيز العلاقات مع المنظمات ذات العلاقة) .

9- إن طبيعة عمل مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، والجامعات بشكل خاص تعطي طابع خاص لرأس المال الفكري فيها، ويكون لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري دور بارز في الجامعات على اختلاف رؤية واستراتيجية العمل داخل الجامعة نفسها.

## الفصل الثالث

### الميزة التنافسية

- ❖ مقدمة
- ❖ أولاً: مفهوم الميزة التنافسية
- ❖ ثانياً: أهمية الميزة التنافسية في المنظمات
- ❖ ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية
- ❖ رابعاً: مصادر الميزة التنافسية
- ❖ خامساً: أنواع الميزة التنافسية
- ❖ سادساً: أبعاد الميزة التنافسية
- ❖ سابعاً: مؤشرات الميزة التنافسية في المنظمات
- ❖ ثامناً: مفهوم الميزة التنافسية في الجامعات
- ❖ تاسعاً: أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات
- ❖ عاشراً: معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

## مقدمة

من أبرز سمات العصر الحديث هي التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة دقيقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية تساعد في تحسين موقعها في الاسواق أو حتى لمجرد المحافظة عليها في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين. (حباينة، 2007 : 53)

ولقد أثرت ولا تزال سرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي على معظم اقتصاديات الدول سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية، وإن كانت بدرجات متفاوتة، وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة والتميزة أيضا بالديناميكية أصبح من الضروري انتهاز سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات وذلك من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرارية، وإن هذا الصراع القديم الحديث الذي يقوم على مبدأ المنافسة والبحث عن أسواق جديدة يعتمد على مبدأ السرعة في الإبداع والتجديد والمرونة، ولتحقيق ذلك لا بد من الإبداع والمبادرة في تحويل فرص العمل التي تلوح بالأفق إلى أفكار قابلة للتطبيق والتسويق بهدف تطوير أنماط جديدة، وتطوير المنظمات بواسطة التحديث الاستراتيجي أو التكامل ما بين الموارد. (راضي، 2012 : 1)

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الادارة الاستراتيجية واقتصاديات الاعمال، وبرز هذا المفهوم بشكل واضح في مطلع الثمانينات حين قدم (بورتر) مفهوم الاستراتيجيات التنافسية بين منظمات الاعمال، وأشار الى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الاعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها. (خليل، 1998 : 79) .

ويصعب تحديد مفهوم واحد ودقيق للتنافسية نظراً لأختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد والإدارة في المفهوم ومحتوياته، ولذلك لا بد من النظر للتنافسية على انها مفهوم متغير وديناميكي بفعل الزمان والمكان والسياق، وهو مفهوم عام ومتعدد الواجه وله طبيعة متعددة الابعاد مرتبطة بالاستخدام الامثل للموارد وتهدف الى السيطرة على الافاق المستقبلية للتنمية. (الصالح، 2012 : 1) .

وبالتالي فإنه سيتم سرد مجموعة من تعاريف الميزة التنافسية من عدة باحثين على النحو التالي :

- عرف " (1993: 48) PORTER " الميزة التنافسية أنها " الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمعنى اخر أحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهوم أوسع " .
  - عرف نبيل مرسي (1996 : 39) الميزة التنافسية أنها: "الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حال إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" .
  - عرفها عوالي (2010 : 6) "أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الاصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي حاجاتهم.
- والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين الغربيين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب معين كما يلي:

#### جدول رقم ( 6 )

بعض التعريفات للميزة التنافسية من وجهة نظر مجموعة من العلماء و الباحثين

الباحث	التعريف	التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية
ROPPAPORT	قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الأقلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
MACMALLAN D TAMPPO	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر ( منير و نعيمة، 2009 : 6 ).

ومما سبق فإن الباحث يرى أنه من الممكن تعريف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على امتلاك مجموعة من الخصائص والمقومات التي تستطيع من خلالها تحقيق التقدم والتفوق على غيرها من المنظمات العاملة في نفس مجال الصناعة و بما يحقق أهداف المنظمة ".

### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية في المنظمات

تكمن أهمية الميزة التنافسية كما ذكرها مجموعة من الباحثين منهم صورية وهجيرة ( 2010: 3) و الغالبي وادريس ( 2007: 309) على النحو التالي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في إقتناصها.
- إنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة نظراً لكونها اة مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجداراتها لذلك.
- متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد كون الميزات التنافسية تنسم بالاستمرارية والتجدد.

### ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي : (الغالبي وادريس، 2007: 310)

- 1- مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- 2- تنسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- 3- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

- 4- مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بكل سهولة وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات وجدارات المؤسسة .
- 5- يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير و البعيد.

#### رابعاً: مصادر الميزة التنافسية في المنظمات

على المنظمة أن تتعرف على مصادر ميزاتها التنافسية حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها، وتتمثل اهم المصادر التي جاء بها المفكرين والباحثين في أربعة مصادر كما ذكرها بن علي وبوزيان ( 2009 : 6 - 7):

1- الإدارة الاستراتيجية: تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم مصادر الميزة التنافسية وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات التنافس والبدائل المتاحة، على النحو التالي:

- أ. استعمال استراتيجيات التنافس: تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل المنظمات الى عمل فوري ومنتج، إذ تعرف إستراتيجية التنافس على انها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة مع المنافسين، وتتكون استراتيجية التنافس من ثلاث عناصر اساسية هي طريقة التنافس: وتتمثل في استراتيجية المنتج والتصنيع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع والموقع، و ميدان التنافس: ويشمل المنطقة الجغرافية وأسواق المنافسين، أساس التنافس: ويتضمن الأصول والمهارات التي تتوفر في المنظمة، وتعبير عن أساس الميزة التنافسية المتواصلة والاداء في الاجل الطويل، وهي تمثل كل ما تملكه منظمة الاعمال من اسم الماركة أو الولاء للماركة او العلامة وهي تتصف بالتميز عن المنافسين، وكذلك ما تقوم المنظمة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين.
- ب. أساليب وأدوات تحليل البدائل الاستراتيجية: تعرف هذه البدائل أو الخيارات على أنها الوسائل المتاحة التي يمكن أن تستعملها المؤسسة للانتقال من وضعها الحالي الى موقع استراتيجي جديد، وتتعدد و تتنوع هذه البدائل منها) التحليل الثنائي "SWAT Analysis" ، نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، نموذج جنرال الكتريك، منحى الخبرة، إعادة هندسة العمليات كمدخل تنافسي، القياس المقارن).

2- الموارد الملموسة وغير الملموسة : وهي تنقسم الى التالي:

أ. الموارد الملموسة : وتنقسم الموارد الأولية الى الانواع التالية:

- المواد الاولية: تستمد أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- معدات الانتاج: تعتمد المؤسسة على معدات الانتاج في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الاولية الى منتجات، إذ تعد معدات الانتاج من أهم أصول المؤسسة.

ب. الموارد المالية: وهي التي تساهم في تعزيز أنشطة المؤسسة من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الاهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

ج. الموارد غير الملموسة: يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة يمكن أن تشكل ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة، من أهمها:

أ- الجودة: من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات بصفة دائمة ومستمرة والتي يعرفها العميل بالجودة.

ب- التكنولوجيا: حيث يساهم التطور التكنولوجي في تحسين الوظيفة الانتاجية للمؤسسة، من خلال استخدام معرفة وتكنولوجيات جديدة قد تؤدي الى تغيير الصناعة ككل، كما أن استعمال المؤسسات لتقنيات وتكنولوجيا متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام معدات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق زيادة في الانتاج.

ج- المعلومات: تتمتع المنظمات المنافسة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسييرها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجماً هائلاً من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات، والتي تستمد أهميتها من كونها قد تنبه المؤسسة الى خطر ما قد يحدث بها، أو الى فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل الاخرين.

3- الموارد البشرية والكفاءات

أ. الموارد البشرية المميزة: والتي تعتبر مصدراً للإبداع والإبتكار وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضاً المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة.

ب. الكفاءات: وتشمل الكفاءات الفردية والتي تعني "حلقة الوصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الاداء الحسن لمهام مهنية محددة"، والكفاءات المحورية والتي تعني "المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الامر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة".

4- الإبداع: حيث يعرف أنه نتائج إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الانتاج أو إحداث تغيير في منتج قائم سابقاً، أو خلق منتج جديد، وتعد استراتيجية الإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة. (بن علي وبوزيان، 2009 : 8)

#### خامساً: أنواع الميزة التنافسية :

اتفق الباحثون أن هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما : التكلفة الاقل، و تمايز أو تمييز المنتج على النحو التالي: (Porter:1998)

أولاً: التكلفة الاقل: بمعنى قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر ( تقليل الهدر والفاقد في عمليات الانتاج مع المحافظة على الجودة المطلوبة).

ثانياً: تمييز المنتج: بمعنى قدرة الشركة على تقديم منتج متميزاً أو فريداً بالمقارنة مع المنافسين وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك ( جودة أعلى - خصائص خاصة بالمنتج - خدمات ما بعد البيع، ... الخ)، لذا من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج و توظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.

#### سادساً: أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات، الموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية، يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة



المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز، فالبعد الاول هو القيمة المدركة لدى العميل والذي يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث فشل أي مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، ومن أشهر الأمثلة على ذلك مؤسسة IBM التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينيات فشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية، مما تسبب في فقدانها حوالي 90 بليون دولار، واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية، اما البعد الثاني فهو التميز حيث يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال إنتاج وعرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها. (أوبكر، 2006 : 31)

### سابعاً: مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات

إن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم الوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات كما ذكرها كلاً من جمال الدين و معمر ( 2010 : 3) وهي:

- 1- **الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافيًا على القدرة التنافسية الحالية للمؤسسة، وحتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية، يجب ان تكون نسبة القيمة السوقية لديونها ورأس مالها مقسوماً على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد الصحيح.
- 2- **تكلفة الصنع:** يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس الى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.
- 3- **الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج:** إن الانتاجية لعناصر الانتاج تقيس مدى الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة من عناصر الانتاج الى منتجات.
- 4- **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما ان تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على مستوى الدولي، وبالتالي كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس الى التكلفة الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض

تساوي الامور الاخرى، فالحصصة السوقية تترجم إذا المزايا في الانتاجية أو في تكلفة عوامل الانتاج. ( جمال

الدين و معمر، 2010 : 3 )

### ثامناً: مفهوم الميزة التنافسية في الجامعات:

معلوماً لدى المشتغلين في الحقل التربوي أن المصطلحات والمفاهيم الجديدة تظهر أولاً في مجالات الصناعة والتجارة والاقتصاد ومنها تنتقل تدريجياً إلى مجال التعليم، وعليه يمكن القول أن مفهوم التنافسية بدأ ينتقل مؤخراً إلى حقل التعليم، حيث تشهد المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات تحديات جديدة مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد من الجهات المسؤولة عن الجودة وحصولها على ترتيب متقدم في قوائم أفضل الجامعات على المستويات العالمية وغير ذلك من التحديات وهذا يضع الجامعات في منافسة شديدة على المستوى المحلي والدولي. (راضي، 2009 : 3).

ويمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي الفلسطيني على النحو التالي:

حيث عرفتها راضي ( 2012 : 5 ) انها " قدرة الجامعات الفلسطينية على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، ويكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة ، ومن جهة أخرى تتسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث (التعليم- البحث العلمي- خدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالمية".

و اعتمد الباحث على هذا التعريف للميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في هذا البحث.

### تاسعاً: أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات

تعتمد تنافسية المؤسسة الاكاديمية على شقين أساسيين هما كما أوردها الصالح ( 2012 : 3 )

- الاول: قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية، مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة، وابتكار

نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواكب مع المستجدات البيئية.

- **الثاني:** قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية، ونجاح الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.

وبالتالي فالسياق التنافسي للتعليم العالي يدعو مؤسسات التعليم العالي إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين (عملاءها) لأنشطتها وخدماتها، وكذلك توزيعهم إلى شرائح ومجموعات مستهدفة حتى تستطيع العمل على احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة مقابلتها وإشباعها بما يحقق غاياتها وأهدافها وطموحاتها المستقبلية.

### عاشراً: معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

إن اكتساب الجامعة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات، تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات كما ذكرتها راضي ( 2012 : 14 )

**1- المعوقات الداخلية:** وتعتبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي نوجزها في ما يلي:

1. الفجوة العلمية والتقنية بين الجامعات الفلسطينية والجامعات العربية والعالمية تمثل تحدياً مهماً لنظم التعليم، وتشكل المقياس الحقيقي لنجاح نظم التعليم وفشلها في بلوغ رسالتها، ومن المؤكد أن تحقيق أي تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة لن يتم دون الوصول إلى سد هذه الفجوة .
2. عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.
3. قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيرة لبرامج التعليم، بسبب ضعف جاذبية واستقطاب أنظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات، وسيطرة المركزية في الإدارة.
4. تراجع للدور المؤثر الذي ينهض به المعلمون، وشيوع الظواهر السلبية لضعف الإعداد وفقدان المعلم لمكانته المهنية والاجتماعية، ومن المعلوم أن الكفاءات البشرية المدربة والكفاء هي الأقدر على تفهم أهداف التعليم واحتياجات المجتمع الذي تعيش فيه.

5. غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.

6. عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل الجامعة.

7. غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المؤسسة.

8. عدم قدرة الجامعة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.

9. عدم استخدام الجامعة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

2- المعوقات الخارجية: وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة الجامعة التي نجد منها ما يلي :

1. وجود مؤسسات متحالفة عالميا، يصعب على أي مؤسسة منافستها.

2. تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.

3. تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.

4. عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.

5. ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.

6. عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

## الخلاصة:

تناول هذا الفصل الاطار النظري لموضوع الميزة التنافسية بشكل عام، مع توضيح لمفهوم الميزة التنافسية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص من خلال مراجعة الادب الاداري حول هذا الموضوع، سعياً في توضيح المفهوم الصحيح للميزة التنافسية بين المنظمات بشكل عام، ومؤسسات التعليم العالي المتمثلة بالجامعات بشكل خاص، مع توضيح أهمية تواجد الميزات التنافسية في المنظمات، لتضمن لها البقاء والاستمرار، كما تم توضيح مصادر الميزة التنافسية على اختلاف مجالات الصناعة.

وقد تطرق الباحث بشكل خاص الى الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي متمثلة بالجامعات، كونها تشكل موضوع دراسة الباحث، وقد أوضح الباحث خصوصية العمل داخل الجامعات في تحقيق الميزة التنافسية بين نظريها من الجامعات، وقد خلص الباحث الى النتائج التالية:

1. أن الميزة التنافسية في المؤسسات والمنظمات تشكل نقطة هامة في النجاح والاستمرار لديها، وهذا ما أتفق عليه الباحثين، وكون الجامعات تشكل جزءاً من المؤسسات والمنظمات، فإنه ينطبق عليها ما ينطبق على المنظمات الاخرى في سعيها وضرورة امتلاكها لمزايا تنافسية خاصة بها.

2. هناك اتفاق لدى الباحثين أن الميزة التنافسية نقطة تفوق وتميز أي منظمة على نظيراتها في مجال العمل، وهي ما عرفها الباحث أنها " قدرة المنظمة على امتلاك مجموعة من الخصائص والمقومات التي تستطيع من خلالها تحقيق التقدم والتفوق على غيرها من المنظمات العاملة في نفس مجال الصناعة وبما يحقق أهداف المنظمة"، ولا يختلف العمل داخل الجامعات عن المنظمات كثيراً في أهمية تحقيق الميزة التنافسية بينها لضمان الاستمرار والتطور، وهذا يظهر من التعريف الذي اعتمد عليه الباحث من قبل راضي (2012): (5) انها "قدرة الجامعات الفلسطينية على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، ويكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة، ومن جهة أخرى تتسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث (التعليم- البحث

العلمي - خدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالمية"، وهذا ما يوضح خصوصية العمل التنافسي بين الجامعات.

3. تأخذ الميزة التنافسية دور هام واستراتيجي في تحديد طريقة وطبيعة العمل في المنظمات لما تحققه من فوائد جمة للمنظمة داخلياً من خلال تنظيم العمل وتحفيز العاملين وتحقيق العوائد المادية، وخارجياً من خلال تحقيق الولاء للمستفيدين من خدمات المنظمة وزيادة حصصها السوقية وزيادة مبيعاتها.

4. تعتبر مصادر الميزة التنافسية متعددة في المنظمة وفق طبيعة عملها، وتطال جميع مناحي عمل المنظمات، وهي تشمل بشكل رئيسي: (الادارة الاستراتيجية، الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة، الموارد البشرية والكفاءات، الابداع) .

5. يجب على المنظمات أن تتابع مدى جدوى الميزات التنافسية التي تمتلكها، ويتم ذلك من خلال عدة مؤشرات يمكنها عكس صورة ووضع المنظمة الحالي مثل : الربحية والحصة في السوق.

6. لا يختلف مفهوم الميزة التنافسية في الجامعات عنه في المنظمات الاخرى، إنما يكون الاختلاف في طبيعة تطبيقه والاستفادة منه، إنما في الجامعات فإنها تسعى الى امتلاك ميزة تنافسية عن الجامعات النظرية لها.

7. توجد مجموعة من المعوقات التي تحول أو تجعل من الصعوبة تحقيق الميزة التنافسية في مجتمع الجامعات، فمنها ما هو داخلي مثل جوانب القصور في الموارد البشرية وعدم وجود الكفاءة اللازمة او عدم قدرة الجامعة على توفير ما هو ضروري للحفاظ على ميزتها التنافسية من الكوادر البشرية أو عناصر التميز الاخرى، ومنها ما خارجي مثل وجود عدة تحالفات من عدة جامعات داخلية وخارجية لتدعيم موقفها.

## الفصل الرابع

### الدراسات السابقة

- ❖ مقدمة
- ❖ أولاً: الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري
- ❖ ثانياً: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية بين الجامعات
- ❖ ثالثاً: الدراسات التي تناولت علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية
- ❖ رابعاً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمراجعة بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، سواء كانت عربية أو أجنبية، لما لذلك من أهمية في استكمال الخلفية النظرية للبحث، وتحديد متغيراته وأهدافه، والمساعدة في صياغة الفروض بدقة، وتفسير مدلول ما سيتم التوصل إليه من نتائج، وقد تم تقسيم هذه الدراسات الى ثلاثة محاور لتشمل :

- الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري.
- الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية، وخاصة في مؤسسات التعليم.
- الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري وإدارته في تعزيز أو تحقيق الميزة التنافسية.

### أولاً: المحور الاول: الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري

**1- دراسة (الطراونة، 2011) – الاردن:** استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية، وتحليل اثر 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 بلغت (401) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري) قد جاءت منخفضة، كما أن تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي جاءت منخفضة، وبينت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال الفكري) وأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام برأس مال الزبون) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

**2- دراسة (حمادة، 2010) – فلسطين:** استهدفت هذه الدراسة الى دراسة اثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الذين التحقوا ببرامج تدريبية من ديوان الموظفين، وشملت عينة الدراسة الاصلية (10%) من إجمالي مجتمع الدراسة وعددهم (383) موظفاً، وقد كانت اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة تتمثل في إظهار أن للتدريب اثراً ايجابياً وفاعلاً في تطوير المعارف لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث أنه ساعد في زيادة المعرفة



والمعلومات التي يحتاجها الموظف لاداء وظيفته، وأن للتدريب اثراً ايجابياً وفاعلاً في تطوير المهارات والقدرات لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث أنه يساهم في تحقيق جودة الاداء، كما أن للتدريب اثراً فاعلاً في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية عن طريق زيادة المعارف واكتساب المهارات تساعد على انجاز مهام العاملين بشكل عالي.

### 3- دراسة (مقلد، 2010) - مصر: حيث هدفت الدراسة بصفة أساسية لتحديد عناصر رأس المال الفكري

بمكاتب المحاسبة بجمهورية مصر العربية استناداً إلى ما تم التوصل إليه من خلال استقراء الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت تحديد عناصر رأس المال الفكري بصفة عامة ومن ثم استخلاص عناصر لرأس المال الفكري تتواءم مع طبيعة مكاتب المحاسبة بمصر، ومن ثم اقتراح نموذج لقياس تلك العناصر يتواءم مع طبيعة عمل تلك المكاتب، وقد أنتهج الباحث المنهج الاستقرائي، وقد خلص الباحث باشتقاق إطار يصلح لقياس عناصر رأس المال الفكري بمكاتب المحاسبة والمراجعة يعتمد على أربعة أبعاد هي (البعد المالي، بعد العملاء، البعد الداخلي، بعد النمو والتعلم).

### 4- New Zealand - (Mitchell, 2010): هدفت هذه الدراسة الى دراسة كيفية ادارة رأس المال

الفكري في المنظمات وذلك من خلال تطوير نموذج أعد خصيصاً من قبل الباحث مستمد من قبل رؤية واستراتيجية عمل المنظمة، وقد قدمت الدراسة ان رأس المال الفكري يحتوي على ثلاثة عناصر أساسية هي (رأس المال البشري - رأس المال الداخلي - رأس المال الخارجي)، التي هي تشكل الميزة التنافسية الاساسية للمنظمات، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (71) شخص موزعة كما يلي: (9) مدراء تنفيذيين لوحدات مستقلة لشركات كبرى في نيوزلندة، وقد استخدم اسلوب المقابلات في جمع المعلومات لمعرفة لماذا وكيف تتم ادارة رأس المال الفكري في هذه الشركات، وكذلك مقابلة (18) موظفاً في هذه الشركات وجمع المعلومات من (44) شخص اخر من خلال استبيان تم اعداده لهذا الغرض بهدف معرفة وجهة النظر حول ادارة رأس المال الفكري في مؤسساتهم وخاصة مشاركة المعرفة داخل شركاتهم، وقد خلصت الدارسة الى أنه

بالرغم من وجود مظاهر ادارة رأس المال الفكري الا أنه لم يكن هناك وعي كامل وإدراك كافي لادارة رأس المال الفكري بالشكل المطلوب.

5- دراسة (أبو فارة و النسور، 2009) - فلسطين: هدفت هذه الدراسة الى التركيز على أهمية رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، وتعرض بصورة مختصرة الأسس النظرية ذات العلاقة برأس المال الفكري وتحديد مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته ومؤثراته من خلال منهج وصفي استقرائي، وتناولت الدراسة ماجرى تطويره من نماذج متعددة تختص بمواكبة رأس المال الفكري وإدارته، وتحديد مفهومه ومكوناته الأساسية وتحديد المؤشرات الرئيسية والفرعية لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري، ولقد ناقشت الدراسة مجموعة من النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري للمنظمة، كما أنها ناقشت المكونات التفصيلية لرأس المال الفكري، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الدراسات التي بحثت في دور رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي بأن رأس المال الفكري يلعب دوراً جوهرياً في المنظمات وكيانها، من جانب آخر فإن اهتمام المنظمات برأس المال الفكري يحقق آثاراً ايجابية في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وهذا الأمر دفع إدارات المنظمات الحديثة الى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري سعياً إلى النجاح في طرح منتجاتها وأداء مهامها ووظائفها بكفاءة وفاعلية، كما أظهرت الدراسة ان رأس المال البشري هو أهم المكونات الفرعية لرأس المال الفكري، وهو يعد أساساً مهما لمكونات رأس المال المعرفي الأخرى، ورأس المال البشري يتعلق بالتفكير بصورة أساسية، ويركز رأس المال البشري على المعرفة والمهارات التي يتمتع بها أفراد المنظمة، وخصائصهم وسماتهم الشخصية.

6- دراسة (الفضل، 2009) - الكويت: هدفت هذه الدراسة الى إبراز دور رأس المال الفكري في إنجاز إستراتيجية الزبائن للمنظمة، من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات تمثلت في أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في أنشطة رأس المال الفكري وأداء الاستثمار مقاساً بأنتاجيته، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل العائد على الاستثمار ومقاييس رأس المال الفكري، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيمة غير الملموسة للمنظمة ومعامل القيمة المضافة الفكرية، وقد أجريت الدراسة على عينة

مؤلفة من (78) مصرف موزعة على دول الخليج العربي وباستخدام البيانات المالية للسنوات 2004 - 2006، وجاءت النتائج رافضة لفرضيات الدراسة مؤكدة في ذلك أهمية مقاييس رأس المال الفكري في تقييم أداء المنظمات، ويمكن تلخيص استنتاجات الدراسة في تقديم الأدلة الميدانية المستمدة من واقع تطبيق رأس المال الفكري في منطقة الخليج العربي ان قيمة المنظمة لا تخلق من موجوداتها الملموسة فحسب وإنما من تفاعل وتكامل كل من الموجودات الملموسة وغير الملموسة وعلى أساس ذلك يدعم الباحث استخدام مقياس معامل القيمة المضافة الفكرية للتعبير عن الأداء الشامل للمنظمة بدلا من معايير الربحية، مع التأكيد على أهمية موارد رأس المال الفكري في خلق القيمة للمنظمات المصرفية، وأن قيمة رأس المال البشري لا تتحدد من خلال حجم الاستثمار فيه وإنما عن طريق القيمة غير الملموسة للمنظمة، لان الجزء الأكبر من هذه القيمة تأتي من توظيف عقول العاملين باتجاه الإبداع والتجديد.

7- دراسة (عبدالمعزم، 2009) -الأردن: هدفت الدراسة الى البحث عن مفهوم رأس المال الفكري وأثره في رفع كفاءة وقيمة شركات الأعمال الصناعية الأردنية، وذلك من خلال دراسة حالة شركة الملابس الجاهزة كنموذج للشركات الصناعية الاردنية وباعتبارها شركة رائدة في صناعة الالبسة الجاهزة وحصولها على حق امتياز العلامة التجارية الفارقة (فان هاوزن Van Hawzin) الألمانية المعروفة عالميا، وتمثل دراسة هذه الحالة الجانب العملي من البحث، وقد جرت هذه الدراسة من خلال الطريقة (المقابلة) المباشرة والعيانية مع عينة من اعضاء مجلس ادارة الشركة ومن مالكيها بالإضافة الى مديرها المالي، وأهم ما توصل اليه الباحث هو وجود غموض لمفهوم واهمية رأس المال الفكري في شركة الالبسة الجاهزة الاردنية وخط بين هذا المفهوم ومفهوم الملكية الفكرية، مع عدم وضوح اثر هذا المفهوم على كفاءة الشركة وقيمتها السوقية، فضلا عن عدم وجود تصور لكيفية القياس والافصاح عنه في القوائم المالية، كما ان مفهوم رأس المال الفكري هو مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بجميع اجزاء الشركة، لذلك فانه لا يزال في مرحلة النمو والتطور والتبلور، وهو يعبر بصورة خاصة عن الأصول المعرفيه ( الاصول غير الماديه للشركة )، وأكدت الدراسة اهمية رأس المال الفكري في التأثير على كفاءة وقيمة الشركة المبحوثة ذاتها وكذلك اوضحت عدم ادراك المسؤولين فيها اهميته الاقتصادية الفائقة بالنسبة لكفاءتها وقيمتها ونموها وطرق الاستفادة منه، وانه يلزم للمحافظه على رأس

المال الفكري أن يكون ذلك بقيام اداره الشركه بالاستيلاء على المعرفة المخزونة في عقول الموظفين وجعلهم ينقلونها الى الموظفين الجدد، ودعوة الشركة الى استقطاب رأس المال الفكري للشركه ما امكن للرفع من كفاءتها وقيمتها.

8- دراسة (المطيري، 2007) - السعودية : هدفت هذه الدراسة الى البحث في أبرز التحولات والتحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري، والبحث في رأس المال الفكري كمفهوم حديث ظهر في ظل التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة ومدى أهميته للتعليم الجامعي الحاضر، والكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات والتي يمكن من خلال الاهتمام بها تفعيل إدارة رأس المال الفكري وصولاً الى تمكينه وتحقيق التميز، واستخدمت الدراسة مدخل التحليل الاستراتيجي المبني على نموج (SWAT)، وأقتصرت الدراسة فقط على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية دون غيرها، ومن أهم نتائج الدراسة أن التحولات العالمية المعاصرة ذات العلاقة برأس المال لفكري هي (التحول في طبيعة المعرفة والتحول نحو مجتمع المعرفة والتحول نحو التكنولوجيا الدقيقة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي)، حيث انه لكل منها سمات معينة تتفاعل مع بعضها بشكل كبير ومؤثر على كل المجتمعات، وأظهرت الدراسة أن رأس المال الفكري يستند الى مجموعة من الالاس النظرية (معرفية - اقتصادية - ادارية - تكنولوجية - اجتماعية) ويتكون من ثلاث مكونات رئيسية هي (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس مال المستفيدين)، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً تراه ضرورياً للتطبيق في كيفية إدارة رأس المال الفكري.

9- USA - (Boyce, 2007) : هدفت هذه الدراسة تقديم دراسة تفيد أن شركات الادوية لابد من تمتلك ميزة تنافسية وتعمل على الحفاظ عليها، وهذا مايتطلب منها تنفيذ استراتيجية فعالة تستطيع استغلال كافة الامكانيات المتاحة بالشركة ذلك لمواجهة الظروف المتغيرة المستقبلية، وقد طبقت الدراسة على مجموعة مختارة من شركات صناعة الادوية، وقد أظهرت الدراسة أن هذه الشركات تستطيع تحقق الميزة التنافسية المطلوبة التي تمكنها من مواجهة الظروف المتغيرة من خلال الاستغلال الامثل لامكانيات المنظمة وأن تشمل الخطة

الاستراتيجية للمنظمة الاهتمام برأس المال الفكري وتنميته والحفاظ عليه لما لديه من قدرات تستطيع المنظمة الاعتماد عليه مستقبلاً وتوضيح أهميته بالنسبة لوضع المنظمة الاستراتيجي المستقبلي.

10- **South Africa – (Kok – 2007)**: هدفت هذه الدراسة الى تقديم عناصر رأس المال الفكري ( رأس المال البشري – رأس المال الهيكلي – رأس المال الزبوني )، وتوضيح أهميته بالنسبة للتعليم العالي وأنه الآن يعتبر من أهم مظاهر إدارة المعرفة، وقد طبقت هذه الدراسة في جامعة جنوب افريقيا موضحة أهمية إدارة رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة، وقدمت الدراسة مجموعة من نماذج ادارة رأس المال الفكري وطرق قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وقد خلصت الدراسة موضحة أهمية إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية، وقدمت نموذجاً لادارة رأس المال الفكري في جامعة جنوب افريقيا أظهرت نتائج نتائج ايجابية في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الجامعة وكيفية التغلب على نقاط الضعف، وأن النموذج المستخدم ساعد كثيراً في تطوير مناحي عدة في الجامعة، داعياً جامعات اخرى الى تطبيق نفس النموذج لما حققه من نتائج جيدة في الجامعة.

