

# إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

## **"استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية"**

### **"A proposed Strategy for Developing the Intellectual Capital to Achieve A competitive Advantage in the Palestinian Universities"**

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

#### **DECLARATION**

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

Student's name:

اسم الطالب: **آمال نبيل خليل قشطة**

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2016/1/23



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

**”استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية**

**في الجامعات الفلسطينية”**

**"A proposed Strategy for Developing the Intellectual Capital to  
Achieve A competitive Advantage in the Palestinian  
Universities"**

**إعداد الطالبة**

**آمال نبيل خليل قشطة**

**إشراف الدكتورة**

**منور عدنان محمد نجم**

**أستاذ أصول التربية المساعد**

**قُدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية  
من الجامعة الإسلامية-غزة.**

**1437 هـ - 2015م**



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم ..... Ref  
ج س ع / 35

التاريخ ..... Date  
2016/01/23

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ آمال نبيل خليل قشطة لنيل درجة الماجستير في كلية التربية / قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

### استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 13 ربيع الآخر 1437هـ، الموافق 2016/01/23م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. منور عدنان نجم
.....	مناقشاً داخلياً	د. إياد علي الدجني
.....	مناقشاً خارجياً	د. بشار عوض جيدوري

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية / قسم أصول التربية - الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة





﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِيْرِ اللّٰهِ عَمَلَكُمْ وَرِسُوْلُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسَتُرَدُّوْنَ

اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ ﴾

(التوبة: 105)

# الإهداء



إلى الرحمة المهداة، والنعمة المسداة، والسراج المنير، سيد الخلق، معلم البشرية محمد صلّ الله عليه وسلم  
إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحملُ اسمه بكل افتخار، إلى  
معلمي ومعلم أجيال على مدار أكثر من ثلاثين عاماً، إلى من ستبقى كلماته نجوماً أهندي بها اليوم وفي الغد  
وإلى الأبد والدي الحبيب الأستاذ نبيل أطال الله عمره.

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها، وحضنتني أحشاؤها قبل يديها، إلى من بين يديها كبرت، وفي دفء قلبها  
احتميت، وبين ضلوعها اختبأت، ومن عطائها ارتويت، أمي الغالية أمد الله في عمرها بالصالحات.  
إلى نور عيني، إلى من زين طفولتي بوجوده، إلى منبع الرأفة والحنان، إلى من قدم كل شيء في سبيل  
سعادتي، جدي الغالي أبو نبيل حفظه الله .

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد .. إلى الشموع المُنقّدة التي تنير ظلمة حياتي .. إلى من عرفت معهم معنى  
الحياة إخوتي أحمد، محمد، محمود، خليل، وأخواتي ريهام ، تسنيم ، روان.

إلى أهلي رعاة القلب الذين ساندوني ومدوا لي جسوراً للمحبة، أعمامي وعماتي وأخوالي وخالتي الغوالي.  
إلى من أضفن إلى حياتي لحناً عذباً من الأمل والمحبة والإحسان، إلى من كتبن أسماءهن على جبهة قلبي  
بأحرف من نور لا يمحوها غبار الأيام، صديقاتي العزيزات.

إلى رواد الفكر ومنابع العطاء وحملة القرآن وورثة الأنبياء أساتذتي العظماء حفظهم الله.

إلى صاحب كلّ قطرة دم سقت نخيل الوطن فارتفع شامخاً، شهداؤنا الأبرار.

إلى الشامخين في زمن الركوع، إلى الشموع التي لا تنطفئ، إلى من أذاقوا سجانهم وبلة القيود بعيونهم  
وبصبرهم وثباتهم، أسرانا البواسل.

إلى هذه المنارة العلمية الجبّارة، الجامعة الإسلامية

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، الذي أسأل الله أن يكون خالصاً لوجهه الكريم.

## شكر وتقدير

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ" (الأحقاف:15)

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء بعد، أهل الثناء والمجد، أحق ما قال العبد، وكلنا لك عبد، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا البحث على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

وإنه يطيب لي وبشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى أستاذتي ومشرفتي الدكتورة **منور عدنان** نجم حفظها الله، لتفضلها بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى جهدها الكبير الذي بذلته في إرشادي، وفي متابعتها للرسالة منذ أن كانت فكرة فجزاها الله عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان للأستاذة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة:

الدكتور الفاضل / **إياد علي الدجني** مناقشاً داخلياً

والدكتور الفاضل / **بشار عوض جيدوري** مناقشاً خارجياً

فكلي ثقة بالله ثم بهم بأن ملاحظاتهم السديدة حول هذه الرسالة سيكون لها بالغ الأثر في إخراج الرسالة بأفضل صورة فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما وأشكر كل من ساعدني وأعانني على إنجاز هذا البحث، وكل من أحبني وخصني يوماً بدعائه فلهم في النفس منزلة وإن لم يسعفني المقام لذكرهم، فهم أهل للفضل والخير والشكر.

**الباحثة: آمال نبيل قشطة**

## ملخص الدراسة

### استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

إعداد الطالبة: آمال نبيل قشطة  
إشراف الدكتورة: منور عدنان نجم

هدفت الدراسة التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال التعرف إلى درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري تبعاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة لهذا الغرض تحتوي على (38) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الثلاث (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وقد وزعت الباحثة الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (191)، وقد تم استرداد (166) استبانة، وتم تحليل بيانات الاستبانات للحصول على النتائج باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS)، ولوضع الاستراتيجية المقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية قامت الباحثة باستخدام المنهج البنائي من خلال المجموعة البورية التي تكونت من عدد من الخبراء والتربويين.

ويعد تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، قامت الباحثة بوضع خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

1. بناء استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تتضمن رؤية ورسالة لرأس المال الفكري وغايات وأهداف وإجراءات محددة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.
2. بلغت درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية وزناً نسبياً قدره (71.94%) بدرجة تقدير كبيرة.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح نائب العميد، ولمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

واستناداً للنتائج السابقة توصي الباحثة بعدة توصيات، أهمها:

1. ضرورة تبني الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات حديثة في مجال تطوير رأس المال الفكري من أجل الارتقاء بمستوى التعليم بشكل عام.
2. ضرورة تبني معايير واضحة ومعلنة لضمان التميز في رأس المال الفكري من خلال التركيز على البحث العلمي، وربطه بأهداف الجامعة وخطط التنمية المستدامة في المجتمع.
3. الاهتمام بتطوير الهياكل التنظيمية في الجامعات لتعزيز ودعم الميزة التنافسية من خلال تسهيل التواصل بين الهياكل الإدارية في الجامعة مما يعمل على تحسين جودة خدماتها.
4. زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي من خلال العمل على تطويرها باستمرار لجعلها ملائمة لواقع احتياجات المجتمع المحلي، مما يعزز المكانة والميزة التنافسية للجامعة.



## **Abstract**

### **A proposed Strategy for Developing the Intellectual Capital to Achieve A competitive Advantage in the Palestinian Universities**

Thesis submitted by the researcher: Amal Nabil Qeshta

Supervised by Dr. Munawwar Adnan Najim

The study aimed at reach a proposed strategy for developing the intellectual capital to achieve a competitive advantage in the Palestinian universities through identifying the degree of intellectual capital requirements to achieve a competitive advantage in the Palestinian universities, and studying the significance of differences in the mean of estimating scores of the study sample for the degree of intellectual capital requirements according to the study variables (job title, years of service, job place). The researcher used the descriptive analytical method to achieve the objectives of the study, and prepared a questionnaire which included of (38) paragraphs. The study population consisted of all the deans, vice deans, and heads of departments in the three universities (Islamic university, Al-Azhar university, Al-Aqsa university). The questionnaires have distributed on the sample of the study who consists of (191) academics and have retrieved (166). The researcher used SPSS program to analyze the data. To prepare a proposed strategy for developing the intellectual capital to achieve a competitive advantage in the Palestinian universities, the researcher used the structural approach through using focused group which consists of experts and educators.

**Based on the results of the study, the researcher recommends the following:**

- 1- Preparing a proposed strategy for developing the intellectual capital to achieve a competitive advantage in the Palestinian universities which included vision, mission, goals and specific procedures to develop the intellectual capital to achieve a competitive advantage in the Palestinian universities.
- 2- The degree of intellectual capital requirements to achieve a competitive advantage in the Palestinian universities was at rate of (71.94%) with a high degree.

- 3- There are statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) among the means of estimating scores of study sample for the degree of intellectual capital requirements to achieve a competitive advantage in the Palestinian universities due to job title variable in favor of vice dean, and job place variable in favor of Islamic university.
- 4- There are no statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) among the means of estimating scores of study sample for the degree of intellectual capital requirements to achieve a competitive advantage in the Palestinian universities due to years of service variable.

**According to the previous results, the researcher recommends the following:**

- 1- The Palestinian universities need to adopt new strategies in the field of intellectual capital development in order to progress the level of education in general.
- 2- Adopting clear and declared standards to guarantee the distinction in intellectual capital by focusing on the scientific research and linking it with the objectives of the university and plans of sustainable development in the society.
- 3- Developing the organizational structures in the universities to enhance and support the competitive advantage by facilitating communication among the administrative structures at the university to improve the quality of its services.
- 4- Increasing the level of services quality which are provided to the local society by developing them continuously in order to suit the needs of the local society, thus enhancing the competitive advantage of the University.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
د	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
ص	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>	
1	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري</b>	
<b>المحور الأول: رأس المال الفكري</b>	
10	تمهيد
11	أولاً: تعريف رأس المال الفكري
12	ثانياً: التطور التاريخي لرأس المال الفكري
13	ثالثاً: أهمية رأس المال الفكري
16	رابعاً: أهداف قياس رأس المال الفكري في الجامعات
17	خامساً: خصائص رأس المال الفكري
20	سادساً: مكونات رأس المال الفكري
21	سابعاً: أساليب قياس رأس المال الفكري
23	ثامناً: خطوات إدارة رأس المال الفكري
24	تاسعاً: الصعوبات والتحديات التي يواجهها رأس المال الفكري في الجامعات
28	عاشراً: متطلبات تطوير رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي
<b>المحور الثاني: الميزة التنافسية</b>	
31	تمهيد
31	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
33	ثانياً: تطور مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
35	ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية
36	رابعاً: عناصر الميزة التنافسية
38	خامساً: مصادر الميزة التنافسية

الصفحة	الموضوع
40	سادساً: خصائص الميزة التنافسية ومؤشراتها
41	سابعاً: أبعاد الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها
42	ثامناً: متطلبات نجاح الميزة التنافسية
44	تاسعاً: معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات
46	عاشراً: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية
<b>الفصل الثالث</b> <b>الدراسات السابقة</b>	
50	تمهيد
50	أولاً: الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري
59	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية
69	التعقيب على الدراسات السابقة
70	ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
70	رابعاً: أوجه التميز
<b>الفصل الرابع</b> <b>الطريقة والإجراءات</b>	
72	مقدمة
72	أولاً: منهج الدراسة
73	ثانياً: مجتمع الدراسة
73	ثالثاً: عينة الدراسة
75	رابعاً: أدوات الدراسة
83	خامساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>نتائج الدراسة الميدانية - إجابة الأسئلة ومناقشتها</b>	
86	مقدمة
86	المحك المعتمد في الدراسة
87	الإجابة عن أسئلة الدراسة
87	أولاً: إجابة السؤال الأول
98	ثانياً: إجابة السؤال الثاني
103	ثالثاً: إجابة السؤال الثالث
120	نتائج الدراسة
121	توصيات الدراسة
122	مقترحات الدراسة
<b>المراجع</b>	
124	القرآن الكريم
124	أولاً: المراجع العربية
132	ثانياً: المراجع الأجنبية
133	ثالثاً: المواقع الإلكترونية
134	ملاحق الدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	مجتمع الدراسة	4.1
74	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4.2
75	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	4.3
75	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	4.4
76	مقياس ليكرت الخماسي	4.5
78	نتائج الإتساق الداخلي للمجال الأول المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري	4.6
79	نتائج الإتساق الداخلي للمجال الثاني المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري	4.7
80	نتائج الإتساق الداخلي للمجال الثالث المتطلبات المؤسسية لرأس المال الفكري	4.8
81	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	4.9
82	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	4.10
83	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	4.11
86	المحك المعتمد في الدراسة	5.1
87	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات	5.2
90	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري	5.3
93	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري	5.4

96	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري	5.5
99	نتائج اختبار التباين الأحادي "المسمى الوظيفي"	5.6
100	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المسمى الوظيفي	5.7
101	نتائج اختبار " التباين الأحادي " سنوات الخدمة "	5.8
102	نتائج اختبار التباين الأحادي مكان العمل	5.9
103	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات مكان العمل	5.10
111	التحليل البيئي للجامعات الفلسطينية	5.11
113	غايات الاستراتيجية وأهدافها	5.12
115	آليات تحقيق الغايات والأهداف	5.13

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	مكونات رأس المال الفكري	1
27	متطلبات رأس المال الفكري	2
35	أنواع الميزة التنافسية	3
37	عناصر الميزة التنافسية	4
105	أبعاد الميزة التنافسية	5



## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	الرقم
135	الاستبانة في صورتها الأولية	1
139	قائمة بأسماء المحكمين	2
140	الاستبانة في صورتها النهائية	3
144	أسماء السادة المشاركين في المجموعة البؤرية	4
145	كتاب تسهيل مهمة	5

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- ◀ مقدمة
- ◀ مشكلة الدراسة وأسئلتها
- ◀ فرضيات الدراسة
- ◀ أهداف الدراسة
- ◀ أهمية الدراسة
- ◀ حدود الدراسة
- ◀ مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة

إن التطورات والتغيرات المعاصرة الحاصلة في جميع مجالات الحياة وانتقال المجتمعات من المجتمعات الزراعية إلى الصناعية إلى مجتمع المعرفة، أوضحت للعالم أن المفهوم القديم للمعرفة لم يعد موجوداً، وأنها أصبحت ثروة كبيرة ينبغي الحرص عليها وقوة تغيير مهمة في المجتمع، حيث تعتبر دليل قوي على ارتفاع المجتمعات، وأداة تمكّن الإنسان من فرض سيطرته على العوامل التي تؤثر في حياته.

فامتلاك المؤسسات داخل المجتمع لمصادر المعرفة وقدرتها على إنتاجها سوف يكون سبيلها الأول لامتلاك القوة، قوة المعرفة، لذلك فإن المؤسسات لن تحرز تقدماً علمياً ملموساً في ضوء ما تملك من موارد مادية فقط، ولكن في ضوء ما تعرف ( زايد، 2008: 387).

ويُعَوّل المجتمع على مؤسسات التعليم العالي في المساهمة بفاعلية في بناء المعرفة من خلال ما يتوفر في تلك المؤسسات من طاقات بشرية مبدعة وإمكانات علمية متقدمة ومن ثم لا بد أن تكون مؤسسات التعليم الجامعي في وضع ديناميكي قابل للتجديد والتطوير لملاءمة مستجدات العصر ومواكبة تطوراته ومواجهة تحدياته ( عوض، 2012: 258، 259).

وهذا يعني بقدر ما تمتلكه مؤسسات التعليم العالي من طاقات بشرية وإمكانات علمية بقدر ما تحقق تلك المؤسسات مرونتها لمتابعة مستجدات العصر وتطوراته.

ومن المعلوم أن الجامعات تعد أبرز المؤسسات التعليمية والاجتماعية التي تقترب بوجود (الفكر، والعلم، والحضارة) وهذه المفاهيم مترابطة، والواحدة تكمل الأخرى، كما أن للجامعة رسالة وظيفية هي (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، فالجامعة مؤسسة اجتماعية ثقافية، علمية تربية أوجدتها المجتمع لخدمة أبنائه، والجامعات مراكز إشعاع حضاري وعلمي للإنسانية قاطبة، علاوة على ذلك فإن الجامعة لا يمكن أن تكون منعزلة عن المجتمع ولا بمعزل عن الحضارة الإنسانية ( الزبيدي، 2008: 2).

وفي ظل هذه التحولات أصبحت التنافسية بين الجامعات أكثر مما كانت عليه، فدخلت المنافسة إلى الساحة المحلية بين الجامعات الحكومية والخاصة، والجامعات القادمة من وراء البحار التي أتت لتستثمر أموالها وتقيم مبانيتها وتمارس خدماتها محلياً، أو تلك التي تنشئ برامج مشتركة مع جامعات خاصة محلية، أو التي تستقطب طلاب وطالبات من الداخل للسفر للالتحاق بها، أو للدراسة عن بعد إلكترونياً، وهو ما جعل الجامعات تسعى للاستفادة مما تمتلكه من إمكانيات مادية وفكرية (قرني والعتيقي، 2012: 225).

وبحلول ما يسمى بمجتمع المعرفة أصبح هناك تشجيع كبير من مؤسسات التعليم على ضرورة امتلاك المعارف والمعلومات والاستفادة منها في الإبداع والابتكار وعمليات التطوير خاصة بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات المختلفة التي تساعد في انتقال المعارف.

إن رأس المال الفكري يتمثل في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين، والتي في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكاراً جديدة، أو يطوروا أفكاراً قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبذلك فإن رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية (رأس مال بشري)، وأصول فكرية ترتبط بالمعلومات والمعرفة والملكية الفكرية (المفرجي وصالح، 2003: 55).

ويعرّف رأس المال الفكري بأنه: " المعرفة المتراكمة والخبرات المكتسبة لدى الأفراد، والتي يمكن الاستفادة منها واستثمارها من خلال التفكير الإبداعي لبلوغ الأهداف الشخصية، وأهداف المؤسسة، وهو وسيلة المؤسسة لكي تصبح قادرة على المنافسة فهو وقود عمليات البحوث والانتاج كما أنه أئمن أصول المؤسسة والذي يتوقف عليه كفاءة المؤسسة، وفعاليتها، واستمرارها" (مصطفى، 2004: 178).

وتتنافس مؤسسات التعليم العالي فيما بينها، ومن ثم تسعى كل منها إلى أن تكون أكثر إبداعاً وتميزاً من خلال توليد المعرفة وإدارتها بفاعلية، حيث إن المتخصص الذي يتم إعداده في هذه الجامعات إذا ثبت عدم حاجة المجتمع إليه، فينبغي على هذه الجامعات أن تعيد النظر في كيفية إدارتها للإبداع بهدف تطوير معارفها ومهاراتها وتنميتها بطريقة ديناميكية ومتواصلة تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وأن عملية تنمية رأس المال الفكري في الجامعة تتطلب ضرورة توافر عدة أنواع من المتطلبات الأساسية هي:

المتطلبات المعرفية، والمتطلبات التربوية، والمتطلبات الثقافية، والمتطلبات الفنية (مرسي، 2013: 94).

إن الجامعة من الناحية النظرية لديها القدرة على تكوين رأس المال الفكري، ولديها القدرة على تطويره، ومن المفترض أن تدير الجامعة هذا النوع من رأس المال بكفاءة وتحوله إلى ميزة تنافسية وقيمة مضاعفة للمؤسسة، أما من الناحية العملية فإن بين الجامعات تمايزاً واضحاً في مدى استثمارها لرأسها الفكري، فهناك جامعات عالمية حققت السمعة العلمية والإسم العريق، وشكلت مركز استقطاب المتميزين ليس على صعيد دولها، وإنما على صعيد العالم، ولديها علاقة مستمرة وإيجابية مع المستفيدين من خدماتها البحثية والاستشارية، ولديها القدرة على تنظيم الهياكل والبنى، بما يتواءم مع المتغيرات العالمية، ولهذا فهي في موقع الريادة بما حقته على مستوى الميزات التنافسية (دانيال، 2006: 94).

ومن الجهود السابقة في هذا المجال ما أشارت إليه دراسة الثبتي (2002) والتي هدفت التعرف إلى عناصر رأس المال الفكري ونماذج إدارة المعرفة في الجامعات، ودراسة ياسين (2010) التي هدفت إلى تقديم إطار نظري معمق لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري من رؤية إسلامية، ودراسة أبو دية (2011) هدفت التعرف إلى واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة نوي (2006) هدفت إلى إبراز العناصر الأساسية لرأس المال الفكري التي تحقق الميزة التنافسية، كما أنه يوجد ندرة في الدراسات التي ربطت رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وقد نجد بعض الجهود المتناثرة التي ركزت على التنافس بين الجامعات الفلسطينية من بينها دراسة عساف 2015، ودراسة نجم وصايمة 2015، حيث تم عقد يوم دراسي في الجامعة الإسلامية حول التميز الأكاديمي الذي أكد على ضرورة بناء قدرات تنافسية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس وتطوير أدائهم في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يتناسب ومعايير التميز من خلال التعلم التنظيمي.

وبالرغم من اختلاف وضع الجامعات الفلسطينية عن باقي جامعات العالم وما تواجهه من مشكلات ومضايقات من قبل الإحتلال الإسرائيلي، ومن حصار خانق وعدوانات متكررة، إلا أنها تسعى جاهدة إلى التميز والتفوق والمنافسة، وفي ظل الإقبال المتزايد على التعليم العالي فقد أدى ذلك إلى زيادة الضغوطات على الجامعات مما يتطلب

منها السعي لتطوير استراتيجيات وأنظمة التعليم العالي وتطوير رأس مالها الفكري للمحافظة على مكانتها التنافسية وزيادة جودتها.

وهذا يعني أن البحث في تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية له مبرراته في ظل ما يُطرح على الساحة التربوية الفلسطينية من سياسات تتصل بضرورة تطوير المؤسسة الجامعية الفلسطينية وتحديثها؛ حتى تصبح مخرجاتها قادرةً على الإبداع والابتكار ومواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية، في ظل الحصار الخانق التي تفرضه قوات الاحتلال الصهيوني.

فقد كشفت الدراسات عن وجود قصور في سعي الجامعات لتطوير رأس مالها الفكري والذي بدوره يحقق الميزة التنافسية لها، ومن تلك الدراسات دراسة قشقس (2015)، ومن خلال ما سبق تبين أن هذا الموضوع جدير بالدراسة.

### مشكلة الدراسة:

إن أشد التحديات التي تواجه الجامعات هي قدرتها على البقاء والمنافسة، فقد تبين أن وجود رأس مال فكري هو أحد ركائز التنافسية بين الجامعات، فرأس المال الفكري هو المفتاح التربوي الاستراتيجي المحدد للتنمية، حيث توجهت الجهود نحو الاستثمار في رأس المال الفكري للارتقاء بمستوى الجامعات الفلسطينية، مما ينعكس على المجتمع ككل، فرأس المال الفكري في التعليم الجامعي يجعل التعليم مناسب لحاجات العصر.

ومن هنا فإن ذلك يدعو إلى النظر في تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في إطار تشخيص وفهم لسياق الجامعات الفلسطينية الراهن وفي سياق الأوضاع المجتمعية الراهنة التي تمر بها فلسطين أو غزة.

وفي ضوء ذلك جاء حرص الباحثة لدراسة درجة توافر متطلبات رأس المال الفكري التي من خلالها تسعى الجامعة لتوفير المناخ الملائم لامتلاك الميزة التنافسية، وأن أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة هو ما تمتلكه من معرفة وقدرات عقلية تحقق لها التفوق على الجامعات المنافسة، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية؟

## ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة توافر المتطلبات البشرية لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر (عمداء الكليات، نواب العمداء، رؤساء الأقسام)؟
2. ما درجة توافر المتطلبات الهيكلية لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر (عمداء الكليات، نواب العمداء، رؤساء الأقسام)؟
3. ما درجة توافر المتطلبات العلائقية لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر (عمداء الكليات، نواب العمداء، رؤساء الأقسام)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟
5. ما الاستراتيجيات المقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية؟

## فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (عميد، نائب عميد، رئيس قسم).
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في

الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة توافر المتطلبات البشرية لتطوير رأس المال الفكري التي تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.
2. التعرف إلى درجة توافر المتطلبات الهيكلية لتطوير رأس المال الفكري التي تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.
3. التعرف إلى درجة توافر المتطلبات العلائقية لتطوير رأس المال الفكري التي تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.
4. الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تعزى للمتغيرات التالية (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).
5. اقتراح استراتيجية لتطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية لتحقيق الميزة التنافسية لديها.

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

1. أهمية رأس المال الفكري ومساهمته الكبيرة في رفع مستوى مؤسسات التعليم العالي لأن الجامعات تمثل أحد أهم محركات التنمية في المجتمع.
2. قد تفيد هذه الدراسة كلاً من:
  - أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعات غزة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم.
  - الباحثين في مجالات رأس المال الفكري.
  - الجهات المسؤولة عن التخطيط للتعليم العالي في وضع الخطط والبرامج لتطوير رأس المال الفكري.



## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الجوانب التالية:

- 1- **الحد الموضوعي** : اقتصرت الدراسة على قياس درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية والمتمثلة في (المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري، المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري، المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري)، ومن ثم بناء استراتيجية لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية.
- 2- **الحد البشري**: اشتملت هذه الدراسة على (عمداء الكليات، نواب العمداء، ورؤساء الأقسام) في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.
- 3- **الحد المؤسسي**: اقتصرت الدراسة في حدها المؤسسي على الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى.
- 4- **الحد المكاني**: تم إجراء هذه الدراسة في محافظات غزة، فلسطين.
- 5- **الحد الزمني**: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2015-2016م.

## مصطلحات الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المصطلحات التالية:

- **رأس المال الفكري**: عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب، والتفكير في عدة اتجاهات، للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر، وهو قوة ذهنية مجتمعة تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم (جاد الرب، 2006: 99).
- **وتُعرفه الباحثة اصطلاحياً بأنه**: "مجملة الكفايات المعرفية والقدرات العقلية التي يمتلكها العاملون في الجامعات الفلسطينية، والتي لا تتوافر لنظرائهم في الجامعات المماثلة، بحيث تمكنهم من الإبداع وإنتاج أفكار جديدة تساعد الجامعة على تحسين العملية التعليمية لديها والإسهام في تطوير عملية البحث العلمي، وزيادة القدرة التنافسية لها والتي بدورها تسعى إلى تطور وخدمة المجتمع".

- وتُعرف الباحثة درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري إجرائياً بأنها: الدرجة التي تم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، المتعلقة بمتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية والتي صممتها الباحثة لهذا الغرض.
- **الميزة التنافسية:** هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستثمار الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية (أبو بكر، 2006: 13).
- **الجامعات:** هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا، تنتهي بمنح الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها تقديم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم العالي، وفق أنظمة الدبلوم (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 1998: 12).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

- ◀ المحور الأول: رأس المال الفكري.
- ◀ المحور الثاني: الميزة التنافسية.
- ◀ المحور الثالث: مفهوم الاستراتيجية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### تمهيد:

يهدف هذا الفصل للتعرف إلى رأس المال الفكري من خلال التطرق إلى تعريفاته ومراحل تطوره، كذلك التعرف إلى أهميته في المؤسسات وأهدافه على صعيد الجامعات وخصائصه وسمات الأفراد المتميزون الذين يمثلون رأس المال الفكري في الجامعات، ولهذا الغرض تم تقسيم هذا المحور إلى عشر عناوين تتناول الموضوعات التالية: مفهوم رأس المال الفكري، والتطور التاريخي له، أهمية رأس المال الفكري، أهداف قياس رأس المال الفكري، خصائص رأس المال الفكري، مكونات رأس المال الفكري، أساليب قياس رأس المال الفكري، خطوات إدارة رأس المال الفكري، والصعوبات التي يواجهها، ومتطلبات رأس المال الفكري في الجامعات.

#### المحور الأول: رأس المال الفكري

يعد رأس المال البشري أساس تقدم الأمم والشعوب، وحجر الأساس في التقدم البشري على مر العصور، فعندما نتتبع تاريخ الإنسانية منذ خلق الأرض نلاحظ أن هناك ثقافات تحيا وتموت، وهناك حضارات تبدأ وتنتهي، ولكن يبقى المشترك الوحيد بين هذه الثقافات وهذه الحضارات هو الإنسان الذي يعد أقوى عنصر للاستثمار، لذا بدأ العالم بالاستثمار في الموارد البشرية من منطلق أنها الركيزة الأساسية لتطور ورقي المجتمعات ومحور تنميتها.

