



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

"رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس"

صابرين عماد عرفات ابو لبدة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018م

"رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس"

إعداد:

صابرين عماد عرفات ابو لبة

بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: د. أحمد محمد حرزالله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة -
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة - جامعة
القدس

1439هـ / 2018م



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

"رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس"

إعداد الطالبة: صابرين عماد عرفات ابو ئبدة
الرقم الجامعي: ٢١٥٢٠١٧١

المشرف: الدكتور أحمد محمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٨/٨/٢٠١٨ م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوافقهم:

التوقيع

.....
.....
.....

أعضاء لجنة المناقشة

١. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله
٢. الممتحن الداخلي: د. سعدي الكرنز
٣. الممتحن الخارجي: د. ناصر جرادات

القدس - فلسطين

٢٠١٨ / ١٤٣٩ هـ / م

الإهداء

بكل حب أهدي ثمرة جهدي

إلى وطني الحبيب .. فلسطين

إلى من روى ثرى هذه الأرض بدمائهم ... شهدائنا الأبرار

إلى من ضحى بسنوات عمره لنحيا بحرية الأحرار خلف القضبان .. اسرانا الأبطال

إلى من رفعتني لأعلى المراتب وعلمني وأرشدني للصواب وعلمني أن الصبر مفتاح الفرج وبعد

ظلام الليل تشرق الشمس، إلى صديق الروح ومصباح العقل ومن يقف دوماً بجانبني ويشجعني

على الرقي والعلم، فمهما كبرت انا بين ذراعيه طفلة .. أبي العزيز عماد حفظه الله.

إلى من الجنة تحت أقدامها، وكانت شمعة أضاءت لي نور طريقي وأسعدتني طول حياتي،

فكانت صديقتي ورفيقتي، ومصدر طمئنتيني .. أمي الحبيبة منال حفظها الله.

إلى تلك العيون التي كانت دوماً تساندني في هذه الحياة .. إخوتي الأحباء محمد، إياد، أحمد.

إلى ورود حياتي أخواتي .. رهنف ووجدان.

إلى مصدر ضحكي وفرحي وإبتسامتي وراحتي .. أصدقائي وصديقاتي

إلى كل الزملاء والأصدقاء بالدارسة

إلى كل من شجعني وساندني ووقف بجانبني.

صابرين عماد عرفات ابو لبدة

إقرار

أقر أنا معد الرسالة- صابرين عماد عرفات أبو لبدة- بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

الاسم: صابرين عماد عرفات أبو لبدة

التاريخ: 2018/8/8

شكر وعرهان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، أشكره وأحمده الذي مكنني من إنجاز هذه الدراسة ... في البداية أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة وأتوجه بالشكر إلى جامعة القدس متمثلة بأعضاء هيئتها الأكاديمية وجميع العاملين فيها، وأخص بالذكر معهد التنمية المستدامة ممثل بمديره الدكتور/ عزمي الأطرش والدكتور/ عبد الوهاب الصباغ وكافة الاساتذة الأفاضل والعاملين بالمعهد. وأتقدم بأسمى آيات الشكر والعرهان والتقدير للدكتور الفاضل/ أحمد حرز الله، لتشريفني بالإشراف على دراستي.

كما واتقدم بخالص الشكر للأساتذة الأفاضل المحكمين الذين أفادوني بملاحظاتهم واقتراحاتهم البناءة في تحكيم الاستبانة، وكل من ساعدني في توزيعها وتفرغها وكل من شرفني بالاجابة عن اسئلتها بكل موضوعية وصدق مما أدى إلى إنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني تقديم الشكر إلى والدي ووالدتي الأعزاء لدعمهم وتشجيعهم الكبير لي، والشكر موصول لإخوتي، وأصدقائي، وزملائي وجميع من شجعني وساندني معنوياً لإنجاز هذا العمل المتواضع.

صابرين عماد أبو لبدة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	البيان	الرقم
-	الإهداء	.1
أ	إقرار	.2
ب	شكر وعرهان	.3
س	مصطلحات الدراسة	.4
ف	الإختصارات	.5
ص	ملخص الدراسة	.6
ر	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	.7
الفصل الأول		
الإطار العام للدراسة		
1	المقدمة	1.1
3	مبررات الدراسة	2.1
4	مشكلة الدراسة	3.1
5	أهمية الدراسة	4.1
6	الأهمية العلمية	1.4.1
6	الأهمية التطبيقية	2.4.1
7	أهداف الدراسة	5.1
8	أسئلة الدراسة	6.1
9	فرضيات الدراسة	7.1
11	حدود الدراسة	8.1
12	إنموذج الدراسة	9.1
الفصل الثاني		
الإطار النظري ومجتمع الدراسة والدراسات السابقة		
13	المبحث الأول: رأس المال الفكري	1.2
13	تمهيد	1.1.2
15	نشوء نظريات رأس المال الفكري	2.1.2

18	تعريف رأس المال الفكري	3.1.2
20	أهمية رأس المال الفكري	4.1.2
23	خصائص رأس المال الفكري	5.1.2
24	مكونات رأس المال الفكري	6.1.2
31	تحليل مكونات وعناصر رأس المال الفكري	7.1.2
33	رأس المال البشري	1.7.1.2
36	رأس المال الهيكلي	2.7.1.2
39	رأس مال العلاقات	3.7.1.2
41	إدارة رأس المال الفكري	8.1.2
44	أساليب قياس رأس المال الفكري	9.1.2
46	المبحث الثاني: التميز المؤسسي	2.2
46	تمهيد	1.2.2
47	تعريف التميز	2.2.2
49	مفهوم التميز المؤسسي	3.2.2
53	خصائص التميز المؤسسي	4.2.2
54	متطلبات التميز المؤسسي	5.2.2
56	أهمية التميز المؤسسي	6.2.2
56	إدارة التميز	7.2.2
59	المنظمات المتميزة	8.2.2
61	أبعاد التميز المؤسسي	9.2.2
61	التميز القيادي	1.9.2.2
62	التميز البشري	2.9.2.2
63	التميز الخدماتي	3.9.2.2
64	نماذج التميز المؤسسي وجوائزه	10.2.2
65	أبرز نماذج وجوائز التميز العالمية	1.10.2.2
65	جائزة ديمينج	1.1.10.2.2
66	جائزة مالكوم بالدريج	2.1.10.2.2

67	نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز	3.1.10.2.2
68	أبرز نماذج وجوائز التميز العربية والمحلية	2.10.2.2
71	المبحث الثالث: جامعة القدس	3.2
71	لمحة عن جامعة القدس	1.3.2
71	الكادر الأكاديمي في الجامعة	2.3.2
72	البحث العلمي في جامعة القدس	3.3.2
74	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	4.2
74	الدراسات المحلية (الفلسطينية)	1.4.2
79	الدراسات العربية والأجنبية	2.4.2
89	التعقيب على الدراسات السابقة	3.4.2
الفصل الثالث		
الطريقة والإجراءات		
95	منهج الدراسة	1.3
95	مجتمع الدراسة	2.3
95	عينة الدراسة	3.3
96	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة	4.3
98	أداة الدراسة ومصادر المعلومات	5.3
99	صدق الاداة	6.3
100	ثبات الأداة	7.3
101	إجراءات الدراسة	8.3
101	المعالجات الإحصائية	9.3
الفصل الرابع		
نتائج الدراسة		
102	تمهيد	1.4
103	نتائج أسئلة الدراسة	2.4
103	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول	1.2.4
104	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول	1.1.2.4

112	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني	2.1.2.4
119	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث	3.1.2.4
124	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني	2.2.4
132	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث	3.2.4
134	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية	4.2.4
144	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة	5.2.4
الفصل الخامس		
مناقشة النتائج والتوصيات		
154	تمهيد	1.5
154	النتائج	2.5
167	التوصيات	3.5
المراجع		
169	أولاً المصادر العربية	اولاً
169	الكتب	.1
171	الدراسات العربية	.2
174	المجلات العلمية	.3
177	المؤتمرات والدورات	.4
177	المصادر الأجنبية	ثانياً
180	المواقع الإلكترونية	ثالثاً
182	المكتبات الإلكترونية ومحركات البحث ومواقع أخرى	رابعاً

فهرس الجداول

رقم الصفحة	البيان	الرقم
17	الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	جدول (1:2)
32	مكونات وعناصر رأس المال الفكري	جدول (2:2)
45	مؤشرات قياس رأس المال الفكري	جدول (3:2)
68	معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM)	جدول (5:2)
97	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	جدول (1:3)
100	معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية	جدول (2:3)
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس	جدول (1.4)
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال البشري لدى جامعة القدس	جدول (2.4)
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعرفة	جدول (3.4)
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الخبرة العملية	جدول (4.4)
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الابتكار	جدول (5.4)
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المهارات والقدرات	جدول (6.4)
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال فرق العمل	جدول (7.4)
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الهيكلي لدى جامعة القدس	جدول (8.4)
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	جدول (9.4)

115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الهيكل التنظيمي	جدول (10.4)
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال البرامج	جدول (11.4)
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال السياسات والإجراءات	جدول (12.4)
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس مال العلاقات لدى جامعة القدس	جدول (13.4)
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات مع الأكاديميين	جدول (14.4)
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التحالفات الاستراتيجية	جدول (15.4)
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الجودة العالية	جدول (16.4)
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس	جدول (17.4)
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التميز القيادي	جدول (18.4)
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التميز البشري	جدول (19.4)
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التميز الخدماتي	جدول (20.4)
132	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس	جدول (21.4)
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر	جدول (22.4)

136	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر	جدول(23.4)
137	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي	جدول (24.4)
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية	جدول (25.4)
139	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية	جدول(26.4)
140	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية	جدول (27.4)
141	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية	جدول(28.4)
142	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري	جدول (29.4)
143	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري	جدول (30.4)
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر	جدول (31.4)
146	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر	جدول(32.4)
147	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي	جدول (33.4)
148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية	جدول (34.4)
149	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز	جدول(35.4)

	المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية	
150	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية	جدول (36.4)
151	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية	جدول (37.4)
152	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري	جدول (38.4)
153	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري	جدول (39.4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	البيان	الرقم
12	إنموذج الدراسة	شكل (1:1)
26	عناصر رأس المال الفكري حسب Stewart	شكل (1:2)
27	تقسيمات رأس المال الفكري حسب McElroy	شكل (2:2)
28	موارد المنظمة وفق تقسيم Moanes & Lawndale	شكل (3:2)
30	مكونات رأس المال الفكري حسب ASTD	شكل (4:2)
36	مكونات رأس المال البشري	شكل (5:2)
39	مكونات رأس المال الهيكلي	شكل (6:2)
41	مكونات رأس مال العلاقات	شكل (7:2)
52	المفاهيم الأساسية للتميز وفقاً إلى EFQM	شكل (8:2)
54	المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي	شكل (9:2)
66	نموذج مالكوم بالدريج	شكل (10:2)
67	نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM	شكل (11:2)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	الرقم
183	قائمة بأسماء المحكمين الذين حكموا أداة الدراسة	الملحق رقم (1)
184	نموذج الاستبانة	الملحق رقم (2)
192	حساب معامل بيرسون للتحقق من صدق الأداة	الملحق رقم (3)
195	تحليل معادلة خط الانحدار لفحص العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وبين التميز المؤسسي	الملحق رقم (4)

مصطلحات الدراسة

المعرفة:

"الفهم من خلال الممارسة، الخبرة، الملاحظة، أو الدراسة التي يملكها الفرد، وهو كل ما هو معروف عن امر ما" (قاموس اكسفورد، 2018).

إدارة المعرفة:

"هي عملية تحليل وتقييم وتنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف. وإدارة المعرفة هي عملية منظمية من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية" (بن خليفة وبعلي، 2017).

رأس المال الفكري:

"مجموع كل ما يعرفه كل فرد في المنظمة و يحقق ميزة تنافسية في السوق" (حسن، 2002، ص.365).

رأس المال البشري:

"المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً ، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة " (Leibowitz, 1999).

رأس المال الهيكلي:

"القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها، وتشمل على الهيكل التنظيمي، والاجراءات، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، وشبكة الاتصالات، ودليل إجراءات العمل للوظائف، والعلامة التجارية وحقوق الملكية" (Malzan, 2005).

رأس مال العلاقات (الزبون):

"جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين والجهات الحكومية والمستثمرين والزبائن وقنوات التوزيع والتحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة" (Malzan, 2005, p.9).

"الممارسات الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج" (النموذج الأوروبي

التميز:

للتميز: (EFQM).

"محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى

نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية"

إدارة التميز:

(الجعبري، 2009).

" السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة استراتيجية،

وتوفير الموارد الكافية، وإدارة الأداء بفاعلية، وتبني الأفكار الإبداعية "

التميز المؤسسي:

(المليجي، 2012، ص9).

"فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين

بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم وإحترامهم وتعاونهم" (العجمي، 2008،

التميز القيادي:

ص.219).

" تقديم الخدمات المختلفة بشكل متفرد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقق

توقعات العملاء ورضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من الشركات التي

التميز الخدماتي:

تتعامل بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن والعملاء" (Chatzkel, 2000,

p.10).

الاختصارات:

الإختصار	الإسم كامل باللغة العربية	الإسم كامل باللغة الإنجليزية
EFQM	المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز	European Foundation for Quality Management
QS World University Ranking	مؤسسة بريطانية متخصصة في التعليم وضعت مؤشر (QS) لترتيب الجامعات العالمية.	Quacquarelli Symonds World University Ranking
ICM	إدارة رأس المال الفكري	Intellectual Capital Management
OECD	منظمه التعاون الاقتصادي والتنمية	Organization for Economic Cooperation and Development
ASTD	الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير	American Society for Training and Development

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، حيث تناولت الباحثة أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، وتناول أبعاد التميز المؤسسي المتمثلة بالتميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات وعرضها وتحليلها لغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة، وتكونت الإستبانة من (102) فقرة، موزعة على (6) محاور، تم تطبيقها على مجتمع الدراسة، وقد أجريت العمليات الإحصائية اللازمة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وتحليل الإنحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهر أكتوبر 2017 وحتى شهر ابريل 2018، ونفذت في جامعة القدس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الاكاديمية في جامعة القدس، والبالغ عددهم (474)، وتم تطبيق العينة العشوائية الطبقية على مجتمع الدراسة، وذلك نظراً لتعدد التخصصات والمستويات الإدارية والأكاديمية. وزعت الاستبانات على (217) من أعضاء الهيئة الأكاديمية، أي بنسبة (45.78%)، استردت جميعها وتم استبعاد (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي وتم تحليل (213) بواقع (98%) من عينة البحث.

أظهرت النتائج أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث إن رأس المال البشري يسهم بدرجة أكبر في رأس المال الفكري لدى الجامعة يليه رأس المال الهيكلي، ثم رأس مال

العلاقات. كذلك أظهرت النتائج إن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث إن التميز القيادي يسهم بدرجة أكبر في التميز المؤسسي يليه التميز البشري ثم التميز الخدماتي. كذلك أظهرت النتائج بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تبلور الجامعة رسالتها ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية وربطها بقيم إدارة التميز، أن تتبنى الإدارة العليا في الجامعة فلسفة التميز، الإعتماد على تقارير نظم تقييم أداء الأكاديميين في الجامعة، وتخصيص موازنة خاصة لتدريب وتطوير ورفع أداء الأكاديميين في الجامعة.

Intellectual capital and its role in achieving organizational excellence

Prepared By: Sabreen Imad Arafat Abu Lebdah

Supervisor: Dr. Ahmad Herzallah

Abstract

This study aimed to identify the intellectual capital and its role in achieving organizational excellence in Alquds University, where the researcher addressed to the dimensions of the intellectual capital of human capital, structural capital, and venture capital relationships, and have dimensions of excellence of leadership excellence, And human excellence and service excellence, to achieve the objectives of the study the researcher used descriptive analytical, the researcher used the survey tool to collect and analyze data and discuss questions study, which consisted of (102), (6) axes, have been applied to the study community, Used for data collection, analysis and discussion of the study questions, necessary statistical processes was conducted by extracting numbers and percentages, averages, standard deviations for each paragraph of resolution, and Pearson correlation coefficient and equation of consistency (Cronbach Alpha), Unilateral variance analysis (one way ANOVA), using statistical packages (SPSS).

This study was conducted in the period between October 2017 until April 2018, Al-Quds University, conducted the study of all the members of the academic staff at the Al-Quds University, (474), the stratified random sample was applied to the study community, given the multidisciplinary Academic and administrative levels. The questionnaires were distributed at (217), (45%), all recovered were excluded (4) immigration forms for non-suitability for statistical analysis and analyzed (213) (98%) From a sample search.

The results showed that the reality of intellectual capital in Al-Quds University came moderately, whereas human capital contributes to a greater degree in the intellectual capital the University followed by structural capital, and venture capital relationships. The results also showed the reality of excellence in Al-Quds University came moderately, as the leadership excellence contributes a greater degree of organizational excellence followed by human excellence and service excellence. The results also showed a linear statistically significant at a

level of significance ($\alpha \geq 0.05$) between intellectual capital and organizational excellence at the Al-Quds University.

The study concluded the most important set of recommendations that crystallized the University mission and vision for the future and the basic values the values of excellence, the University's senior management should adopt a philosophy of excellence, relying on reports of academic performance evaluation systems, allocate a special budget for training And develop and raise academic performance in college.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة:

1.1 المقدمة

في ظل التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال والتسارع الذي يعيشه العالم بما يعرف بظاهرة العولمة، ونظراً لأهمية المعلومات تعد المعرفة المتواجدة في المؤسسات أحد أهم الأسباب والأسس لتحقيق ميزة تنافسية لها، وتحقق لها تميزاً مؤسسياً عن باقي المؤسسات المماثلة، وفي ظل عصر العولمة والتكنولوجيا والتطور الهائل علمياً المبني على المعرفة والكفاءات البشرية، أصبح لزاماً على المؤسسات تحسين أدائها وزيادة جودة وتميز منتجاتها وخدماتها، وتحسين مزاياها التنافسية، وذلك يحدث إذا إمتلك تلك المؤسسات رأس المال الفكري المتميز ذو الكفاءة والفاعلية العالية، لذلك أصبح من الضروري للمؤسسات البحث عن المورد البشري صاحب المعرفة والمهارات والأفكار الابداعية واستقطابه لتشكيل ما يمكن تسميته (بنك المعرفة لدى المؤسسات) وهو بصيغة أخرى رأس مالها الفكري الذي سيقودها نحو النمو والنجاح وتحقيق أعلى ما يمكن من الأرباح (نجم، 2010).

يعد الإهتمام برأس المال الفكري مفتاح الإدارة الإستراتيجية في أي مؤسسة تسعى للنمو والتطور وتعزيز وجودها، ففي حال حدوث فجوة بين رأس المال الفكري وباقي رؤس الأموال الأخرى، ينصب الإهتمام على العنصر البشري من إعداد وتدريب وتأهيل و دعم للقدرات الإدارية، لذلك فإن المنظمة الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً استراتيجياً هو تطوير كفاءات رأس المال البشري، ومن المتعارف عليه أن رأس المال الفكري استثمار له عائد على المدى الطويل لذا لا بد إن تبذل المؤسسات كل الطاقات في سبيل الحصول عليه (المفرجي وصالح، 2003).

يعتبر رأس المال الفكري الأساس الذي تقوم عليه عملية الإبتكار والإبداع والتجديد، وهو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عملية التغيير، حيث يتميز بقدرته على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية خاصة، كما أن بيئة العمل الحالية تركز على كيفية تنمية رأس مالها الفكري لتحقيق أداء أعلى وتميز في الخدمات والمنتجات وغيرها من إستراتيجيات التميز (الروسان والعجلوني، 2010).

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 التميز المؤسسي والميزة التنافسية، وبذلك فإن رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية (رأس المال البشري)، وأصول فكرية ترتبط بالمعلومات والمعرفة والملكية الفكرية المتمثلة ببراءات الاختراع والعلامات التجارية، وكذلك الاصول الهيكلية المرتبطة بالاجراءات والهيكل التنظيمية، بالاضافة إلى رأس مال العلاقات المرتبط بطبيعة العلاقات بين المنظمة والمتعاملين معها (المفرجي وصالح، 2003).

على الصعيد الفلسطيني فإن القطاع التعليمي يعتبر من القطاعات المهمة في المجتمع الفلسطيني وذلك لما له من آثار واضحة في تأهيل وتوجيه العنصر البشري كأحد مدخلات العملية التعليمية، وكأحد أهم

المخرجات لهذا القطاع، فكان لابد من الإهتمام والتركيز على المتغيرات التي من شأنها أن تدفع باتجاه نجاح هذا القطاع وتطويره (عبد الهادي، 2016).

ولمؤسسات التعليم العالي الأثر الأبرز والأكثر وضوحاً من إعداد وتأهيل وتوجيه العنصر البشري، وهو ما تسعى جامعة القدس لتحقيقه وصولاً للتميز والإبداع والنهوض بالأداء فيها وذلك لا يمكن حدوثه إن لم يتوفر رأس مال فكري مؤهل وقادر على تحقيق المخرجات المطلوبة والمرجوة، لذلك من الضروري الإهتمام والتركيز على المتغيرات التي من شأنها ان تدفع هذه المؤسسة التعليمية العريقة نحو النجاح والتميز والإبداع في البيئة التي تعمل بها، من خلال سعيها للحصول على أفضل العاملين من ذوي الكفاءات والإمكانات العالية ليرفعوا من مستوى أدائهم أمام المنافسين من الجامعات الأخرى.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة للتعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، حيث سيتم التطرق إلى مفهوم رأس المال الفكري، وأهميته، وأثره، وعناصره، وسبل إستثماره وإدارته وإمكانية قياسه، وكيفية بناء رأس مال فكري متميز، ومدى توفر متطلباته في جامعة القدس، والتطرق إلى التميز المؤسسي ونماذجه وتحقيقه في الجامعة.

2.1 مبررات الدراسة:

1. إيمان الباحثة وإيمان الشعب الفلسطيني بأهميه التعليم العالي، حيث إن التعليم العالي الجيد يؤدي إلى آثار عابرة للأجيال، أي آثار تنتقل من جيل إلى جيل.
2. حداثة مفهوم رأس المال الفكري، والتنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في تحقيق التميز والإبداع.

3. قلة الأدبيات التي تناولت موضوع التميز المؤسسي لدى مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
4. ورغبة ذاتية نابعة من الباحثة في تقديم ما من شأنه أن يساهم مساهمة إيجابية في عملية التطوير والتحديث في منهجية عمل جامعة القدس ورأس مالها الفكري من أجل خلق قيمة مضافة تميزها فلسطينياً وعربياً ودولياً.

3.1 مشكلة الدراسة:

في ظل ما يشهده عالمنا المعاصر من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في: الثورة المعرفية والمعلوماتية والفجوة الرقمية، والعولمة وتداعياتها المختلفة وظهور ما يعرف بإدارة المعرفة وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغيرات في أساليب العمل، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة، وتعدد المداخل الإدارية التي يمكن الإستفادة منها في تحسين إنتاجية المؤسسات والوصول إلى التميز في الأداء، و ما تركز عليه الشركات والمؤسسات العالمية اليوم وهو التميز المؤسسي، الأمر الذي أدى زيادة الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي، كمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي والفاعلية التنظيمية وتلبية حاجات العملاء والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية وتوفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العصري الذي يركز على العنصر البشري كركيزة أساسية للنجاح، وأصبح الإهتمام نحو ما بات يعرف برأس المال الفكري العنصر الرئيس والأساس في تميز المنظمة ونجاحها وإستمراريتها، لذا فإن رأس المال الفكري يشكل مدخلاً هاماً نحو تحقيق التميز داخل المؤسسات الأمر لذي يستوجب أن يكون محل عناية وإهتمام من جميع النواحي في المنظمات كافة.

وعند الحديث عن التعليم العالي في فلسطين نجد أن هناك درجة عالية من التنافس بين المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية لتحقيق التميز، وأصبحت تعمل على خلق قيمة مضافة تميزها عن غيرها، حيث جاء تصنيف جامعة القدس في المرتبة الرابعة فلسطينياً والمرتبة 62 من بين أفضل 100 جامعة في الوطن العربي بحسب تصنيف (QS university rankings) لعام 2017 (QS World University rankings, 2017) من حيث الأداء ومعايير التميز، لذلك أصبح من الضروري جداً لجامعة القدس علاج نقاط ضعفها وبناء رأس مال فكري متميز قادر على تلبية احتياجات السوق الفلسطيني ومتطلباته بما يحقق إستراتيجيتها وتميزها وتفوقها، وتحقيق رضا لدى المجتمع الفلسطيني عن الأداء الذي تقوم به الجامعة، وقدرتها على الإرتقاء والتطور في مختلف نواحي الحياة المجتمعية في فلسطين، وتحقيق ذلك يتم من خلال توفر متطلبات رأس المال البشري، والهيكلي، والعلاقات، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي: "ما دور رأس المال الفكري في الوصول إلى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس؟"

4.1 أهمية الدراسة:

تعتبر جامعة القدس مؤسسة أكاديمية تعتمد بشكل رئيس على المعرفة المخزنة في رأس مالها الفكري الذي تملكه كمنظيراتها من مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولأن تطور الدول قائم على ما تمتلكه تلك الدول والمؤسسات فيها من رأس المال الفكري، والذي يعتبر الكنز الحقيقي لها، وهو ما بات يعرف ويطلق عليه اليوم بعلم المعرفة وإدارة المعرفة.

لذا فإن لهذه الدراسة أهمية تتمثل فيما يلي:

1.4.1 الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يضطلع به رأس المال الفكري في المنظمة، وأهميته في تعظيم قيمة المنظمة والاسهام في تعزيز الابداع والابتكار فيها، مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، وتركز هذه الدراسة على ثقافة التميز، وعلاقتها برأس المال الفكري في جامعة القدس، وما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ستكون اضافة علمية ستثري المكتبة العربية والمحلية، ومراكز البحث العلمي، كما أن توصيات هذه الدراسة ستتيح المجال لآفاق علمية بحثية جديدة.

2.4.1 الأهمية التطبيقية:

تعتبر تنمية رأس المال الفكري ذات أهمية تؤدي إلى رفع الجودة وتقديم الخدمات بشكل متميز ومختلف عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة، ويعتبر رأس المال الفكري عنصراً أساسياً ومهماً من أجل النمو والتميز المؤسسي والاستدامة، فإنه يمكن توضيح الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة كما يلي:

1- تسليط الضوء على ماهية إدارة رأس المال الفكري، وآليات تفعيله في جامعة القدس كونه عنصراً مهماً ورئيسياً من عناصر المنافسة مع الجامعات الأخرى.

2- ستسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم تصور يساعد جامعة القدس والإدارة العليا فيها على تقييم رأس مالها الفكري.

3- السعي نحو فهم العلاقة الترابطية بين مكونات رأس المال الفكري وإدارته وتكوين بنك معرفة خاص لدى جامعة القدس بشكل يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي.

4- تعتبر محاولة للإسهام في وضع خطط واستراتيجيات ونماذج تعزز بناء المعرفة وإدارتها وتطويرها واستثمارها، بالطرق التي تؤدي إلى تحقيق غايات واهداف واستراتيجية جامعة القدس مما يؤدي بدوره إلى الإرتقاء والتميز.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى توضيح دور رأس المال الفكري في الوصول إلى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، والتعرف إلى دوره في تنمية القدرات الإبداعية في الجامعة ومن ثم تحقيق قيمة مضافة وتحقيق تميز مؤسسي لها، وذلك من خلال محاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة وبين التميز المؤسسي ، وينبثق عن الهدف الرئيس الاهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف إلى مفهوم رأس المال الفكري.
- 2- معرفة درجة الإهتمام برأس المال الفكري في جامعة القدس.
- 3- التعرف إلى كيفية إدارة رأس المال الفكري لدى جامعة القدس.
- 4- التعرف إلى درجة امتلاك جامعة القدس لمكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات).
- 5- معرفة دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي) لدى جامعة القدس.
- 6- معرفة دور رأس المال الهيكلية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي) لدى جامعة القدس.

7- معرفة دور رأس مال العلاقات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي) لدى جامعة القدس.

6.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس الأول: ما واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس؟، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما واقع رأس المال البشري لدى جامعة القدس؟

2- ما واقع رأس المال الهيكلي لدى جامعة القدس؟

3- ما واقع رأس مال العلاقات لدى جامعة القدس؟

السؤال الرئيس الثاني: ما واقع التميز المؤسسي لدى جامعة القدس؟، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما واقع التميز القيادي في جامعة القدس؟

2- ما واقع التميز البشري في جامعة القدس؟

3- ما واقع التميز الخدماتي في جامعة القدس؟

السؤال الرئيس الثالث: هل توجد علاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس؟

7.1 فرضيات الدراسة:

بنيت هذه الدراسة على أربع فرضيات رئيسية، تقوم بدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، وقد جاءت الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين عن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات

المبحوثين عن واقع التميز المؤسسي في جامعة القدس تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي لدى

جامعة القدس يعزى لمتغير العمر.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي لدى

جامعة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي لدى

جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي لدى

جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي لدى

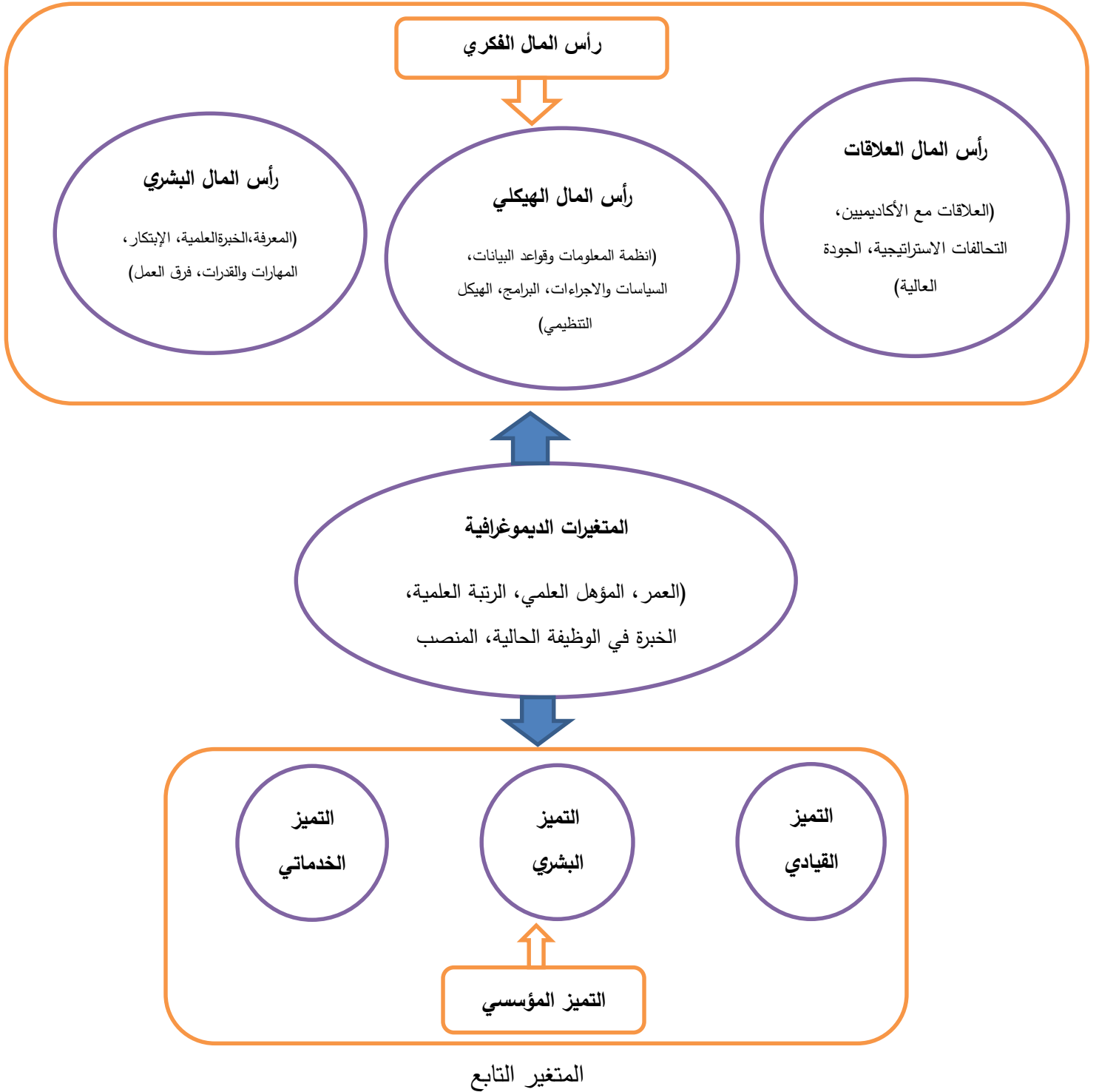
جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري.

8.1 حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: طبقت مفردات هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2017\2018.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على جامعة القدس.
- الحدود البشرية: طبقت مفردات هذه الدراسة على العاملين الأكاديميين في جامعة القدس.

9.1 إنموذج الدراسة:

المتغير المستقل



شكل (1:1): إنموذج الدراسة

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2 المبحث الأول: رأس المال الفكري

1.1.2 تمهيد:

في ظل صراع المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الداعمة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المؤسسات وتعظيمها، حيث إن نجاح المؤسسات يعتمد على أساليب استثمارها للمعرفة المتمثلة في موردها البشري، إن العالم يعيش فترة غير مسبوقه من التغيير والتطور المستمر الأمر الذي أدى إلى إنحسار تدريجي لعصر الثورة الصناعية التي يؤرخ لها بصدور كتاب (ثروة الأمم) لآدم سميث (A.Smith)، وفتح البوابة المنطلقة نحو الاقتصاد القائم على المعرفة المتمثلة بظهور منشآت ومؤسسات مبنية على العلوم وأنظمة المعلومات والمعرفة حيث تعتمد منذ نشأتها على الخبراء والمختصين والمبدعين والنخبة المتميزة، حيث ان مؤسسات العصر الحالي تركز بالدرجة الاولى على المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والتي اصبحت تسمى برأس المال الفكري في المنظمة (Intellectual Capital) (نجم، 2007).

إن موضوع رأس المال الفكري، يعتبر أحد الموضوعات الرئيسية للموارد البشرية الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، يمثل اليوم موضوعاً حياً بالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء، حيث أكد Brown على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج"، هذا الوصف يؤكد على الفوائد التي يمكن ان تجنيها المنظمات أو المجتمعات اذا ما اهتمت بموضوع رأس المال الفكري (عبوي، 2016).

إتسم رأس المال الصناعي بأنه مادي وملموس مما يجعله سهل التحديد والقياس والتقييم، فيما أن رأس المال الفكري يتسم بأنه اثري غير ملموس مما يجعله صعب التحديد والقياس والتقييم، ولعلّ هذا أحد الأسباب التي أدت إلى تأخر التعامل معه على أنه رأس مال حقيقي لفترة طويلة بإستثناء بعض الحالات القليلة التي لم يكن بالإمكان تجاهلها وهي تدر عائد مادي واضح ومحدد كما هو الحال في براءة الإختراع والشهرة وحق المؤلف وشهرة العلامة التجارية، لكن مع تزايد أهمية اللاملموسات وبشكل خاص إندراجها تحت بند الأصول خاصة ما تعرف بأصول المعرفة أو الرأس المال الفكري ولما له من دور واضح ومهم في تعظيم أصول الشركة الكلية وإنعكاس ذلك على القيمة السوقية، كما هو الحال في الشركات الإستشارية والمهنية المتخصصة التي تتمثل أهم اصولها بالرأس المال الفكري (نجم، 2010).

لقد اتسع مفهوم رأس المال ليشمل الامكانيات المادية والمالية والمعنوية والذهنية والثقافية المتاحة للمؤسسات (العنزي، 2001)، كما ان مفهوم رأس المال لم يقتصر استخدامه بالمفهوم الاقتصادي على عناصر الانتاج، بل تم استخدام المصطلح في بعض العلوم المختلفة كعلم الاجتماع والادارة والتنمية البشرية تحت ما يعرف برأس المال البشري الذي يوضح بشكل عام المهارات والخبرات والتعليم والمعرفة المتراكمة في العنصر

البشري واخذ المفهوم بالتطور المستمر حتى وصل لما يعرف برأس المال الفكري الذي اصبح يعتبر أحد اصول المنظمة غير الملموسة.

