



## رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية جامعة بوليتكنك فلسطين

د/ مروان سعيد جلعود  
استاذ مشارك  
جامعة بوليتكنك فلسطين – الخليل - فلسطين  
[jalouds@ppu.edu](mailto:jalouds@ppu.edu)

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة  
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد ( ١١ ) - العدد ( ٢١ ) - الجزء الثاني  
يوليو ٢٠٢٥ م  
رابط المجلة: <https://csj.journals.ekb.eg>

## ملخص الدراسة

هدف هذا البحث لدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي ، وبأبعاده الأربعة (البشري، والإبداعي، والهيكلية، والعلاقات)، وقياس مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة بوليتكنك فلسطين، وفحص العلاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري ومستوى التميز المؤسسي فيها، بالإضافة إلى فحص الفروق في استجابات المبحوثين نحو مكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية).

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين من أكاديميين وإداريين وفنيين بلغ عددهم (٨٠) من مختلف الكليات، تم توزيع جزء منها بالمقابلة الوجيهة، والجزء الآخر الكترونياً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن درجة اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي فيها متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٦٥)، حيث جاءت درجة تحقيق متطلبات رأس مال العلاقات هي الأعلى بمتوسط حسابي (٣,٧٩) تلاه تحقيق متطلبات رأس المال الإبداعي بمتوسط حسابي (٣,٦٣)، تلاه تحقيق متطلبات رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية بنسبة (٣,٦٠) لكلاً منهما، كما تبين من النتائج بأن مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة بوليتكنك فلسطين كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مدى الاهتمام بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري (البشري، والإبداعي، والهيكلية، والعلاقات) ومستوى التميز المؤسسي فيها.

وبناءً على النتائج السابقة خرجت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري لديها لما له أثر كبير في تحقيق التميز المؤسسي لديها، وضرورة الأخذ بأراء الموظفين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل، ووجود سياسات محددة للحفاظ على الكادر البشري لديها بتقديم حوافز مادية ومعنوية للمميزين لديها.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات، التميز المؤسسي.

## Abstract

The research aims to explore the role of intellectual capital with its four dimensions (human, creative, structural, and relationships), at the level of institutional excellence enjoyed by Palestine Polytechnic University, and to examine the relationship between the extent of interest at Polytechnic University in the components and requirements of capital. Intellectual and the level of institutional excellence in it, in addition to examining the differences in the respondents' responses towards the extent of Palestine Polytechnic University's interest in the components and requirements of intellectual capital to achieve institutional excellence due to the variables (gender, academic qualification, years of experience, job title, academic rank, and college).

To achieve the objectives of the research, the researcher built a questionnaire distributed to a random sample of employees at Palestine Polytechnic University, including academics, administrators and technicians, who numbered (80) from various faculties, part of which was distributed by face-to-face interview, and the other part was electronically analyzed, and the data was analyzed using the (SPSS) program. .

The study came out with several results, the most important of which are: The degree of interest of Palestine Polytechnic University in intellectual capital to achieve institutional excellence in it is medium, with an arithmetic average of (3.65), where the degree of achieving the requirements for capital relations is the highest with an arithmetic average of (3.79), followed by the achievement of the creative capital requirements with an average arithmetic (3.63), followed by achieving the requirements of human capital and structural

capital at a rate of (3.60) for each, as it was found from the results that the level of institutional excellence enjoyed by Palestine Polytechnic University was at a high degree, with an arithmetic average of (3.72), and that there is a related relationship Statistical significance at the level ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the extent to which Palestine Polytechnic University is interested in the components and requirements of intellectual capital (human, creative, structural, and relationships) and the level of institutional excellence in it.

Based on the previous results, the study makes several recommendations: increasing investment in its intellectual capital, which has a significant impact on achieving institutional excellence, taking the opinions of employees in development and making decisions about work procedures, and having specific policies to preserve its human cadre by providing material and moral incentives to its distinguished employees.

**Keywords: Intellectual capital, Human capital, Structural capital, relationship capital, Institutional excellence.**

### مقدمة

في ظل عصر العولمة والتكنولوجيا والتطور الهائل علمياً المبني على المعرفة والكفاءات البشرية، أصبح لزاماً على الجامعات تحسين أدائها وزيادة جودة وتميز خدماتها، وتحسين مزاياها التنافسية، وذلك يحدث إذا امتلكت تلك الجامعات رأس المال الفكري بأن تهتم بالموارد البشرية لديها لتكون ذو كفاءة عالية، لذلك أصبح من الضروري للجامعات البحث عن المورد البشري صاحب المعرفة والمهارات والأفكار الإبداعية واستقطابه لتشكيل ما يمكن تسميته (رأس مالها الفكري) الذي سيقودها نحو النمو والنجاح وتحقيق أعلى ما يمكن من الأرباح والتميز.

ويعتبر رأس المال الفكري الأساس الذي تقوم عليه عملية الابتكار 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.

وفي هذا الإطار جاء هذا البحث لدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي ومدى توفير متطلباته في جامعة بوليتكنك فلسطين، والتطرق إلى التميز المؤسسي ونماذجه وتحقيقه في الجامعة، وكذلك مفهوم رأس المال الفكري، وأهميته، وأثره، وعناصره، وسبل استثماره وإدارته وإمكانية قياسه، وكيفية بناء رأس مال فكري متميز.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تسعى الجامعات في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، وبعد الاهتمام برأس المال الفكري أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب الحاجة الملحة إلى تنظيم كل من الابتكار والإبداع والعمل المعرفي تنظيمها منهجياً، حيث يركز رأس المال الفكري على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن الجامعات تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد وأكثر الأصول قيمة (المفرجي وصالح، ٢٠١٣).

وتؤدي إدارة رأس المال الفكري بشكل جيد في الجامعات دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتنفيذ إمكاناتهم المحتملة، وحتى يساهم رأس المال الفكري في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للجامعة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عمل الجامعة من جهة آخر (بلوناس وأمينة، ٢٠٠٩).

وبذات الوقت يعتبر الاهتمام برأس المال الفكري في الجامعات من أخطر التحديات التي تواجهها؛ لأنه يجب على هذه الجامعات أن تركز على زيادة المهارات والمعارف لدى الموارد البشرية لديها، وذلك لمصلحة الطلبة والجامعة والمجتمع بشكل عام؛ وبالتالي تضمن تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة تسودها المنافسة القوية بين الجامعات.

ويمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي فيها؟

## 3.1 أسئلة الدراسة:

يفرغ من السؤال البحثي الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال البشري؟
٢. ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الإبداعي؟
٣. ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الهيكلي؟
٤. ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس مال العلاقات؟
٥. ما مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة بوليتكنك فلسطين؟
٦. هل يوجد علاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري ومستوى التميز المؤسسي فيها؟

٧. هل يوجد فروق دالة إحصائياً في استجابات الباحثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية). أهداف الدراسة
١. قياس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الفكري لديها بشكل عام.
  ٢. قياس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال البشري لديها.
  ٣. قياس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الإبداعي لديها.
  ٤. قياس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الهيكلي لديها.
  ٥. قياس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس مال العلاقات لديها.
  ٦. قياس مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة بوليتكنك فلسطين.
  ٧. فحص العلاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري ومستوى التميز المؤسسي فيها.
  ٨. فحص الفروق في استجابات الباحثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية).
  ٩. تقديم توصيات ومقترحات من شأنها إفادة القائمين على إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين من أجل وضع برامج وخطط لتطوير رأس المال الفكري فيها وتعزيز استثماره بالشكل الذي يؤدي لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعة.

### مصطلحات الدراسة:

#### رأس المال الفكري (Intellectual capital):

قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة (الغول، ٢٠١٤: ١٣).

#### رأس المال البشري (Human capital):

جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية التي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية، وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب العلمية، ومهاراتهم الثقافية والفنية، ورضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل (العنزي، ٢٠٠٩: ٢٣٣).

#### رأس المال الهيكلي (Structural capital):

يشمل جميع الأجهزة والمعدات والوسائل التقنية والمعرفية التي تساعد في دعم إنتاجية العاملين في المنظمة وتساعدهم على القيام بما هو مطلوب منهم بكفاءة وفاعلية (Edvinsson & Malone, 2017: 35).

## رأس مال العلاقات (Capital Relationships) :

يعرف رأس مال العلاقات بأنه قيمة العلاقات التي تربط التنظيم بعملائه الحاليين والمحتملين، ويشمل قوة علاقة المنظمة بالمستفيدين ودرجة ولائهم ورضائهم (Edvinsson & Malone, 2017: 35).

## التميز المؤسسي (Institutional excellence)

محصلة تقويم المنظمة لنفسها وقدرتها على تحقيق النتائج لكافة الأطراف المعنية المرتبطة ومصلياً بالمنظمة في ضوء تفاعل مدخلات وأنشطة ومنهجيات المنظمة، وتكيفها مع البيئة الخارجية وتأثيراتها، وحسن استثمارها لمواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية (التمييز، ٢٠١٢، ص ١٦٥).

## الأدب التربوي والدراسات السابقة

### ١،٢ المبحث الأول: رأس المال الفكري ودوره في التميز المؤسسي

#### ١،١،٢ : مفهوم رأس المال الفكري:

في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات.

وهناك تبايناً في آراء الكتاب والباحثين حول تحديد واضح لتعريف رأس المال الفكري ويمكن نذكر نماذج لهذه التعريفات وفق الآتي:

يُعرف رأس المال الفكري بأنه: "الموهبة والمهارات والمعرفة والتقنية والعلاقات والإمكانات الممكن استخدامها لخلق الثروة" ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة المتمثلة في المهارات، الخبرات، والتعليم التراكمي لدى العنصر البشري والذي يمكن تحويله إلى قيمة". (بلوناسوقذيفة، ٢٠٠٩، ص ٦٥) كما يُعرف رأس المال الفكري بأنه: "مجموع كل ما يعرفه الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق"

من التعريف السابق نلاحظ أن رأس المال الفكري يعتبر مصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

كما يُعرف بأنه: "مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا (بلوناسوقذيفة، ٢٠٠٩، ص ٦٥). أما (الربيعاوي وعباس، ٢٠١٥) عرفا رأس المال الفكري بأنه: "المادة الخام التي يتم تشكيلها وترتيبها وإعادة صياغتها بقصد الوصول إلى أصول معينة ذات قيمة عالية"

وعرفت منظمة (OECD) في دراستها الخاصة بشركة (Skandia) رأس المال الفكري بأنه يمثل ملكية المنشأة للمعرفة والخبرة والتكنولوجيا، إضافة لعلاقتها بالعملاء وجميع المهارات التي تساعد منظمات الأعمال من الحصول على مزايا تنافسية (بلوناسوقذيفة، ٢٠٠٩، ص ٦٥).

ونشير هنا إلى أن التعريف السابق يركز على مكونات رأس المال الفكري.

