

## مستوى إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمدخل التميز فيها

د. محمود عبد المجيد عساف (1،\*)

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد - وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

\* عنوان المراسلة: [massaf1000@hotmail.com](mailto:massaf1000@hotmail.com)

## مستوى إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمدخل التميز فيها

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لجهودها في إدارة رأس المال الفكري، وتحديد أكثر مدخل التميز توجهاً لديها من وجهة نظرهم، ومن ثم العلاقة بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانتين: الأولى مكونة من (37) فقرة، والثانية مكونة من (28) فقرة، موزعة على (4) مجالات، وذلك على عينة مكونة من (229) عضو هيئة تدريس من جامعات (الأزهر، والإسلامية، والأقصى)، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد كانت النتائج، كما يأتي:

- الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لجهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري كانت عند وزن نسبي (63.8%)، وهي درجة متوسطة، حيث جاء مجال (إدارة العلاقات) في المرتبة الأولى، بوزن نسبي (71.2%) وبدرجة كبيرة، وجاء مجال (إدارة الأصول الفكرية التنظيمية) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (56.80%).
- أكثر مدخل التميز توجهاً لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أفراد العينة فيها كان مجال (تطوير الهيئة التدريسية والتدريس) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (65.2%) وبدرجة متوسطة، وأقلها توجهاً مجال (رعاية الموهبة والإبداع)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (59.4%).
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تقدير أفراد العينة لجهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري، ودرجة تقديرهم لمدخل التميز، حيث بلغ معامل الارتباط (0.737).

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، مدخل التميز، جهود الجامعات الفلسطينية.

## Management level of Intellectual Capital in the Palestinian Universities from the Perspective of Faculty Members in Relationship to the Aspects of Excellence

### Abstract:

The study aimed to identify the degree of assessment given by faculty members of the Palestinian universities about their efforts in managing the intellectual capital, and to identify the aspects of excellence mostly preferred by them and the relationship between these aspects. To achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive method by applying two questionnaires: the first consisting of (37) items; and the second comprising (28) items distributed to (4) areas. The sample consisted of (229) faculty members from these universities: (Al-Azhar, the Islamic university and al-Aqsa). They were selected using the random stratified method. The results were as follows:

- The respondents' total degree of assessment of the efforts exerted by the universities in intellectual capital was at the rate of (63.8%), which is a medium degree. The area of (management of relations) came in first place at a rate of (71.2%) with a large degree. The 'management of intellectual and organizational assets' was given the last rank with a medium degree and the rate of (56.80%).
- The aspect of excellence that was given the first rank by the respondents was the (development of faculty members and teaching) at the rate of (65.2%), and with a medium degree. The least trend is (supporting talent and creativity) which came in the last rank, with a medium degree and a rate of (59.4%).
- There was a statistically significant correlation of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the degree of respondents' assessment of university efforts in managing intellectual capital and their assessment of the aspects of excellence, recording a correlation coefficient of (0.737).

**Keywords:** Aspects of excellence, Intellectual capital, Efforts of Palestinian Universities.

## المقدمة:

بعد أن تحولت معظم اقتصاديات الدول من الاقتصاد الزراعي إلى الاقتصاد الصناعي في وقت مضى، أصبح في الوقت الراهن الاقتصاد المعرفي هو السمة الغالبة الذي تعد فيه المعرفة الأساس في تكوين القيمة والثروة والميزة التنافسية للمؤسسات غير القابلة للتقليد.

ولما كانت الجامعة وليدة المجتمع وجزء مهم منه، حيث أوجدها لكي تعمل مع المؤسسات الأخرى على تلبية حاجاته وتقديم الخدمات التي يحتاج إليها، بحيث لتسهم في النهاية في عملية التنمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية، من خلال أدوارها المحددة ووظائفها المرسومة (صبح، 2013، 3) كان لابد من توافر الحوار المفتوح بين الجامعة والقوى الداخلية في المجتمع، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات العالمية وتفاعلها، وهذا هو أساس رأس المال الفكري.

بحلول ما يسمى مجتمع المعرفة، أصبح هناك تشجيع كبير من مؤسسات التعليم العالي على ضرورة ظهور تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات المختلفة التي تساعد في نقل وتوليد المعرفة، وجاء مصطلح رأس المال الفكري الذي يتمثل في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين، وفي ضوء امتلاكهم لهذه القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكاراً جديدة، أو يطوروا أفكاراً قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبذلك أصبح رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية (رأس مال بشري)، وأصول فكرية ترتبط بالمعلومات والمعرفة والملكية الفكرية (المفرجي وصالح، 2003، 55).

وبذلك يرى عوادي (2015، 502) أن رأس المال الفكري يستحوذ على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه وعناصره وتحديد قيمته، وذلك لعدة أسباب، منها: قياس الأصول غير الملموسة، فهو يساعد الإدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الفكري، كما أنها تدعم هدف المؤسسة بشكل أفضل، ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى.

وعلى هذا الأساس، ومن الناحية النظرية يفترض أن تكون الجامعة قادرة على إدارة رأس المال الفكري وتطويره، ومن المفترض أن تدير الجامعة هذا النوع من رأس المال بكفاءة، وتحويله إلى قيمة مضافة تساعدها في الوصول إلى مداخل التميز التي تهدف إلى تحليل منظومة التعليم الجامعي وتقديمها، وإعادة تنظيمها، لتحقيق الاتساق والانسجام بينها، وإبراز أوجه التميز فيها.

ومن الناحية العملية فإن بين الجامعات تمايزاً واضحاً في جهودها ومدى استثمارها لرأس المال الفكري، فهناك جامعات عالمية حققت السمعة العلمية، وشكلت مركز استقطاب التميزين، ليس على صعيد دولها فقط، وإنما على صعيد العالم، ولديها علاقة مستمرة مع المستفيدين من خدماتها البحثية والاستشارية، ولديها القدرة على تنظيم الهياكل والبنى بما يتواءم مع المتغيرات العالمية والتميز (دانيال، 2006، 94).

ورغم أن الجامعات الفلسطينية ذات خصوصية من حيث أسباب نشأتها ومقومات استراتيجيتها، وذلك لما تعانيه من مشكلات مرتبطة بالتمويل والحصار والتضييق الإسرائيلي، فإنها تسعى جاهدة إلى التميز والتفوق والمنافسة في ظل التوسع في مؤسسات التعليم العالي وارتفاع وتيرة الإقبال عليه، وذلك من خلال تطوير أنظمتها، وتطوير رأس مالها الفكري، للمحافظة على مكانتها التنافسية وزيادة مستوى الثقة في جودة أدائها.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن من أشد التحديات التي تواجه الجامعات هي قدرتها على البقاء والمنافسة، وضرورة مواكبة مداخل التمييز في أداؤها، وهذا ما يستند إلى قدرتها وجهودها في استثمار رأس المال الفكري فيها، وذلك استجابة للتغيرات المتسارعة والمستمرة.

وفي ظل ما تعانيه الجامعات الفلسطينية من المعوقات في تأدية رسالتها التي تتعاظم يومياً بسبب الحصار الخانق الذي يعاني منه المجتمع الفلسطيني، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما جهود الجامعات الفلسطينية في إدارة رأس المال الفكري وعلاقتها بمدخل التمييز؟

ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لجهودها في إدارة رأس المال الفكري؟
2. ما أكثر مداخل التمييز توجهاً لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أفراد العينة فيها؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تقدير أفراد العينة لجهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري، ودرجة تقديرهم لمداخل التمييز؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لجهودها في إدارة رأس المال الفكري.
2. تحديد أكثر مداخل التمييز توجهاً لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أفراد العينة فيها.
3. تحديد ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تقدير أفراد العينة لجهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري، ودرجة تقديرهم لمداخل التمييز.

## أهمية الدراسة:

- تأتي هذه الدراسة استجابة لتعاظم دور الجامعات عالمياً في تنمية رأس المال الفكري في الوقت الحاضر، وقناعتها بدوره في تحقيق مداخل التمييز، كما تأتي استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال بمحافظات غزة التي تزايدت في الفترة الأخيرة في مجال الدراسات العليا، ومن هذه الجهود دراسة صبح (2013)، ودراسة قشقة (2016)، ودراسة الخضري (2015).
- رقد المكتبة الفلسطينية بدراسات قد تعد الأولى من نوعها - في حدود علم الباحث - التي تربط بين جهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري ومداخل التمييز.
- قد تساعد نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة عن التخطيط للتعليم العالي في تلافي أوجه القصور في دور الجامعات في تنمية رأس المال الفكري، وربطها بمدخل التمييز الأكثر توجهاً.
- قد تسهم الدراسة في فتح آفاق جديدة أمام الباحثين والمهتمين للقيام بدراسات وأبحاث جديدة ذات علاقة بالموضوع.

## حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: التعرف على جهود الجامعات الفلسطينية في إدارة رأس المال الفكري وعلاقتها بمدخل التمييز.
- الحد البشري: عينة من أعضاء هيئة التدريس.
- الحد المؤسسي: الجامعات الفلسطينية (الأقصى، والأزهر، والإسلامية).

- الحد المكاني: محافظات غزة - فلسطين.  
- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية في نهاية الفصل الثاني 2015 / 2016.

## مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على العديد من المصطلحات أهمها:

### 1. جهود الجامعات:

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "مجموعة الأنشطة المتنوعة والإجراءات التي تقوم بها إدارة الجامعة من خلال اللجان المنبثقة عنها لتطوير وإدارة الكفايات المعرفية والقدرات العقلية التي يمتلكها العاملون في الجامعات الفلسطينية، والتي يمكن تحويلها إلى قيمة وبعد استراتيجي، والتي تقاس بالدرجة التي يقدرها أفراد العينة على الأداة المستخدمة في هذه الدراسة".

### 2. رأس المال الفكري:

ويعرف إجرائياً بأنه: "مجموع الكفايات المعرفية والقدرات العقلية (المعارف، والمهارات، والخبرات، والتعليم المتراكم لدى العنصر البشري) لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية التي تمكنهم من الإبداع وإنتاج أفكار جديدة تساعد الجامعات الفلسطينية على تحقيق التميز، وزيادة قدرتها التنافسية".