11- **دراسة (يوسف، 2005) – الاردن**: تهدف هذه الدراسة الى تقديم دراسة نقدية تحليلية لرأس المال الفكري، مكوناته، تقسيماته، طرق قياسه والأسس المعتمدة في عملية القياس وهو أيضاً محاولة جادة لنقد تلك الطرق وتحديد مزاياها وعيوبها لغرض تحديد الأسلوب أو الطريقة الأكثر موضوعية، وعملية لقياس رأس المال الفكري في شركات الأعمال ومعالجة حالة التغيير فيه بمرور الزمن، وقد حددت هذه الدراسة مكونات رأس المال الفكري من المكونات الأساسية التالية (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني )، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها أنه لازالت الشركات بفاعليتها العظمى لا تعتمد أي صيغة لتحديد رأس مالها الفكري، كما أنه لازالت الجهات الحكومية لا تعير اي اهتمام الى رأس المال الفكري في الشركات من خلال التشريعات الخاصة بذلك وما يترتب عليه ضريبياً، وهناك جزء مهماً من رأس المال الفكري للشركات هو رأس المال البشري الذي يبرز بشكل واضح في الشركات المعرفية وليس من السهل قياس وتحديد هذا الجزء من رأس المال.

## التعليق على الدراسات السابقة الخاصة بمحور " رأس المال الفكري " :

- 1- قدمت الدراسات المحلية دراسات محدودة حول رأس المال الفكري، تركزت حول تعريفه وتعريف مكوناته، وهذه الدراسات هي دراسات حديثة ولم تتحدث الدراسات بشكل مفصل حول مجالات تطبيق وطرق قياس رأس المال الفكري و كيفية ادارته وتقديم نماذج محددة او عالمية لإدارته.
- 2- قدم حمادة (2010) دراسة حول أحد الطرق التي يمكن ان تتبعها المنظمات في تطوير رأس المال الفكري وهو التدريب، واعتمدت هذه الدراسة على طرق التدريب التي من الممكن أن تستخدم، مع توضيح كيف تؤثر هذه الطرق على رأس المال الفكري ومكوناته، التي تم تحديدها أنها تشمل (المعارف - المهارات والقدرات - السلوك والقدرات - الاتجاهات ) وهي ما يمكن أن يطلق عليها سلوك العاملين في المنظمة.
- 3- قدمت دراسة (أبوفارة والنسور، 2009) دراسة تعريفية حول رأس المال الفكري وذكرت مجموعة من طرق قياس رأس المال الفكري ولكن الدراسة لم تتطرق بتفاصيل أساليب الدراسة والتي من الممكن الاعتماد عليها وتطبيقها في المنظمات وانما أكتفت بذكر مجموعة من هذه الاساليب.
- 4- لم تقدم الدراسات المحلية دراسات حول نماذج إدارة رأس المال الفكري والتي من شأنها تنظيم وتخصيص موارد المنظمات وأستغلال رأس المال الفكري الموجود في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة من حيث تحقيق الميزة التنافسية أو رفع الاداء العام للمنظمة.
- 5- قدمت الدراسات العربية دراسات أكثر تفصيلاً حول مفهوم رأس المال الفكري، وعلى الرغم من افتقار المكتبات العربية لدراسات ومراجع متخصصة ومفصلة حول رأس المال الفكري وإدارتها، مع العلم ان الدراسات العربية حول رأس المال الفكري هي دراسات حديثة وما زالت تحتاج الى أن تكون أكثر تعمقاً وتفصيلاً في مجالات رأس المال الفكري ومكوناته.
- 6- لازالت الدراسة العربية تحتاج لأن تكون أكثر تخصصاً في دراستها في مكونات رأس المال الفكري وتباين استخدامها، ولا زالت المكتبات العربية تفتقر الى دراسات ومراجع متخصصة في رأس المال الفكري، نظراً لاقتصار معظم الدراسات على ابحاث مقتضبة.

7- لم تقدم الدراسات المحلية والعربية نماذج محددة أو واضحة لإدارة رأس المال الفكري تساعد من خلالها المنظمات في تطوير أعمالها مع وجود ملاحظة أن هناك اهتمام متزايد في موضوع رأس المال الفكري من خلال مجموعة الدراسات المتنوعة ومجموعة المؤتمرات المتخصصة في رأس المال الفكري التي عُقدت خلال فترة الثلاث السنوات الاخيرة في عدة دول عربية والتي تسعى الى تسليط الضوء أكثر على رأس المال الفكري في عالمنا العربي.

8- قدمت الدراسات الاجنبية مجموعة من الدراسات والابحاث المتخصصة في رأس المال الفكري، موضحة مكوناته وطرق قياسه واهميته بالنسبة لتحقيق الميزات التنافسية والثروة والتقدم في العمل لكافة المنظمات بمجالات عملها المختلفة.

9- من الواضح الاهتمام الكبير برأس المال الفكري في الدراسات الاجنبية، وهذا واضح من خلال الدراسات والمراجع الكبيرة والكثيرة والمتخصصة في هذا الموضوع في مختلف المجالات.

10- قدمت مجموعة من الدارسة الاجنبية نماذجاً مختلفة وكيفية تطبيقها في إدارة رأس المال الفكري في المنظمات وتم تطبيقها في عدة مجالات منها الصناعية والتعليمية .

11- أظهرت مجمل الدراسات أهمية رأس المال الفكري في المنظمات على اختلاف طبيعة عملها وخدماتها مع الاختلاف في اماكن هذه الدراسات مما يؤكد أهمية موضوع الدراسة.

12- ذكرت بعض الدراسات صراحةً وجود غموض في مفهوم رأس المال الفكري والاختلاط مع مفهوم الملكية الفكرية، مع المحاولة في إظهار الفروق بينها.

## ثانياً: المحور الثاني : الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي

1- دراسة (المقادمة، 2013) - فلسطين: هدفت الدراسة الى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الاسلامية، وكذلك التعرف على مستوى الميزة التنافسية للجامعة الاسلامية، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل للعاملين بالإدارة العليا وصولاً الى رؤساء الاقسام بالجامعة والبالغ عددهم (172) فرداً ، وخلصت الدراسة ان هناك علاقة إرتباطية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

في الجامعة الاسلامية، وأن نسبة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الاسلامية متوفر وعالي، وأن هناك علاقة ارتباطية بين مدى توفر المعرفة والقدرات والمهارات الموجودة في الكادر البشري ومدى قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية.

2- دراسة (عساف، 2013) - فلسطين: هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي - الجنس - سنوات الخدمة)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة موزعة على أربعة مجالات هي (الموارد وقدرات المؤسسة، الجودة والابتكار والتميز، التعليم المنظمي والتحسين المستمر، التكيف واستدامة الابداع) على عينة مكونة من (154) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان هناك فروق ذات دلالة احصائية لواقع إدارة الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي والجنس وسنوات الخدمة، وقد قدمت الدراسة مقترحاً لوضع استراتيجية لإدارة الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

3- دراسة (Bisaria، 2013) India : هدفت هذه الدراسة الى معرفة الاسباب التي تدعو مؤسسات التعليم الى تحقيق ميزة تنافسية بينها، وتعريف الانواع المختلفة للميزة التنافسية التي من الممكن أن تتحقق في مجالات التعليم، وقدمت الدراسة اهمية ان يكون هناك تنافس في مجال التعليم، واطهار مدى أهمية تحقيق ميزة تنافسية في الكليات والجامعات وتأثيرها على مستوى الجامعة أو الكلية والطلبة وأولياء الامور والمجتمع ككل، حيث قدمت الدراسة دراسة وصفية للميزة التنافسية وكيفية تحقيقها في الجامعات والكليات وكيفية الاستفادة من الادارات الموجودة بها في دعم خصائصها التنافسية والمتمثلة في كافة المحاور مثل الطلبة والهيئة التدريسية والبيئة التعليمية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (50) فرداً موزعين على مدرء الجامعات وعمداء الكليات في محافظة بربديش في الهند، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تحقيق الميزة التنافسية هو أمر يجب أن يكون قانوني وأخلاقي تلتزم به مؤسسات التعليم في منهج حياتها الاكاديمية والادارية .



4- دراسة (Italy (2013, Greco and others) : هدفت هذه الدراسة الى تحليل العناصر التي تمتلكها الجامعة (جامعة cassino university) والتي تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مع نظرائها من الجامعات، وذلك من خلال تحليل بعض عناصر رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة، وقد استخدمت الدراسة تحليل البيانات من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع ممثلين للجامعة والهيكلية الادارية لها، مثل (الرئيس التنفيذي - اعضاء هيئة تدريسية، مستفيدون من التعامل مع الجامعة، ..) ، وقد خلصت الدراسة الى تحديد إطار يساهم في خلق ميزة تنافسية في الجامعة من خلال الاستفادة القصوى من ميزات رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة، وان هذا الاطار ساهم بشكل فاعل في تطوير العمل داخل الجامعة وتحسين آلية التعامل مع المستفيدين من الجامعة الخارجيين والداخليين، وقدمت الدراسة مقترحاً لآلية التعامل والاستفادة من إمكانات الموارد البشرية و كيفية إدارة العلاقات مع العملاء.

5- دراسة (راضي، 2012) - فلسطين: هدفت الدراسة الى تقديم شرحاً لطبيعة الميزة التنافسية بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص من خلال المنهج الوصفي التحليلي قامت الباحثة بدراسة الظاهرة وتحليلها من خلال الاطلاع على ما كتب حول موضوع الدراسة وما أجري من دراسات، بالإضافة إلى وضع رؤية متكاملة لموضوع الدراسة موضحة عدة مقترحات من شأنها ان تساعد في تعزيز المزايا التنافسية للجامعات لكي تستطيع أن تنافس الجامعات الاقليمية والعالمية وتسعى من خلالها الى تحقيق التنمية المستدامة، وقدمت الباحثة في نهاية الدراسة تصوراً مقترحاً يشتمل على مجموعة من السياسات تساعد في تحقيق مستوى راضي من التنافسية المحلية والدولية .

6- دراسة (الفهاء، 2012) - فلسطين : هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تتبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة، استندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة، واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال

مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.

**7- دراسة (ابوغين، 2012) - فلسطين :** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التعليم الالكتروني في

تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في المجالات التالية (الكفاءة المتميزة، الإبداع والابتكار، جودة الخدمة التعليمية والاستجابة لرغبات الأكاديميين) في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين، وتحديد اثر الخصائص الشخصية للمحاضرين في الجامعات الفلسطينية في تطبيق التعليم الالكتروني، وقد شملت الدراسة الجامعات الفلسطينية التالية (الجامعة الاسلامية - جامعة الأزهر - جامعة الاقصى - جامعة القدس المفتوحة)، وباستخدام العينة الطبقية العشوائية، وبلغ حجم العينة (330) فرد، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية حول دور تطبيق التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، وأن التعليم الالكتروني يساهم في ابتكار طرق جديدة في العملية التعليمية، وأنه يساهم كثيراً في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، ولا يوجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية حول دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات تعزى للخصائص الشخصية للموظفين الاكاديميين والتي شملت (الجنس - المؤهل العلمي - الرتبة الاكاديمية - الخبرة )

**8- دراسة (مقدادي وأخرون، 2010) - الاردن :** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المعرفة السوقية في

تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية على عينة من (7) جامعات أردنية خاصة بالعاصمة عمان، وبيان مدى تحقق المزايا التنافسية الناتجة عن تلك الخيارات للإداريين والطلبة بتلك الجامعات، حيث تم أخذ عينتين من الأفراد الأولى كانت خاصة بالإداريين تتألف من ( 150 ) إداري تم استهدافهم بطريقة العينة الطبقية حيث تم الحصول على البيانات من خلال استبانته شملت المعرفة بسوق الطلبة والمعرفة بسوق

المنافس وكذلك مدى تطبيق الجامعات عينة الدراسة إلى إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز، والعينة الثانية كانت خاصة بطلبة كلية الأعمال والمؤلفة من ( 450 ) طالبًا يدرسون بتلك الجامعات وتم استهدافهم بطريقة العينة القصدية وتم الحصول على البيانات من خلال استبانة ثانية شملت المزايا التنافسية المتحققة لدى الطلبة، ومن نتائج الدراسة أهمية المعرفة السوقية ( الطلبة، والمنافسين ) لتحديد الخيار الإستراتيجي التنافسي، وضرورة التحقق من وصول هذه المزايا للطلبة الدارسين بتلك الجامعات، ووجود علاقة بين إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية وبين ميزة الخدمة التعليمية الجوهرية المتحققة منها لدى الطلبة عينة الدراسة .

**9- دراسة (عبد الحليم، 2009) - مصر:** هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة أداء الجامعات، ودور تقييم الأداء في التحسين المستمر في جودة العملية التعليمية ومخرجاتها وتأثيرها على المجتمع، وعرض أدوات المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء ومدى استخدامها في الجامعات للوصول إلى المنهج الذي يمكن أن يساعد الجامعات على تحقيق استراتيجياتها طويلة وقصيرة الأجل، ومنها لتحقيق الميزة التنافسية للتغلب بها على منافساتها من الجامعات، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة تمت متابعة الدراسات المتعلقة بالأساليب المستخدمة في تقييم الأداء في الجامعات ( بطاقة الأداء المتوازن - جائزة بالدرج للتعليم )، وكيف يمكن تحقيق معدلات أعلى للقدرة الديناميكية للجامعات بدمج منهج النظم هوشين كانرى مع بطاقة الأداء المتوازن، وخلصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الجامعات بالإستراتيجية طويلة الأجل بنفس درجة اهتمامها بالمقدرة والكفاءة في إدارة شئون الجامعة قصيرة الأجل، ولكي تحقق الجامعات ذلك لابد من اختيار أدوات تقييم الأداء المستخدمة في المحاسبة الإدارية التي تحقق جودة أداء الجامعات لوظائفها الأساسية، وتوفر لها إطار جيد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي.

**10- دراسة (الدهدار، 2006) -فلسطين:** هدفت الدراسة التي أجريت على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي (التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني، التحسين مستمر، الاهتمام بالعنصر البشري) كمتغيرات مستقلة واكتساب الميزة التنافسية وفقا لنظرية بورتر، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من

أعضاء مجالس الجامعات في قطاع غزة ( الجامعة الاسلامية - جامعة الازهر - جامعة الاقصى)، والبالغ عدد (165) فرداً، من خلال أسلوب الحصر الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، وان يجب على الإدارة العليا مشاركة كافة المستويات الإدارية في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من اجل زيادة الكفاءة والحصول على الميزة التنافسية، مع ضرورة الالتزام بالجودة في الجامعات في حال رغبت تحقيق ميزة تنافسية.

### التعليق على الدراسات السابقة الخاصة بمحور " الميزة التنافسية بين الجامعات " :

- 1- قدمت الدراسات الحالية مجموعة من الدراسات التي تدرس مجموعة من العوامل والطرق التي تحقق ميزات تنافسية للمنظمات مثل تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتكنولوجيا والتدريب.
- 2- تعددت مجالات الدراسة في هذا المحور، موضحة اهمية تحقيق الميزة التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي.
- 3- قدمت الدراسات عدة مجالات للميزة التنافسية تستطيع مؤسسات التعليم العالي تحقيقه، فمنها من خلال تبني سياسات التميز، ومنها عن طريق تحسين جودة التعليم الجامعي، وقدمت كذلك مجموعة من الدراسات عدة تصورات مقترحة من اجل تحقيق الميزة التافسية المطلوبة للجامعات.
- 4- تعتبر الدراسات المحلية والعربية في هذا المجال متخصصة ومتعمقة بشكل يساعد في تكوين تصور واضح حول سياسات الميزة التنافسية بين الجامعات.

### ثالثاً: المحور الثالث : الدراسات التي تناولت علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية

- 1- دراسة (الجرادات و السامري وجاد الله، 2012) - الاردن: هدفت هذه الدراسة الى تقديم مفهوم رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ضريبة 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 عددهم

(120) شخص، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في منهجية الدراسة، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها بيان مدى توفر متطلبات أبعاد رأس المال الفكري لدى المؤسسة، ويتضح توفر متطلبات رأس المال البشري أكثر من أي قسم من أقسام رأس المال الفكري في الأقسام، وأن هناك فرق في مدى تحقيق الميزة التنافسية لكل بعد من ابعاد رأس المال الفكري، وأن رأس المال البشري أهم ركن من أركان رأس المال الفكري في تحقيق المنافسة بالنسبة للمؤسسة.

**2-دراسة (أبو دية، 2011) - فلسطين:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري والميزة التنافسيّة في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم، وذلك من وجهة نظر الموظّفين الأكاديميين الإداريين في هذه الجامعات، وتقديم مقترحات وتوصيات تهدف إلى إفادة كُّل من الجامعات والمجتمع والباحثين المستقبليين، وقد بلغت حجم العينة المستخدمة في الدراسة (66) موظفاً من الاكاديمين العاملين بوظيفة أكاديمية إدارية في كل من جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم والبالغ عددها (3) جامعات، وقد استخدمت الباحثة أسلوب البحث الشامل لمجتمع الدراسة الذي يتكون من الاكاديميين الاداريين الذين يعملون بوظيفة أكاديمية إدارية، وكانت أبرز النتائج أنّ واقع رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم في كلّ محاوره جيد، وأن الجامعات تهتم بتطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية وتنمية الكفاءة لديهم، كما تبيّن من النتائج أن الجامعات تسعى الى تعزيز مكانتها التنافسية من واقع قدرات الكادر البشري الذي تملكه، وفي ضوء هذه النتائج خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها أن تسعى الجامعات إلى زيادة رأس مالها البشري (رفع عدد الكفاءات ومستواها من مؤهّلات، خبرات، مهارات، إبداع وابتكار في الجامعات)، وأن تسعى الجامعات إلى الارتقاء بموقعها التنافسي عن طريق التعليم وعن طريق البحث العلمي وعن طريق الإدارة الداخليّة.

**3-دراسة (باطينة و الزعبي، 2011) - الاردن :** هدفت هذه الدراسة الى اختبار تأثير رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال تطبيق استبانة بحثية على عينة بلغت 110 شخص، وشملت العينة عينة عشوائية من المصارف التجارية الاردنية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة قوية وموجبة بين كافة مكونات رأس المال الفكري ( البشري - الهيكلية - العلاقات ) مع تحقيق

الميزة التنافسية للمصارف التجارية، وأن الميزة التنافسية تتحقق للمنظمات عادةً إذا ما وضعت الاهتمام برأس المال الفكري وقامت بتطويره وتمييزه ضمن الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

**4-دراسة (الدوري ويوسالم، 2011) - الجزائر:** قامت هذه الدراسة بتحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائرية، وحددت مكونات رأس المال الفكري بثلاثة أبعاد(البشري- الهيكلي- الزبائني)، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لغرض جمع المعلومات من أفراد العينة البالغ عددها (383) فرداً، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن هناك دور رئيس لبعد رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة وجود بيئة تنظيمية في الشركة المبحوثة تشجع على الالتزام التنظيمي مما يجعلها تكسب ميزة تنافسية، وغياب كامل للمحاور الأخرى (البشري- الزبائني) نتيجة عدم وجود كفايات برامج تدريبية وتعليمية تقدمها الشركة لموظفيها وضعف الاهتمام بالزبائن لنقص عنصر المنافسة في هذا القطاع في الجزائر.

**5- (Uganda - (Kamukama, Ahiauzu and Ntavi, 2011) :** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في العلاقة ما بين رأس المال الفكري وتحسين الاداء المالي فيها، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسات التمويل الصغيرة في أوغندا، وقد تم استخدام نظام ( MedGraph Excel version) في تحليل النتائج، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يجعل منها وسيطاً مميزاً بين رأس المال الفكري وتحسين الاداء بشكل عام، كما أنه لها الاثر المميز في العلاقة ما بين رأس المال الفكري و تحسين الاداء المالي للمنظمة.

**6-دراسة (شعبان، 2011) - فلسطين :** هدفت الدراسة الى تعريف رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الفلسطينية (جوال)، حيث قامت الدراسة بالتعرف على مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري بكافة أبعاده (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى الشركة، وكذلك دراسة العلاقة بين مدى توفر تلك المتطلبات للميزة التنافسية للشركة، ودراسة ما اذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الادارية ( مدير ادارة - مدير

دائرة - رئيس قسم مدير معرض ) لدى شركة جوال وبلغ عددهم 120 موظف مع استخدام اسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان نسبة توفر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركة الاتصالات الفلسطينية "جوال" بنسبة "79.63%"، ويسهم توافر تلك المتطلبات في امتلاك الشركة لرأس مال فكري متميز، وان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية جوال، وأن رأس مال البشري هو المجال الاقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وأن رأس مال العلاقات هو المجال الاكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

#### 7-دراسة (مسودة، 2010) - الاردن : هدفت الدراسة الى دراسة مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي

(البشري، والهيكلية، والزبائنية) لدى الشركات الصناعية الدوائية الاردنية لتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون بنائه، ودراسة طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال المعرفي (البشري، والهيكلية، والزبائنية) ، وتكون مجتمع الدارسة من شركات صناعة الادوية الصناعية المنتمية للاتحاد الاردني لمنتجي الادوية التي تزاول عملها في عملية انتاج الادوية و البالغ عددها (21) شركة، تم تطبيق الدراسة على (16) منها واستثناء (5) لعدم رغبتهم بتسهيل مهمة الباحث بها، وشملت عينة الدراسة موظفي الادارة العليا فيها، وتوصلت الباحثة الى عدة نتائج أهمها أنه تتوفر متطلبات رأس المال المعرفي والمكون من رأس المال (البشري- الهيكلية- الزبائنية) لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية بنسبة 80%، وأن هناك علاقة تكاملية بين مكونات رأس المال المعرفي (البشري- الهيكلية- الزبائنية) لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية، هذا وأوصت الباحثة على ضرورة العمل العمل على زيادة رأس المال المستثمر لدعم البحث العلمي والتطوير وضرورة التعامل مع رأس المال المعرفي على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين موارد المنظمة والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر نظراً لأهمية دوره في نجاح الشركة.

#### 8-دراسة (صالح،2009) - السعودية : هدفت هذه الدراسة الى التركيز على أهمية رأس المال الفكري في

المنظمات الحديثة، وتعرض بصورة مختصرة الأسس النظرية ذات العلاقة برأس المال الفكري، وتحديد مكوناته ومؤثراته في المنظمات، وتناولت كذلك ما تم تطويره من نماذج متعددة تختص بمواكبة رأس المال

الفكري وإدارته، وتحديد مفهومه ومكوناته الأساسية والفرعية لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري، وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة، وأن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن إدارة الأصول المعرفية هي أداة قوية للإدارة وأن الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهمه والافتتاح بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس .

**9-دراسة (بلوناس وأمينة، 2007) - الجزائر:** هدفت هذه الدراسة الى استعراض مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وكيفية إدارته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ومن جهة أخرى تعرضت هذه الدراسة إلى مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، أنواعها، العوامل المؤثرة عليها والمحددات الأساسية لها، وكما ركزت الدراسة على كيفية إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة متغيرة، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث، وخرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة، كما أن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وأن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة، هو خلق الميزة التنافسية وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة، وأن الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والافتتاح بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس.

**10-دراسة (حباينة، 2007) - الجزائر:** ذكرت هذه الدراسة أن المعرفة بالابتكار أساس تعريف رأس المال الفكري، وقامت بإبراز مكانة ودور المعرفة في المؤسسات، وكيف تساهم في نقل ونشر المعرفة داخل المنظمة وتساعد في التعلم والتطوير وتساعد على تحسين أداء الموظفين، والتي بالتالي ستساعد في تقديم ميزة تنافسية للمؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاجراء دراسة مقارنة بين شركتي اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، وقد تم جمع البيانات عن طريق استبيان مخصص لهذا الغرض، قد بلغت العينة



(149) موزعة على النحو التالي (70 اتصالات الجزائر، 79 أوراكوم تيليكوم الجزائر) وأهم النتائج التي توصلت إليها أن رأس المال الفكري ذو أهمية بالغة لتحقيق الميزة التنافسية وذلك بإستثمار القدرات العقلية الموجودة لدى الشركات موضوع الدراسة، وأن القدرة على الابتكار هو العامل الاول في احتفاظ الشركة الناجحة بمكانتها والاهتمام بالابتكارات حيث أنه كلما زادت سرعة وجود الابتكارات أحتفظت الشركة بريادتها وقوتها وقدرتها التنافسية.

**11- (Romania – (Suciu, 2006):** هدفت هذه الدراسة الى تقديم تعريفاً لرأس المال الفكري ومدى أهميته في الاقتصاد، وأنه يشكل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية لدى الشركات، وهدفت هذه الدراسة الى تعريف تركيبية عالمية من مكونات رأس المال الفكري، حيث أن الاقتصاد العالمي الان يعتمد بشكل رئيس على المعرفة والاصول غير الملوسة التي عادة تكون من الصعوبة ادارتها في النظم التقليدية أو من خلال انظمة المحاسبة التقليدية، وقدمت الدراسة مجموعة من الامثلة التي ساعدت في قياس ومراقبة رأس المال الفكري الموجود في الشركة بهدف المحافظة عليه وتنميته، وقد قدمت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات التي تتمثل في أن هناك علاقة قوية وموجبة بين مكونات رأس المال الفكري والاستثمارات الخاصة بالاصول الفكرية، وأن القيمة العالية لأستثمار اصول الفكرية لا يضمن بشكل رئيسي أن يكون هناك رأس مال فكري عالي وفعال.

**12- دراسة (الحوارة، 2005) – الاردن:** هدفت هذه الدراسة الى تحليل واختبار العلاقة بين ادارة مخاطر الاستثمار في رأس المال المعرفي بأبعاده (تنمية التعلم – مأسسة المعرفة، التكامل المعرفي ، توظيف المعرفة) والمزايا التنافسية الاربعة ( الربحية – نمو المبيعات الكلية – معدلات الاداء- الابتكار والابداع) وعلاقتها بالمتغير التابع ( الميزة التنافسية)، وقد أعتمدت الدراسة على اسلوب الدراسة الوصفية والميدانية التحليلية، وتم اجراء مسح شامل عن طريق استبانة تم تطويرها من قبل الباحث، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في منظمات التأمين الاردنية في الادارة العليا بلغ عددهم ما يقارب (240) مدير، وقد أظهرت النتائج وجود علاقات قوية بين المتغير المستقل بأبعاده والمزايا التنافسية الاربعة، وأن هناك تأثير قوي بين إدارة مخاطر الاستثمار في رأس المال المعرفي على تحقيق المزايا التنافسية في منظمات التأمين الاردنية.

## التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور " علاقة الميزة التنافسية ورأس المال الفكري "

1- قدمت دراسة (شعبان، 2011) دراسة حول علاقة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، وكانت عينة الدراسة هي شركة جوال وهذا ما جعل الدراسة محدودة حيث ان مجال التنافس مع شركة جوال في فلسطين محدود نظراً لعدم وجود منافسين في مستوى شركة جوال في قطاع غزة، حيث ان هناك فقط شركة واحدة ولا تتمتع بنفس مزايا الشركة، وقد قدمت الدراسة تحليلاً لابعاد رأس المال الفكري في الشركة، ولكن لا يمكن مقارنة النتائج التي خلصت بها الدراسة مع شركات اخرى لعدم وجود العينة المماثلة لتطبيق التوصيات عليها.

2- يوجد هناك مجموعة من العينات المختلفة التي اخذت بعين الاعتبار في الدراسات لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات مما يوضح أهمية رأس المال الفكري في شتى مجالات العمل.

3- شملت الدراسات مجموعة مختلفة من الصناعات و مجالات العمل، يمكن من خلالها استخدام رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات، فمنها ما هو صناعي كدراسة (مسودة، 2009) حول الصناعات الدوائية في الاردن، ومنها ما هو خدماتي كدراسة (الدوري وابو سالم، 2011) حول شركة اتصالات الجزائر و دراسة (حباينة، 2007) حول دراسة مقارنة لعدة شركات للاتصال في الجزائر، ومنها ما هو دراسة مالية كدراسة (باطينة و الزعبي، 2011) التي ناقشت تأثير رأس المال الفكري في المصارف الاردنية .

4- إن اختلاف العينات والاعراض التي استخدمت في الدراسات المذكورة تظهر تأثير رأس المال الفكري على المنظمات وفي شتى المجالات، وخاصة لتحقيق أو تعزيز الميزة التنافسية التي عادةً ما تسعى المنظمات الى تحقيقها بشتى المجالات.

5- لم تتطرق مجموع الدراسات السابقة الى مفهوم إدارة رأس المال الفكري بالمعنى العلمي، بل كانت تنظر هذه الدراسات الى مدى وجود رأس المال الفكري في المنظمات دون التطرق الى طرق التعامل معه أو تنميته.

## رابعاً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- 1- تناول البحث مفهوم إدارة رأس المال الفكري في المنظمات بشكل عام والجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بشكل خاص، ومدى قدرة المنظمات على تعزيز الميزة التنافسية لديها من خلال إدارة رؤوس الاموال الفكرية التي تمتلكها، و مدى تفاوتها من منظمة الى اخرى، من خلال تطبيق الدراسة على مجتمع الجامعات الفلسطينية التي تزخر بعدة أنواع من رؤوس الاموال الفكرية، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة.
- 2- يقوم هذا البحث على مجتمع التعليم الجامعي، والذي يختلف فيه مفهوم الميزة التنافسية عن المنظمات الاخرى، حيث ان التميز التنافسي له عدة جوانب ويركز على الابداع والابتكار في تقديم العملية التعليمية وهو ما يختلف عن عمل المنظمات الاخرى كالصناعية والتجارية.
- 3- يتناول هذا البحث موضوع إدارة رأس المال الفكري والذي تتبع أهميته للجامعات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لديها، وهو ما يتطلب دراسة معمقة للموارد المتاحة في الجامعات تسعى من خلالها لتطوير العمل لديها.
- 4- يقدم البحث نماذج ادارية تساعد في الاهتمام و تطوير برأس المال افكري المتوفر في الجامعات للمساعدة للأستفادة منه في مجالات العمل المختلفة.
- 5- لم تناقش الدراسات السابقة التي طبقت في قطاع غزة كيفية الاستفادة من رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بكافة محاوره، والتي تزخر به الجامعات، في الاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال نماذج إدارية علمية، تستطيع أن توظف الامكانيات التي تمتلكها الجامعة بأفضل الطرق.
- 6- يقدم هذا البحث عرضاً لطريقة جديدة للتنافس بين المؤسسات التعليمية في ظل الوضع الراهن في قطاع غزة، يعود بالمنفعة على المجتمع والجامعة ويساهم في تطويرها إقليمياً وعالمياً.
- 7- يقوم البحث بالتطرق الى الأساليب المستخدمة في إدارة رؤوس الأموال الفكرية الموجودة في الجامعات ومحاولة المساعدة في تحسين وتطوير إدارتها في الجامعات على اختلاف طبيعتها في كل جامعة من الجامعات قيد البحث.

8- تناولت مجموعة من الدراسات السابقة أبعاد مختلفة للتميز المؤسسي ولم تشمل هذه الأبعاد رأس المال الفكري فيها، حيث سيم مناقشة أبعاد جديدة يمكن أن تساهم في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص.