ورأس المال الفكري هو المفتاح التربوي الاستراتيجي المحدد للتنمية، وعندما تحدث الفجوة بين رأس المال الفكري وباقي رؤوس الأموال، فلا بد أن ينصب الاهتمام على البشر إعداداً وتدريباً وتعميقاً للخبرة ودعماً للقدرة الاستراتيجية، وحين يكتمل الإعداد البشري يصبح من السهل زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام، لذا فإن الدولة الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً استراتيجياً هو تطوير كفايات رأس المال الفكري (الكثيري، 2013: 221).

وتعد الجامعات أحد أهم مؤسسات رأس المال الفكري والمسئولة عن إنتاج المعرفة عن طريق البحث العلمي، سواء على مستوى مرحلة الدراسات العليا أو على مستوى البكالوريوس، ونقل المعرفة عن طريق أحد أهم وظائف الجامعات وهي التدريس، ثم العمل على نشرها وتسويقها من خلال الوظيفة الثالثة للجامعة والمتمثلة في خدمة المجتمع وتميته (عبد العزيز، 2012: 77).

### أولاً: تعريف رأس المال الفكري

أصبح مفهوم رأس المال الفكري مألوفاً لدى الكثيرين ودارجاً إلى حد كبير جداً في حياتنا اليومية، بدليل أنه بدأ يترأس عناوين المقالات الرئيسية في الأبحاث العلمية، ولكن على الرغم مما تقدم، وكما يقول الفيلسوف الألماني هيجل: "ليس كل ما هو مألوف مفهوم بوضوح، والمشكلة تبدأ عندما يجب أن يحل الفهم محل مجرد الألفة".

فلم يتفق الباحثون على تعريف محدد لرأس المال الفكري ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول رأس المال الفكري، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وانطلاقاً من ذلك يعد من الضروري استعراض بعض هذه التعريفات:

**رأس المال الفكري هو:** مجموعة المهارات المتوافرة لدى المؤسسة، والتي تتمتع بمعرفة واسعة تمكنها من جعل هذه المؤسسة عالمية، وأنه المعرفة والمهارات والخبرات التي يتمتع بها العاملون، كما يراه البعض مواداً فكرية يتم تجميعها وحيازتها وتنظيمها للحصول على أصول عالية القيمة (أفندي، 2010: 67).

**ويُعرّف رأس المال الفكري بأنه:** قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة (Guthrie, 2001: 6).

**ويُعرّف بأنه:** قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال تملكه مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم، فهو يمثل موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الأكبر في زيادة الموجودات المالية الأخرى، ويساهم في تعظيمها (عجلان، 2008: 128).

كما أنّ **رأس المال الفكري** عبارة عن الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم تأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة

التنبؤ بها بالعمر الانتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة (Edvinsson, 1999: 22).

**ويعرّف بأنه:** مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءاً من رأس مال المؤسسة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة (عبد، 2006: 6).

**أما عبيد فيعرّفه بأنه:** المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية وقابلة للتنفيذ وتتمتع بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة (عبيد، 2000: 17).

**وتعرّف الباحثة رأس المال الفكري بأنه:** مجمل الكفايات المعرفية والقدرات العقلية التي يمتلكها العاملين، والتي لا تتوفر لنظرائهم في الجامعات المماثلة، بحيث تمكنهم من الإبداع وانتاج أفكار جديدة تساعد الجامعة على تحسين العملية التعليمية لديها والإسهام في تطوير عملية البحث العلمي، وزيادة القدرة التنافسية لها.

### **ثانياً: التطور التاريخي لرأس المال الفكري**

حتى زمن ليس ببعيد، لم يُعط الباحثون والمؤلفون وعلماء الإدارة الأصول غير الملموسة *assets intangible* الأهمية التي تستحقها، باستثناء التعامل مع بعض تلك الأصول والتي لم يكن بالإمكان تجاهل وجودها وتأثيرها في عمل المؤسسات، مثل: براءات الاختراع، والملكية الفكرية، ويعود السبب في عدم الاهتمام بتحديد وتوضيح وتناول تلك الأصول، وتحديد مفهوم رأس المال الفكري إلى الطبيعة المميزة والخاصة بصعوبة قياسه وتحويله إلى رأس مال حقيقي، والخوف من الخوض في موضوع يتسم بالغموض وعدم الوضوح، حيث أن رأس المال الفكري من اللاملموسات التي يصعب اقتفاء وتحديد تأثيرها بشكل واضح في زيادة قيمة المؤسسات (جاد الرب، 2006: 222، 223).

ولقد أكدت الفترة التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينيات من القرن العشرين على القدرات البشرية فكرياً وجسدياً وأدائياً، وتصنيف فئة الأفراد إلى ماهر، شبه

ماهر، غير ماهر، ومن ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف (بريش، 2013: 32).

ونظراً لما تشهده مجتمعاتنا العربية من تطورات في جميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وزيادة تحديات العصر، وظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة، أدى كل ذلك إلى زيادة اهتمام الدول العربية بالخبرات والطاقات العقلية المبدعة، واستثمارها الاستثمار الأمثل في محاولة للخروج من مسمى الدول النامية، وذلك من خلال تأسيس الجامعات للحفاظ على العقول المبدعة ومنع هدرها أو مهاجرتها إلى الخارج، لأنها ثروة حقيقية صعبة التعويض.

ولقد كان من الأسباب التي ساهمت في زيادة الاهتمام برأس المال الفكري زيادة اهتمام المؤسسات باستقطاب الأفراد الموهوبين والقادرين على إضافة قيمة لما يملكونه من إمكانيات وقدرات ومواهب وأفكار تجعل منهم فئة متميزة، لذا يرى بعض الباحثين أن رأس المال الفكري يعتبر استراتيجية للتحويل من التركيز على الفئة العامة من العاملين إلى ما يعرف بالفئة المتميزة، والتي تتطوي على رصيد فكري ومعرفي يؤدي إلى المساهمة في تحسين وضع المؤسسات، أما عالمياً فقد كان الاهتمام يزداد يوماً بعد يوم بهذا المفهوم الحديث، وأجريت العديد من الدراسات التي بدأت تعالج تأثير رأس المال الفكري على تطور المؤسسات وعلى المجتمع عموماً (جاد الرب، 2005: 225).

وترى الباحثة بأن الاعتقاد السائد قديماً هو أن أهم شرط لنجاح المؤسسات يكمن في مدى توافر موارد طبيعية ورأس مال مادي، وعلى هذا الأساس لم يحظ رأس المال الفكري باهتمام كبير مقارنة برأس المال المادي وذلك نظراً لصعوبة قياسه، ثم بدأ الأخذ به على محمل الجد في المؤسسات تدريجياً مع مرور السنوات حتى وصولنا إلى مجتمع المعرفة وثورة المعلومات الذي أثبت أهمية العقول في إنتاج المعرفة.

### ثالثاً: أهمية رأس المال الفكري

أهمية رأس المال الفكري لا تكمن في امتلاكه فقط، ولكن في كيفية إنتاج واستخدام وتطبيق الأفكار المبدعة والأساليب المتطورة فيما يخدم المؤسسة التعليمية ويحقق لها ميزتها التنافسية المرغوبة في ظل التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، وهذا ما أدركته الجامعات وسعت له سعيها لاستثمار العقول المفكرة والقدرات المتفردة فيما يحقق

أهدافها ويساعدها في الحصول على مكانة عالية من التميز والجودة والإبداع بين مثيلاتها.

### وتكمن أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:

1. **المنزلة الرفيعة:** لقد فضل الخالق جلت قدرته، بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وأفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعاً مهماً، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على (43) سورة كريمة، أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغة (114) سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة، وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا، عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء ما زال غامضاً للكثيرين ولا يعرف معجزته إلا القليلين (حسن، 2005: 172).

فإن نعمة العقل ومن خلالها التفكير، تعد الآن السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمؤسسات، وهذا ما أكد عليه (جواهر لال نهرو) بقوله: "لا أرى طريقاً أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم"، ويؤكد هذا السياق (ماوتسي تونغ) إذ يرى أنه " لا توجد بلاد غير منتجة، بل توجد عقول غير منتجة (الأحمد، 2004: 545).

2. **تأسيس المؤسسات الذكية:** إن المؤسسات الذكية هي المؤسسات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، من خلال نظام قيمى راق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، وبناء المؤسسات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد، وتستخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري (حسن، 2005: 172).

3. **استثمارات ناجحة وعوائد عالية:** بحلول ما يسمى بمجتمع المعرفة تغيرت لغة الإدارة من تركيزها على القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية، ففي عصر الحرفة العقلية يؤلف الفكر رأس مال ذا قيمة عالية وكنزاً مدفوناً، حيث إن الفكر الموجود في المؤسسة يصبح رأس مال فكرياً، عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراؤه لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة (العنزي وصالح، 2009: 174).



وتنبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي في ظل اقتصاد المعرفة، وقد ذكرت (مرسي، 2013: 87، 88) أهميته في النقاط التالية:

- يعزز القدرة التنافسية من خلال تقديم المزيد من الأبحاث العلمية الجديدة أو المطورة.
- إن رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها قدرة على تطوير المؤسسات.
- الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي.
- دعم الإبداع والابتكار من خلال التركيز على الطاقات الإبداعية التي يكتشفها، ويستثمرها، ويحافظ عليها.
- دعم التنمية المستدامة وتحقيق النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي.
- المحافظة على الخبرات والمعرفة لدى العاملين وضمان بقائها داخل المؤسسة بما يحقق نتائجها وأهدافها المنشودة.
- استخدام أفضل السبل لتطوير ورفع كفاءة العاملين، وجعل الجميع يبدع ويشارك بما لديه من تجارب وخبرات بدلاً من كنزها.

وأضاف (نور والقشبي، 2010: 41) أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات التعليمية فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن هناك فوائد جمة تعود بالنفع على المؤسسات جراء الاهتمام برأس المال الفكري ووعيهم بأهميته واستثماره الاستثمار الأمثل، لكي يحقق لها ميزة تنافسية، وذلك عن طريق استثمار المعلومات والمعارف بشكل إبداعي يخدم البيئة التعليمية ويحقق تنمية بشرية مستدامة، وتوظيف أفضل الطرق والأساليب لتطوير العاملين ورفع كفاءتهم، وتشجيع البحث والتطوير ومراكز التميز، وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار، وتحقيق التقدم والتطور في كافة المجالات المجتمعية الأخرى، حيث إن الركيزة الأساس للوصول الجامعة إلى القمة وحصولها على ريادة أكاديمية هي المعرفة، حيث إنها تعتبر من القضايا التنافسية التي تؤثر بشكل مباشر عليها، فمع ظهور مجتمع المعرفة وثورة المعلومات أصبحت الحرب بين المؤسسات حالياً حرب عقول، حيث يتم التركيز

على العقول المبدعة التي تعمل على تقدم هذه المؤسسات بغض النظر عن المراكز التي يتقلدها أصحاب هذه العقول المتميزة.

#### رابعاً: أهداف قياس رأس المال الفكري في الجامعات

إن عملية قياس الجامعة لرأس مالها الفكري لا تخلو من الصعوبة والتعقيد، ولكن من الضروري قياسه لمعرفة كيفية إدارته بالطريقة المثلى التي ترفع من مستوى الجامعة الأكاديمي والإداري، ويعطي معلومات واضحة ودقيقة حول البيئة الداخلية والخارجية للجامعة والتغيرات المتسارعة التي تؤثر على أدائها. حيث أن استمرارية الجامعة ووصولها إلى التميز يعتمد على مواردها البشرية والفكرية.

ويمكن تقسيم أهداف قياس رأس المال الفكري إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

##### 1. أهداف تتعلق بالجامعات وهي:

- التعرف إلى جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفذها الجامعة في مجالات التنمية البشرية والتنمية الهيكلية، وأيضاً في مجال الاستقطاب والحفاظ على المستفيدين من أجل الحفاظ على التميز التنافسي للأجل الطويل.
- يمكن للجامعة من رفع مستوى أدائها وتحقيق العديد من المزايا التنافسية اعتماداً على ما تملكه من موارد مميزة، هذه الموارد تنتم بالندرة وارتفاع التكلفة ويصعب محاكاتها، ولا يمكن استبدالها بغيرها من الموارد الأخرى (Bharadwaj, 2000: 170, 171).
- توفر عملية قياس رأس المال الفكري معلومات دقيقة يمكن أن تطور وتعزز من أداء الجامعة وتزيد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة، كما توفر المعلومات التي يمكن من خلالها التحقق من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها.
- استمرارية ونجاح الجامعة يعتمد بشكل أساسي على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري والأصول المستندة إلى المعرفة (cheng & wang, 2005: 222).
- يساهم قياس رأس المال الفكري في بناء وتشبيد العقول البشرية عالية التميز وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في الجامعة، بالإضافة إلى تنمية وإدارة المعرفة وزيادة القدرة على توليد الأفكار ذات القيمة العالية.

- توفير بيئة تدعم وتحافظ على التطور المستمر وتطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في الجامعة لتحقيق رسالتها وغايتها بكفاءة وفعالية، وتوفير ثقافة متميزة في الأداء لتحقيق توقعات المستفيدين من الجامعة (الكثيري، 2013: 520، 521).

## 2. أهداف تتعلق بجمهور المستفيدين والعاملين في الجامعة وهي كالتالي:

- تحفيزهم وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتنمية خبرتهم المهنية (king, 1999: 69).  
- تشجيع المنافسة بينهم، وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز، وتشجيع ذوي الأداء المتوسط على التقدم.

- إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد الجامعة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وتحسين اتخاذ القرارات (عبد الوهاب، 2000: 53).

## 3. أهداف تتعلق بالباحثين والطلاب، وجمهور المستفيدين من خارج الجامعة:

- زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات وتوقعات الباحثين والطلاب، وجمهور المستفيدين، وتحسين مستوى ونوعية الخدمات المقدمة، وبالتالي زيادة رضائهم (Berkly&Gupta, 1994: 107).  
- خفض معدلات الشكاوى، وإقامة علاقات جديدة بينهم وبين الجامعة.  
- تعزيز قدرات الباحثين والطلاب، وجمهور المستفيدين وأصحاب المصالح على المشاركة في إدارة شؤون الجامعة، والتعبير عن آرائهم في مستوى الخدمات التي يحصلون عليها (الكثيري، 2013: 523).

## خامساً: خصائص رأس المال الفكري

على الرغم من الصعوبة التي تمتاز بها عملية قياس رأس المال الفكري في الجامعات، إلا أنه يمتاز بعدة خصائص وسمات تجعل من الضروري العناية به، ومن هذه الخصائص أنه نادر الوجود وصعب التقليد، ولا يرتبط بمستوى إداري معين، بالإضافة إلى أن من يحملونه يتمتعون بقدرات عقلية إبداعية تساعدهم على التميز عن زملائهم في المؤسسات المماثلة.

ويحدد (الزهيري، 2012: 30) بعضاً من خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:

- رأس مال غير ملموس ومن الصعوبة بمكان قياسه بدقة.

- سريع الزوال والفقْدان وبتزايد بالاستعمال.
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله وله تأثير كبير على المؤسسة.

وفيما أورد (عيد، 2010: 24) نوعين من الخصائص لرأس المال الفكري هي:

- **الخصائص التنظيمية:** وترتبط بالبيئة المؤسسية التي تتضمن تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، والمرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، واحتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية، والبعد عن المركزية الإدارية.
- **الخصائص المهنية:** وترتبط بالعناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم، والتمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية، والتدريب الإثرائي.

وهناك خصائص أخرى ذكرها بعض الباحثين من أهمها ما يلي:

- يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال يمتلكها مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم، في صورة أصول فكرية غير ملموسة لها بالغ الأثر في زيادة الأصول المادية الأخرى للمؤسسة وتعظيمها، وهم جميع الأساتذة والباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والطلاب وأولياء الأمور والمستفيدين من الخدمات الجامعية.
- يتسم بطبيعة فردية وجماعية، حيث أن الفرد بأفكاره وعمقه ومعرفته وابتكاره وسعيه نحو تحقيق الأفضل، يمثل الأساس لوجود رأس المال الفكري ومصدره ونموه وتطوره (بوقلقول، 2008: 22).
- يتسم بطبيعته التطورية حيث أن رأس المال الفكري الفردي أو الجماعي الجديد هو نتاج رأس مال فكري سابق، ويمثل أساساً لتحقيق رأس مال فكري جديد لاحق أكثر تطوراً، وتتسع سرعة تحقق هذا التطور في رأس المال الفكري نتيجة التطور الواسع والسريع والمتزايد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- يتسم بطبيعته النظرية والتطبيقية معاً، وتأتي طبيعته النظرية من الأساس النظري الذي يكون رأس المال الفكري وهو أفكار الإنسان ومعارفه النظرية، والتي يتم تطبيقها باستخدامها عملياً ارتباطاً بكونها ضمن رأس المال الفكري، حيث أن الأفكار والمعارف التي لا يتم استخدامها وتطبيقها واقعياً لا يمكن اعتبارها ضمن رأس المال الفكري، إذ

أن ما يمكن تطبيقه واستخدامه في الواقع، هو الذي يتضمنه رأس المال الفكري (بني خالد، 2010: 19).

- يتسم بالندرة والتفرد، أي أن وجوده في المؤسسة بمثابة غيابها في المؤسسات الأخرى، بمعنى آخر اكتساب المؤسسة لهذه الطاقات الفكرية، هو تضييع الفرصة على مؤسسات أخرى، من أجل الاستفادة بها في خدمة أهدافها التنافسية، فالمشكلة الأساسية التي تعاني منها المؤسسات في ظل تصاعد المنافسة هي النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح منها يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية في حد ذاتها (4, 3, Jacques, 1997).

وتؤجز الباحثة ما سبق في أن رأس المال الفكري يتمتع بعدة خصائص تميزه عن غيره من باقي رؤوس الأموال حيث إنه صعب القياس والتقدير، ويمتاز بأنه نتاج تراكم للمعارف والأفكار بحيث يتم العمل على تطويرها لتتحول من كونها معلومات ومعارف نظرية إلى نتائج عملية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة وتضيف لها قيمة عالية وسمعة جيدة محلياً وعالمياً يؤهلها لخوض منافسات مع الجامعات المماثلة نظراً لأنه يمتاز بالندرة والتفرد بحيث يصعب العثور عليه في جامعات أخرى.

علاوة على ما تقدم، هناك سمات تميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمؤسسة ذكر بعضها (جاد الرب، 2010: 297):

- يتميز أفرادها بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
- يفضل العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.
- يتسم بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- يتفاعل بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
- لا يرغب العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل.
- يميل نحو المبادأة والسعي لتقديم أفكار ومقترحات ابتكارية.
- يفضل التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد وذلك لإبراز القدرات المتميزة للأفراد.
- يحاول الانفتاح على الخبرة من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين.
- يتواجد في كافة المستويات الاستراتيجية وبشكل متفاوت.
- يمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسات.

## سادساً: مكونات رأس المال الفكري

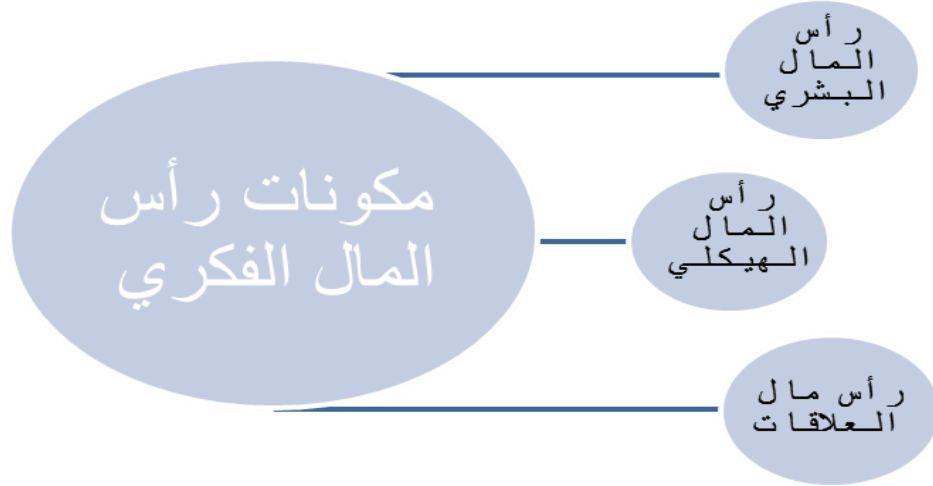
نجد أن مكونات رأس المال الفكري منها ما هو غير ملموس كالخبرة والمعرفة، ولن نتجاهل مكونات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعات كمكون مهم وحيوي لها، والعلاقات التي تربط الجامعات بالطلاب والعاملين من جهة، والتي تربط بين الجامعات والمستفيدين الخارجيين من جهة أخرى.

ويرى (الشمري، 2013: 272) أن رأس المال الفكري يتكون من عدد من المكونات غير المادية وهي:

- رأس المال البشري: وهو محصلة معارف وخبرات ومهارات وقدرات العاملين في المؤسسة، وهو قابل للتطوير من خلال خطط وبرامج التعلم والتدريب المستمر واستقطاب المزيد من القدرات المتميزة، كما أنه يتأثر سلباً بارتفاع معدل ترك العاملين للعمل في المؤسسة، وانتقالهم إلى مؤسسات أخرى منافسة.
  - رأس المال الهيكلي: ويتضمن جميع الأبعاد التنظيمية والإدارية للمؤسسة والتي تؤثر في رأس المال البشري، ويتكون من الهيكل التنظيمي، نظم وأساليب العمل، والإمكانيات المادية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة، لاسيما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - رأس المال المؤسسي: وهو محصلة العلاقات الرسمية والمؤسسية المتعلقة بالمجال والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة
- ويضيف (حسن، 2005: 365، 366) علاوة على ما تقدم عدد من مكونات رأس المال الفكري وهي كالتالي:

- الأصول الفكرية: وهي المعلومات، والمذكرات المكتوبة، والإرشادات والمنشورات، وتتكون بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية لتسجل كتابة، وتصبح محددة، وعندئذ تتعامل المؤسسة مع هذه الأصول، بدلاً من التعامل مع الأفراد، ومن أمثلتها: الخطط والتصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.
- الملكية الفكرية: ويشمل علامات وحقوق وبراءات الاختراع، قواعد البيانات، البرامج الجاهزة وشبكات الأعمال والنظم. وهذه تمثل الجوانب غير الملموسة وعالية الحساسية.

- رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بالمستفيدين منها وبالمنافسين، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى خدمة.  
من خلال عرض مكونات رأس المال الفكري ستقوم الباحثة في هذه الدراسة بدراسة وتحليل متطلبات تطوير رأس المال الفكري بناءً على المكونات الثلاثة التالية:



شكل رقم (1): مكونات رأس المال الفكري

تصميم الباحثة

سابعاً: أساليب قياس رأس المال الفكري

هناك العديد من النماذج والأساليب المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها في قياس رأس المال الفكري، ولقد صنّف الكثيري (2013: 521، 522) هذه الأساليب إلى ثلاث مجموعات أساسية للقياس؛ أولاهما: استخدام بطاقات القياس والتي تعتمد على تحديد العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري ومؤشراتها ثم قياسها وتسجيل بياناتها في البطاقات المتوازنة أو في أشكال بيانية، وثانيهما: أساليب العائد على الأصول، وثالثهما: أساليب القياس المباشر لرأس المال الفكري والتي تعتمد على تقدير قيمة الأصول غير الملموسة من خلال تحديد مكوناتها وعناصرها.

ومن أهم النماذج التي تستخدم في قياس رأس المال الفكري ما يلي:

- **نموذج Business IQ:** يطلق على هذا النموذج نموذج البشر أولاً، حيث يقيس رأس المال البشري بنظام شامل ومتسق، ويركز على العوامل الدافعة للأفراد في مواقف العمل المختلفة ويتكون هذا النموذج من أربعة مجالات، هي: الهوية، والطاقة، والمعرفة، والسمعة الجيدة (16: 2007: Abrahamsen & Borgersen).
- **نموذج تقدير رأس المال الفكري IC Rating:** يساهم هذا النموذج في تزويد الإدارة بالإطار العام والأسس اللازمة لتعظيم المزايا التنافسية للجامعة، وهو يستخدم في تقييم الكفاءة الحالية لرأس المال الفكري وتقييم الجهود التي تبذلها الجامعة لتجديد وتنمية رأسمالها الفكري، وكذلك تحديد المخاطر التي قد تؤثر على كفاءة الجامعة، ويعتمد هذا النموذج على البيانات التي يتم تجميعها من جماعات المصالح الداخلية والخارجية للجامعة، وإجراء مقابلات مع كل من الإدارة، هيئة أعضاء التدريس، الباحثين، والطلاب، ويعتمد هذا النموذج على تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة عناصر أساسية، هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات.

([http://www.intellectualcapital.se/rating\\_more.htm](http://www.intellectualcapital.se/rating_more.htm))

وأضاف (الكثيري، 2013: 522) نموذج آخر من نماذج قياس رأس المال الفكري وهو:

- **نموذج رصد الأصول غير الملموسة:** تعتمد مؤشرات هذا النموذج على استراتيجية الجامعة، ويعد هذا النموذج الأكثر ملاءمة للمؤسسات المعرفية، ويقوم هذا النموذج على أساس تقييم المكونات الثلاث لرأس المال الفكري، وهي: الهيكل الخارجي ويتكون من علاقات الجامعة مع المستفيدين، والهيكل الداخلي ويتكون من براءات الاختراع، المفاهيم، النماذج، الحاسوب النظم الإدارية، نظم وإجراءات العمل، وجدارة الأفراد وهي قدرة العاملين على العمل في ظروف العمل المختلفة، وتشمل: المستويات العلمية، الكفاءات والخبرات العملية، بالإضافة إلى القيم والمهارات السلوكية والاجتماعية.

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على نموذج تقدير رأس المال الفكري IC Rating والذي يعتمد على قياس واقع متطلبات رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، وجهود إدارتها لتطويرها عن طريق بناء استبانة يتم من خلالها تجميع البيانات والمعلومات حول نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة، والفرص والتحديات في



البيئة الخارجية التي قد تتعرض لها الجامعة بحيث سيتم تصنيف متطلبات رأس المال الفكري إلى المتطلبات البشرية والهيكلية والعلائقية.

### ثامناً: خطوات إدارة رأس المال الفكري

تسعى الجامعات في القرن الحادي والعشرين لاستثمار الميزات التنافسية التي تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى، وذلك باستثمار الموارد الفكرية الموجودة لديها، وبما أن رأس المال الفكري مورد صعب القياس وصعب التحكم فيه بشكل مطلق كان لا بد من إيجاد خطوات دقيقة ولموسة تعمل على ادارته بشكل جيد، حيث يتم ذلك عن طريق وضع استراتيجيات واضحة ومحددة حول التعامل معه بحيث تساعد الجامعة لإدارة رأس المال الفكري داخلها بشكل يفي بمتطلباتها ومتطلبات المجتمع.

وكثير من الباحثين تحدثوا عن خطوات ادارة رأس المال الفكري من بينهم (قرني والعتيقي، 2012: 263) و(ستيوارت، 2004: 127) حيث تم ذكرها على النحو التالي:

**الخطوة الأولى:** تتركز في التعرف إلى دور المعرفة كقوة محركة ومدى الاعتماد عليها في المؤسسة (جامعة، كلية، قسم)، ومساهمتها في إعطاء قيمة إضافية، فكلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائداً ومردوداً أكبر، والعكس من ذلك إذا لم تكن المؤسسة ذات كثافة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المادية أو المالية.

**الخطوة الثانية:** مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، وإيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفها في الخطوة السابقة.

**الخطوة الثالثة:** وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول المعرفية، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها.

**الخطوة الرابعة:** تتمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية، فلا بد أولاً من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز الثقل والاهتمام بعامل المعرفة - مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج".