تغير نمط النمو الإقتصادي العالمي جذريا منذ السبعينات مع التطور السريع للتكنولوجيا العالية، ولا سيما في الإتصالات والكمبيوتر والهندسة البيولوجية، المعرفة بناءً على ذلك اتخذت مكان رأس المال النقدي والأراضي ورأس المال المادي كأحد الأصول الأكثر أهمية، لا سيما في مجال التكنولوجيا العالية التنافسية، على الرغم من أنه يستخدم على نطاق واسع في الأدب، فإن مفهوم رأس المال الفكري لم يكن شائعاً حتى وقت قريب، وبعد منتصف التسعينات كثفت الجهود للتعامل مع رأس المال الفكري في المؤسسات، ومنذ ذلك الحين يتم التعامل مع رأس المال الفكري في السياق التنظيمي، والتعامل بشكل أساسي مع عملية إدارة وقياس رأس المال الفكري (Petty and Guthrie, 2000).

2.1.2 نشوء نظريات رأس المال الفكري:

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية ، لأنها أدركت أن ثروة المنظمة تكمن في موجوداتها الفكرية، وفي رأس المال الفكري أو المعرفي، وقد ظهر هذا المفهوم في تسعينات القرن الماضي، وأصبح بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة المنافسة والناجحة بدل المصادر المادية (Stewart, 1997).

لكن هذا لا يعني أن مفهوم رأس المال الفكري لم يكن موجود قبل تسعينات القرن الماضي، ولكن ما نقصده أنه لم يكن قيد البحث، وكان يعرف باسم (شهرة المحل) ويتضمن كل الموجودات غير الملموسة للمنظمة ويظهر في ميزانيتها (Sullivan, 2001).

أشار (المفرجي وصالح، 2003) أنه في بداية التسعينيات كان رأس المال الفكري من أهم مواضيع البحوث لرجال الأعمال، حيث بذلت جهود رجال الأعمال من أجل التوصل لطرق حسابه وجعله جزءاً من الميزانية، وإتضح من ذلك، أنه من الصعب جداً من الناحية العلمية قياس رأس المال الفكري، لذلك إختفى الإهتمام به، وظهر من جديد لكونه الأساس الذي تم بناء إدارة المعرفة عليه. وهذا ما أشار إليه كونيغ (Koeing) في مقالة له بعنوان "إنبعث رأس المال الفكري: تأكيد التحول من القياس إلى الإدارة" إلى أن رأس المال الفكري كان الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال في بداية التسعينيات، ولكن نظراً لصعوبة قياسه فقد تدنى الإهتمام به ليعود من جديد تحت مسمى إدارة المعرفة (عبوي، 2016).

ظهر مصطلح رأس المال الفكري حديثاً في العقود الأخيرة من القرن الماضي، حيث لاحظ (Itami) في عام (1980) وجود حالة من عدم الإستقرار في أداء المنظمات اليابانية، وبعد الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التذبذب، وعزاه إلى إختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة في المنظمات حيث توصل إلى أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات لأنها قابلة للإستعمال (الربيعاوي وعباس، 2015).

يعد رالف ستايير Ralph Stayer مدير شركة Johnsonville للأطعمة أول من أطلق عبارة (رأس المال الفكري) وذلك في عام 1990، حيث قال "أنه لوقت قريب كانت - الأرض و المعادن و الاسماك - أهم مصدر للثروة القومية وأهم موجودات الشركات، ومن ثم اصبح رأس المال المتمثل بالنقد والموجودات كالمكائن والمصانع هو المهم، والآن فقد حل محلها القدرة العقلية لتكون رأس المال الفكري" (Stewart, 1997, p.5).

إن تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينيات من القرن الماضي جاء لسببين رئيسيين هما (همشري، 2013):

1-صعب القياس والتقييم لأنه أثري غير ملموس، حيث لم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء بعض الحالات، وهي تدر أرباحا وثررة واضحة كما هو الحال في براءات الاختراع، وحقوق المؤلف والملكية الفكرية، والعلامة التجارية (شهرة المحل).

2-نظرت له النظم المحاسبية في المنظمات على اعتباره تكاليف قصيرة الأجل على الرغم من أنه يجب النظر إليه على أنه استثمار مهم.

هناك العديد من التسميات التي تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول اللامادية، لذا كان من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الأصول المادية ورأس المال المادي وأصول المعرفة ورأس المال الفكري، ويوضح الجدول التالي أبعاد التميز بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري، حيث تتعاطم مزايا رأس المال الفكري في عوائده المتزايدة مقابل العوائد المتناقصة في رأس المال المادي، وأن الفرد هو النموذج المعبر والأهم عن رأس المال الفكري، في مقابل الآلة التي هي النموذج المعبر عن رأس المال المادي.

الجدول (1:2): الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي ملموس ومنظور	- أثري - غير ملموس غير مادي
الموقع	داخل للشركة	في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفي
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

(نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، 2007، صفحة 289، عمان، الوراق للتوزيع والنشر)

بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في منتصف التسعينات من القرن العشرين، في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع. وقد ركزت الجهود بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي (عبوي، 2016):

1. يعتبر رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، وذلك لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمة.
2. أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري وذلك بتوظيف نظم قياسه، حيث يعد من أهم نظم المحاسبة الإدارية.
3. زيادة القدرة الإبداعية.
4. إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
5. تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم كل ما هو جديد ومتطور.
6. تحسين الإنتاجية.
7. تعزيز القدرة التنافسية.
8. خفض التكاليف.

3.1.2 تعريف رأس المال الفكري

توسع مفهوم رأس المال الفكري في منظمات الاعمال فبعد تعريف ستاير (Stayer, 1990) لرأس المال الفكري المتمثل في أنه "القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما

يتابعون النقد والموجودات وغيرها". يرى توماس ستيورات (Stewart, 1997) رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان: " رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات" بأنه المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الرباحة، لان إقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن إقتصاد الأمم. وقد صنف ستيورات رأس المال الفكري في ثلاث فئات: رأس المال الهيكلية، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني.

أما (العنزي وصالح، 2009، ص.245) فقد عرفا رأس المال الفكري بأنه "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثماره بشكل صحيح لصالح المنظمة".

ويرى كل من (الربيعاوي وعباس) أن رأس المال الفكري: هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) والتي يمكن تحويلها إلى قيمة" (الربيعاوي وعباس، 2015، ص.59).

كما وعرفت منظمة (OECD) بأنه "القيمة الإقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة وهي رأس المال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال البشري". ولتوضيح ذلك أشار نجم عبود ما يلي (نجم، 2007):

القيمة السوقية للشركة = رأس المال المالي + رأس المال الفكري

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلية

رأس المال الهيكلية = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي.

وعرف (Youndt) رأس المال الفكري أنه "قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الافراد العاملين في

المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية

مقارنة بالمنظمات المماثلة" (Youndt, et al., 2004).

وقد عرف (نجم عبود) رأس المال غير المادي على أنه "مجموع الأصول أو العناصر غير الملموسة والتي تستخدم في إدارة أوجه النشاط المختلفة"، أو هو باختصار: إجمالي الموجودات خلاف العناصر المادية المعروفة (نجم، 2010، ص.125)

وبناءً على ما تقدم من تعاريف ومفاهيم لرأس المال الفكري يمكن استنتاج ما يلي :

- ربطت معظم التعريفات بين الأصول التي يتضمنها رأس المال الفكري وبين أنشطة خلق قيمة وقدرة على التميز للمنشأة.

- يمثل رأس المال الفكري نظام متكامل يشمل على المكونات البشرية والهيكل التنظيمية.

- إن رأس المال الفكري يشكل عملية تحول للمنظمة عن طريق نقل المعرفة أو نقل أصحاب المعرفة إلى أصول فكرية أو الملكية الفكرية للمنظمة.

- يعتبر رأس المال الفكري أهم موارد المنظمة التي تعمل على تطوير المنظمة وتمييزها ورفع ميزتها التنافسية وقدراتها الابتكارية والابداعية.

وبذلك تعرف الباحثة رأس المال الفكري بأنه قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها من تكامل مهارات وخبرات وكفاءات مختلفة، وكل حقوق الملكية والعلاقات التي تساهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء لتحقيق التميز للمنظمة وزيادة تنافسيتها وكفاءتها وادائها.

4.1.2 أهمية رأس المال الفكري

تأتي أهمية رأس المال الفكري من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوى العاملة، حيث يتميز بتقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإختراعات التي تساهم في تحسين الأداء والكفاءة ووضع المؤسسة التنافسي.

حيث ذكر (المفرجي وصالح، 2007) إن إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا إستراتيجيا من شأنه أن يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته، إضافة لتعزيز الإفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها في المنظمة مع نظم وسياسات الموارد البشرية. فضلاً عن تنمية الذكاء العاطفي الجمعي والذي يعني القدرة على فهم إنفعالات ومشاعر الفرد ذاته وكذلك تلك المتعلقة بالآخرين والقدرة على التواصل معهم وتكييف السلوك والتعامل مع هذه المشاعر بإعتبارها جزءا مهما من طاقات البشر النفسية التي لا يجب إهمالها، وعلى هذا الأساس يمكن إستعراض هذه الأهمية على النحو التالي:

1- إن إمتلاك المعرفة عنصراً هاماً يؤدي إلى إكساب المنظمة ميزتها التنافسية، لذلك يجب على المنظمات إمتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وقياس رأس المال الفكري وبالتالي ينتج عند ذلك ما يعرف برأس المال الفكري.

2- معرفة الأطر المتواجدة لأهم العوامل والمعايير التنافسية وتحديد كيفية تدقيق تلك المعايير، خاصةً بما يتعلق بالكفاءات الأساسية لرأس المال الفكري.

3- الحصول على مقاييس الموازين ذات الكفاءة العالية عند استخدام هذا النظام وبشكل منتظم وبطريقة منظمة ومتكررة حيث تستطيع المنظمات من خلالها تمويل ميزانياتها العمومية وذلك عن طريق رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري.

ويضيف (الربيعاوي وعباس، 2015) لأهمية رأس المال الفكري ما يلي:

1. إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري تعتبر المحدد النهائي للأداء المنظمي إذ أن المنظمات تريد النجاح في بيئة العمل ينبغي أن تقوم بإستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية.

2. إن رأس المال الفكري يعد من مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة.

3. يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوريد الثروة في المنظمة والأفراد.

4. تعد المنظمات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي والذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية.

5. إن أهمية رأس المال الفكري تأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأي منظمة.

تري الباحثة أن أهمية رأس المال الفكري تبرز في المنظمات اليوم لأنه يعتبر العنصر الرئيسي الأكثر أهمية في المنظمات وأقوى سلاح تنافسي للمنظمات، ذلك الموجود في عقول العاملين والمتمثل في ولاء الزبائن الذين تخدمهم المنظمات وتتعلم منهم، وفي براءات الاختراع وقيمة العلامة التجارية، وإعتباره من أهم الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة لأنه يمثل قوى عملية قادرة على إدخال التعديلات في جميع أعمال المنظمة إضافة لإبتكاراتهم المتجددة والمتلاحقة.

من خلال ما سبق يتضح للباحثة أنه كلما زادت درجة الإهتمام برأس المال الفكري كلما إرتفعت القيمة السوقية للمنظمات عن القيمة الدفترية الامر المماثل للعديد من الشركات والمنظمات العالمية التي أصبحت من اغنى الشركات في العالم حيث إستطاعت هذه الشركات إدراك أهمية رأس المال الفكري الذي يعد أحد أهم نجاحاتها وإستطاعت أن تكون الشركات الأبرز عالميا.

5.1.2 خصائص رأس المال الفكري

من خلال تعريف رأس المال الفكري كما ورد سابقاً، فإنه يظهر مجموعة متمثلة من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين ويتوزعون على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية بمن يتصف به، ولتأكيد على ذلك تستعرض الباحثة بعض خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري. تم إجمال خصائص رأس المال الفكري كما يلي (عبد الفتاح، 2010):

- 1- يجب أن يتسم المناخ الإداري في المنظمة باللامركزية في إتخاذ القرارات وذلك في ظل هياكل تنظيمية مرنة ومناخ غير رسمي حتى يحقق رأس المال الفكري الهدف المنشود منه.
- 2- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح بالإضافة إلى تواجده في كافة المستويات الإستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة.
- 3- إن المنظمات التي تتعامل مع بيئة غير مستقرة وظروف غير واضحة تحتاج أكثر من غيرها إلى رأس المال الفكري الذي يمكنها من الإنفتاح على الخبرة والسعي المستمر والدؤوب نحو تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة والمبتكرة.

يضيف (الفرجي وصالح، 2003) بعض الخصائص على ما ورد سابقاً وهي:

- 1- إن الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري يمتلكون مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
- 2- يتمتع رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- 3- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.

4- يسعى رأس المال الفكري للإستفادة من خبرات الآخرين.

5- يتواجد رأس المال الفكري بدرجات متفاوتة في جميع المستويات الإستراتيجية.

6- إن أهمية رأس المال الفكري تبرز عند التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.

من خلال ما سبق تستنتج الباحثة أن أهم خصائص رأس المال الفكري تكمن في أنها أصول غير ملموسة يصعب قياسها، وإبراز دورها يجب أن تتبع المنظمة أسلوب الإدارة اللامركزية، حيث إن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرات والمهارات العالية يجب أن يتمتعوا بالإستقلالية في العمل خاصة أن البيئة التي تعمل فيها المنظمة غير مستقرة وهي البيئة التي تبرز فيها أهمية رأس المال الفكري ودوره في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة، وبما أن رأس المال الفكري موزع على كافة المستويات الإدارية بدرجات متفاوتة يجب السعي والعمل المستمر من أجل الإستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في المنظمة.

6.1.2 مكونات رأس المال الفكري

من المهام الأساسية لإدارة المعرفة تحديد وقياس وتقييم رأس المال الفكري، وذلك لما له من أهمية على نجاح المنظمة أو فشلها، لهذا كان الإهتمام يتزايد بدراسة رأس المال الفكري ودراسة مكوناته وإمكانية قياسها، وقد قدمت العديد من التصنيفات لرأس المال الفكري حيث إختلف الكثيرون من الباحثين الكتاب حول مكونات رأس المال الفكري:

فبينما يرى (Edvinson & Malone) بحسب النظام الذي قاما بتطويره للشركة السويدية لتأمين سكانديا (Skandia) ويتضمن هذا النظام خمس مجموعات من المقاييس وهي كالتالي (Edvinson & Malone, 1997):

أولاً : مقاييس الجوانب المالية.

ثانياً: الجوانب الفكرية لرأس المال وهي كما يلي:

1- رأس مال العملية: وهو رأس المال الهيكلي الذي يصنع المعرفة الصريحة التي توجد في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة فهو يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخلياً.

2- رأس مال الزبون: وهو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الاطراف.

3- رأس مال التجديد والتطوير: الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات، ادوات ادارة المشروعات، قواعد التطوير للمهندسين، المحللين والمبرمجين، اضافة إلى طرق ادارة المبيعات، ومواصفات المنتج.

4- رأس المال البشري: وهو مجموعة مهارات، وخبرات، ومعرفة العاملين.

يتفق (Malhorta) مع تقسيم Edvinson & Malone ، حيث قسم رأس المال الفكري إلى المكونات

التالية (Khavankar, et al. 2013) :

1- رأس المال الزبوني

2- رأس مال العملية

3- رأس المال البشري

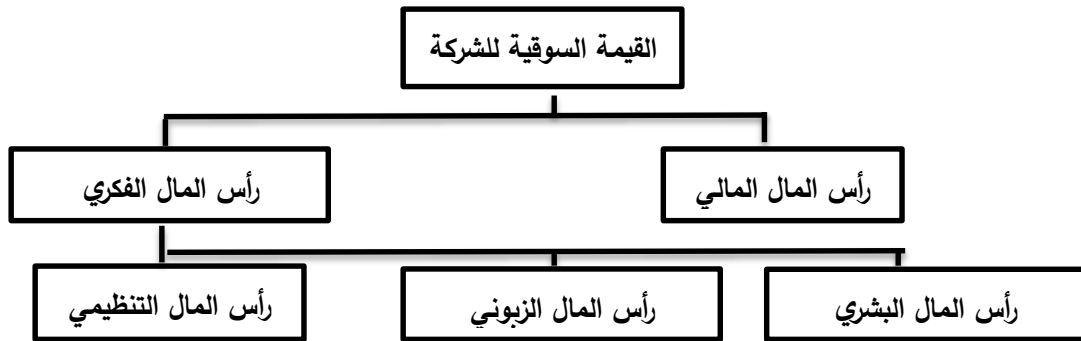
4- رأس مال التجديد والتطوير

وقد قسم ستوارت (Thomas Stewart) رأس المال الفكري إلى المكونات التالية (Stewart, 1997):

- 1- رأس المال الهيكلية: يعبر عن قدرة المنظمة التنظيمية التي تلبى متطلبات الزبائن حيث إن الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، تساهم في نقل المعرفة وتعزيزها، بما يرجع على المنظمة بزيادة فاعليتها وكفاءتها وقدرتها على ارضاء المتعاملين مع المنظمة.
- 2- رأس المال البشري: يعتبر العنصر البشري المصدر الرئيس لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات العمل ورغبات المتعاملين الذين هم مصدر الإبتكار والتجديد في المنظمة، وذلك بتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة.
- 3- رأس مال العلاقات: وهي العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية.

وقد وضع Stewart عناصر رأس المال الفكري كما هو موضح بالشكل التالي (يوسف، 2005):

شكل (1:2) عناصر رأس المال الفكري حسب Stewart



الانظمة - البراءات - قواعد البيانات

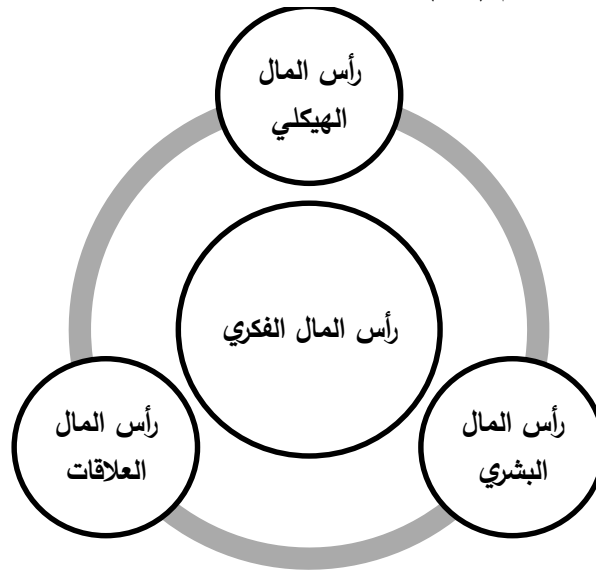
العقود - الولاء - العلاقات

الأفراد - الفرق - القيادة

المصدر: عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005، ص8.

فيما يرى (McElroy, 2002) تقسيماً آخر لمكونات رأس المال الفكري حيث اُضيف مكون رئيسي ثالث هو رأس مال العلاقات، بالإضافة لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي لتصبح مكونات رأس المال الفكري حسب تقسيمه كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم (2:2): تقسيمات رأس المال الفكري حسب McElroy



المصدر: اعداد الباحثة

بينما يرى (Meritum) أن رأس المال الفكري ينقسم إلى (الجندي، 2005):

- رأس المال البشري: هو إجمالي المعرفة والمهارات والخبرات.
- رأس مال العلاقات : هو جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنشأة مثل العلاقة مع العملاء والموردين والشركاء في البحوث والتطوير.
- رأس المال الهيكلي: وهو المعرفة التي تتكون نتيجة الإجراءات التنظيمية والثقافة وقواعد البيانات ويعبر عنها بالمرونة التنظيمية وخدمة التوثيق بالمنشأة والإستخدام العام لتكنولوجيا المعلومات.

قسم معهد Brookings رأس المال افكري إلى اربعة مكونات رئيسية (Brookings, 1996, p.13):

1- الأصول السوقية: وهي جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل (العملاء، الماركات، ومنافذ التوزيع).

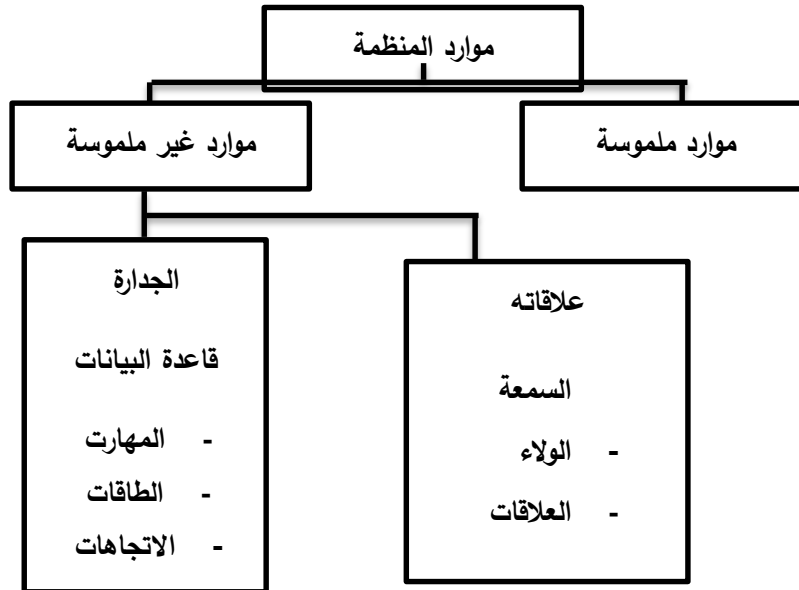
2- الأصول البشرية: وتشمل على (الخبرات المتراكمة، قدرات الإبتكار، والمؤشرات المتعلقة بمدى قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة).

3- أصول الملكية الفكرية: وتشمل على (العلاقات، الاسرار التجارية، براءات الاختراع، وحقوق التصميم).

4- أصول البنية التحتية: وتشمل على جميع العناصر التي تجدد طريقة عمل المنشأة مثل (ثقافة المنظمة، طرق تقييم الخطر، أساليب إدارة قوة العمل، قواعد بيانات العملاء، ونظم الاتصال).

اما (Moanes & Lawndale) فقد قسما موارد المنظمة إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة ، كما هو موضح بالشكل التالي (عبدالفتاح، 2010):

شكل (3:2): موارد المنظمة وفق تقسيم Moanes & Lawndale



المصدر: حازم محمد عبد الفتاح، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري 2010، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، ص28

إن رأس المال الفكري بحسب (Petty & Guthrie) قد صنف إلى العناصر التالية (Petty & Guthrie, 2000):

- 1- الهيكل الداخلي: ويمثل رأس المال المنظمي (الهيكلية).
- 2- الهيكل الخارجي: ويمثل رأس مال الزبائن (العلاقات).
- 3- كفاءة العاملين: ويمثل رأس المال البشري.

بينما نظر (Draper) إلى رأس المال الفكري على أنه يتكون من (عبدالفتاح، 2010):

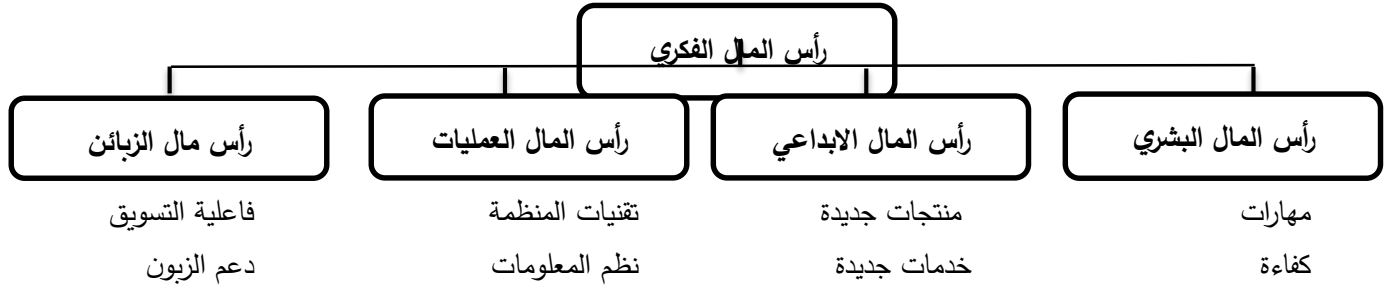
1. رأس المال البشري: ويتكون من الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات الإبداعية والتجديدية للعاملين.
 2. رأس المال الهيكلية: ويتكون من:
 - رأس مال الابتكار والإبداع: ويشمل على أصول الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع وحقوق التصميم والعلاقات والأسر التجارية.
 - رأس مال العمليات: ويشمل على عمليات وتقنيات المنظمة ونظم المعلومات ونظم الرقابة وضبط الجودة والثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة.
 - رأس مال العملاء: ويشمل على قيمة علاقات المنظمة مع العملاء.
 - رأس المال التنظيمي: ويشمل على النظم والإجراءات والأساليب الإدارية وثقافة المنظمة.
- بينما قسمت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD مكونات رأس المال الفكري وفق نموذج خاص وقامت بوضع تصنيف لقياس رأس المال الفكري إلى أربع تصنيفات أساسية (المفرجي وصالح، 2003).
- 1- رأس المال البشري ويتكون من المعارف والمهارات وكفاءة العاملين في المنظمة.
 - 2- رأس المال الإبداعي: ويتكون من ثلاثة اجزاء وهي (قدرة المنظمة على الإبداع - إنتاج منتجات جديدة - تقديم خدمات جديدة)

3- رأس مال العمليات: ويتألف من أربعة أجزاء وهي (عمليات المنظمة - تقنيات المنظمة - نظم المعلومات - ومقدار الإنفاق الفني والإداري)

4- رأس مال الزبائن: ويعبر عن قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن ويتكون من (العلاقات مع الزبائن وتلبية حاجات الزبون - فاعلية التسويق - ودعم الزبون)

والنموذج التالي يوضح المكونات الأساسية لرأس المال الفكر كما ورد عن جمعية ASTD

شكل (4:2): مكونات رأس المال الفكري حسب ASTD



المصدر: عادل مفرجي، واحمد صالح، " رأس المال الفكري طرق قياسه واساليب المحافظة عليه"، القاهرة، المنظمة العربية للتممية الادارية، 2003، ص92.

صنف Kaplan & Norton رأس المال الفكري إلى المكونات التالية: (Kaplan & Norton, 2004)

- 1- رأس المال البشري: وعبر عن الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة والقدرات الإبداعية والإبتكارية.
- 2- رأس المال المعلوماتي: ويشمل على مختلف المعلومات وآليات العمل في المنظمة والإستراتيجيات المعتمدة، إضافة إلى البنية التحتية للمنظمة، والسياسات والإجراءات والنظم وقواعد البيانات والتكنولوجيا المتمثلة في نظام تخطيط موارد المنظمة والتطبيقات التحليلية المرتبطة بتعزيز وتحليل وتفسير المعاملات وتقاسيم المعلومات والمعرفة بين التشكيلات الداخلية لمنظمة.

3- رأس المال التنظيمي: ويشمل على الأولويات الإستراتيجية للمنظمة والقيم ورؤية ورسالة المنظمة اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها، لذلك تقوم المنظمة بحشد مواردها كافة الملموسة واللاملموسة.

قسم ناصر مراد رأس المال الفكري حسب العناصر التالية (مراد، 2008):

1- الأصول البشرية: وتضم المعرفة والمهارات والإبداع والخبرة أو ما يسمى رأس المال البشري.

2- الأصول الفكرية: وتضم البرامج والإختراعات والعمليات وقاعدة البيانات.

3- الملكية الفكرية: وتضم براءات الإختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية.

7.1.2 تحليل مكونات وعناصر رأس المال الفكري

تتعدد عناصر ومكونات رأس المال الفكري بتعدد آراء الباحثين، رغم اتفاقهم على جوهر ومضمون رأس المال الفكري وأهميته، حيث تبين الباحثة من خلال الجدول التالي أكثر مكونات رأس المال الفكري تكراراً وفق المراجع التي تم استطلاعها.

جدول رقم (2:2): تحليل مكونات وعناصر رأس المال الفكري

رقم	المكونات الباحث	رأس البشري المال	رأس المال المهيكلي	رأس العلاقات المال	العملية الأصول	الفكرية الأصول	الملكية الفكرية	التجديد والتطوير	رأس التنظيمي المال	رأس الإبداعي المال	رأس المعلوماتي المال
1	Edvison & Malone	√		√	√			√			
2	Malhorta	√		√	√			√			
3	Stewart	√	√	√							
4	McElroy	√	√	√							
5	Meritume	√	√	√							
6	Brookings	√		√		√	√				√
7	Moanes & Lawndale	√		√							
8	Petty & Guthrie	√	√	√							√
9	Daraper	√	√	√	√				√	√	
10	ASTD	√		√	√					√	
11	Kaplan & Norton	√						√			√
12	ناصر مراد	√				√	√				
	المجموع	12	5	10	4	2	2	2	2	2	3

المصدر: اعداد الباحثة

يتضح للباحثة من خلال التحليل السابق لمكونات رأس المال الفكري أن هناك إتفاق حول مكونات رأس المال

الفكري حيث تتحصر بشكل أساسي في ثلاثة مكونات رئيسية وهي:

- رأس المال البشري والذي يمثل المهارات والقدرات العقلية ومستوى التدريب والخبرة وغيرها، وهذا العنصر

إتفق فيه كل من (Edvison & Malon)، (Malhorta)، (Stewart)، (McElroy)،

(Meritume)، (Brookings)، (Moanes & Lawndale)، (Petty & Guthrie)، (Daraper)،

(ASTD)، (Kaplan & Norton)، (ناصر مراد).

- رأس المال الهيكلي ويعبر عن القدرات التنظيمية والنظم التي تمثل بنية المنظمة. إتفق حول هذا العنصر كل من (Stewart)، (McElroy)، (Meritume)، (Brookings)، (Moanes & Lawndale)، (Petty & Guthrie)، (Daraper)، (ASTD).

- رأس مال العلاقات ويشمل على علاقة المنظمة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها، والمتعاملين معها والحلفاء الإستراتيجيين، حيث إتفق حول هذا المكون كل من (Edvison & Malon)، (Malhorta)، (Stewart)، (McElroy)، (Meritume)، (Brookings)، (Moanes & Lawndale)، (Petty & Guthrie)، (ASTD).

يعتبر هذا التصنيف الأكثر تداولاً بين الباحثين والذي يعتمد على تصنيف Thomas Stewart ويمكن الإستنتاج مما سبق ما يلي:

- 1- تعتبر كفاءة وخبرة العاملين ومهاراتهم وقدراتهم الإبداعية من أحد أهم عناصر رأس المال الفكري.
 - 2- تعتبر الأصول الفكرية والملكية الفكرية أصول غير ملموسة ومؤشرات على قوة الهيكل الداخلي والخارجي للمنظمة.
 - 3- هناك تكامل بين العناصر المكونة لرأس المال الفكري حيث إن مستوى كفاءة رأس المال لا يتحقق إلا من خلال التكامل فيما بينها.
- على الرغم من اتفاق الباحثين على المكونات الثلاثة إلا ان هناك فروقاً في محتوى كل مكون، سيتم توضيحها كما يلي:

1.7.1.2 رأس المال البشري Human capital:

لقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات وتقوم على أساس أن الأفراد في الشركة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة (Wealth Maximizers) بحيث إن الأفراد أصحاب الخبرة والمهارة العالية يمثلون رأس مال

بشري لما لهم من دور مهم في تحقيق النتائج النهائية التي يتم الوصول إليها، وإن الإنفاق عليهم في مجال التعليم أو التدريب يعد استثمار وليس تكلفة صعبة التحمل (نجم، 2007).

عرف (الربيعاوي وعباس، 2015)، رأس المال البشري بأنه القدرات الإنتاجية للأفراد، ويشمل على المعرفة والمهارات والخبرات والقابليات التي تُسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة. حيث يصف كفاءة جماعية للمنظمة وظيفتها وضع أفضل الحلول للزبائن من خلال معرفة يمتلكها الأفراد العاملين، ويشمل جميع الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة ويعملون فيها، ويتميزون في أنه أحد أكبر وأهم الموجودات المهمة في التنظيم، التي تتمتع بالمعرفة والأداء والخبرة والمهارة، كما يتضمن الإبداع والإبتكار. ولإملاكه يجب أن تقوم المنظمة بعملية تحويل المعرفة الضمنية لرأس المال البشري إلى رأس مال هيكلية بعد أن تخزن هذه المعرفة في أنظمة قواعد بيانات وبرمجيات وبراءات إختراع وإبتكارات، إن القدرات والخبرات والمهارات المكونة له تكاد تكون متباينة وغير متساوية بين الأفراد العاملين، فهناك فئة معينة منهم تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين ويمكنهم ذلك من إنتاج أفكار جديدة تنعكس بالإيجاب على المنظمة ومنتجاتها وحصتها السوقية.

يعرف (المياي) رأس المال البشري بأنه "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها وإستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد الذي لا يمكن لمسها ولا رؤيتها ولا قياسه ولا تقديره بثمن" (المياي، 2011، ص.149).

ينسب Ashton رأس المال البشري في المنظمات إلى "المعارف و المهارات و الخبرات المتراكمة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل وإتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة" (الفضل، 2009، ص.175).

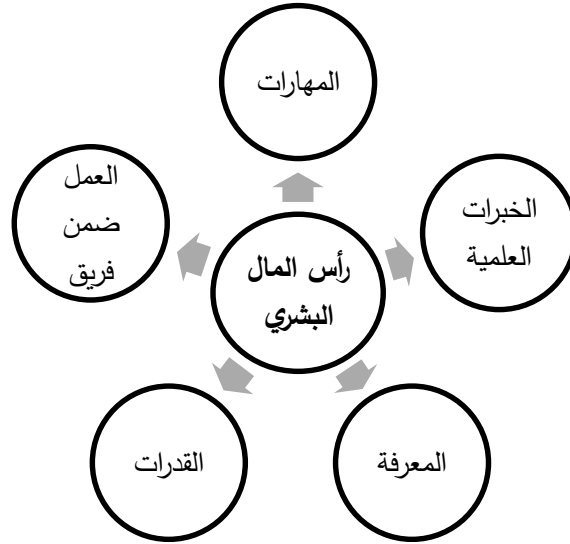
ويعرف رأس المال البشري كذلك بأنه " المعرف الشخصية والخبرات العلمية والمهارت والقدرات الإبداعية والإبتكارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم" (العذاري والدعيمي، 2010، ص.116).

من خلال التعريفات السابقة لرأس المال البشري فإن الباحثة تعرف رأس المال البشري بأنه عبارة المعرفة المترابطة والممتزجة بالمهارات والخبرة المتراكمة والإبداع والإبتكار ومدى قدرة المورد البشري في المنظمة على أداء مهامه بفاعلية وكفاءة بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

تعتبر الباحثة رأس المال البشري الجهاز العصبي الذي يقوم بأعمال المنظمة عن طريق إستغلال الموارد المادية، فهم من الأساس الذي تقوم عليه عملية تعظيم الثروة في المنظمة، وأهميتهم لا تقل عن أهمية رأس المال المادي لأنهم محور وأساس العملية الإنتاجية، ويمكن أن تجمل الأبعاد التالية مكونات له وهي كما في

الشكل التالي:

شكل (5.2): مكونات رأس المال البشري



المصدر: اعداد الباحثة

2.7.1.2 رأس المال الهيكلي Structural Capital:

يعد رأس المال الهيكلي المكون الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الفكري، ويعبر عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة، فهو يمثل القيم التي تقوم عليها المنظمة، ولذلك يؤكد (McElroy) إلى ان رأس المال الهيكلي بأنه عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في الشركة عندما يترك الافراد العمل (McElroy,2002).

ويذكر (نجم، 2007) أنه إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الإحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة عندما تتطفى الأضواء فيها في آخر يوم العمل.

ويصف (الربيعاوي وعباس) بأنه "البنية التحتية الداعمة لرأس المال البشري ويتضمن الطرق التنظيمية، الإجراءات، الإجتماعات، مصادر المعلومات، حقوق الملكية الفكرية". كما يمثل القابلية التنظيمية للمنظمة

التي تواجه إحتياجات السوق إذ يُعد المعرفة المكتسبة والمقاومة في هيكل المنظمة وعملياتها وثقافتها، وهو يُمتلك ويترك في مكان العمل عند مغادرة العاملين لعملهم، ولهذا يمثل الممتلكات الحقيقية للمنظمة والتي يمكن التعامل معها في أي وقت ومقايضته ومقاسمته وإعادة إنشائه على العكس من رأس المال البشري الموجود في عقول الأفراد كما يعتبر بأنه البنى التحتية التي تطورها المنظمات لتتاجر برأس مالهم البشري عن طريق الإدارة النظامية لرأس المال الفكري، إذ تحقق بناء وخزن للكفاءات بمساعدة التقنية وشبكات المعلومات لضمان أن الكفاءة ستبقى ضمن المنظمة عندما يغادرها العاملين، وعندما يتم الخزن فإنها تصبح جزءاً من رأس المال الهيكلية، وهذا يعني بناء مصادر قوة فكرية مع وجود أنظمة للمعلومات تمكن من خلق المعرفة التنظيمية وتميزها عن مجرد معرفة فردية، لذا نرى كثيراً ما ينضوى تحت تسمية رأس المال الهيكلية كل من رأس المال الإجتماعي ورأس المال التنظيمي (الربيعاوي وعباس، 2015، ص.155-157).