### 3. مداخل التمييز:

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "التوجهات المؤسسية والتنظيمية الاستراتيجية التي يجب أن تراعى في خطط الجامعة الاستراتيجية والمستقبلية، وذلك بهدف تحقيق الجودة في البرامج والأنشطة التي تتحدد في هذه الدراسة في البرامج الأكاديمية والبحثية، ورعاية المهوبة والإبداع، وتطوير الهيئة التدريسية، والتقييم المستمر والمساءلة".

## الإطار النظري:

أولاً: رأس المال الفكري (Intellectual Capital):

وردت العديد من المصاهيم والتعريفات الخاصة برأس المال الفكري من قبل الأكاديميين أو الممارسين أو المفكرين، حيث يعرفه كل منهم من وجهة نظر مختلفة حسب الاختصاص والغرض، وباستقراء الأدب التربوي حول الموضوع يمكن القول إنه: "كل شيء، عدا الأصول المادية الملموسة التي تظهر في ميزانية المؤسسة، أي الموجودات الفكرية، والتي تتكون من نوعين: بشري / ويمثل مصدر الابتكار والتجديد، وهيكلية / يمثل الجزء المساند لرأس المال البشري كنظام المعلومات وعلاقات العملاء" (Edvinsson & Malone, 1997, 369).

وحول مفهومه بالجامعات ترى قشطة (2016، 12) بأنه: "مجموع الكفايات المعرفية والقدرات العقلية التي يمتلكها العاملون، والتي لا تتوفر للمنافسين، بحيث تمكنهم من الإبداع وإنتاج أفكار جديدة، تمكنها من تحسين وظائفها".

ولعل ما زاد الاهتمام برأس المال الفكري، هو زيادة اهتمام المؤسسات باستقطاب الأفراد الموهوبين والقادرين على إضافة قيمة لما يملكونه من إمكانيات وقدرات ومواهب وأفكار تجعل منهم فئة متميزة، لذا يرى جاد الرب (2005، 225) أن رأس المال الفكري يمثل استراتيجية للتحويل من التركيز على الفئة العامة من العاملين إلى ما يعرف بالفئة المتميزة التي تنطوي على رصيد فكري ومعرفي يؤدي إلى الإسهام في تحسين وضع المؤسسات.

## مكونات رأس المال الفكري:

تختلف وجهات النظر، حول مكونات أو أنواع رأس المال الفكري، وهذا عائد إلى الاختصاصات العلمية للباحثين، ولكن بالمجمل فإن العناصر الأساسية لرأس المال الفكري، تتمثل في الآتي:

1. رأس المال البشري (Human Capital): الذي يعرف بأنه خزين المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد، والذي يكون نتاج الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات (جبريل، 2016، 212).
2. رأس المال الهيكلي (Structural Capital): ويتعلق هذا المكون بالمعرفة التي تظل باقية في المؤسسة، حتى وإن غادرها العاملون، سواء بشكل مؤقت أو نهائي، ويتداخل معها اصطلاح رأس المال الهيكلي أو التنظيمي أو أصول البنى التحتية، باعتبارها تمثل نظم المعلومات والسياسات والإجراءات في المؤسسة والمتمثلة في (الثقافة، والتكنولوجيا، والاتصالات) (الشمري، 2013، 272).
3. رأس مال العلاقات (Relational Capital): وهو الذي يطلق عليه أحياناً اسم (رأس المال الزبائني) أو (الخارجي)، وهو الذي يشير إلى القيمة المتضمنة في علاقات المؤسسة مع المستفيدين منها، أو المنافسين لها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى خدمة (المطيري، 2007، 31)، وعليه يعد رأس المال العلاقتي حلقة الوصل التي تجمع مكونات رأس المال الفكري فيما بينها من جهة وبين أصحاب المصالح من جهة أخرى.

وتتبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول أهمية في القرن الحالي، في ظل التحول نحو اقتصاديات المعرفة، وقد ذكرت (مرسي، 2013، 87) أهميته في النقاط الآتية:

- يعزز القدرة التنافسية باعتباره الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على تطوير المؤسسات.
- يعطي جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي.
- يدعم الإبداع والابتكار من خلال التركيز على الطاقات الإبداعية التي يكتشفها ويستثمرها، ويحافظ عليها.
- يحافظ على الخبرات والمعرفة لدى العاملين وضمان بقائها داخل المؤسسة بما يحقق أهدافها المنشودة، واستخدام أفضل السبل لتطوير ورفع كفاءة العاملين.

ولقياس رأس المال الفكري وإدارته في الجامعات أهمية كبيرة، حيث يمكن من خلال عملية القياس تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفقها الجامعة في مجالات التنمية البشرية والهيكلية.
2. توفير معلومات دقيقة يمكن أن تطور وتعزز من أداء الجامعة وتزيد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة.
3. توفير بيئة تدعم وتحافظ على التطور المستمر وتطوير المعتقدات والأنماط السلوكية في الجامعة لتحقيق رسالتها (الكثيري، 2013، 520).
4. إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد الجامعة على كافة المستويات، ومن ثم الإسهام في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية، بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات.
5. زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات وتوقعات الباحثين والطلاب وجمهور المستفيدين، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة ونوعيتها (الشمري، 2013، 260).

#### □ جهود الجامعات اللازمة لإدارة رأس المال الفكري:

عطفًا على ما سبق، يمكن القول إن رأس المال الفكري الذي لا يجد طريقة للاستثمار هو رأس مال مهدر، فكثير من الخبرات والمهارات والمعلومات تكون على شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير متاحة لمتخذي القرار، لذلك فإن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي، لذا فإن من أهم الأمور التي يتوجب أن تهتم بها الجامعة لإدارة رأس المال الفكري وتنميته ما يأتي (يوسف، 2005، 27)، (الهاللي، 2011، 60):

1. إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتأهيل والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وما توصلت إليه المؤسسة من دراسات علمية وبحوث تطبيقية حول تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير الأداء.
2. استقطاب أفضل المواهب البشرية؛ أي أن تكون الجامعة ذات نظام فعال في عملية الاختيار والاختبار واستخدام العاملين الجدد، وتوفير أسس التعلم، ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
3. إغناء رأس المال البشري، ويتم ذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها بالمؤسسة.
4. المحافظة على العاملين المتميزين، ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع.
5. إيجاد بيئة التعلم، حيث تتميز المؤسسات التربوية المعرفية بأن رأس مالها يوجد في عقول العاملين الذين يغادرون المؤسسة في نهاية اليوم، والذين يمكن أن تستقطبهم مؤسسات منافسة، ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.
6. بناء قدراتها التنافسية ومحاولة اكتساب مميزات تمكنها من المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

#### ثانياً : مداخل التميز :

في ضوء الاطلاع على أدبيات التراث الفكري حيال مفهوم التميز ومدخله، نلاحظ أن مؤسسات التعليم العالي العالمية تضع التميز ضمن أولوياتها لاسيما في الألفية الثالثة، ولذلك تعددت تعريفاته باختلاف السياسات والجامعات والتوجهات الاستراتيجية، فمثلاً ينظر إليه Baldwin وآخرون (2005، 3) على أنه نتاج لعمل البيئة الجامعية التي يشترك فيها العاملون وأعضاء هيئة التدريس كمجتمع متعلمين لتحقيق أهداف البرامج، وإثراء الخبرات العقلية والعلمية والبحثية والثقافية والروحية. ويرى القطب (2008، 38) أن فلسفة ومداخل التميز في التعليم العالي ما هي إلا تصورات مستقبلية وأنشطة استشرافية تهدف إلى تحليل منظومة التعليم الجامعي ونقدها وإعادة تنظيمها لتحقيق الاتساق والانسجام فيما بينها، وإبراز أوجه التميز وتعزيز مداخله التي تتطلب وجود اتساق بين أهداف الكليات ورؤية الجامعة وخطتها الاستراتيجية، والأخذ بعين الاعتبار أهمية تحقيق معدلات أكاديمية مرتفعة تدعم متطلبات المجتمع.

لذلك يرى Ruben (2004، 16) أن البحث عن التميز يحتاج إلى مراعاة وجود ثمانية تحديات رئيسة، وهي على النحو الآتي:

- توسيع أو زيادة التقدير لعمل المؤسسة الجامعية.
- زيادة الفهم لاحتياجات سوق العمل.
- التكامل بين عمليات التقييم والتخطيط والتحسين.
- الاعتراف بأهمية كل فرد في المؤسسة.
- تخصيص اهتمام أكبر للمصادر والقيادة.
- تشكيل الرؤية الاستراتيجية عن التميز والحاجة إلى التوسع.
- أن تكون الجامعات منظمات تعلم حقيقية.
- دفع عملية التعاون مع المجتمع.

وبذلك تكون قد تعددت وتنوعت مداخل التميز التي تنتهجها الجامعات لاسيما في ظل التركيز على المعرفة ووظائفها، وظهور عصر الإدارة فائقة السرعة سواء في الاستجابة للتغير أو اكتساب القدرات والمعارف، وسرعة الابتكار والتجديد، والدقة في اكتشاف التيارات السالبة والتوجهات غير الموجبة داخل المؤسسة.

ولمقتضيات الدراسة سيتم التركيز على أربعة مداخل للتميز، وهي: (البرامج الأكاديمية والبحثية، ورعاية المهويين والإبداع، وتطوير الهيئة التدريسية، والتقويم المستمر)، وذلك على النحو الآتي:

1. البرامج الأكاديمية والبحثية / يركز أيضاً هذا المدخل على أن تحقيق التميز الأكاديمي يجب أن يركز على الأكاديميين والباحثين، بما يتطلب التحرك إلى مستويات أعلى في الأداء والتوقعات من خلال الأساليب الآتية (السلطين، 2014، 115):

- المناهج والتعلم: حيث إن الطلاب يتفوقون أكثر عندما تكون أهداف التعليم واضحة، ويكون التوقع من التعليم أعلى، وتشارك المسؤولية والأداء.
- تشجيع البحث العلمي وتسويق نتائجه ودعم بحوث الامتياز والجودة الخاصة بالجامعة.
- التميز في زيادة عدد البرامج المعترف بها التي يحتاج سوق العمل لمخرجاتها.