أما Daniel فقد قدم أنموذجاً يتألف من خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالآتي:

1. البدء بالاستراتيجية: تحديد دور المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المخرجات.
2. تقييم استراتيجيات المنافسين، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري.
3. فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا تمتلك؟ وماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟
4. تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها: إن هذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المؤسسة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة لملء الثغرات الاستراتيجية ومواجهة التهديدات من أجل إدامة الميزة التنافسية.
5. تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها (عبيد، 2000: 35).

### تاسعاً: متطلبات تطوير رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي

يعد رأس المال الفكري في الجامعات أحد العوامل الفاعلة في تطوير الأداء المهني والمؤسسي وتحقيق الجودة والتنافسية في هذه الجامعات، ومن ثم يحظى هذا المفهوم باهتمام كبير لدى الإداريين والمخططين والمسؤولين عند وضع السياسات والاستراتيجيات المستقبلية للجامعات في جميع دول العالم.

وتتطلب عملية تطوير رأس المال الفكري في الجامعة ضرورة توافر عدة أنواع من المتطلبات الأساسية وهي: المتطلبات المعرفية، والمتطلبات التربوية، والمتطلبات الثقافية، والمتطلبات الفنية، وهي على النحو التالي:

• **المتطلبات المعرفية:** يمكن حصر رأس المال الفكري في المعرفة التي تكون لها قيمة معينة، وهذا الأمر يتطلب:

- توصيف المعرفة والبيانات بأنواعها وأشكالها وجودتها في مؤسسات التعليم الجامعي.
- تحديد وبناء قواعد المعرفة في تلك المؤسسات.
- تحديد العمليات الخاصة بأساس المعرفة في تلك المؤسسات بخصائص وتوجهات العقول البشرية العاملة فيها والتطورات المستقبلية المتوقعة لها.

- معرفة نتائج تنمية رأس المال الفكري ومدى تفاعل العاملين والمناخ الخارجي وتقييمه لها.
- معرفة أنماط رأس المال الفكري وأنواع الممارسات التي تتم في المؤسسات الأخرى ونتائجها.
- تحويل جزء من مصادر المعلومات غير المنظورة في تلك المؤسسات والموجودة في عقول العاملين بها إلى معرفة ظاهرة.
- تحديد المصادر المعلوماتية وتحويلها بشكل رسمي إلى عملية تستند على أساس المعرفة.
- توفير الظروف الملائمة لتوليد معرفة جديدة وفعّالة (الهلاي، 2011: 42، 43).
- **المتطلبات التربوية:** تتطلب عملية تطوير رأس المال الفكري في الجامعة توافر عدد من المتطلبات التربوية من أهمها:
  - إغناء رأس المال البشري: وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الجامعة.
  - المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.
  - إيجاد بيئة التعلم: تتميز الجامعات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الجامعة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم مؤسسات منافسة أخرى ولذلك لابد من إيجاد أسس لترسيخ قواعد الولاء التنظيمي (العارف، 2010: 214).
  - التطوير المكثف والمبكر للكفاءات: وذلك بوضع الكفاءات في مشكلة حقيقية مع وجود رقابة لصيقة لتدريبها، فهذا يمكن تلك الكفاءات من التحرك سريعاً إلى أعلى منحنى التعلم الخاص بتطبيق المعرفة، فالتدريب أثناء العمل والرقابة وضغوط زملاء العمل تطور من معارف الكفاءات، وأن هذا النوع من التدريب يزيد من قدرة وقيمة الكفاءات (مرسي، 2013: 96).
  - التقييم والغربة: يفضل رأس المال البشري الكفاء أن يتم تقييمه لكي يتم إدراك مقدار تفوقه، وبالتالي فإن المنافسة المتمثلة في عملية الغربة المبنية على الجدارة من شأنها أن تحفز الأداء والإنجاز.
  - التعرف المستمر على المعرفة الكامنة المختزنة لدى الأفراد والعمل على تنميتها بالتدريب والتوجيه والتحفيز والتمكين.

- الاهتمام بعقول البشر ومعارفهم داخل المؤسسة بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز تتناسب مع احتياجات المؤسسة المختلفة في المجتمع في فترات زمنية قادرة (يوسف، 2005: 7).

#### ● المتطلبات الثقافية:

تتطلب عملية قياس وتطوير رأس المال الفكري في الجامعة ضرورة التعرف إلى مدى الاستعداد التنظيمي لتطبيق هذه العملية ويقصد بالاستعداد التنظيمي درجة استعداد الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والعاملين بها للإفصاح عن المعلومات، ورؤية الجامعة أن الإفصاح عن هذه المعلومات يعتبر فرصة للتعلم وليس خطراً يهددها (Lushes, 1997: 95)، ومن المتطلبات الثقافية ما يلي:

- غرس القيم والمبادئ التي تعزز روح الانتماء للمؤسسة، والتي تحفز على الإبداع والابتكار والمنافسة والتفوق.

- ترسيخ مفهوم التعاون والمشاركة الإيجابية الإبداعية بين أفراد المؤسسة.

- ترسيخ مبدأ الاحساس بالمسئولية لدى الإدارة في كافة المستويات تجاه اكتشاف وتطوير رأس المال الفكري.

- تبني وإعلان الجامعة لمجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي المهارات الإبداعية.

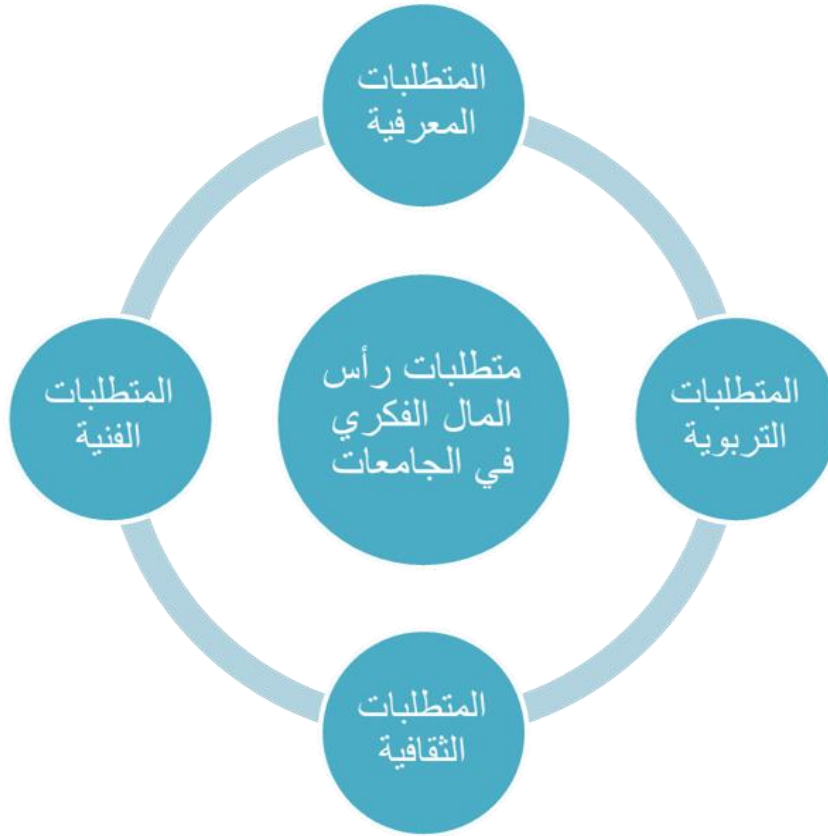
- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على إيجاد مناخ اجتماعي وعلاقات غير رسمية إيجابية تساهم في دعم وتطوير علاقات العمل.

- يحتاج تطوير رأس المال الفكري إلى استراتيجيات خاصة من قبل إدارة الجامعة، تقوم على أساس ادراك أهمية ما تملكه من موارد بشرية وفكرية، وضرورة الاحتفاظ بها (الكثيري، 2013: 206، 207).

● المتطلبات الفنية: تتطلب عملية قياس وتطوير رأس المال الفكري توافر عدد من المتطلبات الفنية من أهمها:

- التحديد الدقيق والموضوعي للمقاييس والمؤشرات المستخدمة في تنمية رأس المال الفكري بحيث تتفق مع أهداف وسياسات الجامعة، وتعطي صورة حقيقية لما تملكه من أصول فكرية سواء ملموسة أو غير ملموسة (مرسي، 2013: 99).

- التوثيق المنتظم والشامل لجميع الأصول والعمليات الفكرية التي تتم في الجامعة، وتأكيد حقوقهم فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات، وتقنين أسلوب استفادة الجامعة منها.
- توافر الكفاءات البشرية والإمكانيات الفنية التي تزيد من قدرة الجامعة على جمع وتحليل البيانات الخاصة بتنمية رأس المال الفكري، والاستفادة من النتائج في تنمية الأصول المعرفية وغير الملموسة.
- توافر قواعد بيانات حديثة ونظم معلومات فعّالة توفر البيانات والمعلومات ذات الدقة والمصدقية لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات (الكثيري، 2013: 207).



شكل رقم (2): متطلبات تطوير رأس المال الفكري  
تصميم الباحثة

وتُوجز الباحثة ما سبق في أن الجامعات تسعى جاهدة إلى توفير بيئة أكاديمية تدعم التميز والإبداع، لذلك فإن هناك عدة متطلبات متوافرة في البيئة الجامعية والتي من خلالها يتم الحفاظ على رأس المال الفكري وتطويره والتي بحاجة إلى تطوير لكي تحقق ميزة تنافسية لها بين مثيلاتها، وبذلك فقد انقسمت المتطلبات في الجامعات إلى أربعة متطلبات ومنها: المتطلبات المعرفية والتي تركزت حول توليد المعرفة ونقلها وتداولها وتحويلها من معارف نظرية إلى ممارسات عملية وتوفير البيئة المناسبة لذلك، أما المتطلبات التربوية فقد تركزت حول تحسين البيئة التعليمية بشكل يؤدي إلى تحسين المخرجات بما يحقق لها ميزة تنافسية على صعيد الكوادر البشرية أو على صعيد الطلبة، وتعمل على تطوير الأداء الجامعي بكافة أشكاله وشاملاً جميع فئاته، أما المتطلبات الثقافية فقد تركزت حول ترسيخ قيم التعاون والانتماء والاحساس بالمسئولية والرغبة في التفوق والمنافسة، والمتطلبات الفنية تركزت على توافر الإمكانيات المادية والتقنية لتطوير رأس المال الفكري في الجامعات.

#### عاشراً: الصعوبات والتحديات التي يواجهها رأس المال الفكري في فلسطين

يواجه رأس المال الفكري في فلسطين صعوبات جمة على جميع الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والدينية. فنجد أن هناك جهات خارجية تتحكم في المجتمع الفلسطيني من خلال سياسات الحصار واغلاق المعابر الذي يحد من سفر المفكرين والباحثين للدراسة أو للمشاركة في المؤتمرات العالمية، بالإضافة إلى الخناق الاقتصادي الذي بدوره ينعكس على مؤسسات التعليم العالي فيصعب عملية الانتاج العلمي والمعرفي وعمل الأبحاث وبالتالي يؤدي إلى اتساع ظاهرة هجرة العقول، ومحاولة الغير ترسيخ بعض الظواهر الثقافية السلبية التي تتعارض مع متطلبات المجتمع الفلسطيني، وقد ذكر (حمادة، 2010: 20) أهم الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري في فلسطين وهي كالتالي:

- 1- السيادة غير الكاملة على الأرض والموارد، وعلى طرق الاتصال الداخلي والخارجي.
- 2- سياسة الإغلاق والحصار والقيود الإسرائيلية.
- 3- الاعتماد شبه الكامل على المساعدات الدولية في تمويل البرامج التنموية.
- 4- عدم استقرار الوضع السياسي الراهن وغموض الوضع السياسي المستقبلي.
- 5- عدم اكتمال البناء المؤسسي والإداري والتنظيمي اللازم لعملية التخطيط التنموي لرأس المال الفكري.
- 6- تعرض الشعب الفلسطيني لسياسات التجهيل منذ بداية الاحتلال.

- 7- عدم تبني منهاج فلسطيني خاص في قطاع التعليم.  
8- سعى الشباب للهجرة والاندماج في الثقافات الأخرى.

وُتُعبق الباحثة بأن هذه الصعوبات تنعكس على التعليم العالي بشكل عام وعلى الجامعات بشكل خاص، حيث تواجه الجامعات عدة تحديات وصعوبات تقف كحجر عثرة في عملية قياس واستثمار رأس المال الفكري، وبالتالي فإن هناك قصور وعقبات في طريق بعض الجامعات الفلسطينية يمنعها من امتلاك ميزات تنافسية، بما يعرقل النهوض بها وبوظائفها الأساسية المتمثلة في تحسين التعليم ومخرجاته، وإنشاء المعرفة عن طريق تطوير آليات البحث العلمي، وخدمة المجتمع.

فالجامعات اليوم لا تواجه التحديات التي واجهتها الجامعات في الماضي، ففي الماضي كانت التحديات تتمثل في الحرية الأكاديمية ونقص التقاليد الجامعية وقلة الأملاك الجامعية، ولكن بعد أن أكملت الجامعات هذه المهام في الدول المتقدمة بشكل كبير وفي الدول النامية إلى حد ما، فإن الجامعات أصبحت تواجه تحديات جديدة، وفي مقدمة هذه التحديات المنافسة بين الجامعات في البحث العلمي وبرامج التعليم وفي الريادة الأكاديمية وهذه التحديات الثلاثة هي تحديات رأس المال الفكري الأكاديمي والتحدي الرابع هو تحدي العلاقات بين الجامعات وبين المجتمع (نجم، 2010: 361).

ومن التحديات الخارجية المؤثرة على التعليم الجامعي الفلسطيني والتي تحد من قدرته على تطوير متطلبات رأس المال الفكري هي كالتالي:

العولمة: تفرض العولمة عدداً من التحديات المجتمعية، منها:

- ما يصاحب تداعيات الاقتصاد الحر من تقليص دور الدولة ومسئولياتها بل وإضعاف آفاق سيادتها الوطنية مما أدى إلى تآكل مهامها في المجالات الاقتصادية مع طغيان رأس المال الخاص، فضلاً عن تنازلها للقطاعين الخاص والأجنبي في الاستثمار في مشروعات الخدمات التعليمية والصحية والثقافية والإعلامية.

- تكريس الفردية والأنانية وطمس الروح الجماعية واللامبالاة وشل روح المقاومة في الفرد والجماعة، والاستسلام للجهات المستغلة، وهنا يبرز دور المؤسسات التعليمية والتربوية في إعادة تشكيل المواطن القادر على مواجهة تلك المخاطر وتنمية العقل الواعي الناقد لما حوله (عمار، 2006: 73، 74).

وتؤجـز الباحثـة بأن مؤسـسات التعلـيم العالـي تواجه تحدياً كبيراً في إعداد الطلبة الخريجين القادرين على الانفتاح والتعامل مع سوق العمل في ظل التوازن بين مبادئ المجتمع ومتطلبات العولمة.

البطالة: تمثل البطالة هدر لأهم عناصر الإنتاج والتي تمثل قوة العمل، وتتضاعف قيمة الهدر نظراً لأن الغالبية الساحقة من العاطلين من متخرجي نظام التعليم، بما يعني تدهور قيمة المردود الاقتصادي والاجتماعي للتعليم وتزايد مشاعر الإحباط ومظاهر الانحراف لدى متخرجيه، الأمر الذي يلقي بالعبء على الجامعة كوسيلة اجتماعية ومصدر رئيس لتخريج هذه القوى العاملة (الحوت، 2008: 43).



## المحور الثاني : الميزة التنافسية

تمهيد:

يعتبر دور مؤسسات التعليم العالي في المجتمع دوراً محورياً رئيساً في تحقيق متطلبات التنمية والتطوير وتلبية احتياجات المجتمع في ضوء التحولات العالمية الحاصلة، والتي بدورها أدت إلى الانفتاح الثقافي والمعرفي بين مجتمعات العالم، والتحول من الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على التنافسية، وبالتالي هذا الانفتاح ولّد الاعتقاد القوي لضرورة تحسين وتجويد مخرجات مؤسسات التعليم العالي للمنافسة والتميز .

ونتيجة لارتفاع مستوى وتعليم وثقافة الفرد والمجتمع فقد اتفق جميع المهتمين بقضايا التعليم العالي أنه لا بد من ايجاد آلية واضحة لعملية تقويم مسار مؤسسات التعليم العالي، وكل ما يتعلق بدور ورسالة الجامعات لمعرفة جوانب قوتها وضعفها، والتعرف على فرص تطويرها سواء على مستوى الجامعة الواحدة أو على مستوى إدارة التعليم العالي وصنع السياسات التعليمية في كل الدولة، وتتسابق الجامعات الفلسطينية على تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها معتمدة على الكفاءات البشرية لديها باعتبارها بعداً جديداً فرضته المتغيرات الجديدة لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض مؤسسات التعليم العالي (الصراف والخوالدة، 2009: 1).

### أولاً: تعريف الميزة التنافسية

لقد ذكر الباحثون والمختصون عدة تعريفات للميزة التنافسية نذكر أهمها على النحو التالي:

**عرّف بورتر Porter الميزة التنافسية بأنها:** تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (Porter, 1993: 48).

**وعُرفت بأنها:** قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها

المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى المستفيد وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز (أبو شناف، 2002: 16).

**كما تُعرّف بأنها:** مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استثمار الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استثمار مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (إدريس والمرسي، 2002: 58).

**كما عُرِّفت بأنها:** مجموعة من العوامل التي تكسب المؤسسة قدرة على مواجهة حدة المنافسة في التعليم العالي من خلال تقديم قيم إضافية للطلبة (الدهدار، 2006: 8).

**الميزة التنافسية هي:** قدرة المؤسسة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة، وعندها لا تستطيع هذه المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات (العلي وآخرون، 2006: 40).

#### **تعريف الميزة التنافسية في الجامعات:**

هي قدرة الجامعات على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً 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 (راضي، 2012: 5). وسوف تتبنى الباحثة هذا التعريف في دراستها.

**ومن التعريفات السابقة تستخلص الباحثة بعض السمات للميزة التنافسية من بينها:**

- الميزة التنافسية تؤدي إلى تفوق المؤسسة وتميزها على المؤسسات الأخرى.
- لها تأثير إيجابي على الطلاب وجميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
- تتحقق من خلال استراتيجيات تنافسية معينة تقوم بها المؤسسة.

- تتبع الميزة التنافسية من داخل المؤسسة في حد ذاتها وتعتمد بالأساس على عملية الإبداع.
- الميزة التنافسية نسبية وتتحقق بالمقارنة مع المنافسين.

### ثانياً: تطور مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

ظهر الاهتمام بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصادية السوق، وتمثل التنافسية تحدياً متزايداً الخطورة لا يقتصر أثره على المؤسسات في قطاعات الأعمال، وإنما يمتد تأثيره ليهدد المؤسسات الخدمية والمعرفية منها بصفة خاصة كالجامعات، وتتعامل منظومة الفكر الإداري المعاصر مع قضية التنافسية من خلال حث المؤسسات على استثمار ما لديها من القدرات أو المزايا التنافسية، وهي تلك المهارات والخصائص التي ميزتها عن غيرها وتمكنها من إنتاج قيم ومنافع تزيد عما يقدمه المنافسون (قرني والعتيقي، 2012: 283).

وقد مر تطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية ذكرتها (لويزة وحبيبة، 2007: 4) وهي كالآتي:

- 1- **الميزة المطلقة:** وهي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها: (امتلاك تكنولوجيا فائقة، مواد خام نادرة، موقع استراتيجي خاص، توفير الطاقة، العمالة المتخصصة الماهرة).
- 2- **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.
- 3- **الميزة التنافسية:** وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقاً من الإستثمار الأمثل للإمكانات والموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة (الضمنية) بأفضل الطرق وبذلك تعتمد على قاعدتين وهما: (استراتيجية جديدة، والإبداع).

وتُوجز الباحثة أن بداية التركيز على مفهوم الميزة التنافسية كان من ناحية اقتصادية بحتة حيث كان الهدف منها تحقيق أرباح طائلة للمؤسسة، والحياسة على موارد فريدة يصعب على المؤسسات الأخرى المنافسة اقتنائها، وامتلاك كوادر ماهرة ومفكرة، ويعد ذلك

تحررت الميزة التنافسية من المجال الاقتصادي لتنتشر في كافة المجالات ولا سيما المجال التعليمي، حيث رأت مؤسسات التعليم أن هناك ضرورة ملحة لتحقيق ميزة تختلف بها عن مثيلاتها على صعيد الكوادر الأكاديمية والكفاءات البشرية، ومستوى جودة عملياتها التعليمية، والمستوى التعليمي لخريجها مما يؤدي إلى زيادة نسبة توظيفهم في سوق العمل، وتحقيقها لسمعة عالية في المجتمع، والقدرة على دخول منافسات محلية وعالمية.

### أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية كما ذكرها (الغالبى وادريس، 2007: 309) فيما يأتي:

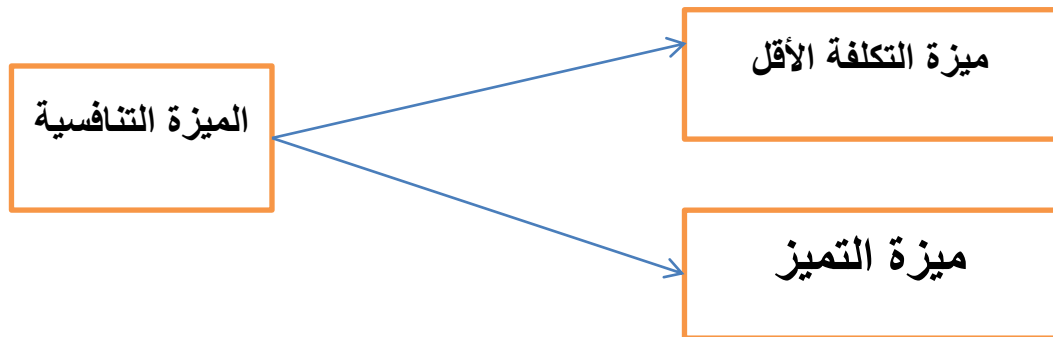
- توفير قيمة للمستفيدين تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة إلى المستفيدين، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من المستفيدين أو نوعية جديدة من الخدمات.
- تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- إنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة نظراً لكونها أداة مستندة على موارد المؤسسة وقدراتها وجدارتها لذلك.
- متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد وتلخص الباحثة أن سبب نجاح وتقدم أي مؤسسة تعليمية على الصعيد المحلي أو العالمي هو تحقيقها لميزة تنافسية تختص بها، حيث إن تحقيقها له أهمية في استقطاب أكبر عدد من الطلاب والطالبات للالتحاق ببرامجها التعليمية وتقديم أفضل الخدمات التي تلبي رغباتهم وتناسب ميولهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم بما يضمن انتمائهم للجامعة، وزيادة سمعة الجامعة وجعلها تمتلك الريادة الأكاديمية، وإعطائها الفرصة لدخول مجال تنافسي محلي وعالمي، وتعود على الجامعة بمورد اقتصادي يساعدها على الاستثمار في مشاريع تخدم المجتمع، ولها دور في جعل الجامعة مواكبة للتقدم والتطور الحاصل في المؤسسات التعليمية الأخرى.

## ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعان من الميزة التنافسية:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم، بحيث إن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف العمليات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع (السلمي، 2002: 67).

2. **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل المستفيد يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يتم الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وآثار بثه، فقد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل (الرقب، 2009: 50).



شكل رقم (3): أنواع الميزة التنافسية

تصميم الباحثة

وترى الباحثة أن ميزة التميز هي أن توفر الجامعة خدمات متميزة وفريدة للطلبة والمستفيدين الخارجيين لا تشتملها الجامعات المنافسة الأخرى مما يؤدي إلى استقطاب الطلبة للالتحاق بها ومن ثم جودة منتجها التعليمي، وهذا التميز يؤدي بالجامعة إلى التحكم بالموارد الاقتصادي العائد على الجامعة ومثال على ذلك وجود بعض الكليات في مؤسسة تعليمية واحدة، مثل: الهندسة في الجامعة الإسلامية، والصيدلة في جامعة الأزهر، وتخصص تكنولوجيا طبية في جامعة الأقصى، فميزة التميز تعمل على تسجيل علامة خاصة بالجامعة على المستوى المحلي كسمعة الجامعة المتميزة.

#### رابعاً: عناصر الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية كما ذكرها (الرابعة، 2006: 8) ما يلي:

- **الموارد الطبيعية:** على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو المؤسسة، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة، في حين أن هناك من يمتلك هذه الموارد ولم يستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن توافر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.
- **رأس المال:** لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لها.
- **التكنولوجيا:** يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات توفير واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة منها لم تعد مقتصرة على دول بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

وترى الباحثة أن الوسائل التكنولوجية ترفع الميزة التنافسية للجامعات بدرجة كبيرة وذلك يكون عبر عدة مداخل كالتحول إلى الإدارة الإلكترونية، والاستفادة من التقنيات في دعم عمليات التدريس والبحث العلمي (عملية إنتاج المعرفة)، والعمل على تحديث وتطوير

مصادر الحصول على المعرفة من كتب ومجلات وأبحاث ومواقع الكترونية بما يخدم العملية التعليمية والبحثية.

- **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين (الرابعة، 2006: 8).



شكل رقم (4): عناصر الميزة التنافسية

تصميم الباحثة

وحتى يمكن لمؤسسات التعليم العالي رفع دور الموارد البشرية في قدرتها التنافسية يجب الاهتمام أولاً بتحقيق المطالب الآتية:

تعزيز قيم ثقافية تركز على التفوق في الأداء واتباع سياسات لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة، وتوفير مناخ تنظيمي معزز ومحفز لبقاء العاملين في المؤسسة التعليمية، والتوجه نحو الإثراء الوظيفي عبر تطبيق التمكين الإداري للعاملين، ودعم بيئة المبادرة والابتكار والإبداع، وتوفير معايير عادلة وواضحة للترقيات والمكافآت، وتوفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين (الصالح، 2012: 301، 302).

وترى الباحثة أن الميزة التنافسية لها عدة عناصر رئيسة تتمثل في ضرورة توفير البيئة التنظيمية المناسبة للتنافسية، وضرورة إنشاء المؤسسات والأدوات اللازمة للقيام بالأنشطة التنافسية، وقدرة الجامعة على الوصول إلى التنافسية المحلية والعالمية بمخرجات تعليمية عالية الجودة وتكاليف أقل، وحسن استخدام وإدارة الموارد والكفاءات البشرية، وأن يظهر أثر التنافسية في تحسن أداء الكوادر الأكاديمية والإدارية ومساعدتهم على الإبداع.

### خامساً: مصادر الميزة التنافسية

كي تستطيع المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية فإن ذلك يعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات السريعة التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، وأن تستفيد من المصادر الداخلية للمؤسسة بشكل فعال وأن تتم عملية اختيار وتطبيق استراتيجية إدارة الأعمال داخل المؤسسة بشكل فعال وسليم (أبو غبن، 2012: 32).

وذكر (الغالبى وادريس، 2009: 128) مصادر الميزة التنافسية، كالتالي:

- **المصادر الداخلية:** المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، والطاقة والموارد الأولية، وقنوات التوزيع، والموجودات، كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، والمعرفة.
- **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص ومميزات يمكن أن تستثمرها المؤسسة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة.

وحسب (عثمان، 2003: 45) فإن مصادر الميزة التنافسية تتكون من:

- **الملكية:** وتتضمن قدرة المؤسسة على شراء الموجودات التي تسهم في خدمة المستفيدين بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب على ذلك تمتع المؤسسة بمركز قوي في السوق، حصولها على موارد فريدة من نوعها، وتمتعها بسمعة جيدة عن أدائها.
- **الوصول للموارد:** ويتضمن هذا المصدر تمتع المؤسسة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المؤسسة



بالمهارة، المعرفة، الخبرة، والقوة، والسلطة في البيئة الموجودة فيها، ويتطلب ذلك أيضاً وجود علاقات خارجية للمؤسسة مع الشركاء والسلطات الحكومية.