كذلك يُعرف رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هما رأس المال التنظيمي (الهيكل) ورأس المال الفكري بأنه ناتج التفاعل بين كل ما تملكه المنظمات من أصول غير

لمموسة متمثلة في كفاءة وخبرة ومهارة العامل بين في المنظمة، وما تمتلكه من علاقات خارجية وزبائن، وما تمتلكه من هيكل تنظيمي، يساعدها في تحقيق قيمة مضافة وتدعيم قدراتها التنافسية في السوق. كما أشار (دهان، ٢٠١٢) إلى أن لرأس المال الفكري دوراً كبيراً في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة؛ لاسيما منذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي؛ حيث لا يمكن لأية منظمة في أي قطاع كان وبأي حجم كانت أن تحقق الميزة التنافسية من دونه بعد أن كانت المصادر المادية تعد الثروة الحقيقية للمنظمات؛ لذا أصبح الرأس المال غير المادي (الفكري) نقطة الارتكاز الأساسية لكل الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة.

من خلال عرض نماذج التعريفات السابقة نلاحظ أن جميعها ركزت على أن رأس المال الفكري مرتبط بالمعرفة والمهارات والخبرات والإبداع في قدرات العاملين بمنظمات الأعمال بحيث يساعد في أداء الوظائف وخلق قيمة مضافة تزيد القدرة التنافسية لتلك المنظمات ويكون محورها المعرفة، والتعلم التنظيمي والابتكار والإبداع.

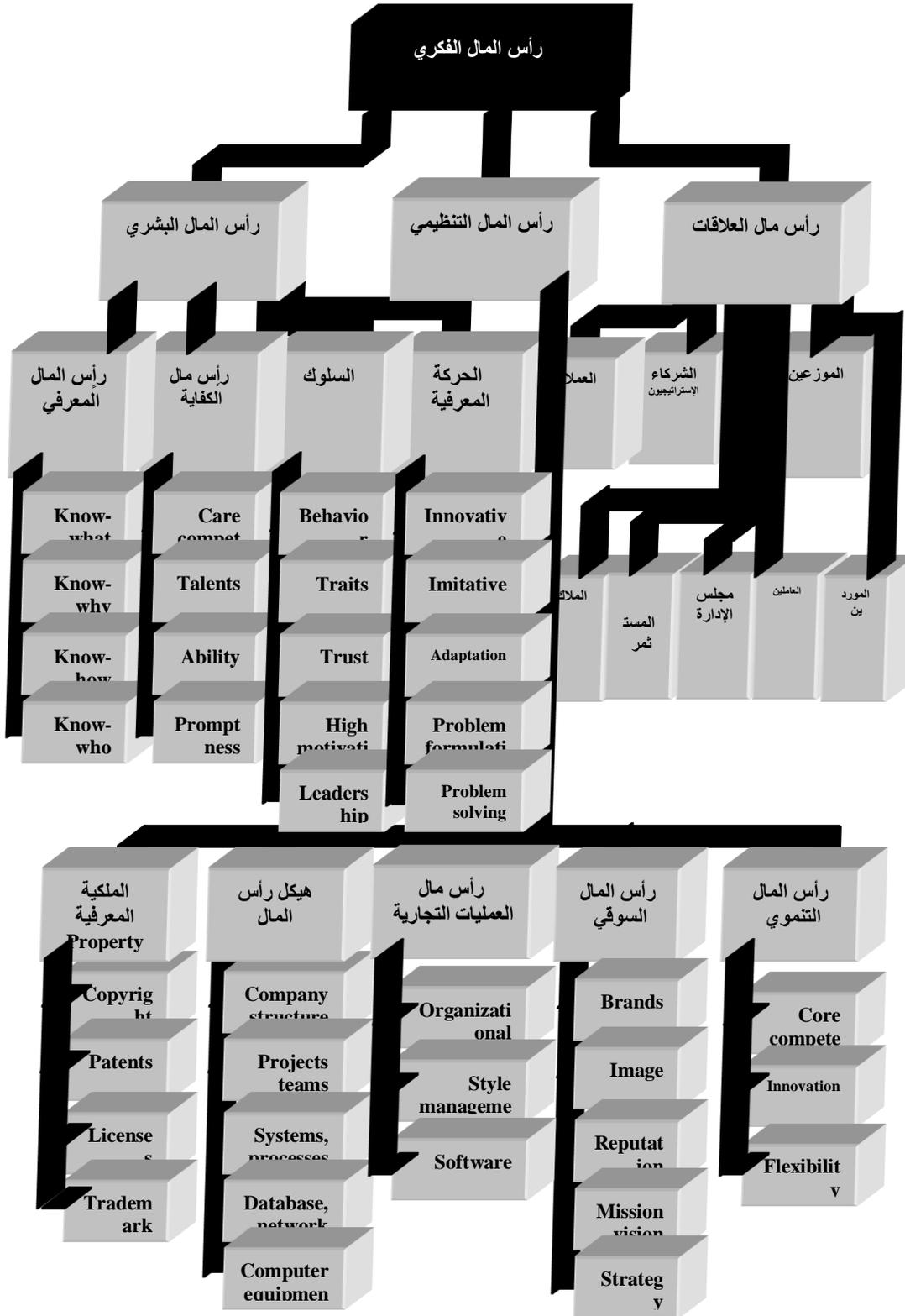
## ٢،١،٢: مكونات رأس المال الفكري:

من خلال ما سبق من تحديد لمفهوم رأس المال الفكري يتضح أن مفهوم رأس المال الفكري غير محدد المعالم، حيث نجد أن هناك تعدداً في التعريفات حسب طبيعة النشاط أو الزاوية العلمية التي ينظر إليها التعريف، ولكن لا بد من التأكيد على أهمية تحديد وتصنيف واضح لمكونات رأس المال الفكري. ويصنف رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام تتمثل في الآتي:

١. رأس المال البشري (HC): ويشتمل على مكونات داخلية تتمثل في رأس المال المعرفي ورأس مال الكفاءة والسلوك وخفة الحركة بين أعضاء المنظمة ومدى قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة تساعد في حل الإشكالات التي تعترض مسار المنظمة، كذلك ركزت على أهمية السلوك في خلق علاقات جيدة بين المنتمين للمنظمة.
  ٢. رأس المال التنظيمي (OC): وصنف إلى: الملكية المعرفية وهيكل رأس المال ورأس مال العمليات التجارية ورأس المال السوقي ورأس المال التنموي، حيث يعتمد رأس المال التنظيمي على مرتكز الإنتاجية والاستثمار في النظم والأدوات التي تساعد وتنظم عملية تدفق المعرفة وتشجيع براءات الاختراع وحقوق النشر والطبع والعلاقات التجارية الفاعلة.
  ٣. رأس مال العلاقات (RC): ومرتكزات هذا النوع من رأس المال الفكري، العملاء والشراكات الإستراتيجية والملاك والمستثمرون والعاملون بالمنظمة والموردون (السعيد، 2008). كما صنف (Brooking) رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات:
١. الأصول السوقية (Market Assets) وتشمل كافة الأصول غير الملموسة وهي التي تعطي قوة خارجية للمنشأة مثل العملاء والعلاقات التجارية ومنافذ التوزيع.
  ٢. الأصول البشرية (Human Assets) وتتمثل في الموارد البشرية التي تعمل داخل المنشأة وما يملكونه من خبرات ومعرفة وقدرات.
  ٣. حقوق الملكية الفكرية (Intellectual Property Rights) وتتمثل في العلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق الاختراع (التصميم).

٤. أصول البنية التحتية (الأصول شبه الهيكلية) (Infrastructure Assets) وهي الأصول التي تمكن المنشأة من أداء مهامها مثل الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال وقواعد البيانات ونظم الاتصال وتكنولوجيا المعلومات (عبد الفتاح، ٢٠١٠).
- ويرى (توماس، ٢٠١٧) أن رأس المال الفكري يتركز ضمن المجموعات الآتية:
١. **العاملين:** وهم كافة الموظفين الذين يقدمون أفكار وحلول إبداعية ولديهم دور مميز في تقديم الحلول لمشاكل المؤسسة.
  ٢. **نظام العمل:** لا يكفي القول بأن لدينا موظفين ذوي كفاءة عالية ومهارات متميزة، ثم نتوقع ارتفاع الإنتاجية والإيرادات، فالموظفين يعملون داخل نظام معين يتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوى الروتين الموجود ومدى سهولة نقل المعلومات والأفكار ومدى السهولة في صناعة القرار والاستعداد لتقبل أفكار ورؤى جديدة وإفساح المجال لتطبيقها.
  ٣. **العملاء:** لابد من وجود نظام فعال للحصول على المعلومات حول حاجات ورغبات أولويات الفئة المستهدفة من العملاء ويجب أن يتصف هذا النظام بالسهولة والاستمرارية.
- وبين الشكل رقم (١) تلك المكونات.

شكل (١،١) مكونات رأس المال الفكري



**المصدر: I bid, p.38**

وتأسيساً على ما سبق فإننا نرى بأن الخلاف في مفاهيم رأس المال الفكري يرجع إلى اختلاف الإطار المستخدم فيه؛ وذلك نتيجة للتداخل بين الأصول الفكرية والمعنوية والبشرية، غير أن جميع التعريفات والمفاهيم تتفق فيما بينها على أن رأس المال البشري والتنظيمي والعلائقي هما أساس رأس المال الفكري المستند على المعرفة.

**٤,١,٢: إدارة رأس المال الفكري**

ذكر (لويوزة، ٢٠١٦) بأن عملية إدارة رأس المال الفكري تمر بعدة مراحل تتمثل في الآتي:

- **المرحلة الأولى:** يتم التركيز في هذه المرحلة على معرفة دور المعرفة كقوة محرّكة، والاعتماد عليها من أجل مساهمتها في إعطاء فائض قيمة، وكلما زادت أهمية المعرفة، كلما حققت إدارتها عائداً مهماً للمنظمة.
  - **المرحلة الثانية:** يتم التركيز في هذه المرحلة على مطابقة الإيراد المتحصل من الأصول الفكرية المنتجة لها ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المولد للمزايا.
  - **المرحلة الثالثة:** يتم في هذه المرحلة على وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، ووضع الخطط التي تؤدي إلى الاستخدام الأمثل لرأس المال الفكري واستثماره من أجل زيادة قيمته.
  - **المرحلة الرابعة:** يتم في هذه المرحلة زيادة إنتاجية رأس المال الفكري، وعمال المعرفة، والبحث عن أساليب قياس جديدة من أجل قياس إنتاجية رأس المال الفكري، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأصول الفكرية لا يمكن إدارتها بنفس طريقة إدارة الأصول المادية.
- وذكر (العجمي، ٢٠١٠) في دراسته عدة فوائد تعود للمنظمة أثناء إدارتها لرأس المال الفكري بشكل فعال وتتمثل هذه الفوائد في إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء المنظمة؛ إذ إن المنظمات التي ترغب في النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة ينبغي لها أن تقوم باستثمار مناسب للأصول الفكرية التي تمتلك أفراداً يتميزون بقدرات ومهارات تفوق قدرات المنافسين، لذا فإن الأفراد العاملين في منظمات الأعمال المعاصرة عليهم الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي، والذي تكون فيه مؤسساتهم أعمق وأوسع.
- كما أضاف (هيجان، ٢٠١٧) عدة فوائد أخرى تنتج عن إدارة رأس المال الفكري تعود للمنظمة وتتمثل في الآتي:
١. زيادة النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.
  ٢. تمكين المنظمة من إنتاج منتجات جديدة، ومن ثم زيادة حصتها السوقية.
  ٣. تحقق المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات لتفادي المنافسة الشديدة، ومن ثم تعظيم نقاط القوة لديها.