2. رعاية الموهبة والإبداع / ويركز هذا المدخل على أنه من الضروري، قبل الرعاية، تحديد فئات الموهبة والإبداع من حيث المواهب (الأساسية، والقيادية، والجوهرية، والداعمة)، والتركيز على تخطيط القوى العاملة وتجديد الاستقطاب والتوظيف وإدارة الأداء، وذلك من خلال (صيام، 2013، 52) ما يأتي:

- تحليل فجوة المهارات الحرجة التي يمتلكها مجموعة صغيرة من الأفراد.
- الاحتفاظ بالموظف الموهوب بالتدريبات والتعويضات والحوافز.
- تحديد معايير ومقاييس ومواصفات الأداء الوظيفي.

3. تطوير الهيئة التدريسية / ويرى أنصار هذا المدخل أن برامج إعداد الأستاذ أصبحت تواجه الكثير من النقد، لاسيما أن عملية التعلم والتعليم عملية معقدة، وهذا بالطبع يحتاج إلى برامج تدعيم قدرات أعضاء هيئة التدريس، وخصوصاً حديثي التخرج مع مراعاة تقوية برامج إعداد الأستاذ وفق معايير اعتراف عالمية، وذلك من خلال ما يأتي (المحسن، 2007، 100):

- دمج الوسائط المتعددة والتقنيات الجديدة في التعليم وطرق التدريس.
- التدريب على فهم الديناميكيات التي تميز الثقافة الأكاديمية.
- تطبيق خصائص التحري النقدي على العمل.
- التشجيع على الالتزام بالمعايير العالمية في الإشراف على الرسائل العلمية.
- التمكين من الحرية والاستقلالية في تصميم البيئة التعليمية.
- التحول من المحاضر الواحد إلى استخدام فرق التعلم والتدريس.
- التقويم المستمر والمساءلة، حيث يرى أنصار هذا المدخل أن للمتابعة والتقييم والمحاسبة دورها في زيادة تحصيل الطلاب وأثار فعالة في تحقيق مستويات أداء مرتفعة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، بشرط أن يقترن ذلك بالثواب والعقاب، وذلك من خلال الآتي (القطب، 2008، 88):
- تحديد المسؤوليات ومستوى الأداء المتميز.
- وضع معايير توضح مستويات التمكين من المعرفة ومحتواها وتطبيقاتها.
- الإدراك بأن حاجات الزملاء تتميز بتقديم المسارات المهنية.
- ترجمة الرؤى الشخصية إلى رؤى مشتركة.

## الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، ولكن لم يجد الباحث في حدود علمه أيًا من الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً، وفيما يأتي عرض لما تيسر منها، والمتعلقة بالتعليم الجامعي فقط:

□ دراسات تناولت موضوع رأس المال الفكري:

قامت سويدان (2017) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين متطلبات إدارة رأس المال الفكري والحرية الأكاديمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي / التحليلي، وطبقت استبانتيين تكونتا من (58) فقرة، على عينة (252) عضو هيئة تدريس من الجامعات (الأزهر، الإسلامية، الأقصى)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التقدير الكلية للمتطلبات جاءت متوسطة بوزن نسبي (56.1%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات التقدير للمتطلبات، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، بينما وجدت فروق تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث. كما أن هناك علاقة طردية موجبة بين متطلبات إدارة رأس المال الفكري والحرية الأكاديمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.816). وأوصت الدراسة بضرورة العمل على المحافظة على المواهب واستقطاب الجديد منها.

قامت قشقة (2016) بدراسة هدفت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة المكونة من (38) فقرة على (166) من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات (الأزهر- الإسلامية- الأقصى)، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري في الجامعات محل الدراسة كانت كبيرة عند وزن (71.9%)، وقد وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات التقدير للمتطلبات، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح (نائب العميد)، و لمتغير الجامعة الإسلامية، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني معايير واضحة لضمان التميز في رأس المال الفكري.

وأجرت الخضري (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة (فلسطين، غزة، وبوليتكنك فلسطين)، وقد طبقت الباحثة استبانتها على (70) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط النسبي لاستجابات أفراد العينة تجاه إدارة رأس المال الفكري كانت كبيرة، عند وزن (75.9%)، حيث كان مجال (إدارة رأس مال العلاقات) في المرتبة الأولى (وإدارة الأصول الفكرية) في المرتبة الأخيرة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والرتبة العلمية)، وأوصت الدراسة بضرورة بناء قدرات الموظفين، من خلال التدريب والتطوير المتواصل.

وقام قشقة (2014) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الإجراءات التي تتبعها الجامعات في إدارة رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية في مجالات جودة الخدمات، والمرونة والتطور- النوعية- والإبداع، وقد شملت عينة الدراسة (365) عضو هيئة إدارية عليا من الجامعات (الإسلامية- والأزهر- والقدس المفتوحة)، وتوصلت الدراسة إلى وجود تفاوت في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات، حيث كانت الإجراءات الإدارية لرأس مال العلاقات هي الأكثر ارتباطاً من مكونات رأس المال الفكري.

وأجرى Ramirez ، Baidez وTejada (2014) دراسة هدفت إلى تقييم درجة الأهمية التي توليها الجهات المعنية في الجامعات الأسبانية للعناصر غير المادية، والسعي إلى ضرورة نشر معلومات عن رأس المال الفكري، والكشف عن الملامح السلوكية للجامعات الأسبانية، حيث استخدم الباحثون الاستبانة كأداة تم تطبيقها على (247) عضواً من رؤساء الجامعات، والطلاب، وفريق البحث والتدريس، وأظهرت الدراسة أن هناك عناصراً غير ملموسة تعتبر المفتاح للتميز، وهي المؤهلات الأكاديمية والمهنية للعاملين، والبحث

والتنقل، والإنتاجية العلمية، والقدرات التعليمية والبشرية والابتكار والتحسين.

بينما هدفت دراسة الخطيب (2013) إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، حيث تكونت العينة من (237) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفعاً لإدارة رأس المال الفكري بوزن نسبي (71.48%)، حيث احتل (رأس المال البشري) المرتبة الأولى، ومجال (رأس المال العلاقات) المرتبة الأخيرة.

ودراسة Imbrisca و Piciorus، Suci (2013) التي هدفت إلى الكشف عن رأس المال الفكري في التعليم العالي، والسعي لتحقيق تحليل مقارن للنظام التعليمي في رومانيا مع التركيز على التغيرات التي حدثت في نماذج التقييم، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانتيين على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (60) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الرومانية تواجه منافسة شديدة مع الطلاب والأساتذة، لكنها بعيدة عن تتمين رأس المال الفكري رغم تميزها.

ودراسة العمامي (2013) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية رأس المال الفكري لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي بتطبيق أداتين على عينة مكونة من (151) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمر المختار، وتوصلت الدراسة إلى أن مجال (تنمية رأس المال الفكري) حظي بمستوى مرتفع، وأن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو النمط القيادي الديمقراطي، وأظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمطين، هما الأوتوقراطي والمتساهل وتنمية رأس المال الفكري.

أما دراسة قرني والعتيقي (2012) فهذه هدفت إلى تقديم تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية لتحقيق قدرتها التنافسية وذلك من خلال التعرف على مفهوم رأس المال الفكري ومكونات وطرق قياسه، وتحديد متطلبات ومعوقات إدارة رأس المال الفكري، وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي، حيث طبقت استبانة على (49) خبيراً، وأظهرت الدراسة ضعفاً لواقع إدارة رأس المال الفكري، وضعف قدرة الجامعات على الاستفادة منه، في حين تتوفر متطلبات الإدارة بدرجة متوسطة.

ودراسة المطيري (2007) التي هدفت إلى إبراز التحديات التي لها علاقة مع رأس المال الفكري، والكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمدخل الاستراتيجي وفقاً لنموذج SWOT، وقد توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يستند إلى مجموعة من الأسس النظرية (المعرفية- والإدارية- والاقتصادية- والتكنولوجية- والاجتماعية)، ويتكون من ثلاثة مكونات أساسية، وهي: رأس المال البشري، والهيكل، ورأس مال المستفيدين، وأن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات، هي: (سياسات العمل التنافسية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والبنية التنظيمية الملائمة، والنظم الفعالة لرفع كفايات العاملين).

وحول مداخل التمييز، فقد أجريت العديد من الدراسات، وقد تم استعراض عدد منها على النحو الآتي:

أجرى سهوم (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التمييز في جامعة الأقصى وسبل تطورها وفق النموذج الأوروبي للتمييز EFQM، وقد طبقت استبانة الدراسة على عينة قوامها (116) من أصحاب الوظائف الإشرافية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لعناصر إدارة التمييز كان أقل من 60%، لاسيما في مجال خدمة المجتمع والاهتمام بنتائج الأداء، والتقييم المستمر.

وأجرى الهادي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، مستخدماً المنهج الوصفي، من خلال التعرف على الآليات، والمداخل المطلوبة في المؤسسات الجامعية لتحقيق تميز الأداء، واستندت الدراسة إلى تجارب أمريكية وبريطانية اعتمدت مداخل التمييز، وقد توصلت الدراسة إلى تصور مقترح للارتقاء بمستوى الجامعات من خلال إجراء تحسينات على التخطيط، وتدريب العنصر البشري، والتقييم الذاتي.

وأجرى الأيوبي (2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن أشر بيئة العمل في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية الحكومية بمحافظة غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بالكليات التقنية الحكومية بمحافظة غزة، وهما كلية فلسطين التقنية في دير البلح، وكلية العلوم والتكنولوجيا في خان يونس، للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2013، وكانت أداة الدراسة (استبانة) طبقت على جميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ مقداره (42) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا في الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر أفراد العينة كان قليلاً، بينما مستوى أهمية الأنظمة والتعليمات، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وظروف العمل كان متوسطاً، ولوحظ أن مستوى أهمية الحوافز والمكافآت كان كبيراً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أهمية متغير التميز القيادي كان قليلاً، بينما متغير التميز كان متوسطاً، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل بأبعادها على التميز المؤسسي في الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة.

وأجرى العايدي (2009) دراسة هدفت إلى تعريف المسؤولين وأصحاب القرار في المؤسسات التي تسعى نحو التميز بمبادئ التميز، وتنمية ثقافة التطوير المستمر، على المستويين الشخصي والوظيفي لدى العاملين بالتعليم العالي، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم ما يضعف الحصول على التميز هو عدم التركيز على التحسين المستمر والتقييم الذاتي، وكذلك مقاومة التغيير وضعف الاهتمام برعاية الموهبة والإبداع.