## الفصل الخامس

### منهج البحث وأسلوبه

- ❖ مقدمة
- ❖ أولاً: متغيرات البحث
- ❖ ثانياً: نموذج البحث
- ❖ ثالثاً: فرضيات البحث
- ❖ رابعاً: منهجية البحث
- ❖ خامساً: مجتمع وعينة البحث
- ❖ سادساً: أدوات القياس في البحث

يتمثل الهدف الرئيسي في هذا الفصل الى توضيح العلاقة ما بين توافر متطلبات رأس المال الفكري والقدرة على إدارته بشكل يساعد في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، ويتضمن فحص العلاقة بين قدرة الجامعات على إدارة كل قسم من أقسام رأس المال الفكري والمتمثل في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس مال العلاقات، كما ويستعرض هذا الفصل متغيرات وفروض البحث، والتعريف بمجتمع البحث، بالإضافة الى منهج البحث وأسلوبه والخطوات والاجراءات التي أتبعها الباحث في اجراءه، ووصف لأداة البحث المستخدمة والمعالجات الاحصائية التي أستخدامها الباحث في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات الاداة والتوصل للنتائج، بهدف التحقق من سلامة استخدامها لتحقيق أهداف البحث.

### أولاً: متغيرات البحث

1- المتغير المستقل: و هو عبارة عن :-

1- إدارة رأس المال الفكري بكافة مكوناته :

1.1. رأس المال البشري:(المعرفة، الخبرة العملية، الابتكار، المهارات والقدرات، فرق العمل).

1.2. رأس المال الهيكلية:(البنية التحتية للمنظمة، الهيكل التنظيمي، تاريخ المنظمة وثقافتها وادارتها).

1.3. رأس مال العلاقات: وهو رأس المال الذي تستخدمه المنظمة في تسهيل أعمالها (العلاقات مع

الزبائن، العلاقات مع الموردين، التحالفات الاستراتيجية، شبكات التوزيع).

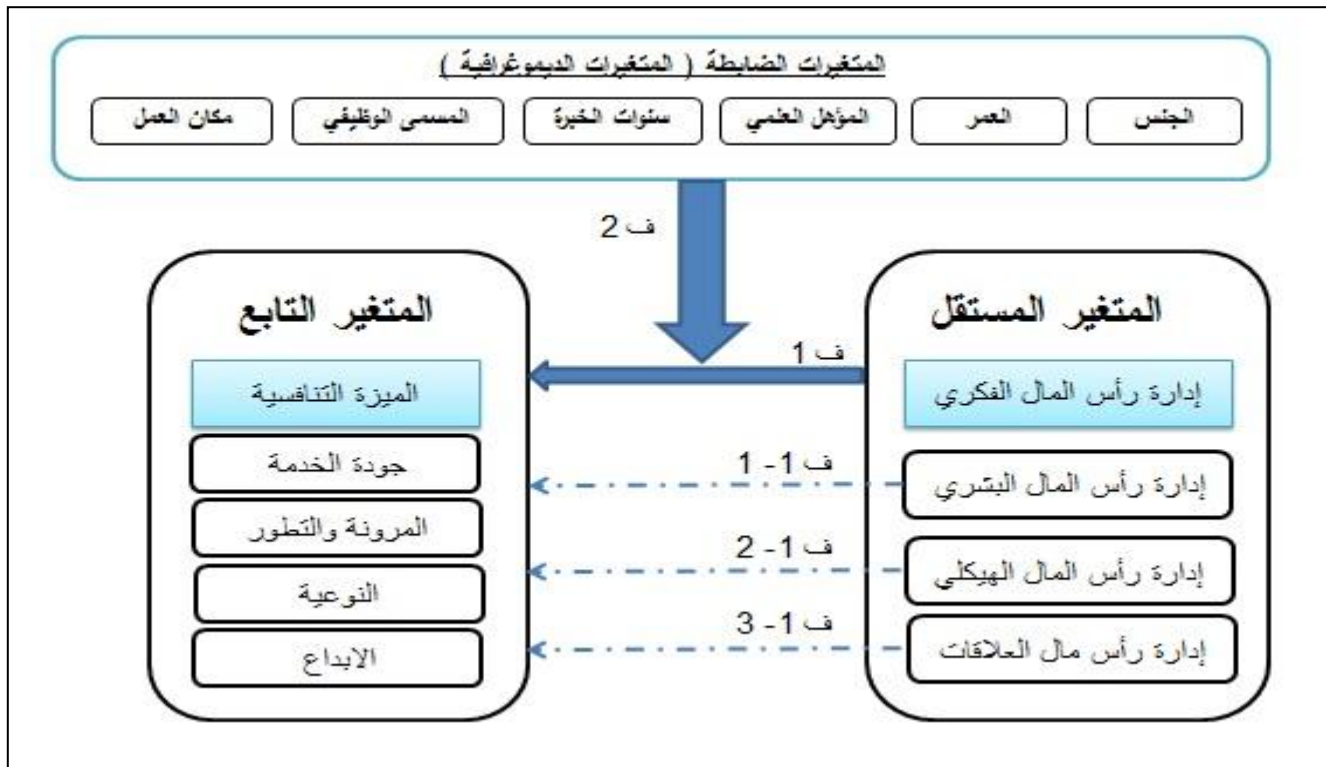
2- المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية بكافة جوانبها في كل من (جودة الخدمة - المرونة والتطور -

النوعية - الإبداع )

3- المتغيرات الديموغرافية: والتي تتمثل في ( الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المسمى

الوظيفي - مكان العمل ).

## ثانياً: نموذج البحث



المصدر: الباحث بتصريف

شكل رقم ( 3 ) : العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

## ثالثاً: فرضيات البحث

### ○ الفرضية الرئيسية الاولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين قدرة الجامعات الفلسطينية على

إدارة رأس مالها الفكري وتعزيز ميزاتها التنافسية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين قدرة الجامعات الفلسطينية على إدارة رأس مالها البشري وتعزيز ميزاتها التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين قدرة الجامعات الفلسطينية على إدارة رأس مالها الهيكلي وتعزيز ميزاتها التنافسية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى قدرة الجامعات الفلسطينية على إدارة رأس مال العلاقات وتعزيز ميزات التنافسية.

#### ○ الفرضية الرئيسية الثانية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس- العمر- المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي - مكان العمل).

#### رابعاً: منهجية البحث

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة وموضع البحث من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى دراسة إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية وهي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها .

وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحث اعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع البحث، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية التطبيقية في اختياره لعينة البحث، والاستبانة في جمع البيانات الأولية، على النحو التالي:

- البيانات الأولية: قام الباحث بجمع البيانات الميدانية بواسطة إستبانة تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض وذلك بعد الإطلاع على مجموعة من أدوات القياس التي استخدمتها مجموعة من الدراسات السابقة ذات



العلاقة، وفي ضوء الدراسة النظرية، استطاع الباحث تنظيم هذه الإستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة وفرضياتها، ومن ثم قام الباحث بتحكيما من قبل عدد من المختصين وأسائذة الجامعات، وبلغ عددهم (20) محكماً - مرفق ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين - ، وقد استفاد الباحث من ملاحظاتهم وتعديلاتهم في صياغة الإستبانة بشكلها النهائي، لتتناسب مع طبيعة البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها لاختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج وتقديم بعض المقترحات والتوصيات، حيث تم توزيع الاستبيانات لحصر البيانات وجمعها، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج ( SPSS ) - (Statistical Package for Social Science ) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

• **البيانات الثانوية** : قام الباحث باستخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للبحث من خلال الآتي:

- 1- الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- 2- الدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة وأطروحات الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة.
- 3- الاحصاءات والتقارير والنشرات والدوريات الصادرة عن الجامعات والمؤسسات ذات العلاقة.
- 4- إستعان الباحث بالشبكة العنكبوتية والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها.

#### **خامساً: مجتمع وعينة البحث**

يتكون مجتمع البحث في الجامعات الفلسطينية التي تمنح درجة البكالوريوس فأعلى، وهي في قطاع غزة عددها 7 لتشمل ( الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة القدس المفتوحة - جامعة الأقصى - جامعة فلسطين - جامعة غزة - الكلية الجامعة للعلوم التطبيقية)، وقد تم اقتصار مجتمع البحث لتشمل فقط الجامعات الذي يزيد عمر انشاءها أكثر من (20) سنة لكي يكون هناك إمكانية لاكتساب المعرفة والخبرة العملية في المجال التعليمي تستطيع خلال هذه الفترة تحديد سياساتها العلمية والعملية العليا، وعليه فقد أقتصرت عينة الدراسة على الجامعات ( الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة القدس المفتوحة - جامعة الأقصى) حيث انها قد تأسست منذ ما يزيد عن 20 سنة، كما هو موضح في الجدول رقم (7) على النحو التالي:

## جدول رقم ( 7 )

سنة التأسيس للجامعات عينة البحث

مسلسل	اسم الجامعة	سنة التأسيس
1	الجامعة الاسلامية	1978
2	جامعة الازهر - غزة	1991
3	جامعة الأقصى *	1991
4	جامعة القدس المفتوحة	1991

المصدر ( المواقع الالكترونية للجامعات المذكورة)

• جامعة الأقصى كانت تسمى سابقاً بكلية التربية وتم تغير مسماها الى جامعة الأقصى في عام 2001.

أما عينة البحث في الجامعات المذكورة، فقد شملت الهيئة الادارية العليا في الجامعات، والتي تستطيع اتخاذ قرارات وتشارك في تحديد سياسات العمل داخل الجامعات، حيث تم تحديدها لتشمل الذين يحتلون مواقع إدارية عليا من رتبة رئيس قسم الى رتبة نائب رئيس جامعة، وبالتالي فإنها ستشمل المناصب التالية ( رئيس قسم - مساعد مدير دائرة - مدير دائرة - مساعد عميد - عميد - مساعد رئيس جامعة - مستشار رئيس جامعة - نائب رئيس جامعة)، مع التحفظ إن كان هناك اختلاف في المسميات بين الجامعات المذكورة أو عدم وجود بعض منها، وفق طبيعة الهيكلية الادارية في الجامعات، وقد بلغ عدد وحدات العينة كما يظهر في الجدول رقم (8) على النحو التالي:

## جدول رقم ( 8 )

أعداد العاملين في الجامعات مجتمع البحث - في العمل الإداري فقط

الرتبة الادارية	الجامعة الاسلامية	جامعة الازهر	جامعة الأقصى	جامعة القدس المفتوحة *
الموظفون التنفيذيون	438	252	232	227
من رتبة رئيس قسم فأعلى	104	107	100	54
المجموع	542	359	332	281
نسبة التمثيل	%35.8	%23.7	%21.9	%18.6
المجموع الكلي	1514			
مجموع من رتبة رئيس قسم فأعلى	365			
نسبة التمثيل من رتبة رئيس قسم فأعلى	%28.49	%29.31	%27.40	%14.80

المصدر: شؤون الموظفين في الجامعات المذكورة (2013)

(\* تم اعتماد اعداد الاداريين في جامعة القدس المفتوحة بفروعها في قطاع غزة فقط

وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية حسب نوع الجامعة مكونة من (200) من موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة الخاضعة للبحث، بنسبة تمثيلية شاملة بلغت (54.8%)، وتم توزيع الاستبانات على جميع افراد عينة البحث، وتم استرداد (176) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد اي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (176) استبانة بنسبة استرداد بلغت (88%)، وتعتبر نسبة مقبولة، والجداول التالية من (9) الى (14) تبين خصائص عينة البحث كما يلي:

### تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

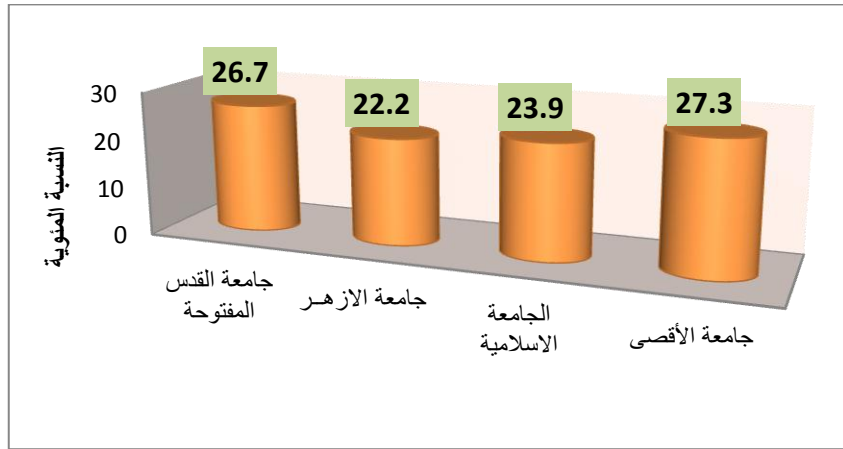
#### 1. مكان العمل

يبين جدول رقم (9) توزيع إجمالي العينة الخاضعة للبحث على الجامعات الفلسطينية، حيث أن (26.7%) من عينة البحث يعملون في " جامعة القدس المفتوحة " ، و(22.2%) من عينة البحث يعملون في "جامعة الازهر " ، و (23.9% ) من عينة البحث يعملون في " الجامعة الاسلامية " ، و(27.3%) من عينة البحث يعملون في " جامعة الأقصى " .

#### جدول رقم (9)

توزيع عينة البحث حسب متغير مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
26.7%	47	جامعة القدس المفتوحة
22.2%	39	جامعة الازهر
23.9%	42	الجامعة الاسلامية
27.3%	48	جامعة الأقصى
100.0%	176	المجموع



شكل رقم (4): توزيع عينة البحث حسب متغير مكان العمل

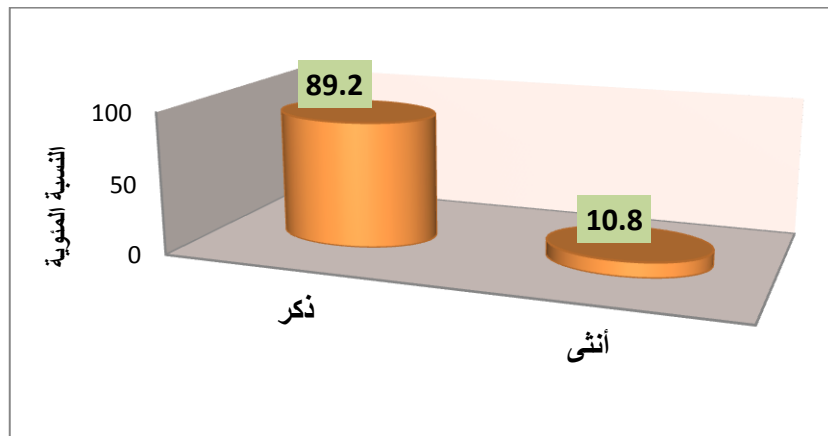
## 2. الجنس

يبين جدول رقم (10) توزيع إجمالي العينة الخاضعة للبحث على الجامعات الفلسطينية، حيث أن (89.2%) من عينة البحث من " الذكور " ، و(10.8 %) من عينة الدراسة من "الإناث".

### جدول رقم (10)

توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	157	%89.2
أنثى	19	%10.8
المجموع	176	%100.0



شكل رقم (5): توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

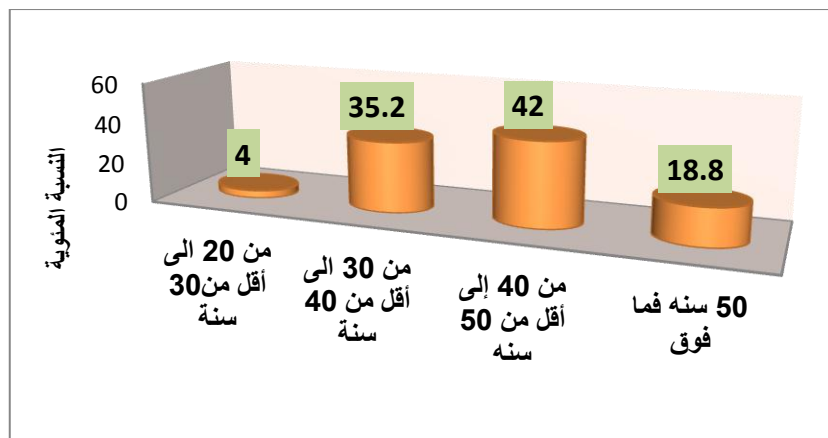
### 3. العمر

يبين جدول رقم (11) توزيع إجمالي العينة الخاضعة للبحث على الجامعات الفلسطينية، أن (4.0% ) من عينة البحث تتراوح أعمارهم " من (20) الى أقل من (30) سنة"، و(35.2%) من عينة البحث تتراوح أعمارهم " من (30) الى أقل من (40) سنة " ، و (42.0%) من عينة البحث تتراوح أعمارهم "من (40) إلى أقل من (50) سنة" ، و(18.8%) من عينة البحث تتراوح أعمارهم "(50) سنة فما فوق " .

جدول رقم (11)

توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى أقل من 30 سنة	7	4.0%
من 30 الى أقل من 40 سنة	62	35.2%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	74	42.0%
50 سنة فما فوق	33	18.8%
المجموع	176	100.0%



شكل رقم (6): توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

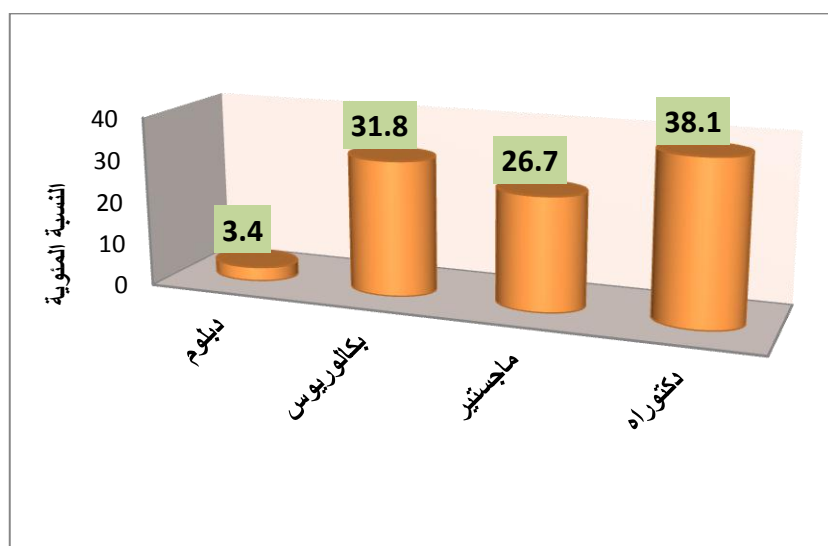
#### 4. المؤهل العلمي

يبين جدول رقم (12) توزيع إجمالي العينة الخاضعة للبحث على الجامعات الفلسطينية، حيث أن (3.4%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي " دبلوم فأقل " ، و(31.8% ) من عينة البحث مؤهلهم العلمي "بكالوريوس " ، و(26.7%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي " ماجستير " ، و (38.1%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي " دكتوراه " .

جدول رقم (12)

توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	6	3.4%
بكالوريوس	56	31.8%
ماجستير	47	26.7%
دكتوراه	67	38.1%
المجموع	176	100.0%



شكل رقم (7): توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

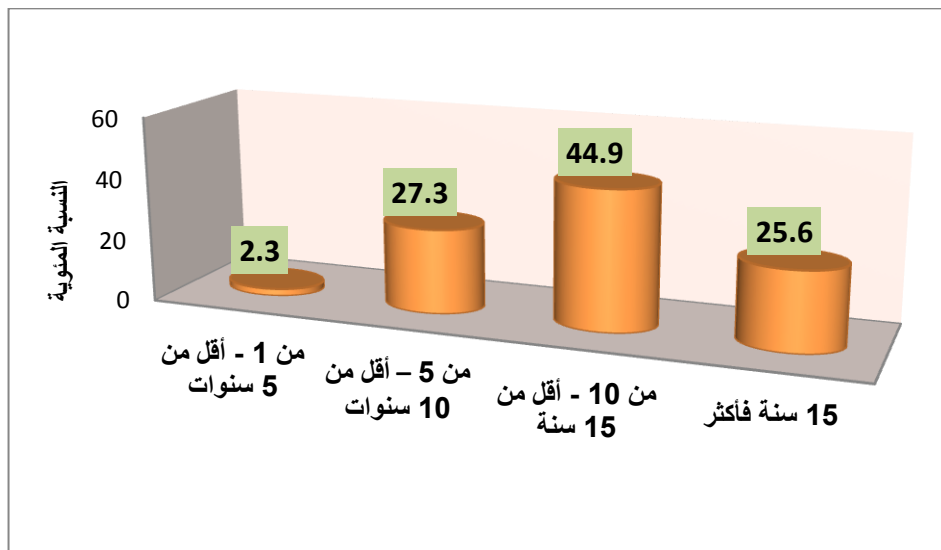
## 5. سنوات الخبرة

يبين جدول رقم (13) توزيع إجمالي العينة الخاضعة للبحث على الجامعات الفلسطينية، حيث أن (2.3%) من عينة البحث تراوحت سنوات الخبرة لديهم " من 1 - أقل من 5 سنوات"، و(27.3%) من عينة البحث تراوحت سنوات الخبرة لديهم " من 5 - أقل من 10 سنوات"، و(44.9%) من عينة البحث تراوحت سنوات الخبرة لديهم " من 10 - أقل من 15 سنة"، و(25.6%) من عينة البحث تراوحت سنوات الخبرة لديهم " (15 سنة فأكثر) " .

### جدول رقم (13)

توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
2.3%	4	من 1 - أقل من 5 سنوات
27.3%	48	من 5 - أقل من 10 سنوات
44.9%	79	من 10 - أقل من 15 سنة
25.6%	45	15 سنة فأكثر
100.0%	176	المجموع



شكل رقم (8): توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة

## 6. المسمى الوظيفي

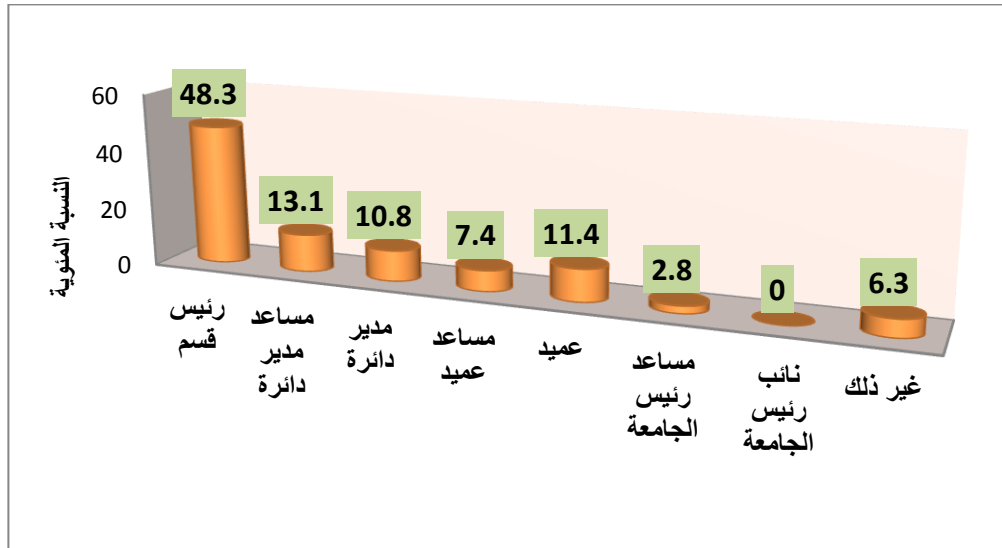
يبين جدول رقم (14) توزيع إجمالي العينة الخاضعة للبحث على الجامعات الفلسطينية، حيث أن (48.3%) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم " رئيس قسم "، و(13.1% ) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم " مساعد مدير دائرة "، و (10.8% ) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم " مدير دائرة"، و(7.4%) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم " مساعد عميد "، و (11.4%) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم " عميد "، و (2.8%) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم " مساعد رئيس الجامعة "، و(6.3%) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم " مسميات اخرى " .

### جدول رقم (14)

توزيع عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
48.3%	85	رئيس قسم
13.1%	23	مساعد مدير دائرة
10.8%	19	مدير دائرة
7.4%	13	مساعد عميد
11.4%	20	عميد
2.8%	5	مساعد رئيس الجامعة
0.0%	0	نائب رئيس الجامعة
6.3%	11	غير ذلك
100.0%	176	المجموع





شكل رقم (9): توزيع عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي

### سادساً: أداة القياس في البحث:

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للقياس في هذا البحث وقام بإعدادها وفق نموذج الأسئلة المغلقة والتي تتطلب من مجتمع الدراسة تحديد استجاباتهم مقابل العبارات المختلفة المتضمنة بمحاور أداة البحث وفق تدرج (ليكرت) الخماسي، ومرفق الاستبانة بصيغتها النهائية في الملحق رقم (2)، قد تم إعدادها على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل فحص مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي وفق تعديلات ورأي المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.

6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ( مكان العمل - الجنس - العمر - المؤهل

العلمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن تساؤلات محاور الدراسة و تتكون من (64) فقرة موزعة على محورين رئيسيين على النحو التالي:

• **المحور الاول :** محور إدارة رأس المال الفكري، وتكون من الفقرات التالية :

▪ إدارة رأس المال البشري، ويتكون من (17) فقرة.

▪ إدارة رأس المال الهيكلي، ويتكون من (15) فقرة.

▪ إدارة رأس مال العلاقات (الزيوني)، ويتكون من (12) فقرة.

• **المحور الثاني:** عناصر تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية ويتكون من (20) فقرة .

حيث أن هذه الفقرات تم جمع جزءً منها من مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وتم إعداد الجزء المتبقي من الاستبانة من واقع الدراسة النظرية في البحث بما يساعد في الوصول الى النتائج المرجوة في البحث.

وقد كانت الإجابات على فقرات المحاور وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (15).

#### جدول رقم (15)

##### مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

#### سابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما

يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة، ووضوح فقراتها

ومفرداتها من جهة اخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"(عبيدات وآخرون، 2001: 179) ، وقد قام

الباحث بالتأكد من صدق وثبات أداة البحث كما يلي:

#### أولاً: صدق فقرات الاستبانة :

حيث تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

## (1) الصدق الظاهري للأداة (صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين)

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (20) من أعضاء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات قطاع غزة متخصصين في المجالات التجارية والتربوية، ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيما الاستبانة، من خلال إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومناسبة كل منها للمحور التي تنتمي إليها، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات البحث الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة البحث. واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها الى ان خرجت بالصيغة التي هي عليها الان - مرفق في الملحق رقم (3)النسخة النهائية من الاستبانة.