أما (Malzan) فقد عرف رأس المال الهيكلية بأنه عبارة عن "القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها، وتشمل على الهيكل التنظيمي، والاجراءات، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، وشبكة الاتصالات، ودليل إجراءات العمل للوظائف، والعلامة التجارية وحقوق الملكية" (Malzan, 2005) نقلاً عن شعبان، 2011، ص.52).

وأشار (Solitander) إلى أن رأس المال الهيكلية يمثل "مجموعة من الإستراتيجيات والهيكل والنظم والإجراءات التي بمجموعها تستطيع المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات إلى الزبائن". فضلاً عن كونه يعزز من قدرة الشركة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة (الفضل، 2009، ص.175).

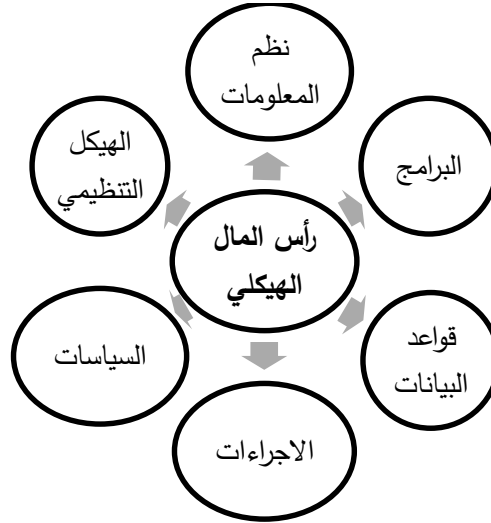
من خلال ما سبق يتضح للباحثة أن رأس المال الهيكلية هو المسؤول عن وجود المنظمة المادي بحيث يوضح قيمتها الدفترية، بينما رأس المال الهيكلية هو المسؤول عن صناعة القيمة السوقية للمنظمة، وهو

الأعلى تأثيرا في صناعة إسم المنظمة ومكانتها، حيث إن رأس المال الهيكلي هو المكون الذي يتم الاحتفاظ به في هياكل وأنظمة وإستراتيجيات وسياسات المنظمة وهو الذي يمثل كل القيم والثقافة التنظيمية التي تقوم عليها هذه المنظمات.

وبحسب ما تعرفه الباحثة فإن رأس المال الهيكلي يمثل الأساس الذي يقوم عليه رأس المال البشري، ويشمل على نظم المعلومات التقنية، وقواعد البيانات، والإجراءات، وسياسات المنظمة، والعمليات الإدارية، ونظم الإتصال والتواصل، والسياسات، والتوثيق التنظيمي الذي يتمثل بالهيكل التنظيمي للمنظمة، بالإضافة إلى الرؤيا والرسالة للمنظمة وثقافتها التنظيمية، وتبرز قيمته بمدى قدرته على تمكين المنظمة وذلك من خلال إستخدامه من قبل رأس المال البشري.

من خلال التعريفات التي تم استعراضها فإن الباحثة توضح أهم الأبعاد المكونة لرأس المال الهيكلي من خلال الشكل التالي:

الشكل (6.2): مكونات رأس المال الهيكلي



المصدر: اعداد الباحثة

3.7.1.2 رأس مال العلاقات Relational Capital:

يعتبر رأس مال العلاقات وهو ما يعرف أيضاً برأس المال الزبوني أنه أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، إذ أنه يقوم بإبراز رأس المال الفكري ويحوّله في صورة قيمة للعلاقات والأداء المنظمي، وتتضمن هذه العلاقات الزبائن والمجهزين ممن يملكون المعرفة ويطلق عليه كذلك برأس مال العلاقات، أو رأس المال الخارجي كونه يعكس علاقات المنظمة وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وعلاقات المنظمة الخارجية وشبكات المعلومات، إن رأس المال الزبوني لا يمكن امتلاكه من قبل المنظمة كما هو الحال في رأس المال البشري، وذلك لأنه يمثل قيمة إمتيازها وعلاقاتها المستمرة مع المنظمات والأفراد التي تقدم المنظمة لهم الخدمات أو المنتجات. لذا فهو يهتم بكسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم للمنظمة وتعظيم قيمتها. إن العلاقات الخارجية التي تقيّمها المنظمة مع الزبائن هي وليدة للعلاقات الداخلية لها، حيث أنها وليدة لتفاعل العلاقات بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما أن هذا التفاعل يبتدع طرقاً ووسائل وآليات يمكن من خلالها أن تنشأ العلاقات مع العالم الخارجي للمنظمة (الربيعاوي وعباس، 2015).

حدد (Malzan) مكونات رأس مال العلاقات بأنها تشمل على "جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين والجهات الحكومية والمستثمرين والزبائن وقنوات التوزيع والتحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة" (Malzan,2005, p.9).

عُرف أيضاً رأس مال العلاقات بأنه " شبكة من التحالفات الإستراتيجية في البيئة " (Chatzkel,2000, p.10).

إن هذه العلاقات التي تبنى بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية إستنادا لما يلي (يوسف، 2005):

1- إن المهمة الأولى لأي منظمة هي إيجاد زبائنها في السوق، ووضع أسس العلاقة المتميزة معهم، لأن الزبائن هم الذين يدفعون فاتورة الشركة.

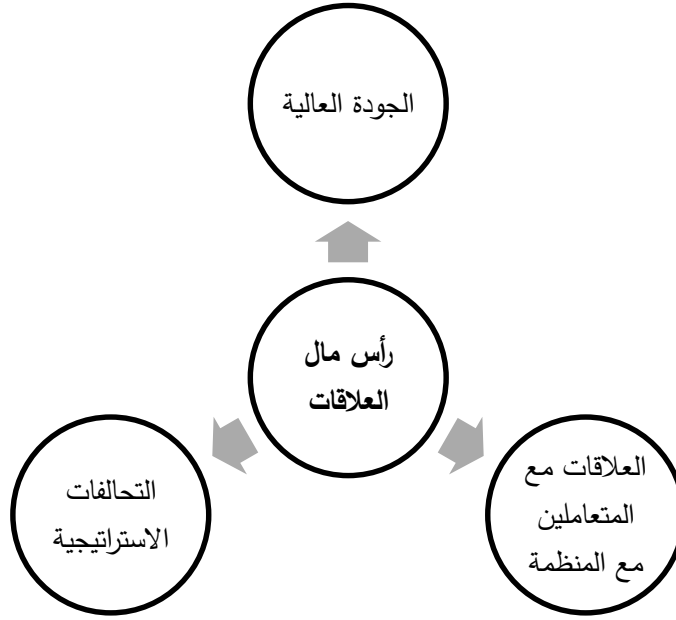
2- تحقق المنظمة زيادة في العائد كلما زاد ولاء المتعاملين مع المنظمة وذلك ببناء علاقات جيدة معهم.

قدم (Meritum Project) إرشادات يعتبر بها رأس مال العلاقات بديلاً عن رأس مال العملاء، ويعرف رأس مال العلاقات بأنه جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنظمة، مثل علاقة المنظمة مع الموردين، والشركاء في البحوث والتطوير، ويتضمن ذلك الجزء من رأس المال البشري والهيكلية الذي يحتوي على علاقات الشركة مع بعض الأطراف المستفيدة مثل: (المساهمين والدائنين...الخ)، بالإضافة للقيمة التي تحملها تلك الاطراف للمنشأة معبراً عنها بصورة المنشأة وولاء العميل ومدى رضاه و القدرة التفاوضية مع الكيانات الاخرى (الجندي، 2005).

ومن خلال إستعراض العديد من التعريفات المتعلقة برأس مال العلاقات، فإن الباحثة تعرف رأس المال العلاقات بأنه رأس المال الذي يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن، والتحالفات الإستراتيجية

التي تسعى المنظمة لإقامتها مع الجهات المختلفة، والإهتمام بزيادة رضا المتعاملين مع المنظمة، وقدرة المنظمة على الإحتفاظ بهم، وذلك عن طريق الإهتمام بمقترحاته والإستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبلهم وإيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجههم في أسرع وقت ممكن، ويمكن أن نجمل أهم الابعاد المكونة له حسب الشكل التالي:

الشكل (7.2): مكونات رأس مال العلاقات



المصدر: اعداد الباحثة

8.1.2 إدارة رأس المال الفكري

إن عملية إدارة رأس المال الفكري تعد ذات أهمية بالغة كونها تقدم الطريقة المثلى لفهم وإستيعاب الأشياء، وتعتبر مصدراً مهماً للجهات المتخذة للقرارات، وتلعب دوراً مهماً في عملية إستقطاب الكفاءات التي تحتاجها المنظمة، وتعمل عملية إدارة رأس المال الفكري للمنظمة في الحفاظ على موردها البشري، وتساعد على إستغلال مهاراتها، وفي ما يلي سيتم التطرق إلى ادارة رأس المال الفكري واستثماره تنميته في المنظمة.

تعرف الإدارة بحسب فريدريك تايلور Frederick Taylor على أنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها" (مخامرة وآخرون، 1998، ص.13).

أما المعرفة فهي عبارة عن "المعلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة فهي تكتسب من خلال الخبرة الطويلة بالعمل في مجال ما وضمن ظروف وبيئات مختلفة" (طيبي، 2010، ص.24).

فيما تعرف إدارة المعرفة بأنها علم "جديد يعتمد على قاعدة الخبرة الإنسانية في التعامل مع المواقف والأحداث التي تواجهنا في حياتنا العملية وهي تتصف بالحكمة وحسن التصرف والتعامل مع هذه الأحداث. كما أنها تحمي الأصول الفكرية من الإضمحلال، وتضيف قيمة للمعلومات والمؤسسة وتسعي لتحقيق الميزة التنافسية" (مطيران، 2007، ص.6).

مما سبق تعرف الباحثة إدارة رأس المال الفكري على أنه العلم القائم على عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، وإستثمار معرفتهم وخبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم في سبيل خلق قيمة مضافة للمنظمة.

قد قدم Stewart مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري وحددها كما يلي (نقلاً عن العنزي ونعمة، 2002، ص.34):

1- الإستفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المنظمة من أجل إقامة علاقات ودية مع زبائنها ومورديها والمتعاملين معها على المدى الطويل.

2- توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية. وتعزيز فرق العمل جماعات الإنجذاب وتصميم أشكال جديدة ومبتكرة للتعليم، والسماح لهم بإستخدام كل ما يمكن لإكسابهم مهارات ومعلومات ومعارف ضمن إهتماماتهم.

3- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، والسماح لهم بطرح ما يشاؤون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في استثمار رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة، وتعزيز البيئة التي تعزز الابتكار والإبداع من خلال الممارسات الإدارية المتبعة.

4- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع بحاجة إليه فعلاً، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة، حيث إن زيادتها عن الحد المطلوب يؤدي إلى عدم التمييز بينها من حيث الأهمية.

5- ضرورة إهتمام هيكلية رأس المال الفكري، وذلك بتخزين المعلومات داخل نظام عالي الكفاءة، بحيث يسهل الرجوع إليه عند الحاجة وإستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

إضافة على ما سبق تؤكد الباحثة على أن إدارة رأس المال الفكري إدارة فاعلة يعد أساس عملية التكيف مع المتغيرات البيئية السريعة ومجارات عصر العولمة وإقتصاد المعرفة، ويعد رأس المال الفكري حامل للمعرفة والأفكار المبدعة وهو من يقوم على تقديم منتجات وخدمات متميزة ذات جودة عالية بأساليب جديدة ومختلفة، ويكمن السبب الرئيس لتحقيق التميز في عملية إدارة رأس المال الفكري في تحويل الأفكار التي يملكها رأس المال الفكري ومعارفه وخبراته ومهاراته إلى حيز التنفيذ عبر الأساليب الإدارية المتبعة، وهي الخطوة الأهم نحو نجاح المنظمة وإستمراريتها وبقائها.

9.1.2 أساليب قياس رأس المال الفكري

تواجه بيئة الأعمال اليوم زيادة حدة المنافسة وسيطرة تكنولوجيا المعلومات، وظهور العولمة، مما أدى إلى صعوبة تحديد قيمة موجودات المنظمة ، ولأن منظمات اقتصاد المعرفة تعتمد على رأس المال الفكري ، فإن نجاحها يتوقف على تحديد قيمة هذه الأصول الفكرية وعلى حسن إدارتها، ويعتبر قياسها أكبر تحدي واجهته إدارة المعرفة، لذلك سنتناول أساليب وطرق القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، وأساليب الإفصاح عنه، حيث يمكن إبراز المحاولات الكثيرة والحديثة المبذولة لقياس رأس المال الفكري وهي (Dalkir,2017):

- 1- إن تلك المحاولات تعبر عن حاجة حقيقية لقياس وتقييم رأس المال الفكري في العديد من الشركات التي تزيد من استثماراتها في مشروعات إدارة المعرفة وتطويرها.
- 2- إن هذه المحاولات يمكن إعتبارها خطوات عملية وموضوعية في سبيل تطوير منهجية عملية خاصة لقياس وتقييم رأس المال الفكري.
- 3- إن هذه المحاولات تواجه اعتراضات عديدة بشأن إمكانياتها للتصدي لمشكلة تحديد المعايير والمؤشرات المساعدة لقياس المعرفة.
- 4- إن الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري تتسم بالعدد الكبير من المؤشرات التي إقترحها العديد من المعنيين مما يعقد التطبيق وخاصة في مجال استخدامها كنماذج رياضية.

ويتم قياس رأس المال الفكري في المنظمة استناداً إلى المؤشرات الواردة في الجدول التالي (عبد الفتاح، 2010، ص30-31):

جدول (3.2): مؤشرات قياس رأس المال الفكري

مؤشرات القياس	المتغيرات	
		مكونات رأس المال الفكري
مستوى القدرات المعرفي لدى العاملين - مدى الاهتمام باستقطاب الأفراد ذوي المواهب - وحملة المؤهلات الأكاديمية والمهنية المتميزة - طاقة التعلم.	1- معرفة العاملين	
مستوى التراكم المعرفي الناجم عن التجارب المعتمدة في الحياة العملية	2- خبرات العاملين	
مستوى القدرات والمهارات التي يتميز بها العاملون في أداء أعمالهم - قياس دور برامج التدريب في تدعيم وتنمية مهارات العاملين - تمكين العاملين.	3- مهارات العاملين	
مستوى الروح المعنوية للعاملين - درجة الأمان الوظيفي - فاعلية نظم الحوافز ونظم الترقية - العمل بروح الفريق.	4- معنويات العاملين	
مستوى القدرات الإبداعية والتجديدية للعاملين	5- قدرات الإبداع والتجديد للعاملين	
		رأس المال الهيكلي
مستوى القدرات الإبداعية للمنشأة المتمثلة في الأصول الفكرية والملكية الفكرية. مدى الاهتمام بالتجديد المستمر في التكنولوجيا المستخدمة. مدى الاهتمام بحقوق الأفراد في ابداعاتهم وتسجيلها بأسمائهم. مدى الإهتمام بالاتفاق على البحوث والتطوير.	1- رأس مال الإبداع والإبتكار	
مدى الاهتمام بوضع سياسات ونظم العمل - مدى توافر أدوات الرقابة ومعايير الأداء - نظم الجودة - مدى توافر قواعد وأنظمة للمعلومات.	2- رأس مال العمليات	
		رأس مال العملاء
مدى تلبية المنظمات لرغبات واحتياجات عملائها	1- رضا العميل	
مدى تمسك العميل واعتزازه بالتعامل مع المنظمة.	2- ولاء العميل	
مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعملائها القدامى واستمرارية التعامل معهم.	3- الاحتفاظ بالعميل	
مدى اهتمام المنظمة بأراء عملائها ومقترحاتهم عند تقديم خدمات أو منتجات جديدة أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية.	4- مشاركة العميل	
مدى قيام المنظمة بتوفير المعلومات والتقنوات التي تمكن العميل من الحصول على أكبر منفعة ممكنة وحل كافة مشكلاته بأقل قدر ممكن من تدخل العاملين بالمنظمة.	5- تمكين العميل	

المصدر: نبيل احمد ابراهيم علي، قياس وتقييم رأس المال الفكري بالمطاحن المصرية، رسالة ماجستير، جامعة الاسكندرية، 2003، ص204.

2.2 المبحث الثاني: التميز المؤسسي

1.2.2 تمهيد

تتعرض العديد من المنظمات لمشكلات ومعوقات تؤثر بشكل مباشر في قدرتها على المنافسة والإرتقاء بالأداء من أجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، ويعتبر التميز المؤسسي من المفاهيم التي تعبر عن مدخل شامل يجمع جميع عناصر ومقومات المنظمة المبني على أساس التميز والتفوق وبما يحقق لها قدرات عالية تمكنها من مواجهة التحديات والمعوقات التي قد تتعرض لها المنظمة في بيئتها الخارجية، وذلك بما يكفل لها العمل المترابط والمتناسق فيما بينها وبين المكونات والعناصر الخارجية، وهو الطريق الذي يمكن المنظمة من الإرتقاء والنمو والإستمرارية والبقاء في البيئة المتسارعة والتطورة بشكل مستمر (السلمي، 2011).

إن المؤسسات المتميزة هي التي تسعى دائما إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، حيث يعتبر التميز نمط فكر إداري، لا حدود أو موانع له، ففي ظل المتغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء الأفضل، وإنما بأن تتميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والإستمرار، ويمثل الأداء قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها بالإستخدام الأمثل لمواردها، ويعبر مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز (غازي، 2014).

بشكل عام ترى الباحثة أن التميز يصنع ولا يوهب، حيث إن التميز يعد نتاج رحلة مستمرة من العمل الجاد القائم على التخطيط السليم وفق رؤية صائبة وأهداف واضحة تطمح المؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن لأي

مؤسسة أن تحقق التميز دون بذل الجهود والعطاء والعمل المستمر من أجل التحسين والتطوير في الأداء المؤسسي.

2.2.2 تعريف التميز:

يعد مصطلح التميز من المصطلحات والمفاهيم التي غلب عليها الإلتباس والخلط مع مفاهيم أخرى، كالعبقرية والموهبة والتفوق العقلي والإبتكار، وقد إتفق بعض علماء النفس على تعريفها بينما إختلف العديد من الباحثين على تعريف واضح بسبب تعدد وجهات النظر وتعدد المدارس والنظريات التي تفسر هذا المفهوم، حيث إن مصطلح الموهوب يطلق على الأشخاص ذوي القدرة المتميزة بدون تحديد نوع هذه الموهبة أو درجة التميز فيها. وقد ربط (تيرمان) مفهوم الموهبة بمفهوم الذكاء، حيث إعتد على درجات إختبارات الذكاء لتحديد الفرد الموهوب، وقد تحول الإهتمام بالموهبة العقلية إلى الإبتكار في أواخر الخمسينات وذلك بفضل (جيلفورد وتورانس)، لكن بدأ الإهتمام بالتميز كمفهوم في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف توم بيترز وزميله روبرت وترمان (Robert Waterman & Thomas Peters) كتابهما المشهور بالبحث عن التميز، وقد درس الباحثان مجموعة الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج المؤسسات والشركات الناجحة. لقد تعددت مصطلحات ومفاهيم التميز، حيث أشار بعض علماء النفس إلى أن التميز عملية عقلية تمر بمراحل متعددة، وآخرون نظروا إلى التميز على أنه إنتاج شيء جديد، والبعض الآخر نظر للتميز في ضوء سمات الشخصية وخصائص معرفية وإنفعالية يمتاز بها الفرد عن غيره، ورأى فريق آخر أن التميز مجموعة من القدرات العقلية(باشيوه وآخرون، 2013).

والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة حيث أنه لا يمكن أن تتميز المنظمة في مجال معين بينما ينهار الأداء لديها في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو ما يشتمل على بعدين من المحاور الإدارية الحديثة وهما حسب ما وضعهما (السلمي، 2001) بما يلي:

- إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز.
- ان كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز.
- وحيث ان البعدين متكاملين ويعتبران عن وجهين لعملة واحدة، لا يمكن أن يتحقق أحدهما دون الآخر.

أورد (السلمي، 2007) أن التميز لا يعني فقط مجرد النجاح ولكنه يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنمو. أما أكثر التعاريف التي لاقت قبولا هو تعريف (مارلاندا) إذ اعتمد على مجموعة من المعايير في تعريفه التميز، وجاء في هذا التعريف أن الفرد المتميز هو ذلك الفرد الذي يظهر أداء متميزا مقارنة مع المجموعة العمرية التي ينتمي إليها في واحدة أو أكثر من الأبعاد الآتية: المقدرة العقلية العالية، والمقدرة الإبداعية العالية، والمقدرة على التميز في نوعية الانتاج، والمقدرة على القيام بمهارات متميزة، والمقدرة على المثابرة والالتزام، والدافعية العالية، والمرونة الاستقلالية في التفكير وغيرها من سمات الشخصية " (راشد، 2016).

وعليه فإن الباحثة تعرف التميز على أنه التفرد والتفوق في تقديم المخرجات (سلع | خدمات)، بكفاءة وفعالية، وذلك بما يلي ويتجاوز إحتياجات والجهات المعنية، وذلك يتم من خلال منهجية وآليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء، ضمن سياسات وأساليب إدارية تتناسب مع المورد البشري المتوافر لدى المنظمة وتوفير بيئة عمل مناسبة له، تعمل على تشجيعه المستمر على الأداء والإبداع.

3.2.2 مفهوم التميز المؤسسي:

بدأ مفهوم التميز بالتكون في أواخر ثمانينات القرن الماضي وأخذ بعدها بالتطور، كان بدايات التميز في أوروبا بظهور النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، الذي إعتمدت عليه الجائزة الأوروبية للجودة في عام 1992م، وقد إنتشر وإستخدم في العديد من دول العالم، وقد كان هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام 1987م، وقد تم تحديث النموذج الأوروبي لتمييز المؤسسي أكثر من مرة كان آخرها في عام 2013م (قاسم، 2016).

تحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس، حيث تعمل على تحقيق طموحاتها وتسعى من خلالها على دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها، لم يعد الأداء التنظيمي المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل أصبح حتمية فرضتها العديد من الظروف الداخلية والخارجية المختلفة على المنظمة، والتميز ليس له حدود مانعة إنما هو نمط فكري إداري يمكن حدوثه في مختلف المنظمات الكبيرة والصغيرة منها، ومع مختلف طبيعة أعمالها ونشاطاتها، أو طبيعة كونها منظمات حكومية أو غير حكومية وغيرها، في ظل هذه التغيرات المستمرة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما أصبح التميز ضرورة من أجل البقاء والإستمرارية، ويمثل الأداء قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف بالإستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام المورد البشري لوظائفه ومهامه وفق معايير وأسس محددة من خلال القيام بعمليات تقييم الأداء، حتى بلوغ الأداء الأفضل والتميز (غازي، 2014).

يعتبر (Bukhart) التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكافة المصادر والحرص على الاداء (الضلاعين، 2010).

بصورة عامة ترى الباحثة التميز المؤسسي بأنه يعبر عن أسلوب حياة للمنظمة Excellence is a way of life for the Organization وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق وإشباع إحتياجات الافراد كافة بشكل متوازن، وحتى يتم ذلك يجب أن يتوفر إطار جامع يضمن الثقافة والتعلم والإبداع والتحسين المستمر، فهو أشبه بهوية وبصمة خاصة للمنظمة، حيث إن عملية التميز يسبقها عملية من التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة ذات هدف محدد، وذلك بتوفر كفاية المصادر، والحرص على الأداء وسعي المنظمة بإستغلال الفرص الحاسمة ونقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف.

على الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا انها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:

1- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة:

يهدف تطبيق معايير التميز في المؤسسات الحديثة إلى إحداث نقلة أكثر تطوراً وقفزة في الأداء المؤسسي، حيث يسهم في إكساب القادة مقومات تحقيق الكفاءة والتميز في الأداء حتى الوصول إلى المستوى العالمي، وبما يتناسب مع رفع روح المنافسة في كافة المجالات وأنشطة العمل بالمنظمة (غازي، 2014).

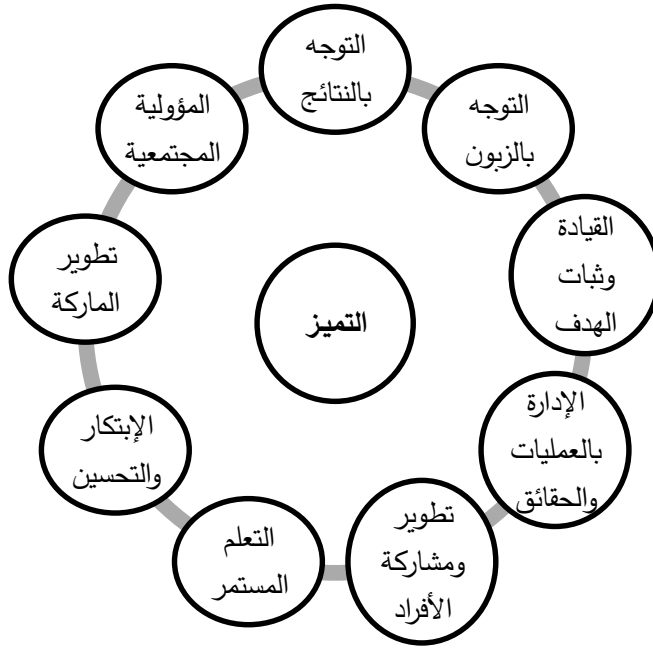
تشكل المفاهيم الرئيسية للتميز والتي يطلق عليها (The Fundamental Concepts Excellence) دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة

إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقود الماضية ، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها، وفقاً لإرشادات الإتحاد الأوروبي (1999)، فإن مفهوم التميز المعروف "بتلك الممارسات المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج" تركز جميعها على تسعة مفاهيم أساسية، تتمثل في (EFQM,2013, p5-7):

- 1- التوجه بالنتائج.
- 2- التوجه بالزبون.
- 3- القيادة وثبات الهدف.
- 4- الإدارة من خلال العمليات والحقائق.
- 5- تطوير ومشاركة الأفراد.
- 6- التعلم المستمر.
- 7- الابتكار والتحسين.
- 8- تطوير الماركة.
- 9- المسؤولية تجاه المجتمع.

يمكن القول أن التميز مجموعة من الممارسات التي تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، بإشتراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على علاج المشاكل، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

شكل (8.2): المفاهيم الأساسية للتميز وفقاً إلى (EFQM (2013)



المصدر: إعداد الباحثة

2- تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على نظائرها:

يوضح (الرشايدة، 2007) أن مفهوم المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة، ومدى تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها، يقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى، ويرى (عبد الفتاح، 2004) أن التميز يمثل الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء اية مهمة بطريقة متميزة.

3- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات المتعاملين:

يوضح هذا المفهوم بأن التميز هو الوضوح في معرفة توقعات العملاء ومطالبهم واحتياجاتهم، وذلك من خلال تفوق الأداء في تقديم وتلبية تلك الاحتياجات والتوقعات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة، بما يحقق المنافع للمتعاملين بشكل متوازن للأفراد والمجتمع (Standen, 2004)، وقد أشار (عبد الفتاح، 2004) أن الجهود التي تبذلها المنظمة لتحديد توقعات المتعاملين معها تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر في أداء ما تقدمه المؤسسة بشكل يفوق تلك التوقعات مما يجعل المؤسسة نموذجاً متفرداً يحتذى به.

يمكن القول بأن المحاور الثلاث تحدثت عن شمولية مفهوم التميز، وأكدت على أن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تتفوق وتتفرد بتقديم خدماتها بشكل مختلف عن نظائرها بحيث تقوم بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها وذلك من خلال صياغة سياسات إستراتيجية تركز على الأفراد والمجتمع والمتعاملين معها بشكل مختلف عن نظائرها مما يؤدي إلى تخطي الطموحات والتوقعات.

4.2.2 خصائص وسمات التميز المؤسسي:

إن المنظمات التي تحقق تميزاً تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة وهي (Gorte, 2002):

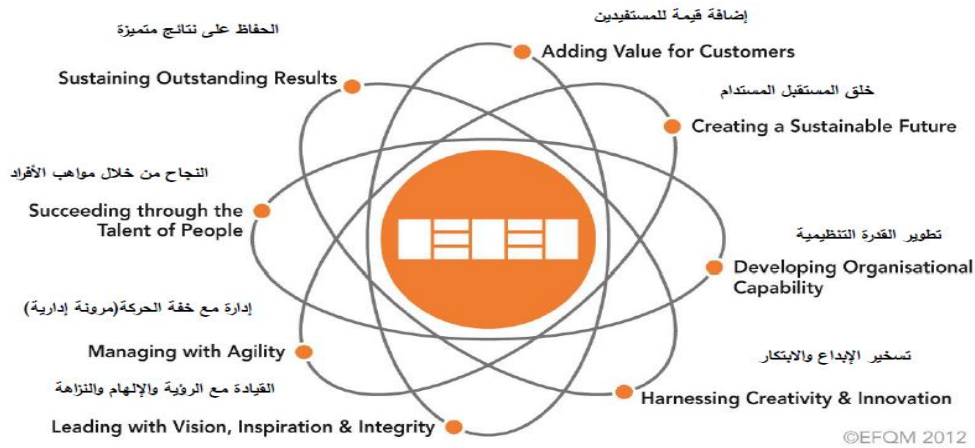
- قبول الأعمال الصعبة: إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات.
- توفر القيادة الكفؤة: إذ إن القيادة تعتبر كقدوة لها دور بارز في التحفيز للتميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب: فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المنظمات إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات في خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

- برامج التدريب التي تعزز من تميز المنظمات.
- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية ذلك باعتباره يؤثر على تميز المنظمة.

5.2.2 متطلبات التميز المؤسسي

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي لتحقيق التميز المستدام، وفيما يلي شرح توضيحي لتلك المتطلبات وفق الشكل الموضح أدناه (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، 2013):

شكل (9.2): المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي



المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، 2013

- إضافة قيمة للمستهفيدين (الفئة المستهدفة): فالمؤسسات المتميزة تعمل بإستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستهفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.

- **خلق المستقبل المستدام:** حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الإقتصادية والبيئية والإجتماعية لها.
- **تطوير القدرة التنظيمية:** حيث إن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- **تسخير الإبداع والابتكار:** وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والإبتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
- **القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة:** حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها وأخلاقها.
- **إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية):** فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز بقدرتها على التحديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.
- **النجاح من خلال مواهب الأفراد:** حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
- **الحفاظ على نتائج متميزة:** فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلبى الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.

6.2.2 أهمية التميز المؤسسي:

أورد زايد أهمية التميز في المنظمات كما يلي (زايد، 2003، ص 25):

- 1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
 - 2- المنظمات بحاجة وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص المبادرة والتميز في الأداء.
 - 3- المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصنع القرار.
 - 4- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء مديرين او موظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة اكثر تميزا في الأداء، قياسا مع المنظمات المنافسة.
- إن إمتلاك مقومات التميز وإدارة التميز وثقافة التميز وتفعيلها هو سبيل بقاء المنظمات واستمراريتها في عصر العولمة القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق وزوال الحواجز، وسيتم التطرق إليها في محاولة لإعطاء صورة واضحة على هذا المفهوم، ومختلف أبعاده من سمات تتصف بها واستراتيجية تعتمد عليها وأعمدة ترتكز عليها في تحقيق أهدافها.

7.2.2 إدارة التميز:

نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل للتفوق التنظيمي يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء الداخلي والخارجي في المنظمة وينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة في المنظمة(حسن، 2008). أو أنها الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة (زايد، 2003). فيما أوردت (الجعبري، 2009) بأنه

محاولة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة قوتها التنافسية. أما (Egan, 2003) فأيد تعريف النموذج الأوروبي للتميز عام 2003، الذي اعتمده الباحثة خلال هذه الدراسة، ورأى بأنها "الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتؤدي إلى تحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية". وهي "التميز في الاستراتيجيات، وممارسات نشاط الأعمال، ونتائج الأداء ذات الصلة بأصحاب المصلحة التي تم التحقق من صحتها بواسطة التقييمات باستخدام نماذج تميز الأعمال ذات العلاقة" (Business Performance Improvement Resource, 2013).

ترى الباحثة أن إدارة التميز بمفهومها العام عملية مستمرة تركز على مفاهيم وأساليب علمية مدروسة، بحيث تهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة وذلك باستخدام الطاقات والموارد المتاحة للمنظمة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، في ظل الظروف الزمانية والمكانية المحيطة بالمنظمة وأفرادها، أو كما عرفها (زايد، 2003) بأنها عملية استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح بأن مفهوم إدارة التميز يتداخل مع مجموعة من العلوم مثل علم الإقتصاد والسياسة والنفس والسلوم الإنساني والعلوم الطبيعية، وفي هذا دلالة على أن إدارة التميز لا تعتبر مجموعة من القوانين التي تستهدف إيجاد آلية عمل ثابتة ونمطية للمنظمة، أو كونها نظام خاص تفرضه طبيعة العمل أو طبيعة المدير، إن الإدارة المتميزة تعتبر بأنها مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات.

وعليه فإن الباحثة تعرف إدارة التميز على أنها عملية صناعة هوية خاصة للمؤسسة بإستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة تتسجم مع العايير الموضوعية بشكل يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة بشكل مختلف يضمن لها التميز في بيئة العمل.

ويعتبر التميز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وترقى إلى إرضاء متلقي المنتج أو الخدمة، ومن أهم المحاولات لتحديد أسس التميز ما جاء في كتاب (Peters & waterman) بعنوان (السعي إلى التميز)، حيث إعتبر هذا الكتاب نقطة التحول الحاسمة في مجال الخدمات الحكومية ، عندما تم ربط تميز المنظمة بعدة سمات بإعتبارها أسس التميز، وهذه السمات هي (Peters & waterman, 2004):

1. التحيز للتنفيذ.
2. الإقتراب من الزبون.
3. تنمية الإستقلالية والعمل الحر.
4. تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد.
5. الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة.
6. الإنحصار في مجالات الخبرة.
7. التنظيم البسيط والعدد الصغير للعاملين.
8. المزج بين المركزية واللامركزية.

وذكر Peters في مقابلة له عام (2001) أنه يجب أن تضاف سمة أخرى وهي "القابليات التي تتعلق بالأفكار والتحرير والسرعة"، وقد اعتمد الكاتبان على نموذج مكنزي في ذلك (McKinsey S-7s model) (الدويري، 2006).

8.2.2 المنظمات المتميزة:

عرفت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) المؤسسات المتميزة على أنها تلك المؤسسات التي تحقق نتائج باهرة ومستدامة بما يلبي أو ما يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها، وتقوم بوضع إستراتيجيات تلائم تلك التوقعات للحصول على نتائج متميزة بشكل مستمر، وتعمل بشكل دائم على اظهار اسباب ارتفاع النتائج لديها للحفاظ على استمراريته وضمان تحقيقها للنتائج المتميزة في المستقبل.

بينما عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) المنظمات المتميزة بأنها "الجهود الجارية لوضع إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات الأعمال".

فيما ذكر (Gilgeous, 1997) أن المنظمات المتميزة هي التي تتفوق باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها.

وعرفها (Burkhat, 1993) على انها "سعي المنظمة من أجل استغلال الفرص المناسبة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة على أساس وضوح الغرض وكفاية الموارد لتحقيق مستويات عالية من الأداء".

ويرى (Nafei, 2016) هي المنظمة التي تسعى باستمرار بالتميز في أداء وظائفها، وإيجاد علاقات جيدة مع عملائها والعملاء، وتحديد أداء منافسيها، ونقاط القوة والضعف، والظروف المحيطة بيئتها.

يمكن توضيح خصائص المؤسسة المتميزة، كما يوضحها النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، والتي يمكن اعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية مؤسسة فيما يلي (EFQM,2013):

1. رضا العملاء: المؤسسات المتميزة تقدم قيمة مضافة للعملاء من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم بل وتعمل دائما على منحهم ما يفوق توقعاتهم من تقديم الخدمات والسلع.