وقام القطب (2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على مداخل التميز وأبعاده في التعليم الجامعي من خلال الخبرات العالمية في مجال تميز بعض الجامعات، وقد رصدت الدراسة دواعي تحقيق التميز في السياق المحلي والعالمي، وتوصلت الدراسة إلى أن معايير الاعتماد الأكاديمي والتواصل الافتراضي الفاعل على شبكة الانترنت، هو أهم المداخل اللازمة للتميز، وأن امتلاك مقومات التغيير، واستقلال الجامعات، وحريتها الأكاديمية، هي الأضعف في الوطن العربي.

وأجرى طعيمة (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على مفاهيم التميز في نطاق التعليم على وجه الإجمال، والحكم على كفاءة المؤسسة التعليمية من منظور التميز، وتحديد المهارات اللازمة لإدارة المدرسة المتميزة في ولاية بنسلفانيا، وأبرزت الدراسة أن أهم مداخل التميز في المؤسسة في علاقتها (داخلياً وخارجياً) هي التدريب على مهارات التميز، ومراعاة الموهوبين ودعم الإبداع.

وقام سعيد (2006) بدراسة للتعرف على تجربة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية بالسودان في مجال التميز في برامجها الدراسية وأنشطتها الأولية، من خلال الكشف عن برامج التحسين والتطوير المستمر، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن تشجيع الإبداع والاحتراف الأكاديمي (الولاء-التفرض-البحث) هي أساس مداخل التميز، وأن أضعف مداخل التميز فيها هو التقييم المستمر والمساءلة.

وأجرى Baldwin وآخرون (2015) دراسة ناقشوا فيها الحياة الجامعية والتميز الأكاديمي، ومستوى الرعاية الأكاديمية والبحثية والمساءلة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعة تبحث باستمرار عن جودة الأداء بما يعكس على رسالتها، والاستفادة من التقييم المؤسسي وخبرات الجامعات الأخرى، لكن أضعف هذه المداخل هو رعاية الموهبة والإبداع البحثي.

## التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض ما تم الاطلاع عليه من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية الذي تم تقسيمه إلى محورين ( إدارة رأس المال الفكري، ومداخل التميز)، وجد أن منها ما تناول إدارة رأس المال الفكري مثل: دراسة الخضري (2015)، ودراسة قشقىش (2014)، و Ramirez وآخرون (2014)، وقرني والعتيقي (2012) وقد تراوحت فيها درجات التقدير لإدارة رأس المال الفكري بين الضعيفة والمتوسطة، فكانت بمثابة موجه لفكرة الدراسة الحالية، حيث إن المبدأ الثابت في بيئة الأعمال الحالية هو التغيير، وحيث إن القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجيتها ومداخلها وأساليبها، وحيث تزداد في هذه البيئة الشراكات بشكل لم يسبق له مثيل، وتحول الأسواق، وتطور التكنولوجيا، وتتقدم المنتجات، وتغير العمليات بسرعة فائقة، فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة، وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد هو بروز التنافسية، كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة.

ومن الدراسات ما تناول علاقة رأس المال الفكري بمتغيرات أخرى، مثل دراسة سويدان (2017) وقشقة (2016) والعمامي (2013)، باعتبار أن أهمية رأس المال الفكري تتحدد من كونه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمنظمة، لاسيما أن المنظمات تتنافس اليوم على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها، لذا فإن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، ومن الدراسات ما تناولت دور رأس المال الفكري في تعزيز مكانة وسمعة الجامعة، مثل دراسة الخطيب (2013)، وقد اتبعت معظمها المنهج الوصفي بتطبيق استبانات على أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية في الجامعات ما عدا دراسة المطيري (2007) التي أبرزت التحديات أمام إدارة رأس المال الفكري.

أما الدراسات التي تناولت مداخل التميز، فلم تأت بأصل هذا الموضوع، ولكن جاءت بتسميات أخرى، مثل دراسة العايدي (2009)، ودراسة Baldwin وآخرون (2005) والأيوبي (2012) التي بحثت في مظاهر التميز في الحياة الجامعية، ودراسة القطب (2008) التي أظهرت أبعاد التميز في التعليم الجامعي، ولعل ما يميز الدراسة الحالية من سابقتها أنها تبحث في طبيعة العلاقة بين جهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري ومداخل التميز، باعتبار أن فوائد إدارة رأس المال الفكري تؤثر بشكل أو بآخر على تبني مداخل التميز الاستراتيجية، وتوجيه الجامعات استراتيجياً نحو تحقيق الميزة التنافسية والسمعة المتميزة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة الحالية، وربط نتائجها بها من خلال تفسير النتائج ووضع الخلفية النظرية للدراسة، وذلك من باب الارتقاء بالجامعات الفلسطينية في بعض مداخلها، وعملياتها، ومخرجاتها في الوضع الراهن، لتحديد نواحي القصور لمعالجتها ومواطن القوة لتشخيصها وتطويرها، والعمل على تنمية رأس المال الفكري وبالتالي الوصول إلى التنمية الشاملة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وتحديد العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثه دون تدخل منه.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المثبتين في الجامعات الثلاث (الأزهر، والإسلامية، والأقصى) بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (1007) عضواً (والجدول (1) يوضح توزيعهم:

جدول (1): توزيع أعضاء هيئة التدريس على الجامعات الثلاث

الجامعة	العدد	النسبة %
الإسلامية	386	38.3
الأزهر	268	26.6
الأقصى	353	35.1
المجموع	1007	100

دائرة شؤون الموظفين في الجامعات الثلاث (2014 / 2015)

#### العينة الاستطلاعية :

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (40) عضو هيئة تدريس، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بغرض تقنين أداة الدراسة، وللتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية. وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

#### عينة الدراسة الأصلية :

تكوّنت عينة الدراسة الأصلية من ربع المجتمع الأصلي أي بنسبة 25% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (252) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية حسب الجامعة، وبعد أن تم تطبيق الأداة تم استرداد (231) أداة أي بنسبة (91.6%)، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (2) منهم لعدم استكمال البيانات، وبذلك أصبحت العينة الأصلية مكونة من (229) أي بنسبة (22.7%) من المجتمع الأصلي. والجدول (2) يبين توزيع العينة تبعاً للمتغيرات التصنيفية :

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات التصنيفية

الجنس	ذكر	أنثى	الكلية	
العدد	198	31	229	
النسبة المئوية	86.5	13.5	100	
الكلية	إنسانية	علمية	الكلية	
العدد	136	93	229	
النسبة المئوية	59.4	40.6	100	
سنوات الخدمة	أقل من 7	من 7 - 15	أكثر من 15	الكلية
العدد	33	66	130	520
النسبة المئوية	14.4	28.8	56.8	100

#### أدوات الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل: دراسة قشطة (2016)، ودراسة الخضري (2015)، ودراسة جبريل (2016)، والاستفادة منها في بناء الاستبانات وصياغة فقراتها، تم تصميم الاستبانات في صورتها الأولية، حيث تكونت الاستبانة الأولى من (40) فقرة موزعة على (4) مجالات، والاستبانة الثانية تكونت من (30) فقرة موزعة على (4) مجالات أيضاً.

وتم عرض الاستبانات على (11) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة، من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الأداة في صورتها

النهائية في الاستبانة الأولى (4) مجالات بواقع (37) فقرة، والاستبانة الثانية تكوّنت من (28) فقرة موزعة على (4) مجالات، وذلك على النحو الموضح في الجدول (3).

جدول (3): مجالات وعدد فقرات استبانتي الدراسة

الأولى: جهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري		الثانية: مداخل التميز	
المجال	العنوان	العدد	المجال
الأول	إدارة الأصول الفكرية التنظيمية	8	الأول
الثاني	إدارة الأصول الهيكلية	9	الثاني
الثالث	إدارة الكفاءة البشرية	10	الثالث
الرابع	إدارة العلاقات	10	الرابع
	الكل	37	الكل

تم إعطاء كل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي، وبذلك انحصرت درجات أفراد العينة في الاستبانة الأولى ما بين (37 و 185)، والثانية ما بين (28 و 140).

صدق الاستبانة:

1. الاتساق الداخلي / تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، كما يوضحها الجدول (4) التالي:

جدول (4): معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستبانة الأولى: جهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري								
المجال الأول: إدارة الأصول الفكرية التنظيمية								
1	0.825	0.000	2	0.893	0.000	3	0.724	0.000
4	0.652	0.000	5	0.812	0.000	6	0.795	0.000
7	0.813	0.000	8	0.778	0.000			
المجال الثاني: إدارة الأصول الهيكلية								
1	0.878	0.000	2	0.810	0.000	3	0.826	0.000
4	0.767	0.000	5	0.890	0.000	6	0.851	0.000
7	0.819	0.000	8	0.712	0.000	9	0.789	0.000
المجال الثالث: إدارة الكفاءة البشرية								
1	0.706	0.000	2	0.691	0.000	3	0.699	0.000
4	0.782	0.000	5	0.767	0.000	6	0.844	0.000
7	0.778	0.000	8	0.786	0.000	9	0.837	0.000
10	0.800	0.000						

جدول (4): يتبع

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الرابع: إدارة العلاقات								
1	0.732	0.000	2	0.838	0.000	3	0.620	0.000
4	0.803	0.000	5	0.607	0.000	6	0.686	0.000
7	0.671	0.000	8	0.385	0.016	9	0.561	0.000
10	0.591	0.000						
الاستبانة الثانية/ مداخل التميز								
المجال الأول: البرامج الأكاديمية والبحثية								
1	0.830	0.000	2	0.900	0.000	3	0.583	0.001
4	0.825	0.000	5	0.828	0.000	6	0.845	0.000
7	0.763	0.000	8	0.925	0.000			
المجال الثاني: رعاية المهوبة والإبداع								
1	0.723	0.000	2	0.836	0.000	3	0.835	0.000
4	0.671	0.000	5	0.946	0.000	6	0.845	0.000
7	0.898	0.000						
المجال الثالث: تطوير الهيئة التدريسية والتدريس								
1	0.641	0.000	2	0.379	0.023	3	0.625	0.000
4	0.332	0.048	5	0.655	0.000	6	0.706	0.000
7	0.507	0.000						
المجال الرابع: التقويم المستمر والمساءلة								
1	0.793	0.000	2	0.663	0.000	3	0.432	0.009
4	0.631	0.000	5	0.547	0.000	6	0.649	0.000

ويتضح من الجدول (4) أن جميع الفقرات مرتبطة ارتباطاً ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على صدق الأداة.