## (2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة تجريبية (Pilot) بلغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

### ❖ الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية

#### 1- إدارة رأس المال البشري

#### جدول رقم (16)

#### الصدق الداخلي لفقرات المحور الفرعي الأول: إدارة رأس المال البشري

مسلل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تحدد الجامعة سياسة واضحة لاستقطاب الافراد المتميزين من الكادر البشري	0.903	0.000
2	تعمل الجامعة باستقطاب أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الدرجات الاكاديمية العليا للعمل بها	0.829	0.000
3	تضع الجامعة سياسات محددة للحفاظ على الكادر البشري لديها	0.909	0.000

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.864	تستقطب الجامعة أساتذة وباحثين متميزين من أجل الحفاظ على سمعتها المميزة	4
0.000	0.598	تتحسن سمعة الجامعة جزاء الانجازات العلمية والبحثية والتدريبية للعاملين فيها	5
0.000	0.807	تقدم الجامعة حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات و الكفاءات من الخارج والداخل	6
0.000	0.875	تعطي الجامعة أهمية بالغة لتطوير المورد البشري في خططها الاستراتيجية	7
0.000	0.851	تقدم الجامعة برامج لتدريب وتطوير الكادر البشري بما ينعكس على ادائهم	8
0.000	0.870	تأخذ الجامعة بأراء العاملين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل	9
0.000	0.801	تحرص الجامعة بإبراز الاعمال المميزة التي يقدمها العاملون بالجامعة في كافة المجالات الادارية والاكاديمية	10
0.000	0.891	تهتم الجامعة بامتلاك عاملين ذوو معرفة تامة بكافة الانظمة و القوانين والخدمات التي تقدمها	11
0.000	0.831	تضع الجامعة أنظمة إدارية متطورة من شأنها مراقبة الأداء بهدف تطوير العمل	12
0.000	0.891	تضع الجامعة الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع تخصصه وخبرته وقدرته	13
0.000	0.782	تكافئ الجامعة المبدعين في العمل الاكاديمي والاداري وفق برنامج محدد و واضح	14
0.000	0.931	تحرص إدارة الجامعة على تطوير أداء عاملها في المجالين الاداري والاكاديمي بما يتوافق مع سياسة الجودة لديها	15
0.000	0.748	يشعر الكادر الاداري والاكاديمي بالأمان الوظيفي في الجامعة	16
0.000	0.763	تعتبر الجامعة أن الكادر الاداري والاكاديمي الذي تمتلكه من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على منافسيها من الجامعات	17

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) تساوي (0.361)

ويوضح الجدول رقم (16) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الأول (إدارة رأس المال البشري) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من (0.05) وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الفرعي الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2- إدارة رأس المال الهيكلي

### جدول رقم (17)

#### الصدق الداخلي لفقرات المحور الفرعي الثاني: إدارة رأس المال الهيكلي

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تساهم الهيكلية الادارية للجامعة في سهولة التواصل بين كافة المستويات الادارية بالجامعة	0.854	0.000
2	تساعد هيكلية الجامعة العاملين في تقديم خدمات مميزة للطلبة و المجتمع المحلي.	0.898	0.000
3	تهتم الجامعة أن تمتلك مرونة في القرارات الادارية المتخذة حرصاً على تطوير العاملين	0.884	0.000
4	توفر الجامعة كافة الوسائل التي يتيح للعاملين الاطلاع على أنظمة وقوانين الجامعة والمعلومات والخدمات التي تقدمها	0.841	0.000
5	تمتلك الجامعة هيكلية إدارية معلنة تساعد في تقديم خدماتها بشكل مميز عن الاخرين	0.883	0.000
6	تدعم الجامعة ثقافة التحسين المستمر للعملية التعليمية ومخرجاتها	0.791	0.000
7	تتبنى الجامعة أساليب و أدوات لتوفير المعلومات التي يحتاجها الاساتذة والطلبة عند الحاجة اليها	0.826	0.000
8	توثق الجامعة برامجها وتجاربها للاستفادة منها لاحقاً	0.818	0.000
9	تتسم العلاقات التنظيمية بين كليات الجامعة و أقسامها العلمية بالتعاون والتكامل و تبادل الخبرات	0.801	0.000
10	تقوم الجامعة بتشكيل فرق العمل من مختلف الاقسام والوحدات التنظيمية بهدف تحسين و تطوير العمل	0.839	0.000

مسلل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	يتوفر في الجامعة مرافق تميزها عن الجامعات الاخرى في مجال التعليم الجامعي	0.785	0.000
12	يوجد في الجامعة مكتبة علمية وأخرى الكترونية	0.564	0.001
13	تساعد الهيكلية الادارية في الجامعة على إنجاز الاعمال المطلوبة بكل سهولة	0.864	0.000
14	ترسم الهيكلية بشكل واضح الامان الوظيفي للعاملين بها في الجانب الاداري و الاكاديمي	0.880	0.000
15	تعتبر الجامعة أن الهيكلية الادارية الذي تمتلكها من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على منافسيها من الجامعات	0.785	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) تساوي (0.361)

ويوضح الجدول رقم (17) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الثاني (إدارة رأس المال الهيكلية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الفرعي الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3- إدارة رأس مال العلاقات

#### جدول رقم (18)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الفرعي الثالث: إدارة رأس مال العلاقات

مسلل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تمتلك الجامعة سياسة واضحة لتطوير علاقتها وسمعتها مع المؤسسات الحكومية و منظمات القطاع الخاص الذين يتعاملون مع الجامعة	0.893	0.000
2	يوجد في الجامعة برامج دعم ومساعدة لطلبتها لمساعدتهم في مواصلة الدراسة و خدمة المجتمع	0.815	0.000
3	ترتبط الجامعة بعلاقات علمية وبحثية واسعة مع مراكز البحوث والاستشارات بما يعزز سمعة الجامعة وقدرتها على الابتكار	0.761	0.000
4	تعزز الجامعة علاقتها الطيبة مع منظمات الاعمال الرسمية والخاصة والمدارس و الكليات لتعزيز دورها و مكانتها في المجتمع	0.817	0.000

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5	تقوم الجامعة بحفظ كافة البيانات عن جميع المتعاملين مع الجامعة سواء كان من داخل أو خارج الجامعة	0.850	0.000
6	تستمع الجامعة الى مقترحات المؤسسات المتعاونة في طرق تقديم خدماتها حرصاً منها على العلاقة المميزة معها	0.801	0.000
7	تحرص الجامعة على إقامة العلاقات الجيدة مع الاخرين بما يحافظ على متانة العلاقة	0.813	0.000
8	تهتم الجامعة باختيار المؤسسات التي يتم التعامل معها وفق معايير محددة	0.834	0.000
9	تهتم الجامعة بأراء المتعاملين معها وتعمل على اخذ ملاحظاتهم بشكل جدي	0.833	0.000
10	تتظر الجامعة الى ضرورة أن تكون علاقتها مع مؤسسات المجتمع المحلي على مستوى عالي	0.792	0.000
11	تفتح الجامعة المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها و إمكاناتها البحثية والتعليمية	0.849	0.000
12	تعتبر الجامعة أن العلاقات التي تمتلكها من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على منافسيها من الجامعات	0.900	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) تساوي (0.361)

ويوضح جدول رقم (18) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الفرعي الثالث (إدارة رأس مال العلاقات) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الفرعي الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ❖ الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : تعزيز الميزة التنافسية:

جدول رقم (19)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تعزيز الميزة التنافسية

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تتبع الجامعة قواعد وسياسات واضحة في اختيار كادر بشري مميز	0.917	0.000
2	اتباع الجامعة لقواعد وسياسات واضحة في اختيار الموظفين المتميزين للعمل لديها يحقق لها ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد و متطور في عملية تقديم الخدمات	0.831	0.000

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
3	تتميز الجامعة بإمكانياتها التي تساعدها في تقديم برامج أكاديمية نوعية لا توجد في الجامعات الأخرى	0.867	0.000
4	تشجع الجامعة أساتذتها على المبادرات للأرتقاء بالخدمات التعليمية وخدمة الطلبة بما يميزها عن الجامعات الأخرى	0.851	0.000
5	تمتلك الجامعة برنامج دوري لمشروعات البحوث العلمية والمؤتمرات للأرتقاء بالانجاز العلمي للأساتذة والباحثين	0.853	0.000
6	تتميز الجامعة بالتعاون مع جامعات مرموقة في العالم لتحسين قدرتها على تحقيق جودة التعليم	0.838	0.000
7	تتميز الجامعة بقدرتها على الاستجابة لحاجات الطلبة في التخصصات الجديدة	0.813	0.000
8	تتميز الجامعة بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التعليمية والإدارية	0.791	0.000
9	تمتلك الجامعة مجموعة واسعة من الأنشطة التعليمية التي تلبي الحاجات المختلفة لأساتذتها وطلبتها	0.887	0.000
10	ترك الجامعة ان الكفاءة المتميزة تتحقق نتيجة تكامل العناصر الداخلية بين مختلف وحداتها التنظيمية	0.729	0.000
11	تحرص إدارة الجامعة على التعرف على إمكانيات المنافسين و أهدافهم وأستراتيجياتهم باستمرار من أجل التطور والتنافس	0.716	0.000
12	تعمل إدارة الجامعة على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز	0.838	0.000
13	يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة ويتم تطوير هيكليتها بما يتوافق مع متطلبات الجودة	0.863	0.000
14	توجد خطة واضحة لضمان الجودة ويتم متابعتها بشكل مستمر لاجراء التحسينات الضرورية	0.832	0.000
15	تسعى الجامعة الى تبني الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها تعتمد بها على كادرها الاداري والاكاديمي الحالي	0.875	0.000
16	تحرص الجامعة على الحفاظ على مميزاتها وذلك بوضعها ضمن خططها الاستراتيجية	0.777	0.000
17	تحرص الجامعة على الحفاظ على مميزاتها وذلك بما يتوفر من كادر بشري وهيكلية وعلاقات	0.864	0.000
18	تحرص الجامعة على امتلاكها كادر أكاديمي وإداري تميزها عن غيرها من الجامعات	0.849	0.000
19	تحرص الجامعة على امتلاكها هيكلية إدارية تميزها عن غيرها من الجامعات	0.803	0.000



القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.790	تحرص الجامعة على امتلاكها خدمات وعلاقات تميزها عن غيرها من الجامعات	20

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) تساوي (0.361)

يوضح الجدول رقم (19) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من (0.05) وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثانياً: ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابات ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف ، 1995 : 430)، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة التجريبية (Pilot) نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، على النحو التالي:

#### 1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية في الترتيب ومعدل الأسئلة الزوجية في الترتيب لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1}$$

حيث (r) معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (20) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان حيث تراوحت بين (0.9346- 0.9691) وبلغ معمل الثبات العام (0.9682) مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول رقم (20)

معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	العنوان	المحور
0.0000	0.9638	0.9302	إدارة رأس المال البشري	المحور الفرعي الاول
0.0000	0.9556	0.9150	إدارة رأس المال الهيكلي	المحور الفرعي الثاني
0.0000	0.9346	0.8772	إدارة رأس مال العلاقات	المحور الفرعي الثالث
0.0000	0.9691	0.9400	تعزيز الميزة التنافسية	المحور الثاني
<b>0.0000</b>	<b>0.9682</b>	<b>0.9383</b>	جميع المحاور	

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) تساوي (0.361)

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم(21) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث تراوحت بين (0.9570- 0.9768)، وبلغ معمل الثبات العام (0.9902) مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول رقم (21)

معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	العنوان	المحور
<b>0.9715</b>	<b>17</b>	إدارة رأس المال البشري	المحور الفرعي الاول
<b>0.9647</b>	<b>15</b>	إدارة رأس المال الهيكلي	المحور الفرعي الثاني
<b>0.9570</b>	<b>12</b>	إدارة رأس مال العلاقات	المحور الفرعي الثالث
<b>0.9768</b>	<b>20</b>	تعزيز الميزة التنافسية	المحور الثاني
<b>0.9902</b>	<b>64</b>	جميع المحاور	

## الفصل السادس

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

- ❖ مقدمة
- ❖ أولاً: المعالجات الاحصائية المستخدمة
- ❖ ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي
- ❖ ثالثاً: تحليل فقرات وفرضيات الدراسة
- ❖ رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

## مقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الاختبارات الاحصائية، وإظهار مدى توافق النتائج أو عدم توافقها مع مما سبق وأن توصلت الية الدراسات السابقة.

### أولاً: المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Science ) ( SPSS ))، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات البحث وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها الاستبانة.

2- المتوسط الحسابي ( Mean ) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث عن كل عبارة من عبارات متغيراته الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك ، 1996، 89).

3- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيراته ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقاييس ( إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها)

4- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

5- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات .

6- معادلة سييرمان براون للثبات.

7- اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).

8- اختبار t لمتوسط عينة واحدة (One sample T test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".

9- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

10- تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر.

11- اختبار شفیه للمقارنات المتعددة بين المتوسطات.

### ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم ( 22 ) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من ( 0.05 ) ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (22)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	العنوان	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
المحور الفرعي الاول	إدارة رأس المال البشري	17	1.067	0.205
المحور الفرعي الثاني	إدارة رأس المال الهيكلي	15	1.298	0.069
المحور الفرعي الثالث	إدارة رأس مال العلاقات	12	0.761	0.609
المحور الثاني	تعزيز الميزة التنافسية	20	0.972	0.301
جميع المحاور		64	0.755	0.619

### ثالثاً: تحليل فقرات الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة

ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي

تساوي (1.97) (أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 % )، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.97) (أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 % )، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من ( 0.05)

### ◀ المحور الاول : إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية

#### ❖ تحليل فقرات: إدارة رأس المال البشري

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث الخاصة بإدارة رأس المال البشري، وكانت على النحو التالي:

#### جدول رقم (23)

#### تحليل فقرات (إدارة رأس المال البشري)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تحدد الجامعة سياسة واضحة لاستقطاب الافراد المتميزين من الكادر البشري	3.97	0.891	79.43	14.470	0.000
2	تعمل الجامعة باستقطاب أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الدرجات الاكاديمية العليا للعمل بها	4.10	0.805	81.93	18.076	0.000
3	تضع الجامعة سياسات محددة للحفاظ على الكادر البشري لديها	3.95	0.973	79.09	13.016	0.000
4	تستقطب الجامعة أساتذة وباحثين متميزين من أجل الحفاظ على سمعتها المميزة	3.98	0.985	79.55	13.158	0.000
5	تتحسن سمعة الجامعة جزاء الانجازات العلمية والبحثية والتدريبية للعاملين فيها	4.32	0.793	86.36	22.039	0.000

م .	الفقرة	المتوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
6	تقدم الجامعة حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات و الكفاءات من الخارج والداخل	3.64	1.113	72.73	7.586	0.000
7	تعطي الجامعة أهمية بالغة لتطوير المورد البشري في خططها الاستراتيجية	3.88	0.975	77.61	11.978	0.000
8	تقدم الجامعة برامج لتدريب وتطوير الكادر البشري بما ينعكس على ادائهم	3.94	0.975	78.75	12.758	0.000
9	تأخذ الجامعة بآراء العاملين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل	3.85	0.988	76.93	11.367	0.000
10	تحرص الجامعة بإبراز الاعمال المميزة التي يقدمها العاملون بالجامعة في كافة المجالات الادارية والاكاديمية	4.05	0.809	81.02	17.237	0.000
11	تهتم الجامعة بامتلاك عاملين ذوو معرفة تامة بكافة الانظمة و القوانين والخدمات التي تقدمها	4.11	0.799	82.27	18.490	0.000
12	تضع الجامعة أنظمة إدارية متطورة من شأنها مراقبة الأداء بهدف تطوير العمل	4.04	0.897	80.80	15.383	0.000
13	تضع الجامعة الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع تخصصه وخبرته وقدرته	3.84	1.091	76.70	10.158	0.000
14	تكافئ الجامعة المبدعين في العمل الاكاديمي والاداري وفق برنامج محدد و واضح	3.76	1.010	75.11	9.927	0.000
15	تحرص إدارة الجامعة على تطوير أداء عاملها في المجالين الاداري والاكاديمي بما يتوافق مع سياسة الجودة لديها	4.03	0.868	80.68	15.808	0.000

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
16	يشعر الكادر الاداري والاكاديمي بالامان الوظيفي في الجامعة	3.97	0.994	79.43	12.969	0.000
17	تعتبر الجامعة أن الكادر الاداري والاكاديمي الذي تمتلكه من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على منافسيها من الجامعات	4.10	0.882	82.05	16.578	0.000
	جميع الفقرات	3.97	0.733	79.44	17.596	0.000

❖ قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (175) تساوي (1.97)

وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي لكل فقرة كانت كما يلي:

- 1- في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي (86.36%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن "سمعة الجامعة تتحسن جزاء الانجازات العلمية والبحثية والتدريبية للعاملين فيها".
- 2- في الفقرة رقم (11) بلغ الوزن النسبي (82.27%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن "الجامعة تهتم بامتلاك عاملين ذوو معرفة تامة بكافة الانظمة و القوانين والخدمات التي تقدمها".
- 3- في الفقرة رقم (17) بلغ الوزن النسبي (82.05%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن "الجامعة تعتبر أن الكادر الاداري والاكاديمي الذي تمتلكه من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على منافسيها من الجامعات".



كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في الفقرة رقم (13) بلغ الوزن النسبي (76.70%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " الجامعة تضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع تخصصه وخبرته وقدرته " .

2- في الفقرة رقم (14) بلغ الوزن النسبي (75.11%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " الجامعة تكافئ المبدعين في العمل الاكاديمي والاداري وفق برنامج محدد و واضح " .

3- في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي (72.73%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " الجامعة تقدم حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات و الكفاءات من الخارج والداخل " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (إدارة رأس المال البشري) تساوي (3.97) والانحراف المعياري يساوي (0.733)، و الوزن النسبي يساوي (79.44%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (17.596) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) و القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن (إدارة رأس المال البشري في الجامعات تعمل على تعزيز الميزة التنافسية)

مما سبق يرى الباحث أن الجامعات تعمل على إدارة رأس المال البشري لديها بما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية مقارنة بالجامعات الاخرى عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ذلك، الا أن هناك تباين في درجة تطبيق بعضاً من هذه الاجراءات، وقد اوضحت أراء العينة أن أهم الاجراءات الادارية المتبعة في الجامعات والتي من شأنها أن تدعم رأس المال البشري بها في تعزيز ميزته التنافسية التالي:

- "أن سمعة الجامعة تتحسن جزاء الانجازات العلمية والبحثية والتدريبية للعاملين بها" وفق ما ذكر في الفقرة رقم(5)، وهذا يدل ان التطور والابداع الخاص بالكادر البشري يزداد بزيادة الانجازات العلمية والتدريبية

والبحثية، حيث ان ذلك له انعكاسات على اسم الجامعة وسمعتها ومكاناتها بين الجامعات وهذا الامر لا يتم الا برعاية ومتابعة من قبل إدارة الجامعة وتوفير مايلزم للكادر البشري لديها لإخراج قدراته الابداعية والبحثية، وان هذا الابداع يساهم بدرجة كبرى في تحسين وتطوير المستوى العلمي والعملية داخل الجامعة.

- "تهتم الجامعة بامتلاك العاملين الخبرة اللازمة والمعرفة التامة بالأنظمة والقوانين الخاصة بها" وفق ما ذكر في الفقرة رقم (11)، حيث أن ذلك يساعد في تطوير وتسهيل العمل في الجامعة ويساعد في انجاز الاعمال المطلوبة على أكمل وجه ويعمل على تقليل الاخطاء العملية التي من الممكن ان تؤثر على سير العمل الاداري والاكاديمي، ويعكس كذلك كثيراً من الدقة والانتظام في العمل وشعوراً بالثقة.
- "تعتبر الجامعة أن الكادر الاداري والاكاديمي الذي تمتلكه من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على منافسيها في الجامعات" وفق ما ذكر في الفقرة رقم (17)، وهذا يدل على حرص الجامعة للمحافظة على الكادر البشري لديها ايماناً أنه يمثل اهم ركائز المنافسة، وإيماناً أن الكادر البشري لديها له دور أساسي في نهضتها وان عليها المحافظة عليه من التسرب ونقل خبراته للمنافسين الامر الذي قد يؤثر في مكاناتها بين الجامعات.

وقد اوضحت آراء العينة أن أقل الاجراءات الادارية المتبعة في الجامعات والتي من شأنها أن تدعم رأس المال البشري بها في تعزيز ميزتها التنافسية كالتالي:

- "أن الجامعة تقدم حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من الخارج والداخل" وفق ما ذكر في الفقرة رقم (6)، وهذا يدل أن الجامعات لا تعمل الى حد ما على استقطاب الخبرات والكفاءات العالية سواءً من الداخل أو من الخارج، وذلك من خلال قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة والتي تعمل على استقطابهم من المنافسين، وهي بالتالي لاتحقق الانجذاب للكوارر الفريدة الى الجامعة بالشكل المطلوب والذي يساعد تعزيز ميزاتها التنافسية، وقد يعود ذلك الى الظروف المحيطة بالجامعات أو السياسات والانتظمة التي تتبعها والموجودة لديها والتي تحدد اليات العمل ذات العلاقة.
- "أن الجامعة تكافئ المبدعين في العمل الاكاديمي والاداري وفق برنامج محدد وواضح" وفق ما ذكر في الفقرة رقم(14)، حيث ان وجود برنامج واضح لمكافأة المبدعين يخلق روحاً من التنافس والانضباط والابداع في

العمل، من خلال المعرفة المسبقة لدى العاملين أن العمل الجيد له مقابل، وبالتالي فإنه سينعكس على طبيعة وجودة الخدمات المقدمة من قبل العاملين ومن الجامعة، وقد يعود ذلك الى غياب ما يظهر حرص الجامعات على مكافأة المبدعين وغياب البرامج التحفيزية والتي من الممكن أن يكون سببها الظروف المحيطة بالجامعات وقلة الحرص الموجود لدى صانعي القرار في الجامعات لمتابعة المبدعين وتحفيزهم نظراً للانشغال الكبير في اداء مهامهم.

- "أن الجامعة تضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع تخصصه وخبرته وسكنه" وفق ما ذكر في البند رقم (13)، وهذا يدعو الجامعات الى وضع معايير وشروط محددة وواضحة ومعلنة للمؤهلات المطلوبة لشغل المنصب الوظيفي وكيفية اختيارهم، وأنه يتم وفق الاسس والمعايير المعلنة، وهذا ما يكون له الاثر في الاستفادة من خبرات الاشخاص المؤهلين وتطوير خبرات العاملين في القسم او الاقسام التي يشرف عليها، وبالتالي تطوير العمل في القسم بشكل خاص والجامعة بشكل عام، وهذا بدوره يؤدي الى فتح المجالات امام العاملين للطموح ومحاولة التطوير لكي يحظى بفرصة ويعطي نوع من الرضا الوظيفي ويعكس الشفافية العالية التي تتبعها الجامعة في العمل وتساعد كثيراً في رفع سمعة الجامعة ومكانتها بين منافسيها، وهذا يعزى الى غياب توضيح هذه الاجراءات وتوضيحها للعاملين بشكل واضح ومعلن.

#### ❖ تحليل فقرات: إدارة رأس المال الهيكلي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات إدارة رأس المال الهيكلي، وكانت كالتالي:

#### جدول رقم (24)

#### تحليل فقرات إدارة رأس المال الهيكلي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تساهم الهيكلية الادارية للجامعة في سهولة التواصل بين كافة المستويات الادارية بالجامعة	4.14	0.819	82.84	18.494	0.000

القيمة الاحتمالية	t قيمة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م.
0.000	16.056	81.14	0.873	4.06	تساعد هيكلية الجامعة العاملين في تقديم خدمات مميزة للطلبة و المجتمع المحلي.	2
0.000	14.635	79.66	0.891	3.98	تهتم الجامعة أن تمتلك مرونة في القرارات الادارية المتخذة حرصاً على تطوير العاملين	3
0.000	16.971	81.14	0.826	4.06	توفر الجامعة كافة الوسائل التي يتيح للعاملين الاطلاع على أنظمة وقوانين الجامعة والمعلومات والخدمات التي تقدمها	4
0.000	15.808	80.68	0.868	4.03	تمتلك الجامعة هيكلية إدارية معلنة تساعد في تقديم خدماتها بشكل مميز عن الاخرين	5
0.000	17.765	81.93	0.819	4.10	تدعم الجامعة ثقافة التحسين المستمر للعملية التعليمية ومخرجاتها	6
0.000	18.046	82.39	0.823	4.12	تتبنى الجامعة أساليب وأدوات لتوفير المعلومات التي يحتاجها الاساتذة والطلبة عند الحاجة اليها	7
0.000	16.787	81.48	0.849	4.07	توثق الجامعة برامجها وتجاربيها للإستفادة منها لاحقاً	8
0.000	14.459	80.11	0.923	4.01	تنسم العلاقات التنظيمية بين كليات الجامعة و أقسامها العلمية بالتعاون والتكامل و تبادل الخبرات	9
0.000	14.136	79.32	0.906	3.97	تقوم الجامعة بتشكيل فرق العمل من مختلف الاقسام والوحدات التنظيمية بهدف تحسين و تطوير العمل	10
0.000	14.199	79.55	0.913	3.98	يتوفر في الجامعة مرافق تميزها عن الجامعات الاخرى في مجال التعليم الجامعي	11

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
12	يوجد في الجامعة مكتبة علمية وأخرى الكترونية	4.16	0.822	83.30	18.800	0.000
13	تساعد الهيكلية الادارية في الجامعة على إنجاز الاعمال المطلوبة بكل سهولة	4.09	0.834	81.70	17.263	0.000
14	ترسم الهيكلية بشكل واضح الامان الوظيفي للعاملين بها في الجانب الاداري و الاكاديمي	3.98	0.926	79.55	14.008	0.000
15	تعتبر الجامعة أن الهيكلية الادارية الذي تمتلكها من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على منافسيها من الجامعات	3.99	0.923	79.89	14.296	0.000
	جميع الفقرات	4.05	0.686	80.98	20.298	0.000

❖ قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (175) تساوي (1.97)

وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1- في الفقرة رقم ( 12 ) بلغ الوزن النسبي (83.30%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من

(0.05) مما يدل على إنه " يوجد في الجامعة مكتبة علمية وأخرى الكترونية " .

2- في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي (82.84%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من

(0.05) مما يدل على إن " الهيكلية الادارية للجامعة تساهم في سهولة التواصل بين كافة المستويات

الادارية بالجامعة " .

3- في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي (82.39%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من

(0.05) مما يدل على إن " الجامعة تتبنى أساليب وأدوات لتوفير المعلومات التي يحتاجها الاساتذة والطلبة

عند الحاجة اليها " .

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في الفقرة رقم (10) بلغ الوزن النسبي (79.32%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " الجامعة تقوم بتشكيل فرق العمل من مختلف الاقسام والوحدات التنظيمية بهدف تحسين و تطوير العمل " .

2- في الفقرة رقم (11) بلغ الوزن النسبي (79.55%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إنه " يتوفر في الجامعة مرافق تميزها عن الجامعات الاخرى في مجال التعليم الجامعي " .

3- في الفقرة رقم (14) بلغ الوزن النسبي (79.55%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " الهيكلية ترسم بشكل واضح الامان الوظيفي للعاملين بها في الجانب الاداري والاكاديمي " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (إدارة رأس المال الهيكلي) تساوي (4.05) والانحراف المعياري يساوي (0.686)، والوزن النسبي يساوي (80.98%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (20.298) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن (إدارة رأس المال الهيكلي في الجامعات تعمل على تعزيز الميزة التنافسية)

مما سبق يرى الباحث أن الجامعات تعمل على إدارة رأس المال الهيكلي لديها بما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية مقارنة بالجامعات الاخرى عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ذلك، الا ان هناك تباين في درجة تطبيق بعضاً من هذه الاجراءات، وقد اوضحت آراء العينة أن أهم الاجراءات الادارية المتبعة في الجامعات والتي من شأنها أن تدعم رأس المال الهيكلي بها في تعزيز ميزته التنافسية التالي:

• "يوجد في الجامعة مكتبة علمية واخرى الكترونية" وفق ما ذكر في الفقرة رقم(12)، وهذا يدل ان التطور والابداع الخاص بالكادر البشري يزداد بزيادة الانجازات العلمية والتدريبية والبحثية، وان الجامعة تهتم بإثراء

المكتبات وتنوع طرق دعم البحث العلمي والتي منها تواجد مكتبة علمية وكذلك مكتبة الكترونية أيماناً منها بان للمكتبات دور كبير وفعال في تطوير العمل والعاملين والطلبة وتعكس مدى تقدم الجامعات، ودليل على حرص الجامعة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

- "تساهم الهيكلية الادارية للجامعة في سهولة التواصل بين كافة المستويات الادارية بالجامعة" وفق ما ذكر في الفقرة رقم (2)، حيث تحرص الجامعات على تسهيل عملية التواصل بين مستوياتها الادارية لضمان سير العمل بشكل سريع ومتطور تساعد في اتخاذ القرارات بشكل سريع، وهذا يساعد على رفع الكفاءة الادارية لدى العاملين من جهة والاداء العام للجامعة بشكل كامل من جهة اخرى.
- "تبنى الجامعة أساليب وأدوات لتوفير المعلومات التي يحتاجها الاساتذة والطلبة عند الحاجة اليها" وفق ما ذكر في الفقرة رقم (7)، وهذا يدل على حرص الجامعة رفع الكفاءة لدى العاملين لديها وأساتذتها من خلال توفير الاليات التي تساعد في رفع الاداء بشكل عام وتسخير الهيكلية لخدمتهم ونشر المعلومات التي قد يكون بحاجة لها ومساعدة الطلبة والباحثين في تطوير العملية التعليمية من خلال وضع بيانات قد تكون ضرورية، وهو كذلك يعكس مدى التطور والشفافية الادارية التي تمارسها الجامعة من خلال الاساليب الادارية المتطورة التي تستخدمها.

وقد اوضحت آراء العينة أن أقل الإجراءات الادارية المتبعة في الجامعات والتي من شأنها أن تدعم رأس المال الهيكلي بها في تعزيز ميزتها التنافسية كالتالي:

- "تقوم الجامعة بتشكيل فرق العمل من مختلف الاقسام والوحدات التنظيمية بهدف تحسين وتطوير العمل" وفق ما ذكر في الفقرة رقم (10)، حيث تعتبر مجموعات من العمل من أهم خصائص العمل الاداري الجماعي الناجح، ومن اهم دعائم تطوير العمل بما تمتلكه مجموعات العمل من خصائص تساعد في تطوير العمل من خلال التعاون بين الخبرات المختلفة التي تكون موجودة في فرق العمل، وهي بشأنها تساعد في تطوير الاداء والعمل، وقد يعزى ذلك الى أن فرق العمل وتشكيلها وطريقة عملها في الجامعات يتطلب موارد قد تنقل من كاهل الجامعات نظراً لما تتطلب هذه المجموعات من تكاليف وجهد كبير في إدارتها ومتابعة عملها.

- "ترسم الهيكلية بشكل واضح الامان الوظيفي للعاملين بها في الجانب الاداري والاكاديمي" وفق ما ذكر في الفقرة رقم(14)، حيث أن الامان الوظيفي التي يجب أن يشعر العاملون بالجامعة يعطي شعوراً بالرضا والثقة في العمل، وهذا ينعكس على الاداء العام للعاملين، وهذا يتطلب من الجامعة أن تكون الهيكلية معلنة وواضحة وتحدد سير العمل والواجبات ومتطلبات العمل.
- "يتوفر في الجامعة مرافق تميزها عن الجامعات الاخرى في مجال التعليم الجامعي" وفق ما ذكر في البند رقم (11)، حيث أن المرافق الجامعية تعتبر من أهم أركان التعليم الجامعي، والاهتمام بتحديثها وتطويرها يساعد في تطوير العملية التعليمية ويخدمها بشكل كبير، وأحد اهم جوانب الانجذاب والتميز للجامعات، وتساعد في تطبيق هيكلية الجامعة بالطريقة المرجوة، إلا أن الظروف المحيطة بالجامعات خاصة في قطاع غزة يحول دون تطوير مبانيها بشكل مستمر مما يجعلها من أقل الاجراءات الادارية المتبعة في تطوير الهيكلية للجامعات.

#### ❖ تحليل فقرات: إدارة رأس مال العلاقات

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات إدارة رأس مال العلاقات، وكانت كالتالي:

#### جدول رقم (25)

#### تحليل فقرات إدارة رأس مال العلاقات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تمتلك الجامعة سياسة واضحة لتطوير علاقتها وسمعتها مع المؤسسات الحكومية و منظمات القطاع الخاص الذين يتعاملون مع الجامعة	4.17	0.752	83.41	20.657	0.000
2	يوجد في الجامعة برامج دعم ومساعدة لطلبتها لمساعدتهم	4.05	0.990	80.91	14.005	0.000



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	في مواصلة الدراسة و خدمة المجتمع					
3	ترتبط الجامعة بعلاقات علمية وبحثية واسعة مع مراكز البحوث والاستشارات بما يعزز سمعة الجامعة وقدرتها على الابتكار	4.05	0.816	81.02	17.088	0.000
4	تعزز الجامعة علاقتها الطيبة مع منظمات الاعمال الرسمية والخاصة والمدارس و الكليات لتعزيز دورها و مكانتها في المجتمع	4.10	0.801	82.05	18.266	0.000
5	تقوم الجامعة بحفظ كافة البيانات عن جميع المتعاملين مع الجامعة سواء كان من داخل أو خارج الجامعة	4.21	0.804	84.20	19.961	0.000
6	تستمع الجامعة الى مقترحات المؤسسات المتعاونة في طرق تقديم خدماتها حرصاً منها على العلاقة المميزة معها	4.05	0.765	81.02	18.217	0.000
7	تحرص الجامعة على إقامة العلاقات الجيدة مع الآخرين بما يحافظ على متانة العلاقة	4.15	0.749	82.95	20.331	0.000
8	تهتم الجامعة باختيار المؤسسات التي يتم التعامل معها وفق معايير محددة	4.07	0.764	81.48	18.657	0.000
9	تهتم الجامعة بأراء المتعاملين معها وتعمل على اخذ ملاحظاتهم بشكل جدي	3.98	0.852	79.66	15.311	0.000
10	تتظر الجامعة الى ضرورة أن تكون علاقتها مع مؤسسات المجتمع المحلي على مستوى عالي	4.19	0.769	83.86	20.590	0.000
11	تفتح الجامعة المجال أمام الجميع من أجل التعرف على	4.22	0.787	84.43	20.595	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	خدماتها و إمكانياتها البحثية والتعليمية					
12	تعتبر الجامعة أن العلاقات التي تمتلكها من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على منافسيها من الجامعات	4.17	0.782	83.41	19.869	0.000
	جميع الفقرات	4.12	0.636	82.37	23.322	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (175) تساوي (1.97)

وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1- في الفقرة رقم (11) بلغ الوزن النسبي (84.43%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " تفتح الجامعة المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها و إمكانياتها البحثية والتعليمية ".

2- في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي (84.20%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " تقوم الجامعة بحفظ كافة البيانات عن جميع المتعاملين مع الجامعة سواء كان من داخل أو خارج الجامعة ".

3- في الفقرة رقم (10) بلغ الوزن النسبي (83.86%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " تنتظر الجامعة الى ضرورة أن تكون علاقتها مع مؤسسات المجتمع المحلي على مستوى عالي ".