2. التنمية المستدامة: المؤسسات المتميزة يكون لها أثرا ايجابيا على البيئة من حولها، من خلال تعزيز وتميز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في الجوانب الأمنية، والعدلية، الإقتصادية، الإجتماعية، والبيئة في المجتمع الذي تعمل به.

3. تطوير القدرات: المؤسسة المتميزة تعمل على تعزيز قدراتها من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل الحدود التنظيمية.

4. تشجيع وتبني الإبداع والإبتكار: المؤسسة المتميزة تعمل على توليد المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال التحسين المستمر وتشجيع الإبتكار وخلق بيئة مواتية دائما لتبني كل ما هو جديد.

5. الرؤية والرسالة والإلتزام: المؤسسة المتميزة تتمتع بوجود قادة ذوي رؤية للمستقبل يحققونها من خلال الإلتزام برسالة معينة تجاه بيئتهم وعملهم.

6. التخطيط المرن: لدى المؤسسات المتميزة دائما قدرة على التحريك والاستجابة بكفاءة وفعالية لإقتناص الفرص وتجنب التهديدات أو التعامل معها بما يخدم مصالحها ويجعل من تلك التهديدات فرصا يجب اغتنامها.

7. النجاح من خلال اطلاق مواهب الأفراد: تقدر المؤسسات المتميزة العاملين بها وتعمل دائما على تفجير طاقاتهم ومواهبهم من خلال خلق بيئة مواتية وثقافة التمكين ، والايمان بأن نجاح المؤسسة يتوقف على تحقيق أهداف وطموحات كل من العاملين والمنظمة على حد سواء.

8. الحفاظ على التميز والتمسك به: المؤسسة المتميزة تعمل على تحقيق نتائج عالية تلبى احتياجات أصحاب المصلحة على المدى الطويل والقصير في إطار البيئة التي تعمل بها.

من خلال ما سبق فإن الباحثة تعرف المنظمات المتميزة على أنها تلك المنظمات التي تحقيق التوازن في جميع أنشطتها ومخرجات عملياتها، وتحافظ على علاقاتها مع المتعاملين معها وتسعى إلى التطوير والتحسين المستمر في أدائها واستراتيجيتها بشكل يحقق المنتائج ويجعلها تتميز وتتفوق عن نظائرها.

9.2.2 أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو الآتي:

1.9.2.2 التميز القيادي:

تؤثر الإدارة العليا بشكل مباشر على عملية صناعة التميز في المؤسسة، وذلك من خلال عملها على تنمية قدرات ومهارات الأفراد، وتشجيعهم على الإبداع والتميز بالعمل، ولا يمكن أن يتم ذلك دون إمتلاك هذه الإدارة مهارات قيادية وعلاقات فعالة بالعمل، تمكنها من التخطيط بشكل متجدد غير تقليدي، وبتشجيع الأفراد العاملين فيها على المنافسة وتحفيزهم ودعمهم لتقديم أفكار إبداعية جديدة، كما أن تبني الإدارة العليا لإستراتيجية الباب المفتوح ودعم الإتصال والتواصل المباشر بينها وبين الأفراد، من شأنه أن يتيح بتبادل المعلومات بفاعلية في المنظمة، ولتحقيق ذلك لابد من قيام القادة بعدة نشاطات تشجع عملية التميز في

المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يعمل على إنسياب المعلومات والأفكار الإبداعية بين العاملين والقيادة بشكل مباشر دون حواجز بيروقراطية، إن القائد المتميز هو الذي يضع الحلول السريعة للمشكلات ويحددها ويعالجها، ويقدم النصائح للعاملين ويأخذ بإقتراحاتهم ويزيد من روح التآلف في العمل مما يعمل على السير بهم نحو التميز (Borghini, 2005).

إن مفهوم التميز القيادي يعني: " قدرة القائد على رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات" (المليجي، 2012).

بينما أشار (العجمي، 2008، ص.219) على أن التميز القيادي هو "فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم".

وعليه فإن الباحثة تعرف التميز القيادي بأنه مدى إمتلاك القادة لمهارات الإتصال الفعال، والقدرة على إكتشاف المشكلات ومعالجتها، ودعم وتحفيز فريق العمل، وتعزيز روح التآلف والعمل بفريق، وفق عملية إدارية ممنهجة ومخططة تعمل على النهوض نحو تحقيق الأهداف والتميز.

2.9.2.2 التميز البشري:

يعتبر العنصر البشري البنية الأساسية لأي منظمة كانت مهما اختلف حجمها وطبيعة عملها، وبحسب غازي فإن أهمية العنصر البشري ترجع إلى عدة أسباب أهمها (غازي، 2014):

- إن الإنسان هو المسؤول عن التجديد والإبتكار.
- إن الإنسان هو وسيط التعلم ف المنظمة.

لا شك أنه على الرغم من الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية إتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشر هو العنصر الحاكم في عملية إتخاذ القرارات.

إن لإشراك القوى العاملة في المنظمة في عملية إتخاذ القرارات، بحيث لا تنحصر هذه العملية على الإدارة العليا في المنظمة عبر إتخاذ الإدارة مبدأ التفويض، وإفراح مجال الحرية والمشاركة في صناعة القرارات للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، من شأنه أن يساهم في تقديم الخدمات بطريقة مختلفة أكثر كفاءة وفاعلية وإبداعاً وتميزاً. الأمر الذي من شأنه أن يحقق أهداف التميز المؤسسي (حسن، 2008).

إن القيادة المتميزة تحرص على قياس نتائج الموارد البشرية بصورة دورية لقياس مدى الرضا لديهم عن الأداء من خلال إستبيانات قياس إتجاهات الرأس وفقاً للعناصر المختلفة، حيث يجب أن تتسم عملية القياس بالحيادية التامة لتحقيق الحيادية والمصداقية، وكلما كان القياس يتم من خلال جهة خارجية كلما كانت النتائج بالدقة المطلوبة سعياً للتطوير والتحسين المستمر وصولاً إلى التميز المنشود (غازي، 2014).

مما سبق فإن العنصر البشري يعتبر المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية في المؤسسة وهو العقل المفكر والجهاز العصبي الذي يقوم بأعمال المنظمة، وعليه فإن الباحثة تعرف التميز البشري بأنه مدى إمتلاك المنظمة لأفراد يتمتعون بالمعرفة والمهارات والخبرات، والتفرد والتميز في تقديم مخرجات العمل بشكل إبداعي ومتميز.

3.9.2.2 التميز الخدماتي:

إن من أهم أولويات المنظمات المعاصرة التي أصبحت في قمة النجاح أنها أدركت أن عملية التميز في تقديم المنظمة لخدماتها هو أساس النجاح المكتسب للشركة وهي أساس النجاح في التعامل مع العملاء.

إن المؤسسات المتميزة هي تلك التي تحقق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين معها وتتأكد من ذلك من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة، حيث يعتبر المتعاملون مع المنظمة بمثابة أساس تركز عليه المنظمة لتطوير خدماتها وتحسينها حسب توقعاتهم، ففي حال كانت الخدمة المقدمة لا تلي

توقعاتهم أو تزيدها فإنها تدفعهم إلى التعامل مع المؤسسات المماثلة، ففي ظل إدارة التميز في ظهور مثل هذه النتائج يعد مؤشراً سلبياً على الأداء، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل قد يؤدي إلى التحسين المستمر (النعيمي وصويص، 2008).

وعليه فإن الباحثة تعرف التميز الخدماتي بأنه رصد إحتياجات ورغبات المتعاملين مع المنظمة وإشباعها بطريقة مختلفة ومتميزة عن نظائرها، بحيث يفوق توقعاتهم، وذلك عن طريق الإبداع والتطوير المستمر الذي يقدمه المورد البشري الذي تمتلكه المنظمة.

10.2.2 نماذج التميز المؤسسي وجوائزه

إن التجارب المحلية والإقليمية والعالمية لتطبيق نماذج التميز في الأداء المؤسسي، هي من أنجع الوسائل في تحقيق قفزة نوعية بمستوى أداء مؤسسات القطاع العام والخيري والخاص من حيث تقديمها خدماتها للمتعاملين ومساهماتها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال نماذج تميز وفقاً لأفضل الممارسات العالمية، حيث تقدم هذه النماذج للتميز فوائد بارزة لتحسين الأداء والحصول على الأداء المتفوق وكذلك تحقيق مراجعة نظامية، ومنتظمة، وشاملة للمنظمة، باستخدام التقويم الذاتي الذي يحدد مناطق القوة والضعف للتحسين.

هناك عدة طرق تستخدم لتقييم الأداء في المنظمات، حيث تتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى في المنظمة سواء كانت مادية، مالية، تقنية، معلوماتية، وبشرية، بما يضمن لها الإستخدام الأمثل لتلك الموارد. وتعتبر إدارة الأداء أن العنصر الأساسي في كفاءة الأداء وفعاليتها هو إستثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم، وأن القدرات الإنتاجية للمنظمات تتكون

وتتطور بالتخطيط والتحسين المستمر والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط له هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية (باشيوه وآخرون، 2013).

ظهرت نماذج التميز على الساحة العالمية للمنظمات كدليلاً لها نحو التميز، تمثل نماذج التميز المؤسسي جوائز مسابقات تتنافس فيها المنظمات وفقاً لتمييزها في تقديم منتجاتها سواء كان سلعة أو خدمة، وارتقاء أساليب ونظم العمل والعلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمرين، ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام القوائم للرصد إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات منظمة أخرى منافسة، أو بوضع جداول تتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي تم تحقيقه لكل جهة من الجهات المنافسة في المتسابقة ضمن مجموعة محددة من المعايير المحددة مسبقاً، بحيث يكون لكل معيار درجة خاصة به (مجيد، 2012).

1.10.2.2 أبرز جوائز ونماذج التميز العالمية:

1.1.10.2.2 جائزة ديمينج Deming Prize

وضعت أسس جائزة ديمينج من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين Union of Japanese's scientists & Engineers، عام 1951 وذلك اعترافاً بجهود إدوارد ويليم ديمينج (W. Edwards Deming)، ومساهماته في الصناعة اليابانية، حيث قدر له اليابانيون هذه المساهمات وأعتبروها من أسباب تفوق اليابان في الجودة (حسن، 2008).

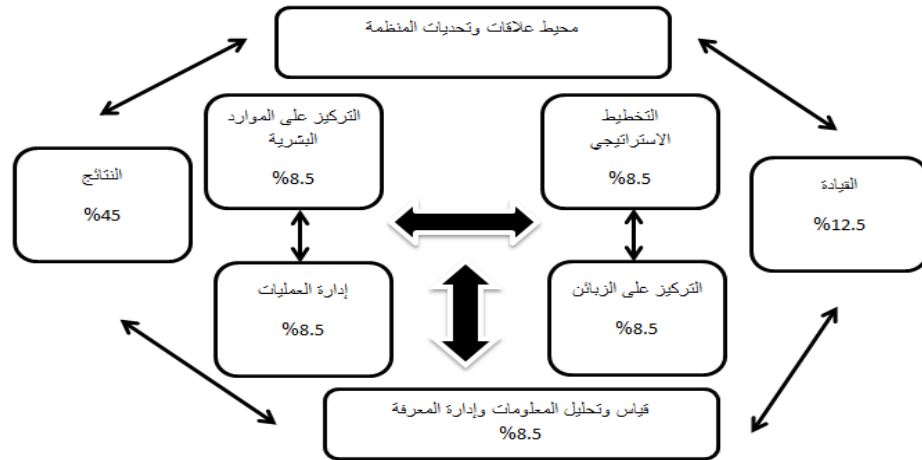
وقد حددت المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة وهي: 1- السياسات، 2- التنظيم والتنمية، 3- التعلم والتدريب، 4- المعلومات، 5- التحليل، 6- التخطيط للمستقبل، 7- ضمان الجودة، 8- تأثيرات الجودة، 9- التتميط (التقييس)، 10- المراقبة (باشيوه وآخرون، 2013).

2.1.10.2.2 جائزة مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige:

مالكوم بريدج أحد رواد ادارة الجودة الشاملة الامريكية، الذي خصصت جائزة بأسمه، بحيث تمنح للشركات الامريكية التي تتجح في تطبيق معايير أنموذجه، ويشرف على هذه الجائزة (المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الامريكية)، تأسست جائزة مالكوم بالدريج بقانون عام رقم 100-107 موقعة من الرئيس الأمريكي في 1987/8/20، لزيادة الوعي بجودة الإدارة ولمكافأة الشركات الأمريكية التي تتجح بتطبيق نظم إدارة الجودة (ASQ, 2018).

وتكونت الجائزة من سبعة معايير رئيسية وتسعة عشر معيارا فرعيا وتوزعت المعايير بالشكل الاتي (Baldrige National Program):

شكل (10.2): نموذج مالكوم بالدريج



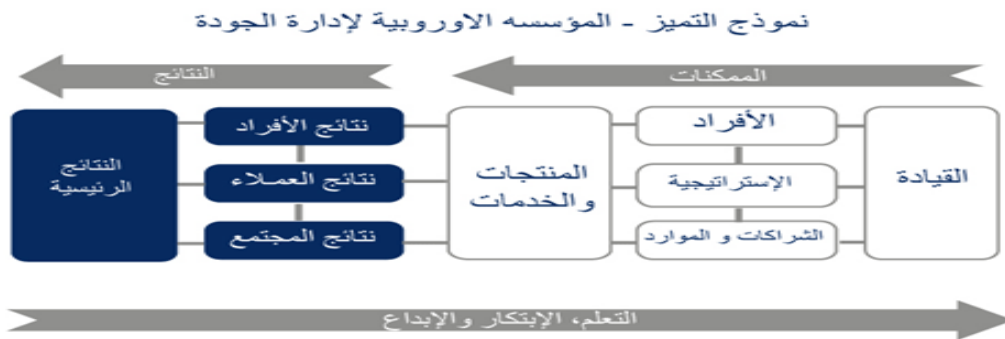
المصدر: أمل الحساني، 2015، مجلة الجودة الصحية، الموقع الالكتروني، www.m-quality.net، آخر زيارة 29-4-2017، (7:40pm)

3.1.10.2.2 نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز The European Excellence Model

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أهم النماذج الشائعة إستخداماً في العالم المعاصر، ويقوم هذا النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث ولد من النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة EFQM الذي أسس عام 1988، والذي تنص رسالته على " تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسات بالنهاية لرضا العميل، ورضا العاملين، وإدارة المعرفة، والتأثير على نتائج العمل، والمجتمع ولدعم المدراء في أوروبا بجعل الجودة الشاملة عامل حاسم للوصول إلى ميزة التنافس العالمية ، ويرتبط النموذج الأوروبي للأداء بالنموذج الأوروبي للجودة والذي يدار من قبل الإتحاد الأوروبي. وتتبلور فكرة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة الزبائن، وتحقيق النافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم يتحقق من خلال القيادة التي تعمل على صياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات في المنظمة (باشيوه وآخرون، 2013).

وتتكون الجائزة من (9) معايير رئيسية و(32) معيار فرعي.

شكل (11.2): نموذج التميز المؤسسي (EFQM)



المصدر: أ. أمل الحساني، مجلة الجودة الصحية، ادارة التميز، 2015، www.m-quality.net، تاريخ الزيارة 29-4-

7:40pm، 2017

ومن اهم المعايير التي شمل عليها النموذج بالنسب المئوية حسب ما تم وضعه في النموذج من خلال

الجدول التالي (www.efqm.org):

جدول (5.2): معايير نموذج (EFQM)

رقم المعيار	العناصر	المعيار	النسبة %	المجموع الفرعي
1.	الممكنات	القيادة	10%	50%
2.		السياسة الاستراتيجية	9%	
3.		العاملين	8%	
4.		الشركاء والمصادر	9%	
5.		العمليات	14%	
6.	النتائج	نتائج الزبائن	9%	50%
7.		نتائج العاملين	20%	
8.		النتائج الاجتماعية	6%	
9.		نتائج الاداء	15%	

المصدر: اعداد الباحثة بناءً على النموذج الأوروبي للأداء التميز EFQM

2.10.2.2 نماذج وجوائز التميز العربية والمحلية

سعت العديد من الدول العربية نحو استشراف المستقبل وهو نقلة واضحة في الممارسات الإدارية حيث إن الغاية من استشراف المستقبل هي تحقيق الريادة والتميز والتفوق وتجاوز تلبية الحاجات والتوقعات، فاستشراف المستقبل يكون من خلال تطوير قدرة المؤسسة على وضع سيناريوهات تحدد التوجهات المستقبلية وتعمل على مواكبتها لذلك قامت العديد من الدول العربية بوضع بعض المعايير الخاصة للإرتقاء بمستوى

أدائها وتميزها وتطورها ومن هذه الجوائز والنماذج ما يلي:

1- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز King Abdullah II for Excellence

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص إلى تعزيز التنافسية عند المنظمات الاردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الاداء، وتمنح الجائزة مرة كل عامين (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2017).

2- جائزة الملك عبد العزيز

صدرت موافقة خادم الحرمين الشريفين على إنشاء الجائزة وأن تسمى "جائزة الملك عبد العزيز للجودة" برقم 7/ب/18670 في 27 / 11 / 1420، وتعد الجائزة الأم للتميز المؤسسي على مستوى المملكة العربية السعودية ولجميع القطاعات. (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2017).

3- جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز

تأسس البرنامج في العام 1997م، كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم، وقد ساهم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز خلال السنوات الماضية بإحلال نقلة نوعية حقيقية في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، ويحرص فريق البرنامج على تطوير نظام البرنامج ومراجعة فئاته ومعايير ومنهجيته وأساليب عمله بشكل منتظم لتواكب التغيرات الحديثة في عالم الإدارة والجودة ولتستجيب بكفاءة لظروف ومتطلبات القطاع الحكومي في دبي.

إعتمدت جائزة دبي للتميز على النموذج الأوروبي للتميز EFQM وإعتمدت ذات الأسس في وضع المعايير للتميز الإداري والتفوق الوظيفي وتطبيق الجودة على المستويين المؤسسي والبرامجي والفردى في القطاع الحكومي (جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، 2017).

4- جائزة فلسطين للتميز والإبداع

هذه الجائزة احتضنتها مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية كواحدة من برامجها التنموية منذ انطلاقتها في العام 2007 إيماناً منها بأهمية تقدير وتكريم من يبذل جهده ويتفانى في سبيل الإتقان والتميز، لما لذلك من دور وأثر في ترسيخ قيم التفاني والإخلاص في توفير ظروف الحياة الكريمة للمواطن، وتعزيز الصمود والمراكمة على الإنجازات نحو بناء الدولة الفلسطينية المستقلة.

وتقوم جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع من خلال مسيرتها على تحفيز التميز والإبداع لدى الأفراد والمؤسسات في فلسطين، حيث تسعى الجائزة إلى بناء وتنمية ثقافة الإبداع في فلسطين، وتكريم المثابرين على الحياة من أجل تقديم نماذج حية من القدوة الحسنة للأجيال القادمة. كما تتطلع الجائزة إلى ترسيخ مبادئ ومفاهيم الإدارة الحديثة والجودة والتميز في الأداء لدى الأفراد والمؤسسات الفلسطينية.

من خلال ما سبق يتضح للباحثة أن جميع جوائز ونماذج التميز خصصت للأفراد ولمؤسسات القطاع الصناعي والزراعي والمؤسسات الخدمائية الخاصة، إلا أنه لا يوجد جوائز أو نماذج خاصة بتميز المؤسسات التعليمية والأكاديمية.

3.2 المبحث الثالث: جامعة القدس

1.3.2 لمحة عن جامعة القدس

جامعة القدس هي جامعة فلسطينية، تأسست في العام 1984. ويقع الحرم الرئيس للجامعة في بلدة أبو ديس، شرق العاصمة المحتلة، وهي الجامعة الوحيدة في العالم التي يحيطها الجدار الفاصل العنصري. تحتوي الجامعة على خمسة عشر كلية أكاديمية إضافة للعديد من المراكز مثل متاحف الرياضيات والعلوم وشؤون الأسرى، ومراكز البحوث في تكنولوجيا النانو والتكنولوجيا الحيوية وتكنولوجيا المعلومات والعلوم البيئية، ومراكز العمل المجتمعي وعيادات المساعدة القانونية، كما وتوجد محطة تلفزيون ومختبر للإعلام. يعمل ما يقرب من 1300 موظف في الجامعة حيث يقدمون الخدمات التعليمية والإدارية لما يصل إلى 13000 طالبا بما فيها مستوى الماجستير.

تكمن رسالة جامعة القدس في تزويد الطلاب بالأدوات اللازمة للتغلب على التحديات الصعبة ورسم مستقبل ناجح من خلال تشجيع البحوث الأكاديمية والتفوق المهني".

2.3.2 الكادر الأكاديمي في الجامعة:

تحرص جامعة القدس على التطوير المستمر للكادر في الجامعة ، من خلال الابتعاث حيث تم ابتعاث عدد كبير من المدرسين لاستكمال درجة الدكتوراة خاصة في الجامعات الأوروبية والأمريكية، وكذلك من خلال دعم حضور المؤتمرات العالمية والنشر في المجالات العلمية العالمية. كما تقوم الجامعة بترقية أعضاء الهيئة الأكاديمية من خلال لجنة الترقية، حيث يتم ترقية عددا منهم سنويا إلى رتبة استاذ مشارك واستاذ (برفيسور). بالإضافة إلى ذلك توفر الجامعة اجازة التفرغ العلمي لأعضاء الهيئة الأكاديمية حيث يحصلون على الراتب كامل خلال الاجازة لكي يتفرغوا للعمل البحثي والتطوير.

3.2.2 البحث العلمي في جامعة القدس

حرصاً من جامعة القدس للإرتقاء برصيدها البحثي العلمي في مجتمع الجامعة وخارجه، كثفت إدارة الجامعة جهودها ممثلة برئيسها أ.د. عماد أبو كشك الذي استحدث منصب نائب الرئيس للبحث العلمي والتطوير والابداع ، والمجموعات البحثية في الجامعة من خلال شبكة القدس للبحث العلمي التي تضم اكثر من خمسين مجموعة بحثية متخصصة، وعملوا معاً ضمن فريق واحد لاستحداث ثقافة الابداع والانتاج في الجامعة.

وجاءت رؤية البحث العلمي في جامعة القدس "تحقيق الريادة في البحث العلمي والإبداع والابتكار في مختلف مجالات المعرفة" (AQU Deanship of Scientific Research, 2018).

أما عن رسالتها فهي "تطوير القدرات الكافية في AQU لتشجيع إنتاج البحث العلمي من خلال خلق بيئة جذابة ومحفزة ودعم التميز والابتكار للباحثين في جميع مجالات المعرفة لتحقيق القيادة الوطنية والإقليمية والعالمية" (AQU Deanship of Scientific Research, 2018).

تسعى عمادة البحث العلمي إلى تحقيق عدد من الأهداف التي تحاول تحقيقها عبر عدة وسائل منها (AQU Deanship of Scientific Research, 2018):

- تعزيز القدرات البحثية في AQU.
- تشجيع وتحفيز ودعم الباحثين في AQU لزيادة جودة وكمية المشروعات البحثية.
- التواصل المستمر عبر جميع الوسائل مع الباحثين والمجتمع.
- تحسين قاعدة بيانات أبحاث AQU الموجودة.
- تفعيل العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي من خلال اتجاهات البحث التي تخدم هذا المجتمع.

- ضمان جودة البحوث العلمية المنتجة في AQU.
 - إنشاء مجلة أكاديمية محترمة تركز على قضايا القدس.
 - تشجيع الأنشطة البحثية على مستوى الكليات بالتعاون مع محامي البحث العلمي.
- قامت عمادة البحث العلمي في جامعة القدس بعدة محاولات تحفيزية وجادة للباحثين من أجل النهوض بالبحث العلمي في جامعة القدس، وجعل البحث العلمي يصب في مصلحة الجامعة والمجتمع المحلي، وقضت الجامعة جوائز خاصة للباحثين في الجامعة كمحاولة لتنشيط الباحثين وحثهم على التنافس المحمود في خدمة البحث العلمي والجامعة والمجتمع المحلي، وتهدف هذه الجوائز لتي تقام بشكل سنوي في جامعة القدس بهدف تنشيط مختلف كليات الجامعة (AQU Research Awards, 2018).

4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

1.4.2 الدراسات المحلية (الفلسطينية)

دراسة (النخالة، 2015) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة، وتوضيح ما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحسين الأداء لوزارة الداخلية والأمن الوطني، لتحقيق أهداف الدراسة طورت إستبانة لجمع البيانات وتم توزيع عينة عشوائية طبقية عددها (400) إستبانة، وتم إسترداد 90.75%.

وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث، وبين تحقيق مستوى مرتفعاً من الأداء.
- هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء.

دراسة (الخشري، 2015) بعنوان: "واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة والتي تشكل منها مجتمع الدراسة: (جامعة فلسطين، وجامعة غزة، وبولتكنيك فلسطين)، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري وأبعاده المتمثلة في: (البعد البشري والبعد الفكري والبعد الهيكلي والبعد

الزبونى)، لتحقق أهداف الدراسة إستخدم المنهج الوصفى التحليلى، وطورت إستبانة لجمع البيانات وتم توزيع عينة عددها (250) إستبانة، وتم إسترداد 68%. وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج كان الأهم منها:

• أن المتوسط الحسابى النسبى لاستجابات أفراد العينة تجاه إدارة رأس المال الفكرى بالجامعات الفلسطينية الخاصة كان بنسبة (75.91%)، أما أبعاد إدارة رأس المال الفكرى فكانت نتائجها على النحو التالى:

- تعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة "رأس المال البشرى" بنسبة (73.70%)

- تعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة "الأصول الفكرية" بنسبة (73.62%)

- تعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة "الأصول الهيكلية" بنسبة (75.90%)

- تعنى الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة "رأس مال العلاقات- الزيون" بنسبة (80.07%)

• لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فى استنتاجات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكرى بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة تبعاً للتغيرات الديموغرافية، بينما توجد فروق تبعاً لمتغير الجامعة كان لصالح بوليتكنك فلسطين فى مجال "إدارة العنصر البشرى"، ولصالح جامعة فلسطين فى مجال "إدارة رأس مال العلاقات".

دراسة (أبو سويرح، 2015) بعنوان: "العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكرى دراسة تحليلية".

هدفت هذه الدراسة لمحاولة دراسة وتحليل عناصر رأس المال الفكرى والتعرف على المكونات الأساسية لرأس المال الفكرى كونه أحد أهم الموضوعات المعاصرة، وتم إستخدام المنهج التحليلى الاستنتاجى لتحليل الأفكار والآراء المطروحة فيما يتعلق برأس المال الفكرى ودراسة مدى توافر عناصر رأس المال الفكرى فى وزارة

التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، واعتمد الباحث على ما توفر من أدبيات الموضوع لبناء الإطار النظري والمفاهيمي للبحث والأفكار والنظريات التي تحكم هذا الإطار إستناداً لتلك الأدبيات ومناقشة تلك المفاهيم . وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن هناك شبه إتيافاق على مكونات رأس المال الفكري، ويمكن تشبيه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة متراكمة ومجموعة من المعارف، حيث أن كل فرد ينظر إلى المعرفة من زاوية ومنظور إهتمامه، كما أن أغلب الباحثون متفقون على أن مكونات رأس المال الفكري تتحصر بشكل أساسي في ثلاث مكونات (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس مال العلاقات)، إستطاع الباحث في هذه الدراسة في بناء نموذج لعناصر رأس المال الفكري على مستوى المؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال.

دراسة (الأيوبي، 2015) بعنوان: "بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر بيئة العمل في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية الحكومية بمحافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الكليات، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل، وتم تطوير إستبانة شملت على جميع مفردات عينة الدراسة وعددها (49)، وقد أظهرت النتائج بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل بأبعادها على التميز المؤسسي في الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل في تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة (البحيصي، 2014) بعنوان: "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت إستبانة لجمع البيانات وتم توزيع عينة عددها (205) إستبانة، تم استردادها (100%). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم.
- أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، البشري، والخدماتي) بدرجة كبيرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والخدماتي من جهة أخرى.

دراسة (شعبان، 2011) بعنوان: "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفا من موظفي الشركة، وقد تم اعتماد اسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات، وتم استرداد (105) اي ان نسبة الاسترداد شكلت 87.5%.

وقد اظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة احصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، خاصة بما يتعلق بمجال الجودة المتفوقة، وان الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية، كما اوضحت الدراسة بأن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، حيث ان رأس مال العلاقات يسهم بشكل أكبر من المكونين الاخرين لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

دراسة (الشرفا، 2008) بعنوان: " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقق المزايا التنافسية في المصارف العاملة بقطاع غزة، وقد تم تصميم استبانة تم توزيعها على المدراء ورؤساء الاقسام في المصارف العاملة في قطاع غزة، بعدد (174) موظفا.

وقد اظهرت النتائج ان هناك تطبيق لادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في جميع الوحدات والاقسام داخل المصارف العاملة بقطاع غزة، وتحرص إلى ضرورة الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها، واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة، لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة.

واشارت إلى وجود علاقة قوية موجبة بين ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتج، الاداء المالي، السيطرة على الاسواق، كفاءات العمليات، الإبداع والتطوير).

2.4.2 الدراسات العربية والاجنبية

دراسة (بن ثامر، 2016) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في دعم الابتكار بالمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعريريج -"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إتجاهات الإطارات العاملين في مؤسسة كوندور -برج بوعريريج- نحو مستوى رأس المال الفكري السائد والتعرف على مستوى الابتكار السائد لديهم، إضافة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري في أبعاد الابتكار لدى العاملين، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم إستبيان وإستخدام العينة المقصودة التي بلغ عددها (37) مفردة، تم استردادهم بنسبة (100%)، وتم استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- إن مستوى إهتمام المؤسسة برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة جاء مرتفعا.
- إن مستوى الابتكار لدى العاملين بنفس المؤسسة مرتفع.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في دعم الابتكار بأبعاده لدى العاملين.

دراسة (العزب، 2016) بعنوان: "أثر الإستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته لغرض جمع البيانات، وتوزيعها

على (435) استرد منها ما نسبته (90.6%)، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- إن الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة.
- إن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة.
- وجود أثر أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، حيث تفسر ما مقداره (54%) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

دراسة (محمد، 2015) بعنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات - سودا تل".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، ومعرفة أثر دوافع العاملين واستجابة المنظمة لها في تحقيق التميز المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي، وتم تطوير أدوات جمع البيانات بالإستبيان والمقابلات، وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- تتبنى الإدارة العليا الأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات ورغبات العملاء.
- تعول الشركة على العاملين من ذوي الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة.

- حرص المديرون على منح مرؤوسيهـم الصلاحيات التي تساهم في أداء العمل.

دراسة (بني حمد، 2015) بعنوان: "المرونة الإستراتيجية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للذكاء التنافسي : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الوسيط للذكاء التنافسي في تحسين أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعتـماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء إستبانة لعملية جمع البيانات شملت على (203) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية والأردنية.

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها في الذكاء التنافسي للبنوك التجارية الأردنية

دراسة (شريفـي، 2014) بعنوان: "رأس المال الفكري لدعم الإبداع".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية رأس المال الفكري في دعم الإبداع على مستوى شركات الهاتف النقال في الجزائر، وقد تم تصميم إستبيان لجمع البيانات شملت (200) شخص من أصحاب القرار الذين يعملون في الشركات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- إن مستوى تقييم عينة الدراسة لأبعاد رأس المال الفكري كانت مرتفعة.
- إن مستوى تقييم المدراء في شركات الهاتف النقال في الجزائر متعلقة بفاعلية العمليات الإبداعية كانت متوسطة.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على العمليات الإبداعية، مع غياب تأثير رأس المال الهيكي على العمليات الإبداعية.

دراسة (عوض، 2012) بعنوان: "دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطور التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع "إدارة المعرفة وتقانتها" والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها، وكذلك "التطور التنظيمي" وسبل تحقيقه، وتحديد دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطور التنظيمي، وتم إتباع أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين المتغيرات، وأظهر النتائج بوجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وتقانتها والتطور التنظيمي، كما أن هناك أثراً إيجابياً لإدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطور التنظيمي.

دراسة (الجندي، 2011) بعنوان: "نموذج مقترح للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري لدعم الميزة التنافسية- دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة من إرساء نموذج مقترح لتقييم أداء رأس المال الفكري بإستخدام المقياس المتوازن للأداء من أجل تحقيق دعم القدرة التنافسية للمنشآت، تم تقسيم البحث إلى أربعة أجزاء أساسية:

- تناول الجزء الأول تقييم أداء رأس المال الفكري كأحد المتطلبات الهامة لدعم القدرة التنافسية.
- تناول الجزء الثاني الإطار الفكري للمقياس المتوازن للأداء.
- قدم الجزء الثالث نموذجاً مقترحاً للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري.

- قدم الجزء الرابع دراسة ميدانية للنموذج المقترح للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري وذلك على قطاع الصناعات الدوائية ومستحضرات التجميل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يتمثل رأس المال الفكري في مجموعة الأصول المعرفية غير الملموسة التي تساهم مساهمة فعالة في دعم القدرة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.
- يعتبر المقياس المتواز لأداء المنشأة وقياس ورقابة إستراتيجيتها وتوجيه الإدارة إلى مواطن التحسين لتتناسب مع المتغيرات والتطورات في السوق التنافسي.
- يجمع النموذج المقترح للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكر بين أربعة أبعاد، لكل بعد مجموعة من الأهداف ويعبر عن كل هدف بمجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء رأس المال الفكري ومدى تحقيقه لهذا الهدف.

دراسة (حسن، 2010) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين للإتصالات الخلوية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (253)، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية.

دراسة (Al-Adaileh, 2017) بعنوان:

“The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector”

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى المواءمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات وأثرها على التفوق التنظيمي من وجهة نظر مدراء قطاع التعدين الأردني الذين يعملون في المناصب الإدارية. وقد تم تصميم استبيان لغرض جمع المعلومات، حيث يتم استخدام إستراتيجية شاملة لأخذ العينات لاختيار المشاركين نظراً لمحدودية حجم العينة (المناصب الإدارية). تم توزيع 150 استبياناً شخصياً. وتم إسترداد ما نسبته (78%). وأظهرت النتائج أن مستوى التوافق الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات وكذلك مستوى التفوق التنظيمي في سياق قطاع التعدين الأردني هي متوسطة من وجهة نظر المدراء. كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى التوافق الإستراتيجي في تكنولوجيا المعلومات له تأثير إحصائي مباشر على التفوق التنظيمي الكلي والأبعاد الخمسة المقترحة من وجهة نظر المدراء.

دراسة (Gogan, & et al, 2016) بعنوان:

“The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance”

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في أربع شركات عاملة في توزيع مياه الشرب في رومانيا، بين عامي 2010 و2014. وفقاً لأهداف البحث، تم تحديد أربع فرضيات وتبين نتائج البحث أن كلهم أثبتوا صحتهم.

وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

دراسة (Alnaweigah, 2013) بعنوان:

“The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff”

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة المعرفة في جامعة الطائف بالإضافة إلى استكشاف تأثيره على زيادة التميز لموظفيها. وتضمنت عينة عشوائية من الموظفين الإداريين من تخصصات مختلفة ورتب إدارية ووظيفية مختلفة تتألف من (126) موظفاً من مختلف الكليات والأقسام التابعة لفرع الجامعة في الهوية. وتم استخدام التحليل الوصفي للبيانات وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين (ANOVA). وقد أظهرت النتائج أن هناك أثراً هاماً من الناحية الإحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد التفوق التنظيمي بين موظفي جامعة الطائف. كما وجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى إدارة المعرفة التي يمكن أن تعزى إلى خصائصهم الوظيفية والديموغرافية (العمر، المؤهل والمستوى الوظيفي).

دراسة (Mitchell, 2010) بعنوان:

“A model for managing Intellectual capital to generate wealth”

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج لإدارة رأس المال الفكري مستمد من رؤية استراتيجية المنظمة، وقد شكلت الدراسات السابقة ذات العلاقة من الموضوع، الأساس لتطوير ذلك النموذج الذي يلخص كافة المظاهر المختلفة التي يتوجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عند إدارة رأس مالها الفكري، وقد لخصت هذه الدراسة مكونات رأس المال الفكري في العناصر الثلاث التالية (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) وتلك المكونات هي من يسهم في تميز المنظمات عن بعضها في السوق، ولغرض تطبيق الدراسة فقد تم اختيار (9) من مدراء تنفيذيين في الوحدات عمل مستقلة في واحدة من أكبر الشركات في نيوزلندا، وذلك بغرض جمع المعلومات عن طرق المقابلة لتوضيح كيف ولماذا يتم إدارة رأس المال الفكري في شركتهم، بالإضافة إلى (18) موظفا تم مقابلتهم أيضا لغرض الدراسة، كذلك تم جمع البيانات الدراسة (44) موظفا من خلال استبيان تم اعداده وتوزيعه عليهم، وقد توصلت النتائج إلى انه لم يكن هناك ادراك لدى ادارة الشركة لإدارة رأس المال الفكري، ولذلك اوصت النتائج بأنه ينبغي ايلاء اهتمام أكبر لاحداث تغييرات سلوكية بالإضافة إلى اهمية التنشئة الاجتماعية للعاملين في الشركة.