## ١,٢,٥: أساليب تكوين رأس المال الفكري في المنظمة:

تسير عملية تكوين رأس المال الفكري لدى المنظمات وفق خطوات متتالية على أن ينسجم تنفيذ هذه الخطوات مع الظروف الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية، وتتمثل هذه الخطوات بالآتي:

## ١- استقطاب رأس المال الفكري:

ويتم ذلك عن طريق بحث المنظمة عن الخيارات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى كونها عاملاً ناجحاً، وهناك عدة استراتيجيات لاستقطاب هذه المهارات وهي:

- ✓ شراء العقول من السوق (استقطاب الكفاءات).
- ✓ شجرة الكفايات: وتعتبر إحدى تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات، والخبرات، والمعارف المطلوبة للمنظمة، فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين.
- ✓ مراجعة منظمات المعرفة والتعلم.

## ٢- صناعة رأس المال الفكري:

وتتم مرحلة صناعة رأس المال الفكري خلال مجموعة من الأنشطة تؤدي إلى صناعة رأس المال المحتاج له لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهي:

- ✓ خريطة المعرفة: تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، ومن ثم تركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من وأين؟
- ✓ بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد؛ لينتشر بعدها مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.
- ✓ القيادة الذكية: يركز المدير الذكي اهتمامه على التعلم التنظيمي، ويكون مساعداً للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً، ومعلماً أكثر مما يكون معطياً للأوامر، فضلاً عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال.

## ١,٢ المبحث الثاني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

تمثل التطورات الناشئة في بيئة الأعمال والأسواق العالمية تحدي لمنظمات الأعمال ففي ظل إدارة واقتصاديات المعرفة والتقدم الكبير والتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات إضافة لظهور جوانب تنافسية مستحدثة في مجالات مختلفة تغطي مجالات تخفيض تكاليف المنتجات والجودة والابتكار التطويري للمنتجات والخدمات، كل هذه المجالات خلقت تحدياً تنافسياً حديثاً باستحداث مزايا تنافسية تعتمد على المدخل المعرفي لمواكبة المنافسة.

### ١,٢,٢ : مفهوم الميزة التنافسية:

يمتاز مفهوم الميزة التنافسية بالحدثة نسبياً، حيث كان أول ظهور له ما بين العامين 1981 إلى 1987، وتلك الفترة عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وزيادة في حجم الديون الخارجية على الولايات المتحدة الأمريكية، وظهر الاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية مجدداً في أوائل التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالي الجديد وبروز ظاهرة العولمة وكذلك التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

ويرتبط مفهوم الميزة التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وكذلك بسبب ديناميكية التغيير، كل تلك العوامل جعلت من الصعب تحديد وتعريف الميزة التنافسية، فمثلاً في بداية التسعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية، ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي، وفي بداية التسعينات ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بالسياسة التكنولوجية للدول (الطيب، 2005).

وقد اختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها البعض في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم أوسع يكاد يشمل جميع نواحي النشاط الاقتصادي، وهذا يظهر بشكل واضح في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية، وقد حدث تحول كبير في المفاهيم، فمن مفهوم الميزة التنافسية وتتمثل في قدرات الدولة من موارد طبيعية واليد العاملة الرخيصة، والمناخ و الموقع الجغرافي الذي يسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي، إلى مفهوم الميزة التنافسية وتتمثل في اعتماد الدولة على التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج، ونوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك، مما جعل العناصر المكونة للميزة التنافسية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية (مسعداوي، 2007).

وقد تعددت وتنوعت تعريفات الميزة التنافسية، فقد تم تعريفها التنافسية حسب النشاط، أو قطاع النشاط. حيث عرف (Mc Ginnis Ma.etal) الميزة التنافسية بأنها "قدرة المنظمة على خلق دفاع عنها تجاه منافسيها (organization is able to create a defensible position over its competitor) وذلك من خلال القدرات التي تمتلكها المنظمة وتميزها عن سائر منافسيها وذلك نتيجة لقرارات الإدارة الحرجة (Critical management decisions) (شعبان، ٢٠١١).

ويرى (Michael) أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال تركز على قدرتها على تحقيق وتلبية رغبات المشترين من خلال جودة عالية وسعر أقل من الأسعار المنافسة، ويشير إلى أن مفهوم الميزة التنافسية يرتبط من ناحية استراتيجية بأمرين:

- تحديد الاتجاهات التي تريد منظمة الأعمال أن تتجه نحوها
- ثم تحديد الطريقة التي يمكن من خلال الوصول لذلك الاتجاه ( Deciding where you want ) (your business to go, and deciding how get there) (شعبان، ٢٠١١).
- يتبين لنا من التعريفات السابقة بأن تأثير الميزة التنافسية على المنشآت يزيد من نموها وقيمتها ويجعلها أكثر قدرة على جعل المشترين على استعداد على الدفع وذلك من خلال جذب المنشأة لهم بأسعار أقل من المنافسة وجودة عالية.
- وعرفها (السلمي، ٢٠١١) بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون".
- وبناء على سبق فإن فريق البحث يخلص إلأن القدرات التي تمتلكها منظمات الأعمال تخلق نوعاً من التميز في ظل التنافسية التي تركز على السعر والجودة والتسليم السريع والمرونة باعتبارها قدرات وميزات تنافسية عالية.
- ويمكن القول أن كل التعريفات خلصت إلى خمسة أبعاد للميزة التنافسية تتمثل في (السعر/التكلفة، الجودة، والتسليم السريع، والابتكار للمنتجات والخدمات، إضافة للوقت المناسب للسوق).

## ٢,٢,٢: فوائد الميزة التنافسية

- ذكر (فتوش، ٢٠١٤) بأن للميزة التنافسية أهمية بالغة للمنظمات على جميع الأصعدة وبجميع أحجام المنظمات، وتعود على المنظمة بالفوائد الآتية:
١. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وتضمن ولاءهم، وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
  ٢. تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبعة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
  ٣. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة، وربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
  ٤. دخول مجال تنافسي جديد؛ كدخول أسواق جديدة، أو جذب نوعية جديدة من العملاء، أو القدرة على إنتاج نوعية جديدة من الخدمات والمنتجات.
  ٥. تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص الكبيرة التي ترغب المؤسسات في اقتناصها.
  ٦. الميزة التنافسية تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمات، نظراً لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها.
  ٧. متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛ كون الميزات التنافسية تنسم بالاستمرارية والتجدد.

### 3.2.2: الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية الجامعية

إن تحقيق الميزة التنافسية في مجال التعليم يتم من خلال خلق الإدراك أو الانطباع بين المتعلمين المستهدفين بأن ما يقدمه المساق، والبرنامج، أو الجامعة يقدم بطريقة فريدة وجودة مرتفعة، كما أن مضمون الميزة هنا يعتبر هاماً لمؤسسات التعليم العالي، وهاماً من ناحية الصورة والجودة المدركتين، وأن هذا الإدراك يسمح للمؤسسة أن تحصل على رسوم دراسية أعلى وذلك يمكنها أن تؤدي بطريقة أفضل من المنافسين على مستوى العوائد دون تقليل التكاليف بشكل جوهري (الفقهاء، ٢٠١٢).

ولأن هناك صعوبة بالغة تواجهها الجامعات في الحكم على جودة مخرجاتها فهي أحوج ما تكون إلى التركيز على جودة المدخلات والعمليات، وهذا سيضمن لها الحد الأدنى من الحصول على جودة الأداء أو المخرجات المتوقعة؛ فالجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، مثلاً، تستطيع تقليل التكاليف لكن التحدي هو ما إذا كان بالإمكان الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب لمخرجات التعليم، ورفع الأسعار، والبقاء في السوق، ودخول أسواق جديدة، وتقديم منتجات جديدة، أو تقديم مزيج من تلك الاستراتيجيات، فعدد محدود من المؤسسات قامت بالتوسع الجغرافي لكن العديد من الكليات والجامعات تقوم الآن بإجراء تحول هيكلي استراتيجي حول كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات. وهكذا فإن اعتماد إستراتيجية التميز على تكنولوجيا المعلومات والإفادة منها في تميز التعلم والتعليم يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. إن دمج الانترنت في الإستراتيجية العامة للمؤسسة يجعل من هذه التكنولوجيا القوية الجديدة قوة محرّكة للميزة التنافسية (Porter, 2001).

وقد أشار (الفقهاء، ٢٠١٢) إلى أن الميزة التنافسية الناجحة المستدامة يجب أن تقوم على التمايز *Differentiation* بصفتها خياراً استراتيجياً، والذي يعني تقديم خدمة أو منتج لا يستطيع الآخرون تقليده بسهولة. وبناءً على ما تقدم به هؤلاء الباحثون فإن إستراتيجية التكلفة التنافسية هي عبارة عن عملية تصعيد هدام لما يعرف بسياسة تثبيت الأسعار التي تؤدي إلى ضرر المؤسسة والصناعة عامة أو اختفاؤها؛ فإذا كانت الجامعات العامة تقدم منتجاً نمطياً فقط فإنها هنا تهدر إمكاناتها التنافسية (الموارد البشرية)، ليست اللازمة للتمايز فقط بل اللازمة لبقاء التعليم العام برمته. ولذلك، إن الخطاب حول جعل الجامعات ربحية ذات كفاءة لا يمكن دعمه من وجهة نظر تنمية الخدمة وتميزها. وبناءً على الأفكار السابقة فإن القول بجعل الجامعات ذات كفاءة يعني التوجه نحو استراتيجيه واسعة لتقليل التكاليف بدلاً من الاستثمار في التمايز (*Differentiation*) (الفقهاء، ٢٠١٢).

وتتجسد المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي من خلال عدد من المؤشرات التي تتداخل مع مؤشرات الأداء وهي بحسب ما بلوره هانج وآخرون (Huang et al., 2010) تشتمل على ثلاثة مستويات رئيسة تضم الطالب، والموظف، والمؤسسة مع التأكيد على أن الميزة التنافسية تتبع بالنسبة للمؤسسة المحددة من مؤسسات التعليم العالي من الاستخدام الفعال والكفء للموارد الملموسة وغير الملموسة التي لها حاجة لدعم عمليات التعليم والتعلم (الفقهاء، ٢٠١٢).