كما تبين النتائج أن اقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي (81.02%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " تستمع الجامعة الى مقترحات المؤسسات المتعاونة في طرق تقديم خدماتها حرصاً منها على العلاقة المميزة معها ".

2- في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي (80.91%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن " يوجد في الجامعة برامج دعم ومساعدة لطلبتها لمساعدتهم في مواصلة الدراسة و خدمة المجتمع " .

3- في الفقرة رقم (9) بلغ الوزن النسبي (79.66%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن " تهتم الجامعة بأراء المتعاملين معها وتعمل على اخذ ملاحظاتهم بشكل جدي" .  
وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (إدارة رأس مال العلاقات) تساوي (4.12) والانحراف المعياري يساوي (0.636)، والوزن النسبي يساوي (82.37%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (23.322) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) و القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن (إدارة رأس مال العلاقات في الجامعات يعمل على تعزيز الميزة التنافسية)

مما سبق يرى الباحث أن الجامعات تعمل على إدارة رأس مال العلاقات لديها بما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية مقارنة بالجامعات الاخرى عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ذلك، الى أن هناك تباين في درجة تطبيق بعضاً من هذه الاجراءات، وقد اوضحت أراء العينة أن أهم الاجراءات الادارية المتبعة في الجامعات والتي من شأنها أن تدعم رأس مال العلاقات بها في تحقيق ميزته التنافسية التالية:

- "تفتح الجامعة المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها و إمكانياتها البحثية والتعليمية" وفق ما ذكر في الفقرة رقم(11)، وهذا يدل على حرص الجامعات على التواصل المستمر مع مؤسسات المجتمع المحلي وفتح المجال للاطلاع على مجالات عملها وامكانياتها وخدماتها حرصاً منها لتوصيل صورتها المشرقة لكافة مؤسسات المجتمع المحلي، وسعياً منها لفرض اسم وسمعة لها بين مؤسسات المجتمع المحلي بشكل عام والجامعات بشكل خاص، كما يساعد بشكل كبير في تعزيز مزاياها التنافسية التي تملكها وعرض ما تتميز به الجامعة عن غيرها من الجامعات الاخرى.

• "تقوم الجامعة بحفظ كافة البيانات عن جميع المتعاملين مع الجامعة سواء كان من داخل أو خارج الجامعة" وفق ما ذكر في الفقرة رقم (5)، وهذا يدل أن الجامعة دوماً تحرص أن تكون على التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي كافة لعرض خدماتها الحديثة والمميزة، ولإطلاعهم على كل ما هو حديث لديها، وهذا ما يوحي أن هناك اهتمام من قبل الجامعة بها، كما أنه يساعد في عملية الرجوع إليها متى دعت الحاجة الى التعاون، وتبعث نوعاً من الثقة في التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي.

• "تنظر الجامعة الى ضرورة أن تكون علاقتها مع مؤسسات المجتمع المحلي على مستوى عالي" وفق ما ذكر في الفقرة رقم (10)، حيث أن العلاقة الجيدة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي يعكس مدى الانضباط والاحترام الذي تملكه الجامعة مع مؤسسات المجتمع المحلي من جهة، وتساعد في رفع سمعة الجامعة من خلال مجموعة المتعاملين المباشرين وغير المباشرين مع الجامعة من جهة أخرى، ومع الاخذ بعين الاعتبار ما تمثله مؤسسات المجتمع المحلي في المجتمع، الذي بدوره سيعمل على المحافظة على سمعة الجامعة ورفعة مكانتها.

وقد اوضحت آراء العينة أن أقل الاجراءات الادارية المتبعة في الجامعات والتي من شأنها أن تدعم رأس مال العلاقات بها في تعزيز ميزتها التنافسية التالية:

• "تهتم الجامعة بآراء المتعاملين معها وتعمل على اخذ ملاحظاتهم بشكل جدي" وفق ما ذكر في الفقرة رقم (9)، وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير العمل من خلال تعديل أو تحديث بعض الجوانب الخاصة بالعمل والتي لها علاقة بالتعامل مع الاخرين والمستفيدين من خدمات الجامعة، وبالتالي فإن ذلك يساهم بشكل كبير على قوة ومثانة العلاقات بين الجامعة والمتعاونين معها ويساهم في رفع مستوى الخدمة والتعاون بينها، وقد يعزى عدم اهتمام الجامعات بآراء المتعاملين معها الى عدم توافق أو تعارض هذه الآراء مع انظمتها وقوانينها من جهة، أو ان الاخذ بها وتنفيذها يتطلب من الجامعة تكاليف إضافية لا تتوافق مع الوضع المالي الذي تمر به.

• "يوجد في الجامعة برامج دعم ومساعدة لطلبتها لمساعدتهم في مواصلة الدراسة وخدمة المجتمع" وفق ما ذكر في الفقرة رقم (2)، وهذا يدعو الجامعات الى ضرورة أن تكون هناك برامج واضحة ومعلنة تساعد الطلبة

وأفراد المجتمع المحلي في خدمة المجتمع، وقد تنظر الجامعات الى صعوبة هذا الامر نظراً لتنوع وتعدد متطلبات المجتمع المحلي وما يحتاجه الامر من تخصيص مالي وكادر بشري متخصص يثقل على كاهل الجامعة.

- "تستمع الجامعة الى مقترحات المؤسسات المتعاونة في طرق تقديم خدماتها حرصاً منها على العلاقة المميزة معها" وفق ما ذكر في البند رقم (6)، حيث تهتم الجامعات أن تكون طرق تقديم خدماتها بما يتواءم مع طبيعة عملية المنظمة المتعاونة وطبيعة الخدمة المقدمة، مع العلم ان الجامعة تستشعر صعوبة الامر لتنوع وتعدد متطلبات العلاقة مع المنظمات المختلفة وما يحتاجه الامر من تخصيص مالي وكادر بشري متخصص.

### تحليل مجمل فقرات المحور الاول: إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية:

استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في كافة فقرات المحور الاول : " إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية " وكانت على النحو التالي:

#### جدول رقم (26)

#### تحليل مجمل فقرات للمحور الاول " إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية"

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	17.596	79.44	0.733	3.97	إدارة رأس المال البشري	1
0.000	20.298	80.98	0.686	4.05	إدارة رأس المال الهيكلي	2
0.000	23.322	82.37	0.636	4.12	إدارة رأس مال العلاقات	3
<b>0.000</b>	<b>20.910</b>	<b>80.76</b>	<b>0.659</b>	<b>4.04</b>	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (175) ( تساوي (1.97)

وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فروع المحاور الفرعية للمحور الاول تساوي ( 4.04 ) والانحراف المعياري يساوي (0.659) والوزن النسبي يساوي (80.76%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد ( 60%) وقيمة t المحسوبة تساوي ( 20.910 ) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) و القيمة الاحتمالية تساوي ( 0.000 ) وهي اقل من (0.05) مما يدل على إن إدارة رأس المال الفكري في الجامعات يعمل على تعزيز الميزة التنافسية.

مما سبق فإن الاجراءات الادارية التي تتبعها الجامعات في إدارة رأس المال الفكري بكافة محاوره تساهم في تعزيز ميزة تنافسية بينها، مع توضيح التالي :

- أن الجامعات تعطي أولوية للإجراءات الادارية لرأس مال العلاقات، وذلك يعطي مؤشراً انه من أهم محاور رأس المال الفكري التي تعزز الميزة التنافسية في الجامعات، وهذا يعزى الى أن رأس مال العلاقات يمثل اهم الطرق التي من الممكن ان تساعد الجامعة في توصيل اهدافها إبراز الصورة الايجابية الى المجتمع ككل، وبالتالي تحقيق التنافس المطلوب، كونها توفر الطرق التي تساعد في إبراز انجازات الجامعة وإطلاعهم على التقدم الحاصل فيها.
- ان الجامعات تعطي أولوية ثانية للإجراءات التي الخاصة بإدارة رأس المال الهيكلي، وهذا يعطي مؤشراً على حرص الجامعات على تطوير إجراءاتها الادارية الخاصة بتطوير هيكليتها إيماناً ان الهيكلية الادارية التي تملكها تمثل عنصر مهم في تطوير الجامعة، ويعكس مدى التطور والتقدم فيها، وهي تساعد في تسهيل العمل بداخلها مما يساهم في إبراز الصورة المتطورة للجامعة ومدى تقدمها .
- ان الجامعة تعطي أولوية للإجراءات الخاصة بإدارة رأس المال البشري بعد كل من الاجراءات الخاصة برأس مال العلاقات و رأس المال الهيكلي، الا ان نسبة تحقيق هذه الاجراءات هي (79.44%)، وهذا بدوره يوضح ان الجامعات تعطي أولوية كبرى لتطوير رأس المال البشري، لكن هذا الاهتمام يأتي بعد الاهتمام برأس مال العلاقات ورأس المال الهيكلي، وقد يعزى ذلك نظراً لما تعتقده إدارة الجامعات أن النتيجة المرجوة والتأثير الذي قد يظهر من جراء الاهتمام برأس مال العلاقات ورأس المال الهيكلي يكون أكبر من تأثير

الاهتمام برأس المال البشري، مع الاحتفاظ بأهمية الاجراءات التي تتبعها الجامعات مع رأس المال البشري وهذا واضح من النسبة الكبيرة التي حققتها إدارة رأس المال البشري.

### تحليل فقرات المحور الثاني : تعزيز الميزة التنافسية

تم استخدام اختبار t للعينة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والتي تبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات المحور الثاني تعزيز الميزة التنافسية وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (27)

#### تحليل الفقرات المحور الثاني تعزيز الميزة التنافسية

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	13.245	78.75	0.939	3.94	تتبع الجامعة قواعد وسياسات واضحة في اختيار كادر بشري مميز	1
0.000	14.398	80.23	0.932	4.01	اتباع الجامعة لقواعد وسياسات واضحة في اختيار الموظفين المتميزين للعمل لديها يحقق لها ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد و متطور في عملية تقديم الخدمات	2
0.000	15.890	81.36	0.892	4.07	تتميز الجامعة بإمكانياتها التي تساعدها في تقديم برامج اكااديمية نوعية لا توجد في الجامعات الاخرى	3
0.000	14.470	81.02	0.964	4.05	تشجع الجامعة أساتذتها على المبادرات للارتقاء بالخدمات التعليمية وخدمة الطلبة بما يميزها عن الجامعات الاخرى	4
0.000	13.122	79.43	0.982	3.97	تمتلك الجامعة برنامج دوري لمشروعات البحوث العلمية والمؤتمرات للارتقاء بالإنجاز العلمي للأساتذة والباحثين	5
0.000	14.691	80.23	0.913	4.01	تتميز الجامعة بالتعاون مع جامعات مرموقة في العالم لتحسين قدرتها على تحقيق جودة التعليم	6
0.000	15.787	80.11	0.845	4.01	تتميز الجامعة بقدرتها على الاستجابة لحاجات الطلبة في التخصصات الجديدة	7

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	23.734	85.57	0.715	4.28	تتميز الجامعة بسرعة الاستجابة في تبنى التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التعليمية والإدارية	8
0.000	16.230	80.34	0.831	4.02	تمتلك الجامعة مجموعة واسعة من الانشطة التعليمية التي تلبي الحاجات المختلفة لأساتذتها وطلبتها	9
0.000	18.521	82.39	0.802	4.12	تدرك الجامعة ان الكفاءة المتميزة تتحقق نتيجة تكامل العناصر الداخلية بين مختلف وحداتها التنظيمية	10
0.000	16.472	80.80	0.837	4.04	تحرص إدارة الجامعة على التعرف على إمكانيات المنافسين و أهدافهم واستراتيجياتهم باستمرار من أجل التطور والتنافس	11
0.000	15.421	80.11	0.865	4.01	تعمل إدارة الجامعة على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز	12
0.000	16.654	82.27	0.887	4.11	يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة ويتم تطوير هيكليتها بما يتوافق مع متطلبات الجودة	13
0.000	15.667	81.36	0.905	4.07	توجد خطة واضحة لضمان الجودة ويتم متابعتها بشكل مستمر لا جراء التحسينات الضرورية	14
0.000	16.608	80.80	0.831	4.04	تسعى الجامعة الى تبنى الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها تعتمد بها على كادرها الاداري والاكاديمي الحالي	15
0.000	18.327	82.27	0.806	4.11	تحرص الجامعة على الحفاظ على مميزاتها وذلك بوضعها ضمن خططها الاستراتيجية	16
0.000	17.949	82.05	0.815	4.10	تحرص الجامعة على الحفاظ على مميزاتها وذلك بما يتوفر من كادر بشري وهيكلية وعلاقات	17
0.000	18.200	82.39	0.816	4.12	تحرص الجامعة على امتلاكها كادر أكاديمي وإداري تميزها عن غيرها من الجامعات	18



القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	15.136	81.02	0.921	4.05	تحرص الجامعة على امتلاكها هيكلية إدارية تميزها عن غيرها من الجامعات	19
0.000	17.913	83.30	0.863	4.16	تحرص الجامعة على امتلاكها خدمات وعلاقات تميزها عن غيرها من الجامعات	20
0.000	20.281	81.29	0.696	4.06	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 175 تساوي 1.97

وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- في الفقرة رقم (8) بلغ الوزن النسبي (85.57%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " الجامعة تتميز بسرعة الاستجابة في تبنى التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التعليمية والإدارية " .
- في الفقرة رقم (20) بلغ الوزن النسبي (83.30%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " الجامعة تحرص على امتلاكها خدمات وعلاقات تميزها عن غيرها من الجامعات " .
- في الفقرة رقم (10) بلغ الوزن النسبي (82.39%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " الجامعة تدرك ان الكفاءة المتميزة تتحقق نتيجة تكامل العناصر الداخلية بين مختلف وحداتها التنظيمية " .

كما تبين النتائج أن اقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- في الفقرة رقم (12) بلغ الوزن النسبي (80.11%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " إدارة الجامعة تعمل على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز " .

• في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي (79.43%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " الجامعة تمتلك برنامج دوري لمشروعات البحوث العلمية والمؤتمرات للارتقاء بالإنجاز العلمي للأساتذة والباحثين " .

• في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي (78.75%) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إن " الجامعة تتبع قواعد وسياسات واضحة في اختيار كادر بشري مميز " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (تعزيز الميزة التنافسية) تساوي (4.06)، والانحراف المعياري يساوي (0.696)، والوزن النسبي يساوي (81.29%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (20.281) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) و القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على ان الجامعات الفلسطينية تتبع قواعد وسياسات واضحة لتعزيز الميزة التنافسية

مما سبق يرى الباحث أن الجامعات تعمل على تعزيز الميزة التنافسية لديها من خلال تطبيق الاجراءات الادارية لمكونات رأس المال الفكري الثلاثة مقارنة بالجامعات الاخرى عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ذلك، الا أن هناك تباين في درجة تطبيق بعضاً من هذه الاجراءات، وقد اوضحت آراء العينة أن أهم عناصر تعزيز الميزات التنافسية في الجامعات والتي تحققت من جراء إدارة مكونات رأس المال الفكري التالي:

- "الجامعة تتميز بسرعة الاستجابة في تبنى التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التعليمية والإدارية " وفق ما ورد في الفقرة رقم (8)، وهي من ضمن عناصر تحقيق الميزة التنافسية الناتجة عن التطور في الانظمة المستخدمة، وهي تعكس المرونة الموجودة في الهيكلية الخاصة بالجامعة وقدرتها على التأقلم و مواكبة الثورة التكنولوجية الحديثة، والتي هي تنطوي تحت الاجراءات الادارية لرأس المال الهيكلي.
- " تحرص الجامعة على امتلاكها خدمات وعلاقات تميزها عن غيرها من الجامعات "، وفق ما ورد في الفقرة رقم (20)، وهي من ضمن عناصر تحقيق الميزة التنافسية الناتجة عن الرغبة في نوعية الخدمات والعلاقات

التي تتميز بها الجامعة، وهي تعكس مدى حرص الجامعات على ان تكون هناك علاقات مميزة ذات خصوصية مع مؤسسات المجتمع المحلي، والتي هي تنطوي تحت الاجراءات الادارية لرأس مال العلاقات.

- " تدرك الجامعة ان الكفاءة المتميزة تتحقق نتيجة تكامل العناصر الداخلية بين مختلف وحداتها التنظيمية " وفق ما ورد في الفقرة رقم (10)، وهي من ضمن عناصر تحقيق الميزة التنافسية الناتجة عن الرغبة في تقديم خدمات ذات جودة عالية والتي تتميز بها الجامعة، وهي تعكس مدى حرص الجامعات على أن تكون العناصر التي تمتلكها من الكادر البشري ذو خبرة وكفاءة عالية في العمل من جهة، والية العمل والهيكلية الموجودة في الجامعة تساعد في تحقيق جودة العمل، والتي هي تنطوي تحت الاجراءات الادارية لرأس المال البشري و رأس المال الهيكلي.

وقد اوضحت آراء العينة أن أقل عناصر تعزيز الميزات التنافسية في الجامعات والتي تحققت من جراء إدارة مكونات رأس المال الفكري التالي:

- " تتبع الجامعة قواعد وسياسات واضحة في اختيار كادر بشري مميز " وفق ما ورد في الفقرة رقم (1)، وهذا يعكس ضعف سياسات وقواعد الجامعات المعلنة في اختيار الكوادر البشرية التي تمتلكها، وبالتالي فإنه سيؤثر على جودة الخدمة المقدمة في الجامعات، والتي هي تنطوي تحت الاجراءات الادارية لرأس المال البشري، وهذا يوضح أن إدارة الجامعات قد لا تنظر الى اتباع سياسة التوظيف انه من المزايا التي من الممكن ان تتبع في تحقيق الميزة التنافسية، علماً أنها من أهم مظاهر دعم الابداع والخدمة المميزة في الجامعات لان ذلك سيحقق وبشكل واضح وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من جهة، ويظهر مدى الشفافية العالية في العمل داخل الجامعات من جهة اخرى.
- " تمتلك الجامعة برنامج دوري لمشروعات البحوث العلمية والمؤتمرات للارتقاء بالإنجاز العلمي للأساتذة والباحثين " وفق ما ذكر في الفقرة رقم (5)، وهذا يعكس عدم وجود الاهتمام الكافي من الجامعات بوضع سياسات تساعد تطوير الكادر البشري وتبني البحث العلمي كميزة للتنافس بينها، وهي التي تنطوي تحت الاجراءات الادارية لرأس المال البشري، وقد يعزى ذلك الى التكلفة العالية التي تتطلبها الاجراءات الادارية

للبحث العلمي من جهة، والاعتقاد بضعف النتيجة المرجوة من قبل الجامعات نتيجة تطبيق هذه الاجراءات على صعيد التنافس بينها.

- " تعمل إدارة الجامعة على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز "، وفق ما ذكر في الفقرة رقم(12)، وهذا يعكس عدم وجود الاهتمام الكافي من الجامعات بتوفير الموارد المادية او المعنوية التي من شأنها دعم الكفاء والتميز في العمل، سواءً من قبل الكادر البشري بتوفير الحوافز المادية او المعنوية من جهة، او من خلال توفير البنية التحتية وتوفير مايلزم من معدات وأجهزة تدعم الكفاءة والتميز وتحقق التطور والنوعية في الاداء، وهي التي تتطوي تحت الاجراءات الادارية لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلية، وقد يعزى ذلك الى التكلفة العالية التي يتطلبها الدعم المطلوب، كذلك غياب السياسة الواضحة في الجامعات بمكافأة الابداع والتميز.

#### ◀ تحليل محاور الدراسة للجامعات الفلسطينية كل على حدة: : إدارة رأس المال الفكري في الجامعات

##### الفلسطينية والميزة التنافسية

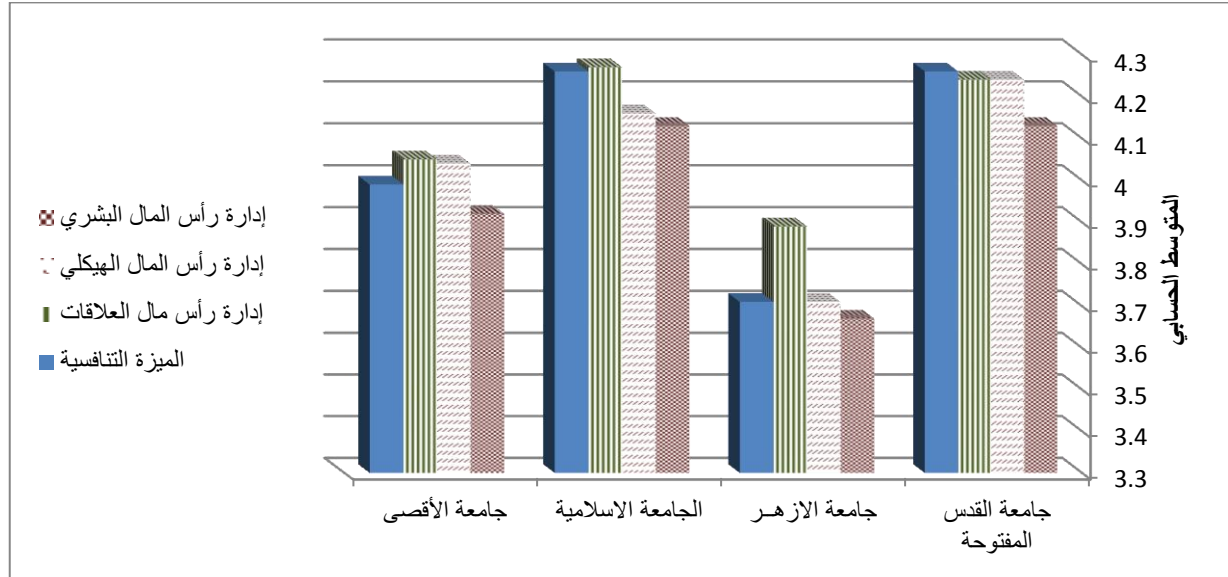
تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في محاور الدراسة للجامعات الفلسطينية كل على حده في إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية، وتبين النتائج أن الجامعة الاسلامية حصلت على اعلى معدل في محور رأس المال البشري حيث بلغ (4.13) بوزن نسبي (82.69%)، وجامعة القدس المفتوحة حصلت على اعلى معدل في محور رأس المال الهيكلية حيث بلغ (4.24) بوزن نسبي (84.71%)، والجامعة الاسلامية حصلت على اعلى معدل في محور رأس المال العلاقات حيث بلغ (4.27) بوزن نسبي (85.32%)، وبصفة عامة جامعة القدس المفتوحة حصلت على اعلى معدل في محاور إدارة رأس المال الفكري مجتمعة حيث بلغ (4.19) بوزن نسبي (83.90%)، وفي الميزة التنافسية حصلت جامعة القدس المفتوحة والجامعة الاسلامية على اعلى معدل حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.26) بالتساوي وبوزن نسبي (85.28%) و وزن نسبي (85.14%) على التوالي.

جدول رقم (28)

تحليل محاور " إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية" والميزة التنافسية

جامعة الأقصى		الجامعة الإسلامية		جامعة الأزهر		جامعة القدس المفتوحة		الجامعة	مسلسل
الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		
78.38	3.92	82.69	4.13	73.48	3.67	82.55	4.12	إدارة رأس المال البشري	1
80.83	4.04	83.27	4.16	74.19	3.71	84.71	4.24	إدارة رأس المال الهيكلي	2
81.08	4.05	85.32	4.27	77.86	3.89	84.79	4.23	إدارة رأس مال العلاقات	3
79.95	4.00	83.60	4.18	74.92	3.75	83.90	4.19	جميع الفقرات (إدارة رأس المال الفكري)	4
79.83	3.99	85.14	4.26	74.13	3.71	85.28	4.26	الميزة التنافسية	5

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية 175 تساوي (1.97)



شكل رقم (10): تحليل محاور " إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية" والميزة التنافسية

## رابعاً : إختبار فرضيات البحث:

وتتمثل فرضيات البحث فيما يلي :

1. الفرضية الرئيسية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين قدرة

الجامعات الفلسطينية على إدارة رأس مالها الفكري وتعزيز ميزات التنافسية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

1.1- الفرضية الفرعية الأولى : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

قدرة الجامعات الفلسطينية على إدارة رأس مالها البشري وتعزيز ميزات التنافسية "

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مدى القدرة على إدارة رأس المال البشري في الجامعات وتعزيز

الميزة التنافسية، وكانت النتائج مبينة في جدول رقم (29) على النحو التالي:

### جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين مدى القدرة على إدارة رأس المال البشري في الجامعات و تعزيز الميزة التنافسية.

المحور	الإحصاءات	تعزيز الميزة التنافسية
إدارة رأس المال البشري في الجامعات	معامل الارتباط	0.880
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	176

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية " 174 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.175

وتبين النتائج أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي

(0.880) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.175)، مما يدل على وجود علاقة بين قدرة

الجامعات الفلسطينية على إدارة رأس مالها البشري في الجامعات الامر الذي يعزز ميزات التنافسية عند مستوى

دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ابودية، 2011) والتي أكدت أن الجامعات تسعى إلى توفير متطلبات رأس المال

البشري والتي من شأنها أن تساعد في تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات المذكورة وهذه من وجهة نظر

الهيئة الاكاديمية، ودراسة (باطينه والزعبي، 2011) والتي ذكرت ان هناك علاقة قوية بين تأثر رأس المال

البشري والميزة التنافسية بتطبيق الدراسة على قطاع المصارف، ودراسة (شعبان، 2011) والتي ذكرت ان يتوفر متطلبات رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات، مؤكدة على دور رأس المال البشري الذي تمتلكه الشركة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات ، ودراسة (مسودة، 2010) والتي ذكرت بتوفر متطلبات رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية، ودراسة (بلوناس وأمينة، 2007) والتي ذكرت ان رأس المال البشري يعتبر من أهم رؤوس الاموال المكونة لرأس المال الفكري والتي تعتمد عليه المنظمات كثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الدوري وبوسالم، 2011) والتي ذكرت أنه لا يوجد دور لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى قطاع الاتصالات.

## 1.2- الفرضية الفرعية الثانية : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين قدرة الجامعات الفلسطينية على إدارة رأس مالها الهيكلية وتعزيز ميزاتها التنافسية "

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مدى القدرة على إدارة رأس المال الهيكلية في الجامعات وتعزيز الميزة التنافسية، وكانت النتائج مبينة في جدول رقم (30) على النحو التالي:

### جدول رقم (30)

معامل الارتباط بين مدى القدرة على إدارة رأس المال الهيكلية في الجامعات و تعزيز الميزة التنافسية.

المحور	الإحصاءات	تعزيز الميزة التنافسية
إدارة رأس المال الهيكلية في الجامعات	معامل الارتباط	0.894
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	176

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية " 174 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.175

وتبين النتائج أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي (0.894) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.175)، مما يدل على وجود علاقة بين مدى القدرة على إدارة رأس المال الهيكلي في الجامعات وتعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

وهذا يعني أن هناك علاقة بين إدارة رأس المال الهيكلي وتعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (باطينه والزعبي، 2011) والتي ذكرت أن هناك علاقة قوية بين تأثير رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية والتي طبقت على قطاع المصارف، ودراسة (شعبان، 2011) والتي ذكرت أنه يتوفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات، مؤكدة على دور رأس المال الهيكلي الذي تمتلكه الشركة في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (الدوري وبوسالم، 2011) والتي ذكرت أن هناك دور لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ودراسة (الجرادات والسامري وجاد الله، 2012) والتي تؤكد وجود علاقة إحصائية قوية مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي ومدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية في قطاع الضرائب، ودراسة (suci، 2006) والتي ذكرت وجود علاقة قوية بين مدى توافر رأس المال الهيكلي وقيمة الاستثمارات في رأس المال الهيكلي في المنظمة.

### 1.3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى

قدرة الجامعات الفلسطينية على إدارة رأس مال العلاقات وتعزيز ميزات التنافسية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مدى القدرة على إدارة رأس مال العلاقات في الجامعات وتعزيز الميزة التنافسية، والنتائج مبينة في جدول رقم (31) كانت على النحو التالي:



### جدول رقم (31)

معامل الارتباط بين مدى القدرة على إدارة رأس مال العلاقات في الجامعات و تعزيز الميزة التنافسية.

المحور	الإحصاءات	تعزيز الميزة التنافسية
إدارة رأس مال العلاقات في الجامعات	معامل الارتباط	0.887
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	176

المحسوبة عند درجة حرية " 174 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي r0.175 قيمة

وتبين النتائج أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي ( 0.887 ) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.175)، مما يدل على وجود علاقة بين مدى القدرة على إدارة رأس مال العلاقات في الجامعات وتعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (  $\alpha = 0.05$  )، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى.

وهذا يعني ان هناك علاقة بين إدارة رأس مال العلاقات وتعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة (شعبان، 2011) والتي ذكرت انه يتوفر متطلبات رأس مال العلاقات لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات، ودراسة (مسودة، 2011) والتي ذكرت ان توفر متطلبات رأس المال الزبوني (رأس مال العلاقات) لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الدوائية، وتختلف نتائج الفرضية مع ما ذكر في دراسة (باطينه والزعبي، 2011) والتي ذكرت وجود علاقة ضئيلة لرأس مال العلاقات مع تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (الدوري ويوسالم، 2011) والتي ذكرت أنه لا يوجد دور لرأس المال الزبوني (رأس مال العلاقات) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

❖ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بكافة أبعادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(  $\alpha \leq 0.05$  ) بين قدرة الجامعات الفلسطينية على إدارة رأس مالها الفكري وتعزيز ميزاتها التنافسية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مدى قدرة الجامعات الفلسطينية على إدارة رأس مالها الفكري في

الجامعات وتعزيز ميزاتها التنافسية، والنتائج مبينة في جدول رقم (32) على النحو التالي:

### جدول رقم (32)

معامل الارتباط بين مدى القدرة على إدارة رأس المال الفكري في الجامعات و تعزيز الميزة التنافسية.

المحور	الإحصاءات	تعزيز الميزة التنافسية
القدرة على إدارة رأس المال الفكري في الجامعات	معامل الارتباط	0.929
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	176

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "174" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.175

وتبين النتائج أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي (0.929)، وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.175)، مما يدل على وجود علاقة بين مدى القدرة على إدارة رأس المال الفكري في الجامعات وتعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الأولى كاملة.