دراسة (Chien-Chang Yang & Carol Yeh-Yun Lin, 2009)

“Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan”

تشير الدراسات السابقة إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) والأداء التنظيمي ضعيفة. من الواضح أن بعض العناصر الوسيطة الرئيسية لم يتم حسابها. في عصر أصبحت فيه الأصول غير الملموسة مصدرًا للثروة والتقدم ، يمكن أن يكون رأس المال الفكري أحد الروابط المفقودة. لذلك، تتبأ هذه الدراسة بأن المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري، أي رأس المال البشري، رأس المال المترابط، ورأس المال التنظيمي، تتوسط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. تؤكد البيانات الصادرة عن 277 مستشفى، بنسبة استجابة تبلغ 56٪، دور الوساطة في رأس المال الفكري في شرح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

دراسة (Steven & Williams, 2003) بعنوان:

“Intellectual capital and traditional measures of corporate performance”

هدفت هذه الدراسة من التحقق من الارتباط بين كفاءة لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (رأس المال المادي ورأس المال البشري ورأس المال الهيكلية) وبين ثلاثة أبعاد تقليدية لأداء الشركات: (الربحية والإنتاجية والسوق تقييم) لتحقيق قيمة مضافة. تم جمع البيانات من عينة من 75 شركة من جنوب أفريقيا تعتمد على رأس المال الفكري للقيام بأعمالها بشكل كبير، وقد اوضحت النتائج إلى أن الارتباط بين كفاءة الموارد البشري على تحقيق القيمة المضافة للشركة والربحية والإنتاجية وتقييم السوق تكون محدودة ومختلطة بشكل

عام. وعموما، تشير النتائج التجريبية إلى أن رأس المال المادي لا يزال أهم مورد أساسي لأداء الشركات في جنوب أفريقيا على الرغم من الجهود المبذولة لزيادة قاعدة رأس المال الفكري في جنوب إفريقيا.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون في هذا المجال، عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية، ظهر بشكل كبير اهمية الالمام بهذا العلم واعطائه مزيدا من الاهتمام البحثي، سيما ان المراجع والدراسات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري وعلاقته بالتميز المؤسسي قليلة.

وقد إستفادت الباحثة في إعداد وتنفيذ البحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة ما يلي:

- 1- معرفة الجوانب البحثية والنظرية التي تمت دراستها سابقا، والوقوف على الجوانب التي بحاجة إلى جهود بحثية اكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- 2- المساهمة في الحصول على مراجع بحثية متنوعة لدعم هذا البحث.
- 3- التعرف على مفهوم رأس المال الفكري ومدى ربطه في نماذج التميز المؤسسي.

■ إن الدراسات المحلية لم تتطرق بشكل مباشر لبحث العلاقة بين رأس المال الفكري ودوره في التميز المؤسسي، كما لم تتطرق أي من الدراسات إلى موضوع أساليب قياسه واستثماره وتنميته والمحافظة عليه.

- 1- ربطت دراسة النخالة بين دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء، كما جاءت لتوضيح التفاوت في مكونات رأس المال الفكري، حيث هناك تشابه بين المتغير الأول في الدراسة القائمة ودراسة النخالة.
- 2- دراسة الخضري جاءت لتوضيح واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية حيث أنه هناك توافق في المتغير الأول (رأس المال الفكري) وأبعاده الثلاث وطبيعة عينة الدراسة.

3- فقد جاءت دراسة سويرح للبحث في العناصر والمكونات الرئيسية لرأس المال الفكري، وحاول الباحث ايجاد نموذج جديد لمكونات وعناصر رأس المال الفكري يلائم المؤسسات الحكومية ومنظمات الاعمال، حيث أكد الباحث على امكانية إجمال عناصر ومكونات رأس المال الفكري بثلاث مكونات رئيسية وهي (راس المال البشري، رأس المال الهيكلية، ورأس مال العلاقات)، وهي المكونات التي اعتمدت في هذه الدراسة.

4- دراسة الأيوبي وقد ركزت على بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي وهو المتغير الثاني المتشابه في كلا الدراستين.

5- دراسة البحيصي وقد ركزت على عملية تمكين العاملين ودوره في تحقيق التميز المؤسسي وقد طبقت هذه الدراسة على القطاع التعليمي وهو القطاع المشابه لطبيعة مجتمع الدراسة، كما أن هناك إتفاق على أبعاد التميز المؤسسي المستخدمة في الدراستين (القيادي، والبشري، والخدماتي).

6- دراسة شعبان حيث ركزت هذه الدراسة على مكونات ومتطلبات رأس المال الفكري (البشري، والهيكلية، والعلاقات) بهدف تحقيق ميزة تنافسية لشركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، ووضحت تفاوت الدور الذي يشكله كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وقد جاءت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي حيث هناك تشابه بين المتغير الاول للدراسة.

7- دراسة الشرفا وركزت هذه الدراسة على تطبيق ادارة المعرفة وتكنولوجيا الاتصالات في مصارف قطاع غزة، حيث ركزت على اهمية استثمار المعرفة المتواجدة في المورد البشري الذي تمتلكه هذه المؤسسات، وأشارت إلى ضرورة الاستفادة من خبراتهم ومهارتهم ومعارفهم في تطوير المؤسسات وتمييزها، وتتفق

هذه الدراسة المعدة مع هذه الدراسة من حيث ان رأس المال الفكري هو السبب الرئيس في اطلاق ما بات يعرف اليوم بإدارة المعرفة حيث ان الموارد البشرية اذا ما توفرت فيها العناصر والمكونات اللازمة لإدارة المعرفة تندرج تحت مفهوم رأس المال الفكري.

■ اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات العربية والاجنبية التي تطرقت لموضوع رأس المال الفكري، وموضوع التميز المؤسسي، إلا أنه هناك قلة في الدراسات التي تطرقت لتناول العلاقة بين هذين المتغيرين.

1. حيث جاءت دراسة (حسن) ودراسة (محمد) ببحث ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (التميز الإداري، والبشري، والخدماتي) وهم الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة وربطها برأس المال الفكري ودوره لتحقيقها حيث تعتبر الدراستين الأكثر تشابهاً مع الدراسة الحالية حيث تم الإعتماد على العنصر البشري وإدارته لتحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المتفق عليها وإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. ودراسة (Chien-Chang Yang & Carol Yeh-Yun Lin) المشابهة، والتي ركزت على ممارسات الموارد البشرية (رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث المتفق عليها) وعلاقته بالأداء التنظيمي.
2. جاءت دراسة (عوض) للتركيز على دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطور التنظيمي، وهو ما تحاول الباحثة دراسته في إدارة رأس المال الفكري كونه جزء من إدارة المعرفة. وهي الدراسة التي تتوافق مع دراسة (Alnaweigah) التي ركزت على واقع إدارة المعرفة وتأثره لزيادة التميز ودراسة (Mitchell) التي ركزت على ادراة رأس المال الفكري.

3. أما دراسة (الجندي) وقد وضعت نموذجاً للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري لدعم الميزة التنافسية، حيث إن أسلوب التقييم المتوازن أحد المواضيع التي تم التطرق إليها في الدراسة الحالية لقياس رأس المال الفكري.
4. ركزت دراسة (بن ثامر) على أثر رأس المال الفكري في دعم الابتكار وإن لهذه الدراسة تشابه في أبعاد رأس المال الفكري التي تمت دراستها واعتمادها.
5. أما دراسة (العزب) جاءت بالتركيز على استثمار رأس المال الفكري وهو أحد الجوانب التي تطرقت لها هذه الدراسة، وتم التطرق إلى نفس الأسلوب توزيع العينة العشوائية الطبقية.
6. دراسة (شريف) فقد ركزت على رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث لدعم الابتكار.
7. ركزت دراسة (Gogan) على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي حيث يعتبر الأداء أحد الأساليب التي يعتمد عليها للوصول إلى التميز عن طريق رأس المال الفكري، بينما ركزت دراسة (Steven & Williams) مدى كفاءة رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث المنفق عليها في الدراستين (رأس المال المادي ورأس المال البشري ورأس المال الهيكلي) على تحقيق قيمة مضافة للشركات، بينما دراسة (Al-Adaileh) فقد ركزت على التفوق التنظيمي .

■ اختلف الدراسات جميعها المحلية والعربية الاجنبية في اسلوب إعداد الدراسة حيث اتبع بعضها الاسلوب الوصفي التحليلي، وبعضها الاسلوب التحليلي الاستنتاجي، واخرى الاسلوب الوصفي بدراسة الحالة، ومنهج المسح الإجتماعي واخرى استخدمت المنهج الوصفي التطبيقي، وسيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بهذه الدراسة

■ تم استخدام الاستبيان في معظم الدراسات السابقة كأداة جمع معلومات، وجرى استخدام اسلوب المقابلات والملاحظة في بعض الدراسات، بينما تم اتباع اسلوب التحليل بالاعتماد على الادبيات المتوفرة والاستنتاج الشخصي، وسيتم استخدام اسلوب جمع المعلومات في هذه الدراسة بتصميم استبيان خاص.

■ ويمكن إجمال أوجه التميز لهذا البحث من خلال:

1- الدراسة الوحيدة التي بحثت في موضوع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بشكل عام و في جامعة القدس بشكل خاص.

2- الدراسة الوحيدة التي بحثت موضوع التميز المؤسسي في جامعة القدس.

3- الدراسة الوحيدة التي ربطت بين موضوع رأس المال الفكري وأبعاد التميز المؤسسي (القيادي، البشري، الخدماتي).

4- ندرة الدراسات التي تتعلق بدراسة رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بالجامعات.

5- الدراسات التي تناولت موضوع دور رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي قليلة جدا مما يجعل هذه الدراسة إضافة معرفية واثرائية للباحثين والمهتمين والمكتبة العلمية بشكل عام في مجال البحث (رأس المال الفكري، والتميز المؤسسي) كونه إضافة لأساليب ووسائل مغايرة وفاعلة تساعد على تحقيق التميز المؤسسي الذي تنتشده كافة المؤسسات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

2.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الاكاديمية في جامعة القدس، والبالغ عددهم (474) حسب ما تم تزويجا به من دائرة الموارد البشرية في الجامعة.

3.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق العينة العشوائية الطبقية على مجتمع الدراسة، وذلك نظراً لتعدد التخصصات والمستويات الإدارية والأكاديمية، وزعت الاستبانات على (217)، أي بنسبة (45%) من مجتمع الدراسة. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام القانون التالي (حمودة، 2015، ص75، نقلا عن Yamane,1976):

$$n = \frac{N}{N * \alpha^2 + 1}$$

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

α : مستوى الدلالة

$$n = \frac{474}{474 * 0.05^2 + 1} \cong 217$$

4.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية المستخدمة في الدراسة، حيث يبين متغير العمر أن نسبة 10.3% من 25-35 سنة، ونسبة 37.1% من 36-45 سنة، ونسبة 31.5% من 46-55 سنة، ونسبة 21.1% ل 56 سنة فأكثر. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 32.9% للماجستير، ونسبة 67.1% للدكتوراه. ويبين متغير الرتبة العلمية أن نسبة 17.4% لمدرس، ونسبة 17.4%

لمحاضر، ونسبة 65.3% لأستاذ مساعد فما فوق. ويبين متغير الخبرة في الوظيفة الحالية أن نسبة 6.1% لأقل من 3 سنوات، ونسبة 11.3% من 3-أقل من 6 سنوات، ونسبة 24.4% من 6-أقل من 10 سنوات، ونسبة 58.2% ل 10 سنوات فأكثر. ويبين متغير المنصب الإداري أن نسبة 4.2% لعميد أو مساعده، ونسبة 17.4% لرئيس دائرة، ونسبة 78.4% بدون منصب.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
العمر	من 25- 35 سنة	22	10.3
	من 36- 45 سنة	79	37.1
	من 46- 55 سنة	67	31.5
	56 سنة فأكثر	45	21.1
المؤهل العلمي	ماجستير	70	32.9
	دكتوراه	143	67.1
الرتبة العلمية	مدرس	37	17.4
	محاضر	37	17.4
	أستاذ مساعد فأعلى	139	65.3
الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من 3 سنوات	13	6.1
	من 3- أقل من 6 سنوات	24	11.3
	من 6- أقل من 10 سنوات	52	24.4
	10 سنوات فأكثر	124	58.2
المنصب الإداري	عميد أو مساعده	9	4.2
	رئيس دائرة	37	17.4
	بدون منصب	167	78.4

5.3 أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على المصادر التالية:

1. المصادر الثانوية:

اعتمدت الباحثة على الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدورات والندوات والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

2. المصادر الأولية:

وهي الأداة التي بموجبها تمت عملية جمع البيانات بهدف إختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة، وعليه تم إستخدام الاستبانة والتي تكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول ويشمل البيانات الشخصية والوظيفة لعينة الدراسة (المتغيرات الضابطة). الجزء الثاني وتم بناءه وفق تدرج ليكارت الخماسي، ويشمل على محورين رئيسيين في الدراسة ذات العلاقة برأس المال الفكري والتميز المؤسسي.

المحور الأول: رأس المال الفكري، ويشمل على عدة أبعاد كالتالي:

البعد الأول: رأس المال البشري، ويشمل على عدة عناصر جاءت كالتالي:

العنصر الأول: المعرفة، ويحتوي على 5 أسئلة.

العنصر الثاني: الخبرة العلمية، ويحتوي على 6 أسئلة.

العنصر الثالث: الإبتكار، ويحتوي على 6 أسئلة.

العنصر الرابع: المهارات والقدرات، ويحتوي على 4 أسئلة.

العنصر الخامس: فرق العمل، ويحتوي على 4 أسئلة.

البعد الثاني: رأس المال الهيكلي: ويشمل على عدة عناصر جاءت كالتالي:
العنصر الأول: أنظمة المعلومات وقواعد البيانات، ويحتوي على 7 أسئلة.
العنصر الثاني: الهيكل التنظيمي، ويحتوي على 7 أسئلة.
العنصر الثالث: البرامج، ويحتوي على 6 أسئلة.
العنصر الرابع: السياسات والإجراءات، ويحتوي على 8 أسئلة.

البعد الثالث: رأس مال العلاقات: ويشمل على عدة عناصر جاءت كالتالي:
العنصر الأول: العلاقات مع الأكاديميين، ويحتوي على 5 أسئلة.
العنصر الثاني: التحالفات الإستراتيجية، ويحتوي على 4 أسئلة.
العنصر الثالث: الجودة العالية، ويحتوي على 5 أسئلة.

المحور الثاني: التميز المؤسسي، ويشمل على عدة أبعاد كالتالي:

البعد الأول: التميز القيادي: ويشمل السمات والخصائص القيادية المكتسبة بالخبرة والتعليم، ويحتوي على 11 سؤال.

البعد الثاني: التميز البشري: ويشمل قدرة الفرد على تحقيق نتائج غير مسبوقه يغلب عليها الطابع الإبداعي الفردي، ويحتوي على 15 سؤال.

البعد الثالث: التميز الخدماتي: وهو تميز الجامعة في تقديم خدماتها بطريقة متفردة وخارجة عن المؤلف بشكل يميزها عن غيرها وبطريقة تحقق التوقعات والأهداف المرجوة، ويحتوي على 16 سؤال.

6.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من

المحكمين. وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات لجوانب الدراسة، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل ذلك أن هناك إتساق داخلي بين الفقرات. كما هو مبين في الملحق رقم (3).

7.3 ثبات الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع الرأس المال الفكري لدى جامعة القدس (0.980)، و(0.984) للتميز المؤسسي لدى جامعة القدس. وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ الفا للمجالات والدرجة الكلية:

جدول (2.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

معامل الثبات	المجال
0.953	رأس المال البشري
0.975	رأس المال الهيكلي
0.965	رأس مال العلاقات
0.980	الدرجة الكلية لرأس المال الفكري
9600.	التميز القيادي
9550.	التميز البشري
9720.	التميز الخدماتي
9840.	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي

8.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، وكان عدد الاستبانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (213) استبانة ما نسبته (98%) بين مجموع الاستبانات الموزعة على المبحوثين.

9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وتحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول:

ما واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن رأس المال الفكري لدى جامعة القدس.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	رأس المال البشري	3.5977	0.59459	16.5%	24.490	0.000	متوسطة	72.0
2	رأس المال الهيكلي	3.0558	0.81527	26.7%	8.160	0.000	متوسطة	61.1
3	رأس مال العلاقات	3.1442	0.85551	27.2%	9.284	0.000	متوسطة	62.9
	الدرجة الكلية	3.2765	0.64493	19.7%	15.309	0.000	متوسطة	65.5

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.27) وانحراف معياري (0.644) وهذا يدل على أن واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة.

وقد حصل بعد رأس المال البشري على أعلى متوسط حسابي (3.59)، يليه بعد رأس مال العلاقات، ومن

ثم بعد رأس المال الهيكلي (3.05).

حيث يلاحظ أن رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات يساهمون بشكل فعال في رأس المال الفكري للجامعة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ورفع كفاءتها وقدرتها وهو ما يعزز الإبتكار والإبداع ويرفع من أدائها.

1.1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

ما واقع رأس المال البشري لدى جامعة القدس ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع رأس المال البشري لدى جامعة القدس، ولخصت النتائج في الجدول رقم (2.4) التالي:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال البشري لدى جامعة القدس

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة النسبية المئوية
1	المعرفة	3.7587	0.59159	15.7%	28.585	0.000	عالية 75.2
2	الخبرة العملية	3.7347	0.61679	16.5%	26.850	0.000	عالية 74.7
4	المهارات والقدرات	3.6913	0.61580	16.7%	25.864	0.000	عالية 73.8
3	الإبتكار	3.5524	0.77921	21.9%	17.839	0.000	متوسطة 71.0
5	فرق العمل	3.1655	0.82375	26.0%	10.019	0.000	متوسطة 63.3
	الدرجة الكلية	3.5977	0.59459	16.5%	24.490	0.000	متوسطة 72.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع رأس المال البشري لدى جامعة القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.59) وانحراف معياري (0.594) وهذا يدل على أن واقع رأس المال البشري لدى جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة.

وقد حصل مجال المعرفة على أعلى متوسط حسابي (3.75)، يليه مجال الخبرة العملية، يليه مجال المهارات والقدرات، ومن ثم مجال الإبتكار، يليه مجال فرق العمل.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

الاستبانة التي تعبر عن مجال المعرفة.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعرفة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	يتوفر لدى الأكاديميون في الجامعة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم.	4.11	0.656	16.0%	33.642	0.000	عالية	82.2
2	يسعى الأكاديميون للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	3.95	0.706	17.9%	27.989	0.000	عالية	79.0
5	يمتلك الأكاديميون الشهادات الأكاديمية المناسبة مع المنصب الأكاديمي.	3.74	0.815	21.8%	20.448	0.000	عالية	74.8
4	يمتلك الأكاديميون في الجامعة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن البرامج التعليمية التي توفرها الجامعة.	3.51	0.850	24.2%	15.652	0.000	متوسطة	70.2
3	يتشارك الأكاديميون في المعرفة من خلال ما يقدمه القدامى من خبرات لازمة للأكاديميون الجدد.	3.47	0.964	27.8%	13.231	0.000	متوسطة	69.4
75.2	الدرجة الكلية	3.7587	0.59159	15.7%	28.585	0.000	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مجال المعرفة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.75) وانحراف معياري (0.591) وهذا

يدل على أن مجال المعرفة جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة.

وحصلت الفقرة " يتوفر لدى الأكاديميون في الجامعة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم " على أعلى متوسط

حسابي (4.11)، يليها فقرة " يسعى الأكاديميون للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل

المطلوب " بمتوسط حسابي (3.95).

تعزو الباحثة إرتفاع المتوسط الحسابي لرغبة الأكاديميون على تطوير معرفتهم بشكل مستمر إلى سعيهم لزيادة معرفتهم ورغبتهم في تطوير مهاراتهم ومعرفتهم لإداء مهامهم، حيث تعتبر الباحثة إن رأس المال البشري يتزايد بتزايد المعرفة ويميل للتوليد الذاتي بحيث تعتبر المعرفة المملوكة مصدرا للحصول على معرفة أفضل، وأوسع، وأعمق، وأكثر كفاءة.

وحصلت الفقرة " يتشارك الأكاديميون في المعرفة من خلال ما يقدمه القدامى من خبرات لازمة للأكاديميون الجدد " على أقل متوسط حسابي (3.47)، يليها الفقرة " يمتلك الأكاديميون في الجامعة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن البرامج التعليمية التي توفرها الجامعة " بمتوسط حسابي (3.51).

ترجح الباحثة إنخفاض المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة إلى وجود فجوة بين الأكاديميون القدامى مع الجدد، وأن الإجتماعات أو اللقاءات والندوات والأبحاث المشتركة التي من شأنها أن تعمل على نشر المعرفة فيما بينهم غير كافية، كما وترجح الباحثة إنخفاض المتوسط الحسابي لإمتلاك الأكاديمين المعرفة التامة عن البرامج التعليمية لعدم إستحداث الجامعة أساليب نشر جديدة لبرامجها أو عدم إطلاع الجامعة هيئتها الأكاديمية على البرامج المحدثة بشكل مستمر أو عقد جلسات تعريفية بتلك البرامج التي توفرها الجامعة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الخبرة العملية، ولخصت النتائج في الجدول رقم (4.4) التالي:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الخبرة العملية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	يملك الأكاديميون الخبرة الكافية لأداء مهامهم.	3.92	0.766	19.5%	25.055	0.000	عالية	78.4
2	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الأكاديميون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	3.84	0.803	20.9%	22.554	0.000	عالية	76.8
4	يؤدي الأكاديميون في الجامعة مهامهم بما يتناسب مع خبراتهم.	3.69	0.776	21.0%	20.512	0.000	عالية	73.8
3	تمتلك الجامعة عددا كافيا من الأكاديميين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل.	3.94	0.925	23.5%	21.204	0.000	عالية	78.8
5	تضع الجامعة نصب عينها عند تعيين الأكاديميين الخبرة التي يمتلكونها في مجالات تخصصهم.	3.54	0.909	25.7%	15.023	0.000	متوسطة	70.8
6	يملك الأكاديميون عدد لا بأس به من الأبحاث العلمية المنشورة.	3.48	0.924	26.6%	13.949	0.000	متوسطة	69.6
	الدرجة الكلية	3.7347	0.61679	16.5%	26.850	0.000	عالية	74.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مجال الخبرة العملية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) وانحراف معياري (0.616)

وهذا يدل على أن مجال الخبرة العملية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة.

وحصلت الفقرة " تمتلك الجامعة عددا كافيا من الأكاديميين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء

العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.94)، يليها فقرة " يمتلك الأكاديميون الخبرة الكافية لأداء مهامهم "

بمتوسط حسابي (3.92).

تعزو الباحثة إرتفاع المتوسط الحسابي لسياسة الجامعة الناجعة في إستقطاب موارد بشرية ذات خبرات

عالية، كذلك إن الخبرة والمعرفة التي يمتلكها الأكاديميون في الجامعة من شأنها أن تكون الأساس الذي يعتمد

عليه لحل مشاكل العمل التي تواجههم، وركيزة أساسية لتنفيذ المهام المطلوبة منهم.

وحصلت الفقرة " يمتلك الأكاديميون عدد لا بأس به من الأبحاث العلمية المنشورة " على أقل متوسط حسابي

(3.48)، يليها الفقرة " تضع الجامعة نصب عينها عند تعيين الأكاديميين الخبرة التي يمتلكونها في مجالات

تخصصهم " بمتوسط حسابي (3.54). وهنا ترى الباحثة أن السبب في إنخفاض الأبحاث المنشورة إلى عدم وجود المعرفة الكافية لدى الأكاديميين في آليات النشر وعدم وجود نافذة تخص الجامعة لنشر الأبحاث فيها وإنخفاض ميزانية البحث العلمي التي ترصدها الجامعة لنشر الأبحاث العلمية ودعم قدرة الباحثين في الوصول إلى المجلات العلمية المحكمة لنشر أبحاثهم ومقالاتهم.

من هنا ترى الباحثة ضرورة العمل على تعزيز البحث العملي وإيجاد آليات لربط الباحثين مع المجلات العلمية المشهورة والمحكمة لنشر أبحاثهم ومقالاتهم. كما ترى ضرورة أن تضع الجامعة نصب عينها على توجيه الباحثين والإستفادة من خبراتهم ومعرفتهم في مجالات تخصصاتهم في نشر أبحاث تخدم الجامعة والمجتمع المحلي.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الابتكار.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الابتكار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	يتمتع الأكاديميون في الجامعة بالقدرة على توليد الافكار .	3.62	0.812	22.4%	18.401	0.000	متوسطة	72.4
2	يقدم الأكاديميون الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.55	0.832	23.4%	16.653	0.000	متوسطة	71.0
6	يلتزم الأكاديميون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها الجامعة.	3.64	0.850	23.4%	17.831	0.000	متوسطة	72.8
3	ينجز الأكاديميون اعمالهم بشكل متجدد.	3.57	0.911	25.5%	15.576	0.000	متوسطة	71.4
4	يمتلك الأكاديميون المقدرة على تقديم افكار جديدة لأساليب العمل.	3.52	0.940	26.7%	14.234	0.000	متوسطة	70.4
5	يمتلك الأكاديميون في الجامعة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبتكارية.	3.41	1.072	31.4%	11.070	0.000	متوسطة	68.2
71	الدرجة الكلية	3.552	0.779	21.9%	17.839	0.000	متوسطة	71

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مجال الابتكار أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.55) وانحراف معياري (0.779) وهذا

يدل على أن مجال الابتكار جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يلتزم الأكاديميون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها الجامعة " على أعلى متوسط حسابي (3.64)، يليها فقرة " يتمتع الأكاديميون في الجامعة بالقدرة على توليد الافكار " بمتوسط حسابي (3.62). وحصلت الفقرة " يمتلك الأكاديميون في الجامعة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبتكارية " على أقل متوسط حسابي (3.41)، يليها الفقرة " يمتلك الأكاديميون المقدره على تقديم افكار جديدة لأساليب العمل " بمتوسط حسابي (3.52).

ترد الباحثة السبب في ذلك إلى ضعف التحفيز من قبل إدارة الجامعة لهيئتها الأكاديمية والباحثين فيها للقيام بأنشطة وأعمال إبتكارية الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض مساهمة أعضاء الهيئة الأكاديمية لتقديم أفكار جديدة تخدم عملهم، ومن هنا ترى الباحثة ضرورة إيجاد إستراتيجية واضحة لتعزيز مشاركة هيئتها الأكاديمية في وضع أفكار إبداعية وإبتكارية تسهم في تطوير أساليب العمل والرفع من مكانة وأداء الجامعة. وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المهارات والقدرات.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المهارات والقدرات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
3	يتمتع الأكاديميون بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل.	3.77	0.711	18.9%	24.110	0.000	عالية	75.4
1	يتوفر لدى الأكاديميين في الجامعة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	3.80	0.764	20.1%	22.979	0.000	عالية	76.0
2	يتوافر لدى أكاديمي الجامعة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	3.64	0.774	21.3%	19.570	0.000	متوسطة	72.8
4	يحرص الأكاديميون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	3.55	0.826	23.3%	16.768	0.000	متوسطة	71.0
73.8	الدرجة الكلية	3.6913	0.61580	16.7%	25.864	0.000	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المهارات والقدرات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69) وانحراف معياري (0.615) وهذا يدل على أن مجال المهارات والقدرات جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية وفقرتين جاءتا بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتوفر لدى الأكاديميين في الجامعة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه " على أعلى متوسط حسابي (3.80)، يليها فقرة " يتمتع الأكاديميون بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل " بمتوسط حسابي (3.77). وهنا ترد الباحثة السبب في ذلك إلى إمتلاك الهيئة الأكاديمية في الجامعة للخبرة والمعرفة اللازمة التي تمكنها من أداء مهامهم على أكمل وجه.

وحصلت الفقرة " يحرص الأكاديميون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة " على أقل متوسط حسابي (3.55)، يليها الفقرة " يتوافر لدى أكاديمي الجامعة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل " بمتوسط حسابي (3.64).

ترد الباحثة السبب في ذلك إلى ضعف تحمل الأكاديميين مسؤوليات أكبر في العمل إلى السياسات المتبعة في الجامعة حيث أشار البعض منهم عند إجاباتهم على استبانة الدراسة إلى عدم إشراك إدارة الجامعة الأكاديميين فيها وذوي الإختصاص في عملية إتخاذ القرارات ورسم السياسات الأمر الذي يحصر واجبات الأكاديميين في الجامعة في العملية الأكاديمية فقط. وهنا ترى الباحثة ضرورة العمل على إشراك الأكاديميين في عملية إتخاذ القرارات ورسم السياسات مما يعزز من عنصر الإبتكار لديهم. وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال فرق العمل.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال فرق العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
2	يتم التعامل مع قضايا العمل الموضوعية بشكل جماعي.	3.15	0.900	28.6%	8.994	0.000	متوسطة	63.0
1	توجد مشاركة جماعية لدى الأكاديميين في حل المشكلات.	3.20	0.971	30.3%	8.980	0.000	متوسطة	64.0
3	يسعى الأكاديميون في الجامعة إلى تعزيز روح التعاون الأكاديمي بين الأقسام والتخصصات المختلفة في الجامعة.	3.22	1.010	31.4%	8.905	0.000	متوسطة	64.4
4	يلمس أكاديميو الجامعة مخرجات العمل المشترك من خلال فرق العمل المختلفة.	3.09	1.033	33.4%	6.979	0.000	متوسطة	61.8
	الدرجة الكلية	3.1655	0.82375	26%	10.019	0.000	متوسطة	63.3

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال فرق العمل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.16) وانحراف معياري (0.823) وهذا يدل على أن مجال فرق العمل جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يسعى الأكاديميون في الجامعة إلى تعزيز روح التعاون الأكاديمي بين الأقسام والتخصصات المختلفة في الجامعة

" على أعلى متوسط حسابي (3.22)، يليها فقرة " توجد مشاركة جماعية لدى الأكاديميين في حل المشكلات " بمتوسط حسابي (3.09). وحصلت الفقرة " يلمس أكاديميو الجامعة مخرجات العمل المشترك من خلال فرق العمل المختلفة " على أقل متوسط حسابي (3.15)، يليها الفقرة " يتم التعامل مع قضايا العمل الموضوعية بشكل جماعي " بمتوسط حسابي (3.84).

تعزو الباحثة ذلك إلى نتيجة انخفاض الأنشطة التعاونية والبحثية فيما بين الكليات المختلفة في الجامعة الأمر الذي يؤدي إلى تراجع عملية المشاركة الجماعية، وإنخفاض البحث العلمي المشترك بين الأقسام والكليات المختلفة في الجامعة. وهنا ترى الباحثة ضرورة العمل على تعزيز روح البحث الجماعي والمشارك فيما بين الأقسام والكليات في الجامعة كل حسب تخصصه بحيث تكون عملية بحثية تكاملية تسهم في زيادة مخرجات العمل المشترك فيما بين الأكاديميين.

2.1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

ما واقع رأس المال الهيكلي لدى جامعة القدس ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع رأس المال الهيكلي لدى جامعة القدس، ولخصت النتائج في الجدول

رقم (8.4) التالي:

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الهيكلي لدى جامعة القدس

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	3.0778	0.88678	28.8%	7.864	0.000	متوسطة	61.6
3	البرامج	3.1307	0.90914	29.0%	8.519	0.000	متوسطة	62.6
4	السياسات والإجراءات	3.0669	0.90989	29.7%	7.489	0.000	متوسطة	61.3
2	الهيكل التنظيمي	2.9571	0.87837	29.7%	5.933	0.000	متوسطة	59.1
	الدرجة الكلية	3.0558	0.81527	26.7%	8.160	0.000	متوسطة	61.1

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع رأس المال الهيكلي لدى جامعة القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.05) وانحراف معياري (0.815) وهذا يدل على أن واقع رأس المال الهيكلي لدى جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة.

وقد حصل مجال البرامج على أعلى متوسط حسابي (3.13)، يليه مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات، يليه مجال السياسات والاجراءات، ومن ثم مجال الهيكل التنظيمي.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
4	تزود قواعد البيانات ونظم المعلومات المستخدمة في الجامعة متخذتي القرارات بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.	3.06	0.947	30.9%	7.104	0.000	متوسطة	61.2
1	تساهم نظم المعلومات بالجامعة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.	3.19	1.024	32.1%	8.374	0.000	متوسطة	63.8
2	تمتاز نظم المعلومات في الجامعة بمواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.	3.15	1.034	32.8%	7.703	0.000	متوسطة	63.0
5	قواعد البيانات متاحة لكافة الكليات والتخصصات المختلفة في الجامعة.	3.16	1.058	33.5%	7.785	0.000	متوسطة	63.2
7	تسعى الجامعة لتطبيق القواعد والقوانين المطلوب الإلتزام بها.	3.06	1.045	34.2%	6.376	0.000	متوسطة	61.2
3	تمتاز قواعد البيانات في الجامعة بتطورها.	3.09	1.071	34.7%	6.665	0.000	متوسطة	61.8
6	تتسم قواعد البيانات في الجامعة بأنها متكاملة.	2.84	0.987	34.8%	3.554	0.000	متوسطة	56.8
	الدرجة الكلية	3.0778	0.88678	28.8%	7.864	0.000	متوسطة	61.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.07) وانحراف معياري (0.886) وهذا يدل على أن مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تساهم نظم المعلومات بالجامعة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب" على أعلى متوسط حسابي (3.19)، يليها فقرة " قواعد البيانات متاحة لكافة الكليات والتخصصات المختلفة في الجامعة " بمتوسط حسابي (3.16). وحصلت الفقرة " تتسم قواعد البيانات في الجامعة بأنها متكاملة " على أقل متوسط حسابي (2.84)، يليها الفقرة " تسعى الجامعة لتطبيق القواعد والقوانين المطلوب الإلتزام بها " والفقرة " تزود قواعد البيانات ونظم المعلومات المستخدمة في الجامعة متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة " بمتوسط حسابي (3.06).

ترى الباحثة أن عملية تطوير وتحديث قواعد البيانات ونظم المعلومات غير كافية بشكل يخدم التطور المستمر وحاجة الباحثين ومتخذي القرار فيها يساهم في تعزيز رأس المال الفكري لدى الجامعة، كما ترى الباحثة أن زيادة تشبيك الباحثين مع المكتبات العلمية العالمية والإلكترونية يساهم في تعزيز وتشجيع روح البحث لديهم.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الهيكل التنظيمي.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
4	الوحدات التنظيمية ذات الاختصاصات المختلفة في الجامعة غير متداخلة.	3.04	0.943	31.0%	6.843	0.000	متوسطة	60.8
3	تطور الجامعة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة المحيطة التي تعمل بها الجامعة.	2.92	1.013	34.7%	4.612	0.000	متوسطة	58.4
2	تتبنى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يزود الأكاديميين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.	3.08	1.088	35.3%	6.375	0.000	متوسطة	61.6
1	يضمن الهيكل التنظيمي للجامعة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الجامعة.	3.08	1.108	36.0%	6.379	0.000	متوسطة	61.6
5	يوفر الهيكل التنظيمي درجات كبيرة من الوضوح في العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤسين.	2.99	1.105	37.0%	5.096	0.000	متوسطة	59.8
7	تعزز الإدارة العليا مبدأ التفويض للسلطات للمستويات الادارية الأقل.	2.79	1.080	38.7%	2.549	0.012	متوسطة	55.8
6	تميل الإدارة العليا إلى أسلوب اللامركزية في الإدارة.	2.80	1.103	39.4%	2.685	0.008	متوسطة	56.0
	الدرجة الكلية	2.9571	0.8783	1.023%	5.933	0.000	متوسطة	59.1

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الهيكل التنظيمي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.95) وانحراف معياري (0.878) وهذا يدل على أن مجال الهيكل التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (10.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يضمن الهيكل التنظيمي للجامعة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الجامعة " والفقرة " تتبنى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يزود الأكاديميين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز " على أعلى متوسط حسابي (3.08)، يليها فقرة " الوحدات التنظيمية ذات الاختصاصات المختلفة في الجامعة غير متداخلة " بمتوسط حسابي (3.04). وحصلت الفقرة " تعزز الإدارة العليا مبدأ التفويض

للسلطات للمستويات الادارية الاقل " على أقل متوسط حسابي (2.79)، يليها الفقرة " تميل الإدارة العليا إلى أسلوب اللامركزية في الإدارة " بمتوسط حسابي (2.80).