كما ذكر (الفقهاء، ٢٠١٢) عدة مؤشرات يتم بها قياس الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي وهي تتمثل في الآتي:

١. أداء الطالب: معدل توظيف الخريجين الجدد، نسبة الطلبة الذين يكملون دراساتهم العليا، معدل النجاح في اختبارات التراخيص/ المهنة، المعرفة والقدرات، مهنية للخريجين.

٢. أداء الموظفين: أداء الموظفين التدريسي، أداء المدرسين في البحث العلمي، الأداء على صعيد البحوث التطبيقية، الخبرة والمهارات العملية في التدريس للكادر الأكاديمي.
٣. الأداء على المستوى المؤسسي: الثقافة المؤسسية، تقويمات الخريجين، تميز المؤسسة وتفردتها، خدمة المجتمع المحلي، تطوير التعليم الكلي، تطوير المناهج، سمعة المؤسسة، إدارة الموجودات والتسهيلات المتاحة، التعاون مع المؤسسات الخاصة، تقويم المؤسسة، تقويم الصناعة للخريجين.

#### 4.2.2: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

ورد في دراسة (بدوي، ٢٠١٢) أن تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري يتحقق من خلال النقاط الآتية:

١. رأس المال البشري كآلية لدعم الميزة التنافسية: يضم رأس المال البشري المتميز الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة مما يؤدي في النهاية إلى التميز على المنافسين.
  ٢. الابتكار كآلية لدعم الميزة التنافسية: يعد الإبداع والابتكار العاملين الرئيسيين في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجوده الابتكارات التي تقدمها كلما احتفظت بنفوقها على المنافسين، وبالتالي لا بد أن تحرص على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات.
  ٣. التعلم كآلية لدعم الميزة التنافسية: يعرف التعلم بأنه ظاهرة جماعية لإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال، كما يعتبر التعلم المرتكز الأساسي لنشر المعرفة وهو الوجه الآخر المكمل للابتكار، حيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء المنظمة، أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس ايجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية.
- ويرى (عبد السلام وعله، ٢٠١٢) بأن رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال المعاصرة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها وحددت تلك الدراسة ثلاث معطيات أساسية لاعتماد مدخل رأس المال الفكري لبناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتتمثل كالاتي:

١. دور رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة.
٢. مقدرة رأس المال الفكري في إدارة التغيير .
٣. رأس المال الفكري وبناء على التوحيد الاستراتيجي لمنظمة وتأسيساً على ما سبق يخلص فريق البحث إلى أن رأس المال الفكري بمفهومه ومكوناته المتعددة (تنظيمي/ علائقي/ بشري)، يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة تساعد في تطوير ورفع قيمة منتجاتها وخدماتها، وذلك يجعل أهمية بالغة لإدارة رأس المال الفكري لأجل خلق الابتكار والتعلم وتطوير المورد البشري لمنظمات الأعمال.

#### 5.2.2: تطبيق مؤشرات قياس الميزة التنافسية على جامعة بوليتكنك فلسطين

ومن خلال جمع البيانات المنشورة حول جامعة بوليتكنك فلسطين، والمقابلات المعمقة التي قام بها فريق البحث مع متخذي القرار في الجامعة تعتبر جامعة بوليتكنك فلسطين أولى الجامعات الفلسطينية العامة في المجالات كافة، فالجامعة قامت بتخريج ٢٢٩٠٠ طالبو تعتبر الجامعة أكثر المؤسسات التعليمية العالي حيوية في فلسطين فبالإضافة إلى أنها تقدم خدمات التعليم تقدم خدمات متنوعة للمجتمع الفلسطيني المحلي

من خلال مراكزها العلمية في مجالات شتى منها بحوث الطاقة والمياه، وهندسة الزلازل، فهي تضم عدة مراكز بحثية منها: المركز الفلسطيني الكوري للتكنولوجيا الحيوية، ووحدة أبحاث الطاقة البديلة والبيئية، ووحدة أبحاث الإلكترونيات الصناعية ومعالجة الإشارات، ومركز لفحص السيارات، ومركز التميز بتكنولوجيا المعلومات، ومركز التكامل مع الصناعة، ومركز الحجر والرخام، والمركز الوطني للصحة والسلامة المهنية، ودائرة الاستشارات الفنية والمواصفات.

وتعمل الجامعة في الوقت الحالي على افتتاح المستشفى التعليمي ليكون رافعة للطب في فلسطين من خلال الخدمات التي سيقدمها للمجتمع المحلي وتدريب طلبة كلية الطب في الجامعة.

كما تعمل الجامعة من خلال وحدة الخريجين على صقل مهارات الطلبة وتمييزها لإعدادهم لسوق العمل، فقد عملت الوحدة على توفير التدريب العملي لآلاف الطلبة الخريجين ومساعدتهم في الحصول على فرص العمل، وحصل العديد من الطلبة على فرص عمل مرموقة محلياً وعربياً ودولياً. وتتلقي الجامعة دائماً معلومات من أرباب العمل تشيد بمهارات طلبة الجامعة وإمكاناتهم على جميع المستويات. وتعتبر إدارة الجامعة ذلك من أولوياتها، فقد عملت ولا زالت، على فتح آفاق التعاون مع مؤسسات القطاع الخاص والعام لتوفير فرص عمل للطلبة وتوفير فرص الدراسات العليا للطلبة في الجامعات العالمية، فلجامعة ما يزيد عن خمسون اتفاقية تعاون مع الجامعات العالمية. وتعمل إدارة الجامعة أيضاً على مساعدة الطلبة في التغلب على المشاكل التي تواجههم في سوق العمل، وأحدثت تحسينات كبيرة في البرامج الأكاديمية والمراكز العلمية فيها لضمان الملائمة مع سوق العمل ومتطلبات العصر على جميع الأصعدة.

ويتضح من البيانات الخاصة بجامعة بوليتكنك فلسطين أن جهود التقويم وتحسين الجودة المستمرة التي توجت باستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم بما تشتمل عليه من برامج وأنشطة واضحة المعالم قد ساعدت بشكل مباشر في إحداث النتائج الإيجابية على المستويات الثلاثة (الطالب، والموظف، والمؤسسة) وهو ما يعني تحقيق الجامعة لميزة تنافسية مستدامة تميزها على مستوى الجامعات الفلسطينية لكون تلك المزايا تعتبر صفات يصعب على مؤسسات التعليم العالي تقليدها في المديين المتوسط والطويل، وتمنح هذه المزايا أيضاً الجامعة مكانة متقدمة على المستويين العربي والدولي خاصة إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة بعمليات هذه الجامعة وتطورها.

وهذا الحديث الصادر عن رئيس الجامعة بعد المقابلة يناقش ما توصلنا له من هذا البحث حيث تبين من خلال حديثه انه يوجد ميزة تنافسية وانهم يركزوا على العاملين ولكن الهيكل البشري وجدها انه بحاجة الى الاهتمام والتطوير بشكل أكبر ويرقى بالمستوى المطلوب .

**٣,٢: الدراسات السابقة**

عمل فريق البحث على الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة والمرتبطة بموضوع الدراسة والتي تتكون من الدراسات العربية والدراسات الأجنبية :

**١,٣,٢: الدراسات العربية**

١. دراسة (أبو صلاح، ٢٠١٩) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين، وتم إتباع المنهج الوصفي، من خلال تصميم استبانة ضمت ٢٥ فقرة، وتكون مجمع الدراسة جميع الشركات العائلية في محافظة جنين، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغت عينة الدراسة ١٢٠ استبانة، وتوصلت الدراسة إلأن الدرجة الكلية لرأس المال الفكري كانت مرتفعة كما أن الدرجة الكلية لمجال الاستدامة في الشركات العائلية في محافظة جنين كانت مرتفعة؛ مما يؤكد على الدور المباشر لرأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية فيمحافظة جنين. كما تبين وجود علاقة طردية موجبه ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، رأس المال الإبداعي)، واستدامة الشركات العائلية في محافظة جنين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في اتجاهات المبحوثين نحو دور رأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين فيجميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير (العمر، عدد العاملين، سنوات الخبرة)، كما تبين وجود فروق معنوية في مجال رأس المال الفكري تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، وعمر الشركة). وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيس واستراتيجي من بين الموارد التي تمتلكها الشركات العائلية، ومراقبته من خلال قياسه بشكل دوري والحفاظ عليه واستثماره بغرض التطوير المستمر.

٢. دراسة (الوزير، ٢٠١٨) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبيان تم تطبيقه على عينة عشوائية من العاملين في بنك فلسطين في قطاع غزة وكان حجم العينة ١٦٠ موظف. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أهمها دور الوساطة الجزئي لنظم المعلومات في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، وأن هناك تفاوت في العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية وأظهرت النتائج أن رأس المال الهيكلي هو الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية، وأن هناك علاقة إيجابية بين نظم المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد رأس المال الفكري تعزى لمتغير النوع. وفي نهاية الدراسة أوصى الباحث بنك فلسطين بعدد من التوصيات والتي من شأنها أن تعمل على رفع مستوى رأس المال الفكري في بنك فلسطين والذي بدوره سيعمل على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة في البنكواضعاً خطة عمل لتطبيق هذه التوصيات.

٣. دراسة (عبد الهادي، ٢٠١٧)، بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي". هدفت الدراسة التعرف إلى رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ ٢٦٨ مديراً، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: توافر مكونات رأس المال الفكري في البرنامج بلغ درجة كبيرة. وتوافر معايير جودة الأداء المؤسسي في البرنامج بلغ درجة كبيرة. ووجود علاقة ارتباطيه قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم في الأنوروا (UNRWA) في قطاع غزة. وجود الأداء المؤسسي في البرنامج تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي)، كما تبين من التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر رأس المال الفكري في البرنامج تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وكان من أهم توصيات الدراسة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد التي يمتلكها البرنامج، ومراقبته من خلال قياسه بشكل دوري والحفاظ عليه واستثماره بغرض التطوير المستمر. وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول رأس المال الفكري وأهميته، ونش رها وتعزي زها لما يمثله من قيمة للبرنامج على المستوى المحلي.

٤. دراسة (بيصار، ٢٠١٧) بعنوان: "دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال".

هدف البحث إبراز مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في منظمات الأعمال، والتعرف على المكونات الرئيسية للاستثمار في رأس المال الفكري وكذا الأداء المتميز. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحث في دراسته على استمارة تم توزيعها على عينة عمدية تكونت من ١٤١ مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاستثمار في رأس المال الفكري لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أصبح محل اهتمام من قبل العديد منها، وتفاوتت أهمية مكوناته من مؤسسة إلى أخرى، حيث أظهرت أولوية الاستثمار في رأس المال الهيكلي على باقي المكونات. كما أظهرت الدراسة أظهرت الدراسة الإحصائية مدى قوة التأثير وعلاقة الارتباط بين المتغيرين، وتفاوتت هذا التأثير على حسب متغيرات الاستثمار في رأس المال الفكري.

٥. دراسة (أبو شامة، ٢٠١٥) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية".