مما سبق من تحليل نتائج الفرضيات الفرعية، تبين أن الإجراءات الإدارية لجميع عناصر رأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العلاقات) تساعد في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، إلا أنه هناك تباين في الدور الذي يشكله كل محور من محاور رأس المال الفكري، حيث سجلت نتائج تحليل آراء المبحوثين أن إدارة رأس مال العلاقات له الدور الأكبر في تعزيز الميزة التنافسية، في حين سجلت النتائج أن إدارة رأس المال البشري يمثل الدور الأخير في تعزيز الميزة التنافسية من أقسام رأس المال الفكري، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (شعبان، 2011) والتي ذكرت أن لرأس المال الفكري دور في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصال، وسجلت الدراسة أن رأس المال الزبوني (رأس مال العلاقات) يأتي في المرتبة الأولى في تحقيق عناصر الميزة التنافسية ومن ثم يليه رأس المال الهيكلي ومن ثم رأس المال البشري، ودراسة (الحواجرة، 2005) والتي ذكرت وجود أثر لرأس المال المعرفي (رأس المال الفكري) في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (مسودة، 2011) والتي ذكرت بتوفر متطلبات رأس المال المعرفي (رأس المال الفكري) لتحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع الصناعات الدوائية، ودراسة (الدوري وبوسالم، 2011) والتي ذكرت بوجود

دور ذو دلالة احصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى قطاع شركات الاتصال، مع وجود اختلاف في درجة التأثير لكل عنصر من عناصر رأس المال الفكري، وقد يعزى ذلك الى اختلاف طبيعة مجتمع ومكان تطبيق الدراسات، مع وجود الاجماع من كافة الدراسة وجود علاقة لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس- العمر- المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي - مكان العمل).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

2.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية تعزى الى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (33) على النحو التالي:

جدول رقم (33)

نتائج اختبار t للفروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى الجنس

البيان	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري	ذكر	157	4.015	0.671	-1.362	0.175
	أنثى	19	4.232	0.517		
تعزير الميزات التنافسية	ذكر	157	4.044	0.714	-1.143	0.254
	أنثى	19	4.237	0.514		
توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري وتعزير الميزات التنافسية	ذكر	157	4.024	0.674	-1.312	0.191
	أنثى	19	4.234	0.509		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 174 " تساوي 1.97

ويتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.191) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي (-1.312) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الجنس، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية.

وهذا ما يتوافق مع دراسة (مقدادي وآخرون، 2010)، والذي أكد فيه أنه لا يوجد تأثير لجنس العاملين بالإدارة على المعرفة السوقية أو الميزة التنافسية بين الجامعات، ودراسة (شعبان، 2011) والتي أكدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع الاتصالات تعزى إلى الجنس.

وتختلف النتائج الظاهرة مع بعض نتائج دراسة (عساف، 2013) والتي ذكرت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الجنس على عدة محاور منها (التعليم المنظمي والتعليم المستمر) بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الجنس على المحاور الأخرى (الموارد وقدرات المؤسسة، الجودة والابتكار والتميز، التكيف واستدامة الإبداع) وكانت النتائج لصالح الذكور، وتتعارض النتائج مع ما توصل إليه (الدهدار، 2006) والذي أكدت دراسته أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للجنس.

**2.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى العمر.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى العمر، والنتائج المبينة في جدول رقم (34) على النحو التالي:

جدول رقم (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى العمر

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري	بين المجموعات	0.441	3	0.147	0.335	0.800
	داخل المجموعات	75.471	172	0.439		
	المجموع	75.912	175			
تعزيز الميزات التنافسية	بين المجموعات	0.558	3	0.186	0.380	0.768
	داخل المجموعات	84.292	172	0.490		
	المجموع	84.851	175			
توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري و تعزيز الميزات التنافسية	بين المجموعات	0.455	3	0.152	0.344	0.794
	داخل المجموعات	75.760	172	0.440		
	المجموع	76.214	175			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية ( 3، 172 ) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.66)

و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.794) وهي اكبر من (0.05) وقيمة F المحسوبة تساوي (0.344) وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.66) مما يدل على عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى العمر، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

وهذا يدل أن إجابات جميع المبحوثين من جميع الفئات العمرية أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول إدارة رأس المال الفكري تعزى الى العمر، وهذا يتفق مع ما ذكر في دراسة (شعبان، 2011) التي أكدت

أن إجابات المبحوثين من جميع الفئات العمرية جاءت في نفس الاتجاه حول مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع الاتصالات.

2.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (35) على النحو التالي:

جدول رقم (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى

المؤهل العلمي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري	بين المجموعات	1.028	3	0.343	0.787	0.503
	داخل المجموعات	74.884	172	0.435		
	المجموع	75.912	175			
تعزير الميزات التنافسية	بين المجموعات	1.455	3	0.485	1.000	0.394
	داخل المجموعات	83.396	172	0.485		
	المجموع	84.851	175			
توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري و تعزير الميزات التنافسية	بين المجموعات	1.027	3	0.342	0.783	0.505
	داخل المجموعات	75.187	172	0.437		
	المجموع	76.214	175			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية ( 3 ، 172 ) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

ويتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.505) وهي أكبر من (0.05) وقيمة F المحسوبة تساوي (0.783) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.66) مما يدل على عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى المؤهل العلمي، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

وهذا يدل أن إجابات جميع الباحثين من جميع فئات المؤهل العملي (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه) أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى المؤهل العلمي. وهذا يختلف مع ما ذكر في دراسة (شعبان، 2011) التي أكدت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول توفر مستوى متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات قطاع الاتصالات تعزى للمؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح درجة البكالوريوس، ودراسة (عساف، 2013) والتي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لحملة الدراسات العليا .

**2.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى سنوات الخبرة.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى سنوات الخبرة، والنتائج مبينة في جدول رقم (36) على النحو التالي:

جدول رقم (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في استجابات أفراد العينة متطلبات إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى سنوات الخبرة

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري	بين المجموعات	0.740	3	0.247	0.564	0.639
	داخل المجموعات	75.173	172	0.437		

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
	المجموع	75.912	175			
تعزيز الميزات التنافسية	بين المجموعات	0.731	3	0.244	0.498	0.684
	داخل المجموعات	84.120	172	0.489		
	المجموع	84.851	175			
توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري و تعزيز الميزات التنافسية	بين المجموعات	0.699	3	0.233	0.531	0.662
	داخل المجموعات	75.515	172	0.439		
	المجموع	76.214	175			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية ( 3 ، 172 ) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.66)

والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.662) وهي أكبر من (0.05) وقيمة F المحسوبة تساوي (0.531) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.66) مما يدل على عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى سنوات الخبرة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

وهذا يدل أن إجابات جميع المبحوثين من جميع فئات سنوات الخبرة (من 1 إلى أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - من 10 إلى أقل من 15 سنة - أكثر من 15 سنة) أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى مدة سنوات الخبرة في العمل، وهذا يتوافق مع دراسة (شعبان، 2011) التي ذكرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول توفر مستوى متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات قطاع الاتصالات تعزى إلى مدة الخبرة الوظيفية.



ولا يتوافق مع ما ذكر في دراسة (عساف، 2013) التي أكدت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اراء افراد العينة لواقع إدارة الابداع وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لسنوات الخدمة في محاور مختلفة من تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

2.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية تعزى الى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى المسمى الوظيفي، والنتائج مبينة في جدول رقم (37) على النحو التالي:

جدول رقم (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى المسمى الوظيفي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري	بين المجموعات	6.708	6	1.118	2.730	0.015
	داخل المجموعات	69.204	169	0.409		
	المجموع	75.912	175			
تعزيز الميزات التنافسية	بين المجموعات	4.485	6	0.747	1.572	0.158
	داخل المجموعات	80.366	169	0.476		
	المجموع	84.851	175			
توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري و تحقيق الميزات التنافسية	بين المجموعات	5.842	6	0.974	2.338	0.034
	داخل المجموعات	70.373	169	0.416		
	المجموع	76.214	175			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية ( 6، 169) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.15)

ويتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.034) وهي أقل من (0.05) وقيمة F المحسوبة تساوي (2.338) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.15) مما يدل على وجود فروق في استجابات أفراد

العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى المسمى الوظيفي، ويبين اختبار شففيه جدول رقم (38) النتائج التالية:

جدول رقم (38)

اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي

المحور	الفرق بين المتوسطات	رئيس قسم	مساعد مدير دائرة	مساعد مدير دائرة	مدير دائرة	مساعد عميد	عميد	مساعد رئيس الجامعة	غير ذلك
إدارة رأس المال الفكري	رئيس قسم		0.162	0.065	0.607*	0.418	-0.162	0.240	
	مساعد مدير دائرة	-0.162		-0.097	0.445	0.256	-0.324	0.078	
	مدير دائرة	-0.065	0.097		0.542	0.353	-0.227	0.174	
	مساعد عميد	-0.607*	-0.445	-0.542		-0.189	-0.769°	-0.367	
	عميد	-0.418	-0.256	-0.353	0.189		-0.580	-0.178	
	مساعد رئيس الجامعة	0.162	0.324	0.227	0.769°	0.580		0.401	
	غير ذلك	-0.240	-0.078	-0.174	0.367	0.178	-0.401		
التنافسية إدارة رأس المال الفكري و تعزيز الميزات	رئيس قسم		0.161	0.079	0.580°	0.360	-0.175	0.260	
	مساعد مدير دائرة	-0.161		-0.082	0.418	0.199	-0.336	0.099	
	مدير دائرة	-0.079	0.082		0.500	0.281	-0.254	0.181	
	مساعد عميد	-0.580°	-0.418	-0.500		-0.219	-0.754°	-0.319	
	عميد	-0.360	-0.199	-0.281	0.219		-0.535	-0.100	
	مساعد رئيس الجامعة	0.175	0.336	0.254	0.754°	0.535		0.435	
	غير ذلك	-0.260	-0.099	-0.181	0.319	0.100	-0.435		

ويظهر ان الفروق بين فئتي "مساعد عميد" و "رئيس قسم" والفروق لصالح الفئة "رئيس قسم"، كما توجد فروق بين استجابات افراد العينة بين فئتي "مساعد عميد" و "مساعد رئيس الجامعة" والفروق لصالح الفئة "مساعد رئيس الجامعة"، مما يدل على وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى المسمى الوظيفي ، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية.

وهذا يدل أن إجابات جميع المبحوثين من جميع فئات المسميات الوظيفية الادارية بالجامعات (رئيس قسم - مساعد مدير دائرة - مدير دائرة - مساعد عميد - عميد - مساعد رئيس الجامعة - نائب رئيس الجامعة)

أكدت على وجود فروق ذات دلالة احصائية حول إدارة رأس المال الفكري تعزى الى المسمى الوظيفي الذي يحمله الشخص في الجامعة، وهذا يتفق ما ورد في دراسة (شعبان، 2011) والتي ذكرت أن هناك فروق ذات دلالة احصائية حول إدارة رأس المال الفكري تعزيز الميزة التنافسية لدى شركات قطاع الاتصالات، تعزى الى المسمى الوظيفي.

2.6 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية تعزى الى مكان العمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى مكان العمل، والنتائج مبينة في جدول رقم (39) على النحو التالي:

#### جدول رقم (39)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى مكان العمل

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري	بين المجموعات	5.411	3	1.804	4.400	0.005
	داخل المجموعات	70.501	172	0.410		
	المجموع	75.912	175			
تعزيز الميزات التنافسية	بين المجموعات	8.682	3	2.894	6.535	0.000
	داخل المجموعات	76.169	172	0.443		
	المجموع	84.851	175			
توفر متطلبات إدارة رأس المال الفكري و تعزيز الميزات التنافسية	بين المجموعات	6.345	3	2.115	5.206	0.002
	داخل المجموعات	69.870	172	0.406		
	المجموع	76.214	175			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية ( 3، 76 ) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.72

ويتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.002) وهي أقل من (0.05) وقيمة F المحسوبة تساوي (5.206) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.72)، مما يدل على وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى مكان العمل، ويبين اختبار شففيه جدول رقم (40) التالي:

جدول رقم (40)

اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير مكان العمل

المحور	الفرق بين المتوسطات	جامعة القدس المفتوحة	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى
إدارة رأس المال الفكري	جامعة القدس المفتوحة		0.449*	0.015	0.197
	جامعة الأزهر	-0.449*		-0.434*	-0.252
	الجامعة الإسلامية	-0.015	0.434*		0.183
	جامعة الأقصى	-0.197	0.252	-0.183	
تعزيز الميزات التنافسية	جامعة القدس المفتوحة		0.557*	0.007	0.272
	جامعة الأزهر	-0.557*		-0.551*	-0.285
	الجامعة الإسلامية	-0.007	0.551*		0.265
	جامعة الأقصى	-0.272	0.285	-0.265	
إدارة رأس المال الفكري و تعزيز الميزات التنافسية	جامعة القدس المفتوحة		0.483*	0.012	0.221
	جامعة الأزهر	-0.483*		-0.471*	-0.262
	الجامعة الإسلامية	-0.012	0.471*		0.208
	جامعة الأقصى	-0.221	0.262	-0.208	

ويظهر أن الفروق بين فئتي " جامعة الأزهر " و " جامعة القدس المفتوحة " والفروق لصالح الفئة " جامعة القدس المفتوحة "، كما توجد فروق بين آراء أفراد العينة بين فئتي " جامعة الأزهر " و " الجامعة الإسلامية " والفروق لصالح الفئة " الجامعة الإسلامية "، مما يدل على وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى مكان العمل، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية.

وهذا يدل أن إجابات جميع المبحوثين من جميع فئات مكان العمل (جامعة القدس المفتوحة - الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة الأقصى ) أكدت على وجود فروق ذات دلالة احصائية حول إدارة رأس المال الفكري وقدرتها في تحقيق الميزة التنافسية تعزى الى مكان العمل والتي كانت لصالح الجامعة الإسلامية وجامعة القدس المفتوحة مقارنة مع جامعة الأقصى وجامعة الأزهر.

## الفصل السابع

### النتائج والتوصيات

- ❖ مقدمة
- ❖ أولاً: النتائج
- ❖ ثانياً: التوصيات المقترحة
- ❖ ثالثاً: الدراسة المستقبلية المقترحة

## مقدمة :

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذا البحث، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء هذه النتائج والتي يأمل الباحث أن تساهم في دعم وتعزيز نقاط القوة، وكذلك معالجة وتصحيح النقاط التي تحتاج الى تحسين من أجل تحقيق الهدف الرئيس من البحث وهو تعزيز الميزة التنافسية للجامعات من خلال الاستفادة من مكونات رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعات.

## أولاً: النتائج:

قدم هذا البحث تحليلاً لمجموعة من الاجراءات الادارية التي من الممكن أن تستخدم في الاستفادة من مكونات رأس المال الفكري ( رأس المال البشري - رأس المال الهيكلية - رأس مال العلاقات) والتي من شأنها أن تساعد الجامعة في تعزيز ميزات التنافسية والتي تسعى الى تحقيقها، حيث شمل هذا البحث مجموعة منها تتمثل في (جودة الخدمة - المرونة والتطور - النوعية - الإبداع)، وقد أظهر التحليل التالي:

1- توجد علاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.929)، الامر الذي يدل على أن إدارة عناصر رأس المال الفكري تساعد في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية.

2- يوجد تباين في علاقة مكونات رأس المال الفكري وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، حيث أظهرت الدراسة التالي:

2.1 توجد علاقة بين إدارة رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.880)، وبوزن نسبي بلغ (79.44%)، حيث سجل الابداع والتطور في مجالات البحث العلمي والتدريب اعلى درجات التأثير في تعزيز الميزة التنافسية في محور ادارة رأس المال البشري وهو ما يدعم (الابداع و التطور) في مجالات تعزيز الميزة التنافسية، ومن ثم امتلاك الجامعات للعاملين ذوي الخبرة من خلال المحافظة عليهم ومنعهم من التسرب الى المنافسين او الحرمان من خدماتهم، مما يساعد في اكتساب (الجودة والنوعية) في الاداء في مجالات الميزة التنافسية، بينما سجلت قلة الحوافز المادية والمعنوية في استقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات وكذلك ضعف برنامج المكافآت المقدم للمبدعين في الهيكل البشري

للجامعات أقل الاجراءات الادارية التي تتبعها الجامعات في تعزيز (التطور والابداع والنوعية ) لميزاتها التنافسية على المستوى البشري، وهذا يعزى الى الظروف المحيطة في قطاع غزة بشكل عام والجامعات بشكل خاص، إضافة الى عدم التحديث والتجديد في سياسات الجامعات بما يتوافق مع التطورات المعاصرة.

2.2 توجد علاقة بين إدارة رأس المال الهيكلية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.894)، وبوزن نسبي بلغ (80.98%)، حيث سجل التطور في الهيكل الاداري الذي تمتلكه الجامعات أهم ركائز دعم الميزة التنافسية للجامعات، هذا من خلال حرص الجامعات على امتلاك مكتبات متنوعة الاهداف والاعراض كامتلاكها مكتبة علمية واخرى الكترونية والذي يدل على مقدار التطور والحرص على امتلاك النوعية في تقديم خدماتها العلمية والبحثية ومن ثم فإن التطور في الهيكل الاداري للجامعات الذي يساعد في تسهيل التواصل بين كافة المستويات الادارية يعكس مدى التطور والنوعية في تقديم الخدمات للجامعة دعماً منها في تعزيز ميزاتها التنافسية، بينما سجلت ضعف تشكيل لجان وفرق العمل وتطوير المرافق التي تمتلكها الجامعات أقل الاجراءات الادارية المستخدمة لتطوير رأس المال الهيكلية، وهذا يعزى الى أن تشكيل فرق العمل وتطوير المرافق الجامعية يتطلب موارد وميزانيات عالية في الوقت التي تعاني فيه الجامعات من أزمات مالية خانقة، وكذلك عدم تطرق الهيكلية الادارية الى الامان الوظيفي في الهيكلية بما يساعد الموظف على الاحساس بالامان الوظيفي يساعده في ابراز كامل طاقته في العمل.

2.3 توجد علاقة بين إدارة رأس مال العلاقات وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.887)، وبوزن نسبي بلغ (82.37%)، ويعتبر أقوى عنصر من عناصر رأس المال الفكري تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، حيث سجلت إدارة العلاقات وفتح المجال امام المجتمع بالتعرف على خدمات الجامعة العملية والبحثية واحتفاظها ببيانات المتعاملين معها يدعم زيادة التواصل مع المجتمع المحلي ويظهر نوعية الخدمات التي تقدمها مما يساعد في تحقيق النوعية في الخدمات والتأكد من جودة خدماتها، في حين سجلت عدم الاستماع الى المتعاونين مع الجامعة والى



مقترحاتهم في طريقة تقديم خدماتها واخذ ملاحظاتهم بشكل جدي أقل الاجراءات الادارية التي تتبعها الجامعات، وهذا الذي بدوره من الممكن ان يساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها إضافة الى تحقيق النوعية في تقديم خدماتها، وقد يعزى ذلك الى كون تحقيق هذا الامر مختلف من جهة الى اخرى وقد يتطلب الامر الواحد تخصيص كادر بشري ومالي عالي يتقل كاهل الجامعة .

**3-** تتخذ الجامعات في تعزيز مزاياها التنافسية عدة محاور، وهذا تبين من تحليل اراء المبحوثين في اهم عناصر تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على إدارة مكونات رأس المال الفكري، حيث ظهرت المرونة والتطور وكذلك جودة الخدمة من خلال تبني الجامعات للتكنولوجيا الحديثة في عملياتها الادارية، سعياً منها في تقديم خدمات مميزة ومتطورة، بينما ظهر حرص الجامعات على امتلاك علاقات نوعية ومميزة مع المتعاملين مع الجامعة.

**4-** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق الاجراءات الادارية لرأس المال الفكري والتي تعزز الميزة التنافسية في الجامعات تعزى الى الجنس، وهذا يعزى الى ان الاجراءات الادارية لاتفرق في تطبيقها بين الجنس من جهة، وكذلك ضعف الحضور من جنس الاناث في المناصب الادارية ذات القرار في الجامعات من جهة اخرى.

**5-** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق الاجراءات الادارية لرأس المال الفكري والتي تعزز الميزة التنافسية في الجامعات تعزى الى العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، هذا يعزى الى ان الاجراءات الادارية لاتفرق في تطبيقها بين أصحاب المؤهلات العلمية أو العمر أو المسميات الوظيفية.

**6-** يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق الاجراءات الادارية لرأس المال الفكري والتي تعزز الميزة التنافسية في الجامعات تعزى الى المسمى الوظيفي، وقد يعزى ذلك الى مدى التأثير لكل مسمى من المسميات الادارية في تنفيذ أو تشريع الانظمة والاجراءات الادارية في الجامعات، وحجم الاعمال المطلوبة من كل مسمى وظيفي.

- 7- يختلف مدى تطبيق الاجراءات الادارية لمختلف محاور رأس المال الفكري بين الجامعات الفلسطينية، حيث سجل تطبيق الاجراءات الادارية في كل من جامعة القدس المفتوحة والجامعة الاسلامية بدرجة أكبر مقارنة بكل من جامعة الاقصى وجامعة الازهر.
- 8- سجل إدارة رأس مال العلاقات أعلى نسبة تأثير في الجامعة الاسلامية في تعزيز ميزتها التنافسية، وهذا يدل على قوة العلاقات التي تربطها مع المتعاونين معها واهتمامها الكبير في الاعلان عما وصلت اليه من نجاحات وانجازات محلية ودولية .
- 9- سجل إدارة رأس المال الهيكلية أعلى نسبة تأثير في جامعة القدس المفتوحة في تعزيز ميزتها التنافسية، وهذا يدل على اهتمام الجامعة بدعم هيكليتها الادارية المميزة عن الجامعات الاخرى.
- 10- أظهرت النتائج أن إدارة رأس مال العلاقات أعلى نسبة تأثير في جامعة الازهر في تعزيز ميزتها التنافسية، وهذا يدل على حرص الجامعة على الاعلان عن نجاحاتها وانجازاتها المحلية والدولية.
- 11- أظهرت النتائج أن إدارة رأس مال العلاقات أعلى نسبة تأثير في جامعة الاقصى في تعزيز ميزتها التنافسية، وهذا يدل على حرص الجامعة على إيصال تطورها وتقدمها للمجتمع والمتعاملين معها.
- 12- أظهر تحليل النتائج أن كل من جامعة القدس المفتوحة والجامعة الاسلامية تسعى الى تعزيز أكبر في ميزاتها التنافسية مقارنة بكل من جامعة الاقصى وجامعة الازهر من خلال إدارتها لرؤوس الاموال الفكرية التي تمتلكها.
- 13- تتباين قدرة الجامعات في تعزيز ميزاتها التنافسية مع الجامعات الاخرى من خلال عدة محاور، حيث تسعى الى تقديم خدمات نوعية ومتطورة، وكذلك امتلاك كادر بشري مميز يستطيع تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة.

## ثانياً: التوصيات المقترحة:

### بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحث يوصي بالتالي:

1. ضرورة الاهتمام بالكادر البشري في الجامعات، حيث سجلت الاجراءات الادارية لرأس المال البشري في الجامعات أقل الاجراءات الادارية تحقيقاً في دعم الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، من خلال التالي:
  - 1.1 دعم الجامعات للبحث العلمي، وتخصيص عوائد مادية ومعنوية سنوية للمميزين في الانجازات العلمية، خاصة على الصعيد الدولي.
  - 1.2 الاهتمام برفع كفاء العاملين الادارية منها والعلمية من خلال وجود مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها أن تساعد في رفع الروح المعنوية وإذكاء روح المنافسة والاجتهاد بين العاملين.
  - 1.3 العمل على تطوير مؤهلات الكادر البشري في الجامعات من خلال بعض الاجراءات الادارية الاجبارية التي تفرض على العاملين لتطوير مؤهلاتهم وقدراتهم العلمية والعملية، كضرورة المشاركة في المؤتمرات الدولية أو نشر الابحاث العملية ومشاركتهم في اللجان والورش التدريبية خلال فترات محددة.
  - 1.4 أن تعمل الجامعات على المحافظة على الكادر المؤهل ذو الخبرة لديها وحمايتهم من التسرب الى خارج الجامعة من خلال تحسين المواقع الوظيفية لديهم مما يساعد على نقل الخبرة التي يمتلكونها الى الاخرين أو تقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.
  - 1.5 وضع برنامج واضح لاليات الترقية ووتولي المناصب الادارية في الجامعات بما يفتح المجال أمام العاملين ذوي الكفاءة العالية بتولي المناصب الادارية الحساسة من جهة، وعكس مدى الشفافية الادارية التي تتمتع بها الجامعة وتعزيز الثقة الادارية لدى العاملين من جهة اخرى، وبث روح التنافس والطموح بين العاملين لتحسين أوضاعهم الوظيفية.
2. ضرورة الاهتمام بتطوير الهيكل الاداري في الجامعات، حيث سجلت الاجراءات الادارية لرأس المال الهيكلية في الجامعات دوراً كبيراً في دعم الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التالي:
  - 2.1 التطوير المستمر في هيكلية الجامعات ودعم أصحاب القرار بما يساعد في تسهيل التواصل بين الهياكل الادارية في الجامعات، والذي بدوره سيساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجامعة.

2.2 قيام الجامعة بتوفير كافة الامكانيات التي تساعد العاملين والطلبة والمتعاملين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في تنفيذ الاجراءات الخاصة بهم، أو عند إجراء البحوث والدراسات، وهذا بدوره يعكس الصورة الحسنة والشفافية العالية للجامعة.

2.3 تطوير المرافق المستخدمة في الجامعة وتخصيصها في المهام التي ستنشأ من أجلها للمساهمة في تصميمها بما يتناسب مع الخدمة المراد تقديمها.

2.4 الحرص أن يراعي الهيكل التنظيمي الامان الوظيفي الذي يبحث عنه العاملون في الجامعات .

2.5 دعم تشكيل فرق العمل في المهام التي تقوم الجامعة مما يساعد على رفع مستويات الاداء من خلال تناقل الخبرات والمهارت في مجموعات العمل .

3. ضرورة الاهتمام بدعم إجراءات رأس مال العلاقات في الجامعات، حيث سجلت الإجراءات الادارية لرأس مال العلاقات في الجامعات الدور الاكبر في دعم الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التالي:

3.1 النظر الى أهمية تقوية العلاقات مع المتعاونين مع الجامعة، نظراً لما لهم من اثر بالغ في عكس الصورة المشرقة عن الجامعة للاخرين.

3.2 تقوية العلاقات مع المتعاملين مع الجامعات وفتح باب التعرف على خدماتها من أجل الوقوف على خدماتها العلمية والعملية الحقيقية.

3.3 ضرورة حث العاملين على تحسين اليات التعاون والتعامل مع افراد المجتمع المحلي والمستفيدين من خدمات الجامعة والمتعاونين معها لما له من أهمية في تحسين سمعة الجامعة.

3.4 الاحتفاظ بالبيانات الخاصة بالمتعاملين مع الجامعة من أجل سهولة التواصل معهم وقت الحاجة.

3.5 الاخذ بعين الاعتبار اقتراحات الافراد والمؤسسات المتعاونة مع الجامعة في انجاز اعمالها وتقديم خدماتها، وهذا يساعد في تحسين طرق تقديم الخدمات بشكل نوعي .

**مرفق ملحق رقم (5): خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الباحث**

## ثالثاً: الدراسات المقترحة:

قدم هذا البحث دراسة لعلاقة إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بتعزيز الميزة التنافسية بها، وتم دراستها من وجهة نظر الهيئة الادارية العليا بالجامعة، وعليه فإن الباحث يقترح دراسات مستقبلية في المجالات

التالية:

- علاقة التخطيط الاستراتيجي بتطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية
- قياس وتقييم رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو دقة، سناء والدجني، إياد (2011)، بحث بعنوان "التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية-الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة"، مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي/جامعة الزرقاء الأهلية -الأردن، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، مايو 2011 .
- ابوبكر، مصطفى محمود (2006). "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- أبودية، هنادي (2012). "واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الاكاديمية"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- أبوغين، أحمد فاروق (2012)، "دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الاكاديمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة - فلسطين.
- أبوفارة، يوسف والنسور، جاسر (2009). "مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه"، مقدم للمؤتمر العلمي الدولي لجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف بالجزائر الجزائر.
- الباطينه، محمد والزعبي، محمد (2011). "تأثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة تطبيقية بنك إريد"، المجلة الاوربية للابحاث العلمية العدد (10 / 2011).
- بلوناس، عبدالله وأمينه، قدايفة (2009). "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال"، المؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الاعمال : التحديات العالمية المعاصرة، الاردن، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- بن علي، أمينة و بوزيان، العجال (2009). "الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات"، بحث منشور في المؤتمر العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الجزائر، جامعة د.الطاهر مولاي بسعيدة.

- البناء، بشير عبدالعظيم (2007). "رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنظمة العربية"، مجلة معهد النيل العالي للعلوم التجارية، جامعة المنصورة.
- بوشعور، حريري وفلاق، صليحة (2011). "رأس المال الفكري و دوره في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال"، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- جادالرب، سيد محارب (2006). "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية"، القاهرة، مطبعة العشري .
- الجرادات، عمر والسامري، فاطمة وجادالله، نورا (2012). "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة دائرة الضراب الاردنية، المجلة الاوربية للابحاث العلمية"، المجلد 69 (3).
- جمال الدين، سحنون و معمر حمدي (2010). "تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعات المحروقات في الدول العربية، الجزائر، جامعة الشلف.
- حباينة، محمد (2007). "دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) و أوراسم تيليكوم الجزائر (OTA)", رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر.
- حسن، حسن فلاح (2009). "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- حسن، راوية (2005). " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مصر، الدار الجامعية.
- حسين، ليث سعدالله (2007). " راس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية "، بحث مقدم لمؤتمر الملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية لبلدان العربية، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
- حمادة، عامر عبدالرؤوف (2010). "التدريب واثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية - دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية : فلسطين
- الحواجرة، كامل محمد يوسف (2005). "اثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الاردنية"، مجلة جامعة البترا الخاصة، الاردن.

- الحواجرة، كامل محمد يوسف (2009). "دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالاداء التنافسي للمؤسسات"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 7 (2).
- خليل، نبيل مرسي (1998). "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، مصر، مركز الاسكندرية للكتاب.
- الدهدار، مروان حمودة (2006). "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- الدوري، زكريا وبوسالم، ابوبكر (2011). "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة النافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر"، بحث مقدم لمؤتمر رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة الشلف بالجزائر.
- دياب، سهيل (2003). "مناهج البحث العلمي"، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- راضي، ميرفت محمد (2012). "تصور مقترح لتدعيم المزايا التنافسية في الجامعات الفلسطينية"، مقدم إلى مؤتمر التنافسية الإقليمية للمؤسسات العربية، مصر، جامعة القاهرة.
- الروسان، محمود علي (2007). "العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني"، مجلة الادارة والاقتصاد 63
- الروسان، محمود والعجلوني، محمود (2010). "اثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الاردنية (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 (2).
- ستيوارت، توماس (2004). "ثروة المعرفة"، ترجمة أحمد صلاح. مصر، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
- سلمان، أحمد عيسى (2009). "نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- شعبان، مصطفى رجب علي (2011). "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلية الفلسطينية جوال"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- الشعباني، صالح إبراهيم يونس (2011)، "أثر رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي(ش.م) مختلطة في نينوي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 7 (4).