ترد الباحثة السبب في إنخفاض المتوسط الحسابي إلى النظام الإداري المتبع لدى الجامعة والذي يقوم على وجود مستويات إدارية متسلسلة تقوم بإتخاذ القرارات الإدارية مع إشراك هيئتها الأكاديمية في عملية إتخاذ القرارات بشكل محدود وضعيف، حيث لا بد أن يكون هناك إطلاع للهيئة الأكاديمية على آليات إتخاذ القرارات في الجامعة، حيث إن القرارات المتخذة التي تخص العاملين فيها من خلال تسلسل أكاديمي يبدأ من رئيس الدائرة أو القسم ومن ثم عميد الكلية وينتهي بالشؤون الأكاديمية فيها.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال البرامج.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال البرامج

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
2	تسعى الجامعة إلى تحفيز الأكاديميين على التطوير والتجديد بشكل مستمر .	3.23	1.019	31.5%	8.871	0.000	متوسطة	64.6
6	توفر الجامعة نظام حوافز ومكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الأكاديميين.	3.28	1.034	31.5%	5.551	0.000	متوسطة	65.6
3	تقوم الجامعة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة بناءً على استخدام التكنولوجيا والتعامل معها.	3.13	1.045	33.4%	9.088	0.000	متوسطة	62.6
1	تكرس الجامعة كثيراً من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارات الأكاديميين.	3.27	1.098	33.6%	10.19 ₃	0.000	متوسطة	65.4
5	توفر الجامعة موازنة مخصصة لتدريب وتطوير المهارات وكفاءات الأكاديميين فيها.	3.00	1.039	34.6%	3.170	0.002	متوسطة	60.0
4	تشجع الجامعة التطور العلمي للأكاديميين من خلال برامج التعلم والتدريب التي تقدمها للأكاديميين.	2.85	1.128	39.6%	7.356	0.000	متوسطة	57.0
	الدرجة الكلية	3.1307	0.90914	29.0%	8.519	0.000	متوسطة	62.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال البرامج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.13) وانحراف معياري (0.909) وهذا يدل على أن مجال البرامج جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " توفر الجامعة نظام حوافز ومكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الأكاديميين " على أعلى متوسط حسابي (3.28)، يليها فقرة " تركز الجامعة كثيرا من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارات الأكاديميين " بمتوسط حسابي (3.27). وحصلت الفقرة " تشجع الجامعة التطور العلمي للأكاديميين من خلال برامج التعلم والتدريب التي تقدمها للأكاديميين " على أقل متوسط حسابي (2.85)، يليها الفقرة " توفر الجامعة موازنة مخصصة لتدريب وتطوير المهارات وكفاءات الأكاديميين فيها " بمتوسط حسابي (3.00).

ترد الباحثة السبب في ذلك إلى انخفاض الموازنة الخاصة بتدريب الأكاديميين فيها، والبحوث التطويرية، وضعف النظام التحفيزي المتواجد بشكل موازي للجهود التي يبذلها الأكاديميون بما يعزز من طاقاتهم الإبداعية وتميزهم في الأداء. حيث تقع مسؤولية تطوير الأداء وزيادة المهارات والقدرات على الأكاديميين أنفسهم، وهنا ترى الباحثة أنه إذا ما توفر نظام تدريبي واضح يسهم في زيادة ورفع كفاءة وفاعلية الأكاديميين وذلك بتطوير أدائهم تجاه مسؤولياتهم الأكاديمية وزيادة مساهمتهم في نشر المعرفة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال السياسات والإجراءات.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال السياسات والإجراءات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
6	تسهم سياسات الجامعة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.	3.00	0.954	31.8%	6.350	0.000	متوسطة	60.0
4	تتابع الجامعة معالجة الإختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.	3.12	1.088	34.9%	4.122	0.000	متوسطة	62.4
1	تتضمن سياسات وإجراءات العمل في الجامعة خلق معرفة جديدة.	3.06	1.082	35.4%	9.556	0.000	متوسطة	61.2
5	تركز الإدارة العليا على تطوير الأكاديميين كأساس لإكتساب المهارت العلمية المتنوعة.	3.08	1.092	35.5%	7.005	0.000	متوسطة	61.6
7	تتضمن سياسات وإجراءات العمل في الجامعة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	3.15	1.118	35.5%	6.047	0.000	متوسطة	63.0
3	تعتمد الجامعة على سياسات محددة للأداء.	2.92	1.117	38.3%	4.366	0.000	متوسطة	58.4
2	توثق الجامعة سياسات وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة وكلية.	2.94	1.133	38.5%	6.218	0.000	متوسطة	58.8
8	تستقطب الجامعة الأكاديميين ذوي المهارات والخبرات والقدرات الإبداعية.	2.79	1.127	40.4%	7.180	0.000	متوسطة	55.8
61.3	الدرجة الكلية	3.0669	0.90989	29.7%	7.489	0.000	متوسطة	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مجال السياسات والإجراءات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.06) وانحراف معياري

(0.909) وهذا يدل على أن مجال السياسات والإجراءات جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (12.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "

تتضمن سياسات وإجراءات العمل في الجامعة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة " على أعلى متوسط حسابي

(3.15)، يليها فقرة " تتابع الجامعة معالجة الإختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية " بمتوسط

حسابي (3.12). وحصلت الفقرة " تستقطب الجامعة الأكاديميين ذوي المهارات والخبرات والقدرات الإبداعية

" على أقل متوسط حسابي (2.79)، يليها الفقرة " تعتمد الجامعة على سياسات محددة للأداء " بمتوسط

حسابي (2.92).

ترد الباحثة السبب في ذلك إلى عدم وضوح السياسات المتبعة بالنسبة للأكاديميين، كذلك انخفاض درجة إطلاع الأكاديميين على آليات تقييم الأداء فيها. كما ترد الباحثة السبب في انخفاض قدرة الجامعة على إستقطاب الأكاديميين ذوي المهارات والقدرات الإبداعية إلى عدم وجود ميزانية كافية ومحفزة لإستقطاب ذوي المهارات والقدرات الإبداعية، وهذا ما أشار إليه بعض الأكاديميين في الجامعة عند إجاباتهم على أسئلة الإستبانة. وهنا ترى الباحثة أن عملية نشر السياسات والإجراءات المتبعة وتوثيقها في كتيبات خاصة وعلى موقع الجامعة الإلكتروني يسمح للأكاديميين الإطلاع عليها يؤدي إلى رفع وزيادة مساهمتهم.

3.1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:

ما واقع رأس مال العلاقات لدى جامعة القدس ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع رأس مال العلاقات لدى جامعة القدس.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس مال العلاقات لدى جامعة القدس

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
2	التحالفات الاستراتيجية	3.7019	0.89402	24.2%	17.988	0.000	عالية	74.0
3	الجودة العالية	3.0291	0.97695	32.3%	6.410	0.000	متوسطة	60.6
1	العلاقات مع الأكاديميين	2.8131	0.96124	34.2%	3.236	0.001	متوسطة	56.3
	الدرجة الكلية	3.1442	0.85551	27.2%	9.284	0.000	متوسطة	62.9

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على واقع رأس مال العلاقات لدى جامعة القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.14)

وانحراف معياري (0.855) وهذا يدل على أن واقع رأس مال العلاقات لدى جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة.

وقد حصل مجال التحالفات الاستراتيجية على أعلى متوسط حسابي (3.70)، يليه مجال الجودة العالية، ومن ثم مجال العلاقات مع الأكاديميين.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال العلاقات مع الأكاديميين.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات مع الأكاديميين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
5	توفر الجامعة الجو المناسب للعمل من خلال التحسين المستمر لأوضاع الأكاديميين.	3.69	0.999	27.1%	3.553	0.000	عالية	73.8
1	تقدر الجامعة دور الأكاديميين بعدالة دون تحيز.	2.87	0.982	34.2%	2.443	0.015	متوسطة	57.4
4	تهتم الجامعة بإشباع حاجات الأكاديميين ورغباتهم.	2.85	1.026	36.0%	2.436	0.016	متوسطة	57.0
3	تولي الجامعة عناية إلى إحتياجات ورغبات الأكاديميين فيها.	2.77	1.018	36.8%	2.499	0.013	متوسطة	55.4
2	تدعم الجامعة وسائل تعزيز الثقة بين الأكاديميين من خلال مشاركة الجميع.	2.79	1.102	39.5%	3.992	0.000	متوسطة	55.8
	الدرجة الكلية	2.8131	0.96124	34.2%	3.236	0.001	متوسطة	56.3

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العلاقات مع الأكاديميين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.81) وانحراف معياري (0.961) وهذا يدل على أن مجال العلاقات مع الأكاديميين جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (14.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " توفر الجامعة الجو المناسب للعمل من خلال التحسين المستمر لأوضاع الأكاديميين " على أعلى متوسط حسابي (3.69)، ويليهما فقرة " تقدر الجامعة دور الأكاديميين بعدالة دون

تحيز " بمتوسط حسابي (2.87). وحصلت الفقرة " تولي الجامعة عناية إلى إحتياجات ورغبات الأكاديميين فيها " على أقل متوسط حسابي (2.77)، يليها الفقرة " تدعم الجامعة وسائل تعزيز الثقة بين الأكاديميين من خلال مشاركة الجميع " بمتوسط حسابي (2.79).

ترد الباحثة السبب في ذلك إلى عدم وضوح نظام الحوافز بشكل يتناسب وجهود الأكاديميين ويلبي احتياجاتهم ورغباتهم بشكل جدي، وهنا ترى الباحثة أنه بوجود نظام حوافز واضح وزيادة تقدير الأكاديميين والباحثين فيها يعمل على تشجيع البحث العلمي لدى الأكاديميين ويزيد من طاقاتهم الإبداعية ويرفع من قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التحالفات الاستراتيجية.

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التحالفات الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
3	تزيد التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها الجامعة مع مؤسسات دولية من قدرة الجامعة على المنافسة.	3.75	0.911	24.3%	16.047	0.000	عالية	75.0
4	تسعى الجامعة إلى إقامة علاقات متبادلة مع الجامعات المحلية والعربية والدولية الأخرى.	3.22	1.126	35.0%	18.449	0.000	متوسطة	64.4
2	تسعى الجامعة على إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية تمكنها من مواجهة التحديات.	3.65	0.957	26.2%	16.506	0.000	متوسطة	73.0
1	تسعى الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية لتطوير المعرفة.	3.71	0.985	26.5%	15.927	0.000	عالية	74.2
	الدرجة الكلية	3.7019	0.89402	24.2%	17.988	0.000	عالية	74.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التحالفات الاستراتيجية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.70) وانحراف معياري (0.894) وهذا يدل على أن مجال التحالفات الاستراتيجية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (15.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية، وفقرتين جاءتا بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تزيد التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها الجامعة مع مؤسسات دولية من قدرة الجامعة على المنافسة " على أعلى متوسط حسابي (3.75)، يليها فقرة " تسعى الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية لتطوير المعرفة " بمتوسط حسابي (3.71).

ترد الباحثة السبب في ذلك لطبيعة الدور القوي الذي تقوم به العلاقات العامة في الجامعة بالتواصل والتشبيك والتعاون مع المؤسسات التعليمية المختلفة محلياً ودولياً، كذلك إلى الإتفاقيات العلمية التي تبرمها الجامعة مع تلك المؤسسات التعليمية والأكاديمية الدولية. وهنا ترى الباحثة أن عملية تعزيز التحالفات الإستراتيجية بشكل وفعال يؤدي إلى رفع مستوى المؤسسة وأدائها وزيادة قدرتها على المنافسة محلياً ودولياً. وحصلت الفقرة " تسعى الجامعة إلى إقامة علاقات متبادلة مع الجامعات المحلية والعربية والدولية الأخرى " على أقل متوسط حسابي (3.22)، يليها الفقرة " تسعى الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية تمكنها من مواجهة التحديات " بمتوسط حسابي (3.65).

وهنا ترى الباحثة أن إبرام إتفاقيات وإيجاد علاقات مع مؤسسات أكاديمية عربية ودولية من خلال عقد المؤتمرات وورش العمل والندوات وتعزيز البحوث العلمية المشتركة يسهم في تطوير وزيادة المعرفة لدى الجامعة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

الاستبانة التي تعبر عن مجال الجودة العالية.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الجودة العالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
5	تحرص الإدارة العليا على تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر.	3.23	1.005	31.1%	6.479	0.000	متوسطة	64.6
1	تعمل الجامعة على نشر ثقافة الجودة بين الأكاديميين.	2.97	1.007	33.9%	8.047	0.000	متوسطة	59.4
4	تهتم الجامعة ببناء قدرات كادرها الأكاديمي من خلال تواصل عمليات التدريب والتطوير.	3.08	1.070	34.7%	4.931	0.000	متوسطة	61.6
3	تسعى الإدارة العليا على تحديد أفضل طرق العمل للحد من التكرار.	2.95	1.045	35.4%	4.484	0.000	متوسطة	59.0
2	تجري الجامعة تقييما دوريا لأدائها.	2.93	1.073	36.6%	5.324	0.000	متوسطة	58.6
	الدرجة الكلية	3.0291	0.97695	32.3%	6.410	0.000	متوسطة	60.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مجال الجودة العالية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.02) وانحراف معياري (0.976)

وهذا يدل على أن مجال الجودة العالية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (16.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "

تحرص الإدارة العليا على تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر " على أعلى متوسط حسابي (3.23)، يليها

فقرة " تهتم الجامعة ببناء قدرات كادرها الأكاديمي من خلال تواصل عمليات التدريب والتطوير " بمتوسط

حسابي (3.08). وحصلت الفقرة " تجري الجامعة تقييما دوريا لأدائها " على أقل متوسط حسابي (2.93)،

يليهما الفقرة " تسعى الإدارة العليا على تحديد أفضل طرق العمل للحد من التكرار " بمتوسط حسابي (2.95).

ترد الباحثة السبب في ذلك إلى عدم كفاية آليات التقييم لأداء الجامعة، كذلك وجود نقص في البرامج

التدريبية التي شأنها أن تؤدي إلى رفع قدرات الهيئة الأكاديمية وتطوير المعرفة والمهارات لديهم، وترى

الباحثة أن وجود نظام لتقييم الأداء بشكل مستمر يعمل على تلبية تطلعات الأكاديميين ويرفع من مستوى الأداء في المؤسسة.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني:

ما مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (17.2)

التالي:

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
2	التميز البشري	3.1186	0.78885	25.3%	9.595	0.000	متوسطة	62.4
1	التميز القيادي	3.1362	0.84733	27.0%	9.235	0.000	متوسطة	62.7
3	التميز الخدماتي	3.0751	0.87958	28.6%	7.883	0.000	متوسطة	61.5
	الدرجة الكلية	3.1066	0.78978	25.4%	9.362	0.000	متوسطة	62.1

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.10) وانحراف معياري (0.789) وهذا يدل على أن مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة.

وقد حصل بعد التميز القيادي على أعلى متوسط حسابي (3.13)، يليه بعد التميز البشري، ومن ثم بعد التميز الخدماتي.

حيث يلاحظ أن التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي يساهم بشكل فعال في التميز المؤسسي للجامعة الأمر الذي يعمل على زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وتعزيز عملية الإبداع والإبتكار فيها ويرفع من أدائها ويعزز من قدرتها على التنافس.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التميز القيادي.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التميز القيادي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
6	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات سوق العمل.	3.23	0.899	27.8%	10.15	0.000	متوسطة	64.6
3	تعمل الإدارة العليا في الجامعة على تعزيز ثقافة التميز بين الأكاديميين.	3.23	0.964	29.8%	9.463	0.000	متوسطة	64.6
7	تسعى الإدارة العليا في الجامعة باستمرار على تحقيق مركز تنافسي جيد.	3.27	0.986	30.2%	9.949	0.000	متوسطة	65.4
2	تحفيز ودعم وتقدير الأكاديميين في الجامعة.	3.15	0.969	30.8%	8.285	0.000	متوسطة	63.0
1	تؤكد الإدارة العليا في الجامعة على الالتزام بمعايير التميز الإداري.	3.23	1.005	31.1%	9.215	0.000	متوسطة	64.6
5	تتولى الإدارة العليا في الجامعة عملية التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية.	3.36	1.062	31.6%	10.464	0.000	متوسطة	67.2
4	تهتم الإدارة العليا في الجامعة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الأكاديميين في جميع التخصصات بأهمية التميز في عملهم.	3.01	0.993	33.0%	6.087	0.000	متوسطة	60.2
8	تشجع الإدارة العليا في الجامعة الأكاديميين نحو تقديم أفكار متميزة جيدة.	3.16	1.067	33.8%	7.721	0.000	متوسطة	63.2
10	تعمل الإدارة العليا في الجامعة على تحفيز الأكاديميين لتقديم خدمات متميزة.	2.99	1.012	33.8%	5.568	0.000	متوسطة	59.8
11	تسعى الإدارة العليا في الجامعة لتبني فلسفة التغيير حسب الحاجة.	2.99	1.019	34.1%	5.596	0.000	متوسطة	59.8
9	تخصص الإدارة العليا في الجامعة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز.	2.87	1.036	36.1%	3.849	0.000	متوسطة	57.4
	الدرجة الكلية	3.1362	0.84733	27.0%	9.235	0.000	متوسطة	62.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التميّز القيادي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.13) وانحراف معياري (0.847) وهذا يدل على أن مجال التميّز القيادي جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (18.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تتولى الإدارة العليا في الجامعة عملية التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية " على أعلى متوسط حسابي (3.36)، يليها فقرة " تسعى الإدارة العليا في الجامعة باستمرار على تحقيق مركز تنافسي جيد " بمتوسط حسابي (3.27). وحصلت الفقرة " تخصص الإدارة العليا في الجامعة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز " على أقل متوسط حسابي (2.87)، يليها الفقرة " تسعى الإدارة العليا في الجامعة لتبني فلسفة التغيير حسب الحاجة " والفقرة " تعمل الإدارة العليا في الجامعة على تحفيز الأكاديميين لتقديم خدمات متميزة " بمتوسط حسابي (2.99).

ترد الباحثة أسباب انخفاض المتوسط الحسابي إلى ضعف التنسيق بين الجامعة وسوق العمل، كذلك ضعف تركيز أهداف الجامعة في وضع خطط وبرامج تطويرية تحقق المعايير الموضوعية، كذلك انخفاض عدد الدورات المتخصصة التي من شأنها أن تعمل على رفع وزيادة الأداء لدى الأكاديميين، كذلك خوف بعض الإداريين من تبني فلسفة التغيير، وعدم كفاية الميزانيات المخصصة للتدريب ورفع الأداء وتحقيق التميز لدى الأكاديميين والجامعة، وترى الباحثة أن عملية تشجيع مساهمة الأكاديميين وتحفيزهم ومكافأتهم على انجازاتهم ويشجعهم على القيام بإنجازات جديدة ومتطورة ، ووضع برامج مخصصة من شأنها أن تعمل على تشجيع البحث العلمي لدى الأكاديميين والباحثين فيها، وإشراك إدارة الجامعة والجهات المختصة للأكاديميين في عملية إتخاذ القرارات ووضع الأفكار حيث إن عملية المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات لدى الأكاديميين ضعيفة، كما أن قيام الجامعة بتعزيز مبدأ التفويض للسلطات من شأنه أن يرفع من أداء الجامعة

ويعزز من موقعها التنافسي. حيث تعتبر الباحثة الأسلوب القيادي المتبع هو الأسلوب الرئيس الذي يوجه سلوكيات العاملين في المؤسسة وإن تحقيق التميز في العملية الإدارية والقيادية يسهم في تحقيق التميز المؤسسي ويعزز من موقعها التنافسي.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التميز البشري.

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التميز البشري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
14	تشجع الجامعة الأكاديميين على نشر أبحاث في مجالات علمية عالمية.	3.72	0.887	23.8%	18.48 5	0.000	عالية	74.4
15	تخصص الجامعة موازنة خاصة لتطوير الكادر البشري الأكاديمي.	3.11	0.834	26.8%	8.976	0.000	متوسطة	62.2
6	تحديد وتطوير كفاءات الأكاديميين.	3.32	0.948	28.6%	11.14 2	0.000	متوسطة	66.4
4	تعمل الجامعة على تعزيز العلاقة بالأكاديميين.	3.00	0.916	30.5%	6.371	0.000	متوسطة	60.0
3	توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعالة مع الأكاديميين.	3.07	0.981	32.0%	7.000	0.000	متوسطة	61.4
7	تخطيط وإدارة وتحسين أداء الأكاديميين.	3.19	1.034	32.4%	8.300	0.000	متوسطة	63.8
5	تعمل الجامعة على حفز قدرات الأكاديميين.	3.02	0.983	32.5%	6.287	0.000	متوسطة	60.4
13	تخصص الجامعة موازنة خاصة للأكاديميين من أجل تنفيذ الأنشطة اللازمة (رحلات تعليمية، أنشطة ثقافية ... إلخ).	3.10	1.016	32.8%	7.161	0.000	متوسطة	62.0
8	توفر الجامعة للأكاديميين الأدوات الحديثة التي تساعدهم على القيام بأعمالهم.	3.06	1.019	33.3%	6.602	0.000	متوسطة	61.2
12	تشجع الجامعة الأكاديميين في المشاركة بالمؤتمرات العلمية الخارجية .	3.18	1.084	34.1%	7.786	0.000	متوسطة	63.6
2	تراقب الجامعة جهود وإنجازات الأكاديميين وتكافئهم على ذلك.	3.13	1.069	34.2%	7.255	0.000	متوسطة	62.6
1	تقوم الجامعة بتطوير كفاءات الأكاديميين فيها لتحقيق الإبداع والتميز .	3.15	1.078	34.2%	7.384	0.000	متوسطة	63.0
9	تستقطب الجامعة الأكاديميين ذوي الكفاءات للعمل فيها.	2.98	1.030	34.6%	5.335	0.000	متوسطة	59.6
11	تهتم الجامعة بقياس الرضا الوظيفي للأكاديميين بشكل دوري.	2.89	1.026	35.5%	4.086	0.000	متوسطة	57.8
10	يحصل الأكاديميين في الجامعة على مكافآت تناسب تقييمهم.	2.86	1.136	39.7%	3.328	0.001	متوسطة	57.2
	الدرجة الكلية	3.118	0.78885	25.3%	9.595	0.000	متوسطة	62.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التميّز البشري أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.11) وانحراف معياري (0.788) وهذا يدل على أن مجال التميّز البشري جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (19.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(14) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تشجع الجامعة الأكاديميين على نشر أبحاث في مجلات علمية عالمية " على أعلى متوسط حسابي (3.72)، يليها فقرة " تحديد وتطوير كفاءات الأكاديميين " بمتوسط حسابي (3.32). وحصلت الفقرة " يحصل الأكاديميين في الجامعة على مكافآت تناسب تقييمهم " على أقل متوسط حسابي (2.86)، يليها الفقرة " تهتم الجامعة بقياس الرضا الوظيفي للأكاديميين بشكل دوري " بمتوسط حسابي (2.89).

ترد الباحثة أسباب انخفاض المتوسط الحسابي الخاص بمعيّار التميز البشري إلى أن إهتمام الجامعة عند وضع خططها بوضع برامج وخطط مخصصة لرفع كفاءة وتميز الهيئة الأكاديمية فيها منخفضة، كما أن نظام الحوافز والمكافآت بما يخص إنجازات أعضاء الهيئة الأكاديمية غير كافي وهذا ما أشار إليه الأكاديميين عند إجابتهم على أسئلة الإستبيان، رغم وجود وسائل إتصال فعالة في الجامعة ومتطورة إلا أن ضعف المشاركة والتعاون في العمل بين أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعة أدى إلى انخفاض المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة التي تحدثت عن توفير قنوات إتصال فعالة مع الأكاديميين، كذلك الأمر الخاص بفقرة "توفر الجامعة للأكاديميين الأدوات الحديثة التي تساعد على القيام بأعمالهم" ويعود السبب قلة عدد برامج الإرشاد والتدريب على الوسائل المتطورة التي تمتلكها الجامعة، كما أنه هناك ضعف من قبل الجامعة في قياس مدى رضا الكادر البشري لديها بشكل دوري ومستمر. وترى الباحثة أنه إذا ما توفر نظام تحفيز

ومكافآت للأكاديميين يتناسب وجهودهم ومساهمته من شأنه أن يعزز ويرفع من أدائهم ويسهم في عملية نشر المعرفة ويشجعهم على البحث العلمي، ووضع الجامعة لموازنة كافية تشجع بها الهيئة الأكاديمية على المشاركة في المؤتمرات العلمية الخارجية، وحثهم على نشر أبحاثهم في المجالات العلمية العالمية المحكمة، كذلك إن القيام بعملية تقييم وقياس لرضا الأكاديميين بشكل مستمر ودوري بما يلبي احتياجاتهم ورغباتهم، ووضع أنشطة وبرامج تعزز العمل المشترك بين الأكاديميين في الأقسام والكليات المختلفة في الجامعة كل وفق تخصصه ومجاله، يسهم في زيادة الأبحاث العلمية، ويرفع من الأداء لدى الأكاديميين ويعمل على تميزهم الأمر الذي ينعكس على الجامعة بتعزيز موقعها التنافسي ويرفع من أدائها.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التميز الخدماتي.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التميز الخدماتي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
2	تقوم إدارة الجامعة من التأكد من الاستخدام والاستفادة من الموارد التقنية بالشكل الأمثل.	3.03	0.852	28.1%	7.336	0.000	متوسطة	60.6
1	تدار المعلومات والمعرفة (تصنيف تطوير نشر... إلخ) بالجامعة وأعمالها بجودة مرتفعة.	3.18	0.940	29.6%	8.983	0.000	متوسطة	63.6
7	تخصص الجامعة موازنة خاصة لنشاطات وخدمات اجتماعية.	3.20	0.951	29.7%	9.165	0.000	متوسطة	64.0
6	تخصص الجامعة قسماً خاصاً لتعزيز المسؤولية المجتمعية لديها.	3.38	1.028	30.4%	11.074	0.000	متوسطة	67.6
3	تقوم إدارة الجامعة من التأكد من الاستخدام والاستفادة من المباني والمعدات والممتلكات بالشكل الأمثل.	3.16	0.969	30.7%	8.495	0.000	متوسطة	63.2
5	يتم بناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على أداء الجامعة وخدماتها.	3.38	1.081	32.0%	10.467	0.000	متوسطة	67.6
10	تتسم إجراءات تقديم الخدمات في الجامعة بالسرعة.	3.06	0.996	32.5%	6.757	0.000	متوسطة	61.2
9	تعمل الجامعة على ضبط وتطوير الخدمات التي تقدمها للسوق بشكل مستمر.	3.09	1.012	32.8%	7.052	0.000	متوسطة	61.8
8	تقوم الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات السوق.	3.09	1.073	34.7%	6.717	0.000	متوسطة	61.8
4	تقوم إدارة الجامعة من التأكد من إدارة الموارد المالية بشكل فعال بما يخدم سياسات واستراتيجيات الجامعة.	3.07	1.075	35.0%	6.322	0.000	متوسطة	61.4
15	تهتم الجامعة بجودة الخدمات المقدمة.	3.06	1.114	36.4%	5.976	0.000	متوسطة	61.2
14	تخصص الجامعة موازنة خاصة بمسؤوليتها المجتمعية.	2.78	1.043	37.5%	2.509	0.013	متوسطة	55.6
12	تقوم الجامعة بتحسين الخدمات المقدمة بشكل مستمر.	3.08	1.165	37.8%	6.012	0.000	متوسطة	61.6
16	تعمل الجامعة على تلبية احتياجات الأكاديميين.	2.74	1.061	38.7%	1.950	0.053	متوسطة	54.8
13	تشجع الجامعة التغذية الراجعة من الأكاديميين للإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.	2.90	1.124	38.8%	3.853	0.000	متوسطة	58.0
11	تقوم الجامعة بالرقابة المستمرة على مرافقها.	3.01	1.207	40.1%	5.006	0.000	متوسطة	60.2
	الدرجة الكلية	3.0751	0.87958	28.6%	7.883	0.000	متوسطة	61.5

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التميز الخدماتي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.07) وانحراف معياري (0.879) وهذا يدل على أن مجال التميز الخدماتي جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (20.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتم بناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على أداء الجامعة وخدماتها " والفقرة " تخصص الجامعة قسماً خاصاً لتعزيز المسؤولية المجتمعية لديها " على أعلى متوسط حسابي (3.38)، يليها فقرة " تخصص الجامعة موازنة خاصة لنشاطات وخدمات اجتماعية " بمتوسط حسابي (3.20). وحصلت الفقرة " تعمل الجامعة على تلبية احتياجات الأكاديميين " على أقل متوسط حسابي (2.74)، يليها الفقرة " تخصص الجامعة موازنة خاصة بمسؤوليتها المجتمعية " بمتوسط حسابي (2.78).

ترد الباحثة أسباب انخفاض المتوسط الحسابي أن الجامعة لا تبدي الإهتمام الكافي بدراسة وتلبية احتياجات الأكاديميين في الجامعة وهو ما أكده الأكاديميون عند الإجابة على أسئلة الإستبانة، كما أن عملية إدارة المعلومات والمعرفة في الجامعة غير كافية بشكل يضمن أن تصل المعرفة لجميع المستويات الإدارية بنفس الجودة، كذلك تبين النتائج أن عملية تخطيط الأموال في الجامعة ضعيفة، حيث أن الميزانية المخصصة للتدريب والبحث العلمي ولتطوير الكادر الأكاديمي في الجامعة منخفضة، ولا تلبية طموحات وتطلعات الأكاديميين. كذلك ضعف الرقابة على موارد الجامعة ومرافقها الخاصة وهذا ما أفاد به الأكاديميون عند إجابتهم على أسئلة الاستبانة، وترى الباحثة أنه بوجود خطط مالية تشمل وضع موازنات خاصة لرفع أداء وتطوير الكادر الأكاديمي والباحثين في الجامعة، ووجود موازنات خاصة للمسؤولية المجتمعية للجامعة تجاه المجتمع المحلي، وتشجيع لعملية التغذية الراجعة من الأكاديميين يساهم بالإرتقاء في الخدمات التي تقدمها

الجامعة ويتناسب وتوقعات المتعاملين معها أو يفوقها، كذلك إن لقيام الجامعة بإبرام الشراكات والإتفاقيات الأكاديمية مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية المحلية والدولية حيث من شأنه أن يطور من المعرفة التي تمتلكها الجامعة ويعزز من مستواها التنافسي حيث إن التميز في تقديم الخدمات من قبل الجامعة يسهم بشكل كبير في رفع أدائها وتعزيز موضعها التنافسي وتحقيق التميز المؤسسي الخاص بها.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث:

هل توجد علاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أبعاد التميز المؤسسي لدى جامعة القدس تعزى لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات).

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس.

جدول (21.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المتغيرات	
0.000	*0.521	التميز المؤسسي	رأس المال البشري
0.000	*0.881		رأس المال الهيكلي
0.000	*0.934		رأس مال العلاقات
0.000	*0.904		الدرجة الكلية

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.904)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين رأس

المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس، وكذلك للمجالات. أي أنه كلما زاد رأس المال الفكري زاد ذلك من مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس. والعكس صحيح، وبالتالي تم رفض الفرضية.

وبما أن معامل إرتباط بيرسون يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية فقد قامت الباحثة باستخدام تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص مدى تأثير أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) على عملية التميز المؤسسي لدى جامعة القدس.

حيث تبين بعد فحص اختبار ميل خط الانحدار تبين أن قيمة R^2 تساوي 88.6%، أي أن متغير راس المال البشري والهيكلية والعلاقات مجتمعة تفسر بنسبة (88.6%)، ولكن هناك بعض من المتغيرات الاضافية التي تؤثر ابعاد التميز المؤسسي.

ولكن بعد فحص قيمة "t" تبين وجود دلالة احصائية في المتغيرات راس المال البشري والهيكلية والعلاقات. وكانت العلاقة ايجابية لراس المال البشري والهيكلية والعلاقات، أي أنه كلما زاد تأثير هذه العوامل زاد التميز المؤسسي، والملحق رقم (4): يوضح عملية تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير أبعاد رأس المال الفكري على التميز المؤسسي لدى جامعة القدس.

$$y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \epsilon$$

حيث أن:

Y: التميز المؤسسي.

B0 : المتغير الثابت.

X1: راس المال البشري.

X2: راس المال الهيكلي.

X3 : راس المال المعرفي.

E: نسبة الخطأ.

وكانت نتيجة المعادلة على النحو الاتي:

$$y = 0.109 + 0.079 x_1 + 0.253 x_2 + 640 x_3 + \epsilon$$

SE=	0.117	0.037	0.049	0.047
T=	.931	2.146	5.217	13.541
R ² =	0.886	F=540.198		

تلاحظ الباحثة أن عناصر رأس المال الفكري لهم أهمية كبيرة تساهم في عملية التميز المؤسسي، حيث أنه كلما إزداد رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، ورأس مال العلاقات أدى ذلك إلى زيادة من مستوى التميز والأداء للمؤسسة وتحسين موقعها التنافسي، حيث إن عملية تنشيط رأس المال البشري ووضع إستراتيجيات فعالة لإستثماره، إضافة إلى تحسين إجراءات العمل ورسم سياسات واضحة تعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية بمشاركة جميع الجهات، وتحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها الجامعة يعزز من أدائها وفعاليتها ويسهم في خلق قيمة مضافة لها تعمل على تحقيق تميزها المؤسسي.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين عن واقع رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة في الوظيفة الحالية، المنصب الإداري).

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر.

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
.216610	3.6836	22	من 25 - 35 سنة	رأس المال البشري
.632180	3.5681	79	من 36 - 45 سنة	
.492230	3.5140	67	من 46 - 55 سنة	
.758030	3.7324	45	56 سنة فأكثر	
.178560	3.4984	22	من 25 - 35 سنة	رأس المال الهيكلي
.855520	2.9729	79	من 36 - 45 سنة	
.544180	3.1487	67	من 46 - 55 سنة	
1.13025	2.8468	45	56 سنة فأكثر	
.166020	3.4610	22	من 25 - 35 سنة	رأس مال العلاقات
.860370	3.2414	79	من 36 - 45 سنة	
.678200	3.0693	67	من 46 - 55 سنة	
1.17837	2.9302	45	56 سنة فأكثر	
.155230	3.5597	22	من 25 - 35 سنة	الدرجة الكلية
.642550	3.2511	79	من 36 - 45 سنة	
.493200	3.2684	67	من 46 - 55 سنة	
.920620	3.1947	45	56 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) وجود فروق ظاهرية في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى

لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر

في الجدول رقم (23.4):

جدول(23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	بين المجموعات	1.518	3	.5060	1.440	.2320
	داخل المجموعات	73.432	209	.3510		
	المجموع	74.949	212			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	7.396	3	2.465	3.859	.0100
	داخل المجموعات	133.513	209	.6390		
	المجموع	140.909	212			
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	5.393	3	1.798	2.508	.0600
	داخل المجموعات	149.770	209	.7170		
	المجموع	155.163	212			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.121	3	.7070	1.717	.1650
	داخل المجموعات	86.056	209	.4120		
	المجموع	88.177	212			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.717) ومستوى الدلالة (0.165) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر. وكذلك للمجالات ما عدا مجال رأس المال الهيكلي، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

وتعزو الباحثة عدم وجود تأثير للعمر على مكونات رأس المال الفكري، ورأس المال البشري، ورأس مال العلاقات، بينما لوحظ وجود تأثير للعمر في رأس المال الهيكلي لصالح الفئة العمرية (25-35)، وذلك لإعتماده على الخبرة وعدد سنوات الخدمة، بإعتبار سنوات الخدمة تعتمد بشكل أساسي على عدد السنوات التي يقضيها عضو الهيئة التدريسية في التعليم الجامعي والتدرج العلمي.

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى

جامعة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي "

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في

واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس حسب لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (24.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس حسب متغير

المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	ماجستير	70	3.6086	.549420	3.185	0.023
	دكتوراه	143	3.5924	.617290		
رأس المال الهيكلي	ماجستير	70	3.0816	.800430	3.322	0.042
	دكتوراه	143	3.0432	.824930		
رأس مال العلاقات	ماجستير	70	3.0602	.777400	3.003	0.017
	دكتوراه	143	3.1853	.890980		
الدرجة الكلية	ماجستير	70	3.2738	.543190	4.043	0.046
	دكتوراه	143	3.2778	.691080		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (4.043)، ومستوى الدلالة (0.046)، أي أنه

توجد فروق في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات.