الصدق البنائي / لقياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة التي ينتمي إليها، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في جدول (5).

جدول (5): معاملات الارتباط بين المتغيرات والدرجة الكلية للاستبانة التي تنتمي إليه

الاستبانة	المتغير	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	إدارة الأصول الفكرية التنظيمية	8	*0.761	0.000
إدارة رأس المال الفكري	إدارة الأصول الهيكلية	9	*0.880	0.000
	إدارة الكفاءة البشرية	10	*0.969	0.000
	إدارة العلاقات	10	*0.942	0.000
	البرامج الأكاديمية والبحثية	8	*0.848	0.000
مداخل التميز	رعاية الموهبة والإبداع	7	*0.698	0.000
	تطوير الهيئة التدريسية والتدريس	7	*0.688	0.000
	التقويم المستمر والمساءلة	6	*0.935	0.000

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

يتضح من الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة الأولى والثانية دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )، وبذلك تعتبر جميع المجالات تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ثبات الاستبانة :

استخدم الباحث طريقتين لقياس ثبات أداة الدراسة، وهما اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة، وكذلك طريقة التجزئة النصفية (Split-Half)، وكانت النتائج وفقاً لما يأتي:

1. معامل كرونباخ ألفا: يقيس معامل كرونباخ ألفا درجة ارتباط مجموعة من الفقرات لتشكيل مقياساً متسقاً داخلياً، ويعتبر من أكثر معاملات قياس الاتساق الداخلي تطبيقاً في الدراسات الإنسانية، ويعرض جدول رقم (6) قيم معامل كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانتين.

جدول (6): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانتين

الاستبانة	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
	إدارة الأصول الفكرية التنظيمية	8	0.912
	إدارة الأصول الهيكلية	9	0.936
إدارة رأس المال الفكري	إدارة الكفاءة البشرية	10	0.923
	إدارة العلاقات	10	0.849
	الاستبانة الأولى	37	0.970
	البرامج الأكاديمية والبحثية	8	0.925
	رعاية الموهبة والإبداع	7	0.921
مداخل التميز	تطوير الهيئة التدريسية والتدريس	7	0.779
	التقويم المستمر والمساءلة	6	0.781
	الاستبانة الثانية	28	0.922

ويتضح من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا أكبر من 0.7، الأمر الذي يؤكد ثبات الاتساق الداخلي، حيث تشير النتائج إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، حيث كانت قيمتها الكلية للاستبانة الأولى (0.970) وللأستبانة الثانية (0.922)، وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

2. طريقة التجزئة النصفية: تعتبر طريقة التجزئة النصفية بديلاً عملياً لإعادة تطبيق الأداة على نفس المجموعة لمرّة ثانية تحت نفس الظروف، وتعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية)، ومن ثم حساب معامل الارتباط بينهما، ويتم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل سبيرمان (Sperman's Coefficient) للمحاور ذات عدد الفقرات الزوجية وجتمان (Guttman's Coefficient) للمحاور ذات عدد الفقرات الفردية، حيث إن (معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$ )، وترمز r إلى معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. والجدول (7) يوضح النتائج لمعامل الثبات بالتجزئة النصفية.

جدول (7): معامل الثبات (التجزئة النصفية) لمتغيرات الاستبانتين

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المتغير	الاستبانة
0.850	0.740	8	إدارة الأصول الفكرية التنظيمية	
0.855	0.747	9	إدارة الأصول الهيكلية	
0.865	0.762	10	إدارة الكفاءة البشرية	إدارة رأس المال الفكري
0.824	0.701	10	إدارة العلاقات	
0.946	0.897	37	الاستبانة الأولى	
0.947	0.899	8	البرامج الأكاديمية والبحثية	
0.907	0.829	7	رعاية الموهبة والإبداع	
0.709	0.650	7	تطوير الهيئة التدريسية والتدريس	مداخل التميز
0.676	0.505	6	التقويم المستمر والمساءلة	
0.954	0.913	28	الاستبانة الثانية	

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية 0.361

#### المعالجات الإحصائية:

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي حسب مقياس ليكرت الخماسي (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مجالات الدراسة وشم حساب المدى ( $4 = 1 - 5$ ) تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة، أي ( $0.8 = 5 / 4$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا... والجدول (8) يوضح أطوال الفترات.

جدول (8): الدرجة والوزن النسبي المقابل له

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
1- أقل من 1.80	20% - أقل من 36%	درجة قليلة جداً
1.80 - أقل من 2.60	36% - أقل من 52%	بدرجة قليلة
2.60 - أقل من 3.40	52% - أقل من 68%	بدرجة متوسطة
3.40 - أقل من 4.20	68% - أقل من 84%	بدرجة كبيرة
4.20 - 5.0	84% - 100%	بدرجة كبيرة جداً

اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف-سمرنوف) (1-Sample K-S) :

هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول (9) نتائج الاختبار.

جدول (9): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الاستبانة	المتغير	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
	إدارة الأصول الفكرية التنظيمية	8	0.941	0.338
	إدارة الأصول الهيكلية	9	1.15	0.141
إدارة رأس المال الفكري	إدارة الكفاءة البشرية	10	1.3	0.070
	إدارة العلاقات	10	1.32	0.059
	الاستبانة الأولى	37	0.929	0.354
	البرامج الأكاديمية والبحثية	8	0.877	0.426
	رعاية الموهبة والإبداع	7	0.898	0.395
مداخل التميز	تطوير الهيئة التدريسية والتدريس	7	1.30	0.067
	التقويم المستمر والمساءلة	6	1.20	0.095
	الاستبانة الثانية	28	0.016	0.204

يتضح من الجدول (9) أن القيمة الاحتمالية لكل مجال كانت أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على: "ما درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لجهودها في إدارة رأس المال الفكري؟"

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختيار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الدرجة
1	إدارة الأصول الفكرية التنظيمية	2.84	56.80	- 2.54	0.012	4	متوسطة
2	إدارة الأصول الهيكلية	2.90	58.00	- 2.02	0.019	3	متوسطة
3	إدارة الكفاءة البشرية	3.49	69.8	5.06	0.000	2	كبيرة
4	إدارة العلاقات	3.56	71.2	12.77	0.000	1	كبيرة
	المجموع	3.19	63.8	8.82	0.000		متوسطة

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً ند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

قيمة  $F$  الجدولية عند درجات حرية (202)، ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.981.

يتضح من نتائج الجدول (10) أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لجهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري كان عند وزن نسبي (63.8%)، وهي درجة متوسطة، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة قرني والعتيقي (2012)، ويختلف مع دراسة الخضري (2015)، ودراسة قشقة (2016) من حيث توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري، كما يختلف أيضاً مع دراسة العمامي (2013)، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين سياق وطبيعة الجامعات محل التطبيق.

وحول ترتيب المجالات، جاء مجال (إدارة العلاقات) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (71.2%) وبدرجة كبيرة، ويعزى السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بأهمية دور العلاقات وتشبيكها مع الآخرين والمؤسسات الشريكة ذات المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وفي تحقيق رغبات المستفيدين واستقطابهم.

ويليه مجال (إدارة الكفاءة البشرية) في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة وهي أقرب إلى المتوسطة، وبوزن نسبي (69.8%)، ثم جاء مجال (إدارة الأصول الهيكلية) في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (58.00%) وأخيراً جاء مجال (إدارة الأصول الفكرية التنظيمية) في المرتبة الأخيرة، بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (56.80%)، ويعزى السبب في ذلك إلى أن توظيف المعرفة هو من أعلى خصائص مجتمع المعرفة، ويستلزم إمكانات شخصية ومؤسسية داعمة، قد لا تتوفر في البيئة محل الدراسة التي تعاني من ظروف خاصة مرتبطة بالنقص في الدعم اللوجستي، وتوفير إمكانات لتعزيز البنية التحتية للمعرفة فيها، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الخضري (2015)، ودراسة قشقة (2014).

وفيما يأتي تفصيل النتائج لكل مجال على حدة، حيث قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات أفراد العينة على المجالات، وفقرات كل مجال والدرجة الكلية:

#### المجال الأول / إدارة الأصول الفكرية التنظيمية:

يوضح الجدول (11) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال (إدارة الأصول الفكرية والتنظيمية).

جدول (11): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختيار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تحرص الإدارة على متابعة مقترحات الموظفين لتجويد العمل.	2.27	45.4	10.19 -	0.000	8
2	تهتم الإدارة بتطوير الكفاءة المهنية للموظفين من خلال التدريب.	3.35	67.00	4.70	0.000	2
3	تحلل الإدارة اتجاهات الموظفين حول العمل المناط إليهم باستمرار لتحقيق الرضا	2.77	55.4	2.62 -	0.000	5
4	تفرض الإدارة على الموظفين احترام الثقافة التنظيمية السائدة.	3.42	68.4	5.62	0.000	1
5	تدعم الإدارة مبادرات الموظفين الأصلية لتطوير العمل.	2.33	46.6	5.81 -	0.000	7
6	تشجع الإدارة الموظفين على الإنتاج العلمي بأنواعه (مؤتمرات- أبحاث- جوائز..).	3.06	61.20	0.81	0.471	4
7	تولي الإدارة الاهتمام بمتطلبات وحاجات الموظفين.	3.30	66.00	2.35	0.000	3
8	تعتمد الإدارة في سياسة الترقية على مبدأ الكفاءة والشفافية.	2.52	50.40	6.49 -	0.000	6
	الدرجة الكلية	2.84	56.80	2.54 -	0.012	

يتضح من الجدول (11) أن درجات التقدير في هذا المجال تراوحت بين (45.4 - 68.4 %) ما بين قليلة ومتوسطة، حيث كانت أعلى فقرة في المجال: الفقرة (4) ”تفرض الإدارة على الموظفين احترام الثقافة التنظيمية السائدة.“ بوزن نسبي (68.4 %) ويرجع السبب في ذلك إلى أن إدارة الجامعات على قناعة كبيرة بأن احترام الثقافة التنظيمية هو أساس العمل المنظم الذي يحافظ على هيكليّة المؤسسة وسمعتها السوقية، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة المطيري (2007)، ودراسة العمامي (2013)، ودراسة Baldwin وآخرون (2005).