- صالح، رضا ابراهيم (2009). "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية، معهد الادارة العامة.
- الصالح، عثمان بن عبدالله (2012). "تنافسية مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، 2012/10
- صورية، معموري وهجيرة، الشيخ (2011). "محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعات المحروقات في الدول العربية، الجزائر، جامعة الشلف.
- الطراونة، علي (2011). "اثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية: المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن
- العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن (2004). "رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الاعمال في ظل الاقتصاد الرقمي"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الاردن.
- عبدالحليم، نادية راضي (2011). "منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي"، بحث مقدم لمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الاردن، جامعة الزرقاء.
- عبدالسلام، بندي عبدالله و علة، مراد (2011). "دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة"، بحث مقدم لمؤتمر الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة حسيبة بن وبوعلبي بالشلف.
- عبدالمنعم، اسامة (2009). "رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية - دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية"، الاردن
- عبو، عمر وعبو، هودة (2011). "مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة حسيبة بن وبوعلبي شلف، الجزائر.
- عبيدات، ذوقان و عدس، عبدالرحمن وكايد، عبدالخالق (2001). "البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه"، دار الفكر، الاردن.
- العجمي، نصار (2010). "بناء نموذج مقترح لقياس اثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات العينة

- العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- عساف ، محمود عبدالمجيد (2013). إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، بحث غير منشور، وزارة التربية والتعليم العالي.
  - العساف، صالح حمد (1995)، "المدخل الى البحث في العلوم السلوكية"، مكتبية العبيكان، الرياض.
  - عمر، أيت مختار و معمر، حمدي (2011). "طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري"، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس حول "مداخل وأساليب قياس وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الاعمال"، الجزائر، جامعة الشلف بالجزائر.
  - العمري، غسان عيسى إبراهيم، (2007)، "دور الموجودات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 14.
  - العنزري، سعد وصالح، أحمد (2009). "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال"، الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع
  - عوالي، حنان (2010). "ما هية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري"، بحث مقدم لمؤتمر الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة حسيبة بن وبوعلبي بالشلف.
  - الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2007). "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن
  - الفضل، مؤيد محمد العلي (2009). "العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي"، مجلة القدسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11(3)
  - الفقهاء، سام عبدالقادر (2012). " تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، الاردن، الجامعة الهاشمية.
  - الفيومي، احمد محمد (2010). "أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة- دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

- كشك، محمد بهجت (1996). "مبادئ الاحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية"، دار الطباعة الحرة، مصر.
- محمد، أمية أبو الفتوح (2008). "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال"، ملتقى المسروعات الصغيرة والمتوسطة، العدد 62، مصر.
- مسودة، سناء (2011). "مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها - دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الاردنية"، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25 (4).
- مصطفى، أحمد سيد (2004). "إدارة الموارد البشرية الادارة العصرية لرأي المال البشري"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- المطيري، محيا بن خلف عيد (2007) "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)" ، رسال دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى ، السعودية.
- المفرجي، عادل حرحوش و صالح، أحمد علي (2007). "رأس المال الفكري وطرق قياسه، وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر.
- المقادمة، عبدالرحمن إبراهيم أحمد (2013). "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة - فلسطين.
- مقدادي، يونس عبدالعزيز والصرابرة، خالد أحمد والشورة، محمد سليم (2012). "المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 5.
- مقلد، محمد (2010). "نحو إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري بمكاتب المحاسبة والمراجعة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد 8.
- منير، نوري و نعيمة، بارك (2009). " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات "، مجلة جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف-الجزائر.
- مؤسسة امان فلسطين (2012). النزاهة والشفافية والامان في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة.
- نجم، نجم عبود (2007). "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، مؤسسة

الورا للنشر والتوزيع، الأردن.

- نجم، عماد الدين إسماعيل مصطفى (2010). "قياس رأس المال الفكري كمدخل لتطوير الاداء، في المنظمات العامة المصرية مع التطبيق على الهيئة العامة للاستعلامات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- نجم، نجم عبود (2004). "تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة و القائمة على المعرفة"، مجلة جامعة الزيتونة الاردنية.
- الهلالي، الشربيني الهلالي (2011). "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة - مصر، العدد 22
- هيجان، عبدالرحمن (2007). "رأس المال الفكري" استراتيجية التحول من الفئة العامة الى الفئة المميزة"، ورقة عمل منشورة، متاح على الانترنت  
<http://www.hrdiscussion.com/hr13128.html>
- وزارة التربية والتعليم العالي، الكتاب الاحصائي التربوي السنوي 2012/2011م لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني ، رام الله ، فلسطين .
- يحضيه، سملاي (2004). "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة بالجزائر، العدد 6
- يحضيه، سملاي (2004) ، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر ، الجزائر .
- يوسف، عبدالستار حسين (2005). "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال"، دراسة مقدمة لمؤتمر "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، الاردن، جامعة الزيتونة الاردنية.

- Al-Ali, Niermine. (2003), “**Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step**”, John Wily & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, U.S.A.
- Al-Jaradat, O., Al-Samraie, F., & Jadallah, N. (2012),”Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service”, **European Journal of Scientific Research**, Vol. 69 (3).
- Bisaria, Gaurav (2013). “ Achieving Competitive Advantage By Private Management Colleges or Private University “, **International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research**, Vol. 2 (3)
- Boyce, Sharon Yvette (2007): “*Using Intellectual Capital and Organizational Capability to Enhance Strategic Implementation for Pharmaceutical Firms*”, Journals of Business and public Affairs; Vol. 1(1).
- Brooking, A., (1996), “Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise”, London, International Thomas business Press, 1st Edition.
- Despres, Charles and Chauvel, Daniele (2000), **Knowledge management(s)**, Boston, Butterworth Heinemann.
- Edvinsson, L. & Malone, M., (1997), Study: “Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower”, USA, Harper Business,
- Edvinsson. L., (1999), Study: “Intellectual Capital of Nations for Future Wealth Creation”, **Journal of Human Resource Costing and Accounting**. Vol. 4 (1).
- Grant, R., (1996), " Prospering in Dynamically- Competitive Environmental: **Integration"**, **Organizational Science**, Vol. 1( 4 )
- Greco, Marco Grimaldi, Michele Scarabotti, Laura and Schiraldi,

- Massimiliano Maria (2013). The Sources of Competitive Advantage in University Spin-Offs: a Case Study, **Journals of Technology Management & Innovation**, Vol 8(3)
- Joia, Luiz Antonio (2000). “Measuring intangible corporate assets: Linking business strategy with intellectual capital”, **journal of Intellectual Capital**, Vol 1 (1)
  - Kamukama, Nixon , Ahiauzu, Augustine and Ntayi Joseph M (2011)” *Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance*”, Journal of Intellectual Capital, Vol. 12 (1), 152-164.
  - Kaplan, R., & Norton, D., (2004), “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets”, **Harvard Business Review**, Vol. 82 (1)
  - Kok, Andrew (2007), “Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning”, University of Johannesburg.
  - Lilly, Martha Sadler (2004), “Estimates Of Intangible Capital In Financial Statements”, journal Of Applied Business Research, Vol.4 (1)
  - Malhotra, Yogesh (2003). “Measuring Knowledge Assets of A Nation Knowledge System for development”, Invited Research Paper Sponsored by the United Nations Department of Economic and Social Affairs. Keynote Presentation at the Ad Hoc Group of Experts Meeting at the United Nations Headquarters, New York City, USA.
  - Mitchell, Helen j (2010):”*A Model for Managing Intellectual Capital to Genrate Wealth* ”, Doctor’s thesis, Massey University, New Zealand
  - OECD, Measuring and Reporting Intellectual Capital (1999): Experience, Issues and Prospect Programme Notes and Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum,. Paris.
  - Pazdzior, Artur and Pazdzior, Maria (2012). “Measurement of Intellectual Capital In A Company”, study for management, Knowledge and learning International Conference, Poland.
  - Porter, M., (1993), “Competitive Advantage of Nations”, USA, **Harvard Business Review**, Inter-edition.

- Stevens, R.H , Brown, K.C and Russell (2010), “Introducing the Intellectual Capital Interplay Model: Advancing Knowledge Frameworks in the Not-for-Profit Environment of Higher Education, **International Education Studies** 4(2).
- Stewart, Thomas, A., (1997), “*Intellectual capital: the new wealth of organization*”, New York , USA, Doubleday, Vol.19
- Suciu, Christina (2006 October): “*Intellectual capital as a source of the competitive advantage*”; presented to the international conference on Business Excellence; Brasova University; Romania.
- Sveiby, K., (1997), “**The New Organizational Wealth: Managing and measuring Knowledge –Based Assets**”, San Francisco,USA, Berett-Koehler.
- Ulrich,( 1998), “**a new manages for human resources**”, USA,Harvard business review,

ثالثاً: المواقع الالكترونية

- 
- <http://www.alaqsa.edu.ps/site/>
  - <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/index.asp>
  - <http://www.aman-palestine.org/>
  - <http://www.hrdiscussion.com/>
  - <http://www.iugaza.edu.ps/>
  - <http://www.mohe.gov.ps/ShowArticle.aspx?ID=336>
  - <http://www.qou.edu/>
  - <http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=3069>

## الملاحق

- ❖ ملحق رقم (1): قائمة المحكمين لإدارة الدراسة "الاستبيان"
- ❖ ملحق رقم (2): إدارة الدراسة "الاستبيان"
- ❖ ملحق رقم (3): كتب تسهيل مهمة باحث للجامعات
- ❖ ملحق رقم (4): ملخص الدراسات السابقة
- ❖ ملحق رقم (5): خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الباحث في الجامعات



## الملحق رقم (1): أسماء المحكمين

## قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان:

الجامعة التي يتبعها	إسم المحكم	م.
الجامعة الاسلامية	د.أكرم سمور	1
جامعة الأزهر - غزة	د.جبر الداعور	2
جامعة القدس المفتوحة - غزة	د.جلال شببات	3
جامعة القدس المفتوحة - غزة	د.خالد عبدالدايم	4
جامعة الأزهر - غزة	د.خليل حجاج	5
جامعة الأزهر - غزة	د.رامز بدير	6
الجامعة الاسلامية	د.سامي أبو الروس	7
جامعة غزة	د.سهيل دياب	8
جامعة الأزهر - غزة	د.شادي التبانى	9
جامعة الأزهر - غزة	د.عطا درويش	10
جامعة الأزهر - غزة	د.علي أبو زيد	11
جامعة الأزهر - غزة	د.محمد عليان	12
جامعة الأزهر - غزة	د.محمد فارس	13
جامعة الأزهر - غزة	د.محمود عكاشة	14
جامعة الأزهر - غزة	د.مؤمن الحنجوري	15
الجامعة الاسلامية	د.نافذ بركات	16
جامعة القدس المفتوحة - غزة	د.نبيل شعث	17
الجامعة الاسلامية	د.وسيم الهبيل	18
الجامعة الاسلامية	د.ياسر الشرفا	19
الجامعة الإسلامية - غزة	د.يوسف بحر	20

الملحق رقم (2): اداة الدراسة "الاستبانة"



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة يحفظك الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

### الموضوع: قائمة استقصاء

يقوم الباحث بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان:

"إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على الجامعات

الفلسطينية بقطاع غزة"

ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب المهمة للبحث بهدف التعرف على آراء المدراء والمسؤولين وذوي العلاقة بإدارة الجامعات العليا، حول علاقة إدارة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، لذلك فقد تم تصميم هذا الاستبيان المرفق لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة.

يرجى التكرم بتقديم إجاباتكم المحايدة والممثلة لقناعتكم الشخصية، وسوف تُعامل هذه الإجابات بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تعاونكم ومؤكداً أن لإجاباتكم تأثيراً مهماً في دقة النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، ومساعدة الباحث في التوصل إلى نتائج صحيحة ومفيدة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث / خالد أحمد قشقش

جوال / 0597777274

البريد الإلكتروني / kqashqash@qou.edu

أولاً : البيانات الشخصية و الوظيفية

الرجاء وضع إشارة (√) في المربع المناسب

- 1- مكان العمل :  جامعة القدس المفتوحة  جامعة الأزهر  
 الجامعة الإسلامية  جامعة الأقصى
- 2- الجنس :  ذكر  أنثى
- 3- العمر :  20 - أقل من 30  30 - أقل من 40  
 40 - أقل من 50  50 عاماً و أكثر
- 4- المؤهل العلمي :  دبلوم فأقل  بكالوريوس  
 ماجستير  دكتوراه
- 5- سنوات الخبرة :  من 1 - أقل من 5 سنوات  من 5 - أقل من 10 سنوات  
 من 10 - أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر
- 6- المسمى الوظيفي :  رئيس قسم  مساعد مدير دائرة  
 مدير دائرة  مساعد عميد  
 عميد  مساعد رئيس الجامعة  
 نائب رئيس الجامعة  غير ذلك .....
- .....

يرجى وضع علامة ( √ ) في المربع المناسب امام كل عبارة بما تراه مناسباً

المحور الاول : إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية

1 - إدارة رأس المال البشري

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحدد الجامعة سياسة واضحة لاستقطاب الافراد المتميزين من الكادر البشري					
2	تعمل الجامعة باستقطاب أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الدرجات الاكاديمية العليا للعمل بها					
3	تضع الجامعة سياسات محددة للحفاظ على الكادر البشري لديها					
4	تستقطب الجامعة أساتذة وباحثين متميزين من أجل الحفاظ على سمعتها المميزة					
5	تتحسن سمعة الجامعة جزاء الانجازات العلمية والبحثية والتدريبية للعاملين فيها					
6	تقدم الجامعة حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات و الكفاءات من الخارج والداخل					
7	تعطي الجامعة أهمية بالغة لتطوير المورد البشري في خططها الاستراتيجية					
8	تقدم الجامعة برامج لتدريب وتطوير الكادر البشري بما ينعكس على ادائهم					
9	تأخذ الجامعة بأراء العاملين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل					
10	تحرص الجامعة بإبراز الاعمال المميزة التي يقدمها العاملون بالجامعة في كافة المجالات الادارية والاكاديمية					
11	تهتم الجامعة بامتلاك عاملين ذوو معرفة تامة بكافة الانظمة و القوانين والخدمات التي تقدمها					
12	تضع الجامعة أنظمة إدارية متطورة من شأنها مراقبة الأداء بهدف تطوير العمل					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تضع الجامعة الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع تخصصه وخبرته وقدرته					
14	تكافئ الجامعة المبدعين في العمل الاكاديمي والاداري وفق برنامج محدد و واضح					
15	تحرص إدارة الجامعة على تطوير أداء عاملها في المجالين الاداري والاكاديمي بما يتوافق مع سياسة الجودة لديها					
16	يشعر الكادر الاداري والاكاديمي بالامان الوظيفي في الجامعة					
17	تعتبر الجامعة أن الكادر الاداري والاكاديمي الذي تمتلكه من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على منافسيها من الجامعات					

## 2- إدارة رأس المال الهيكلي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساهم الهيكلية الادارية للجامعة في سهولة التواصل بين كافة المستويات الادارية بالجامعة					
2	تساعد هيكلية الجامعة العاملين في تقديم خدمات مميزة للطلبة و المجتمع المحلي.					
3	تهتم الجامعة أن تمتلك مرونة في القرارات الادارية المتخذة حرصاً على تطوير العاملين					
4	توفر الجامعة كافة الوسائل التي يتيح للعاملين الاطلاع على أنظمة وقوانين الجامعة والمعلومات والخدمات التي تقدمها					
5	تمتلك الجامعة هيكلية إدارية معلنة تساعد في تقديم خدماتها بشكل مميز عن الاخرين					
6	تدعم الجامعة ثقافة التحسين المستمر للعملية التعليمية ومخرجاتها					
7	تتبنى الجامعة أساليب و أدوات لتوفير المعلومات التي يحتاجها الاساتذة والطلبة عند الحاجة اليها					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	توثق الجامعة برامجها وتجاريها للإستفادة منها لاحقاً					
9	تتسم العلاقات التنظيمية بين كليات الجامعة و أقسامها العلمية بالتعاون والتكامل و تبادل الخبرات					
10	تقوم الجامعة بتشكيل فرق العمل من مختلف الاقسام والوحدات التنظيمية بهدف تحسين و تطوير العمل					
11	يتوفر في الجامعة مرافق تميزها عن الجامعات الاخرى في مجال التعليم الجامعي					
12	يوجد في الجامعة مكتبة علمية وأخرى الكترونية					
13	تساعد الهيكلية الادارية في الجامعة على إنجاز الاعمال المطلوبة بكل سهولة					
14	ترسم الهيكلية بشكل واضح الامان الوظيفي للعاملين بها في الجانب الاداري و الاكاديمي					
15	تعتبر الجامعة أن الهيكلية الادارية الذي تمتلكها من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على منافسيها من الجامعات					

### 3- إدارة رأس مال العلاقات

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك الجامعة سياسة واضحة لتطوير علاقتها وسمعتها مع المؤسسات الحكومية و منظمات القطاع الخاص الذين يتعاملون مع الجامعة					
2	يوجد في الجامعة برامج دعم ومساعدة لطلبتها لمساعدتهم في مواصلة الدراسة و خدمة المجتمع					
3	ترتبط الجامعة بعلاقات علمية وبحثية واسعة مع مراكز البحوث والاستشارات بما يعزز سمعة الجامعة وقدرتها على الابتكار					
4	تعزز الجامعة علاقتها الطيبة مع منظمات الاعمال الرسمية والخاصة والمدارس و الكليات لتعزيز دورها و مكانتها في المجتمع					



م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	تقوم الجامعة بحفظ كافة البيانات عن جميع المتعاملين مع الجامعة سواء كان من داخل أو خارج الجامعة					
6	تستمع الجامعة الى مقترحات المؤسسات المتعاونة في طرق تقديم خدماتها حرصاً منها على العلاقة المميزة معها					
7	تحرص الجامعة على إقامة العلاقات الجيدة مع الاخرين بما يحافظ على متانة العلاقة					
8	تهتم الجامعة باختيار المؤسسات التي يتم التعامل معها وفق معايير محددة					
9	تهتم الجامعة بأراء المتعاملين معها وتعمل على اخذ ملاحظاتهم بشكل جدي					
10	تنظر الجامعة الى ضرورة أن تكون علاقتها مع مؤسسات المجتمع المحلي على مستوى عالي					
11	تفتح الجامعة المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها و إمكانياتها البحثية والتعليمية					
12	تعتبر الجامعة أن العلاقات التي تمتلكها من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على منافسيها من الجامعات					

### المحور الثاني : تعزيز الميزة التنافسية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبع الجامعة قواعد وسياسات واضحة في اختيار كادر بشري مميز					
2	اتباع الجامعة لقواعد وسياسات واضحة في اختيار الموظفين المتميزين للعمل لديها يحقق لها ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد و متطور في عملية تقديم الخدمات					
3	تتميز الجامعة بإمكانياتها التي تساعدها في تقديم برامج اكاديمية نوعية لاتوجد في الجامعات الاخرى					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	تشجع الجامعة أساتذتها على المبادرات للأرتقاء بالخدمات التعليمية وخدمة الطلبة بما يميزها عن الجامعات الأخرى					
5	تمتلك الجامعة برنامج دوري لمشروعات البحوث العلمية والمؤتمرات للأرتقاء بالانجاز العلمي للأساتذة والباحثين					
6	تتميز الجامعة بالتعاون مع جامعات مرموقة في العالم لتحسين قدرتها على تحقيق جودة التعليم					
7	تتميز الجامعة بقدرتها على الاستجابة لحاجات الطلبة في التخصصات الجديدة					
8	تتميز الجامعة بسرعة الاستجابة في تبنى التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التعليمية والإدارية					
9	تمتلك الجامعة مجموعة واسعة من الأنشطة التعليمية التي تلبى الحاجات المختلفة لأساتذتها وطلبتها					
10	تدرك الجامعة ان الكفاءة المتميزة تتحقق نتيجة تكامل العناصر الداخلية بين مختلف وحداتها التنظيمية					
11	تحرص إدارة الجامعة على التعرف على إمكانيات المنافسين و أهدافهم وأستراتيجياتهم باستمرار من أجل التطور والتنافس					
12	تعمل إدارة الجامعة على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز					
13	يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة ويتم تطوير هيكليتها بما يتوافق مع متطلبات الجودة					
14	توجد خطة واضحة لضمان الجودة ويتم متابعتها بشكل مستمر لاجراء التحسينات الضرورية					
15	تسعى الجامعة الى تبنى الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها تعتمد بها على كادرها الاداري والاكاديمي الحالي					
16	تحرص الجامعة على الحفاظ على مميزاتنا وذلك بوضعها ضمن خطتها الاستراتيجية					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تحرص الجامعة على الحفاظ على مميزاتها وذلك بما يتوفر من كادر بشري وهيكلية وعلاقات					
18	تحرص الجامعة على امتلاكها كادر أكاديمي وإداري تميزها عن غيرها من الجامعات					
19	تحرص الجامعة على امتلاكها هيكلية إدارية تميزها عن غيرها من الجامعات					
20	تحرص الجامعة على امتلاكها خدمات وعلاقات تميزها عن غيرها من الجامعات					

شاكراً لكم جهدكم الطيب ،

و تقبلوا مني فائق الاحترام التقدير ،،،،،

الباحث / خالد احمد قشقش

ملحق رقم (3): المخاطبات الموجهة للجامعات لتسهيل لتطبيق البحث

"كتب تسهيل مهمة الباحث"

ملحق رقم (4): ملخص للدراسات السابقة

ملحق رقم (5): خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الباحث

م	اسم الدراسة	المؤلف / المؤلفون	زمان ومكان الدراسة	الهدف من الدراسة	اهم النتائج
<b>أولاً: الدراسات التي تناولت محور رأس المال الفكري</b>					
1	<u>اثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الاداء المؤسسي، دراسته ميدانية على المؤسسات العامة الاردنية</u>	الطراونة	2011 - الاردن	التعرف على مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية، وتحليل اثر الاستثمار في رأس المال الفكري من وجهة نظر القيادات العليا	تصورات الباحثين لمستوى الاستثمار في رأس المال الفكري قد جاءت منخفضة، وجود اثر ذو دلالة للاستثمار في رأس المال الفكري على الاداء المؤسسي، وبينت وجود اثر واضح لابعاد رأس المال الفكري في تعزيز الاداء المؤسسي.
2	<u>التدريب و أثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة</u>	حمادة	2011 - فلسطين	دراسة اثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، أن للتدريب اثراً إيجابياً و فاعلاً في تطوير المعارف لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية عن طريق زيادة المعارف و اكتساب المهارات تساعد على انجاز مهام العاملين بشكل عالي.	إظهار أن للتدريب اثراً إيجابياً و فاعلاً في تطوير المعارف لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية، للتدريب اثراً فاعلاً في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية عن طريق زيادة المعارف و اكتساب المهارات تساعد على انجاز مهام العاملين بشكل عالي.
3	<u>Towards a Proposal Framework to Measure an Intellectual Capital at Accounting and Auditing Offices"</u> <u>"نحو إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري بمكاتب المحاسبة والمراجعة"</u>	مقلد	2010 - مصر	تحديد عناصر رأس المال الفكري بمكاتب المحاسبة بجمهورية مصر العربية بصفة عامة ومن ثم استخلاص عناصر لرأس المال الفكري تتواءم مع طبيعة مكاتب المحاسبة بمصر	اشتقاق إطار يصلح لقياس عناصر رأس المال الفكري بمكاتب المحاسبة والمراجعة .
4	<u>"A model for managing Intellectual capital to generate wealth"</u> . <u>"نموذج لإدارة رأس المال الفكري يساعد في تحقيق الثروة"</u>	Mitchell	New -2010 Zealand	كيفية ادرة رأس المال الفكري في المنظمات من خلال تطوير نموذج أعد خصيصاً من قبل الباحث مستمد من قبل رؤية و استراتيجية عمل المنظمة	بالرغم من وجود مظاهر ادارة رأس المال الفكري الا أنه لم يكن هناك وعي كامل وإدراك كافي لادارة رأس المال الفكري بالشكل المطلوب، وضرورة الاهتمام بسلوك العاملين ومحاولة تغييره بما يتناسب مع عمل المنظمة.

م	اسم الدراسة	المؤلف / المؤلفون	زمان ومكان الدراسة	الهدف من الدراسة	اهم النتائج
					يمثل رأس المال الفكري ثروة يتوجب على إدارة المنظمة الاهتمام بها وتميئتها.
5	<u>مكونات رأس المال الفكري و مؤشرات قياسه</u>	أبوفارة والنسور	2009 - فلسطين	التركيز على أهمية رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، وتحديد مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته ومؤشراته، ناقشت مجموعة من النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري	أن رأس المال الفكري يلعب دورا جوهريا في اداء المنظمات المنظمات، إن اهتمام المنظمات برأس المال الفكري يحقق آثارا ايجابية في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة مما دعى هذه المنظمات الى المحافظة عليها و محاولة تطويرها لزيادة كفاءتها
6	<u>العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة- دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي</u>	الفضل	2009 - الكويت	إبراز دور رأس المال الفكري في إنجاز إستراتيجية الزبائن للمنظمة، مطبقة على المصارف في دول الخليج العربي، ودراسة العلاقة بين معدل العائد على الاستثمار ومقاييس رأس المال الفكري	أن هناك علاقة بين الاستثمار في أنشطة رأس المال الفكري وأداء الاستثمار مقاس بأنتاجيته، وهناك علاقة بين القيمة غير الملموسة للمنظمة ومعامل القيمة المضافة الفكرية، وأن قية رأس المال البشري لاتتحدد من خلال حجم الاستثمار فيه وإنما عن طريق القيمة غير الملموسة للمنظمة
7	<u>رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية - دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية</u>	عبدالمنعم	2009 - الاردن	البحث عن مفهوم رأس المال الفكري وأثره في رفع كفاءة وقيمة شركات الأعمال الصناعية الأردنية والمطبقة على شركة الملابس الجاهزة انموذجاً.	وجود غموض لمفهوم واهمية رأس المال الفكري في شركة الالبسة الجاهزة الاردنية وخط بين هذا المفهوم ومفهوم الملكية الفكرية، فضلا عن عدم وجود تصور لكيفية القياس والافصاح عنه في القوائم المالية، ان مفهوم رأس المال الفكري هو مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطه بجميع اجزاء الشركة أكدت الدراسة اهمية راس المال الفكري في



م	اسم الدراسة	المؤلف / المؤلفون	زمان ومكان الدراسة	الهدف من الدراسة	اهم النتائج
					التأثير على كفاءة وقيمة الشركة المبحوثة ذاتها وكذلك اوضحت عدم ادراك المسؤولين فيها اهميته الاقتصادية الفائقة بالنسبة لكفاءتها وقيمتها ونموها وطرق الاستفادة منها، وانه يلزم المحافظه على رأس المال الفكري بقيام اداره الشركه بالاستيلاء على المعرفه المخزونة في عقول الموظفين وجعلهم ينقلونها الى الموظفين الجدد.
8	<u>إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)</u>	المطيري	2007 – المملكة العربية السعودية	البحث في أبرز التحولات والتحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري، والبحث في كونه مفهوم حديث ظهر في ظل التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة و مدى أهميته للتعليم الجامعي الحاضر، و الكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات	أن التحولات العالمية المعاصرة ذات العلاقة برأس المال لفكري هي التحول في طبيعة المعرفة والتحول نحو مجتمع المعرفة، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً تراه للتطبيق في كيفية إدارة رأس المال الفكري مع التركيز على أهمية التركيز على الإدارة الصحيحة لرأس المال البشري كونه من اهم عناصر رأس المال الفكري، مع ذكر أهمية التركيز على تطبيق اجراءات إدارة رأس المال الفكري وفق اسس محددة تساعد في نهضة الميزة التنافسية للجامعات.
9	Using Intellectual Capital and Organizational Capability to Enhance Strategic Implementation for Pharmaceutical Firms <u>استخدام رأس المال الفكري والقدرات</u>	Boyce	USA – 2007	أن شركات الادوية لا بد من تمتلك ميزة تنافسية و تعمل على الحفاظ عليها استغلال كافة الامكانيات المتاحة بالشركة ذلك لمواجهة الظروف المتغيرة المستقبلية	لا بد من الاستغلال الامثل لامكانيات المنظمة وأن تشمل الخطة الاستراتيجية للمنظمة الاهتمام برأس المال الفكري وتنميته والحفاظ عليه لما لديه من قدرات تستطيع المنظمة الاعتماد عليه مستقبلاً وتوضيح اهميته بالنسبة لوضع المنظمة

م	اسم الدراسة	المؤلف / المؤلفون	زمان ومكان الدراسة	الهدف من الدراسة	اهم النتائج
	<u>التنظيمية لتعزيز القدرات الاستراتيجية لشركات الادوية</u>				الاستراتيجي المستقبلي
10	Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning <u>إدارة رأس المال الفكري كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي</u>	Kok	South – 2007 Africa	تقديم عناصر رأس المال الفكري وأهميته بالنسبة للتعليم العالي وانه من أهم مظاهر إدارة المعرفة وقدمت مجموعة من نماذج ادارة رأس المال الفكري وطرق قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي	قدمت نموذجاً لإدارة رأس المال الفكري في جامعة جنوب افريقيا أظهرت نتائجها ايجابية في تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الجامعة وكيفية التغلب على نقاط الضعف و أوضح أن هناك نقاط قوة لكل قسم من أقسام رأس المال الفكري.
11	<u>دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال</u>	يوسف	2005 – الاردن	تقديم دراسة نقدية تحليلية لرأس المال الفكري، مكوناته، تقسيماته، طرق قياسه والأسس المعتمدة في عملية القياس، تحديد الأسلوب أو الطريقة الأكثر موضوعية وعملية لقياس رأس المال الفكري	لازالت الشركات لا تعتمد اي صيغة لتحديد رأس مالها الفكري، كما أن الجهات الحكومية لا تعير اي اهتمام الى رأس المال الفكري في الشركات، ووضحت اهمية رأس المال البشري من مكونات رأس المال الفكري ودوره البارز في المنظمات و تكوين رأس المال الفكري فيها.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت محور الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي

م	اسم الدراسة	المؤلف / المؤلفون	زمان ومكان الدراسة	اهم محاور الدراسة	اهم النتائج
1	<u>دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة</u>	المقادمة	2013 - فلسطين	معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الاسلامية، وكذلك التعرف على مستوى الميزة التنافسية للجامعة الاسلامية	هناك علاقة إرتباطية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الاسلامية، وأن نسبة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الاسلامية متوفر وعالي، وأن هناك علاقة ارتباطية بين مدى توفر المعرفة والقدرات والمهارات الموجودة في الكادر البشري ومدى قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية.