وبذلك تم رفض الفرضية الثانية. ويعزى السبب لتأثير المؤهل العلمي على رأس المال الفكري لصالح المؤهب

العلمي الدكتوراه.

وترى الباحثة وجود تأثير لمتغير المؤهل العلمي على مكونات رأس المال الفكري، رأس المال الهيكلي، ورأس

المال البشري، وذلك لكون المعرفة العلمية ترتبط بالمستوى التعليمي والمؤهل العلمي، حيث لوحظ مدى تأثير

المؤهل العلمي على رأس المال الهيكلية لإعتماده على الخبرة العلمية والمؤهل العلمي وذلك بإعتبار المؤهل العلمي أحد معايير التدرج الوظيفي في البناء التنظيمي للجامعة والتدرج العلمي.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية.

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة العلمية	المجال
.512570	3.5092	37	مدرس	رأس المال البشري
.424240	3.8757	37	محاضر	
.634230	3.5473	139	أستاذ مساعد فأعلى	
.596100	3.2915	37	مدرس	رأس المال الهيكلية
1.00513	3.1544	37	محاضر	
.799600	2.9669	139	أستاذ مساعد فأعلى	
.543070	3.2838	37	مدرس	رأس مال العلاقات
1.08604	3.1892	37	محاضر	
.855300	3.0951	139	أستاذ مساعد فأعلى	
.528620	3.3711	37	مدرس	الدرجة الكلية
.599430	3.4308	37	محاضر	
.677590	3.2102	139	أستاذ مساعد فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (25.4) وجود فروق ظاهرية في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (27.4):

جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	بين المجموعات	3.501	2	1.751	5.146	.0070
	داخل المجموعات	71.448	210	.3400		
	المجموع	74.949	212			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	3.515	2	1.758	.6863	0.02
	داخل المجموعات	137.393	210	.6540		
	المجموع	140.909	212			
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	1.131	2	.5660	.7713	0.104
	داخل المجموعات	154.032	210	.7330		
	المجموع	155.163	212			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.823	2	.9110	613.4	0.012
	داخل المجموعات	86.355	210	.4110		
	المجموع	88.177	212			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.136) ومستوى الدلالة (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية. وكذلك للمجالات. وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

وترى الباحثة وجود تأثير لمتغير الرتبة العلمية على مكونات رأس المال الفكري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، وذلك لكون الرتبة العلمية مبنية على سنوات الخبرة بشكل أساسي والمؤهل العلمي، حيث لوحظ

مدى تأثير الرتبة العلمية على رأس مال العلاقات لصالح المحاضر لإعتماده على الخبرة العلمية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى

جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية"

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية.

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى

لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة في الوظيفة الحالية	المجال
.114760	3.5477	13	أقل من 3 سنوات	رأس المال البشري
.177420	3.6300	24	من 3- أقل من 6 سنوات	
.575390	3.4023	52	من 6- أقل من 10 سنوات	
.664590	3.6787	124	10 سنوات فأكثر	
.155670	3.3571	13	أقل من 3 سنوات	رأس المال الهيكلي
.412840	3.1369	24	من 3- أقل من 6 سنوات	
.817280	3.1250	52	من 6- أقل من 10 سنوات	
.903130	2.9796	124	10 سنوات فأكثر	
.137250	3.5165	13	أقل من 3 سنوات	رأس مال العلاقات
.420110	3.2411	24	من 3- أقل من 6 سنوات	
.777320	3.1456	52	من 6- أقل من 10 سنوات	
.977850	3.0858	124	10 سنوات فأكثر	
.085840	3.4615	13	أقل من 3 سنوات	الدرجة الكلية
.281800	3.3427	24	من 3- أقل من 6 سنوات	
.697280	3.2328	52	من 6- أقل من 10 سنوات	
.703030	3.2626	124	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (27.4) وجود فروق ظاهرية في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (28.4):

جدول(28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	بين المجموعات	2.857	3	.9520	.7605	.0430
	داخل المجموعات	72.093	209	.3450		
	المجموع	74.949	212			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	2.308	3	.7690	.1604	0.062
	داخل المجموعات	138.600	209	.6630		
	المجموع	140.909	212			
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	2.450	3	.8170	.1174	0.034
	داخل المجموعات	152.713	209	.7310		
	المجموع	155.163	212			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.6730	3	.2240	.5363	0.408
	داخل المجموعات	87.504	209	.4190		
	المجموع	88.177	212			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.536) ومستوى الدلالة (0.048) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية. وكذلك للمجالات. وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة.

وترى الباحثة وجود تأثير لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية على مكونات رأس المال الفكري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، وذلك لكون الخبرة في الوظيفة الحالية مبنية على سنوات الخدمة في الوظيفة بشكل أساسي، حيث لوحظ مدى تأثير الخبرة في الوظيفة الحالية على رأس مال العلاقات ورأس المال

البشري لصالح الخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من 3 سنوات)، لإعتماده على الخبرة سنوات الخبرة والمعرفة التي يمتلكها.

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري "

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري.

جدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنصب الإداري	المجال
.252980	4.0533	9	عميد أو مساعده	رأس المال البشري
.615300	3.3741	37	رئيس دائرة	
.585900	3.6228	167	بدون منصب	
.037650	3.5754	9	عميد أو مساعده	رأس المال الهيكلي
.748440	2.9624	37	رئيس دائرة	
.843010	3.0485	167	بدون منصب	
.000000	4.0000	9	عميد أو مساعده	رأس مال العلاقات
.808550	3.0425	37	رئيس دائرة	
.866230	3.1206	167	بدون منصب	
.078660	3.8425	9	عميد أو مساعده	الدرجة لكلية
.669470	3.1327	37	رئيس دائرة	
.641650	3.2779	167	بدون منصب	

يلاحظ من الجدول رقم (29.4) وجود فروق ظاهرية في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (30.4):

جدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	بين المجموعات	3.824	2	1.912	5.645	.0040
	داخل المجموعات	71.125	210	.3390		
	المجموع	74.949	212			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	2.762	2	1.381	2.099	.1250
	داخل المجموعات	138.147	210	.6580		
	المجموع	140.909	212			
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	7.067	2	3.534	5.011	.0070
	داخل المجموعات	148.096	210	.7050		
	المجموع	155.163	212			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.648	2	1.824	4.531	.0120
	داخل المجموعات	84.529	210	.4030		
	المجموع	88.177	212			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.531) ومستوى الدلالة (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري. وكذلك لمجال رأس المال البشري ورأس مال العلاقات، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

وترى الباحثة وجود تأثير لمتغير المنصب الإداري على مكونات رأس المال الفكري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري لصالح المنصب الإداري عميد أو مساعده، حيث لاحظت الباحثة مدى تأثير المنصب

الإداري على رأس المال الهيكلي وذلك لأنه يعتمد بشكل أساسي على المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمعرفة التي يمتلكها إضافة إلى الخدمة في الوظيفة الحالية.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين عن مستوى التمييز المؤسسي لدى جامعة القدس تعزى للمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة في الوظيفة الحالية، المنصب الإداري)؟

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التمييز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى التمييز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر.

جدول (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
.266860	3.5496	22	من 25-35 سنة	التميز القيادي
.863390	3.2117	79	من 36-45 سنة	
.681980	3.0814	67	من 46-55 سنة	
1.11368	2.8828	45	56 سنة فأكثر	
.315890	3.3000	22	من 25-35 سنة	التميز البشري
.834860	3.2861	79	من 36-45 سنة	
.651770	2.9612	67	من 46-55 سنة	
.975100	2.9704	45	56 سنة فأكثر	
.340850	3.2415	22	من 25-35 سنة	التميز الخدماتي
.812980	3.2081	79	من 36-45 سنة	
.856100	2.9832	67	من 46-55 سنة	
1.14473	2.8972	45	56 سنة فأكثر	
.247070	3.3431	22	من 25-35 سنة	الدرجة الكلية
.776380	3.2369	79	من 36-45 سنة	
.666080	3.0011	67	من 46-55 سنة	
1.06349	2.9196	45	56 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (31.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى

لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر

في الجدول رقم (32.4):

جدول(32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التميز القيادي	بين المجموعات	7.300	3	2.433	3.510	.0160
	داخل المجموعات	144.908	209	.6930		
	المجموع	152.209	212			
التميز البشري	بين المجموعات	5.589	3	1.863	3.082	.0280
	داخل المجموعات	126.334	209	.6040		
	المجموع	131.923	212			
التميز الخدماتي	بين المجموعات	3.995	3	1.332	1.739	0.006
	داخل المجموعات	160.022	209	.7660		
	المجموع	164.017	212			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.891	3	1.630	2.676	.0480
	داخل المجموعات	127.344	209	.6090		
	المجموع	132.235	212			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.676) ومستوى الدلالة (0.048) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq$

(0.05) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير

العمر. وكذلك للمجالات ما عدا مجال التميز الخدماتي، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

وترى الباحثة وجود تأثير لمتغير العمر على مستوى التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي،

وتؤكد الباحثة على أن التميز مطلوب من جميع الأكاديميين بغض النظر عن العمر.

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي لدى

جامعة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي "

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في

مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس حسب لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (33.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس حسب متغير

المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التميز القيادي	ماجستير	70	3.1636	.828520	3.331	0.041
	دكتوراه	143	3.1227	.858940		
التميز البشري	ماجستير	70	3.0400	.811860	4.018	0.010
	دكتوراه	143	3.1571	.777320		
التميز الخدماتي	ماجستير	70	3.0134	.773110	3.716	0.025
	دكتوراه	143	3.1053	.928340		
الدرجة الكلية	ماجستير	70	3.0622	.733370	3.573	0.043
	دكتوراه	143	3.1284	.817590		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.573)، ومستوى الدلالة (0.043)، أي أنه

توجد فروق في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات.

وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

وترى الباحثة وجود تأثير لمتغير المؤهل العلمي على مستوى التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز

الخدماتي وذلك لإرتباطه بالمعرفة والخبرة العلمية وطبيعة المنصب الإداري الذي يشغله الأكاديمي وعلاقته

بالمؤهل الذي يمتلكه، حيث تؤكد الباحثة على ضرورة التميز في مختلف المؤهلات العلمية الموجودة.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي لدى

جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى التميز

المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية.

جدول (34.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى

لمتغير الرتبة العلمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة العلمية	المجال
.650860	3.3391	37	مدرس	التميز القيادي
1.10113	3.1720	37	محاضر	
.812830	3.0726	139	أستاذ مساعد فأعلى	
.582750	3.3946	37	مدرس	التميز البشري
.983260	3.1712	37	محاضر	
.765700	3.0312	139	أستاذ مساعد فأعلى	
.626650	3.1605	37	مدرس	التميز الخدماتي
.946990	3.2348	37	محاضر	
.916010	3.0099	139	أستاذ مساعد فأعلى	
.590620	3.2909	37	مدرس	الدرجة الكلية
.929220	3.1956	37	محاضر	
.790840	3.0339	139	أستاذ مساعد فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (34.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى

لمتغير الرتبة العلمية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)

كما يظهر في الجدول رقم (35.4):

جدول (35.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير

الرتبة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التميز القيادي	بين المجموعات	2.132	2	1.066	.4924	0.072
	داخل المجموعات	150.076	210	.7150		
	المجموع	152.209	212			
التميز البشري	بين المجموعات	3.983	2	1.992	.2696	004.0
	داخل المجموعات	127.940	210	.6090		
	المجموع	131.923	212			
التميز الخدماتي	بين المجموعات	1.804	2	.9020	.1683	0.031
	داخل المجموعات	162.213	210	.7720		
	المجموع	164.017	212			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.284	2	1.142	.8454	0.201
	داخل المجموعات	129.952	210	.6190		
	المجموع	132.235	212			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.845) ومستوى الدلالة (0.021) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq$

(0.05) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير

الرتبة العلمية. وكذلك للمجالات وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

وترى الباحثة وجود تأثير لمتغير الرتبة العلمية على مستوى التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز

الخدمي وذلك لإرتباطه بالمعرفة والخبرة العلمية التي يمتلكها الأكاديميين ولسنوات الخدمة وللمنصب

الإداري، حيث تؤكد الباحثة على ضرورة العمل على تعزيز التميز في مختلف الرتب العلمية والمستويات

الإدارية والأكاديمية.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى التميز المؤسسي لدى

جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية"

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية.

جدول (36.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	الخبرة في الوظيفة الحالية	المجال
3.3007	.043670	13	أقل من 3 سنوات	التميز القيادي
3.0909	.593410	24	من 3- أقل من 6 سنوات	
3.3357	.787510	52	من 6- أقل من 10 سنوات	
3.0440	.941080	124	10 سنوات فأكثر	
3.4974	.145590	13	أقل من 3 سنوات	التميز البشري
3.1111	.553130	24	من 3- أقل من 6 سنوات	
3.1718	.765070	52	من 6- أقل من 10 سنوات	
3.0581	.866310	124	10 سنوات فأكثر	
3.3173	.188300	13	أقل من 3 سنوات	التميز الخدماتي
3.1198	.598040	24	من 3- أقل من 6 سنوات	
3.0024	.782870	52	من 6- أقل من 10 سنوات	
3.0716	1.00009	124	10 سنوات فأكثر	
3.3773	.118190	13	أقل من 3 سنوات	الدرجة الكلية
3.1091	.464290	24	من 3- أقل من 6 سنوات	
3.1502	.750730	52	من 6- أقل من 10 سنوات	
3.0595	.888230	124	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (36.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى

لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way

ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (37.4):

جدول(37.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير

الخبرة في الوظيفة الحالية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
--------	--------------	----------------	--------------	----------------	-------------------	---------------

0.209	.6514	1.175	3	3.524	بين المجموعات	التميز القيادي
		.7110	209	148.684	داخل المجموعات	
			212	152.209	المجموع	
0.306	.3284	.8230	3	2.469	بين المجموعات	التميز البشري
		.6190	209	129.454	داخل المجموعات	
			212	131.923	المجموع	
0.070	.4653	.3620	3	1.087	بين المجموعات	التميز الخدمي
		.7800	209	162.930	داخل المجموعات	
			212	164.017	المجموع	
0.830	.7063	.4420	3	1.326	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.6260	209	130.909	داخل المجموعات	
			212	132.235	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.706) ومستوى الدلالة (0.038) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq$

(0.05) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة

في الوظيفة الحالية. وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة.

وترى الباحثة وجود تأثير لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية على مستوى التميز القيادي، والتميز البشري،

والتميز الخدماتي وذلك لإرتباطه بالمعرفة التي يمتلكها الأكاديميون بالجامعة وبعدد سنوات الخبرة لديهم،

وتؤكد الباحثة على ضرورة استثمار الخبرة الحالية للأكاديميين وتطويرها لتحقيق التميز والتفرد لدى الجامعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي لدى

جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري "

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى التميز

المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري.

جدول (38.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المنصب الإداري	المجال
3.5657	.191650	9	عميد أو مساعده	التميز القيادي
3.2654	.933110	37	رئيس دائرة	
3.0844	.842560	167	بدون منصب	
3.6815	.140550	9	عميد أو مساعده	التميز البشري
3.0360	.824110	37	رئيس دائرة	
3.1066	.792230	167	بدون منصب	
3.6944	.362340	9	عميد أو مساعده	التميز الخدماتي
3.1757	.865880	37	رئيس دائرة	
3.0195	.890490	167	بدون منصب	
3.6561	.238430	9	عميد أو مساعده	الدرجة لكلية
3.1493	.830790	37	رئيس دائرة	
3.0676	.791120	167	بدون منصب	

يلاحظ من الجدول رقم (38.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى

لمتغير المنصب الإداري، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)

كما يظهر في الجدول رقم (39.4):

جدول (39.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير

المنصب الإداري

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التميز القيادي	بين المجموعات	2.726	2	1.363	.9154	0.220
	داخل المجموعات	149.483	210	.7120		
	المجموع	152.209	212			
التميز البشري	بين المجموعات	3.128	2	1.564	.5504	00.30
	داخل المجموعات	128.795	210	.6130		
	المجموع	131.923	212			
التميز الخدماتي	بين المجموعات	4.344	2	2.172	.8564	00.73

		.7600	210	159.673	داخل المجموعات	
			212	164.017	المجموع	
0.140	.4705	1.520	2	3.039	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.6150	210	129.196	داخل المجموعات	
			212	132.235	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (5.470) ومستوى الدلالة (0.041) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq$ (0.05) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري. وكذلك للمجالات. وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

وترى الباحثة وجود تأثير لمتغير المنصب الإداري على مستوى التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي وذلك لإرتباطه بالمعرفة والخبرة العلمية التي يمتلكها الأكاديميون ولسنوات الخدمة وللمنصب الإداري، حيث تؤكد الباحثة على ضرورة التميز في جميع المناصب الإدارية والتدرجات الوظيفية الأمر الذي يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

تستعرض الباحثة في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة، والتي مثلت مشكلتها وبنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالي قدمت الباحثة عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة المبحوثة في الاستبانة بما يلي:

2.5 النتائج

1. فيما يتعلق بالتساؤل البحثي الرئيسي الأول حول واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس فقد أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة حيث إن رأس المال البشري حصل على أعلى متوسط حسابي (3.59)، يليه بعد رأس مال العلاقات (3.14)، ومن ثم بعد رأس المال الهيكلي (3.05)، وتعتبر الباحثة أن أبعاد رأس المال الفكري الثلاث المتمثلة بالرأس المال البشري، والرأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات يساهمون بشكل فعال في رأس المال الفكري

للمؤسسات مما يعمل على زيادة ورفع كفاءتها وقدرتها وهو ما يعزز الإبتكار والإبداع ويرفع من أدائها، وهو ما إتفق عليه كل من (النخالة، 2015) و(بن ثامر، 2016) و(شريفى، 2014)، في حين يرى (الخضري، 2015) بأن رأس مال العلاقات يساهم بدرجة أكبر في رأس المال الفكري من العناصر الأخرى يليه رأس المال الهيكلى، ثم رأس المال البشري في الجامعات.

1.1 أما فيما يتعلق بالسؤال الفرعي الأول حول واقع رأس المال البشري لدى جامعة القدس فقد أظهرت النتائج أن رأس المال البشري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة فيما حصلت المعرفة على أعلى متوسط حسابي (3.75)، يليه مجال الخبرة العملية بمتوسط حسابي (3.73) بدرجة عالية، يليه مجال المهارات والقدرات بمتوسط حسابي (3.69) بدرجة عالية، ومن ثم مجال الإبتكار بمتوسط حسابي (3.55) بدرجة متوسطة، يليه مجال فرق العمل بأدنى متوسط حسابي (3.16)، وتجد الباحثة أن جميع عناصر رأس المال البشري تساهم في زيادة رأس المال البشري في الجامعة حيث تعتبر الباحثة أن عملية تطوير المعرفة لديها وزيادة من مهارات وقدرات كادرها البشري وخبراتهم وسيلة تساهم في حل مشكلات العمل التي قد يتعرض لها الأكاديميين، ووسيلة لفهمهم وأدائهم لمهامهم على أكمل وجه، كذلك إن عملية إشراكهم في أبحاث مشتركة مع الأكاديميين القدامى يزيد ويطور من معرفتهم، وهذا ما تتفق معه دراسة (النخالة، 2015) حيث أوصت بضرورة نشر المعرفة داخل المؤسسة، وإن الإستفادة من خبراتهم ومعرفتهم في مجالات تخصصاتهم ونشر أبحاثهم من شأنها أن تخدم الجامعة والمجتمع المحلي، وهذا ما توافقت معه دراسة (شعبان، 2011) ودراسة (النخالة، 2015)، كذلك إن عملية تحفيز الأكاديميين من شأنها أن تشجع الأكاديميين في الجامعة على القيام بأنشطة إبتكارية مما يؤدي إلى رفع مساهمتهم في تقديم أفكار

مبتكرة وجديدة، كما أن وضع الجامعة لإستراتيجية واضحة تعمل على مشاركة الهيئة الأكاديمية في عملية وضع الأفكار وإتخاذ القرارات ورسم السياسات من شأنها أن تخلق الأفكار الإبداعية والإبتكارية تسهم في تطوير أساليب العمل والرفع من مكانة وأداء الجامعة، الأمر الذي من شأنه أن يرفع من مستوى تحمل الأكاديميون لمسؤولياتهم في العمل، وهذا ما أوصت به دراسة (بن ثامر، 2016) والتي نصت على ضرورة اشراك ومساهمة رأس المال البشري في عملية الإبتكار وهذا ما أكدت عليه أيضا كل من دراسة (الجندي، 2011) و(شعبان، 2011) بضرورة اشراك الجهات المختلفة في عملية إتخاذ القرارات، وتشجيع العاملين على تحمل مسؤولية قراراتهم، كما إنه لزيادة الأنشطة التعاونية والبحثية فيما بين الكليات المختلفة في الجامعة يؤدي إلى تعزيز العمل المشترك والتعامل والمشاركة الجماعية بين الهيئة الأكاديمية، مما يؤدي إلى زيادة البحث العلمي المشترك بين الأقسام والكليات المختلفة في الجامعة وهذا ما أكدت عليه كل من دراسة (شريف، 2015) ودراسة (Gogan, 2016)، كما تعتبر الباحثة أن رأس المال البشري يتزايد بتزايد المعرفة ويميل للتوليد الذاتي، حيث إن المعرفة المملوكة تشكل مصدرا للحصول على معرفة أفضل، أوسع، وأعمق.

1.2 أما فيما يتعلق بالسؤال الفرعي الثاني حول واقع رأس المال الهيكلي لدى جامعة القدس فقد أظهرت النتائج أن رأس المال الهيكلي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، كذلك حصول جميع عناصره على الدرجة المتوسطة كان مجال البرامج قد حصل على أعلى متوسط حسابي (3.13)، يليه مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات (3.07)، يليه مجال السياسات والاجراءات (3.0669)، ومن ثم مجال الهيكل التنظيمي (2.9571)، وتجد الباحثة أن جميع مكونات رأس المال الهيكلي

تسهم في زيادة رأس المال الهيكلي في الجامعة حيث تعتبر الباحثة أن عملية تطوير وتحديث قواعد البيانات ونظم المعلومات في الجامعة بشكل مستمر يعمل على خدمة الباحثين ومتخذي القرارات في الجامعة، كما أنه كلما زاد تشبيك الباحثين مع المكتبات وقواعد البيانات العلمية العالمية والإلكترونية يعزز ويرفع من عملية البحث العلمي في الجامعة ويطورها، وهذا ما أكدت عليه دراسة (شريف، 2014) ودراسة (Mitchell, 2010) ودراسة (عوض، 2012) والتي أشارت إلى ضرورة إطلاع العاملين في المؤسسة على السياسات والإجراءات المتبعة فيها، كذلك إن عملية إشراك الأكاديميين في عملية إتخاذ القرارات وإطلاعهم على آليات إتخاذ القرارات في الجامعة يعزز من رأس المال الهيكلي لدى الجامعة، وهذا ما إتقت معه دراسة (الشرفا، 2008)، ودراسة (عوض، 2012) حيث ركزت على ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية وتعزيز مبدأ تفويض السلطات، وإشراك العاملين في المؤسسة في عملية إتخاذ القرار، إضافة إلى تخصيص موازنة خاصة بتدريب الأكاديميين وتطوير البحوث ووضع نظام حوافز مناسب للجهود ومساهمة الأكاديميين من شأنه أن يعزز من طاقاتهم الإبداعية وتميزهم في الأداء، وهذا ما أكدت عليه كل من دراسة (الخضري، 2015)، ودراسة (Mitchell, 2010)، وترى الباحثة أن وجود نظام تقييم للأداء بشكل دوري، ونشر للسياسات والإجراءات المتبعة وتوثيقها في كتيبات خاصة، من شأنه أن يعمل على استقطاب القدرات الإبداعية والمهارات العالية للجامعة مما يرفع من بنك المعرفة الخاصة بها، ويحقق قيمة مضافة لها، وهذا ما أكدت عليه دراسة (شريف، 2014) ودراسة (Mitchell, 2010) ودراسة (عوض، 2012) والتي أشارت إلى ضرورة إطلاع العاملين في المؤسسة على السياسات والإجراءات المتبعة فيها.

1.3 أما فيما يتعلق بالسؤال الفرعي الثالث حول واقع رأس مال العلاقات لدى جامعة القدس فقد أظهرت النتائج أن رأس مال العلاقات في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، كذلك حصلت جميع مكوناته على الدرجة المتوسطة عدا مجال التحالفات الإستراتيجية حيث حصل على أعلى متوسط حسابي (3.70)، يليه مجال الجودة العالية (3.02)، ومن ثم مجال العلاقات مع الأكاديميين (2.81)، وتجد الباحثة أن جميع مكونات رأس مال العلاقات تسهم في زيادة رأس المال العلاقات في الجامعة حيث تعتبر الباحثة أنه إذا توفر نظام حوافز واضح ومحدد يتناسب وجهود الأكاديميين ويلبي إحتياجاتهم ورغباتهم وزيادة تقديرهم يسهم في تشجيع البحث العلمي ويرفع من طاقات الهيئة الأكاديمية الإبداعية وزيادة مهاراتهم وقدراتهم، وهذا ما توافقت معه دراسة (الخضري، 2015) ودراسة (بن ثامر، 2016) و(شريف، 2014)، كذلك تؤكد الباحثة على أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في الجامعة بالتشبيك والتعاون مع المؤسسات التعليمية والأكاديمية المختلفة محلياً ودولياً، وهو ما اتفقت معه دراسة (بن ثامر، 2016)، وإبرام الجامعة علاقات مع المؤسسات الأكاديمية المختلفة وعقدتها ومشاركتها في المؤتمرات والندوات وورش العمل العلمية يرفع من البحث العلمي فيها ومن رصيد الجامعة في البحوث المشتركة، وهذا ما أكدت عليه دراسة (العزب، 2016) ودراسة (الخضري، 2015)، وذلك من شأنه أن يعزز ويرفع من مستوى الهيئة الأكاديمية في الجامعة من جهة ويزيد من أداء الجامعة ويطور من المعرفة فيها ويعزز من مركزها وقدرتها على التنافس من جهة أخرى، وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من (الجندي، 2011) و (الخضري، 2015).

2. فيما يتعلق بالتساؤل البحثي الرئيسي الثاني حول مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس فقد أظهرت النتائج أن التميز المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، كذلك حصلت جميع أبعاد التميز المؤسسي في الجامعة على الدرجة الحاسبية المتوسطة، حيث حصل وقد حصل بعد التميز القيادي على أعلى متوسط حسابي (3.13)، يليه بعد التميز البشري (3.11)، ومن ثم بعد التميز الخدماتي (3.07)، وتعتبر الباحثة أن أبعاد التميز المؤسسي الثلاث، التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي يساهمون بشكل فعال في التميز المؤسسي للجامعة مما يعمل على رفع كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على المنافسة والتفرد والتميز في أدائها، ، وهذا ما أكد عليه كل من (البحيبي، 2014) و(محمد، 2005) و(حسن، 2010) و(Alnaweigah, A.2013)، بينما يرى (الأيوبي، 2015) و(بني حمد، 2015) و(Al-Adaileh, R. 2017) أن التميز القيادي يساهم بدرجة أكبر من باقي العناصر الأخرى في عملية التميز المؤسسي، وتؤكد الباحثة على أنه إذا كان هناك تنسيق قوي بين الجامعة وسوق العمل، وتركيز الجامعة في أهدافها على وضعها لخطط وبرامج تطويرية، إضافة إلى إقامة الدورات المتخصصة من شأنه أن يعمل على رفع أداء ومهارة الأكاديميين، كذلك تؤكد الباحثة على أن عملية تحفيز ومكافئة الأكاديميين على إنجازاتهم ومساهماتهم من شأنها أن تشجعهم على تقديم مساهمات وإنجازات أكثر تطور وإبداعاً، كما وترفع من نسبة الرضا لديهم، كذلك إن لتعزيز مبدأ التفويض للسلطات وإشراك الأكاديميين في عملية إتخاذ القرارات يعمل على رفع أداء الجامعة وزيادة قدرتها على المنافسة،، وهذا ما اتفقت معه كل من دراسة (الايوبي، 2015) و(البحيبي، 2014) و(محمد، 2005) و(حسن، 2010) و(بني حمد، 2015) و (Al-Adaileh, 2017) و (Alnaweigah, 2013) كما وترى الباحثة عملية إدارة المعلومات والمعرفة بالجامعة بشكل متطور يضمن سريان

المعرفة في جميع المستويات والأقسام المختلفة بجودة عالية، وعند تخطيط الموارد المالية لا بد أن تضع الجامعة نصب عينها على توفير موازنات خاصة ببرامج مخصصة للتدريب والبحث العلمي ولتطوير الكادر الأكاديمي، وذلك لما يعود عليه من رفع كفاءة وأداء الأكاديميين في الجامعة حيث ينعكس هذا الأداء على أداء الجامعة، ويؤدي إلى زيادة البحث العلمي وتطوره، كذلك وضع موازنات خاصة بالأنشطة التي تعزز العمل المشترك، والتي تؤدي إلى زيادة نسبة الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، وهذا ما توافقت معه دراسة (البحيبي، 2014)، ويجب أن تكون هناك عملية رقابة مستمرة ودورية على موارد الجامعة وتشجيع لعملية التغذية الراجعة من الأكاديميين حيث من شأنها أن تؤدي إلى الإرتقاء في الخدمات التي تقدمها الجامعة، وتعزيز المسؤولية المجتمعية بما يعود على الجامعة والمجتمع المحلي بالمنفعة الكاملة، ويؤدي إلى تطوير المعرفة التي تمتلكها الجامعة وتعزز من مستواها التنافسي حيث إن التميز البشري، والتميز القيادي، والتميز في تقديم الخدمات يسهم بشكل كبير في رفع أداء الجامعة وتعزيز موضعها التنافسي وتحقيق التميز المؤسسي الخاص بها، وهذا ما أكدت عليه كل من دراسة (الايوبي، 2015) و(البحيبي، 2014) و(محمد، 2005) و(حسن، 2010) و(بني حمد، 2015) و(Al-Adaileh, 2017) و(Alnaweigah, 2013).

3. فيما يتعلق بالتساؤل البحثي الرئيسي الثالث حول وجود علاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس، حيث تم تحويل السؤال إلى الفرضية التالية: "لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس"، وقد تم رفض الفرضية بناءً على النتائج التي أظهرت أن معامل إرتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.904)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس، وكذلك للمجالات. أي أنه كلما زاد رأس المال الفكري زاد ذلك من مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس. والعكس صحيح، وبذلك توضح الباحثة أن عناصر رأس المال الفكري تساهم بدرجة كبيرة في عملية التميز المؤسسي للجامعة، حيث إنه إذا إزدادت أبعاد رأس المال الفكري، أدى ذلك إلى زيادة مستوى التميز والأداء للجامعة وتحسين موقعها التنافسي، حيث إن عملية تنشيط رأس المال البشري ووضع إستراتيجيات فعالة لإستثماره، إضافة إلى تحسين إجراءات العمل ورسم سياسات واضحة تعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية بمشاركة جميع الجهات، وتحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها الجامعة يعزز من أدائها وفعاليتها ويسهم في خلق قيمة مضافة لها تعمل على تحقيق تميزها المؤسسي.

4. فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية حول اختلاف واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس حسب متغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة في الوظيفة الحالية، المنصب الإداري)، تم تقريعه للفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر"، وقد تم قبول الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، بحيث توصلت النتائج بأن قيمة ف للدرجة الكلية (1.717) ومستوى الدلالة (0.165) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) ما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر. وكذلك للمجالات ما عدا مجال رأس المال الهيكلية، وبذلك يتضح عدم وجود تأثير للعمر على أبعاد رأس المال الفكري، وذلك لأن المعرفة العلمية لا تنحصر في فئة عمرية محددة، بإستثناء تأثير العمر على رأس المال الهيكلية

وذلك لأن سنوات الخبرة وإشغال المناصب الإدارية والأكاديمية يعتمد على سنوات الخدمة والفترة التي يقضيها الأكاديمي في التعليم الجامعي والتدرج العلمي، وهو ما اتفقت معه دراسة (الشرفاء، 2008) ودراسة (شعبان، 2011) و(النخالة، 2015).

● **الفرضية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي"، وقد تم رفض الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، بحيث توصلت النتائج بأن قيمة "ت" للدرجة الكلية (4.043)، ومستوى الدلالة (0.046)، أي أنه توجد فروق في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث إنه هناك تأثير للمؤهل العلمي على رأس المال الفكري، وذلك لأن المعرفة العلمية ترتبط بالمستوى التعليمي والمؤهل العلمي، وهو ما اتفقت معه كل من (النخالة، 2015) و(الخضري، 2015) و(Gogan, 2016).

● **الفرضية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية"، وقد تم رفض الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، بحيث توصلت النتائج بأن أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.136) ومستوى الدلالة (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية، وذلك لكون الرتبة العلمية مبنية على سنوات الخبرة بشكل أساسي والمؤهل العلمي، حيث لوحظ مدى تأثير الرتبة العلمية على رأس مال العلاقات لإعتماده على الخبرة العلمية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وهذا ما اتفقت معه دراسة كل من (الجندي، 2011) و(Mitchell, 2013).

- **الفرضية الرابعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية"، وقد تم رفض الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، بحيث توصلت النتائج بأن أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.536) ومستوى الدلالة (0.048) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية، وذلك لكون الخبرة في الوظيفة الحالية مبنية على سنوات الخدمة في الوظيفة بشكل أساسي، حيث لوحظ مدى تأثير الخبرة في الوظيفة الحالية على رأس مال العلاقات ورأس المال البشري لإعتماده على الخبرة سنوات الخبرة والمعرفة التي يمتلكها الأكاديميون، وهذا ما اتفقت معه دراسة (العزب، 2016) و(الشرفا، 2008).

- **الفرضية الخامسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري"، وقد تم رفض الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، حيث أظهرت النتائج أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.531) ومستوى الدلالة (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع رأس المال الفكري لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري، حيث يؤثر المنصب الإداري على رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، وذلك لأنه يعتمد على المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمعرفة التي يمتلكها إضافة إلى الخدمة في الوظيفة الحالية، وهذا ما اتفقت معه دراسة كل من (شعبان، 2011) و(بن ثامر، 2016).

5. فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثالثة اختلاف واقع التميز المؤسسي لدى جامعة القدس حسب متغيرات

(العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة في الوظيفة الحالية، المنصب الإداري)، تم تفريعه

للفرضيات التالية:

• **الفرضية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى

التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر"، وقد تم رفض الفرضية حسب ما

أظهرته النتائج، بحيث حيث أظهرت النتائج أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.676) ومستوى الدلالة

(0.048) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى

التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير العمر، حيث يؤثر هذا المتغير على مستوى

التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي، وتؤكد الباحثة على أن التميز مطلوب من

جميع الأكاديميين بغض النظر عن العمر، وهو ما اتفقت معه دراسة (البحيصي، 2014) ودراسة

(حسن، 2010).

• **الفرضية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى

التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي"، وقد تم رفض الفرضية حسب

ما أظهرته النتائج، حيث أظهرت النتائج أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.573)، ومستوى الدلالة

(0.043)، أي أنه توجد فروق في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، وذلك لإعتماد هذا المتغير على المعرفة والخبرة العلمية وسنوات الخدمة وطبيعة

المنصب الإداري الذي يشغله الأكاديمي، وهو ما اتفقت معه دراسة (البحيصي، 2014)

و(الأيوبي، 2015).

- **الفرضية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية"، وقد تم رفض الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، بحيث حيث أظهرت النتائج أن قيمة قيمة ف للدرجة الكلية (4.845) ومستوى الدلالة (0.021) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الرتبة العلمية، وهو ما اتفقت معه دراسة (حسن، 2010) و(الأيوبي، 2015) و(محمد، 2005).

- **الفرضية الرابعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية"، وقد تم رفض الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، حيث أظهرت النتائج أن قيمة قيمة ف للدرجة الكلية (3.706) ومستوى الدلالة (0.038) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية، وهو ما اتفقت معه دراسة (محمد، 2005) و(Alnaweihah, 2013).