ويتضح أن أدنى فقرة في المجال كانت: الفقرة (1) ”تحرص الإدارة على متابعة مقترحات الموظفين لتجويد العمل“، وبوزن نسبي (45.4 %)، ويعزى السبب في ذلك إلى ضعف قدرة الإدارة على متابعة المقترحات، وكذلك لاعتبارات إدارة الجامعة حول إمكاناتها المالية التي تواجه تحديات كبيرة، ومرجعيتها التنظيمية في بعض الأحيان، وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة Ramirez وآخرون (2014).

#### المجال الثاني / إدارة الأصول الهيكلية:

يوضح الجدول (12) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال (إدارة الأصول الهيكلية).

جدول (12): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

م	الفترة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تهتم الإدارة بتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات لمواكبة التطور	3.26	65.20	3.58	0.000	1
2	تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لحماية معلوماتها وموقعها التنافسي	3.20	64.00	2.31	0.000	3
3	تبنى الإدارة هيكلًا تنظيميًا مناسباً يزود الموظفين بالتسهيلات لأداء مهامهم بشكل متميز	2.92	58.40	-0.94	0.348	6
4	توازن الإدارة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للموظفين	2.87	57.40	-1.53	0.000	7
5	تعتمد الإدارة على سياسات وإجراءات عملية تساعد على توليد المعرفة بشكل مستمر	3.21	64.20	3.04	0.000	2
6	تسعى الإدارة لاستقطاب الكوادر البشرية ذات التخصصات الدقيقة.	2.68	53.60	-4.19	0.000	9
7	تقوم الإدارة بمقارنة أداء عملياتها مع عمليات مماثلة في جامعات أخرى	2.81	56.20	-2.41	0.000	8
8	تعتمد الإدارة هيكلًا تنظيميًا يسهل عملية التدوير الوظيفي بما يضمن نقل المعرفة ونشرها	2.93	58.60	-0.91	0.363	5
9	تقوم الإدارة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة	2.96	59.20	-0.39	0.691	4
	الدرجة الكلية	2.90	58.00	-2.02	0.019	

يتضح من الجدول (12) أن درجات التقدير في هذا المجال تراوحت بين (53.60 - 65.20) %، وبدرجات متوسطة، حيث كانت أعلى فقرة في المجال: الفقرة (1) "تهتم الإدارة بتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات لمواكبة التطور"، بوزن نسبي (65.2) %، ويرجع السبب في ذلك إلى أن قناعة أفراد العينة بأنه لا يمكن أن تنسلخ الجامعات الفلسطينية عما يحدث من ثورة علمية وتكنولوجية، لاسيما فيما يتعلق بالمعلومات وقواعد البيانات التي تعتبر أساس اقتصاديات المعرفة، كما أن الجامعات من وجهة نظر أفراد العينة تعد أهم حاضنات المعلومات، حيث يتوجب عليها أن تسعى للتميز من خلالها، وهذا ما أكدته دراسة Suci و آخرون (2013) ودراسة المطيري (2007).

وكانت أدنى فقرة في المجال: الفقرة (6) "تسعى الإدارة لاستقطاب الكوادر البشرية ذات التخصصات الدقيقة"، بوزن نسبي (53.60) %، ويعزى السبب في ذلك إلى الضائقة المالية التي تمر بها جامعات محافظات غزة، وتراجع الدعم الحكومي لها، وهذا ما يؤثر سلباً على استقطاب المزيد من الكوادر البشرية، أضف إلى ذلك أن هناك بعض العوامل التي أدت إلى استقطاب أعضاء هيئة التدريس غير الكفوة.

### المجال الثالث / إدارة الكفاءة البشرية :

يوضح الجدول (13) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال (إدارة الكفاءة البشرية).

جدول (13): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تمتلك الإدارة المعرفة الكافية والحديثة عن الخدمات اللازم تقديمها	3.42	68.40	5.64	0.000	4
2	توفير الإدارة الفرصة للموظفين كي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.	3.42	68.40	5.06	0.000	4م
3	تعتمد الإدارة استراتيجية واضحة لتنمية الإبداع وإدارة المواهب	2.99	59.80	0.11 -	0.910	9
4	تشرك الإدارة الموظفين في اتخاذ القرارات وتطبيق رؤية الجامعة	2.85	57.00	1.78 -	0.076	10
5	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق (الجماعي) على مختلف المستويات الإدارية	3.49	69.80	6.49	0.000	2
6	تنمي الإدارة المهارات القيادية الإدارية للموظفين بما يتناسب مع التطورات ومتطلبات المحافظة على الميزة التنافسية	3.11	62.20	1.54	0.125	7
7	تركز الإدارة على التطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات والتعامل مع الأزمات	3.26	65.20	3.52	0.001	6
8	تشجع الإدارة على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصويبها كفرص للتعلم	3.43	68.60	5.64	0.000	3
9	تشعر الإدارة الموظفين بالحاجة المستمرة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء المهام	3.92	78.40	13.63	0.000	1
10	تعتمد الإدارة المصادقية والثقة كأساس لاستمرار التطور في مسيرة المؤسسة	3.03	60.60	0.37	0.705	8
	الدرجة الكلية	3.49	69.8	5.06	0.000	

يتضح من الجدول (13) أن درجات التقدير في هذا المجال تراوحت بين (78.40 - 59.80 %) وبدرجات بين كبيرة ومتوسطة، حيث كانت أعلى فقرة في المجال؛ الفقرة (9) "تشعر الإدارة الموظفين بالحاجة المستمرة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء المهام"، بوزن نسبي (78.40 %)، ويرجع السبب في ذلك إلى حرص إدارة الجامعات على تشجيع جودة العمل، وتحقيق أعلى مستويات الأداء مقارنة بالجامعات الأخرى، وفي الوقت الذي نحتدم فيه حدة المنافسة بين الجامعات في محافظات غزة.

وكانت أدنى فقرة في المجال؛ الفقرة (3) "تعتمد الإدارة استراتيجية واضحة لتنمية الإبداع وإدارة المواهب." بوزن نسبي (59.80 %)، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة Baldwin وآخرون (2005)، ودراسة طعيمة (2006)، ويعزى السبب في ذلك إلى أن تنمية الإبداع وإدارة المواهب عملية تتطلب مزيداً من الجهد وتسخير العديد من الإمكانيات في الوقت الذي تعتمد فيه الجامعات استراتيجيات إدارة الأزمات أكثر من غيرها نتيجة للظروف المحيطة.

## المجال الرابع / إدارة العلاقات:

يوضح الجدول (14) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال إدارة العلاقات.

جدول (14): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تولي الإدارة اهتماماً بجميع الموظفين دون تمييزاً أو استثناء	3.34	66.80	5.70	0.000	8
2	تنفذ الإدارة فعاليات بهدف المحافظة على العلاقات بينها وبين المجتمع المحلي	3.75	75.00	11.49	0.000	3
3	تهتم الإدارة بتطوير وتشجيع العلاقات الإيجابية بينها وبين الموظفين وبين الموظفين والطلبة	3.81	76.20	12.86	0.000	2
4	تدعم الإدارة التحالفات الاستراتيجية مع جامعات أخرى لإضافة قيمة نوعية لها	3.64	72.80	10.18	0.000	6
5	تتواصل الإدارة مع الموظفين والطلاب عبر وسائل التواصل الحديثة (SMS-مواقع التواصل)	4.08	81.40	17.11	0.000	1
6	تسهل الإدارة عملية الوصول إلى المعلومات	3.68	73.60	10.16	0.000	5
7	تبني الإدارة شراكات مع المؤسسات ذات المصلحة (المراكز البحثية- الوزارات...)	3.71	74.20	11.30	0.000	4
8	تطلع الإدارة الموظفين على النتائج المرتبطة بتعلمهم	3.28	61.60	3.85	0.000	10
9	تدعم الإدارة المشاركة في مؤتمرات دولية تظهر مكانة الجامعة	3.64	72.80	10.18	0.000	6م
10	تجري الإدارة دراسات استطلاعية للتعرف على وضعها التنافسي ورغبات المستفيدين	3.08	65.60	1.17	0.242	9
	الدرجة الكلية	3.56	71.2	12.77	0.000	

يتضح من الجدول (14) أن درجات التقدير في هذا المجال تراوحت بين (81.40 - 65.60 %) وبدرجات بين كبيرة ومتوسطة، حيث كانت أعلى فقرة في المجال: الفقرة (5) "تتواصل الإدارة مع الموظفين والطلاب عبر وسائل التواصل الحديثة (SMS-مواقع التواصل..)" بوزن نسبي (81.40 %)، ويرجع السبب في ذلك إلى مواكبة الجامعات للتطورات التكنولوجية التي طالت شتى مجالات الحياة، والتوسع في ممارسة الإدارة الالكترونية في أغلب المؤسسات التعليمية تماشياً مع متطلبات العصر.

وكانت أدنى فقرة في المجال: الفقرة (10) "تجري الإدارة دراسات استطلاعية للتعرف إلى وضعها التنافسي ورغبات المستفيدين"، بوزن نسبي (65.60 %)، ويعزى السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بضعف دور الجامعات في هذا المجال نتيجة لتعدد التحديات التي تواجهها، أضاف إلى ذلك أن إجراء الدراسات الاستطلاعية يجب أن يكون من صميم عمل وحدة الجودة بالجامعة التي قد تؤدي مهامها في هذا الاتجاه

في بعض الجامعات لاعتمادها على سمعتها السابقة أو لضعف استقلاليتها، ولعل هذا ما أوصت به دراسة Ramirez وآخرون (2014)، ويتفق مع ما جاءت به دراسة العائدي (2009).

الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "ما أكثر مداخل التميز توجهاً لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أفراد العينة فيها؟"

وللاجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الدرجة
1	البرامج الأكاديمية والبحثية	3.08	61.6	1.39	0.163	2	متوسطة
2	رعاية المهوبة والإبداع	2.97	59.4	-0.45	0.647	4	متوسطة
3	تطوير الهيئة التدريسية والتدريس	3.26	65.2	6.85	0.000	1	متوسطة
4	التقويم المستمر والمساءلة	3.03	60.6	0.914	0.326	3	متوسطة
	المجموع	3.085	61.7	2.36	0.000	2	متوسطة

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

قيمة  $\chi^2$  الجدولية عند درجات حرية (202) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 198.