- **الكفاءة:** وتتسبب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

أما (الزهيري، 2012: 40، 41) فقد أشار إلى أن مصادر الميزة التنافسية تنقسم إلى مصدرين، وهما كالتالي:

**1- التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:** يمكن أن تعتمد المؤسسة على إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس، والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة الاستراتيجية، التميز، واستراتيجية التركيز، والمقصود بالتفكير الاستراتيجي هنا لا يتوقف عند هذا المستوى، وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمؤسسة، الذي يضمن لها البقاء والنجاح، ومن ثم التفوق، لأنه اقتناص للفرص من أجل استثمارها، واجتتاب التهديدات الممكن التعرض لها.

**2- مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية:**

إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات، ومنها المعرفة التي تشمل كل ما يهتم المؤسسة من المعلومات التقنية والعلمية المحل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد.

تُعب الباحثة بأن هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسة وهي **استراتيجية قيادة التكلفة** التي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالنسبة للمنافسين على صعيد الأنشطة والرواتب والبنية التحتية مع تحقيقها لمستوى تعليمي ذو جودة عالية واستراتيجية التميز وتقديم خدمات تعليمية متميزة لا يمتلكها الآخرون، **واستراتيجية التركيز** وهي عملية التركيز على شريحة معينة سواء طلبة أو كوادر أكاديمية وخدمتهم بدرجة عالية من الكفاءة والجودة، ولكن لا يتوقف تحقيق الميزة التنافسية للجامعة عند اتباع هذه الاستراتيجيات فقط، ولكن يلزم **تفكير استراتيجي** في مستقبل الجامعة ومعرفة نقاط القوة والفرص وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف وكيفية التعامل مع التهديدات الخارجية للجامعة، ويجب أن يكون هناك كفاءات بشرية مؤهلة لضمان تحقيق الميزة التنافسية ونشر المعرفة التي تقود إلى الإبداع.

## سادساً: خصائص الميزة التنافسية ومؤشراتها

إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، ولذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص كما ذكرها (الغالبى وادريس، 2009: 309) بالآتي:

- مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى البعيد، وليس على المدى القريب فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات التنافسية في إطار مطلق.
- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المديين القريب والبعيد.

وتلخص الباحثة خصائص الميزة التنافسية في أنها تكون متحققة على المدى البعيد أي أنها مستمرة باستمرار وجود الجامعة وغير مؤقتة أو مقتصرة على ظرف أو وضع معين، وهي أيضاً مرنة وقابلة للتطوير والتغيير بما يخدم أهداف الجامعة واستراتيجياتها وما يدور في البيئة الخارجية والداخلية من تغيرات، ومتطورة ومواكبة للتقدم التكنولوجي والتقني.

## مؤشرات الميزة التنافسية في التعليم العالي

من الملاحظ أن المصطلحات والمفاهيم الجديدة تظهر أولاً في مجالات الصناعة والتجارة والاقتصاد ومنها تنتقل تدريجياً إلى مجال التعليم، حيث تشهد المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات تحديات جديدة مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد، وحصولها على ترتيب تنافسي في قوائم أفضل الجامعات على المستويات المحلية والعالمية وغير ذلك من التحديات، وهذا يضع الجامعات في منافسة شديدة على المستويين المحلي والدولي.

ولقد ركزت العديد من المحاولات العالمية والمحلية، على تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، من خلال عقد المؤتمرات والندوات، وتشكيل اللجان العليا لوضع وتحديد مؤشرات ومعايير محددة لقياس الجودة في هذه المؤسسات، حيث إنه لا يوجد مؤشر واحد يستطيع أن يصف بصورة كاملة النظام التعليمي المعقد والمتشابك بعناصره وأبعاده ومدخلاته وعملياته، وهناك العديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي يتطلب نجاحها الاهتمام بالعديد من المعايير التي من أبرزها الهيكل التنظيمي، والمدرسي، والمنهاج والوسائل والأساليب (عليما، 2004: 15).

ولكن بصورة متكررة في الدراسات السابقة، فإن قياس أداء مؤسسات التعليم العالي يمكن أن يشمل ثلاثة مجالات، هي:

**المجال الأول:** البحث والاكتشافات الذي يتضمن مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس وتنوع الكليات وبرامجها، والجوائز التي حصلت عليها الكلية.

**المجال الثاني:** هو التعليم والتعلم ويتضمن مؤشرات تتعلق بجودة الطلبة وتنوعهم، ومخرجات الطلبة.

**المجال الثالث:** يرتبط بالخدمة العامة المتعلقة برضا المجتمع، ومشاركتها في الأنشطة العامة (المقادمة، 2013: 36).

### **سابعاً: أبعاد الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها**

تعتمد تنافسية المؤسسة الأكاديمية على شقين أساسيين هما:

- 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 تتواءم مع المستجدات البيئية.
- قدرة الجامعة على استقطاب الطلبة: والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية، ونجاح الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول (الصالح، 2012: 3).

وبالتالي فالسياق التنافسي للتعليم العالي يدعو مؤسسات التعليم العالي إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين لأنشطتها وخدماتها، وكذلك توزيعهم إلى شرائح ومجموعات مستهدفة حتى تستطيع العمل على احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة مقابلتها وإشباعها وأهدافها وطموحاتهم المستقبلية (قشقش، 2014: 53).

## العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

1. **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات المستفيد أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد توجد ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة سرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المؤسسة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت توفير ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات.

2. **العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في توفير ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في إيجاد فائدة جديدة (بلوناس وقذايفة، 2009: 7).

وترى الباحثة أن العوامل الداخلية تتمثل في امتلاك الجامعة عدد من الكفاءات البشرية الماهرة والتي يتم استقطابها للعمل في الجامعة واستثمار معارفهم وقدراتهم في عمليات الإبداع والابتكار في جميع المجالات الخاصة بالجامعة سواء على صعيد التعليم أو البحث العلمي أو بيئة العمل، والعوامل الخارجية تكمن في سرعة استجابة الجامعة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية المنافسة وهذا يرجع إلى مدى اطلاع الجامعة ومواكبتها لكل ما هو جديد ومحاولة تطبيقه واستثماره في جميع مجالاتها.

### ثامناً: متطلبات نجاح الميزة التنافسية

لا يمكن لتنافسية مؤسسات التعليم العالي أن تنجح بدون وجود متطلبات نجاحها، هذه المتطلبات تأتي من داخل المؤسسة وخارجها.

## 1. المتطلبات الخارجية:

- **الحكومة:** دعم الحكومة لتنافسية مؤسسات التعليم العالي يأتي عبر ثلاث قنوات: التشريع والتنظيم والتمويل. حيث إن التشريع يتعلق بتنظيم قطاع التعليم العالي والسماح لأنماط مختلفة من المؤسسات بالتواجد، والعمل على تغيير طريقة تقديم الدعم الحكومي لمؤسسات التعليم العالي، والتحول من ميزانيات الأداء إلى أنواع مختلفة من الميزانيات التي تركز على الأداء والكفاءة، ومنح التمويل بناء على نتائج الأداء والعمل المنفوق، والتنظيم يكون عبر منح الجامعات الاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية وإدارتها بما يضمن مرونة القرار، عبر مجالس أمناء يمتلكون القدرة على سرعة اتخاذ القرارات والابتعاد عن الروتين الحكومي الطويل، والتمويل المستمر والدائم حتى يمكن للمؤسسات القيام بأدوارها بكفاءة وبما يضمن قدرتها على التحول نحو مجتمع المعرفة والاقتصاد المعرفي (الصالح، 2012: 299).

وقد ذكر (الدخيل، 2011: 19) متطلبين آخرين وهما:

- **المجتمع:** للمجتمع توقعات معينة من مؤسسات التعليم العالي تتمثل في تعليم وتدريب وتأهيل المواطنين واستيعابهم في هذه المؤسسات، هذه التوقعات قد تصاب بشيء من الخيبة عندما تركز الجامعات على التميز إذ ستقل قدرتها على الاستيعاب وهذا يتطلب تفهماً مجتمعياً داعماً لتعزيز تنافسية هذه المؤسسات بما يتوافق مع المعايير الدولية المعتمدة.
- **مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد والتنافسية:** حتى يمكن لمؤسسات التعليم العالي العمل وفق شروط وبيئة تنافسية صحية، ووفق معايير تقويم وجودة متسقة مع المعايير الدولية، فإن هذا يحتم على الجهات المسؤولة عن قطاع التعليم العالي بناء مؤسسات ووكالات تهتم بالاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة وضمان المنافسة بين مؤسسات هذا القطاع.

## 2. المتطلبات الداخلية:

- **الثقافة التنظيمية:** المبنية على قيم التميز، والإبداع، والابتكار، والمبادرة، والتمكين الإداري.

- **القيادة الجامعية:** القدرة على تبني رؤية استراتيجية تسمح بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي، والقدرة على حفز منسوبي المؤسسات والتأثير فيهم، وإيجاد فرق العمل، والانتماء والولاء للمؤسسة.
- **البنية التحتية:** بنية المؤسسة التعليمية تمثل البيئة التي تحتضن عمليات وأنشطة المؤسسة، وتوفر البنية المناسبة من (مباني، ومعامل، ومختبرات، ومصادر معرفة) يدعم أداء تلك العمليات والأنشطة، ويوفر تعزيزاً مهماً في الانصراف نحو الإبداع والابتكار بدلاً من البحث عن متطلبات العمل الأساسية (الصالح، 2012: 300).
- **الموارد والكفاءات:** يعتبر الإنسان المحرك الحقيقي لأي تنظيم، ومؤسسات التعليم مؤسسات معرفية بدرجة كبيرة تحتاج من أجل العمل بكفاءة وفعالية أن تضم بين جنباتها كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة، هذه الكفاءات والقدرات هي من يوفر التميز والفرق بين مؤسسات التعليم العالي، خاصة عندما يتم دعمها بموارد مالية ومادية وتقنية تسهل عملها وتساعد على الإبداع والابتكار، وأن من مهام قيادات الجامعات الحفاظ على هذه الموارد وأن من أهم ما يساعد في ذلك عوامل هي: فرص التقدم والترقي، والأمن الوظيفي، والمرتبات للموظفين والأكاديميين الجدد، وفرص العمل على الأبحاث الجديدة، وفرص العمل مع زملاء مهرة وموهوبين فيما يتعلق بكبار الأكاديميين <http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php?t=85637>

### تاسعاً: معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

إن اكتساب الجامعة للميزة في بيئتها لن يكون بالأمر السهل، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي بين الجامعات الأخرى ومن بين هذه المعوقات:

1. **المعوقات الداخلية:** وتعتبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي أوجزها (راضي، 2012: 14) في ما يأتي:
  - الفجوة العلمية والتقنية بين الجامعات الفلسطينية والجامعات العربية والعالمية تمثل تحدياً مهماً لنظم التعليم، وتشكل المقياس الحقيقي لنجاح نظم التعليم وفشلها في بلوغ رسالتها.
  - قصور في مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.

- قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيّرة لبرامج التعليم، بسبب ضعف جاذبية واستقطاب أنظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات وسيطرة المركزية في الإدارة.
- 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 الأقر على تفهم أهداف التعليم واحتياجات المجتمع الذي تعيش فيه.

وقد أضاف (أبو غبن، 2012: 44) بعض المعوقات وهي كالتالي:

- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
- غياب أنظمة رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل الجامعة.
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المؤسسة.
- ضعف 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 والتي ذكرها (قشقش، 2014: 54) كالتالي:

- وجود مؤسسات متحالفة عالمياً، يصعب على أي مؤسسة منافستها.
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.
- قصور في الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
- ضعف أجهزة التعليم والتنقيف.
- قلة الاهتمام بالبحوث والتطوير.

وأضاف (أبو غبن، 2012: 45) معوقين آخرين وهما:

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز للدخول.
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية.

وتختصر الباحثة المعوقات الداخلية في سوء التخطيط للمناهج التعليمية، ونقص في الكفاءات البشرية المدربة وتدهور مكانة الجامعة في المجتمع، وعدم مواكبة التطورات التكنولوجية، وضعف الوحدة الإدارية في الجامعة وغياب أنظمة الرقابة والمحاسبة التي تضبط سير العمل، ومن المعوقات الخارجية والتي تكون خارج البيئة الجامعية وجود

جامعات قوية يصعب منافستها، وغياب الاهتمام بالبحث العلمي، وتحول المعايير نحو العالمية، وتفضيل المؤسسات الأجنبية على الوطنية.

### عاشراً: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية

في ظل التطورات الحاصلة في جميع المجالات والتي تنعكس بدورها على المجال التعليمي، نجد أن الجامعات تواجه العديد من التطورات المتسارعة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي في بيئتها التعليمية، ومع ظهور مجتمع المعرفة نجد أن التحديات تزداد، ولا بد من وجود تغييرات جذرية لمواكبة هذه التطورات، فأصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات التي ترغب بالاستمرار أن تسعى جاهدة لتحقيق مزايا تنافسية، وكان من أهم المجالات التي تحقق هذه المزايا هي رأس المال الفكري.

حيث برز الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري بالجامعات لما تمتلكه من عقول بشرية، واعتبارها من أهم الأصول الواجب إدارتها لتحقيق قدرة تنافسية للجامعة، وتتمثل هذه العقول في أعضاء هيئة التدريس والباحثين ذوو القدرات الخاصة والمواهب المتميزة الذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية للجامعة، والذين يستطيعون تحقيق إنتاج بحثي متميز وإدارة خدمات متميزة ولديهم القدرة على تكوين قيمة مضافة حقيقية للجامعة (حسن، 2005: 363).

ويمثل رأس المال الفكري موضوعاً حيوياً بالنسبة للباحثين والدارسين على حد سواء، وذلك لأنه يقود إلى القدرة الإبداعية لمواردها البشرية، وتعزيز الوضع التنافسي للجامعة من خلال تقديم المزيد من الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية الجديدة والمتطورة التي تعزز قدرتها التنافسية (مصطفى، 2004: 16).

وتؤجز الباحثة بأن أهمية تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في استثمار إدارة الجامعة لمواردها الملموسة المتمثلة في الموارد الأولية والمخرجات والموارد المالية، ومواردها غير الملموسة والمتمثلة في المعلومات والمعرفة، واستقطاب أفضل الكفاءات البشرية والكوادر المتميزة والتي لا يوجد لها مثيل في الجامعات المنافسة، والعمل على الحفاظ عليها وتطويرها بما يحقق ميزة تنافسية لها محلياً وعالمياً.

إن إدارة رأس المال الفكري بالجامعات تلعب دوراً كبيراً في حصولها على تصنيف متقدم، وعلى المستوى المحلي فإن هناك معايير للتقويم والاعتماد المؤسسي ومؤشراته وفق



برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالي (قرني والعتيقي، 2012: 294)، وتركز معظم نظم ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية على أربعة معايير أولها: الفلسفة والرسالة، وثانيها: الحكم والإدارة والتي تضم (الحكم والتوجيه، الإدارة، التخطيط، الاتصال والمعلومات، الهيكل التنظيمي، الشؤون الإدارية، التحسينات المستمرة)، وثالثها: نطاق المؤسسة والتي تضم (البرامج التعليمية، البحث، التدويل، خدمة المجتمع والخدمة المهنية)، ورابعها: الموارد المؤسساتية والخدمات والتي تضم (الموارد البشرية، خدمة الطلبة، الموارد التعليمية، الموارد المادية، الموارد المالية، المعلومات، التطوير المؤسسي) (العايدي، 2008: 3-6).

**وهناك عدة مطالب لمكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية:**

#### **المطلب الأول: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية**

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها قدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد. إن المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع (السلمي، 2001: 42).

#### **المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية**

يعبر رأس المال الهيكلي للمؤسسة عن الموجودات المعرفية التي تبقى في المؤسسة عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية، يجب أن تعتمد على عملية تنموية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر، وبنفس المستوى من الاهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة العنصر البشري، كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط العنصر البشري التابع للمؤسسة (نوي، 2006: 181).

### المطلب الثالث: دور رأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية

يعكس رأس المال العلائقي مدى قوة العلاقة التي تربط المؤسسة بالمستفيدين، حيث أن نقطة الانطلاق لأي مؤسسة دائماً هي السوق، وهي نقطة الوصول أيضاً على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على مستفيدين مميزين وأوفياء وتلبية حاجاتهم. كل هذه أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات السوقية الجادة والفعّالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ويمكن القول إن في بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة مؤسسة معينة استناداً إلى حجم مستفيديها ومدى وفائهم وارتباطهم بها (بريبش، 2013: 71).

وخلاصة الأمر أنه يمكن تصور العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام، بحيث يُمكن المؤسسة من امتلاك رأس مال فكري استراتيجي متميز بمكوناته من رأس مال بشري، ورأس مال هيكلي، ورأس مال العلاقات، وكننتيجة لامتلاك المؤسسة تلك المكونات، فإن المؤسسة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية متمثلة بالجودة المتفوقة والإبداع والسمعة الجيدة والانظمة الادارية الداعمة للإبداع وللميزة التنافسية.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري.
- ثانياً: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية.
- ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### تمهيد:

تُعد الدراسات السابقة من أهم السبل المتاحة للباحثين لزيادة معرفتهم بموضوع البحث، من خلال التعرف إلى خبرات وتجارب الباحثين الآخرين في مجالات البحث العلمي القريبة من موضوع الدراسة، والوقوف على الآليات والأدوات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين في هذا المجال، ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية واطلاعها على الأدب التربوي، أمكن تقسيمها حسب موضوعها إلى محورين رئيسيين بدأتها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

#### المحور الأول / الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري:

(1) دراسة أبو سويح (2015) بعنوان: "العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري - دراسة تحليلية"، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تحليل عناصر رأس المال الفكري والتعرف إلى المكونات الأساسية لرأس المال الفكري لكونه أحد أهم الموضوعات المعاصرة، واستخدم الباحث المنهج التحليلي الاستنتاجي لتحليل الأفكار والآراء المطروحة فيما يتعلق بمكونات وعناصر رأس المال الفكري، ودراسة مدى توافر عناصره في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات عن مدى توافر عناصر رأس المال الفكري لدى أفراد مجتمع الدراسة المتكون من العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة.

#### وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- هناك اتفاق على أن مكونات رأس المال الفكري تنحصر بشكل أساسي في ثلاثة مكونات وهي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي.
- استطاع الباحث استناداً لما جاء أعلاه ببناء نموذج لعناصر رأس المال الفكري على مستوى المؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بما يلي:

- اعتماد النموذج المقترح من الباحث لتحديد مكونات وعناصر رأس المال الفكري عند الحاجة لقياس أو تقييم أو تطوير أو إدارة رأس المال الفكري، لأنه يشتمل على المكونات الأكثر تكراراً واتفاقاً بين الباحثين، والأكثر ملائمة لطبيعة عمل المؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال.

**(2) دراسة الشمري (2013) بعنوان: "تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة"، الكويت.**

هدفت الدراسة بناء تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة المعرفة، والوصول إلى متطلبات تطوير رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية وآليات تنفيذها في ضوء إدارة المعرفة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية والعلاقة بينهما في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، وقام ببناء تصور مقترح معتمداً على نتائج الدراسات السابقة وقدم مجموعة من المقترحات في تصوره المقترح للاستفادة منها في إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية.

**ومن أهم مقترحات الدراسة:**

- تهيئة البيئة التنظيمية من خلال توسيع مفهوم إدارة رأس المال الفكري ليشمل كل المسؤولين عن إدارة المؤسسة التعليمية، وعقد مؤتمرات دورية لتطوير إدارة رأس المال الفكري.

- توفير الموارد والمخصصات اللازمة لرأس المال الفكري من إمكانات تقنية ولوجستية وبشرية ومادية.

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

هدفت الدراسة التعرف إلى دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وقد تم تصميم استبانة واعتمدها كأداة رئيسة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين بوزارة التربية والتعليم، واشتملت عينة

الدراسة على (237) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين في المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظات غزة.

**وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:**

- هناك مستوى لرأس المال الفكري لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظات غزة بوزن نسبي (71.84%).

- هناك مستوى للكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بوزن نسبي (79.97%).

**وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت الباحثة بما يلي:**

- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتحفيز العاملين لديها على التطوير والتغيير وتشجيع وتفويض العاملين في القيام بالمهام الموكلة إليهم.

- ضرورة بناء قاعدة فكرية متينة في الوزارة لرفع قيمة وكفاءة الوزارة من خلال وضع معايير عالية لأداء العاملين فيها.

**(4) دراسة عمر (2013) بعنوان: "دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية".**

هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الذي يتركه رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق بين رأس المال المعرفي وتحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، الصفة العلمية، سنوات الخدمة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات في الجامعات السورية والبالغ عددهم (104)، وقد تم اختيار عينة عشوائية من عمداء الكليات في الجامعات السورية بلغت (95) فرداً.

**وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:**

- إن رأس المال المعرفي يمكّن من إحداث التكامل بين أنشطة الكليات المختلفة، وابتكار أساليب عمل جديدة وتحسين الأداء بشكل عام.

- رأس المال المعرفي يؤدي إلى تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات نتيجة فتح منافذ تفكيرية جديدة.

**وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بما يلي:**

- تفعيل رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار من خلال تكثيف الدورات التدريبية حول تنمية رأس المال المعرفي، والانفاق على تشجيعه وتنشيطه.

- الاهتمام بإدارة المعرفة لأنها أساس رأس المال المعرفي، وتدريب العمداء على توليد المعرفة وتشخيصها وتطبيقها والاستفادة منها.

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

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين في هذه الجامعات، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتم عمل مسح شامل لمجتمع الدراسة الذي تكون من جميع الموظفين الأكاديميين.

**وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:**

- إن الجامعة تحاول استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الكفاءات، والاستمرار بتنمية الكفاءة المهنية لديهم.

- تسعى الجامعات لاستثمار قدراتها وإمكاناتها لتحقيق الميزة التنافسية.

- تسعى الجامعات إلى معرفة موقعها التنافسي ورفعها، ويمكن معرفة ذلك عن طريق أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.

**وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت الباحثة بما يلي:**

- ضرورة اهتمام الجامعات بجودة الخدمات المقدمة لتكون أساس التنافس.

- تفعيل دور دوائر ضمان الجودة من أجل متابعة الخطط للوصول لأعلى مستويات التنافس مع تقديم أفضل الخدمات.

(6) دراسة راميرز، وآخرون (Ramirez & others، 2011) بعنوان: "أهمية رأس المال الفكري: دراسة تحليلية على الجامعات الإسبانية".

### The Relevance of Intellectual Capital: An Analysis of Spanish Universitie, Spain.

هدفت الدراسة تقييم درجة الأهمية التي توليها الجهات المعنية في الجامعات الحكومية الإسبانية للعناصر غير المادية والسعي إلى ضرورة نشر معلومات عن رأس المال الفكري، والكشف عن الملامح السلوكية للجامعات الإسبانية فيما يتعلق بالأهمية التي يعلقونها على الكشف عن رأس المال الفكري، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء المجالس الاجتماعية في الجامعات الإسبانية، وقد بلغ عدد العينة (247) عضواً من رؤساء الجامعات، والطلاب، وفريق البحث والتدريس، وموظفي الإدارة والخدمات، والمنظمات النقابية، ومنظمات الأعمال، والإدارات العامة.

#### وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- هناك عناصر غير ملموسة تعتبر المفتاح في الجامعات الإسبانية، من أهمها: المؤهلات الأكاديمية والمهنية للعاملين في التدريس، والبحث والتنقل من المعلمين والباحثين، والإنتاجية العلمية، والقدرات التعليمية، والكفاءات البشرية، والجهد في الابتكار والتحسين.

#### وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بما يلي:

- اهتمام الجامعات بالملكية الفكرية، فضلاً عن توظيف الخريجين، والعلاقات مع عالم الأعمال، وتطبيق ونشر البحوث، والاهتمام برضا الطلاب والتي من خلالها يمكن أن تحدد معلومات عن رأس المال الفكري.

(7) دراسة قرني والعتيقي (2010): "إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية"، مصر.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية لتحقيق قدرتها التنافسية، وذلك من خلال التعرف إلى مفهوم ومكونات رأس المال الفكري وطرق قياسه وأهميته وعمليات إدارته، ورصد لأبعاد تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات،



ودور رأس المال الفكري في تحقيقها، وتحديد متطلبات ومعوقات إدارة رأس المال الفكري بالجامعات، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء استبانة طبقت على (49) خبيراً بالمجال للتعرف على متطلبات ومعوقات إدارة رأس المال الفكري بالجامعات.

#### وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- ضعف إدارة الجامعات لرأس المال الفكري بها، وضعف قدرتها على الاستفادة منه، كما أنها تفتقد اتخاذ الإجراءات التي تحقق القدرة التنافسية لها.
- إن الجامعات المصرية يتوافر لديها متطلبات إدارة رأس المال الفكري بدرجة متوسطة، وهذا يتطلب منها أن تعيد النظر في ممارساتها في إدارة رأس المال الفكري، بما يحقق قدرتها التنافسية.

#### وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحثان بما يلي:

- تعيين الأفراد وفق معايير محددة، واستقطاب الكفاءات المميزة، وتنميتهم مهنيًا واستثمار طاقاتهم الفكرية والإبداعية.
  - رصد الجامعات لرغبات واحتياجات المستفيدين باستمرار، وتطوير برامجها وآليات العمل بها.
- (8) دراسة مارتا كريستينا، وآخرون (Marta-Christina & others، 2010):  
بعنوان: "الكشف عن رأس المال الفكري في التعليم العالي: من الضرورة الى الواقع"، رومانيا.

#### **Disclosing Intellectual Capital in Tertiary Education: From Necessity to Reality, Romania.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن رأس المال الفكري في التعليم العالي، والسعي لتطوير تحليل مقارنة للنظام التعليمي في رومانيا، مع التركيز على التغيرات التي حدثت في نماذج التقييم والأطر المعمول بها في التعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وقد قام الباحث ببناء استبانتين كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي والمستفيدين، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية حيث بلغ عددها (60) شخصاً.

## وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- إن الجامعات الرومانية تواجه منافسة شرسة على حد سواء من الطلاب والأساتذة، وأن العديد من مؤسسات التعليم متفوقة ولكنها لا تزال بعيدة عن تتمين رأس المال الفكري باعتباره عاملاً للنجاح في النمو على المدى الطويل.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة تقييم رأس المال الفكري والكشف عن المعلومات المرتبطة به والإجراءات الخاصة به.

1. دراسة ناظم (Nazem، 2010) بعنوان: " النموذج الهيكلي لرأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي"، إيران.

### **The Structural Model of Intellectual Capital in Higher Education Institutions, Iran.**

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج هيكلي لرأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي على أساس إبداع المديرين في حل المشكلات والثقافة التنظيمية، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، وقد قام الباحث ببناء ثلاث استبيانات كأداة للدراسة: استبيان لرأس المال الفكري، واستبيان لإبداع المديرين في حل المشكلات، واستبيان للثقافة التنظيمية، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في جامعة آزاد الإسلامية في إيران، وقد بلغ عدد العينة (996) موظفاً، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية والعنقودية.

ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة ما يلي:

- إن أبعاد الإبداع في حل المشكلات والثقافة التنظيمية كان لها تأثير مباشر على رأس المال الفكري.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالأساليب العلمية في حل المشكلات، وعقد دورات في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار.
- تحسين المناخ التنظيمي السائد في الجامعات، والتطلع لرفع مستوى العلاقات الانسانية.

9) دراسة المطيري (2007) بعنوان: "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة\_ تصور مقترح"، السعودية.