سعت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية والخاصة والحكومية جنوب الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف على مد توفر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقات) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية والخاصة والحكومية في جنوب الضفة الغربية، ودراسة العلاقة بين توفر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية لكل قطاع من المستشفيات بأنواعها الثلاثة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مد التفاوت في توفر متطلبات مكونات رأس المال الفكري في المستشفيات (الأهلية والخاصة والحكومية) في جنوب الضفة الغربية والمقارنة بينهم وانعكاس ذلك في تحقيق الميزة التنافسية. وطبقت الدراسة على

عينة عشوائية من (الإداريين والأطباء والمرضيين) والمستفيدين في عينة من المستشفيات (الأهلية والخاصة والحكومية) في جنوب الضفة الغربية، ولغاية جمع البيانات طورنا الباحثة بلغت (١٠١) مفردة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة إحصائية ايجابية بين توفر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات في جنوب الضفة الغربية، كما أوضحت الدراسة وجود تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري فيتحقيق الميزة التنافسية بين المستشفيات بأنواعها الثلاثة، وتبين أن رأس مال العلاقات هو المحور الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت الدراسة تفوق المستشفيات الخاصة على المستشفيات الأهلية والحكومية جنوب الضفة الغربية في العلاقة بين توفر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية، وأقلها توفراً في المستشفيات الحكومية. ومن أهم ما أوصت به ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسواستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المستشفى، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر.

#### ٦. دراسة (عبد القادر، ٢٠١٥)، بعنوان: "رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية: حالة دراسية (جامعة الاستقلال).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لدى جامعة الاستقلال، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانةقام بتوزيعها على عينة عشوائية من الأكاديميين في جامعة الاستقلال بلغ عددهم (٧٢) أكاديمياً، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن درجة اهتمام جامعة الاستقلال برأس المال الفكري كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.09)، وتمثلت أهم مظاهر ذلك في اهتمام الجامعة بالبرامج النوعية لديها بمتوسط حسابي عال بواقع (٣,٧٩)، وقوة علاقةالجامعةمعموسساتالمجتمعالمعدي بمتوسط حسابي متوسط بواقع (٣,٦١)، ومشاركة الجامعة مع المؤسسات الأخرى في المؤتمرات العلمية بمتوسط حسابي متوسط بواقع (٣,٤٨)، واستقطاب الجامعة للأكاديميين المميزين بمتوسط حسابي متوسط بواقع (٣,٢٨). كما تبين من نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمامإدارة الجامعات برأس المال الفكري وتعزيز الميزة التنافسية لديها تعزى إلى الجنس، وسنوات الخبرة، والتحصيل العلمي، والكلية.

#### ٧. دراسة (محمد، ٢٠١٥) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني".

تتناول هذه الدراسة التحليلية مفهوم ومكونات رأس المال الفكري والعلاقة بينه والميزة التنافسية Competitive advantage. وتستعرض الدراسة واقع أداء القطاع المصرفي السوداني في محاولة لوضع رؤية تطويرية لتبني المصارف السودانية التحول نحو اعتماد رأس المال الفكري كميزة تزيد من قدرتها التنافسية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في تحديد وصياغة طبيعة مشكلة البحث، وقد خلصت الدراسة إلى أن تأثير الميزة التنافسية يزيد من نمو وقيمة المصارف السودانية ويجعلها تسوق خدماتها المصرفية من خلال خلق مزايا تقلل من تكلفة الخدمات مع الاحتفاظ بمستوى جودة معقول، وتمثل خصائص(السعر مقابل التكلفة المناسبة والجودة والتسليم السريع والمرونة والابتكار والوقت) أهم مرتكزات الميزة التنافسية للخدمات المصرفية. وتتحقق الميزة التنافسية للقطاع المصرفي السوداني من خلال رأس مال بشري مؤهل واعتماد الابتكار كإلية للتطوير واعتماد التعلم كإلية لدعم الميز التنافسية.

وتزيد الميزة التنافسية للمصارف السودانية من خلال زيادة التراكم المعرفي والتعليم والتدريب والابتكار والإبداع.

٨. دراسة (قشقش، 2014) بعنوان: "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية، وكيفية إدارة رأس المال الفكري فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت الهيئة الإدارية العليا بالجامعات في قطاع غزة، وتبين من نتائج الدراسة أن هناك تفاوتاً في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقات) في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، وأن الإجراءات الإدارية لرأس المال العلاقات هي الأكثر ارتباطاً من رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات.

٩. دراسة (الفهاء، ٢٠١٢) بعنوان: "تبنى استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٤-٢٦ نيسان ٢٠١٢، الجامعة الهاشمية، الأردن.

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها ضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً.

١٠. دراسة (الحمداي، وعلي، ٢٠١٠) بعنوان: "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل".

يسعى البحث إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين في المنظمات المبحوثة. وتحديد أكثر مكونات رأس المال الفكري علاقةً وتأثيراً بمكونات إدارة أداء العاملين. وقد اعتمد الباحثان أسلوب المقابلة مع عدد من السادة رؤساء الأقسام العلمية بصفقتهم يمثلون مدرء الإدارة الإشرافية على التدريسيين، إلى جانب ذلك استخدم الباحثان استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية تتكونت من (٥٩) موظف من جامعة الموصل، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات رأس المال الفكري في متغيرات إدارة أداء العاملين. ماعداً متغير رأس المال الهيكلي، حيث لم تظهر له علاقة مع إدارة أداء العاملين، وعدم وجود علاقة بين متغير رأس المال الزبائني وكل من تخطيط الأداء والتغذية العكسية.

## ١١. دراسة (الروسان والعجلوني، ٢٠١٠) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري

في الإبداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (٢٦)، عدد (٢). هدف البحث إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري، وذلك من حيث عملية (الصناعة، الاستقطاب، التنشيط، المحافظة والاهتمام بالزبائن)، وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري ما زال بحدود متواضعة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الفكري (الصناعة، التنشيط والمحافظة) مع القدرات الإبداعية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لرأس المال الفكري (الاستقطاب والاهتمام بالزبائن) في تنمية القدرات الإبداعية، وبناء على ذلك أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعداً استراتيجياً.

## ٢، ٣، ٢: الدراسات الأجنبية

## ١. دراسة (Gannon et al. 2018) بعنوان: "إدارة رأس المال الفكري من أجل ميزة تنافسية مستدامة في صناعة السياحة الأيرلندية".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير عمل خاص بشرح آلية انتفاع الشركات من عناصر رأس المال البشري والتنظيمي وعلاقته برأس المال الفكري لتوليد الميزة التنافسية المستدامة. وهل الاختلاف والتميز في الأداء بين الشركات انتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في الشركة والتي تمثل عنصر الإبداع في عصر المعرفة الحالي وأهميتها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغة من (٥١٤) مديراً من الشركات السياحية الأيرلندية، وتوصلت الدراسة إلى أن مصدر الميزة التنافسية المستدامة مرتبط بمدى الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية الداخلية للمنظمة وذلك بالاعتماد على أداة المعرفة وعملياتها، واعتمدت الدراسة مدخل الموارد كأساس لتحديد الموارد القيمة التي تمثل ميزة تنافسية للمنظمة.

## ٢. دراسة (Gogan et.al, 2016) بعنوان "أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي"،

هدفت الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج لإدارة رأس المال الفكري مستمد من رؤية إستراتيجية المنظمة، تم استخدام أسلوب المقابلة لجمع البيانات من المدراء التنفيذيين في الشركات في نيوزلندا بالإضافة إلى (١٨) موظفاً تم مقابلتهم، وكذلك قدم الباحث استبيان تم توزيعه على (٤٤) موظفاً. ومن أهم نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر وهي (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات) وتلك المكونات هي من يسهم في تمييز المنظمات عن بعضها في السوق، كما وتبين أنه لم يكن هناك إدراك لدى إدارة الشركة لإدارة رأس المال الفكري.

## ٣. دراسة (Ramirez and Gordillo, 2014) بعنوان: "رأس المال الفكري وتقديره في الجامعات الأسبانية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لغرض التعرف على رأس المال الفكري وتقديره في الجامعات الأسبانية، من خلال تقديم مجموعة من مؤشرات رأس المال الفكري لمساعدة الجامعات عن طريق تقديم معلومات مفيدة إلى حملة أسهمها بما يساهم في تحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة والقبالية للمقارنة في قطاع التعليم العالي، وتم توزيع استبيان على أعضاء المجالس الاجتماعية في الجامعات الأسبانية العامة بهدف التعرف على العناصر غير الملموسة التي يطلبها حملة الأسهم أكثر من أي شيء آخر. ومن

- أهم نتائج الدراسة هو تحديد العناصر غير الملموسة التي تحتاج إلى قياس، والتي تشكلت نتائج الدراسة التجريبية منها، والتعرف إلى مجموعة متجانسة من المؤشرات أن المؤلفات العلمية والمهنية قدمت العديد من المقترحات لقياس رأس المال الفكري (عبد الهادي، ٢٠١٧).
٤. دراسة (Bisaria, 2013) بعنوان: "تحقيق الميزة التنافسية من قبل إدارة الكليات والجامعات الخاصة"
- هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب استخدام الميزة التنافسية في الكليات والجامعات الخاصة في مدينة لاكنو الهندية، والتعرف إلى أهم أنواع المزايا التنافسية فيها ومدى فعاليتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال بناء الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت ٥٠ أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تتوفر من خلال التعليم الجيد للطلاب، وأن الميزة التنافسية التي تحققت في الجامعات صحيحة وأخلاقية من الناحية القانونية ومفيدة للطلاب وأولياء الأمور والمجتمع، وأن الميزة التنافسية تتحقق من تطور المعرفة والعلم والإبقاء على مستوى عال من العلم عند المعلمين، وجلب المعلمين ذوي الجودة إلى الجامعة.
٥. دراسة (Aydin, 2013) بعنوان: "الموقع كميزة تنافسية لجذب الطلاب، دراسة تطبيقية على الجامعات التركية".
- هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كان الموقع هو ميزة تنافسية مستدامة لجذب الطلاب أم لا؟ وتكونت الدراسة من مراجعة أدبية لمواقع الجامعات في التعليم العالي، والبحث في عينة من تسجيلات الجامعات التركية والمسح على طلاب الجامعات في اسطنبول، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة من أجل إظهار أهمية الموقع للجامعة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن قرار اختيار موقع الجامعة يؤثر في الطلبة وهونوع من الميزة التنافسية المستدامة لهذه العينة، وأن الموقع له تأثير هام لجذب الطلاب إلى الجامعة، مما يساعد مدير الجامعة في اتخاذ القرارات بناءً على التخطيط الاستراتيجي وهو ميزة تنافسية مهمة للجامعة.
٦. دراسة (Kweh et al, 2013) بعنوان "قياس فعالية رأس المال الفكري في قطاع البرمجيات الماليزية".
- هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى فاعلية شركات البرمجيات الماليزية المدرجة كشركات عامة في تحويل رأس المال الفكر إلى قيم مؤسسية، وتم استخدام الحصر الشامل للبيانات، وتم اختيار عينة من ٥٢ شركة. ومن أهم نتائج الدراسة إلى أن من بين الشركات التي اختيرت كعينة فإن شركة Eduspec Holdings Berhand هي الشركة الأكثر فعالية مع أعلى تردد لعلامة الإسناد وتبقى النتائج قائمة بالرغم من الانتقادات حول صلاحية نموذج معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري كمؤشر لحساب رأس المال الفكري (عبد الهادي، ٢٠١٧).
٧. دراسة (Meng –Yuh Cheng et al, 2010) بعنوان: "الموارد المستثمرة و رأس المال الفكري التنافسي وأداء الشركات"
- هدفت الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات، تحديده باستخدام أسلوب المدخلات والمخرجات العملية، بيان الوسائل الملموسة لقياسه، وتتبع أهمية الدراسة من تقديم وسائل ملموسة لتحديد كمي لرأس المال الفكري. اعتمدت الدراسة على نموذج المسار الهيكلي للبيانات المالية لتحليل علاقة إنشاء القيمة بمكونات رأس المال الفكري، وتحديد الآثار العرضية المترتبة على أداء الشركة.

ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري وأداء الشركة، تعتبر القدرة على الابتكار وعمليات الإصلاح الركيزة الأساسية في أداء الشركة، يمكن للشركة تحسين أدائها من خلال القيمة المضافة لرأس المال البشري.

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية كون أن جميعها دراسات وصفية استخدمت الاستبانة كأداة لها، إلا أنها اختلفت في عينة الدراسة فمثلاً هناك دراسات درست موضوع الدراسة وهو دور رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الشركات العائلية ومنظمات الأعمال، مثل دراسة (أبو صلاح، ٢٠١٩)، ودراسة دراسة (بيصار، ٢٠١٧) في حين طبقت دراسة (الوزير، ٢٠١٨) ودراسة (محمد، ٢٠١٥) على القطاع المصرفي، أما دراسة (عبد الهادي، ٢٠١٧)، طبقت على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، أما دراسة (أبو شامة، ٢٠١٥) تم تطبيقها مستشفيات جنوب الضفة الغربية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً للطريقة والإجراءات التي تم إتباعها في الدراسة، المنهج الذي تم إتباعه، وصف مجتمع الدراسة وتعريفه، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في الحصول على البيانات، كذلك صدق وثبات أداة الدراسة، كما يتناول الإجراءات التطبيقية والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### ١,٣ منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لقياس مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي فيها، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات. ويتم استخدام هذا الأسلوب بناءً على استبانته تم توزيعها على عينة الدراسة بشكل عشوائي، لتحليل نتائج هذا الاستبيان بناءً على الفرضيات التي تم وضعها لاختبار صحتها، باستخدام المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة ومن ثم ذكر النتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسة.

#### ٢,٣ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين والبالغ عددهم (٤٣٧) من أكاديميين وفنيين وإداريين، خلال العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ حسب دائرة الموارد البشرية في الجامعة موزعين على (٢٤٠) مشرفاً بنسبة ٢٠٪ أكاديمياً و(١٢٠) إدارياً و(٧٧) فنياً بواقع (٥١) مشرف مختبرات، و(٢٦) فني مختبرات.

#### ٣,٣ عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية تشمل (١٢٠) موظفاً من العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين من أكاديميين وفنيين وإداريين خلال العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١، وتم تعبئة ٨٧ استبانة من أصل ١٢٠ حيث تم اسقاط ٧ استبيانات بسبب نقص المعلومات في التعبئة بنسبة (١٨,٣٪) موزعين على (٤٦) مشرفاً أكاديمياً بنسبة (١٩٪) و(٢٦) إدارياً بنسبة (٢١,٧٪)، و(٨) فنيين بنسبة (١٠,٣٪) وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة من خلال المقابلة الواجهية بواقع (٣٠) استبانة وأيضاً من خلال

إرسال الاستبانة عبر الإيميل لجميع الموظفين، بحيث تم استرداد واستصلاح ٨٠ استبانته وجدول (١,٣) يوضح خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (١,٣) خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة للقيم الصالحة
الجنس	ذكر	43	53.8
	أنثى	37	46.3
	<b>المجموع</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس	15	18.8
	ماجستير	32	40.0
	دكتوراه	33	41.3
	<b>المجموع</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخبرة	أقل من سنوات	11	13.8
	٥ - ١٠ سنوات	22	27.5
	١٠ - ١٥ سنة	28	35.0
	أكثر من ١٥ سنة	19	23.8
	<b>المجموع</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>
المسمى الوظيفي	أكاديمي	46	57.5
	إداري	8	10.0
	أكاديمي إداري	18	22.5
	مشرف مختبرات	5	6.3
	فني مختبرات	3	3.8
	<b>المجموع</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>
الرتبة العلمية	مدرس	31	38.8
	محاضر	28	35.0
	أستاذ مساعد	17	21.3
	أستاذ مشارك	4	5.0
	<b>المجموع</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>
الكلية	الطب وعلوم الصحة	8	10.0
	الهندسة	20	25.0
	العلوم الإدارية ونظم المعلومات	20	25.0
	تكنولوجيا معلومات	11	13.8
	العلوم التطبيقية	11	13.8
	المهن التطبيقية	10	12.5
	<b>المجموع</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

يتضح من خلال النتائج الواردة في جدول (١,٣) أن ٥٧,٥ % من أفراد العينة من فئة الأكاديميين في حين أن ٢٢,٥ % من الأكاديميين الإداريين، و ١٠ % من الإداريين و ٦,٣ % من مشرفين المختبرات و ٣,٨ % من فنيين المختبرات.

أما فيما يتعلق بالرتبة العلمية للمبوهين نلاحظ أن النسبة الأعلى منهم هم من المدرسين بنسبة ٣٨,٨ %، يليهم المحاضرين بنسبة ٣٥ %، ثم الأساتذة المساعدين بنسبة ٢١,٣ % وأخيراً الأساتذة المشاركين بنسبة ٥ %.

أما فيما يتعلق بالدرجة العلمية للمبوهين، نلاحظ أن نسبة المبوهين من حملة درجة الدكتوراه كانت الأعلى من بين المبوهين، حيث بلغت نسبتهم ٤١,٣ %، تلاها ٤٠ % للمبوهين من حملة درجة الماجستير، في حين كانت نسبة المبوهين من حملة درجة البكالوريوس الأقل حيث بلغت ١٨,٨ %.

أما فيما يتعلق بخبرة المبوهين فإننا نلاحظ أن ٣٥ % من المبوهين تتراوح خبرتهم بين ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة، وما نسبته ٢٧,٥ % تتراوح خبرتهم بين ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، وما نسبته ٢٣,٨ % خبرتهم تزيد عن ١٥ سنة، وأخيراً كان ممن خبرتهم تقل عن ٥ سنوات بنسبة ١٣,٨ % إضافة إلى ذلك نلاحظ أن ٥٣,٨ % من أفراد العينة ذكور و ٤٦,٣ % إناث.

أما فيما يتعلق بالكليات فقد كانت النسبة الأكبر من المبوهين يعملون لدى كلية الهندسة والعلوم الإدارية ونظم المعلومات بنسبة متشابهة بواقع ٢٥ %، يليهم ممن يعملون بكلية تكنولوجيا المعلومات والعلوم التطبيقية بنسبة متشابهة بواقع ١٣,٨ %، يليهم ممن يعملون بكلية المهن التطبيقية بنسبة ١٢,٥ %، ممن يعملون بكلية الطب والعلوم الصحية بنسبة ١٠ %.

### ٤,٣ أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانته بالاعتماد على دراسات سابقة كدراسة (أبو شامة، ٢٠١٥) ودراسة (السر، ٢٠١٨)، وتتضمن هذه الاستبانة ثلاثة أقسام كالآتي:

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية).

القسم الثاني: مقياس مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الفكري، بواقع (٣٢) فقرة موزعة على أربعة مجالات كالآتي:

- المجال الأول: الفقرات (٨-١) تقيس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال البشري
- المجال الثاني: الفقرات (٩-١٦) تقيس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الإبداعي
- المجال الثالث: الفقرات (٢٤-١٧) تقيس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الهيكلي
- المجال الرابع: الفقرات (٣٢-٢٥) تقيس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس مال العلاقات

القسم الثالث: مقياس مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة بوليتكنك فلسطين بواقع (١٢) فقرة.

رأس المال الهيكلي			رأس المال الإبداعي			رأس المال البشري		
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الفقرة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الفقرة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الفقرة
٠,٠٠	**0.576	١٧	٠,٠٠	**0.730	٩	٠,٠٠	**0.800	١
٠,٠٠	**0.725	١٨	٠,٠٠	**0.735	١٠	٠,٠٠	**0.619	٢
٠,٠٠	**0.823	١٩	٠,٠٠	**0.770	١١	٠,٠٠	**0.863	٣
٠,٠٠	**0.665	٢٠	٠,٠٠	**0.743	١٢	٠,٠٠	**0.775	٤
٠,٠٠	**0.701	٢١	٠,٠٠	**0.779	١٣	٠,٠٠	**0.697	٥
٠,٠٠	**0.709	٢٢	٠,٠٠	**0.750	١٤	٠,٠٠	**0.769	٦
٠,٠٠	**0.711	٢٣	٠,٠٠	**0.732	١٥	٠,٠٠	**0.522	٧
٠,٠٠	**0.762	٢٤	٠,٠٠	**0.752	١٦	٠,٠٠	**0.675	٨
			مقياس مستوى التميز المؤسسي			رأس مال العلاقات		
			الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الفقرة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الفقرة
			٠,٠٠	**0.519	٣٣	٠,٠٠	**0.670	٢٥
			٠,٠٠	**0.770	٣٤	٠,٠٠	**0.675	٢٦
			٠,٠٠	**0.706	٣٥	٠,٠٠	**0.735	٢٧
			٠,٠٠	**0.749	٣٦	٠,٠٠	**0.794	٢٨
			٠,٠٠	**0.613	٣٧	٠,٠٠١	*0.354	٢٩
			٠,٠٠	**0.726	٣٨	٠,٠٠	**0.662	٣٠
			٠,٠٠	**0.727	٣٩	٠,٠٠	**0.482	٣١
			٠,٠٠	**0.720	٤٠	٠,٠٠	**0.627	٣٢
			٠,٠٠	**0.729	٤١			
			٠,٠٠	**0.406	٤٢			
			٠,٠٠	**0.6٤٣	٤٣			

		46	
	٠,٠٠	**0.6	٤٤
		82	

والإجابة على فقرات المقاييس وفق سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

### ٥,٣ صدق أداة الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة صدق أداة الدراسة التي تم إعدادها، ويقصد بصدق أداة الدراسة ما إذا كانت الأداة تعكس محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية حيث تم قياس صدق أداة الدراسة بطريقتين طريقة الصدق المتعلق بالمحتوى (Content validity) من خلال الصدق الظاهري، وطريقة الصدق البنائي من خلال الاتساق الداخلي (Internal Consistency).