ينتضح من نتائج الجدول (15) أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لأكثر مداخل التميز توجهاً لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أفراد العينة فيها كان عند وزن نسبي (61.7%) وهي درجة متوسطة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى تفاوت مداخل التميز بين الجامعات، أضف إلى ذلك أن الجامعات بمحافظات غزة رغم كل محاولاتها وجهودها لم تصل إلى درجة عالية من التميز في مجال محدد، كما في الجامعات الأوروبية أو الإقليمية، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة سهمود (2013) التي كان فيها المستوى دون 60%.

وحول ترتيب المجالات، جاء مجال (تطوير الهيئة التدريسية والتدريس) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (65.2%) وبدرجة متوسطة، ويعزى السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بأهمية دور إعداد الهيئة التدريسية وتدريبها وتطويرها في تحقيق التميز باعتبارها أهم مكون من مكونات رأس المال الفكري، وهذا ما أوصت به دراسة سعيد (2006)، ودراسة الهادي (2013)، والخضري (2015).

يليه مجال (البرامج الأكاديمية والبحثية) في المرتبة الثانية، وبدرجة متوسطة وبوزن نسبي (61.6%)، ثم جاء مجال (التقويم المستمر والمساءلة) في المرتبة الثالثة، بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (60.6%)، وأخيراً جاء مجال (رعاية المهوبة والإبداع) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (59.4%)، وهذا ما يعزز استجابة أفراد العينة على الاستبانة الأولى فيما يتعلق برعاية المهوبة والإبداع، على اعتبار أن هذا ما يتطلب إنشاء وحدة خاصة وتنفيذ استراتيجيات خاصة، قد لا تعتبرها الجامعات ذات أهمية في الوقت الراهن، ولما تتطلب من إمكانات مادية.

وفيما يأتي تفصيل النتائج لكل مجال على حدة، حيث قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات أفراد العينة على المجالات والدرجة الكلية.

## المجال الأول / البرامج الأكاديمية والبحثية :

يوضح الشكل (16) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال (البرامج الأكاديمية والبحثية).

جدول (16): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تعتمد الجامعة التطوير المستمر للخطط والبرامج (الأكاديمية والبحثية) لتتوافق مع حاجات المجتمع والمعايير العالمية	3.36	67.2	5.42	0.000	1
2	تهتم الجامعة بجوانب التكامل بين المقررات النظرية والعملية في البرامج المختلفة	3.04	60.80	0.58	0.557	5
3	تستند في بناء البرامج على أساس ما تضيفه من قيمة للطالب وما توفره توليد المعرفة تعدد حقولها	3.02	60.20	0.269	0.788	6
4	تعتمد الجامعة على استراتيجية وخريطة بحثية واضحة لتحسين الجودة	2.71	54.20	-3.75	0.000	7
5	تشجع الجامعة بحوث الفريق متعددة التخصصات التي تقوم على تكامل الأفكار وجودة الإنتاج المعرفي	2.81	65.20	-2.59	0.010	2
6	تعمل على صياغة وتسويق نتائج البحوث العلمية في إطار مدى الاستفادة منها	2.58	51.60	-5.09	0.000	8
7	تدخل الجامعة علوم المستقبل ضمن مقرراتها	3.13	62.60	2.05	0.041	3
8	تهتم بالدراسات البينية في برامج الدراسات العليا	3.11	62.20	1.47	0.141	4
	الدرجة الكلية	2.97	59.4	-0.45	0.647	

يتضح من الجدول (16) أن درجات التقدير في هذا المجال تراوحت بين (67.2 - 51.6 %) وبدرجات بين متوسطة وقليلة حيث كانت أعلى فقرة في المجال الفقرة (1): "تعتمد الجامعة التطوير المستمر للخطط والبرامج (الأكاديمية والبحثية) لتتوافق مع حاجات المجتمع والمعايير العالمية"، بوزن نسبي (67.2%)، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية كغيرها من الجامعات تسعى إلى التطوير والتحديث في برامجها بما يتلاءم مع حاجات السوق والمعايير العالمية بما يضمن استمراريته وتحقيق الميزة التنافسية لها، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة الهادي (2013).

وأن أدنى فقرة في المجال كانت الفقرة (6): "تعمل على صياغة وتسويق نتائج البحوث العلمية في إطار مدى الاستفادة منها"، بوزن نسبي (51.6%)، ويعزى السبب في ذلك إلى أن عملية التسويق لنتائج البحوث تحتاج إلى جهد كبير من قبل الباحثين وإدارة الجامعات، أضف إلى ذلك أن أغلب الباحثين في الجامعات الفلسطينية يجرون البحوث من أجل الترقية أو المشاركة في مشاريع ممولة، وهذا يدل على غياب ثقافة الإنتاجية البحثية المستندة إلى التسويق والتحول إلى الجامعة المنتجة، إضافة إلى ضعف التضافر والتنسيق بين الجامعات والقطاع الخاص لدعم المشاريع البحثية. وهذا ما يتفق مع ما أوصت به دراسة سعيد (2006).

## المجال الثاني / رعاية الموهبة والإبداع:

الجدول (17) يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال (رعاية الموهبة والإبداع).

جدول (17): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	إنشاء وحدات تهتم بالموهبين ورعايتهم	2.68	53.60	3.61 -	0.000	7
2	إكساب الطلبة مهارات التفكير العلمي والإبداعي والنقد البناء	3.02	60.40	0.38	0.704	5
3	رفع مستويات التوقعات المطلوبة من تعلم الطلبة	3.03	60.60	0.42	0.674	3م
4	التوسع في تمكين بعض الطلبة من الدراسة والتدريب في الخارج للاستفادة من التجارب المتقدمة	3.25	65.00	3.51	0.001	2
5	استقطاب الطلبة المتميزين قبل تخرجهم من المرحلة الثانوية	2.92	58.40	0.97 -	0.330	6
6	تطوير طرائق وإجراءات قبول الطلبة وفق المعايير العالمية	3.62	72.40	10.17	0.000	1
7	العناية بجميع الأنشطة ( الرياضية - الثقافية - الاجتماعية) بشكل متوازن لتكوين شخصية متكاملة للطلبة	3.03	60.60	0.438	0.662	3
	الدرجة الكلية	3.08	61.6	1.39	0.163	

يتضح من الجدول (17) أن درجات التقدير في هذا المجال تراوحت بين (72.4 - 53.6%)، وبدرجات بين متوسطة وكبيرة، حيث كانت أعلى فقرة في المجال الفقرة (6): ” تطوير طرائق وإجراءات قبول الطلبة وفق المعايير العالمية ” بوزن نسبي (72.4%)، ويرجع السبب في ذلك إلى أن جامعات محافظات غزة تلتزم بالمعايير التي تضعها وزارة التربية والتعليم، وتم تحديدها وفق معايير دولية من المتوقع أن تأخذ شكلاً جديداً خلال الأعوام القادمة نتيجة لنظام الثانوية العامة الجديد.

وكانت أدنى فقرة في المجال الفقرة (1): ” إنشاء وحدات تهتم بالموهبين ورعايتهم “، بوزن نسبي (53.60%)، وهذا ما تكرر في أكثر من استجابة لأفراد العينة، مما يؤكد ضعف جهود الجامعات في هذا المجال، ولعل ذلك يعزى إلى أن هذا المدخل يتطلب بعداً استراتيجياً تؤمن به الإدارة الجامعية، لكن في ظل الظروف الحالية فالعملية تتطلب تسييراً للأعمال والخروج من المأزق أكثر من أي شيء آخر.

## المجال الثالث / تطوير الهيئة التدريسية والتدريس:

الجدول (18) يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال (تطوير الهيئة التدريسية والتدريس).

جدول (18): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تمكن أعضاء هيئة التدريس من إتقان اللغات والتقنيات الحديثة ومهارات توظيفها في التدريس والبحث	2.70	54.00	- 4.07	0.000	7
2	تطوير مؤشرات الأداء في التدريس بشكل دوري مقتن في ضوء معايير الأداء العالمية	3.37	67.40	5.56	0.000	2
3	رصد جوائز سنوية للمتميزين من الهيئة التدريسية والبحثية	3.03	60.60	0.53	0.592	6
4	تركيز عمليات التدريس والتعلم على الترابط والتداخل في فروع المعرفة	3.13	62.60	1.92	0.053	5
5	تحويل المقررات من مقررات نمطية إلى مقررات إلكترونية	3.29	65.8	13.71	0.000	3
6	توفير مكتبة إلكترونية تدعم عمليات التعلم الإلكتروني على مستوى الجامعة وكلياتها	3.45	69.00	6.57	0.000	1
7	تنوع طرائق التدريس وتعميق مشاركة الطلبة في التعليم	3.21	64.20	3.22	0.001	4
	الدرجة الكلية	3.26	65.2	6.85	0.000	

ويتضح من الجدول (18) أن درجات التقدير في هذا المجال تراوحت بين (54.00 - 69.00) %، وبدرجات بين متوسطة وكبيرة، حيث كانت أعلى فقرة في المجال الفقرة (6): "توفير مكتبة إلكترونية تدعم عمليات التعلم الإلكتروني على مستوى الجامعة وكلياتها" بوزن نسبي (69 %)، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الجامعات تحاول أن تواكب التطورات في مجال التعليم الإلكتروني ونشر المعرفة ومشاركتها، وهذا ما أكدته دراسة القطب (2008).

ويتضح أن أدنى فقرة في المجال كانت الفقرة (1): "تمكن أعضاء هيئة التدريس من إتقان اللغات والتقنيات الحديثة ومهارات توظيفها في التدريس والبحث"، بوزن نسبي (54 %)، ويعزى السبب في ذلك إلى أن الضائقة المالية التي تمر بها جامعات محافظات غزة تدفع في اتجاه تحميل أعضاء هيئة التدريس أعباء أكثر، مما لا يترك مجالاً كافياً لتدريبهم أو التدريب على المهارات التقنية الحديثة في التدريس والبحث، ولعل هذا يعزز ما أوصت به دراسة العايدي (2009)، ودراسة سعيد (2006).

#### المجال الرابع / التقويم المستمر والمساءلة :

الجدول (19) يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال (التقويم المستمر والمساءلة).