هدفت الدراسة إلى بحث أبرز التحولات والتحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري، والبحث في رأس المال الفكري كمفهوم حديث وسبل تنميته من خلال بناء تصور مقترح، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة بالإضافة للمجموعة البورية، وتكون مجتمع الدراسة من أكاديمي جامعة أم القرى، وقد تكونت عينة الدراسة من (121) من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- إن التحولات العالمية المعاصرة ذات العلاقة برأس المال الفكري هي: التحول في طبيعة المعرفة، والتحول نحو مجتمع المعرفة، والتحول نحو التكنولوجيا الدقيقة، والتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة.
- إدارة رأس المال الفكري في جامعة أم القرى تحظى باهتمام كبير، وتسود في الجامعة ثقافة إيجابية متماسكة تركز على مفهوم التميز والجدارة.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بما يلي:

- اعتماد الجامعة في بنيتها التنظيمية على تصميمات تنظيمية تقوم على افتراضات المرنة والقابلية للتكيف والتغيير المستمر.

10) دراسة جواد ومحمد (2006): "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي \_ دراسة تحليلية في جامعة بابل"، العراق.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي في جامعة بابل، وبناء قاعدة معلوماتية لمتغيري البحث من خلال تحديد مفهوم كل منهما مع تحديد العلاقة والأثر بينهما، والتعرف إلى الأساليب المعتمدة من قبل الجامعة في تطوير القدرات والإمكانات ذات العلاقة برأس المال الفكري المتواجد فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أكاديمي وإداري جامعة بابل، وتكونت

عينة الدراسة من (122) فرداً، من شاغلي المناصب الوظيفية (رئيس الجامعة ومساعديه، عمداء الكليات، نواب العمداء، ورؤساء الأقسام، مسؤولي الوحدات والدوائر).

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- ضعف اهتمام إدارة الجامعة بجذب الأفراد المتميزين واستقطابهم للعمل فيها.
- اهتمام إدارة الجامعة بعنصر تنشيط رأس المال الفكري المتواجد فيها، من خلال توفير التقنيات الحديثة وبرمجيات الحاسوب.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحثان بما يلي:

- وضع معايير عالية لأداء العاملين والعمل على تطويرها من خلال مقارنة الوضع الحالي للجامعة مع الهدف الذي تسعى للوصول إليه.
- الاستفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح الجامعة لإقامة علاقات ودية مع الجامعات والمنظمات الأخرى.

**11) دراسة كيرك (Kirk، 2000) بعنوان: "رأس المال الفكري كأهم مصدر استراتيجي في التخطيط للتعليم العالي".**

**"Intellectual capital the most strategic asset, planning for higher education"**

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى أهمية رأس المال الفكري لمؤسسة التعليم العالي، وقد تطرقت الدراسة لمناقشة رأس المال الفكري من منظور التخطيط والبحث في شبكة العوامل المترابطة في التعليم العالي والتي تؤثر على مدى الاستفادة من الثروات وأهمية الدور الاستثنائي لرأس المال الفكري باعتباره عنصراً استراتيجياً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لتحديد مستوى رأس المال الفكري في مجال التخطيط، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة ما يلي:

هناك أهمية كبيرة لرأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، متمثلة في نوعية رأس المال الفكري الموجود في الكليات وهيئة التدريس والإداريين العاملين في تلك المؤسسات.

## ثانياً : الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

(1) دراسة السوسي (2015) بعنوان: "درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية"، فلسطين.

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لإدارة التميز من جهة وممارسة استراتيجيات الميزة التنافسية من جهة أخرى، والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما، وكذلك تحديد دلالات الفروق المتعلقة بدرجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لإدارة التميز وفقاً بمتغيرات (الكلية، مجال العمل، المؤهل العلمي، الجنس)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات التقنية والبالغ عددهم (420) وتم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- درجة ممارسة الكليات التقنية محافظات غزة لاستراتيجيات الميزة التنافسية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها حصلت على وزن نسبي (73.91%).

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بما يلي:

- الاهتمام الكافي باستراتيجيات الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز على خدمة الطلبة، سرعة الاستجابة) تبعاً للتغيرات في سوق العمل وحاجات جميع أصحاب المصلحة في الكليات التقنية.

(2) دراسة عبد الغفور (2015) بعنوان: "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لتوفير ميزة تنافسية لها في محافظات غزة، كما سعت الدراسة التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين توافر متطلبات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول للعام 2013/2014، وتكونت عينة الدراسة من (285) طالباً وطالبة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة بمجموعة من الأبعاد، كالقوى البشرية، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة اهتمام إدارة الجامعات بتسهيل التواصل مع الطلبة لتبادل الأفكار والإسهام في الوصول للمعرفة، وضرورة تفهم الجامعات للظروف المالية للطلبة لأن ذلك سيكسبها ميزة تنافسية.

(3) دراسة المقادمة (2013) بعنوان: "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، ومحاولة التعرف إلى واقع الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية ومحاولة إبراز واقع الكفاءات البشرية فيها، ومعرفة تأثير متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) على دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة كأداة رئيسة للدراسة، واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكون من الإدارة العليا ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية والبالغ عددهم (172) فرداً.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- مستوى توفر الكفاءات البشرية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية نسبته (75.90%)، ومستوى تحقيق الميزة التنافسية فيها (77.30%).

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة نشر ثقافة توظيف واستقطاب جديدة في الجامعة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد، مع ضرورة القضاء على مظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء والتهميش واللامساواة.

4) دراسة (عساف، 2013): بعنوان "استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي"، فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق لواقع الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (154) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي والجنس وسنوات الخدمة.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة تطبيق المقترح المقدم في الدراسة لوضع استراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

5) دراسة الفقهاء (2012) بعنوان: "تبني استراتيجية التميز في التعلم والتعليم ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة جامعة النجاح الوطنية"، 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، الموظف، المؤسسة )، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومنها:

- 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.

**وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها:**

- ضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً.

**دراسة أبو غبن (2012) بعنوان: "دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين"، فلسطين.**

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في المجالات التالية (الكفاءة المتميزة، الإبداع والابتكار، جودة الخدمة التعليمية والاستجابة لرغبات الأكاديميين) في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وهدفت إلى تحديد أثر الخصائص الشخصية للمحاضرين متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة) في الجامعات الفلسطينية في تطبيق التعليم الإلكتروني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين المتفرغين في جامعات (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة)، والبالغ عددهم (1250) موظفاً أكاديمياً متفرغاً، وتكونت عينة الدراسة من (330) فرداً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

**وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:**

توجد علاقة بين تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية وبين تعزيز الميزة التنافسية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات الدراسة.



وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها:

العمل على نشر ثقافة التعليم الإلكتروني بين الموظفين الأكاديميين وتوضيح أهميته في العملية التعليمية من خلال عقد ورش عمل، لأن ذلك يؤدي إلى تعزيز مكانة الجامعة في المجتمع ويسهم في تميزها.

دراسة الصالح (2012) بعنوان: "بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية"، السعودية.

هدفت الدراسة التعرف إلى مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، وأهم المتطلبات لكل من المجالات والاستراتيجيات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس ست جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (206) أعضاء وتم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

يدرك أعضاء مجالس الجامعات الحكومية السعودية مفهوم الميزة التنافسية بصورة مرتفعة جداً.

تعتبر مجالات البحث العلمي، التعليم، التقنية، إنتاج المعرفة، المجالات الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بما يلي:

- استثمار ارتفاع إدراك أعضاء مجالس الجامعات الحكومية السعودية لمفهوم الميزة التنافسية عبر العمل على التوجه نحو تطبيق إدارة التميز في هذه الجامعات.
- العمل على توفير متطلبات المجالات والاستراتيجيات لبناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.

6) دراسة بيساريا (Bisaria, 2013) بعنوان: "تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة الكليات الخاصة أو الجامعات الخاصة."

### **Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private Universities.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب حول استخدام المزايا التنافسية في قطاع التعليم، ومعرفة الأنواع المختلفة للمزايا التنافسية ومدى أهميتها وفعاليتها وتأثيرها على الكليات أو الجامعات الخاصة بما يعود بالنفع على الطلبة والأهل والمجتمع.

وقد أوضحت الدراسة بأن إدارة الكليات أو الجامعات بما يحقق مزايا تنافسية تكمن في التحليل الذاتي للقدرات والإمكانات، والتركيز على مهام معينة في أوقات معينة، وتطوير المجال القيادي، والتركيز على بيئة تعليمية فعّالة، وتغيير أنماط التعليم شكلاً وموضوعاً، وبناء علاقات استثمارية وتعاونية مع المؤسسات التعليمية الأخرى. كما وتطرقت الدراسة إلى قطاع المعلمين وأكدت على أهمية إعطائهم فرص لتطوير أنفسهم وتبادل المعرفة مع أمثالهم، وقد بلغت عينة الدراسة (50) معلماً ومعلمة إدارة في الكليات أو الجامعات في الهند، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية التطبيقية، واستخدم الباحث الملاحظة والاستبانة والمقابلات كأدوات للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- إن 50% من أفراد العينة يرون أن جودة الطلبة هي التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية، بينما 33% يرون أن أوضاع الطلبة هي من تحقق الميزة التنافسية، بينما 17% يرون أن بناء صورة لإدارة الكليات أو الجامعات هي من تحقق الميزة التنافسية.
- إن 66% من أفراد العينة يرون أن تطوير إدارة المعرفة يحقق الميزة التنافسية للكليات والجامعات، بينما 34% منهم يرون أن إعطاء المعلمين فرص لتطوير أنفسهم يساهم في تطوير إدارة المعرفة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

(7) دراسة ليندونج (Lindong, 2007) بعنوان: 'دراسة حالة مقاطعة للميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في كوتشينج"، ماليزيا.

### **Across Case Study of the Competitive Advantage of Private Educational Institutions in Kuching– Sarawak**

تناولت هذه الدراسة فحص ودراسة ووصف الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في مدينة كوتشينج، في مقاطعة سرراوك في ماليزيا. وكان التركيز الرئيس للدراسة هو كيف تحلل وتدير هذه المؤسسات بيئتها الخارجية والداخلية، وقدرتهم على استثمار مواردهم الداخلية للحصول على الميزة التنافسية.

كما نظرت الدراسة إلى الكفاءات المميزة لهذه المؤسسات. كما سعت الدراسة أيضاً إلى تحديد بعض العوامل الرئيسية التي مكنت هذه المؤسسات من تطوير وتحقيق ميزة تنافسية من أجل البقاء أو الازدهار في صناعة ذات قدرة تنافسية عالية كصناعة التعليم العالي.

كما درست أيضاً كيف يمكن لهذه المؤسسات أن تستثمر الكفاءات المتميزة لكسب والحفاظ على ميزة تنافسية تتيح لها تحقيق النجاح في سوق صناعة التعليم العالي.

وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة لأربع مؤسسات تعليمية، واستخدمت المقابلات شبه المنظمة والملاحظات كأدوات للدراسة.

#### **وكان من نتائج الدراسة:**

- لا تحاول الإدارة استثمار مواردها الداخلية للتعامل مع القوى التنافسية وجعل مؤسساتها أكثر قدرة على المنافسة.
- إن الكفاءات المتميزة في هذه المؤسسات والتي يمكن أن تضيف عليها ميزة تنافسية كانت مؤقتة، وبالتالي فإن الميزة التنافسية المتحققة ليست مستدامة.

#### **ومن أهم التوصيات:**

- أوصت الدراسة كل المؤسسات التعليمية وصانعي سياسات التعليم العالي بتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.
- اجراء مزيد من البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية حول موضوع الدراسة.

8) دراسة برادموور (Bradmore, 2007) بعنوان: "سعي الجامعات الاسترالية الحكومية للميزة التنافسية في بيئة التعليم العالي العالمية"، استراليا.

### **The Quest of Australian Public Universities for Competitive Advantage in a Global Higher Education Environment**

وهدفت هذه الرسالة التي احتوت على ثلاث دراسات منفصلة ولكنها متصلة من حيث النوعية إلى: قياس القلق الحالي لدى الجامعات من التغير المتسارع في المنافسة في قطاع التعليم العالي العالمي، تحديد وتقييم الاستراتيجيات التي وضعتها الجامعات استجابة لزيادة المنافسة، وضع إطار مفاهيمي لتوجيه السلوك التنافسي في الجامعات.

**وكان من أهم نتائج الدراسة:**

أن قلق الجامعات فيما يتعلق بالمنافسة كان عالياً على الرغم من أن دراسات الحالة التي قامت بها الدراسة تبين أن التخطيط الاستراتيجي غير متطور، وأن هناك إهمال لذكر الموارد الاستراتيجية الحساسة ومنها السلوك التنافسي في إصدارات الجامعات التي تصدرها لغرض الإعلام والعلاقات العامة، أن الجامعات تنفذ مجموعة واسعة من الاستراتيجيات استجابة لزيادة التنافس وتشمل استراتيجيات بناء العلامة التجارية لتحسين الصورة والسمعة؛ المقارنة مع الجامعات الرائدة في جميع أنحاء العالم لتحسين النوعية وتطوير تحالفات قوية في مجال البحوث العالمية، وبحث الدورات التدريبية الحالية لتعزيز أهمية السوق والمستفيد، وتعزيز البنية التحتية ومرافق الحرم الجامعي لاجتذاب أفضل الموظفين والطلاب، مع التركيز في البحوث على مجالات القوة، وتعزيز الخدمات الطلابية والدعم، وأنه لا يوجد دليل واضح على الأساس النظري للاستراتيجيات التي يجري تنفيذها استجابة للحصول على إنجاز عالمي.

**وتوصي الدراسة بما يأتي:**

بأنه ينبغي النظر فيما إذا كانت الجامعات تولي الاهتمام الكافي للتكثيف المتسارع من المنافسة في قطاع التعليم العالي العالمي وينبغي على الجامعات أن تقيم مدى كفاية الأسس لاستراتيجياتها التنافسية الحالية وتتنظر في تنفيذ الإطار المفاهيمي لتوجيه السلوك التنافسي المقدم.

9) دراسة الدهدار (2006) بعنوان: "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي (التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، الاهتمام بالعنصر البشري) في اكتساب الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في محافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائته لطبيعة الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جامعات غزة في (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وتكونت عينة الدراسة من (165) فرداً من أفراد الإدارة العليا في الجامعات.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- هناك علاقة موجبة بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي التي اعتمدها الباحث وبين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة.
  - إدارة الجامعات تهتم بالأكاديميين بدرجة أكبر من الإداريين.
- وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بما يلي:

- زيادة اهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بالتوجه الاستراتيجي ومتغيراته المختلفة حتى تحقق قدرتها على التنافس.
- ضرورة الاهتمام بتنمية قدرات الأكاديميين والإداريين على حد سواء.

10) دراسة فون (Foon, 2005) بعنوان: "الفوارق في القدرات مصدراً للميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد الماليزية الخاصة" ماليزيا.

### **Capabilities Differentials As Sources of Sustainable Competitive Advantage An Empirical Study on Malaysian Private Colleges.**

هدفت الدراسة إلى استعراض الكتابات حول الموارد غير الملموسة باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية في الكليات والمعاهد الماليزية، وضع نموذج للموارد غير الملموسة للميزة التنافسية المستدامة للكليات والمعاهد الماليزية الخاصة لمصادر الميزة التنافسية من خلال

الموارد غير الملموسة. والتعرف إلى التحديات والقدرات التنافسية للكليات والمعاهد الماليزية الخاصة لفهم قدراتها على مجاراة التطورات في قطاع صناعة التعليم.

#### وتكشف نتائج الدراسة:

إن الكليات والمعاهد الماليزية الخاصة تمتلك مصادر متواضعة للميزة التنافسية كما أن استدامة هذه الموارد ضعيفة. وبالتالي فمن الصعب على هذه الكليات والمعاهد الحفاظ على الميزة التنافسية الناتجة من هذه الموارد لسهولة تقليدها واستخدامها من قبل المنافسين. والمقارنة بين الترتيب من حيث الأهمية للأبعاد الأربعة للفوارق في القدرات، فإن النتائج تشير إلى أن الأبعاد الأربعة لا تختلف كثيراً عن بعضها البعض ومع ذلك، فإن نتائج التحليل الوصفي تبين أن البعد الموضوعي يأتي كأهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة ويليه الفوارق الثقافية ثم بعد ذلك وأقل أهمية الفوارق الفنية والتنظيمية. كما كشفت الدراسة أنه لا توجد علاقة بين أعداد الطلاب في الكليات والمعاهد الماليزية الخاصة وبين امتلاك مصادر للميزة التنافسية المستدامة.

#### وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها:

- إن على الكليات والمعاهد إيجاد مزيد من الإبداع في الاستثمار في الأصول الاستراتيجية التي تشمل الأبعاد الأربعة: القدرات الفنية، والتنظيمية، والثقافية، والموضوعية.
- يقدم النموذج المقترح فهماً أفضل للأصول الاستراتيجية وهو يعتمد على الأبعاد الأربعة لهذه الأصول وبالتالي يعتبر مفيداً ويمكن الاعتماد عليه من قبل المنظمات المماثلة أو حتى المنظمات خارج قطاع التعليم والتي تمتلك خصائص مشابهة.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق برأس المال الفكري والميزة التنافسية أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك اهتماماً واسعاً ومتزايداً لأغلب البلدان التي أُخذت منها هذه الدراسات في موضوع رأس المال البشري والميزة التنافسية والسعي نحو استثمارهم الاستثمار الأمثل لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة في العملية التعليمية.

## أولاً: اتفقت معظم الدراسات على الآتي:

**1. من حيث المنهج المستخدم للدراسات:** اتفقت الدراسات جميعها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة عبد الغفور (2015)، ودراسة الشمري (2013)، ودراسة الفقهاء (2012)، ودراسة أبو دية (2011)، ودراسة قرني والعتيقي (2010)، ودراسة رامرز وآخرين (2011)، ودراسة مارتا كريستينا وآخرين (2011)، ودراسة ناظم (2010)، لكن اختلفت دراسة المطيري (2007) حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي في نفس الدراسة، والدراسة الحالية تتفق مع الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي.

**2. من حيث الأداة المستخدمة للدراسات:** اتفقت جميع الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة رئيسة كدراسة عمر (2013)، ودراسة المقادمة (2013)، ودراسة الفقهاء (2012)، ودراسة قرني والعتيقي (2010)، ودراسة جواد (2006)، ودراسة الهلالي (2011)، ودراسة كيرك (2000)، أما دراسة عساف (2013) فقد استخدمت المجموعة البؤرية بجانب الاستبانة، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة التي استخدمت المجموعة البؤرية بجانب الاستبانة.

**3. من حيث عينة الدراسات:** اشتركت معظم الدراسات في عينة الدراسة المكونة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين كدراسة عمر (2013)، ودراسة المقادمة (2013) ودراسة أبو دية (2011)، ودراسة ناظم (2010)، بينما اختلف بعض الدراسات في العينة حيث كانت العينة فيها من الطلبة بجانب أعضاء هيئة التدريس كدراسة مارتا

كريستينا وآخرين (2010)، ودراسة رامرز وآخرين (2011)، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت عينة الدراسة المكونة من أعضاء هيئة التدريس الإداريين.

#### أوجه استفادة الباحثة من الدراسات السابقة:

- أ. اختيار أداة الدراسة المناسبة.
  - ب. اختيار المنهج المناسب للدراسة.
  - ج. استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
  - د. تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
  - هـ. الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.
- ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أ. الربط بين هذين المجالين المهمين يمهد للوصول إلى العلاقة بينهما وكيفية الاستفادة منهما مجتمعين للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب في مجال التعليم وخصوصاً في الجامعات.
- ب. تتميز بشمولها لأداتين وهما الاستبانة والمجموعة البؤرية.
- ج. تطبق هذه الدراسة في بيئة مغايرة لبيئات الدراسات السابقة وهي محافظات غزة.
- د. تطبق على عينة من العمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.
- هـ. تقديم مقترحات لتطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية.



## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

- المقدمة <
- أولاً: منهج الدراسة <
- ثانياً: مجتمع الدراسة <
- ثالثاً: عينة الدراسة <
- رابعاً: أدوات الدراسة <
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- خامساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة <

## تمهيد:

تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تناولت إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

### أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، وكذلك استخدمت المنهج البنائي للخروج باستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

**حيث يُعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه:** "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصادق، 2010: 104، 105).

**ويُعرّف المنهج البنائي بأنه:** وضع استراتيجية جديدة من خلال الاطلاع على الواقع وتحديد المشكلات التي تواجهه ومن ثم اقتراح استراتيجية للتطوير، ويعتبر المنهج البنائي أحد أنواع مناهج البحث التجريبي التي يقوم باستخدامه الباحث لبناء هياكل معرفية جديدة أو أدلة معيارية أو تطوير مناهج وأساليب لم تتطرق إليها الدراسات السابقة (الأغا، 2001: 2، 3)، حيث جاءت خطواته على النحو التالي:

- 1- الانطلاق من نتائج الدراسة ( يتم التركيز على الفقرات المتدنية).
- 2- بناء المقترح أو التصور في صورته الأولية على شكل محاور يندرج تحت كل محور مجالات عديدة وعرضه على المشرف لأخذ تغذية راجعة .
- 3- عرضه على المجموعة البؤرية المكونة من مختصين وخبراء.
- 4- الخروج بالتغذية الراجعة من خلال ملحوظاتهم.

5- صياغتها بصورتها النهائية ثم عرضها على المشرف لأخذ التغذية الراجعة منه.

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

• المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

• المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS".

### ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) للعام الدراسي 2014-2015م، والبالغ عددهم (191) وفق إحصائيات الشؤون الأكاديمية والتي حصلت عليها الباحثة من الجامعات الثلاث، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة:

#### جدول رقم (4/1)

مجتمع الدراسة المكون من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام

اسم الجامعة	العمداء	نواب العمداء	رؤساء الأقسام	المجموع
الجامعة الإسلامية	17	18	46	81
جامعة الأزهر	17	2	35	54
جامعة الأقصى	13	9	34	56
المجموع	47	29	115	191

### ثالثاً: عينة الدراسة

1- عينة الدراسة الاستطلاعية: تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) عضواً من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية التالية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، حيث تم

اختيارهم بطريقة عشوائية من عينة الدراسة الأصلية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إضافتهم لعينة الدراسة الأصلية التي تم التطبيق عليها.

2- **عينة الدراسة الأصلية:** تكونت عينة الدراسة من (191) عضواً من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام، حيث تم اختيار عينة قصدية لصغر المجتمع الأصلي ومثلت ما نسبته 100% من المجتمع الأصلي، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً وقد تم استرداد (170) استبانة، وتم رفض (4) استبانات لعدم اكتمالها فتصبح عينة الدراسة بنسبة (86.91%) من المجتمع الاصلي.

#### رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية

##### 1. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

يبين جدول (4/2) أن ما نسبته (22.9%) من عينة الدراسة هم من العمداء، بينما ما نسبته (13.8%) هم من نواب العمداء، وما نسبته (63.3%) هم من رؤساء الأقسام.

##### جدول (4/2)

##### توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المنصب الإداري
22.9	38	عمداء
13.8	23	نواب عمداء
63.3	105	رؤساء أقسام
100.0	166	المجموع

##### 2. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

يبين جدول (4/3) أن ما نسبته (7.8%) من عينة الدراسة هم ممن سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، بينما ما نسبته (13.9%) هم ممن سنوات خدمتهم من 5-10 سنوات، وما نسبته (78.3%) هم ممن سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات.

### جدول (4/3)

#### توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	13	7.8
من 5 - 10 سنوات	23	13.9
أكثر من 10 سنوات	130	78.3
المجموع	166	100.0

### 3. توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل:

يبين جدول رقم (4/4) أن ما نسبته (42.8%) من عينة الدراسة يعملون في الجامعة الإسلامية، بينما ما نسبته (26.5%) يعملون في جامعة الأزهر، فيما كان (30.7%) من عينة الدراسة يعملون في جامعة الأقصى.

### جدول رقم (4/4)

#### توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

مكان العمل	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة الإسلامية	71	42.8
جامعة الأزهر	44	26.5
جامعة الأقصى	51	30.7
المجموع	166	100.0

### رابعاً: أدوات الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004: 116)،

وقد تم استخدام الاستبانة لقياس "درجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية" لمناسبتها لموضوع الدراسة.

### خطوات بناء أداة الدراسة:

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
  - 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
  - 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
  - 4- تم تصميم استبانة لقياس " درجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة "، وقد تكونت من (38) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (3) مجالات وهي (المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري، المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري، المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري)، انظر ملحق رقم (1).
  - 5- تم عرض الاستبانة على المشرفة، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاتها الأولية.
  - 6- تم عرض الاستبانة على (12) محكمًا من الباحثين والأكاديميين في كليات التربية، والمختصين، في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، ووزارة التربية والتعليم. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
  - 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل واستبدال بعض الفقرات لتبقى الاستبانة (38) فقرة، وتسنقر في صورتها النهائية، انظر ملحق (3).
- يتم الإجابة عن كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (4/5).

### جدول رقم (4/5)

#### مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
الدرجة	5	4	3	2	1

أولاً: صدق وثبات الاستبانة "درجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة".

### صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 44). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري": تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (12) محكماً متخصصاً في التربية، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث التعديل والإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity": يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: "المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري"

يوضح جدول رقم (4/6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	0.000	0.752	تتبع الجامعة سياسة استقطاب الأفراد المتميزين من الكادر البشري.
2.	0.000	0.635	تعمل على استقطاب مدرسين ذوي درجات أكاديمية عليا للعمل بها
3.	0.000	0.713	تشجع العاملين فيها على المشاركة في برامج التنمية المهنية داخل الجامعة وخارجها
4.	0.000	0.699	توفر المناخ التنظيمي للعاملين فيها للعمل من خلال الفريق
5.	0.000	0.593	تعتبر العنصر البشري بأنه المحرك والمحدد الأساس لرفع كفاءتها
6.	0.000	0.773	تستفيد من قدرات ومهارات العاملين في صنع القرارات الاستراتيجية
7.	0.000	0.807	تمتلك خطة للاستفادة من المعرفة الضمنية المتولدة في عقول العاملين المتميزين
8.	0.000	0.669	تمنح العاملين الحرية في تنفيذ واجباتهم ومهامهم وتطوير أدائهم
9.	0.000	0.773	تحت على تكوين فرق عمل تمتلك القدرة على التحدي والإنجازات العالية في العمل
10.	0.000	0.752	تتبع استراتيجية معلنه للبحث العلمي داعمة لأعضاء هيئتها التدريسية
11.	0.000	0.572	توفر حوافز مادية لأصحاب الابحاث المتميزة
12.	0.000	0.724	توفر حوافز معنوية لأصحاب الأبحاث المتميزة
13.	0.000	0.686	تعمل على تسويق الانتاج العلمي والمعرفي للعاملين فيها
14.	0.000	0.738	يسهم البحث العلمي في تحقيق الجودة في أداء العاملين فيها
15.	0.000	0.767	توفر حاضنات أعمال

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة.  $\alpha \leq 0.05$



## نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: " المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري "

يوضح جدول رقم (4/7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (4/7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	وجود نظام عادل وواضح للترقية في الجامعة يشجع اعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي	0.632	0.000
2.	تحديث بياناتها ومعلوماتها بشكل دوري	0.772	0.000
3.	توفر قواعد بيانات الكترونية	0.748	0.000
4.	توفر آلية لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين أفرادها بسهولة	0.808	0.000
5.	تطور من لوائحها الداخلية وسياساتها بما يحقق قدراتها التنافسية	0.722	0.000
6.	وجود نظام مرن ومفتوح للاتصال يسهل عملية تبادل المعرفة	0.802	0.000
7.	تدعم الإجراءات التنظيمية الإبداع والابتكار في الجامعة	0.844	0.000
8.	تخصص ميزانية كافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية والإنتاجية	0.759	0.000
9.	تحديث هياكلها التنظيمية وفقاً لما يحقق القدرة التنافسية محلياً وعالمياً	0.830	0.000
10.	توضح العلاقة بين عمل الموظف وأهدافها	0.744	0.000
11.	تتيح الفرص لتبادل الخبرة والمعرفة مع زملاء العمل	0.776	0.000
12.	تتبع أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بهدف تطوير العمل	0.852	0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة.  $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث: "المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري".