### ١,٥,٣ الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

وذلك بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين ذوي الخبرة كما هو مذكور في الملحق (٣)، حيث تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك. وقد كان الغرض من ذلك، الحكم على درجة شموليتها وملائمة فقراتها مع هدف الدراسة، وسلامة الصياغة اللغوية. بناءً على آراء ومقترحات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى كما هو مبين في الملحق (١).

### ٢,٥,٣ صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وقد تم حساب الاتساق الداخلي الاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه كما يتضح في الجدول (٢,٣).

### جدول (2.3): صدق أداة الدراسة من خلال معامل الارتباط بين فقرات الدراسة مع المحاور التي تنتمي إليها

إليها

\*\*// تفيد بوجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يوضح الجدول السابق نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,01$ )، مما يعني أن فقرات الدراسة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

### ٦,٣ ثبات مقياس الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة اختبار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات أو بعبارة أخرى درجة استقرار النتائج وثباتها إذا ما تم توجيه هذه الأداة مرة أخرى لنفس الأفراد في ظل نفس الظروف، ولقياس ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، بحيث تم حساب معامل كرونباخ الفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (٣,٣) يوضح ذلك

جدول (٣,٣): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة حسب معاملات ثبات كرونباخ ألفا

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
١	رأس المال البشري	8	٠,٨٦٧
٢	رأس المال الإبداعي	٨	٠,٨٨٦
٣	رأس المال الهيكلي	8	٠,٨٥٩
٤	رأس مال العلاقات	٨	٠,٨٠٣
٥	مستوى التميز المؤسسي	12	٠,٨٨٧
	الاستبانة ككل	44	٠,٩٥٣

يتضح من الجدول السابق أن قيمة الثبات حسب كرونباخ ألفا قد تراوحت ما بين (٠,٨٠٣) و(٠,٨٨٧)، حيث حصل البعد المرتبط بالتميز المؤسسي على أعلى معامل ثبات في حين حصل المجال الخاص برأس مال العلاقات على أدنى معامل ثبات، وأخيراً بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا على الدرجة الكلية للاستبانة (٠,٩٥٣)، وهي بشكل عام معاملات ثبات مرتفعة مما تشير على دقة أداة الدراسة.

### ٧,٣ متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** مؤشرات اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الفكري  
**المتغيرات المستقلة الثانوية:** (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية).

**المتغير التابع:** مستوى التميز المؤسسي لدى جامعة بوليتكنك فلسطين

### ٩,٣ المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها، وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، بإعطائها أرقاماً معينة، ثم تحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك في جميع أسئلة الاستبانة. ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقبل تحديد الأساليب والاختبارات الإحصائية التي سوف تستخدم في الإجابة عن أسئلة الدراسة، لا بد أن نتأكد أولاً ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، إذ يعتبر التوزيع الطبيعي من أهم الفروض لإجراء العديد من الاختبارات، ولتحقق من ذلك سوف يستخدم اختبار كولموجوروف-سميرنوف-Kolmogorov-Smirnov test (S)، جدول (٤,٣) يوضح ذلك.

جدول (٤,٣): نتائج اختبار كولموجوروف-سميرنوف(K-S) Kolmogorov-Smirnov test

المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
رأس المال البشري	8	0.175	0.000
رأس المال الإبداعي	٨	0.215	0.000
رأس المال الهيكلي	8	0.127	0.003
رأس مال العلاقات	٨	0.175	0.000
مستوى التميز المؤسسي	12	0.092	0.005

من خلال النتائج الواردة في جدول (٤,٣)، يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية لجميع محاور الدراسة أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يعني ذلك أن توزيع البيانات لهذه المحاور لا يتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك سيتم استخدام الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Test) للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة، وذلك من خلال الاستعانة بالمقاييس والاختبارات الإحصائية التالية:

- ١- فحص معامل ثبات الأداة مستخدماً معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، كما تم الإشارة سابقاً.
- ٢- الإحصاء الوصفي: وذلك باستخدام جداول التوزيعات التكرارية لوصف البيانات المرتبطة بعينة الدراسة. كذلك تم الاستعانة بمقاييس النزعة المركزية (خاصة الوسط الحسابي)، ومقاييس التشتت (خاصة الانحراف المعياري)، لوصف استجابات عينة الدراسة نحو فقرات الدراسة.
- ٣- الإحصاء الاستدلالي: تم استخدام الاختبارات التالية:
  - أ- مقاييس الارتباط (Correlation coefficient)، بهدف فحص قوة واتجاه الارتباط بين أبعاد الدراسة.
  - ب- يتم استخدام اختبار مان-وتني للعينات المستقلة (Mann-Whitney U)، لفحص ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف متغيراتهم الشخصية التي تنقسم إلى فئتين (الجنس).
  - ج- يتم استخدام اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis Test)، لفحص ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف متغيراتهم الشخصية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية).
  - د- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis). حيث سيتم استخدامه لبيان مدى أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغيرات التابعة وفقاً لنموذج الدراسة الذي تضمن (٤) متغيرات مستقلة، كما هو موضح في النموذج التالي:

$$Y_1 = B_1^1 X_{1i} + u_i^1 \quad (1)$$

$$Y_2 = B_1^2 X_{1i} + u_i^2 \quad (2)$$

$$Y_3 = B_1^3 X_{1i} + u_i^3 \quad (3)$$

$$Y_4 = B_1^4 X_{1i} + u_i^4 \quad (4)$$

حيث تمثلت المتغيرات بـ

$Y_1$	: رأس المال البشري
$Y_2$	: رأس المال الإبداعي
$Y_3$	: رأس المال الهيكلي
$Y_4$	: رأس مال العلاقات
$X_1$	: التميز المؤسسي

في حين تمثلت معاملات الانحدار بـ  $B_1$ ، بينما حدد الخطأ (Error term) بـ  $u_i$ .

٥- اعتمدت هذه الدراسة للحكم على اتجاهات الباحثين على فقرات الدراسة على تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أو المتوسط العام المرجح في أداة الدراسة (الاستبانة) على فئات أداة الدراسة وعددها خمسة في تصحيح مقياس الإجابة للمبجوثين، بحيث تم حساب المدى من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وهي الموافق بشدة (٥) وأقل قيمة غير موافق بشدة وهي (١) في المقياس، ثم قسمة المدى على عدد الفئات المطلوبة في الحكم على النتائج وهي ٣ ليصبح الناتج  $1,33 = 3/4$ ، وبالتالي نستمر في زيادة القيمة ابتداءً من أدنى قيمة، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد اتجاه الإجابة على الوسط الحسابي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٥,٣): مفتاح التصحيح الخماسي:

المتوسط الحسابي	الدلالة
أقل من ٢,٣٣	منخفضة
من ٢,٣٣ – أقل من ٣,٦٦	متوسطة
من ٣,٦٦ – أقل من ٤,٩٩	مرتفعة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يستعرض هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة للتعرف على أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتعليق عليها.

#### ١,٤ نتائج أسئلة الدراسة

##### ١,١,٤ نتائج سؤال الدراسة الرئيس

ينص سؤال الدراسة الرئيس على: "ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبجوثين نحو الأبعاد التي تقيس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الفكري، وذلك كما هو موضح في الجدول (١,٤).

جدول (١,٤): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبجوثين حول

أبعاد مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الفكري

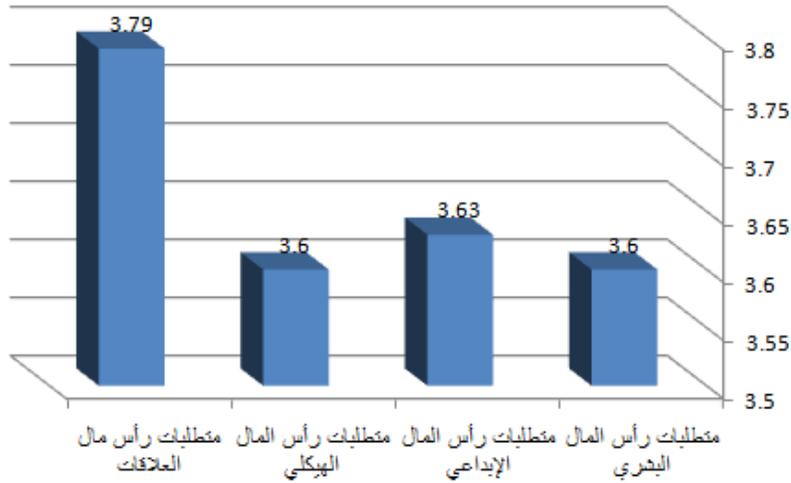
الترتيب	البعد	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الجدول بأن
١	رأس المال البشري	3.60	72.00	0.66	متوسطة	يوضح (١,٤)
٢	رأس المال الإبداعي	3.63	72.60	0.60	متوسطة	
٣	رأس المال الهيكلي	3.60	72.00	0.54	متوسطة	
٤	رأس مال العلاقات	3.79	75.80	0.49	عالية	
الدرجة الكلية		3.65	73.00	0.48	متوسطة	

متطلبات أبعاد رأس المال البشري التي تحققها جامعة بوليتكنك فلسطين حسب استجابات المبجوثين

تمثلت في تحقيق متطلبات رأس مال العلاقات بمتوسط حسابي (3,79) تلاه تحقيق متطلبات رأس المال الإبداعي بمتوسط حسابي (3,63)، تلاه تحقيق متطلبات رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي بنسبة (3,60) لكلاً منهما.

ويبين الشكل (1,4) توزيع درجات تحقيق جامعة بوليتكنك فلسطين لمتطلبات أبعاد رأس المال البشري حسب استجابات المبحوثين.

شكل (1,4): توزيع درجات تحقيق جامعة بوليتكنك فلسطين لمتطلبات رأس المال البشري حسب استجابات المبحوثين



٢,١,٤ نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول

ينص سؤال الدراسة الفرعي الأول على: "ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال البشري؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال البشري، وذلك كما هو موضح في الجدول (2,4).

جدول (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو مظاهر اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال البشري مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	لدى الجامعة سياسة واضحة لاستقطاب الأفراد المتميزين من الكادر البشري	3.89	77.75	1.03	مرتفعة
2	تستقطب الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الدرجات الأكاديمية العليا	3.83	76.50	0.79	مرتفعة

متوسطة	0.86	72.50	3.63	يشعر الكادر الأكاديمي والإداري بالأمان الوظيفي في الجامعة	7
متوسطة	0.92	72.50	3.63	تعتبر الجامعة أن الكادر الإداري والأكاديمي لديها من أهم دعائم المنافسة	4
متوسطة	0.82	72.00	3.60	تعطي الجامعة أهمية بالغة لتطوير المورد البشري في خططها الإستراتيجية	5
متوسطة	0.86	69.75	3.49	تضع الجامعة أنظمة إدارية متطورة من شأنها مراقبة الأداء بهدف تطوير العمل	8
متوسطة	0.99	69.00	3.45	تضع الجامعة سياسات محددة للحفاظ على الكادر البشري لديها	3
متوسطة	1.01	66.75	3.34	تأخذ الجامعة بأراء الموظفين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل	6
متوسطة	<b>0.66</b>	<b>72.09</b>	<b>3.60</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يوضح الجدول (٢،٤) أن درجة مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال البشري متوسطة، بمتوسط حسابي (٣،٦٠) ووزن نسبي (٧٢،٠٩٪). وأن أبرز ما تم تحقيقه من متطلبات رأس المال البشري لدى جامعة بوليتكنك فلسطين تمثل في وجود سياسة واضحة لاستقطاب الأفراد المتميزين من الكادر البشري بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣،٨٩) تلاه بالمرتبة الثانية استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الدرجات الأكاديمية العليا بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣،٨٣). في حين كانت أقل الفقرات تحقيقاً في متطلبات رأس المال البشري لدى جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر المبحوثين هي الأخذ بأراء الموظفين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل، بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣،٣٤). تلاها وجود سياسات محددة للحفاظ على الكادر البشري، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣،٤٥).