جدول (19): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تشجيع وبناء مقاييس للتقويم الذاتي الشامل في كافة عمليات الجامعة	2.99	60.00	0.645	0.999	4
2	توفير عمليات قياس مرجعي (Benchmarking) للمقارنة مع الجامعات الأكثر توفيقاً	2.88	57.60	1.64	0.101	6
3	توفير نماذج واضحة لجمع المعلومات عن مخرجات كل كلية وإنجازاتها	3.01	60.20	0.19	0.846	3
4	تحديد أوجه القصور في مقومات الأداء التعليمي للجامعة	2.85	59.00	2.33	0.020	5
5	تحديد أنظمة لمحاسبة المقصرين ومساءلتهم	3.24	64.80	3.57	0.000	1
6	إعادة تشكيل وتوزيع المسؤوليات في حال الإخفاق في تحقيق المستوى المطلوب	3.20	64.00	3.15	0.002	2
	الدرجة الكلية	3.03	60.6	0.914	0.326	

يتضح من الجدول (19) أن درجات التقدير في هذا المجال تراوحت بين (57.60 - 64.80) %، وبدرجات متوسطة، حيث كانت أعلى فقرة في المجال الفقرة (5): "تحديد أنظمة لمحاسبة المقصرين ومساءلتهم" بوزن نسبي (64.80) %، ويرجع السبب في ذلك إلى حرص الجامعات من وجهة نظر أفراد العينة على سمعتها السوقية، وجودة خدماتها بما يكسبها الاستمرارية في العمل في ظل التوسع الكبير في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة.

وكانت أدنى فقرة في المجال الفقرة (2): "توفر عمليات قياس مرجعي (Benchmarking) للمقارنة مع الجامعات الأكثر توفيقاً" بوزن نسبي (57.60) %، ويعزى السبب في ذلك إلى أن عمليات القياس المرجعي تمثل صورة من صور التقويم الحديثة التي تتطلب جهداً كبيراً، كما أنها تظهر نقاط الضعف التي تحتاج إلى إمكانات كبيرة لتقويتها، وهذا ما قد لا يناسب بعض الجامعات خشية من التأثير على سمعتها. وهذا ما ركزت عليه دراسة العايد (2009)، ودراسة القطب (2008) باعتبار أن التقويم والمحاسبة هما أهم مداخل التميز.

إجابة السؤال الثالث، والذي ينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تقدير أفراد العينة لجهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري، ودرجة تقديرهم لمداخل التميز؟"

ولإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لجهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري، ودرجة تقديرهم لمداخل التميز، والجدول (20) يوضح ذلك.

جدول (20): معامل ارتباط بيرسون بين درجات تقدير أفراد العينة

الاستبانة	درجة التقدير لمداخل التميز
معامل الارتباط	0.737
القيمة الاحتمالية	0.000
حجم العينة	229

قيمة  $\chi^2$  المحسوبة عند درجة حرية 229 دالة عند مستوى دلالة 0.05

يلاحظ من الجدول (20) أن معامل الارتباط بين درجة تقدير أفراد العينة لجهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري، ودرجة تقديرهم لمداخل التميز كان عند (0.737) وهي درجة ارتباط دالة عند مستوى 0.05، مما يدل على أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية، ولعل هذه النتيجة منطقية، على اعتبار أن إدارة رأس المال الفكري بمكوناته بشكل فعال سيؤدي إلى تحقيق درجة من التميز، ويدفع باتجاه تبني استراتيجيات لأحد مداخله.

## النتائج:

من خلال الجداول السابقة، كانت خلاصة النتائج، على النحو الآتي:

- تقدير أفراد العينة لمستوى إدارة الجامعات لإدارة رأس المال الفكري كان عند وزن نسبي (63.8%) وهي درجة متوسطة، حيث جاء مجال (إدارة العلاقات) في المرتبة الأولى، بوزن نسبي (71.2%) وبدرجة كبيرة، وجاء مجال (إدارة الأصول الفكرية التنظيمية) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (56.80%)، حيث تفرض الإدارة على الموظفين احترام الثقافة التنظيمية السائدة، ولا تحرص بالدرجة المقبولة على متابعة مقترحات الموظفين.
- أن أكثر مداخل التميز توجهها لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أفراد العينة فيها كان مجال (تطوير الهيئة التدريسية والتدريس) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (65.2%) وبدرجة متوسطة، وأقلها توجهها مجال (رعاية الموهبة والإبداع)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (59.4%)، حيث تعتمد الجامعة التطوير المستمر للخطط والبرامج (الأكاديمية والبحثية) لتتوافق مع حاجات المجتمع والمعايير العالمية، ولا تعمل بشكل مرضٍ على صياغة وتسويق نتائج البحوث العلمية في إطار مدى الاستفادة منها.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تقدير أفراد العينة لجهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري، ودرجة تقديرهم لمداخل التميز، حيث بلغ معامل الارتباط (0.737).

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

- إضفاء البعد الاستراتيجي لجهود التنمية البشرية والتدريب في الجامعة وذلك من خلال إنشاء وحدة لرعاية الإبداع والموهوبين في كل جامعة.
- العمل على استقطاب رأس المال الفكري وصناعاته وتنشيطه، ودعم استراتيجيته وتجده، من خلال تشجيع البحث العلمي وتسويق نتائجه.
- العمل على تضمين سياسة الجامعة لأنظمة مرنة من أجل التدوير الإداري، والاستفادة من رأس المال الفكري.
- تنظيم دليل جامعي يوضح الهياكل التنظيمية والحياة الجامعية، اعتماداً على المقارنة المرجعية مع الجامعات المتميزة.

- التجسيروبناء شراكات متنوعة مع مؤسسات الإنتاج والاقتصاد، وكذلك التبادل المعرفي والبحثي مع الجامعات الشريكة، والمراكز ذات العلاقة والمصلحة.
- إجراء دراسات دورية حول جودة الخدمات الجامعية، والسمعة السوقية للجامعة لضمان الاستمرارية والتحسين.

## المراجع:

- الأيوبي، منصور (2012). بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، بحث مقدم للمؤتمر الأول لوزارة التربية والتعليم العالي حول التميز في التعليم الفلسطيني "رؤى إبداعية"، فلسطين.
- جاد الرب، سيد (2005). إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث، القاهرة: مطبعة العشري.
- جبريل، وائل (2016). سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري، ضمن كتاب دراسات إدارية معاصرة، عمان: دار كنوز المعرفة والتوزيع.
- الخضري، مها (2015). واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة.
- الخطيب، معزوزة (2013). دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر، غزة.
- دانيال، جون (2006). الجامعات العملاقة والوسائط المعرفية، ترجمة محمد الخطيب، الرياض: جامعة الملك فيصل.
- سعيد، عماد الدين (2006). تجربة إدارة الجودة والتميز بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية بالسودان، المؤتمر العربي الأول حول الجودة والتميز في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع جامعة الشارقة.
- السلطين، علي (2014). تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سويدان، ألفت (2017). متطلبات إدارة رأس المال الفكري في جامعات محافظة غزة وعلاقتها بالحرية الأكاديمية (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة.
- سهمود، إيهاب (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFOM (رسالة ماجستير)، الأقصى، غزة.
- الشمري، عبدالله (2013). تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 154 (2)، 257 - 292.
- صبح، أحلام (2013). دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صيام، عزيزة (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- طعيمة، رشدي (2006). الجودة والتميز بين الإدارة والمجتمع - دراسة في الأدبيات، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي، دمشق، (12).
- العايدي، حاتم (2009). نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- العمامي، عبدالله (2013). العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية رأس المال الفكري، *المجلة العلمية للإدارة (عدد خاص)*، المعهد العالي للعلوم الإدارية، الشرقية، مصر.
- عوادي، ميادة (2015). *إدارة التغيير القائمة على رأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الدولي (إدارة التغيير في عالم متغير)*، الأردن: مركز البحث وتطور الموارد.
- قرني، أسامة، والعتيقي، إبراهيم (2012). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية - تصور مقترح، *مجلة التربية*، (38)، 223 - 334.
- قشقش، خالد (2014). *إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية* (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة.
- قشقة، آمال (2016). *استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القطب، سمير (2008). فلسفة التميز في التعليم الجامعي - تجارب عالمية، *مجلة مستقبل التربية العربية*، 14(50)، 210 - 236.
- الكتيري، عبد الله (2013). طرق قياس رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود بالرياض، *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، 153(2)، 124 - 156.
- المحسن، ومحسن (2007). الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، *المؤتمر التربوي السادس حول التعليم العالي ومتطلبات التنمية: نظرة مستقبلية*، جامعة البحرين، 20-22 نوفمبر، 1، 86 - 111.
- مرسي، شيرين (2013). تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري: دراسة مستقبلية، *مجلة كلية التربية بينها*، 95(3)، 71 - 141.
- الطيري، محيا (2007). *إدارة رأس المال الفكري وتنميته للتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة - تصور مقترح* (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، السعودية.
- المفرجي، عادل، وصالح، أحمد (2003). *رأس المال الفكري: أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الهادي، شرف (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء، *المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي*، 6(11)، 243 - 305.
- الهالائي، الشربيني (2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة بحوث التربية النوعية بجامعة المنصورة*، (22)، 1 - 66.
- يوسف، عبدالستار (2005). دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، *مؤتمر اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية*، جامعة الزيتونة، الأردن، 27 - 29 إبريل.

Baldwin, J., Bortolotto, C., Budziak, J., Connolly, B., Gowda, A. R. Hschen, A., Kloosterhouse, M., Nohner, E., Sullivan, E., & Tkachyk, C. (2005). Collegiate Life and Academic Excellence at the University of Dayton. Issue Forum, University of Dayton Center for Leadership in community.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York: Harper Collins Publishers Inc.

- Ramirez, Y., Tejada, A., & Baidez, A. (2014). The relevance of intellectual capital: An analysis of Spanish universities. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 8(5), 1445-1453.
- Ruben, B. D. (2004). *Pursuing excellence in higher education: Eight fundamental challenges*. San Francisco: Jossey-Bass Inc Pub.
- Suciu, M. C., Piciorus, L., & Imbrisca, C. I. (2013, April). *Disclosing Intellectual Capital in Tertiary Education: From Necessity to Reality*. In *Proceedings of the 5th European Conference on Intellectual Capital: ECIC 2013* (p. 419). Academic Conferences Limited.