يوضح جدول رقم (4/8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (4/8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفقرة
1.	0.000	0.754	0.000	توظف الجامعة آراء المتعاملين معها في تطوير رأس المال الفكري
2.	0.000	0.841	0.000	تستثمر العلاقات التي تمتلكها لدعم رأس المال الفكري لديها
3.	0.000	0.786	0.000	تتبادل المعلومات مع المؤسسات الأخرى وفق معايير محددة
4.	0.000	0.670	0.000	تحتفظ ببيانات عن جميع المتعاملين معها سواء كان من داخل الجامعة أو من خارجها
5.	0.000	0.747	0.000	تمتلك سياسة واضحة لتطوير علاقتها مع المؤسسات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص لتعزيز رأس المال الفكري لديها
6.	0.000	0.626	0.000	توفر برامج دعم ومساعدة لطلبتها لمساعدتهم في مواصلة الدراسة وخدمة المجتمع
7.	0.000	0.773	0.000	تفتح المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها وإمكانياتها البحثية والتعليمية
8.	0.000	0.793	0.000	تشارك المؤسسات المتعاونة لتطوير رأس مالها الفكري
9.	0.000	0.812	0.000	توظف دور وسائل الإعلام في نشر الأبحاث العلمية
10.	0.000	0.706	0.000	تعقد شراكات دولية ومحلية لتحسين قدرتها على تجويد عملية البحث العلمي
11.	0.000	0.774	0.000	تستخدم الخدمات الإلكترونية لتسهيل الوصول للمعرفة من قبل المستفيدين

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

## " Structure Validity " : الصدق البنائي

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ولتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول رقم(4/9).

### جدول (4/9)

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

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	0.952	المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري
0.000	0.956	المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري
0.000	0.912	المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول رقم (4/9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## " Reliability " : ثبات الاستبانة

يشير الثبات إلى: "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علام، 2010: 466).

ويُعرف أيضاً: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (الفحطاني، 2002: 76).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

#### أ - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (4/10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (0.919\_0.938)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (0.971) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

#### جدول رقم (4/10)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري	15	0.926
المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري	12	0.938
المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري	11	0.919
الدرجة الكلية للاستبانة	38	0.971

#### ب - طريقة التجزئة النصفية: (Split Half Method)

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل  $\frac{2R}{R+1}$ ، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (4/11):

#### جدول رقم (4/11)

#### طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	المجال
0.961	0.925	المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري
0.952	0.909	المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري
0.954	0.912	المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري
0.982	0.964	الدرجة الكلية للاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4/11) أن معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) قيمته مرتفعة ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

#### خامساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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

#### تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية::

- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة .
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Analysis of Variance - ANOVA ) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات، وقد استخدم مع جميع متغيرات الدراسة.
- اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق لصالح أي فئة.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية

- ◀ المقدمة.
- ◀ المحك المعتمد في الدراسة.
- ◀ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.
  1. الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
  2. الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
  3. الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
- ◀ توصيات الدراسة.
- ◀ مقترحات الدراسة.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى: "درجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)"، للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ( $5-1=4$ )، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ( $4/5=0.80$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5/1) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكثر من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكثر من 68% - 84%	من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكثر من 84% - 100%	من 4.20 - 5

المحك المعتمد للدراسة من تصميم (التميمي، 2004: 42)



ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

#### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

قامت الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فئتين وأدنى فئتين، وتفسير نتائجها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

#### الإجابة عن السؤال الأول:

1. ما درجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر (عمداء الكليات، نواب العمداء، رؤساء الأقسام)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

#### جدول رقم (5/2)

#### المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	درجة التقدير
1.	المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري	3.58	71.50	10.909	0.000	3	كبيرة
2.	المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري	3.59	71.71	10.631	0.000	2	كبيرة
3.	المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري	3.64	72.79	11.230	0.000	1	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.60	71.94	11.503	0.000		

يبين جدول رقم (5/2) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر (عمداء الكليات، نواب العمداء، رؤساء الأقسام) يساوي (3.60)، وبذلك فإن الوزن النسبي بلغ (71.94%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (11.503)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

## وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حرص الجامعات على استقطاب العنصر البشري الذي يمتلك المعرفة والمهارة الكافية.
- ازدياد عدد الجامعات يجعل الاهتمام برأس المال الفكري من الأمور الملحة للجامعات التي تسعى للتميز وبالتالي ينعكس ذلك إيجابياً على اسم الجامعة وسمعتها ومكانتها.
- سعي الجامعات للتنسيق مع الجامعات المتميزة وعقد شراكات معها وذلك يتطلب منها الاهتمام برأس المال الفكري لديها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (2013) التي بينت أن مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة جاء بوزن نسبي (71.8%)، كما تتفق مع نتيجة دراسة المقادمة (2013) التي بينت أن مستوى الميزة التنافسية متوفر في الجامعة الإسلامية بدرجة كبيرة.

كما تختلف هذه النتيجة نسبياً مع نتيجة دراسة الصالح (2012) التي بينت أن الميزة التنافسية في الجامعات السعودية متوفرة بدرجة مرتفعة جداً.

- كما يتضح من الجدول رقم (5/2) أن المجال الثالث " المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري " حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (72.79%) وبدرجة تقدير كبيرة.

## وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حرص الجامعات على إدارة رأس مال العلاقات لديها ما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية لديها.
- سعي الجامعات للتواصل المستمر مع مؤسسات المجتمع وفتح المجال للاطلاع على مجالات عملها والتطلع لتقديم ما يتلاءم معها.
- تطلع الجامعات لفرض اسم وسمعة لها بين مؤسسات المجتمع المحلي والجامعات الأخرى لإضافة ميزة تنافسية لها.
- وقد حصل المجال الثاني " المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري " على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (71.71%) وبدرجة تقدير كبيرة.

## وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- إدراك إدارات الجامعات بأن وجود هيكلية منظمة يساعد في اتخاذ قرارات تصب في صالح الجامعة.
  - وجود دوائر ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية وما يترتب عليه من التطلع لتحسين سير الأمور الإدارية في الجامعات .
  - حرص الجامعات على تطوير إجراءاتها الخاصة بتطوير هيكليتها الإدارية إيماناً بأن الهيكلية الإدارية التي تمتلكها تمثل عنصراً مهماً في تطوير الجامعة وتجويد خدماتها.
  - سعي الجامعات لتسهيل العمل بداخلها مما يساهم في إبراز الصورة المتطورة لها وبيان مدى تقدمها ومواكبتها للتطور.
- وقد حصل المجال الأول " المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري " على المرتبة الثالثة ويوزن نسبي (71.50%) بدرجة تقدير كبيرة.

## وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- إدراك الجامعات أن النتيجة المرجوة والتأثير الذي قد يظهر جراء الاهتمام برأس المال العلائقي والهيكلية ينعكس على رأس المال البشري داخل الجامعة.
- اهتمام الجامعات بالنمو المهني للعاملين فيها من خلال عقد الدورات وورش العمل والمشاركة في المؤتمرات المحلية والعربية من أجل تعزيز المعرفة لدى العنصر البشري.
- وجود إدارة فعّالة تسعى لتطوير المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري بالجامعات، وتوفير الموارد المادية لها.

ومن الملاحظ أن المجال الأول جاء في المرتبة الثالثة، ويمكن تفسير هذه النتيجة على وجهين، الأول: إيجابي لأنه جاء بدرجة تقدير كبيرة، وهذا يؤكد على أن الجامعات تهتم بتوفير المتطلبات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، والثاني: سلبي لأنه جاء آخر المجالات الثلاث، وهذا يستدعي ضرورة زيادة اهتمام الجامعات بهذه المتطلبات لأن الاستثمار في العنصر البشري يعد أساس عملية بناء وتطوير المجتمع لمسايرة التطورات الحاصلة في كافة المجالات.

الإجابة عن السؤال: ما درجة توافر المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري" والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5/3)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة التقدير
1	تتبع الجامعة سياسة استقطاب الأفراد المتميزين من الكادر البشري	3.91	78.19	13.880	0.000	2	كبيرة
2	تعمل على استقطاب مدرسين ذوي درجات أكاديمية عليا للعمل بها	4.08	81.57	16.027	0.000	1	كبيرة
3	تشجع العاملين فيها على المشاركة في برامج التنمية المهنية داخل الجامعة وخارجها	3.85	76.99	12.000	0.000	4	كبيرة
4	توفر المناخ التنظيمي للعاملين فيها للعمل من خلال الفريق	3.64	72.89	9.990	0.000	8	كبيرة
5	تعتبر العنصر البشري بأنه المحرك والمحدد الأساس لرفع كفاءتها	3.90	77.95	14.762	0.000	3	كبيرة
6	تستفيد من قدرات ومهارات العاملين في صنع القرارات الاستراتيجية	3.55	71.08	8.013	0.000	10	كبيرة
7	تمتلك خطة للاستفادة من المعرفة الضمنية المتولدة في عقول العاملين المتميزين	3.42	68.43	6.358	0.000	11	كبيرة
8	تمنح العاملين الحرية في تنفيذ واجباتهم ومهامهم وتطوير أدائهم	3.69	73.86	10.324	0.000	6	كبيرة
9	تحت على تكوين فرق عمل تمتلك القدرة على التحدي والإنجازات العالية في العمل	3.60	72.05	8.820	0.000	9	كبيرة
10	تتبع استراتيجية معلنه للبحث العلمي داعمة لأعضاء هيئتها التدريسية	3.75	74.94	9.556	0.000	5	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	درجة التقدير
11	توفر حوافز مادية لأصحاب الأبحاث المتميزة	2.95	59.04	0.541	0.295	15	متوسطة
12	توفر حوافز معنوية لأصحاب الأبحاث المتميزة	3.38	67.59	4.497	0.000	12	متوسطة
13	تعمل على تسويق الانتاج العلمي والمعرفي للعاملين فيها	3.02	60.36	0.219	0.414	14	متوسطة
14	يسهم البحث العلمي في تحقيق الجودة في أداء العاملين فيها	3.69	73.86	8.422	0.000	6	كبيرة
15	توفر حاضنات أعمال	3.19	63.73	2.296	0.011	13	متوسطة

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/3) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " تعمل على استقطاب مدرسين ذوي درجات أكاديمية عليا للعمل بها " احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (81.57%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- سعي الجامعة لإيجاد عنصر بشري متميز لديه خبرة في مجال تخصصه يحقق لها ميزة تنافسية بين الجامعات.
- حرص الجامعات على الاهتمام بالدراسات العليا يتطلب منها توفير كادر أكاديمي ذو درجات أكاديمية عليا كونه متطلب من متطلبات اعتماد برامج الدراسات العليا.
- سعي الجامعات لاستثمار الكوادر البشرية المؤهلة، والحد من ظاهرة هجرة العقول.
- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " تتبع الجامعة سياسة استقطاب الأفراد المتميزين من الكادر البشري " احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (78.19%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- اهتمام الجامعات بتسهيل سير الأمور الإدارية فيها يتطلب عنصر بشري لديه من المهارة ما يكفيه ليكون عنصر مميز يعمل على تنفيذ ما يُطلب منه من أعمال.

- إدراك الجامعات بأن جودة سياسات وآليات التعيين داخل الجامعة ينعكس على نوعية الخدمات المقدمة في الجامعة.
  - سعي الجامعة لدعم الإبداع وتقديم الخدمة المميزة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:**

- الفقرة رقم (11) والتي نصت على: " توفر حوافز مادية لأصحاب الأبحاث المتميزة " احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة، بوزن نسبي قدره (59.04%).
- وتعزو الباحثة ذلك إلى:**

- ضعف الموارد المالية لدى الجامعات الفلسطينية جعلها تلتزم بسد حاجاتها والوفاء بالتزاماتها الأساسية.
  - قلة الدعم المالي الذي تتلقاه الجامعات الفلسطينية من التعليم العالي.
  - توقف بعض المنح البحثية من قبل بعض الجامعات نتيجة الضائقة المالية.
- الفقرة رقم (13) والتي نصت على: " تعمل على تسويق الإنتاج العلمي والمعرفي للعاملين فيها " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير متوسطة، بوزن نسبي قدره (60.36%).
- وتعزو الباحثة ذلك إلى:**

- الضعف النسبي في وجود علاقات تعاونية في مجال الإنتاج العلمي بين الجامعات الفلسطينية.
- استمرار الحصار السياسي والاقتصادي والعسكري على الجامعات داخل القطاع أدى إلى قلة تواصلها مع الجامعات في العالم الخارجي، وإلى صعوبة نشر الأبحاث العلمية والمشاركة في المؤتمرات البحثية.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة توافر المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري" والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5/4)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	درجة التقدير
1	وجود نظام عادل وواضح للترقية في الجامعة يشجع اعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي	4.07	81.33	14.900	0.000	1	كبيرة
2	تحديث بياناتها ومعلوماتها بشكل دوري	3.92	78.31	13.249	0.000	2	كبيرة
3	توفر قواعد بيانات الكترونية	3.86	77.23	11.006	0.000	3	كبيرة
4	توفر آلية لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين أفرادها بسهولة	3.54	70.72	7.413	0.000	7	كبيرة
5	تطور من لوائحها الداخلية وسياساتها بما يحقق قدراتها التنافسية	3.61	72.29	8.554	0.000	5	كبيرة
6	وجود نظام مرن ومفتوح للاتصال يسهل عملية تبادل المعرفة	3.63	72.53	9.511	0.000	4	كبيرة
7	تدعم الإجراءات التنظيمية الإبداع والابتكار في الجامعة	3.56	71.20	7.450	0.000	6	كبيرة
8	تخصص ميزانية كافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية والإنتاجية	2.87	57.35	-1.524	0.065	12	متوسطة
9	تحديث هيكلها التنظيمية وفقاً لما يحقق القدرة التنافسية محلياً وعالمياً	3.45	69.04	6.295	0.000	11	كبيرة
10	توضح العلاقة بين عمل الموظف وأهدافها	3.50	70.00	7.908	0.000	9	كبيرة
11	تتيح الفرص لتبادل الخبرة والمعرفة مع زملاء العمل	3.54	70.72	8.124	0.000	7	كبيرة
12	تتبع أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بهدف تطوير العمل	3.49	69.76	6.355	0.000	10	كبيرة

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/4) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (1) والتي نصت على "وجود نظام عادل وواضح للترقية في الجامعة يشجع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي " احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (81.33%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- نظام الترقيات الأكاديمية في الجامعات مرتبط بالبحث العلمي، فكل درجة أكاديمية تتطلب تقديم عدد معين من الأبحاث العلمية المحكمة ذات العلاقة بمجال التخصص والتي من شأنها تقديم معرفة علمية جديدة.

- حرص الجامعة على مواكبة أكاديميها للتطور العلمي والمعرفي والتوصل لكل ما هو جديد في مجال التخصص يحثها على الالتزام بنظام عادل وواضح لترقية العاملين فيها.

- سعي الجامعة لتحويل تركيز أعضاء الهيئة التدريسية على وظيفة واحدة من وظائف الجامعة وهي التدريس والاهتمام بالوظائف الأخرى كالبحث العلمي وخدمة المجتمع.

• الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " تحددت بياناتها ومعلوماتها بشكل دوري " احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (78.31%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- تقوم الجامعات بتوفير قواعد بيانات وتحديثها من خلال مواقعها الإلكترونية.

- وجود برمجيات تدعم الاستفادة من محركات البحث وتتيح للمستخدمين الاستفادة من نظم المعلومات.

- وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " تخصص ميزانية كافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية والإنتاجية " احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة، بوزن نسبي قدره (57.35%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أصبحت ميزانية الجامعات عاجزة عن سد الاحتياجات الأساسية لمصروفاتها، وهذا أدى ببعض الجامعات إلى تقليص النفقات على الأبحاث والمشاريع.



- قلة التضافر بين الجامعات والقطاع العام والخاص، تولد عنه قلة في الدعم والتمويل للمشاريع البحثية والإنتاجية.
- أفقد الحصار السياسي على قطاع غزة الجامعات العديد من الفرص للمشاركة في المشاريع البحثية والإنتاجية بسبب تخوف المدرسين من مغادرة القطاع وصعوبة العودة إليه.
- ضعف الاستفادة من القطاع الخاص في دعم الأبحاث العلمية.
- الفقرة رقم (9) والتي نصت على: " تحدّث هيكلها التنظيمية وفقاً لما يحقق القدرة التنافسية " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (69.04%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- جاء الضعف النسبي في هذا الجانب من خشية بعض المتنفذين من فقدان بعض الصلاحيات جراء تحديث الهياكل.
- تحديث الهياكل التنظيمية يتطلب إدخال الجانب الإلكتروني والتكنولوجي وهذا يمثل تكلفة مالية عالية لا تتناسب مع القدرة المالية لبعض الجامعات الفلسطينية.
- إعادة تنظيم الهياكل التنظيمية يتطلب تعديل في القوانين والأنظمة التي تعمل بها الجامعة من خلال تفويض بعض الصلاحيات من الإدارات العليا للإدارات الوسطى والتنفيذية.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما درجة توافر المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية؟

جدول رقم (5/5)

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري" والجدول الأتي يوضح ذلك:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	درجة التقدير
1	توظف الجامعة آراء المتعاملين معها في تطوير رأس المال الفكري	3.34	66.87	5.157	0.000	11	متوسطة
2	تستثمر العلاقات التي تمتلكها لدعم رأس المال الفكري لديها	3.43	68.55	6.241	0.000	10	كبيرة
3	تتبادل المعلومات مع المؤسسات الأخرى وفق معايير محددة	3.54	70.72	8.488	0.000	8	كبيرة
4	تحتفظ ببيانات عن جميع المتعاملين معها سواء كان من داخل الجامعة أو من خارجها	3.86	77.11	11.942	0.000	3	كبيرة
5	تمتلك سياسة واضحة لتطوير علاقتها مع المؤسسات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص لتعزيز رأس المال الفكري لديها	3.60	72.05	8.752	0.000	6	كبيرة
6	توفر برامج دعم ومساعدة لطلبتها لمساعدتهم في مواصلة الدراسة وخدمة المجتمع	3.66	73.13	7.896	0.000	5	كبيرة
7	تفتح المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها وإمكانياتها البحثية والتعليمية	3.89	77.83	12.468	0.000	2	كبيرة
8	تشارك المؤسسات المتعاونة لتطوير رأس مالها الفكري	3.58	71.69	8.673	0.000	7	كبيرة
9	توظف دور وسائل الإعلام في نشر الأبحاث العلمية	3.45	68.92	5.366	0.000	9	كبيرة
10	تعقد شراكات دولية ومحلية لتحسين قدرتها على تجويد عملية البحث العلمي	3.74	74.82	9.699	0.000	4	كبيرة
11	تستخدم الخدمات الإلكترونية لتسهيل الوصول للمعرفة من قبل المستفيدين	3.95	79.04	13.054	0.000	1	كبيرة

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

• يتضح من الجدول رقم (5/5) أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (11) والتي نصت على: " تستخدم الخدمات الإلكترونية لتسهيل الوصول للمعرفة من قبل المستخدمين " احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (79.04 %).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- إدراك الجامعات بأن اعتمادها على الخدمات الإلكترونية يوفر الوقت والجهد والتكلفة المالية والعنصر البشري.
- معظم الجامعات تفعل الخدمات الإلكترونية على اختلافها لتسهيل على موظفيها والمستفيدين منها الوصول إلى المعرفة بأيسر الطرق.
- سعي الجامعات لمواكبة التطورات المتسارعة التي أدت إلى زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الوصول إلى المعرفة ونقلها.

• الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "تفتح المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها وإمكانياتها البحثية والتعليمية" احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (77.83%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حرص معظم الجامعات على توفير صفحة إلكترونية للجامعة تمكن الجميع من التعرف إلى الخدمات المقدمة وتتيح لهم الوصول للمنتوج المعرفي والمتمثل بالأبحاث وغيرها من خلال الصفحة الإلكترونية والمكتبة الإلكترونية وصفحة المجلة العلمية التابعة للجامعة.
- سعي الجامعات لاستقطاب أكبر عدد من الطلبة من خلال تسهيل التعرف إلى خدماتها المقدمة وبيان مميزاتها وبرامجها.
- حرص الجامعات على دعم أعضاء هيئة التدريس لديها للارتقاء بجودة التعليم والاستفادة من خدماتها لتحسين العملية التعليمية.

- وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "توظف الجامعة آراء المتعاملين معها في تطوير رأس المال الفكري" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة، بوزن نسبي قدره (66.87 %)

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- اهتمام الجامعة بآراء المتعاملين معها من شأنه أن يساهم في تطوير العمل من خلال تعديل أو تحديث بعض الجوانب الخاصة بالعمل والتي لها علاقة بالتعامل مع الآخرين والمستفيدين من خدمات الجامعة.
- بعض آراء المتعاملين مع الجامعة تساعد في تطوير وتحويل الأفكار إلى مشاريع إبداعية تميزها عن غيرها من منافساتها.
- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "تستثمر العلاقات التي تمتلكها لدعم رأس المال الفكري لديها" احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (68.55%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- بعض المؤسسات والجمعيات تضع شروطاً مقابل الخدمات التي تقدمها من الممكن أن تتعارض مع سياسات ونظام الجامعة وهذا يؤدي إلى رفض التعاون بين الجامعة والمؤسسة.
- حرص الجامعات على تطوير العنصر البشري لديها من خلال عقد دورات وورشات عمل بالتعاون مع المؤسسات الداعمة.

## الإجابة عن السؤال الثاني

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسط درجة تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (عميد، نائب عميد، رئيس قسم).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول رقم (5/6)

نتائج اختبار التباين الأحادي "المسمى الوظيفي"

مستوى الدلالة	"F قيمة"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.020	3.998	1.780	2	3.560	بين المجموعات	المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري
		0.445	163	72.560	داخل المجموعات	
			165	76.119	المجموع	
0.011	4.678	2.254	2	4.507	بين المجموعات	المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري
		0.482	163	78.534	داخل المجموعات	
			165	83.041	المجموع	
0.045	3.168	1.663	2	3.325	بين المجموعات	المتطلبات العلانقية لرأس المال الفكري
		0.525	163	85.532	داخل المجموعات	
			165	88.858	المجموع	
0.014	4.383	1.883	2	3.766	بين المجموعات	جميع المجالات معاً
		0.430	163	70.013	داخل المجموعات	
			165	73.778	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (5/6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أصغر من مستوى الدلالة ( 0.05 ) لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المسمى الوظيفي، وكانت النتائج كالتالي:

## جدول (5/7)

### نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.813	-0.11135	نائب عميد	عميد
0.109	0.26296	رئيس قسم	
0.025	0.37431	رئيس قسم	نائب عميد

يوضح جدول (5/7) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المسمى الوظيفي حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات المسمى الوظيفي لصالح نائب العميد ومن ثم العميد وأخيراً رئيس القسم، وتغزو الباحثة ذلك إلى:

- تكليف نائب العميد بأغلب الأعمال الإدارية وتفوّج العميد للقضايا المحورية والجوهرية، يجعل نائب العميد أكثر إماماً بدرجة توافر متطلبات رأس المال الفكري.
- سعي نائب العميد للارتقاء والترقية يجعله يتطلع ويهتم بكافة الأمور والتفاصيل.
- كون نائب العميد هو حلقة الوصل بين العميد ورؤساء الأقسام، هذا يجعله مُلم بكافة القضايا والتفاصيل داخل الكلية.
- سياسات وإجراءات الجامعة التي تحدد مهمات مخصصة لرؤساء الأقسام مما يسبب ضعف في المهام الإدارية التحفيزية لديهم، وبالتالي يحد من مساهمتهم في تطوير رأس المال الفكري وجذب الأفراد المتميزين.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقادمة (2013) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما تختلف مع نتيجة دراسة أبو غبن (2012) التي بينت أيضاً عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

1. الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسط درجة تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

جدول رقم (5/8) نتائج اختبار " التباين الأحادي " سنوات الخدمة "

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	" F قيمة "	مستوى الدلالة
المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	0.450	2	0.225	0.485	0.616
	داخل المجموعات	75.669	163	0.464		
	المجموع	76.119	165			
المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	0.205	2	0.103	0.202	0.817
	داخل المجموعات	82.836	163	0.508		
	المجموع	83.041	165			
المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	0.453	2	0.227	0.418	0.659
	داخل المجموعات	88.404	163	0.542		
	المجموع	88.858	165			
جميع المجالات معاً	بين المجموعات	0.313	2	0.157	0.347	0.707
	داخل المجموعات	73.465	163	0.451		
	المجموع	73.778	165			

من النتائج الموضحة في جدول (5/8) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أفراد عينة الدراسة وباختلاف عدد سنوات الخدمة يعملون بذات بيئة العمل وما تشمله من لوائح وأنظمة تسري عليهم جميعاً بغض النظر عن سنوات خدمتهم.
- الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة متاحة للجميع بغض النظر عن سنوات خدمتهم وهذا يتيح الفرصة للجميع للاستفادة من هذه الدورات وتنمية مهاراتهم العلمية والمعرفية.

- سعي الجامعات لاتاحة الفرصة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية لديها للوصول إلى المعرفة وتوفير ضمانات لانتاجها بغض النظر عن سنوات خدمتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقادمة (2013) التي بينت عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة عن مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو غبن (2012) التي بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

2. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسط درجة تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

جدول رقم (5/9)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة "	مستوى الدلالة
المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	12.374	2	6.187	15.820	0.000
	داخل المجموعات	63.745	163	0.391		
	المجموع	76.119	165			
المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	8.601	2	4.300	9.416	0.000
	داخل المجموعات	74.440	163	0.457		
	المجموع	83.041	165			
المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	11.023	2	5.512	11.542	0.000
	داخل المجموعات	77.835	163	0.478		
	المجموع	88.858	165			
جميع المجالات معاً	بين المجموعات	10.637	2	5.318	13.729	0.000
	داخل المجموعات	63.142	163	0.387		
	المجموع	73.778	165			

من النتائج الموضحة في جدول (5/9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات وبذلك



يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير مكان العمل، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات مكان العمل، وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (5/10): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات مكان العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.001	0.46029	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية
0.000	0.54780	جامعة الأقصى	
0.792	0.08751	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر

يوضح جدول (5/10) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية ومن ثم جامعة الأزهر وأخيراً جامعة الأقصى، وتعوذ الباحثة ذلك إلى:

- حرص الجامعة الإسلامية للتميز في برامجها الأكاديمية وخدماتها المقدمة من خلال وجود كادر بشري يمتلك المهارات الكافية لتحقيق الميزة التنافسية.
- تعدد وتنوع البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية.
- تنفيذ الجامعة الإسلامية لنظام إعادة هندسة العمليات وسعيها لتحديث الهيكلية التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات العصر.
- العمر الزمني للجامعة الإسلامية له دور في توافر عنصر بشري يمتلك المعرفة العلمية التي من شأنها وضع الجامعة في المرتبة الأولى في مجال التنافس مع الجامعات.

الإجابة عن السؤال الثالث المتعلق ببناء الاستراتيجية:

#### تعريف الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي: مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته بقصد إحداث

تغييرات فيه وصولاً إلى أهداف محددة. كما أنها أفعال أو مجموعة من الأفعال التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة. وحيث إن الاستراتيجية معنية بالمستقبل فإنها تأخذ بعين الاعتبار احتمالات متعددة لإحداثه وتكون قابلة للتعديل وفقاً للمستجدات (إبراهيم، 2011: 4).

### صياغة الاستراتيجية :

يقصد بعملية صياغة الاستراتيجية: تحديد غايات المؤسسة، ووضع أهدافها الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها، ثم تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الأنسب.