- **الفرضية الخامسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب الإداري"، وقد تم رفض الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، بحيث توصلت النتائج بأن أن قيمة قيمة ف للدرجة الكلية (5.470) ومستوى الدلالة (0.041) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة القدس يعزى لمتغير المنصب

الإداري، كذلك إن التميز في جميع المناصب الإدارية والتدرجات الوظيفية ضروري لأنه يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعة، وهو ما انتقلت معه دراسة (Al- Adaileh, 2017) و(الأيوبي، 2015).

3.5 التوصيات

من أجل تعزيز رأس المال الفكري والتميز المؤسسي في جامعة القدس فإنه لابد من العمل على تعزيز رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، وتعزيز التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي، الأمر الذي يؤدي إلى الرفع من أداء الجامعة وتحقيق مركز تنافسي لها، ويحقق لها قيمة مضافة، وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات لصانعي القرار في جامعة القدس.

1. العمل على تفعيل ونشر ثقافة التميز وتبني فلسفة التميز في الجامعة، وتعزيزها ونشرها بين العاملين فيها.

2. العمل على زيادة المخصصات المالية الخاصة ببرامج التميز لدى كليات الجامعة.

3. العمل على عقد إجتماعات ولقاءات وندوات وأبحاث مشتركة بين الأكاديميين القدامى والجدد.

4. العمل على نشر سياسات وإجراءات وبرامج وأنظمة الجامعة وتوثيقها عبر كتيبات خاصة وعبر موقع الجامعة الإلكتروني، حتى يتسنى للجميع الإطلاع عليها.

5. الإعتماد على تقارير نظم تقييم أداء الأكاديميين، ذلك من خلال وضع خطط واضحة لعملية تقييم الأداء في الجامعة، والإهتمام بقياس رضا الأكاديميين بشكل دوري فيها.

6. تفعيل دور الأكاديميين في عملية إتخاذ القرارات، ووضع آليات لتنفيذها وذلك من خلال فرق العمل المتخصصة.

7. تفعيل لجان مشتركة بين مختلف الكليات والأقسام في الجامعة، والتي من شأنها أن تعنى بتشجيع الأبحاث المشتركة وتنظيم الفعاليات والندوات المشتركة بين أقسام الجامعة وكلياتها المختلفة.

8. زيادة إهتمام الجامعة بتطوير التحالفات والإتفاقيات الإستراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية الدولية.

9. العمل على تحديث قواعد البيانات وتطوير نظم المعلومات بشكل يضمن الإستفادة منها بكفاءة وفعالية عالية لدى متخذي القرارات في الجامعة.
10. السعي نحو تطوير الهيكل التنظيمي بما يعزز مبدأ تفويض السلطات ويشرك الأكاديميين في عملية إتخاذ القرارات.
11. العمل على زيادة الموازنة الخاصة بتدريب الأكاديميين في الجامعة، وزيادة الحوافز (المادية والمعنوية) بما يتناسب وجهود الأكاديميين وإنجازاتهم ومساهماتهم في الجامعة.
12. العمل على زيادة الموازنة المخصصة للبحث العلمي والأنشطة التعليمية والثقافية، وزيادة مشاركة الأكاديميون في المؤتمرات العلمية الخارجية ونشر أبحاثهم في المجالات العلمية المحكمة.
13. توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع راس المال الفكري والتميز المؤسسي.
14. توصي الجامعة بدراسة مدى إمكانية بناء نموذج للتميز المؤسسي الأكاديمي خاص بها.

مراجع الدراسة:

اولاً المصادر العربية:

• الكتب

- 1- الربيعاوي، سعدون، وعباس، حسين. (2015). *رأس المال الفكري*، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 2- السلمي، علي. (2007). *خواطر في الإدارة المعاصرة*، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 3- السلمي، علي. (2001). *إدارة الموارد البشرية*، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 4- السلمي، علي. (2011). *الإدارة المعاصرة*، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 5- المليجي، رضا. (2012). *إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق*، مصر: عالم الكتب.
- 6- العنزى، سعد، وصالح، أحمد. (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 7- النعيمي، محمد، وصويص، راتب. (2008). *تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات*، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 8- العجمي، محمد. (2008). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية الإدارية*، الأردن: دار الميسرة.
- 9- العذارى، عدنان، والدعيمي، هدى. (2010). *الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة*، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- 10- المفرجي، علي، وصالح، أحمد. (2007). *رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه*، مصر: دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

11- باشيوة، لحسن، البروادي، نزار، وآخرون. (2013). *التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات*، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

12- نجم، عبود. (2007). *إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

13- عبد الفتاح، حازم. (2010). *تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري*، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.

14- عبوي، زيد. (2016). *في إدارة المعرفة والمعلومات الالكترونية*، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

15- همشري، عمر. (2013). *إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة*، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

16- حسن، عبد العزيز. (2009). *الإدارة المتميزة للموارد البشرية - تميز بلا حدود*، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

17- مخامرة، محسن، الدهان، أميمة، وآخرون. (1998): *المفاهيم الإدارية الحديثة*، الأردن: مركز الكتب الأردني.

18- زايد، عادل. (2003): *الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل*، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

19- نجم، عبود. (2010). *إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس*، الأردن: دار اليازوري العلمية.

20- حسن، حسين. (2008). *إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال*، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

21- حسن، راوية. (2002). *مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية*، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

22- طيطي، خضر. (2010). *إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول*، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

الدراسات العربية

1- عبد الهادي، ميسون. (2016). *رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي*، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين UNRWA (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

2- الرشيدة، نايل. (2007). *مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي* (أطروحة دكتوراة، غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.

3- عبد الفتاح، عصمت. (2004). *أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة* (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

4- شعبان، مصطفى. (2011). *رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية جوال- دراسة حالة* (رسالة ماجستير، غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

5- الشرفا، سلوى. (2008). *دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة بقطاع غزة* (رسالة ماجستير، غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- 6- حسن، عبد المحسن. (2010). *ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية* (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- 7- الجندي، نهال. (2011). *نموذج مقترح للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري لدعم القدرة التنافسية* (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة الأزهر، مصر.
- 8- بن ثامر، صهيب. (2016). *أثر رأس المال الفكري في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور -برج بوغريج-* (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- 9- محمد، عبد الله. (2015). *أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات - سودا تل* (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة البحر الأحمر، السودان.
- 10- راشد، زينة. (2016). *سايكولوجية الإبداع* (ورقة بحثية)، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- 11- العزب، حسين. (2016). *أثر الإستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية* (رسالة ماجستير، غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 12- شريفي، خيرة. (2014). *رأس المال الفكري لدعم الإبداع* (ورقة بحثية)، جامعة البليدة، الجزائر.
- 13- بني حمد، عبد الله. (2015). *المرونة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للذكاء التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية* (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- 14- الضلاعين، علي. (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير، غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- 15- الدويري، غسان. (2006). إدارة التميز في القطاع العام الاردني- دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة اليرموك، الاردن.
- 16- الجعبري، تغريد. (2009). إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- 17- المطيران، مطيران. (2007). إدارة نظم المعرفة (ورقة بحثية)، جامعة الزيتونة، الاردن.
- 18- قاسم، راسل. (2016). نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل، متاح عبر www.ae.linkedin.com، آخر زيارة 2017\12\3، 5:38pm.
- 19- مجيد، سوسن. (2012). جوائز الأداء المؤسسي (ورقة بحثية)، كلية ابن الهيثم، جامعة بغداد، العراق متاح عبر الموقع (www.slideshare.net)، آخر زيارة، 2017-4-29، 6:37pm.
- 20- النخالة، جمال. (2015). دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 21- الخضري، مها. (2015). واقع إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 22- البحيسي، عبد المعطي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- 23- حمودة، موسى. (2015). اثر عناصر المزيج التسويقي على قرار المستهلك الفلسطيني في مقاطعة المنتجات الإسرائيلية: حالة تطبيقية على المنتجات الغذائية في الضفة الغربية (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

المجلات العلمية

- 1- الروسان، محمود، والعجلوني، محمود. (2010). أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (2).
- 2- العنزي، سعد. (2001). المنظور النفسي للإستثمار في سوق المالية (مدخل علم التمويل السلوكي) ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الجزائر، المجلد (1)، العدد (2).
- 3- بن خليفة، أحمد، وبعلي، حمزة. (2017). فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، العدد (8).
- 4- أبو سويرح، أيمن. (2015). العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري - دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد (23)، العدد (1).
- 5- الأيوبي، منصور. (2015). بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، فلسطين، العدد (2).
- 6- الجندي، نهال. (2005). قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق قيمة المنشأة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، مصر، المجلد (44)، العدد (65).

- 7- حسن، حسين. (2008). الاستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس وإشكالية التكوين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد (18).
- 8- عوض، عاطف. (2012). دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطور التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1).
- 9- غازي، علي. (2014). الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد (3).
- 10- غازي، علي. (2014). الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد (5).
- 11- مراد، ناصر. (2008). الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والإستشارات، العراق، العدد (10).
- 12- السلمي، علي. (2011): نماذج التميز الإداري، متاح عبر الموقع (<http://www.alisalmi.org>)، آخر زيارة 2018، 11\22، 5:50pm.
- 13- الفضل، مؤيد. (2009). العلاقة بين رأس المال الفكري و خلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3.
- 14- الحساني، أمل. (2015): إدارة التميز (نماذج التميز) ، مجلة الجودة الصحية، الموقع الالكتروني، www.m-quality.net، آخر زيارة 2017، -4-29، 7:40pm.

15- الميالي، حاكم. (2011). دور إدارة المعرفة في استثمارات رأس المال البشري لتحقيق الأداء

الاستراتيجي: دراسة تطبيقية بمعمل الاسمنت الكوفة، العراق، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية

والإدارية، المجلد (7)، العدد (21).

16- العنزي، سعد، ونعمة، نغم. (2002). قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم

الإقتصادية والإدارية، العراق، المجلد (9)، العدد (31).

المؤتمرات والدورات

1- يوسف، عبد الستار. (2005). دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، بحث مقدم إلى

مؤتمر الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الاردن.

2- المفرجي، علي، وصالح، أحمد. (2003). الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات

الصناعية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي لجامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن.

ثانياً المصادر الأجنبية

1. Al-Adaileh, R., (2017), *The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector*, International Review of Management and Marketing, 7(5), 85-92, available at: www.econjournals.com.
2. Alnaweigah, A.,(2013), The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff, Ijcrb, Interdisciplinary Journal of Contemporary research business, Vol 5, No. 3.

3. ASQ: American Society for Quality. All rights reserved, A., *Report of What Is Organizational Excellence*, Available at (www.asq.org) last visit 6\3\2017, 6:16pm
4. Borghini, E., (2005), A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, *The Journal of Creative Behavior*, Vo. 31, No.1: 226-289.
5. Burkhart, P., (1993), *Successful Strategic Planning: A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations*, Newbury Park CA: Sage Publications.
6. *Business Performance Improvement Resource*,. (2013), Available at (www.ultraconsultants.com) last visit 6\3\2018, 4:31pm.
7. Borghini, E., (2005), A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, *The Journal of Creative Behavior*, Vo. 31, No.1: 226-289.
8. Chatzkel , J., (2000), Enterprise Intelligence world summi,, Annual Knowledge Conference And Exposition, *Journal of Knowledge Management Practice*
9. Chien-Chang Yang & Carol Yeh-Yun Lin,. (2009), Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan, *The International Journal of Human Resource*, Vol 20,.
10. Dalkir, K., (2017), *Knowledge Management in Theory and Practice*, The MIT Press, London, England, , p228-229.
11. Edvinson, L., & Malone, T., (1997), *Intellectual capital : realizing your company Truevalueby finding its hidden roots*, First Ed., Harper Collins publishers, Inc. New York, U.S.A.
12. EFQM 2013, *an over view of the EFQM Excellence Model*, Brussels.
13. EGAN, S. (2003), *Embracing Excellence Education* , Sheffield Hallam University , U.K.

14. Gilgeous, V., (1997), *Operations and Management Change*, London: Pitman.
15. Gogan, L., et al, (2016), *The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 221 194 – 202.
16. Grote, D., (2002),*The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers*, United States Of America, pages 50-55.
17. Kaplan , D, Norton, P., (1999), The Balanced ScoreCard: Measures That Drive Performance, ***HBR***, Vol.(70), No.(1).
18. Khavankar , J, Khavankar, E, Mottaghi, A., (2013), *Intellectual Capital: Management, Development and Measurement Model*, Iran, pp204-205.
19. Leibowitz. J, (1999) *Knowledge Management Handbook*, CRC Press, Florida, USA.
20. McElroy, M., (2002), Social innovation capital, ***Journal of Intellectual Capital***, Vol. 3 Issue: 1, pp.30-39, Available at (www.emeraldinsight.com)
21. Mazlan, B., (2005), *The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telekom Malaysia*, PhD Thesis, Universiti Teknologi Malaysia
22. Mitchell, H., (2010), *A model for managing Intellectual capital to generate wealth*, Massey University, Albany, New Zealand
23. Nafei, W.,(2016), The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt, ***International Journal of Business and Management***, Vol. 11, No. 4
24. OCED: *Organisation for Economic Co-operation and Development* , www.oecd.org , last visit 14\12\2017, 8:00pm
25. Peters, T., Waterman, R., (2004), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper Business Essentials, New York, NY

26. Petty, R., Guthrie, J., (2000): Intellectual Capital Literature Review, Measurement Reporting and Management, ***Journal of Intellectual Capital***, Vol. 1, No:2.
27. Standen, J, . (2004), ***The EFQM excellence model***, at: <http://www.jimstanden.co.uk>
28. Steven F, Mitchell, W,. (2003) ***Intellectual capital and traditional measures of corporate performance***, Monash University-South Africa, Ruimsig, South Africa
29. Stewart, Thomas, A., (1997), ***Intellectual capital: the new wealth of organization***, Doubleday, New York.
30. Sullivan .P (2001), ***Value – driven Intellectual capital : How to convert intangible corporate Assets in to market value***, wiley ,New York
31. Youndt, et al., (2004), Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns, ***Journal Of Management Studies***, Vol 41, Issue 2, Available at (www.onlinelibrary.wiley.com)

ثالثاً المواقع الالكترونية

1. موقع جامعة القدس (www.alquds.edu)
2. AQU Deanship of Scientific Research, 2018 (research.alquds.edu)
3. AQU Research Awards, 2018 (research.alquds.edu/en/awards)
4. قاموس إكسفورد (www.wordreference.com/enar/oxford)
5. تصنيف QS university rankings (www.topuniversities.com)
6. معهد (Brookings): (www.brookings.edu)
7. OCED: (www.oecd.org)
8. النموذج الأوروبي للتميز (EFQM): (www.efqm.org)
9. نموذج مالكوم بريديج، The Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence،
(www.asq.org)، آخر زيارة 29-1-2018، 8:09pm
10. نموذج بالدريج: (www.baldrigepe.org)
11. جائزة عبد الملك الثاني للأداء الحكومي: (www.kaa.jo)
12. جائزة الملك عبد العزيز للجودة: (www.kaqa.org.sa)
13. جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز: (www.dgep.gov.ae)
14. جائزة فلسطين للتميز والإبداع: (www.pgfapps.ps)، آخر زيارة، 25\4\2017، 9:25pm
15. موقع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية: (www.mohe.ps)
16. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: (www.hrdiscussion.com)
17. المجلة العراقية للعلوم الإدارية: (www.iasj.net)

18. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية: (<http://www.univ-oeb.dz/JFAMS>)

19. مجلة المدير الناجح: (<http://themanager1.blogspot.com>)

20. مجلة دراسات- العلوم الإدارية، جامعة تبوك:

(<https://www.ut.edu.sa/ar/web/administration/utjhss>)

21. مجلة القادسية للعلوم المالية والإدارية:

(<https://www.iasj.net/iasj?func=issues&jId=137&uiLanguage=ar>)

22. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية:

(<http://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB>)

23. مجلة المدير الناجح: (www.themanager1.blogspot.com)

24. مجلة الجودة الصحية: (<http://m-quality.net>)

25. مجلة الغزي للعلوم الإقتصادية والإدارية: (<http://www.uokufa.edu.iq>)

رابعاً المكتبات الالكترونية ومحركات البحث ومواقع أخرى:

- محرك بحث جوجل للكتب: (<http://www.books.google.com>)
- محرك بحث جوجل العلمي: (<https://scholar.google.com.my>)
- دار المنظومة: (<http://search.mandumah.com/>)
- مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الرقمية: (<http://repository.sustech.edu>)
- مكتبة جامعة المنصورة: (<http://www1.mans.edu.eg>)
- المكتبة المركزية للجامعة الإسلامية: (<http://library.iugaza.edu.ps>)
- مكتبة المنهل: (<http://store.almanhal.com>)
- مكتبة كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات: (<http://www.vgloop.com/ppu/library/casi>)

- المكتبة الوقفية: (<http://waqfeya.com/category.php?cid=38>)
- بوابة الأبحاث Resarch Gate: (<https://www.researchgate.net>)
- الأكاديمية Academia: (<https://www.academia.edu>)
- المنتدى العربي للموارد البشرية: (<http://www.hrdiscussion.com>)
- Sveiby: (www.sveiby.com)
- Human Resources, Williams: (www.hr.williams.edu)
- Slide share: (www.slideshare.net)
- Emerald insight: (www.emeraldinsight.com)

الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين الذين حكموا أداة الدراسة:

الوظيفة	مكان العمل	اسم المحكم	الرقم
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. عزمي الأطرش	1.
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. عبد الوهاب الصباغ	2.
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. إياد خليفة	3.
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. سعدي الكرنز	4.
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. نضال درويش	5.
أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	د. عطية مصلح	6.
نائب رئيس جامعة القدس المفتوحة للشؤون الادارية	جامعة القدس المفتوحة	د. مروان درويش	7.
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. سلوى برغوثي	8.
أستاذ مساعد	جامعة القدس	د. منصور غرابة	9.
محلل إحصائي	جامعة القدس	أ.موسى حمودة	10.

ملحق (2): إستبيان جامعة القدس



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

السيدات والسادة الأفاضل أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة القدس المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة صابرين ابو لبداء بإجراء دراسة بعنوان: " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية، وتهدف الدراسة إلى التعرف إلى تأثير رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي لجامعة القدس، وتقديم التوصيات اللازمة لأصحاب القرار تساهم في بناء نموذج التميز للجامعة. يرجى الاجابة على هذه الاسئلة لما في ذلك من أهمية كبيرة في إنجاز هذه الدراسة علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما أنها ستعامل بسرية تامة، مع العلم بأن الفئة المستهدفة لتعبئة الاستبانة هم الأكاديميون في الجامعة.

تعليمات إجابة الاستبانة للمبحوثين:-

1. اقرأ التعريف المذكور عند كل محور للفهم الدقيق قبل الإجابة.
2. اقرأ الفقرات بتمعن قبل الإجابة.
3. ضع اشارة (√) في فراغ الإجابة التي تراها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،،،

المشرف : د. أحمد حرزالله

الطالبة : صابرين ابو لبداء

جوال: 0597266325

❖ أولاً البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع إشارة (√) في المربع المناسب:

○ العمر:

- 25- أقل من 35 من 35- أقل من 45
 45- أقل من 55 من 55 سنة فأكثر

○ المؤهل العلمي:

- ماجستير دكتوراه

○ الرتبة العلمية:

- مدرس محاضر أستاذ مساعد أستاذ مشارك أستاذ

○ الخبرة في الوظيفة الحالية:

- أقل من 3 سنوات من 3- وأقل من 6 سنوات
 من 6- وأقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

○ المنصب الإداري:

- عميد مساعد عميد رئيس دائرة بدون منصب

ملاحظة: تركزت دراسة رأس المال الفكري على ثلاثة جوانب :

- 1- التعرف على المعرفة والخبرات والمهارات الإبداعية لدى الأكاديميين.
- 2- التعرف إلى مدى ملائمة الأنظمة والسياسات والبرامج وبيئة العمل في المؤسسة لتحقيق التميز المؤسسي.
- 3- قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعلاقات قوية مع الأكاديميين، المتعاملين معها، ومواردها المختلفة.

❖ ثانياً: تقييم أبعاد رأس المال الفكري:

يُرجى وضع إشارة (√) لكل فقرة من الفقرات التالية:

○ البعد الأول: رأس المال البشري: وتشمل على المعرفة والمواهب والمهارات والقدرات والخبرات والتدريب والإبتكار التي يمتلكها الفرد.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعرفة						
1	يتوفر لدى الأكاديميون في الجامعة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم.					
2	يسعى الأكاديميون للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.					
3	يتشارك الأكاديميون في المعرفة من خلال ما يقدمه القدامى من خبرات لازمة للأكاديميون الجدد.					
4	يمتلك الأكاديميون في الجامعة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن البرامج التعليمية التي توفرها الجامعة.					
5	يمتلك الأكاديميون الشهادات الأكاديمية المناسبة مع المنصب الأكاديمي.					
الخبرة العملية						
1	يمتلك الأكاديميون الخبرة الكافية لأداء مهامهم.					
2	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الأكاديميون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.					
3	تمتلك الجامعة عددا كافيا من الأكاديميين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل.					
4	يؤدي الأكاديميون في الجامعة مهامهم بما يتناسب مع خبراتهم.					
5	تضع الجامعة نصب عينها عند تعيين الأكاديميين الخبرة التي يمتلكونها في مجالات تخصصهم.					
6	يمتلك الأكاديميون عدد لا بأس به من الأبحاث العلمية المنشورة.					
الابتكار						
1	يتمتع الأكاديميون في الجامعة بالقدرة على توليد الأفكار.					
2	يقدم الأكاديميون الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
3	ينجز الأكاديميون أعمالهم بشكل متجدد.					
4	يمتلك الأكاديميون المقدر على تقديم افكار جديدة لأساليب العمل.					
5	يمتلك الأكاديميون في الجامعة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبتكارية.					
6	يلتزم الأكاديميون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها الجامعة.					
المهارات والقدرات:						
1	يتوفر لدى الأكاديميين في الجامعة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.					
2	يتوافر لدى أكاديميي الجامعة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.					
3	يتمتع الأكاديميون بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل.					
4	يحرص الأكاديميون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.					

فرق العمل:					
				1	توجد مشاركة جماعية لدى الأكاديميين في حل المشكلات.
				2	يتم التعامل مع قضايا العمل الموضوعية بشكل جماعي.
				3	يسعى الأكاديميون في الجامعة إلى تعزيز روح التعاون الأكاديمي بين الأقسام والتخصصات المختلفة في الجامعة.
				4	يلمس أكاديميو الجامعة مخرجات العمل المشترك من خلال فرق العمل المختلفة.

○ البعد الثاني: رأس المال الهيكلي: ويشتمل على الهيكل التنظيمي والبرامج والسياسات والإجراءات وقواعد البيانات الخاصة بالجامعة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات						
1	تساهم نظم المعلومات بالجامعة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.					
2	تمتاز نظم المعلومات في الجامعة بمواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الإختصاص.					
3	تمتاز قواعد البيانات في الجامعة بتطورها.					
4	تزود قواعد البيانات ونظم المعلومات المستخدمة في الجامعة متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.					
5	قواعد البيانات ومتاحة لكافة الكليات والتخصصات المختلفة في الجامعة.					
6	تتسم قواعد البيانات في الجامعة بأنها متكاملة.					
7	تسعى الجامعة لتطبيق القواعد والقوانين المطلوب الإلتزام بها.					
الهيكل التنظيمي						
1	يضمن الهيكل التنظيمي للجامعة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الجامعة.					
2	تتبنى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يزود الأكاديميين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.					
3	تطور الجامعة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة المحيطة التي تعمل بها الجامعة.					
4	الوحدات التنظيمية ذات الاختصاصات المختلفة في الجامعة غير متداخلة.					
5	يوفر الهيكل التنظيمي درجات كبيرة من الوضوح في العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤسين.					
6	تميل الإدارة العليا إلى أسلوب اللامركزية في الإدارة.					
7	تعزز الإدارة العليا مبدأ التفويض للسلطات للمستويات الادارية الاقل.					
البرامج:						
1	تكرس الجامعة كثيرا من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارات الأكاديميين.					
2	تسعى الجامعة إلى تحفيز الأكاديميين على التطوير والتجديد بشكل مستمر.					

					تقوم الجامعة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة بناءً على استخدام التكنولوجيا والتعامل معها.	3
					تشجع الجامعة التطور العلمي للأكاديميين من خلال برامج التعلم والتدريب التي تقدمها للأكاديميين.	4
					توفر الجامعة موازنة مخصصة لتدريب وتطوير المهارات وكفاءات الأكاديميين فيها.	5
					توفر الجامعة نظام حوافز ومكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الأكاديميين.	6
السياسات والإجراءات						
					تتضمن سياسات وإجراءات العمل في الجامعة خلق معرفة جديدة بشكل دائم ومستمر.	1
					توثق الجامعة سياسات وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة وكلية.	2
					تعتمد الجامعة على سياسات محددة للأداء.	3
					تتابع الجامعة معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.	4
					تركز الإدارة العليا على تطوير الأكاديميين كأساس لإكتساب المهارات العلمية المتنوعة.	5
					تسهل سياسات الجامعة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.	6
					تتضمن سياسات وإجراءات العمل في الجامعة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	7
					تستقطب الجامعة الأكاديميين ذوي المهارات والخبرات والقدرات الإبداعية.	8

○ البعد الثالث : رأس مال العلاقات : ويشمل على العلاقات بين الأكاديميين والجامعة، وبين جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة والتحالفات الاستراتيجية التي تنفذها الجامعة مع مختلف الجهات المحلية والدولية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العلاقات مع الأكاديميين						
1	تقدر الجامعة دور الأكاديميين بعدالة دون تحيز .					
2	تدعم الجامعة وسائل تعزيز الثقة بين الأكاديميين من خلال مشاركة الجميع.					
3	تولي الجامعة عناية إلى إحتياجات ورغبات الأكاديميين فيها.					
4	تهتم الجامعة بإشباع حاجات الأكاديميين ورغباتهم.					
5	توفر الجامعة الجو المناسب للعمل من خلال التحسين المستمر لأوضاع الأكاديميين.					
التحالفات الاستراتيجية						
1	تسعى الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية لتطوير المعرفة.					
2	تسعى الجامعة على إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية تمكنها من مواجهة التحديات.					
3	تزيد التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها الجامعة مع مؤسسات دولية من قدرة الجامعة					

					على المنافسة.
					تسعى الجامعة إلى إقامة علاقات متبادلة مع الجامعات المحلية والعربية والدولية الأخرى.
الجودة العالية					
					تعمل الجامعة على نشر ثقافة الجودة بين الأكاديميين.
					تجري الجامعة تقييماً دورياً لأدائها.
					تسعى الإدارة العليا على تحديد أفضل طرق العمل للحد من التكرار.
					تهتم الجامعة ببناء قدرات كادرها الأكاديمي من خلال تواصل عمليات التدريب والتطوير.
					تحرص الإدارة العليا على تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر.

❖ ثالثاً: تقييم أبعاد التميز المؤسسي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
○ أولاً: التميز القيادي: هي السمات والخصائص القيادية المكتسبة بالخبرة والتعليم.						
1	تؤكد الإدارة العليا في الجامعة على الالتزام بمعايير التميز الإداري.					
2	تحفيز ودعم وتقدير الأكاديميين في الجامعة .					
3	تعمل الإدارة العليا في الجامعة على تعزيز ثقافة التميز بين الأكاديميين.					
4	تهتم الإدارة العليا في الجامعة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الأكاديميين في جميع التخصصات بأهمية التميز في عملهم.					
5	تتولى الإدارة العليا في الجامعة عملية التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية.					
6	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات سوق العمل.					
7	تسعى الإدارة العليا في الجامعة باستمرار على تحقيق مركز تنافسي جيد.					
8	تشجع الإدارة العليا في الجامعة الأكاديميين نحو تقديم أفكار متميزة جيدة.					
9	تخصص الإدارة العليا في الجامعة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز .					
10	تعمل الإدارة العليا في الجامعة على تحفيز الأكاديميين لتقديم خدمات متميزة.					
11	تسعى الإدارة العليا في الجامعة لتبني فلسفة التغيير حسب الحاجة.					
○ ثانياً: التميز البشري : وتعني قدرة الفرد على تحقيق نتائج غير مسبوقه يغلب عليها الطابع الإبداعي الفردي.						
1	تقوم الجامعة بتطوير كفاءات الأكاديميون فيها لتحقيق الإبداع والتميز .					
2	تراقب الجامعة جهود وإنجازات الأكاديميين وتكافئهم على ذلك.					
3	توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعالة مع الأكاديميين.					
4	تعمل الجامعة على تعزيز العلاقة بالأكاديميين.					
5	تعمل الجامعة على حفز قدرات الأكاديميين.					
6	تحديد وتطوير كفاءات الأكاديميين.					
7	تخطيط وإدارة وتحسين أداء الأكاديميين.					

					توفر الجامعة للأكاديميين الأدوات الحديثة التي تساعدهم على القيام بأعمالهم.	8
					تستقطب الجامعة الأكاديميين ذوي الكفاءات للعمل فيها .	9
					يحصل الأكاديميين في الجامعة على مكافآت تناسب تقييمهم.	10
					تهتم الجامعة بقياس الرضا الوظيفي للأكاديميين بشكل دوري.	11
					تشجع الجامعة الأكاديميين في المشاركة بالمؤتمرات العلمية الخارجية .	12
					تخصص الجامعة موازنة خاصة للأكاديميين من اجل تنفيذ الأنشطة اللازمة (رحلات تعليمية، أنشطة ثقافية ... إلخ) .	13
					تشجع الجامعة الأكاديميين على نشر أبحاث في مجالات علمية عالمية.	14
					تخصص الجامعة موازنة خاصة لتطوير الكادر البشري الأكاديمي.	15
<p>○ ثالثاً: التميز الخدماتي : وهو تميز الجامعة في تقديم خدماتها بطريقة متفردة وخارجة عن المألوف بشكل يميزها عن غيرها وبطريقة تحقق التوقعات والأهداف المرجوة.</p>						
					تدار المعلومات والمعرفة (تصنيف تطوير نشر... إلخ) بالجامعة وأعمالها بجودة مرتفعة.	1
					تقوم إدارة الجامعة من التأكد من الاستخدام والاستفادة من الموارد التقنية بالشكل الأمثل.	2
					تقوم إدارة الجامعة من التأكد من الاستخدام والاستفادة من المباني والمعدات والممتلكات بالشكل الأمثل.	3
					تقوم إدارة الجامعة من التأكد من إدارة الموارد المالية بشكل فعال بما يخدم سياسات واستراتيجيات الجامعة.	4
					يتم بناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على أداء الجامعة وخدماتها.	5
					تخصص الجامعة قسماً خاصاً لتعزيز المسؤولية المجتمعية لديها.	6
					تخصص الجامعة موازنة خاصة لنشاطات وخدمات اجتماعية.	7
					تقوم الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات السوق.	8
					تعمل الجامعة على ضبط وتطوير الخدمات التي تقدمها للسوق بشكل مستمر .	9
					تتسم إجراءات تقديم الخدمات في الجامعة بالسرعة.	10
					تقوم الجامعة بالرقابة المستمرة على مرافقها.	11
					تقوم الجامعة بتحسين الخدمات المقدمة بشكل مستمر .	12
					تشجع الجامعة التغذية الراجعة من الأكاديميين للإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.	13
					تخصص الجامعة موازنة خاصة بمسؤوليتها المجتمعية.	14
					تهتم الجامعة بجودة الخدمات المقدمة.	15
					تعمل الجامعة على تلبية احتياجات الأكاديميين.	16

❖ رابعاً تقييم الاستبانة :

1. يُرجى وضع اشارة (√) في المكان الذي يناسب إجابتك:

الرقم	احتاجت منك الاستبانة وقتنا	طويلا جدا	طويلا	مناسبا
1.	اللغة المستخدمة في الاستبانة	سهلة جدا	سهلة	صعبة
2.	درجة وضوح العبارات	غامضة	مفهومة	دقيقة
3.	هل تعتقد بأن هذه الاستبانة غطت جميع المعلومات التي لها علاقة في رأس المال الفكري؟	نعم		
		لا		
4.	هل تعتقد بأن هذه الاستبانة غطت جميع المعلومات التي لها علاقة في التميز المؤسسي؟	نعم		
		لا		

2. هل لديك أية إضافة أو تعديلات على الاستبانة في حال إجابتك كانت بنعم تفضل/ ي بذكرها أدناه:-

نعم	
لا	

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (3): حساب معامل بيرسون للتحقق من صدق الأداة

جدول (1): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى رأس المال البشري مع الدرجة الكلية للأداة لدى جامعة القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.637**	0.000	10	0.747**	0.000	19	0.668**	0.000
2	0.689**	0.000	11	0.678**	0.000	20	0.495**	0.000
3	0.654**	0.000	12	0.720**	0.000	21	0.642**	0.000
4	0.556**	0.000	13	0.741**	0.000	22	0.743**	0.000
5	0.776**	0.000	14	0.828**	0.000	23	0.617**	0.000
6	0.764**	0.000	15	0.840**	0.000	24	0.693**	0.000
7	0.474**	0.000	16	0.811**	0.000	25	0.556**	0.000
8	0.649**	0.000	17	0.733**	0.000			
9	0.719**	0.000	18	0.796**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى رأس المال الهيكلية مع الدرجة الكلية للأداة لدى جامعة القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.779**	0.000	11	0.749**	0.000	21	0.834**	0.000
2	0.815**	0.000	12	0.768**	0.000	22	0.761**	0.000
3	0.724**	0.000	13	0.664**	0.000	23	0.736**	0.000
4	0.737**	0.000	14	0.745**	0.000	24	0.775**	0.000
5	0.719**	0.000	15	0.796**	0.000	25	0.812**	0.000
6	0.820**	0.000	16	0.777**	0.000	26	0.763**	0.000
7	0.848**	0.000	17	0.816**	0.000	27	0.771**	0.000
8	0.804**	0.000	18	0.747**	0.000	28	0.751**	0.000
9	0.807**	0.000	19	0.750**	0.000			
10	0.718**	0.000	20	0.832**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى رأس مال العلاقات مع الدرجة الكلية للأداة لدى جامعة القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.782**	0.000	6	0.768**	0.000	11	0.794**	0.000
2	0.875**	0.000	7	0.718**	0.000	12	0.873**	0.000
3	0.834**	0.000	8	0.809**	0.000	13	0.862**	0.000
4	0.889**	0.000	9	0.751**	0.000	14	0.888**	0.000
5	0.860**	0.000	10	0.897**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (4): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى التميز القيادي مع الدرجة الكلية للأداة لدى جامعة القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.828**	0.000	5	0.811**	0.000	9	0.884**	0.000
2	0.865**	0.000	6	0.764**	0.000	10	0.915**	0.000
3	0.855**	0.000	7	0.842**	0.000	11	0.880**	0.000
4	0.786**	0.000	8	0.871**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (5): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى التميز البشري مع الدرجة الكلية للأداة لدى جامعة القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.895**	0.000	6	0.857**	0.000	11	0.798**	0.000
2	0.821**	0.000	7	0.805**	0.000	12	0.532**	0.000
3	0.804**	0.000	8	0.856**	0.000	13	0.752**	0.000
4	0.824**	0.000	9	0.842**	0.000	14	0.537**	0.000
5	0.902**	0.000	10	0.852**	0.000	15	0.684**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (6): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى التميز الخدماتي مع الدرجة الكلية للأداة لدى جامعة القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.845**	0.000	7	0.827**	0.000	13	0.869**	0.000
2	0.812**	0.000	8	0.836**	0.000	14	0.826**	0.000
3	0.797**	0.000	9	0.825**	0.000	15	0.853**	0.000
4	0.881**	0.000	10	0.808**	0.000	16	0.855**	0.000
5	0.835**	0.000	11	0.909**	0.000			
6	0.807**	0.000	12	0.872**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): معادلة خط الانحدار لفحص العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري على التمييز المؤسسي.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.941 ^a	.886	.884	.27504
a. Predictors: (Constant), tota3, tota1, tota2				

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	راس المال البشري، راس المال الهيكلية، راس مال العلاقات	.	Enter
a. All requested variables entered.			

ANOVA ^b						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122.597	3	40.866	540.198	.000 ^a
	Residual	15.811	209	.076		
	Total	138.407	212			
a. Predictors: (Constant), راس مال العلاقات، راس المال الهيكلية، راس المال البشري						
b. Dependent Variable: التمييز المؤسسي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.109	.117		.931	.353
	راس المال البشري	.079	.037	.058	2.146	.033
	راس المال الهيكلية	.253	.049	.256	5.217	.000
	راس مال العلاقات	.640	.047	.677	13.541	.000
a. Dependent Variable: التمييز المؤسسي						