م	اسم الدراسة	المؤلف / المؤلفون	زمان ومكان الدراسة	الهدف من الدراسة	اهم النتائج
2	<u>استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي</u>	عساف	2013 – فلسطين	التعرف على واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي وذلك من وجهة نظر العاملين فيها	هناك فروق ذات دلالة احصائية لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي والجنس وسنوات الخدمة، وقد قدمت الدراسة مقترحاً لوضع استراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.
3	Achiving competitive advantage by private management colleges or private university تحقيق الميزة التنافسية في إدارة الكليات و الجامعات الخاصة	Bisaria	2013 – الهند	معرفة الاسباب التي تدعو مؤسسات التعليم الى تحقيق ميزة تنافسية بينها، وتعريف الانواع المختلفة للميزة التنافسية	الدراسة أن تحقيق الميزة التنافسية هو أمر يجب أن يكون قانوني وأخلاقي تلتزم به مؤسسات التعليم في منهج حياتها الاكاديمية و الادارية .
4	The Sources of competitive advantage in University Spain-Offs: A case Study مصادر الميزة التنافسية في الجامعات – دراسة حالة .	Greco and others	2013 – ايطاليا	هدفت هذه الدراسة الى تحليل العناصر التي تمتلكها الجامعة (جامعة university of cassino) والتي تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مع نظرائها من الجامعات، من خلال تحليل بعض عناصر رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة	تحديد إطار يساهم في خلق ميزة تنافسية في الجامعة من خلال الاستفادة القصوى من ميزات رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة، وقدمت الدراسة مقترحاً لآلية التعامل و الاستفادة من إمكانات الموارد البشرية و كيفية إدارة العلاقات مع العملاء.
5	<u>تصور مقترح لتدعيم المزايا التنافسية في الجامعات الفلسطينية</u>	راضي	2012 – فلسطين	تقديم شرحاً لطبيعة الميزة التنافسية بين الجامعات و مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص موضحة عدة مقترحات من شأنها ان تساعد في تعزيز المزايا التنافسية للجامعات لكي تستطيع أن تنافس الجامعات الاقليمية و العالمية	قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تدعم التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي في عدة مجالات اهمها المجال الاداري والاكاديمي ومجال التكنولوجيا ومجال الاهتمام بتنمية قدرات الكادر البشري في الجامعات وكذلك مجال البحث العلمي

م	اسم الدراسة	المؤلف / المؤلفون	زمان ومكان الدراسة	الهدف من الدراسة	اهم النتائج
6	<u>تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية</u>	الفقهاء	2012 - فلسطين	دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي	أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تتبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة، ووجود ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع .
7	<u>دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين</u>	ابوغين	2012 - فلسطين	التعرف على دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين، وتحديد اثر الخصائص الشخصية للمحاضرين في الجامعات الفلسطينية في تطبيق التعليم الإلكتروني	هناك علاقة ذات دلالة احصائية حول دور تطبيق التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، وان التعليم الإلكتروني يساهم في ابتكار طرق جديدة في العملية التعليمية، و يساهم في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، ولا يوجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية حول دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات تعزى للخصائص الشخصية للموظفين الاكاديميين
8	<u>المعرفة السوقية ودورها في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان</u>	مقداي واخرون	2010 - الاردن	توضيح دور المعرفة السوقية في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية وبيان مدى تحقق المزايا التنافسية الناتجة عن تلك الخيارات للإداريين والطلبة بتلك الجامعات	توضيح أهمية المعرفة السوقية الطلبة، والمنافسين) لتحديد الخيار الإستراتيجي التنافسي، وضرورة التحقق من وصول هذه المزايا للطلبة الدارسين بتلك الجامعات، ووجود علاقة بين إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهريه وبين ميزة الخدمة التعليمية الجوهريه المتحققة منها لدى

م	اسم الدراسة	المؤلف / المؤلفون	زمان ومكان الدراسة	الهدف من الدراسة	اهم النتائج
					الطلبة عينة الدراسة .
9	<u>منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي</u>	عبدالحليم	2009 - مصر	التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة أداء الجامعات ، ودور تقييم الأداء في التحسين المستمر في جودة العملية التعليمية ومخرجاتها وتأثيرها على المجتمع	ضرورة اهتمام الجامعات بالإستراتيجية طويلة الأجل، واختيار أدوات تقييم الأداء المستخدمة في المحاسبة الإدارية التي تحقق جودة أداء الجامعات لوظائفها الأساسية، وتوفر لها إطار جيد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي.
10	<u>العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة</u>	الدهدار	2006- فلسطين	تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي (التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي ، معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني ، تحسين مستمر، الاهتمام بالعنصر البشري) كمتغيرات مستقلة واكتساب الميزة التنافسية وفقا لنظرية بورتر.	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، وان يجب على الإدارة العليا مشاركة كافة المستويات الإدارية في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من اجل زيادة الكفاءة والحصول على الميزة التنافسية، مع ضرورة الالتزام بالجودة في الجامعات في حال رغبت تحقيق ميزة تنافسية.
<b>ثالثاً: الدراسات التي تناولت محور رأس المال الفكري و علاقته بالميزة التنافسية</b>					
1	<u><i>Intellectual Capital and Its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service</i></u> رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على ضريبة الدخل الاردنية	الجرادات و السامري و جادالله	2012 - الأردن	تقديم مفهوم رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ضريبة الدخل الاردنية، وذلك من خلال دراسة علاقة كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات) في تحقيق الميزة التنافسية لخدمات الضريبة، للتعرف هل هناك اختلاف في تأثير كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية	تتوفر متطلبات أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسة، وان متطلبات رأس المال البشري متوفرة أكثر من أي قسم من أقسام رأس المال الفكري، وأن هناك فرق في مدى تحقيق الميزة التنافسية لكل بعد من ابعاد رأس المال الفكري، وأن رأس المال البشري أهم ركن من أركان رأس المال الفكري في تحقيق المنافسة.

م	اسم الدراسة	المؤلف / المؤلفون	زمان ومكان الدراسة	الهدف من الدراسة	اهم النتائج
				للمنظمة	
2	<u>واقع رأس المال البشري والميزة التنافسيّة في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية</u>	أبودية	2011 - فلسطين	التعرّف على واقع رأس المال البشري والميزة التنافسيّة في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم، وذلك من وجهة نظر الموظّفين الأكاديميين الإداريين في هذه الجامعات	واقع رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم في كلّ محاوره جيد، وأن الجامعات تهتم بتطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية وتنمية الكفاءة لديهم، وأن الجامعات تسعى الى تعزيز مكانتها التنافسية من واقع قدرات الكادر البشري الذي تملكه.
3	<u>" The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study"</u> تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية التنظيمية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية في إربد - الاردن"	باطنية و الزعبي	2011 - الاردن	اختبار تأثير رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وتطبيقها على المصارف في الاردن	هناك علاقة قوية وموجبة بين كافة مكونات رأس المال الفكري ( البشري - الهيكلية - العلاقات ) مع تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية، وأن الميزة التنافسية تتحقق للمنظمات عادة اذا ما وضعت الاهتمام برأس المال الفكري وقامت بتطويره وتممينه ضمن الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.
4	<u>رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر</u>	الدوري وبوسالم	2011 - الجزائر	تحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائرية	هناك دور رئيسي لبعد رأس المال الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة وجود بيئة تنظيمية في الشركة المبحوثة تشجع على الالتزام التنظيمي، وغياب كامل للمحاور الاخرى (البشري - الزبائنية) نتيجة عدم وجود كفايات برامج تدريبية وتعليمية تقدمها الشركة لموظفيها وضعف الاهتمام بالزبائن لنقص عنصر المنافسة في هذا القطاع في الجزائر

م	اسم الدراسة	المؤلف / المؤلفون	زمان ومكان الدراسة	الهدف من الدراسة	اهم النتائج
5	<u>Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance</u> "الميزة التنافسية، الوسيط بين رأس المال الفكري و رفع الاداء"	Kamukama, Ahiauzu and Ntayi	Uganda-2011	التعرف كيف من الممكن أن يؤثر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في العلاقة ما بين رأس المال الفكري وتحسين الاداء بشكل عام، كما أنه لها الاثر المميز في العلاقة ما بين رأس المال الفكري و تحسين الاداء المالي للمنظمة.	أن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يجعل منها وسيطاً مميزاً بين رأس المال الفكري وتحسين الاداء بشكل عام، كما أنه لها الاثر المميز في العلاقة ما بين رأس المال الفكري و تحسين الاداء المالي للمنظمة.
6	<u>رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال - دراسة حالة</u>	شعبان	2011 - فلسطين	تعريف رأس المال الفكري و دروه في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الفلسطينية (جوال)، مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري بكافة أبعاده (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى الشركة، ودراسة العلاقة بين مدى توفر تلك المتطلبات الميزة التنافسية للشركة.	ان نسبة توفر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركة الاتصالات الفلسطينية "جوال" بنسبة بدرجة عالية، ويسهم توافر تلك المتطلبات في امتلاك الشركة لرأس مال فكري متميز، وان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية جوال، وأن رأس مال البشري هو المجال الاقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وأن رأس مال العلاقات هو المجال الاكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
7	<u>مدى توفر رأس المال المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية و معوقات توفرها: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الاردنية</u>	مسودة	2010 - الاردن	دراسة مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، والهيكلية، والزبائني) لدى شركات الصناعات الدوائية الاردنية لتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون بنائه، ودراسة طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال المعرفي (البشري، والهيكلية، والزبائني) .	أنه تتوفر متطلبات رأس المال المعرفي و المكون من رأس المال (البشري- الهيكلية-الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية، هناك علاقة تكاملية بين مكونات رأس المال المعرفي (البشري- الهيكلية-الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية
8	<u>رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات</u>	صالح	2009 - السعودية	التركيز على أهمية رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، والأسس النظرية ذات العلاقة برأس المال الفكري، وتحديد مكوناته و مؤشرات	أن رأس المال الفكري هو الركيزة الاساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة، وأن القرارات المتعلقة برأس المال

م	اسم الدراسة	المؤلف / المؤلفون	زمان ومكان الدراسة	الهدف من الدراسة	اهم النتائج
				في المنظمات، وتناولت كذلك ما تم تطويره من نماذج متعددة تختص بمواكبة رأس المال الفكري وإدارته، وتحديد مفهومه ومكوناته الأساسية والفرعية لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري	الفكري هي قرارات أستراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن إدارة الأصول المعرفية هي أداة قوية للإدارة وأن الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهمه والافتتاح بالامكانيات التي يقدمها في مجال التنافس .
9	<u>دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال – دراسة نظرية</u>	بلوناس و أمينة	2007 - الجزائر	استعراض مفهوم رأس المال الفكري و مكوناته الأساسية و كيفية إدارته و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وإلى مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، أنواعها، العوامل المؤثرة عليها و المحددات الأساسية لها، وكما ركزت الدراسة على كيفية إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة متغيرة	أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة، كما أن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة، وأن الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والافتتاح بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس.
10	<u>دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) وأوراسكم تيليكوم الجزائر (OTA)</u>	حباينة	2007 – الجزائر	ذكرت هذه الدراسة أن المعرفة بالابتكار أساس تعريف رأس المال الفكري، وقامت بإبراز مكانة و دور المعرفة في المؤسسات، وكيف تساهم في نقل و نشر المعرفة داخل المؤسسة تساعد المنظمة في التعلم والتطوير وتساعد على تحسين أداء الموظفين، والتي بالتالي ستساعد في تقديم ميزة تنافسية للمؤسسة.	ان رأس المال الفكري ذو أهمية بالغة لتحقيق الميزة التنافسية وذلك بإستثمار القدرات العقلية الموجودة لدى الشركات موضوع الدراسة، وأن القدرة على الابتكار هو العامل الأول في احتفاظ الشركة الناجحة بمكانتها والاهتمام بالابتكارات.
11	<u>Intellectual capital as a source of the competitive advantage</u> رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية	Suciu	رومانيا - 2006	تعريف رأس المال الفكري ومدى أهميته في الاقتصاد، وأنه أحد أهم مصادر الميزة التنافسية لدى الشركات، وتعريف مكونات رأس المال الفكري ودوره في دعم الاقتصاد.	هناك علاقة قوية وموجبة بين مكونات رأس المال الفكري والاستثمارات الخاصة بالاصول الفكرية، وأن القيمة العالية لأستثمار اصول الفكرية لا يضمن بشكل رئيسي أن يكون هناك



م	اسم الدراسة	المؤلف / المؤلفون	زمان ومكان الدراسة	الهدف من الدراسة	اهم النتائج
					رأس مال فكري عالي وفعال.
12	اثر ادارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الاردنية	الحواجرة	2005 - الاردن	هدفت هذه الدراسة الى تحليل و اختبار العلاقة بين ادارة مخاطر الاستثمار في رأس المال المعرفي بأبعاده (تنمية التعلم - مأسسة المعرفة، التكامل المعرفي ، توظيف المعرفة) والمزايا التنافسية الاربعة ( الربحية - نمو المبيعات الكلية - معدلات الاداء- الابتكار والابداع) و علاقتها بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية	وجود علاقات قوية بين المتغير المستقل بأبعاده والمزايا التنافسية الاربعة، وأن هناك تأثير قوي بين إدارة مخاطر الاستثمار في رأس المال المعرفي على تحقيق المزايا التنافسية في منظمات التأمين الاردنية.

## ملخص الدراسات السابقة

### أولاً : الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري

تناولت الدراسات في هذا المحور رأس المال الفكري بشتى أشكاله في مجالات عدة ومختلفة، مظهرة مجالات استخدامه وأهميته في المنظمات على اختلافها، فقد اتفقت دراسة الطراونة (2011) ودراسة حمادة(2011) ودراسة ابوفارة والنسور(2009) ودراسة عبدالمنعم (2009)، ودراسة Kok (2007) ودراسة الفضل (2009)، ان لرأس المال الفكري تأثيراً على الاداء المؤسسي مع الاختلاف في طبيعة مجتمع الدراسة في كل من الدراسات المذكورة، حيث شملت دراسة الطراونة (2011) المؤسسات العامة الاردنية، وطبقت دراسة حمادة (2011) على ديوان الموظفين بغزة، ودراسة عبدالمنعم (2009) على شركات الملابس الجاهزة بالاردن، ودراسة Kok (2007) على مؤسسات التعليم العالي، وهذا اختلفت نتائج هذه الدراسات مع نتيجة دراسة يوسف (2005) التي طبقت على شركات الاعمال، حيث اكدت نتيجة هذه الدراسة ان الشركات تجد صعوبة في تحديد مفهوم معنى رأس المال الفكري في الشركات، وبالتالي فإنها لاتعير أي اهتمام لرأس المال الفكري بها ودراسة Mitchell (2010) انه لايجب هناك إدراك و وعي كامل لرأس المال الفكري وكيفية إدارته بما يحقق الاستفادة المرجوة لدى المنظمات.

في حين قدمت الدراسات مقلد (2010) ودراسة ابوفارة والنسور (2009) مقترحات لقياس رأس المال الفكري في المنظمات، ولكن مع اختلاف مجالات التطبيق، حيث قدمت دراسة مقلد(2011) مقترحاً لقياس عناصر رأس المال الفكري في مكاتب المحاسبة والتدقيق، في حين ركزت دراسة ابوفارة والنسور (2009) عرضاً لاهم وسائل قياس رأس المال الفكري في مختلف المنظمات.

## ثانياً: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

تركزت مجموع الدراسات التي تناولت في هذا المحور على أهمية وجود الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي والبحث عن السبل والطرق الكفيلة بتعزيز التنافسية في مؤسسات التعليم سعياً منها لتحقيق التقدم والنجاح والمنافسية بين مؤسسات التعليم العالي من خلال ما تمتلكه هذه المؤسسات.

حيث اتفقت كل من دراسة المقادمة (2013) ودراسة Bisaria (2013) ودراسة Greco and others (2013) ودراسة الفقهاء (2013) ودراسة مقدادي واخرون (2010) ودراسة عبدالحليم (2009) ودراسة الدهدار (2006) أن مؤسسات التعليم لابد أن تتبنى استراتيجيات تسعدها في تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال استراتيجيات طويلة او قصيرة الامد، مؤكدة اهمية تبني الادارات العليا في الجامعات استراتيجيات تساعد في تحقيق الميزة التنافسية في ما بينها واستغلال الكوادر البشرية والامكانات المادية التي تمتلكها في تعزيز مزاياها التنافسية مقارنة بمؤسسات التعليم العالي الاخرى.

في ما قدمت كل من اراسة راضي (2012) ودراسة ابوغبين (2012) مقترحات من شأنها ان توضح أهمية الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وأن هناك مجموعة من العوامل المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات منها انماط التعليم الحديثة، وتبني البحث العلمي، وقد اتفقت الدراسات الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تأثير هذه العوامل يعزى الى المتغيرات الديموغرافية كالجنس او المسمى الوظيفي او غيرها من المتغيرات مما يدل على شمولية مفهوم الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي .

## أولاً : الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري مع الميزة التنافسية

تناولت الدراسات في هذا المحور على مدى تأثير و علاقة رأس المال الفكري في تحقيق أو تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات على اختلاف طبيعة عملها و مجالاتها، وقد تميزت الدراسات باختلاف اماكن تطبيقها ومجالاتها، وكيفية تأثير رأس المال الفكري بكافة مكوناته في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات.

حيث قدمت دراسة الجرادات و السامري و جادالله (2012) و دراسة باطينة والزعبي (2011) ودراسة الدوري وبوسالم (2011) أن هناك دور رئيسي لرأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات، مع ذكر وجود تباين في درجة تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، في حين قدمت كل من دراسة شعبان (2011) ودراسة حباينة (2007) أن لرأس المال الفكري اهمية بالغة في تعزيز الميزة التنافسية وذلك على الدراستين التي طبقت على شركات الاتصالات في كل من فلسطين والجزائر على التوالي، في حين قدمت كل من دراسة مسودة (2010) ودراسة وبلوناس وامينة(2007) ودراسة Suci (2006) ودراسة الحواجرة (2005) أن رأس المال الفكري يمثل العنصر الالهم لمنظمات الاعمال الصناعية في تعزيز مزاياها التنافسية، وقدمت دراسة صالح (2009) اهمية رأس المال الفكري ومكوناته في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

## خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الباحث

م	التوصية	جهة التنفيذ	الاجراءات والانشطة المطلوبة	الفئة المستهدفة	المخرجات المتوقعة
<b>أولاً: إدارة رأس المال البشري</b>					
1.1	دعم الجامعات للبحث العلمي، وتخصيص عوائد مادية ومعنوية سنوية للمميزين في الانجازات العلمية، خاصة على الصعيد الدولي.	- مجلس الجامعة - رئاسة الجامعة	- زيادة المنح والبعثات العلمية - فتح المجال وتسهيل المشاركة في المؤتمرات الدولية - رفع قيمة الحوافز للانجازات الدولية	الكادر الاكاديمي	- كادر أكاديمي ذو كفاءة وإبداع - زيادة الانتماء للجامعة - رفع المستوى العلمي للجامعة
1.2	الاهتمام برفع كفاء العاملين الادارية منها والعلمية من خلال وجود مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها أن تساعد في رفع الروح المعنوية وإذكاء روح المنافسة والاجتهاد بين العاملين.	- رئاسة الجامعة - عمداء الكليات - مدراء ورؤساء الاقسام	- دراسة الحاجات المطلوبة لرفع الكفاءة الادارية للعاملين - وجود مجموعة من الحوافز التي تساعد في إبراز طاقات العاملين والتي تساعد على الابداع.	الكادر الاداري	- رفع مستوى العمل الاداري - تطوير العمل في الاقسام - تحقيق المفاءة والجودة الادارية
1.3	العمل على تطوير مؤهلات الكادر البشري في الجامعات من خلال بعض الاجراءات الادارية الاجبارية التي تفرض على العاملين لتطوير مؤهلاتهم وقدراتهم العلمية والعملية، كضرورة المشاركة في المؤتمرات الدولية أو نشر الابحاث العملية ومشاركتهم في اللجان والورش التدريبية خلال فترات محددة.	- رئاسة الجامعة - عمداء الكليات - مدراء ورؤساء الاقسام	- تحديد فترات محددة للأنشطة التطويرية المطلوبة من الكادر الاداري والاكاديمي - تحديد الانشطة المطلوب إنجازها من قبل الكادر الاداري والاكاديمي خلال الفترة المحددة وتحديد الهدف منها	الكادر الاكاديمي الكادر الاداري	- تطوير مستمر في مهارات الكادر الاداري - تطوير علمي مستمر لدى الكادر الاكاديمي - تعزيز المنافسة بين العاملين تساعد في رفع مستوى العمل
1.4	أن تعمل الجامعات على المحافظة على الكادر المؤهل ذو الخبرة لديها وحمايتهم من التسرب الى خارج الجامعة من خلال تحسين المواقع الوظيفية لديهم مما يساعد على نقل الخبرة التي يمتلكونها الى الاخرين أو تقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.	- رئاسة الجامعة - عمداء الكليات - ومدراء ورؤساء الاقسام	- وضع فترات محددة لتقييم أنشطة العاملين السنوية - توفير متطلبات العمل والتي تساعد في أداء المهام بالشكل الملائم - الاستماع الى حاجات العاملين بما يساعد على تطوير العمل	الكادر الاكاديمي الكادر الاداري	- الشعود بالامان الوظيفي في العمل مما يساعد على زيادة الابداع والانتماء للجامعة

م	التوصية	جهة التنفيذ	الاجراءات والانشطة المطلوبة	الفئة المستهدفة	المخرجات المتوقعة
1.5	وضع برنامج واضح لاليات الترقية ووتولي المناصب الادارية في الجامعات بما يفتح المجال أمام العاملين ذوي الكفاءة العالية بتولي المناصب الادارية الحساسة من جهة، وعكس مدى الشفافية الادارية التي تتمتع بها الجامعة وتعزيز الثقة الادارية لدى العاملين من جهة اخرى، وبث روح التنافس والطموح بين العاملين لتحسين أوضاعهم الوظيفية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس الجامعة</li> <li>رئاسة الجامعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة الخطة الاستراتيجية بما يساعد على تطوير أداء العاملين وترقيهم</li> <li>وضع شروط تولي المناصب العليا او الترقية بشكل واضح تساعد على إنكفاء روح المنافسة بين العاملين للحصول على الترقية او المنصب الجديد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكادر الاكاديمي</li> <li>الكادر الاداري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منافسة بين العاملين تساعد على إظهار الابداع والتنظيم في العمل</li> <li>التطوير في الاداء من خلال الاستفادة من الخبرات التي يمكنها العاملين</li> </ul>
<b>ثانياً: إدارة رأس المال الهيكلي</b>					
2.1	التطوير المستمر في هيكلية الجامعات ودعم أصحاب القرار بما يساعد في تسهيل التواصل بين الهياكل الادارية في الجامعات، والذي بدوره سيساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجامعة	مجلس الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم الهيكلية الادارية في الجامعات من خلال عمليات التقييم الداخلية والخارجية للوقوف على مدى ملائمتها للتطور في العمل</li> <li>تعزيز نقاط القوة في الهيكلية الموجودة في الجامعة، وتحسين المواضع والنقاط التي تحتاج الى تحسين في هيكلية الجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عمداء الكليات</li> <li>مدراء ورؤساء الاقسام</li> <li>أعضاء من العينة الادارية والاكاديمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم الهيكلية الحالية للجامعة والوقوف على نقاط القوة فيها والنقاط التي تحتاج الى تحسين</li> <li>التحسين المستمر في الهيكلية الخاصة بالجامعة بما يساعد على تطويرها وتطوير العمل داخل الجامعة</li> </ul>
2.2	قيام الجامعة بتوفير كافة الامكانيات التي تساعد العاملين والطلبة والمتعاملين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في تنفيذ الاجراءات الخاصة بهم، أو عند إجراء البحوث والدراسات، وهذا بدوره يعكس الصورة الحسنة والشفافية العالية للجامعة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>رئاسة الجامعة</li> <li>عمداء الكليات</li> <li>مدراء ورؤساء الاقسام والدوائر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير مكافآت عينية للمبدعين في مجالات البحث العلمي والمساهمة في تطوير العمل داخل الجامعة أو المجتمع.</li> <li>نشر الاحصاءات والمعلومات الاساسية عن الجامعة لتكون متاحة للراغبين في إجراء بحوث عليها</li> <li>إتاحة الفرص أمام الكادر الاكاديمي للتفرغ العلمي بين كل حين واخر بشروط، بما</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكادر الاكاديمي</li> <li>الكادر الاداري</li> <li>الطلبة والمؤسسات المتعاونة مع الجامعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسات تطويرية حول الجامعة أو المجتمع المحلي</li> <li>تشجيع العاملين على العمل لإجراء بحوث تطويرية تساهم في تطوير العمل بشكل فاعل</li> <li>رفع سمعة الجامعة العلمية</li> </ul>

م	التوصية	جهة التنفيذ	الاجراءات والانشطة المطلوبة	الفئة المستهدفة	المخرجات المتوقعة
			يساهم في إثراء البحث العلمي		والبحثية - رفع كفاءة العاملين في الجامعة في مجالات البحث العلمي وتطوير العمل الاكاديمي والاداري
2.3	تطوير المرافق المستخدمة في الجامعة وتخصيصها في المهامات التي سنتشأ من أجلها للمساهمة في تصميمها بما يتناسب مع الخدمة المراد تقديمها.	مجلس الجامعة رئاسة الجامعة	- تخصيص ميزانيات محددة تساعد في تطوير الهيكليات والمرافق المساندة والتي تساهك في تقديم الخدمات المميزة في الجامعة وذكر ذلك في الخطط الاستراتيجية للجامعة	الكادر الاكاديمي الكادر الاداري الطلبة والمؤسسات المتعاونة مع الجامعة	- وجود مرافق تساعد في أداء الأعمال الخاصة بالجامعة بالشكل المطلوب - المساعدة في تحسين جودة الخدمات المقدمة
2.4	الحرص أن يراعي الهيكل التنظيمي الامان الوظيفي الذي يبحث عنه العاملون في الجامعات .	مجلس الجامعة	- اشتغال انظمة وقوانين الجامعة ما يؤكد الامان الوظيفي للعاملين - وضع امن العاملين من ضمن بنود الخطة الاستراتيجية المرحلية للجامعات	الكادر الاكاديمي الكادر الاداري	- زيادة في الانتماء والابداع الاداري - زيادة في الانتماء والابداع الاكاديمي
2.5	دعم تشكيل فرق العمل في المهام التي تقوم الجامعة مما يساعد على رفع مستويات الاداء من خلال تناقل الخبرات والمهارت في مجموعات العمل .	مدراء ورؤساء الاقسام والدوائر	- دورية تسجيل اللجان وفرق العمل لتشكيل كفاءة العاملين تقريباً في الجامعة - وضع حوافز المادية والمعنوية للفرق ذات التأثير والكفاءة في انجاز أعمالها.	الكادر الاكاديمي الكادر الاداري	- رفع مستوى انتاجية العمل - تبادل الخبرات بين العاملين - تطوير العمل في مختلف مرافق الجامعة
<b>ثالثاً: إدارة رأس مال العلاقات</b>					
3.1	النظر الى أهمية تقوية العلاقات مع المتعاونين مع الجامعة، نظراً لما لهم من اثر بالغ في عكس الصورة المشرفة عن الجامعة للاخرين.	رئاسة الجامعة	- تحديث العلاقات بشكل دوري مع المتعاونين وذوي العلاقة بالجامعة - عمل إجراءات تقييمية للعلاقات مع المتعاونين مع الجامعة بهدف الوقوف على جوانب القوة وبها وما تحتاجه من تحسين	الكادر الاداري و الكادر الاكاديمي بشكل عام، وأقسام العلاقات بشكل خاص.	- إبراز الانجازات المستمرة للجامعة - تقوية العلاقات وضمأن استمرارها - معرفة جوانب القوة

م	التوصية	جهة التنفيذ	الاجراءات والانشطة المطلوبة	الفئة المستهدفة	المخرجات المتوقعة
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم الدعم لاقسام العلاقات العامة</li> <li>- لتستطيع نشر الحقائق عن الجامعة</li> <li>- الاهتمام بتقوية العلاقات الخارجية للجامعة</li> <li>- من خلال ذكرها في الخطة الاستراتيجية.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- المطلوبة والوقوف على</li> <li>- الجوانب التي تحتاج الى</li> <li>- تحسين في طبيعة</li> <li>- العلاقات</li> </ul>
3.2	تقوية العلاقات مع المتعاملين مع الجامعات وفتح باب التعرف على خدماتها من أجل الوقوف على خدماتها العلمية والعملية الحقيقية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رئاسة الجامعة</li> <li>- عمداء الكليات</li> <li>- ومدراء ورؤساء</li> <li>- الاقسام والدوائر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر الخدمات والمعلومات الخاصة بالجامعة</li> <li>- التواصل المستمر مع ذوي العلاقة لإطلاعهم على التطورات الحاصلة في الجامعة</li> <li>- تأكيد تطور الجامعة من خلال الارقام والحقائق التي تتواصل بها الجامعة مع المتعاملين معها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكادر الاكاديمي</li> <li>- الكادر الاداري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التأكيد على رفعة وتطور الجامعة</li> <li>- تقوية العلاقات مع المتعاملين معها ما يزيد من الاهتمام المتبادل.</li> </ul>
3.3	ضرورة حث العاملين على تحسين البيات التعاون والتعامل مع افراد المجتمع المحلي والمستفيدين من خدمات الجامعة والمتعاونين معها لما له من أهمية في تحسين سمعة الجامعة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدراء ورؤساء</li> <li>- الاقسام والدوائر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد ورشات عمل في كيفية التعامل مع الجمهور والمتعاملين مع الجامعة</li> <li>- تحديد طبيعة علاقة العاملين بالجامعة مع المتعاملين معها بما يساهم في رفع مستوى العلاقة والتعاون بينها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكادر الاكاديمي</li> <li>- الكادر الاداري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع سمعة الجامعة ومكانتها في المجتمع المحلي</li> <li>- رفع المكانة</li> </ul>
3.4	الاحتفاظ بالبيانات الخاصة بالمتعاملين مع الجامعة من أجل سهولة التواصل معهم وقت الحاجة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أقسام العلاقات العامة</li> <li>- الشؤون الادارية</li> <li>- الشؤون الاكاديمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمتعاملين مع الجامعة تحتفظ بكافة بيانات التواصل معهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكادر الاداري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سهولة التواصل مع المهتمين بالجامعة بما يساعد في شر انجازات الجامعة وما هو جديد بها</li> </ul>
3.5	الاعخذ بعين الاعتبار اقتراحات الافراد والمؤسسات المتعاونة مع الجامعة في انجاز اعمالها وتقديم خدماتها، وهذا يساعد في تحسين طرق تقديم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رئاسة الجامعة</li> <li>- عمداء الكليات و</li> <li>- ومدراء ورؤساء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبني الية لاستقبال المقترحات والافكار التطويرية من قبل المتعاملين مع الجامعة بما يساهم في تطوير الية الخدمة المقدمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمداء الكليات و</li> <li>- ومدراء ورؤساء</li> <li>- الاقسام والدوائر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير العمل الاداري</li> <li>- تقوية وتوطيد العلاقة مع المتعاملين بالجامعة</li> </ul>



م	التوصية	جهة التنفيذ	الاجراءات والانشطة المطلوبة	الفئة المستهدفة	المخرجات المتوقعة
	الخدمات بشكل نوعي .	الاقسام والدوائر	من الجامعة - تقييم تنفيذ الافكار المقدمة من فترة الى اخرى ومن خلال الخطط الاستراتيجية للجامعة	الكادر الاكاديمي الكادر البشري	- الاستفادة من الخبرات والتجارب الموجودة في الخارج بما يحقق التقدم في الجامعة وتطوير عملها