وبذلك صياغة الاستراتيجية إذا كانت تحتوي على رؤية المؤسسة، ورسالتها، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ثم تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل المناسب، فإنها على هذا النحو منهجية للنظرة الشاملة لاستشراف المستقبل، وأسلوب للعمل في وضع خطة استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية، وما يتطلب وضعها في موضع التطبيق والتنفيذ من إطار عام يحكم نظم وسياسات وإجراءات المؤسسة التعليمية في مختلف مجالات عملها في السنوات القادمة. وعلى ذلك تمر صياغة الاستراتيجية بثلاث مراحل تتمثل في (تعيين التوجهات الاستراتيجية، التحليل البيئي، التحليل الاستراتيجي) (محمد، 2011: 229).

### مناظير الاستراتيجية ( 5Ps ) في عصر العولمة:

1. Plan خطة : نشاط مقصود بوعي مجموعة أدلة للتعامل مع الموقف.
2. Ploy خدعة أو مناورة يراد بها خداع الخصم أو المنافس.
3. Pattern نموذج متناغم من النشاطات.
4. Perspective منظور مستقبلي يشكل قوة دافعة للمؤسسة.
5. Position موقف المؤسسة في البيئة .
6. Path الممر أو المسار (طراونة، 2011: 42، 43).

### أبعاد الاستراتيجية Dimensions of strategy

- المجال : scope بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة.
- العمليات : process وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والاجراءات وديناميكية العمل.

- الطرق : methods الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية، والتفكير النظامي والمنهجي.
- الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية: ownership وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الادارة العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة.
- المدى الزمني : time- frame والذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية.
- الفلسفة الفكرية : philosophy بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.
- المحتوى : content إن محتوى الاستراتيجية قد يقع في إطار استراتيجية تنويع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة؟
- التنفيذ: complementation هل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الوارد فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معاً؟ (الغالبى وادريس، 2009: 41).



شكل رقم (5): أبعاد الاستراتيجية- تصميم الباحثة

## مستويات الاستراتيجية:

تُقسم الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات كالاتي:

1. الاستراتيجية الرئيسية أو العامة.
2. الاستراتيجية الفرعية أو المدعمة.
3. الاستراتيجية التشغيلية (طراونة، 2011: 21).

وقد قسم Hofer مستويات الاستراتيجية إلى أربعة مستويات، وهي :

- أ. الاستراتيجية المجتمعية.
- ب. استراتيجية المنظمة.
- ج. استراتيجية الأعمال.
- د. الاستراتيجيات الوظيفية (الغالبي وادريس، 2009: 43).

## وظائف الاستراتيجية:

1. تشخيص الوضع الراهن وتحديد عناصره وعوامله الإيجابية والسلبية والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه العوامل إيجاباً وسلباً.
2. تحديد القوى والوسائل المتاحة واختيار الأكثر ملاءمة من بينها.
3. تعبئة وحشد القوى والموارد اللازمة.
4. استغلال العوامل الإيجابية وإتاحة الظروف المناسبة لنموها.
5. تحديد العوامل السلبية ووضع الخطط والظروف الملائمة لحصرها.
6. توفير الشروط والظروف والتنظيمات المناسبة.
7. تنسيق استخدام العوامل والوسائل والظروف والقوى ووضعها في منظومة واحدة مترابطة تحقق التكامل والتفاعل.
8. مراعاة المواءمة مع المواقف المتغيرة والمرونة وفق الظروف المتجددة والقدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية (إبراهيم، 2011: 5).

وفي الدراسة الحالية تناولت الباحثة المتطلبات البشرية، والمتطلبات الهيكلية، والمتطلبات العلائقية لتطوير رأس المال الفكري. وخلال بناء هذه الاستراتيجية تم النظر إلى هذه المتطلبات ككتلة واحدة ومن ثم تم صياغة الاستراتيجية والتي مثلت أبعادها في المحاور التالية:

1. ضمان التميز في رأس المال الفكري.

2. دعم البحث العلمي كمدخل للميزة التنافسية.
3. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
4. اعتماد أنماط متميزة لبناء الهياكل التنظيمية.
5. تعزيز العلاقات مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية.

**ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية؟**

لصياغة الاستراتيجية المقترحة لتطوير متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، قامت الباحثة باستخدام أداة المجموعة البؤرية المركزة وهي عبارة عن نقاش مجموعة مركزة من الخبراء حول محور جديد يراد الاتفاق حوله، وإصدار أحكام توافقية تمثل رأياً يمكن الاعتماد عليه.

**ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة الخطوات التالية:**

1. القيام بقياس درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية من خلال توزيع استبانات على عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام ومن ثم دراسة وتحليل نتائج الاستبانة.
2. وضع إطار مبدئي مقدم للاستراتيجية وإرسالها إلى مجموعة من الخبراء ودعوتهم للاجتماع لمناقشتها.
3. الاجتماع بمجموعة الخبراء لمناقشتهم في الاستراتيجية وإجراءات تنفيذها، ملحق رقم(4).
4. تقسيم مجموعة الخبراء إلى مجموعات صغيرة لا يتجاوز عددها (3) أفراد لكل مجموعة.
5. توزيع الغايات على المجموعات لمناقشتها واعطاء تعليقاتهم عليها.
6. الطلب من المجموعات التعديل على بنود المحاور (بالحذف- الدمج- الاضافة- اعادة الصياغة).
7. قيام المجموعات بعمل عرض علني لما تم التوصل إليه من نتائج أمام المجموعات الأخرى.
8. إتاحة المجال للمشاركين في المجموعات الأخرى للتعليق على النتائج التي تم التوصل إليها في كل مجموعة.

9. توثيق نتائج الورشة وعمل التعديلات على الاستراتيجية المقترحة وفقاً للتوصيات.

### وتحدد الاستراتيجية المقترحة بالمحاور التالية:

1. **ضمان التميز في رأس المال الفكري:** والذي يتمحور حول أهمية بناء فلسفة تربوية واضحة لتنمية رأس المال الفكري المتمثل في الأفراد المبدعين والمتميزين، وأنهم المحرك الأساسي لرفع كفاءة الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية بين مثيلاتها، وكيفية الحد من تسربهم إلى المؤسسات المنافسة.
2. **دعم البحث العلمي كمدخل للميزة التنافسية:** والذي تطرق إلى تطوير مهارات الكادر البشري في البحث العلمي، وتوجيهه لخدمة المجتمع وحل مشكلاته وقضاياها.
3. **تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين:** ويتحقق من خلال تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم وميولهم، وبث روح التعاون والتشارك فيما بينهم، بالإضافة إلى دعمهم مادياً ومعنوياً، وتطبيق مبادئ الديمقراطية فيما بينهم.
4. **اعتماد أنماط متميزة لبناء الهياكل التنظيمية:** ويقصد بذلك تطوير الأبعاد التنظيمية والإدارية التي تؤثر على رأس المال الفكري لمراقبة الأداء وتطوير العمل، وتوفير كافة الإمكانيات من إلكترونيات ومصادر تمويل لتبادل المعارف والأفكار وتطويرها.
5. **تعزيز العلاقات مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية:** وذلك بهدف مواكبة المستجدات الحاصلة في مؤسسات التعليم، والسعي نحو التشارك في المشاريع البحثية بين الجامعات، وتعزيز التعاون الأكاديمي، وتعزيز مكانة الجامعة الأكاديمية محلياً وعالمياً.

### المؤثرات الإيجابية والسلبية في مجالات رأس المال الفكري في الجامعات:

اعتمدت المؤثرات الإيجابية والسلبية في مجالات رأس المال الفكري في الجامعات على التحليل البيئي لكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية باستخدام أسلوب تحليل (SWOT) ويمثل تحليل البيئة الداخلية للجامعات الجزء الأول من التحليل البيئي والغرض من هذا التحليل هو:

- تحديد وتشخيص مجالات القوة التي تتميز بها الجامعات في مجال رأس المال الفكري.

- تحديد وتشخيص مجالات الضعف التي تعاني منها الجامعات في مجال رأس المال الفكري.

نقاط القوة هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها الجامعات الفلسطينية بناء على نتائج الاستبانة لقياس درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية حسب أفراد العينة لها بدرجة (كبيرة) والتي تتمحور حول المؤثرات التالية:

### المؤثرات الإيجابية

أهم المؤثرات الإيجابية:

1. تعمل على استقطاب مدرسين ذوي درجات أكاديمية عليا للعمل بها.
2. تعتبر العنصر البشري بأنه المحرك والمحدد الأساس لرفع كفاءتها.
3. وجود نظام عادل وواضح للترقية في الجامعة يشجع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي.
4. تحدّث بياناتها ومعلوماتها بشكل دوري.
5. تفتح المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها وإمكاناتها البحثية والتعليمية.
6. تستخدم الخدمات الإلكترونية لتسهيل الوصول للمعرفة من قبل المستفيدين.
7. تعقد شراكات دولية ومحلية لتحسين قدرتها على تجويد عملية البحث العلمي.
8. توفر قواعد بيانات إلكترونية.
9. تشجع العاملين فيها على المشاركة في برامج التنمية المهنية داخل الجامعة وخارجها.

### المؤثرات السلبية

أهم المؤثرات السلبية:

1. قلة توفير حوافز مادية لأصحاب الأبحاث المتميزة.
2. قلة توفير حوافز معنوية لأصحاب الأبحاث المتميزة.
3. ضعف في عملية تسويق الإنتاج العلمي والمعرفي للعاملين فيها.
4. تقنقر الجامعات إلى حاضنات أعمال تعود بالدخل عليها.
5. عدم تخصيص ميزانية كافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية والإنتاجية.

6. عدم توظيف الجامعة لآراء المتعاملين معها في تطوير رأس المال الفكري.
7. لا تستثمر العلاقات التي تمتلكها لدعم رأس المال الفكري لديها بشكل جيد.
8. ضعف في توظيف وسائل الإعلام في نشر الأبحاث العلمية الخاصة بالهيئة التدريسية.
9. قصور في توفير أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بهدف تطوير العمل.
10. عدم تحديث هياكلها التنظيمية وفقاً لما يحقق القدرة التنافسية بين الجامعات المحلية والعالمية.
11. عدم امتلاك خطة جيدة للاستفادة من المعرفة الضمنية المتولدة في عقول العاملين المتميزين.
12. ضعف الاستخدام الأمثل للبرامج الإلكترونية والمحوسبة في تطوير متطلبات رأس المال الفكري.

ويتمثل الجزء الثاني من التحليل البيئي في تحليل البيئة الخارجية للجامعات الفلسطينية في مجال رأس المال الفكري للوصول إلى الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة.

#### الفرص:

هي أي مجال من مجالات نشاط الجامعات بما في ذلك مدخلاته وعملياته ومخرجاته والتي تستطيع الجامعة من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية بالمقارنة بالجامعات الأخرى في مجال تطوير رأس المال الفكري، وذلك في ضوء المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي تطرأ على البيئة المحلية والدولية، وفي ضوء ذلك فإنه يجب على الجامعة اكتشاف الفرص والسعي لاستثمارها قدر المستطاع وتحقيق الميزة التنافسية في مجال رأس المال الفكري وتوفير آليات متطورة وحديثة لتطوير متطلبات رأس المال الفكري والأفراد المبدعين والمتميزين بحيث ترتقي بمستوى الجامعة بما يحقق لها قدرة تنافسية بين مثيلاتها في نفس المجال.



## التحديات:

هو أي تغير أو تصرف مرتبط بقوى البيئة الخارجية الكبرى (القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية)، أو بقوى البيئة الداخلية للجامعة (الأكاديميين والإداريين) ويرتبط بأي مجال من مجالات عمل الجامعة، ويمثل تهديداً حقيقياً لأداء الجامعة على الصعيدين الفردي والجماعي أو يتعلق بالتقييم المؤسسي ككل ويؤثر سلباً على وضع الجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى المنافسة محلياً وعالمياً، وقد يؤدي إلى زعزعة في الميدان التربوي وينعكس بذلك أثره على المجتمع المحلي.

## جدول رقم (5/11) يوضح التحليل البيئي (SWOT Analysis) للجامعات الفلسطينية:

نقاط القوة	نقاط الضعف
- توفر كوادر بشرية مرتفعة الكفاءة.	- ضعف نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في المؤسسة.
- الموقع الديمغرافي المتميز للجامعة.	- ضعف البنية التحتية للجامعة من (مباني وتجهيزات ومختبرات وحواسيب).
- تنوع التخصصات العلمية والنظرية.	- ضعف العلاقة مع مراكز البحوث والمؤسسات الأكاديمية العالمية.
- توفر نظم دعم الجودة في الجامعة.	- نقص البحوث الموجهة نحو تطوير رأس المال الفكري.
- حوسبة العديد من أنظمة الجامعة (التسجيل، المكتبات، قواعد بيانات، المالية).	- قصور في توفير حاضنات أعمال في الجامعة.
- إمكانية فتح قنوات اتصال وتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.	- تدني قدرة الجامعة على استقطاب الدعم الذاتي من خلال الاستثمارات الخاصة.
- وجود نظام أكاديمي وإداري واضح وداعم.	- ضعف الاتصالات الإدارية الداخلية في الجامعة.
- وجود علاقات مميزة مع المستفيدين من الجامعة.	- ضعف برامج تأهيل أعضاء هيئة التدريس.
- العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين في الجامعة.	- ضعف الشفافية والمشاركة في القرارات.
- توفر نظام محاسبة ورقابة بالجامعة.	- انخفاض مستوى الجامعة في التصنيفات الدولية.
	- ضعف تسويق مخرجات البحث العلمي.
	- انتشار الفردية في اجراء الأبحاث.

التحديات	الفرص
- الحصار وصعوبة سفر الباحثين والدارسين.	- استثمار سمعة الجامعات الفلسطينية في عمليات
- الضائقة المالية التي تمر بها الجامعة.	- التعاون والتنسيق مع الجامعات الدولية الداعمة.
- المنافسة المستمرة مع الجامعات الأخرى.	- التحول الإيجابي للجامعة نحو اقتصاد المعرفة.
- ضعف مساهمة المجتمع في تمويل الجامعات.	- السمعة الجيدة للجامعة.
- تقليل الموازنة المخصصة للجامعة.	- الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة بين
- ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي	الجامعات.
واحتمالات المجتمع.	- اتساع مساحة الجامعة وتوفير الفرص لإنشاء
- ضعف استقلال الجامعة وتدخل بعض الجهات	مشاريع إنتاجية.
فيها.	- اقتصار بعض الجامعات على تخصصات
- تسرب الكفاءات من الجامعة.	معينة.
- عدم الاستقرار العسكري والحروب المتكررة.	- النظرة الإيجابية لدور الجامعة في خدمة
- التقادم السريع للأنظمة والبرامج المعلوماتية.	المجتمع.
- عدم وعي مؤسسات المجتمع بأهمية الشراكة مع	- ارتفاع الطلب على برامج الدراسات العليا.
الجامعة ودورها في التنمية المستدامة.	

## استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية

قامت الباحثة ببناء استراتيجية في صورتها الأولية في ضوء نتائج الدراسة، ومن ثم تم عقد مجموعة بؤرية تجمع عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لتحكيم الاستراتيجية والتعديل عليها، ومن ثم اجراء التعديلات عليها حتى تأخذ صورتها النهائية على النحو التالي:

**أولاً: الرؤية:**

بيئة أكاديمية متميزة محلياً وعالمياً، تدعم القيم والإبداع، ومساهمة في بناء مجتمع المعرفة.

**ثانياً: الرسالة:**

تسعى الجامعات الفلسطينية إلى توفير بيئة تدعم الإبداع والابتكار والتميز، واعتماد أنماط متقدمة لبناء الهياكل التنظيمية بما يتفق مع المعايير العالمية، وتوفير بيئة أكاديمية بحثية ذات موارد بشرية متميزة، وشراكة مجتمعية فاعلة، ونظام إداري داعم.

**ثالثاً: القيم:**

الإخلاص، التعاطف والاحترام، الولاء المؤسسي والالتزام، التميز، التمكين، المبادرة، المساءلة والشفافية، الشراكة والتعاون، الطموح والإبداع.

**رابعاً: غايات الاستراتيجية وأهدافها:**

الأهداف	الغايات
الهدف (1-1): - بناء فلسفة تربوية واضحة لتنمية رأس المال الفكري. الهدف (1-2): - الحد من تسرب رأس المال الفكري إلى المؤسسات المنافسة.	1- ضمان التميز في رأس المال الفكري

<p>الهدف (1-3):</p> <p>- الاعتماد على إنتاج الأفكار وتطبيقها بدلاً من استيرادها من الخارج.</p>	
<p>الهدف (2-1):</p> <p>- دعم روح البحث العلمي والابتكار والإبداع لدى العاملين في الجامعة.</p> <p>الهدف (2-2):</p> <p>- تهيئة بيئة صالحة لإقامة مجتمع المعرفة في المؤسسة الجامعية.</p> <p>الهدف (2-3):</p> <p>- ربط البحث العلمي بأهداف الجامعة وبخطط التنمية المستدامة في المجتمع.</p>	<p>2- دعم البحث العلمي كمدخل للميزة التنافسية</p>
<p>الهدف (3-1):</p> <p>- تشجيع التعاون والتعلم والعمل الجماعي بصورة دائمة.</p> <p>الهدف (3-2):</p> <p>- توفير جو ديمقراطي وحرية أكاديمية للعاملين.</p> <p>الهدف (3-3):</p> <p>- تعزيز قدرة الجامعة على مواجهة المشاكل والتحديات والمنافسات.</p>	<p>3- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين</p>
<p>الهدف (4-1):</p> <p>- الاستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</p> <p>الهدف (4-2):</p> <p>- تقوية الارتباط بين الاعتمادات المالية ومتطلبات تطوير رأس المال الفكري.</p>	<p>4- اعتماد أنماط متميزة لبناء الهياكل التنظيمية</p>

<p>الهدف (3-4):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير نظام إداري داعم لرأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية.</li> </ul>	
<p>الهدف (1-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز التعاون الأكاديمي المشترك مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية.</li> </ul> <p>الهدف (2-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توسيع مصادر دعم المشاريع البحثية المشتركة.</li> </ul> <p>الهدف (3-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز مكانة الجامعة الأكاديمية محلياً ودولياً.</li> </ul>	<p>5- تعزيز العلاقات مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية</p>

#### آليات تحقيق الغايات والأهداف:

الأهداف	إجراءات التطبيق وآلياته
<b>الغاية رقم (1): ضمان التميز في رأس المال الفكري</b>	
<p>الهدف (1-1):</p> <p>بناء فلسفة تربوية واضحة لتنمية رأس المال الفكري.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الثوابت العقائدية والقيمية والفكرية لرأس المال الفكري.</li> <li>- توظيف البحوث والدراسات لخدمة هدف الفلسفة.</li> <li>- وضع آلية دقيقة لتقدير قيمة رأس المال الفكري في الجامعات.</li> <li>- عقد دورات وورش عمل للعاملين حول مفاهيم رأس المال الفكري وقيمته.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع سياسات لاستقطاب الأفراد المتميزين ذوي الكفاءة العالية للعمل في الجامعة.</li> <li>- توفير حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأبحاث المتميزة، والمتميزين في الأداء الأكاديمي.</li> <li>- توفير الفرص للعاملين للانفتاح على التجارب العالمية والاستفادة منها.</li> </ul>	<p>الهدف (1-2):</p> <p>الحد من تسرب رأس المال الفكري إلى المؤسسات المنافسة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع آليات لضمان حقوق النشر والملكية الفكرية.</li> <li>- دعم براءات الاختراع.</li> <li>- توفير الفرص للمتميزين والمبدعين من العاملين واستثمار طاقاتهم الفكرية والإبداعية.</li> <li>- وضع ضمانات لتحويل الأفكار إلى مشاريع.</li> </ul>	<p>الهدف (1-3):</p> <p>الاعتماد على إنتاج الأفكار وتطبيقها بدلاً من استيرادها من الخارج.</p>
<p><b>الغاية رقم (2): دعم البحث العلمي كمدخل للميزة التنافسية</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصيص ميزانية كافية للبحث العلمي.</li> <li>- تسويق الأبحاث العلمية الخاصة بالعاملين ووسائل الاعلام.</li> <li>- وضع استراتيجية معلنه وداعمة للبحث العلمي.</li> <li>- تطوير البنية التحتية للبحث العلمي كالمكتبات والمختبرات والمراكز البحثية.</li> <li>- تنمية وتطوير مهارات البحث العلمي لدى الكوادر.</li> </ul>	<p>الهدف (2-1):</p> <p>دعم روح البحث العلمي والابتكار والإبداع لدى العاملين في الجامعة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع آليات لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين افرادها بسهولة.</li> <li>- دعم الادارة للأعمال الإبداعية وتطويرها.</li> </ul>	<p>الهدف (2-2):</p> <p>تهيئة بيئة صالحة لإقامة مجتمع المعرفة في المؤسسة الجامعية.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأكيد المسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه المجتمع.</li> <li>- استقطاب الجامعة لرجال الأعمال والاقتصاديين للمساهمة في تنمية المجتمع.</li> <li>- تطوير آليات لاستطلاع آراء الخريجين وسوق العمل حول التعليم الجامعي.</li> <li>- اعداد دراسات حول مشكلات المجتمع وحاجاته.</li> </ul>	<p>الهدف (2-3):</p> <p>ربط البحث العلمي بأهداف الجامعة ويخطط التنمية المستدامة في المجتمع.</p>
<p><b>الغاية رقم (3): تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين.</li> <li>- تخفيف الأعباء التدريسية على الأكاديميين.</li> <li>- توفر المناخ التنظيمي للعاملين فيها للعمل من خلال الفريق.</li> </ul>	<p>الهدف (3-1):</p> <p>تشجيع التعاون والتعلم والعمل الجماعي بصورة دائمة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير أنظمة رقابة ومحاسبة فعّالة على أداء العاملين.</li> <li>- منح العمداء المزيد من الاستقلالية والمرونة لاستخدام معارفهم الابتكارية في حل المشكلات.</li> <li>- اعتماد مبدأ المشاركة في صناعة القرارات.</li> <li>- توفير جو للتفاعل المباشر بين الإدارة والعاملين.</li> <li>- منح الجامعات استقلاليته عن الأحزاب السياسية.</li> <li>- توفير ضمانات حرية تداول وانتاج وتوزيع المعرفة للباحثين.</li> </ul>	<p>الهدف (3-2):</p> <p>توفير جو ديمقراطي وحرية أكاديمية للعاملين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنسيق الجيد والتعاون بين وحدات وفروع الجامعة.</li> <li>- تطوير وسائل اتصال لتوثيق التطورات المتسارعة حول التعليم الجامعي.</li> <li>- توظيف فرق استشارية متخصصة في الجامعة.</li> <li>- التطوير المستمر لأنظمة ضمان الجودة.</li> </ul>	<p>الهدف (3-3):</p> <p>تعزيز قدرة الجامعة على مواجهة المشاكل والتحديات والمنافسات.</p>

الغاية رقم (4): اعتماد أنماط متميزة لبناء الهياكل التنظيمية

<p>- توفير الدعم الفني والبشري للعاملين لتطوير مهاراتهم التقنية.</p> <p>- توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية.</p> <p>- انشاء قواعد بيانات متطورة تختص بالعاملين. وبالبحث العلمي.</p>	<p>الهدف (4-1):</p> <p>الاستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</p>
<p>- ايجاد مصادر تمويلية داخلية وخارجية لدعم الابتكار.</p> <p>- توفر حاضنات أعمال كمصدر مساعد لتمويل الجامعة.</p>	<p>الهدف (4-2):</p> <p>تقوية الارتباط بين الاعتمادات المالية ومتطلبات تطوير رأس المال الفكري.</p>
<p>- تسهيل اجراءات التواصل مع الجامعات المميزة عالمياً ومحلياً.</p> <p>- اختيار إدارة مهنية في الجامعات.</p> <p>- توفير هياكل تنظيمية مرنة وبعيدة عن الرسمية تدعم التجديد والابتكار.</p> <p>- مراجعة وتحديث الهياكل الإدارية بشكل دوري وفقاً لما يحقق الميزة التنافسية محلياً وعالمياً.</p> <p>- تطوير الأنظمة والقوانين والسياسات الجامعية بما يتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية.</p>	<p>الهدف (4-3):</p> <p>تطوير نظام إداري داعم لرأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية.</p>

الغاية رقم (5): تعزيز العلاقات مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية

<p>- زيادة الابتعاث الخارجي للتخصصات الدقيقة.</p> <p>- دعم المؤتمرات العلمية المحلية وتشجيع المشاركة في مؤتمرات خارجية.</p>	<p>الهدف (5-1):</p> <p>تعزيز التعاون الأكاديمي المشترك مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية.</p>
---	---



<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ وتطوير برامج تدريبية مشتركة مع جامعات محلية وعالمية.</li> <li>- انشاء برنامج لتبادل أساتذة مع الجامعات المتميزة.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في مسابقات بحثية محلية ودولية.</li> <li>- إعداد قواعد بيانات بالمؤسسات المانحة للمشاريع البحثية المشتركة.</li> </ul>	<p>الهدف (2-5): توسيع مصادر دعم المشاريع البحثية المشتركة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنسيق مع جامعات عالمية لإجراء أبحاث تخدم المجتمع.</li> <li>- متابعة التقييمات العالمية للجامعات ومحاولة تحقيق مواقع متقدمة فيها.</li> <li>- سعى الجامعات للحصول على عضوية في الاتحادات المحلية والدولية.</li> </ul>	<p>الهدف (3-5): تعزيز مكانة الجامعة الأكاديمية محلياً ودولياً.</p>

## نتائج الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة والتي تناولت استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، والتي استخدمت فيها الباحثة أداتين وهما الاستبانة والمجموعة البؤرية، حيث قامت بتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها ووضع الاستراتيجية المقترحة، وبالتالي قامت الباحثة بوضع خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وهي كالتالي:

- الوصول إلى استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تتضمن رؤية ورسالة وغايات وأهداف وإجراءات محددة لتطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية.
- بلغت الدرجة الكلية لاستبانة قياس درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بمتوسط حسابي (3.60) وبوزن نسبي قدره (71.94%) بدرجة تقدير كبيرة.
- حصلت المتطلبات العلائقية لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية على المرتبة الأولى من حيث توافرها في الجامعات وبوزن نسبي قدره (72.79%) بدرجة تقدير كبيرة.
- حصلت المتطلبات الهيكلية لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية على المرتبة الثانية من حيث توافرها في الجامعات وبوزن نسبي قدره (71.71%) بدرجة تقدير كبيرة.
- حصلت المتطلبات البشرية لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية على المرتبة الثالثة من حيث توافرها في الجامعات وبوزن نسبي قدره (71.50%) بدرجة تقدير كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ومن خلال نتائج اختبار شيفيه تبين أن الفروق تعزى لصالح نائب العميد.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

الفلسطينية، تعزى لمتغير مكان العمل، ومن خلال نتائج اختبار شيفيه تبين أن الفروق تعزى لصالح الجامعة الإسلامية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

## توصيات الدراسة

### التوصيات العامة:

1. دراسة الاستراتيجية وتطويرها واعتمادها بشكل محوري للتطوير المستقبلي فيما يخص رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، وضرورة تبني الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات حديثة في مجال تطوير رأس المال الفكري من أجل الارتقاء بمستوى التعليم بشكل عام.
2. تبني معايير واضحة ومعلنة لضمان التميز في رأس المال الفكري من خلال التركيز على البحث العلمي وربطه بأهداف الجامعة وخطط التنمية المستدامة في المجتمع.
3. وضع آليات ممنهجة للعمليات الإدارية يتم العمل وفقها من قبل الجامعات الفلسطينية.
4. وضع خطوات واضحة حول كيفية استثمار رأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة تعمل على رفع مكانة الجامعة على الصعيد المحلي والدولي.
5. وضع دليل لتنظيم وترتيب الهياكل التنظيمية في الجامعات لتحسين الأداء الإداري وما ينتج عنه من تجويد للخدمات المقدمة.

### التوصيات المتعلقة برأس المال الفكري:

1. أن تهتم الجامعات بتطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين والسعي لتطويرهم مهنيًا من خلال تقديم البرامج التدريبية.
2. ضرورة اهتمام الجامعات برأس المال الفكري الذي تملكه والعمل على المحافظة عليه واستثماره بإتجاه تحقيق أهدافها، فضلاً عن الاهتمام ببراءات الاختراع وحقوق النشر.
3. أن توفر الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأبحاث المتميزة.
4. عقد شراكات دولية ومحلية لتحسين قدرتها على تجويد عملية البحث العلمي.
5. الاستفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح الجامعة لإقامة علاقات مع الجامعات والمؤسسات الأخرى على مستوى المجتمع الفلسطيني والمجتمعات الأخرى.

6. العمل على تضمين سياسة الجامعة لأنظمة مرنة من أجل استقطاب أعضاء هيئة تدريسية وكفاءات إدارية متميزة.

7. أن تخصص الجامعات ميزانية كافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية والانتاجية.

### التوصيات المتعلقة بالميزة التنافسية:

1. أن تحرص الجامعات على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية (تبسيط الإجراءات، تقليل التكلفة، تطوير الموارد، تحسين المخرجات).

2. العمل على تطوير طرق وأساليب التعليم وتوفير بيئة تعليمية افتراضية حديثة ومتطورة للتواصل مع الطلبة والمدرسين.

3. وضع خطة رقابة وتقييم، بهدف الرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتصحيح أية انحرافات قد تحدث أثناء التنفيذ، وكذلك وضع تقييم نهائي لنسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

4. الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والمالية والفنية المتاحة لديها، فضلاً عن الإدارة الفعالة للموارد البشرية لاستخراج كل ما لديها من إمكانيات إبداعية وجهود يمكن بذلها لتحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة.

5. إعداد خطط استراتيجية على مستوى الإدارات والأعمال وعلى مستوى الإدارة العليا من خلال إعداد الخطة الاستراتيجية العامة الشاملة والمتضمنة لكافة الاستراتيجيات الفرعية داخل الجامعة، وأن يكون من أهم مزايا الخطة الاستراتيجية العامة أنها خطة استراتيجية تنافسية.

6. استخدام الفلسفات العامة للميزة التنافسية، بمحتوى استراتيجي يعكس رسالة الجامعة وأهدافها، ويعتمد على إجراء تحسينات وتميز في العمليات التي تضمن سلامة مخرجاتها.

### مقترحات الدراسة

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما انبثق عنها من توصيات، قامت الباحثة بتقديم بعض المقترحات على النحو الآتي:

1. تنفيذ دراسات مشابهة على المعاهد والكليات في محافظات غزة، مثل:

- درجة توافر متطلبات رأس المال الفكري في المعاهد الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة التميز لديهم.

- استراتيجية مقترحة لتفعيل دور رأس المال الفكري لتحول الجامعات نحو الجامعة الذكية.

- تصور مقترح لتطوير الميزة التنافسية بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء اقتصاد المعرفة.

## قائمة المصادر والمراجع

- ◀ المصادر.
- ◀ المراجع العربية.
- ◀ المراجع الأجنبية.
- ◀ مواقع الإنترنت.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، محمد نصحي (2011): الاستراتيجية: تعريفها وظائفها، أنواعها، أسس بنائها، دار الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر.
2. أبو بكر، مصطفى (2006): الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
3. أبو حطب، فؤاد و صادق، آمال (2010): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
4. أبو دية، هنادي (2011): "واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
5. أبو سويرح، أيمن (2015): "العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري- دراسة تحليلية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (33)، عدد (1)، ص 337-371.
6. أبو شناف، عمار (2004): الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مصادرها- تنميتها- وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
7. أبو غين، أحمد فاروق (2012): "دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
8. الأحمد، عدنان (2004): رؤيا استراتيجية لمنظمات المعرفة - الجامعة نموذجاً، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول (إدارة المعرفة في العالم العربي)، الأردن، من 26-28 نيسان.

9. إدريس، ثابت والمرسي، جمال (2002): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
10. الأغا، إحسان (2001): منهج البحث البنائي في البرامج التربوية المفتوحة للمستقبل، دار المقداد، فلسطين.
11. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2004): مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة، فلسطين.
12. أفندي، عطية (2010): في سبيل البحث عن التميز - رأس المال الفكري وإدارة المعرفة - تحديد طبيعة العلاقة، مؤتمر تطوير رأس المال البشري، وزارة الاوقاف والشئون الإسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، الكويت، 18- 20 يناير.
13. بربيش، الزهرة (2013): دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - دراسة حالة على مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.
14. بلوناس، عبد الله وقذايفة، أمينة (2009): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
15. بني خالد، مرعي (2010): قياس الاستثمار في رأس المال الفكري، مؤتمر نحو رؤية استراتيجية جديدة للمؤسسات الحكومية، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، الكويت، من 18 - 20 يناير، ص 261-290.
16. بوقلقول، الهادي (2008): الرأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 13 - 14 مايو.
17. التميمي، فواز (2004): فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
18. جاد الرب، سيد (2005): إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة.

19. جاد الرب، سيد (2006): إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي، القاهرة.
20. جاد الرب، سيد (2010): الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار الكتب المصرية، الإسماعيلية، مصر.
21. جواد، عباس ومحمد، خولة (2006): "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي\_ دراسة تحليلية في جامعة بابل"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، مجلد (1)، عدد (3)، ص 21-47.
22. حسن، راوية (2005): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
23. حمادة، عامر (2010): التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية - دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
24. الحوت، محمد (2008): اصلاح التعليم بين الواقع الداخل وضغوط الخارج، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
25. الصراف، زكي والخوالدة، فالح (2009): تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، سرت، ليبيا، 2-4 نوفمبر.
26. الخطيب، معزوزة (2013): "دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
27. دانيال، جون (2006): الجامعات العملاقة والوسائط المعرفية، ترجمة محمد الخطيب، مدارس الملك فيصل، الرياض.
28. الدخيل، عبد العزيز (2011): التعليم العالي: ما له وما عليه، شركة العبيكان للأبحاث والنشر، الرياض، السعودية.
29. الدهدار، مروان حمودة (2006): "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.



30. راضي، ميرفت (2012): تصور مقترح لتدعيم المزايا التنافسية في الجامعات الفلسطينية"، مؤتمر التنافسية الإقليمية للمؤسسات العربية، جامعة القاهرة، مصر، 19- 20 مايو.
31. الربابعة، فاطمة (2006): دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر.
32. الرقب، خالد (2009): دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
33. زايد، عادل (2008): السلوك الإنساني في المنظمات، مطابع القاهرة، القاهرة، مصر.
34. الزبيدي، صباح (2008): دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الارهاب المعلوماتي: نظرة نقدية، بحث مقدم إلى مؤتمر (الارهاب في العصر الرقمي)، جامعة الحسين بن طلال الدولية، الأردن، 10- 13 يوليو.
35. الزهيري، إبراهيم (2012): رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي السابع، كلية التربية النوعية، المنصورة، 11- 12 ابريل، مصر، ص 19-45.
36. ستيوارت، توماس (2004): ثورة المعرفة: رأس المال الفكري، ترجمة: علا أحمد صالح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
37. السلمي، علي (2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر.
38. السلمي، علي (2002): إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، مصر.
39. السوسي، يوسف (2015): "درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
40. الشمري، عبد الله (2013): "تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد (154)، جزء (2)، ص 257- 292.
41. الصالح، عثمان (2012): "بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية"، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.

42. الصالح، عثمان (2012): تنافسية مؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، عدد (10)، جامعة المجمعة، السعودية، ص 297-310.
43. الصراف، زكي والحوالدة، فالح (2009): تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، سرت، ليبيا، 2-4 نوفمبر.
44. الطراونة، عمر (2011): المستشار في استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية، عمان، الأردن.
45. العارف، عالية (2010): التدريب الفعّال في تطوير رأس المال الفكري مع التطبيق على مركز دعم واتخاذ القرار في جمهورية مصر العربية، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر تطوير رأس المال الفكري نحو رؤية استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، دولة الكويت، 18-20 يناير.
46. عبد العزيز، أحمد (2012): اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الاستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثة- رؤية استشرافية، مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة عين شمس، مجلد (19)، عدد (75)، ص 73-184.
47. عبد الغفور، صالح (2015): "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
48. عبد الوهاب، علي (2000): استراتيجيات التحفيز الفعال: نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
49. عبده، هاني (2006): إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.
50. عبيد، نغم (2000): أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
51. عبيدات، ذوقان وآخرون (2001): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
52. عثمان، مهدي (2003): أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الأدوية الأردنية- دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

53. عجلان، حسين (2008): استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، القاهرة، مصر.
54. عساف، محمود (2013): "استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي"، بحث غير منشور، وزارة التربية والتعليم، فلسطين.
55. علام، رجاء (2010): مناهج البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، ط 5، القاهرة، مصر.
56. العلي، عبد الستار وآخرون (2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
57. عليجات، ناصر (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
58. عمار، حامد (2006): الاصلاح المجتمعي: اضاءات ثقافية واقتضاءات تربوية، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.
59. عمر، حسن (2013): "دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة دمشق، مجلد (21)، عدد (2)، ص 365-385.
60. العنزري، سعد وصالح، أحمد (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
61. عودة، فراس (2010): واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
62. عوض، وفاء (2012): متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، عدد (79)، جزء (1)، ص 257-291.
63. عيد، أيمن (2010): دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية المستدامة في ضوء إدارة المعرفة، مؤتمر تطوير رأس المال البشري، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، الكويت، 18-20 يناير.
64. الغالبي، طاهر وادريس، وائل (2007): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن.

65. الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (2009): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن.
66. الفقهاء، وسام عبد القادر (2012) " تبني استراتيجية التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي- جامعة النجاح الوطنية دراسة حالة"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول " استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن، 24- 26 ابريل.
67. القحطاني، محمد علي مانع (2002): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
68. قرني، أسامة والعتيقي، إبراهيم (2012): إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية - تصور مقترح، مجلة التربية، عدد (38)، ص 223-334.
69. قشقىش، خالد (2014): إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
70. الكثيري، عبد الله (2013): طرق قياس رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود بالرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد (153)، جزء (2)، ص 124- 156.
71. لويزة، قويدر وحببية، كشيدة (2007) دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، المؤتمر العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 27- 28 نوفمبر.
72. محمد، أحمد علي (2011): التخطيط التربوي الاستراتيجي- الفكر والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
73. مرسي، شيرين (2013): تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية ببنها، مصر، عدد (95)، جزء (3)، ص 71-141.
74. مصطفى، أحمد (2004): إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
75. المطيري، محيا بن خلف (2007): "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة - تصور مقترح"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

76. المفرجي، عادل وصالح، أحمد (2003): رأس المال الفكري: أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
77. المقادمة، عبد الرحمن (2013): دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة على الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
78. نجم، عبود (2010): إدارة اللامموسات- إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
79. نور، عبد الناصر والقشي، ظاهر (2010): رأس المال الفكري: الأهمية- القياس- الافصاح: دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عدد (25)، الأردن.
80. نوي، طه حسين (2006): الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد (2)، عدد (5)، ص 83-117.
81. الهلالي، الهلالي الشربيني (2011): إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد (22)، ص 1-62.
82. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (1998)، الوقائع الفلسطينية، قانون التعليم العالي رقم (11)، المادة العاشرة لسنة (1998).
83. يوسف، محمد (2005): البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

## ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Abrahamsen, J. Inge & Borgersen, J. Henrik (2007): Sandnes Model: a System for Communication and Operational Governance, **NORVAR Report**, No. (7), Vangsvegen Norvar.
2. Berkly, B. & Gupta A. (1994): Improving Service Quality with Information Technology, **International Journal of Information Management**, Vol. 14, No. 2, pp. 107-109.
3. Bharadwaj, Anandhi (2000): a Resource Based Perspective on Information Technology and Firm Performance: An Empirical Investigation, **MIS Quarterly**, Vol. 24, Issue 1, pp. 170, 171.
4. Bisaria, Gaurav (2013): Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private Universities, **International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research**, Vol. 2, No. 3, pp. 90-105.
5. Bradmore, Donald (2007): The Quest of Australian Public Universities for Competitive Advantage in a Global Higher Education Environment, **Unpublished PhD Thesis**, RMIT university, Melbourne, Australia.
6. Cheng C. & Wang W. (2005): IC and Performance in Causal Models: Evidence form the Information Technology Industry in Taiwan, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 6, pp. 220 -222.
7. Foon, Low Swee (2005): Capabilities Differentials As Sources of Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Study on Malaysian Private Colleges/Institutions, **Unpublished PhD Thesis**, University of South Australia, Australia.
8. Guthrie, James, (2001): Measurement and Reporting of Intellectual Capital, **Journal of Intellectual Capital**, vol.(1), no (2), pp. 1- 12.
9. Jacques, Grise (1997):The Human Resources in tent sustainable competitive advantage source, **Working Paper**, no. (13), Quebec.
- 10.Kirk, Camille (2000): Intellectual Capital the Most Strategic Asset, **Planning for Higher Education**, vol. (28), no. (3), p.p 45- 54.
- 11.Edvinsson, L. (1999): **Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape**, New York University Press, New York.
- 12.Lingong, Lambat Anak (2007): Across Case Study of the Competitive Advantage of Private Educational Institutions in Kuching- Sarawak, **Unpublished PhD Thesis**, University Sains, Malaysia.
- 13.Lushes, Charles & Others (1997): Organizational Self –Evaluation: An Emerging Frontier for Organizational Improvement, Knowledge and

- Policy, **the Inferential Journal of Knowledge Transfer and Utilization**, Vol. (10), no. (2), pp.90-95.
14. Marta-Christina, Suciú & Others (2013): Disclosing Intellectual Capital in Tertiary Education: From Necessity to Reality, **5<sup>th</sup> European Conference on Intellectual Capital**, Bilbao, Spain, 11- 12 April.
15. Nazem, Mohammed (2010), The Structural Model of Intellectual Capital in Higher Education Institutions, **Unpublished Master Thesis**, Iran.
16. Porter, M. (2013): **Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance**, Free Press, New York.
17. Ramirez, Yolanda & Others (2014): The Relevance of Intellectual Capital: An Analysis of Spanish Universities, **International Journal of Social Management, Economics and Business Engineering**, vol. (8), no. (5), p.p 12- 20.
18. King, William (1999): Integrating Knowledge Management into Strategy”, **Information Systems Management**, Vol. (16), Issue (4), pp. 69- 70.

#### رابعاً: مواقع الإنترنت:

1. <http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php?t=85637> تم الاقتباس بتاريخ  
2015/10/15
2. <http://kenanaonline.com/users/drnoshy/posts/269419> تم الاقتباس بتاريخ  
2015/10/30
3. [http://www.intellectualcapital.se/rating\\_more.htm](http://www.intellectualcapital.se/rating_more.htm) تم الاقتباس بتاريخ  
2015/9/8
4. <http://kenanaonline.com/users/drnoshy/posts/269419> تم الاقتباس بتاريخ  
2015/11/5

## ملاحق الدراسة

- ◀ أولاً: الاستبانتان في صورتها الأولى.
- ◀ ثانياً: قائمة بأسماء المحكمين.
- ◀ ثالثاً: الاستبانتان في صورتها النهائية.
- ◀ رابعاً: رسالة تسهيل مهمة الباحث.



## ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية - غزة  
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية - قسم أصول التربية

الدكتور / ..... حفظه الله .  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

### الموضوع/ تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان/ استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق  
الميزة التنافسية بالجامعات الفلسطينية، وذلك للحصول على درجة الماجستير في أصول  
التربية، من الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء هذه  
الاستبانة التي بين أيديكم المكونة من (38) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات: (رأس المال  
البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية وتربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، نرجو التكرم بتحكيم

الاستبانة المقترحة وإبداء رأيكم السديد من حيث :

- مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه.
- صلاحية الفقرات ووضوحها.
- أي اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر

الباحثة/ آمال نبيل قشطة

وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الفقرة	#
واضحة	غير واضحة	غير منتمية	منتمية		
				تتبع الجامعة سياسة استقطاب الأفراد المتميزين من الكادر البشري	1.
				تعمل على استقطاب مدرسين ذوي درجات أكاديمية عليا للعمل بها	2.
				تشجع العاملين فيها على المشاركة في برامج التنمية المهنية داخل الجامعة وخارجها	3.
				توفر المناخ التنظيمي للعاملين فيها للعمل من خلال الفريق	4.
				تعتبر العنصر البشري بأنه المحرك والمحدد الأساس لرفع كفاءتها	5.
				تستفيد من قدرات ومهارات العاملين في صنع القرارات الاستراتيجية	6.
				تمتلك خطة للاستفادة من المعرفة الضمنية المتولدة في عقول العاملين المتميزين	7.
				تمنح العاملين الحرية في تنفيذ واجباتهم ومهامهم وتطوير أدائهم	8.
				تبحث على تكوين فرق عمل تمتلك القدرة على التحدي والإنجازات العالية في العمل	9.
				تتبع استراتيجية معلنة للبحث العلمي داعمة لأعضاء هيئتها التدريسية	10.
				توفر حوافز مادية لأصحاب الأبحاث المتميزة	11.
				توفر حوافز معنوية لأصحاب الأبحاث المتميزة	12.
				تعمل على تسويق الانتاج العلمي والمعرفي للعاملين فيها	13.
				يسهم البحث العلمي في تحقيق الجودة في أداء العاملين فيها	14.
				توفر حاضنات أعمال	15.

#	المجال الثاني: رأس المال الهيكلي
1.	يوجد في الجامعة نظام عادل وواضح للترقية وفقاً لمستويات الأداء الفعلي
2.	تتبع آليات لتحديث البيانات والمعلومات
3.	تتبع آليات للاحتفاظ بالبيانات والمعلومات في ذاكرتها التنظيمية
4.	توفر آلية لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين أفرادها بسهولة
5.	تطور من لوائحها الداخلية وسياساتها بما يحقق قدراتها التنافسية
6.	تطبق نمطاً مرناً ومفتوحاً للاتصال بين وحداتها التنظيمية وأفرادها كافة
7.	تدعم الإجراءات التنظيمية الإبداع والابتكار في الجامعة
8.	تخصص ميزانية كافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية والإنتاجية
9.	تحدّث هيكلها التنظيمية وفقاً لما يحقق القدرة التنافسية محلياً وعالمياً
10.	توضح العلاقة بين عمل الموظف وأهدافها
11.	تتيح الفرص لتبادل الخبرة والمعرفة مع زملاء العمل
12.	تتبع أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بهدف تطوير العمل
#	المجال الثالث: رأس مال العلاقات
1.	تهتم الجامعة بأراء المستفيدين من خدماتها
2.	تعتبر العلاقات التي تمتلكها من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحقّقه على منافسيها في الجامعات
3.	تهتم باختيار المؤسسات التي يتم التعامل معها وفق معايير محددة
4.	تقوم الجامعة بحفظ كافة البيانات عن جميع المتعاملين معها سواء كان من داخل الجامعة أو من خارجها
5.	تمتلك سياسة واضحة لتطوير علاقتها وسمعتها مع المؤسسات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص الذين يتعاملون معها
6.	توفر برامج دعم ومساعدة لطلبتها لمساعدتهم في مواصلة الدراسة وخدمة المجتمع

				تفتح المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها وإمكانياتها البحثية والتعليمية	.7
				تشارك المؤسسات المتعاونة في وضع مقترحات لكيفية تقديم خدماتها حرصاً منها على العلاقات المميزة معها	.8
				توظف دور وسائل الإعلام في نشر الأبحاث العلمية	.9
				تعقد الجامعة شراكات دولية ومحلية لتحسين قدرتها على تجويد عملية البحث العلمي	.10
				تستخدم الجامعة الخدمات الالكترونية للمستخدمين	.11

**ملحق (2)**  
**قائمة بأسماء المحكمين**

م.م	الاسم	مكان العمل
1.	أ.د محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
2.	أ.د فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
3.	د. اياد الدجني	الجامعة الإسلامية
4.	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
5.	د. محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية
6.	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
7.	د. محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر
8.	د. راشد ابو صواوين	جامعة الأزهر
9.	د. مطيع ابو جبل	جامعة الأزهر
10.	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى
11.	د. موسى جودة	جامعة الأقصى
12.	د. محمود عساف	وزارة التربية والتعليم

### ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



**الجامعة الإسلامية - غزة**

**شؤون البحث العلمي والدراسات العليا**

**كلية التربية - قسم أصول التربية**

أخي الدكتور أختي الدكتورة // السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،  
تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

### **استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة**

#### **التنافسية بالجامعات الفلسطينية**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، من الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق هدف الدراسة أعدت الباحثة الاستبانة المرفقة المكونة من (38) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات ( **المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري، المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري، المتطلبات المؤسساتية لرأس المال الفكري**) لمعرفة درجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

لذا نرجو التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل جدية وصدق وموضوعية، والمطلوب قراءة هذه الفقرات واختيار أحد هذه الأوزان الخمسة المقابلة لكل فقرة بوضع علامة (√) تحت الوزن الذي تراه مناسباً.

**علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.**

بإمرك الله فيك... وشكراً لك

**الباحثة:**

**آمال نبيل قشطة**

☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺

## أولاً : البيانات الأساسية

1. المسمى الوظيفي:  عميد  نائب عميد  رئيس قسم
2. سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات.
3. مكان العمل:  الجامعة الإسلامية  جامعة الأزهر  جامعة الأقصى

## ثانياً: فقرات الاستبانة:

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري						
1.	تتبع الجامعة سياسة استقطاب الأفراد المتميزين من الكادر البشري					
2.	تعمل على استقطاب مدرسين ذوي درجات أكاديمية عليا للعمل بها					
3.	تشجع العاملين فيها على المشاركة في برامج التنمية المهنية داخل الجامعة وخارجها					
4.	توفر المناخ التنظيمي للعاملين فيها للعمل من خلال الفريق					
5.	تعتبر العنصر البشري بأنه المحرك والمحدد الأساس لرفع كفاءتها					
6.	تستفيد من قدرات ومهارات العاملين في صنع القرارات الاستراتيجية					
7.	تمتلك خطة للاستفادة من المعرفة الضمنية المتولدة في عقول العاملين المتميزين					
8.	تمنح العاملين الحرية في تنفيذ واجباتهم ومهامهم وتطوير أدائهم					
9.	تحت على تكوين فرق عمل تمتلك القدرة على التحدي والإنجازات العالية في العمل					
10.	تتبع استراتيجية معلنة للبحث العلمي داعمة لأعضاء هيئتها التدريسية					

درجة الموافقة					الفقرات	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					توفر حوافز مادية لأصحاب الأبحاث المتميزة	11.
					توفر حوافز معنوية لأصحاب الأبحاث المتميزة	12.
					تعمل على تسويق الانتاج العلمي والمعرفي للعاملين فيها	13.
					يسهم البحث العلمي في تحقيق الجودة في أداء العاملين فيها	14.
					توفر حاضنات أعمال	15.
المجال الثاني: المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري						
					وجود نظام عادل وواضح للترقية في الجامعة يشجع اعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي	1.
					تحدّث بياناتها ومعلوماتها بشكل دوري	2.
					توفر قواعد بيانات الكترونية	3.
					توفر آلية لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين أفرادها بسهولة	4.
					تطور من لوائحها الداخلية وسياساتها بما يحقق قدراتها التنافسية	5.
					وجود نظام مرن ومفتوح للاتصال يسهل عملية تبادل المعرفة	6.
					تدعم الإجراءات التنظيمية الإبداع والابتكار في الجامعة	7.
					تخصص ميزانية كافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية والإنتاجية	8.
					تحدّث هيكلها التنظيمية وفقاً لما يحقق القدرة التنافسية محلياً وعالمياً	9.
					توضح العلاقة بين عمل الموظف وأهدافها	10.



م	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
11.	تتيح الفرص لتبادل الخبرة والمعرفة مع زملاء العمل					
12.	تتبع أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بهدف تطوير العمل					
المجال الثالث: المتطلبات المؤسسية لرأس المال الفكري						
1.	توظف الجامعة آراء المتعاملين معها في تطوير رأس المال الفكري					
2.	تستثمر العلاقات التي تمتلكها لدعم رأس المال الفكري لديها					
3.	تتبادل المعلومات مع المؤسسات الأخرى وفق معايير محددة					
4.	تحتفظ ببيانات عن جميع المتعاملين معها سواء كان من داخل الجامعة أو من خارجها					
5.	تمتلك سياسة واضحة لتطوير علاقتها مع المؤسسات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص لتعزيز رأس المال الفكري لديها					
6.	توفر برامج دعم ومساعدة لطلبتها لمساعدتهم في مواصلة الدراسة وخدمة المجتمع					
7.	تفتح المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها وإمكانياتها البحثية والتعليمية					
8.	تشارك المؤسسات المتعاونة لتطوير رأس مالها الفكري					
9.	توظف دور وسائل الإعلام في نشر الأبحاث العلمية					
10.	تعقد شراكات دولية ومحلية لتحسين قدرتها على تجويد عملية البحث العلمي					
11.	تستخدم الخدمات الالكترونية لتسهيل الوصول للمعرفة من قبل المستفيدين					

#### ملحق رقم (4)

أسماء السادة المشاركين بالمجموعة البوئية

م.	الاسم	مكان العمل
1.	أ.د. فؤاد علي العاجز	الجامعة الإسلامية
2.	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
3.	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
4.	د. محمد عثمان الاغا	الجامعة الإسلامية
5.	أ. صدقي برهوم	الجامعة الإسلامية
6.	د. لينا صبيح	الجامعة الإسلامية
7.	د. داوود حلس	الجامعة الإسلامية
8.	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (5)  
كتاب تسهيل مهمة الباحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

ج س غ/35

الرقم: Ref ..... 2015/10/12

التاريخ: Date .....

الأخ الأستاذ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

**الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير**

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم بمساعدة الطالبة/ آمال نبيل خليل قشطة، برقم جامعي 220130434 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية  
في الجامعات الفلسطينية

والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤف على المناعمة

صورة إلى:-

الملك

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

2516

2628



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم.....ج.س.ع/35/Ref

التاريخ.....2015/10/03/Date

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

حفظه الله

جامعة الأزهر - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية  
جامعة الأزهر - غزة  
السلم عليكم ورحمة الله وبركاته،

**لمن الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير**

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم بمساعدة

الطالبة/ آمال نبيل خليل قشطة، برقم جامعي 220130434 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية

التربية تخصص أصول التربية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي

تساعدنا في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان:

استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية

في الجامعات الفلسطينية

والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس للشئون البحث العلمي والدراسات العليا

عبدالرؤوف على المناعمة



الأخ د. د. س. ع. ج. س. ع. / 35 / Ref  
نصبت رسالة الماجستير  
عنوانها: استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية  
صورة إلى: - وفي تطوير الرسالة  
الملك.  
1% من ذلك لسيادتك

2015 10 21

STATE OF PALESTINE

AL-AQSA UNIVERSITY

Vice President For Academic Affairs



دولة فلسطين

جامعة الأقصى

مكتب نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

الرقم : ش.أ / 760 / 2015

التاريخ: 05 / 10 / 2015م

الموافق : 22 / ذو الحجة / 1436هـ

المحترمون ...

السادة/ عمداء الكليات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحثة

تهديكم الشئون الأكاديمية أطيب تحياتها، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ آمال نبيل خليل قشظة المقيدة ببرنامج الماجستير في الجامعة الإسلامية - غزة تخصص أصول التربية بشأن توزيع الاستبانة على مساعديكم ورؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتكم بهدف دراسة "استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

أ.د. أيمن محمود صبح

نسخة للملف

Gaza-Palestine

Email :academic@alqsa.edu.ps

غزة - فلسطين

Tel : 08/ 2641600

Fax: 08/ 2641617

ص.ب 4051