#### ٣،١،٤ نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني

ينص سؤال الدراسة الفرعي الثاني على: "ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الإبداعي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الإبداعي، وذلك كما هو موضح في الجدول (٣،٤).

جدول (3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو مظاهر اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الإبداعي مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
10	تحرص الجامعة على إبراز الأعمال المميزة التي يقدمها الموظفين والطلبة في الجامعة في كافة المجالات الإدارية والأكاديمية	3.94	78.75	0.75	مرتفعة
9	تهتم الجامعة بالإنجازات العلمية والبحثية والتدريبية للموظفين فيها	3.83	76.50	0.76	مرتفعة
11	تقدم الجامعة برامج لتدريب وتطوير الكادر البشري بما ينعكس على أدائهم	3.74	74.75	0.78	مرتفعة
13	تحرص الجامعة على تطوير أداء موظفيها في المجالين الإداري والأكاديمي بما يتوافق مع سياسة الجودة لديها	3.65	73.00	0.78	متوسطة
16	تحفز الجامعة الموظفين والطلبة فيها على تنمية روح الإبداع والابتكار	3.60	72.00	0.79	متوسطة
12	تضع الجامعة الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع تخصصه وخبرته وقدرته	3.54	70.75	0.86	متوسطة
15	تهتم الجامعة بتعيين الموظفين ذوو معرفة تامة بكافة الأنظمة والقوانين والخدمات التي تقدمها	3.54	70.75	0.78	متوسطة
14	تقدم الجامعة حوافز مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات	3.23	64.50	0.97	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.63</b>	<b>72.63</b>	<b>0.60</b>	<b>متوسطة</b>

يوضح الجدول (٣، ٤) أن درجة مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الإبداعي متوسطة، بمتوسط حسابي (٣, ٦٣) ووزن نسبي (٧٢, ٦٣٪). وأن أبرز ما تم تحقيقه من متطلبات رأس المال الإبداعي لدى جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر المبحوثين تمثل في إبراز الأعمال المميزة التي يقدمها الموظفين والطلبة في الجامعة في كافة المجالات الإدارية والأكاديمية بالمرتبة الأولى

وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٩٤) تلاه بالمرتبة الثانية اهتمام الجامعة بالإنجازات العلمية والبحثية والتدريبية للموظفين بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٨٣). تلاه بالمرتبة الثالثة تقديم برامج لتدريب وتطوير الكادر البشري بما ينعكس على أدائها بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٧٤). في حين كانت أقل الفقرات تحقيقاً في متطلبات رأس المال الإبداعي لدى جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر المبحوثين هي تقديم حوافز مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من الخارج والداخل، بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٢٣). تلاها تعيين موظفين ذوو معرفة تامة بكافة الأنظمة والقوانين والخدمات التي تقدمها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٥٤).

#### ٤,١,٤ نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث

ينص سؤال الدراسة الفرعي الثالث على: "ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الهيكلي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الهيكلي، وذلك كما هو موضح في الجدول (٤,٤).

**جدول (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو مظاهر اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الهيكلي مرتبة ترتيباً تنازلياً**

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
17	تمتلك الجامعة هيكلية إدارية معلنة تساعد في تقديم خدماتها بشكل متميز	3.76	75.25	0.66	مرتفعة
19	تساعد هيكلية الجامعة الموظفين في تقديم خدمات متميزة للطلبة والمجتمع المحلي	3.71	74.25	0.83	مرتفعة
21	تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات في جميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية التابعة لإدارتها	3.69	73.75	0.67	متوسطة
18	تساهم الهيكلية الإدارية للجامعة في سهولة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة	3.64	72.75	0.75	متوسطة
20	توفر الجامعة أحدث البيانات والمعلومات لدعم القدرات المتعلقة بالعمل.	3.61	72.25	0.68	متوسطة
24	تتسم العلاقات التنظيمية بين	3.56	71.25	0.74	متوسطة

				الكليات والأقسام والوحدات التنظيمية بالتعاون والتكامل وتبادل الخبرات	
متوسطة	0.84	69.75	3.49	يتم متابعة نتائج التقييم الخارج بجودة الخدمات التدريبية في الجامعة	23
متوسطة	0.88	66.50	3.33	تمتلك الجامعة مرونة في القرارات الإدارية المتخذة حرصاً على تطوير الموظفين	22
متوسطة	0.54	71.97	3.60	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (٤،٤) أن درجة مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الهيكلي متوسطة، بمتوسط حسابي (٣،٦٠) ووزن نسبي (٧١،٩٧٪)، وتبين أن أبرز ما تم تحقيقه من متطلبات رأس المال الهيكلي لدى جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر المبحوثين تمثل في امتلاك وجود هيكلية إدارية معلنة تساعد في تقديم خدماتها بشكل متميز بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣،٧٦) تلاه بالمرتبة الثانية مساعدة هيكلية الجامعة الموظفين في تقديم خدمات متميزة للطلبة والمجتمع المحلي بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣،٧١). تلاه بالمرتبة الثالثة استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣،٦٩).

في حين كانت أقل الفقرات تحقيقاً في متطلبات رأس المال الهيكلي لدى جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر المبحوثين هي مرونة في القرارات الإدارية المتخذة حرصاً على تطوير الموظفين، بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣،٣٣). تلاها متابعة نتائج التقييم الخارجي لجودة الخدمات التدريبية في الجامعة بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (٣،٤٩).

#### ٥،١،٤ نتائج سؤال الدراسة الفرعي الرابع

ينص سؤال الدراسة الفرعي الرابع على: "ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس مال العلاقات؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس مال العلاقات، وذلك كما هو موضح في الجدول (٥،٤).

جدول (5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو مظاهر اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس مال العلاقات مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
32	تشارك الجامعة في الندوات والمؤتمرات	4.01	80.25	0.72	مرتفعة

				الخارجية	
مرتفعة	0.58	79.75	3.99	تفتح الجامعة المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها وإمكانياتها البحثية والتعليمية	31
مرتفعة	0.72	76.75	3.84	يوجد في الجامعة برامج دعم ومساعدة لطلبتها للمساعدة في مواصلة الدراسة وخدمة المجتمع	25
مرتفعة	0.74	76.00	3.80	تقوم الجامعة بحفظ كافة البيانات عن جميع المتعاملين معها	30
مرتفعة	0.68	75.25	3.76	تقبل الجامعة أي اقتراحات أو آراء من الأطراف المستفيدة من الدورات التي يقدمها التعليم المستمر	28
مرتفعة	0.54	75.00	3.75	ترتبط الجامعة بعلاقات علمية وبحثية واسعة مع مراكز البحوث والاستشارات بما يعزز سمعة الجامعة وقدرتها على الابتكار	29
مرتفعة	0.66	74.00	3.70	يوجد في الجامعة سياسة واضحة لتطوير علاقاتها وسمعتها مع المؤسسات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص التي تتعامل معها	26
متوسطة	0.74	72.25	3.61	تسعى الجامعة لتحقيق رضا الطلبة من خلال الاهتمام	27

				بخيراتهم
مرتفعة	0.49	75.75	3.79	الدرجة الكلية

يوضح الجدول (٤,٢) أن درجة مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس مال العلاقات مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٧٩) ووزن نسبي (٧٥,٧٥٪). وأن أبرز ما تم تحقيقه من متطلبات رأس مال العلاقات لدى جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر المبحوثين تمثل في مشاركة الجامعة في الندوات والمؤتمرات الخارجية بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤,٠١) تلاه بالمرتبة الثانية فتح المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها وإمكانياتها البحثية والتعليمية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٩٩). تلاه بالمرتبة الثالثة وجود برامج دعم ومساعدة لطلبتها للمساعدة في مواصلة الدراسة وخدمة المجتمع بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٨٤).

في حين كانت أقل الفقرات تحقيقاً في متطلبات رأس مال العلاقات لدى جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر المبحوثين هي تحقيق رضا الطلبة والمديرين من خلال الاهتمام بنتائجهم وخبراتهم، بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٦١).

#### ٤,١,٦ نتائج سؤال الدراسة الفرعي الخامس

ينص سؤال الدراسة الفرعي الخامس على: "ما مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة بوليتكنك فلسطين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة بوليتكنك فلسطين، وذلك كما هو موضح في الجدول (٦,٤).

#### جدول (٦,٤): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة بوليتكنك فلسطين

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
42	تحرص الجامعة على إدخال تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل	4.00	80.00	0.69	مرتفعة
33	تتميز الجامعة بإمكانياتها التي تساعدها في تقديم برامج أكاديمية نوعية لا توجد في الجامعات الأخرى	3.96	79.25	0.77	مرتفعة
37	تتميز الجامعة بقدرتها على	3.89	77.75	0.75	مرتفعة

				الاستجابة لحاجات الطلبة في التخصصات الجديدة	
مرتفعة	0.77	76.00	3.80	تشجع الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على الارتقاء بالخدمات التعليمية وخدمة الطلبة بما يميزها عن الجامعات الأخرى	34
مرتفعة	0.80	75.25	3.76	تتعاون الجامعة مع جامعات مرموقة على مستوى العالم لتحسين قدرتها على تحقيق جودة التعليم	36
مرتفعة	0.65	75.00	3.75	تواكب الجامعة إمكانيات المنافسين وأهدافهم الإستراتيجية باستمرار من أجل التطور والتنافس	43
مرتفعة	0.77	74.25	3.71	تتميز الجامعة بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التعليمية والإدارية	38
مرتفعة	0.67	73.75	3.69	تدرك الجامعة أن الكفاءة المتميزة تتحقق نتيجة تكامل العناصر الداخلية بين مختلف وحداتها التنظيمية	44
متوسطة	0.85	72.00	3.60	تمتلك الجامعة برنامج دورى لمشروعات الأبحاث العلمية والمؤتمرات للارتقاء بالإنجاز العلمي للأساتذة والطلبة والباحثين	35

متوسطة	0.83	70.50	3.53	تقوم الجامعة بتطوير هيكلتها بما يتوافق مع متطلبات الجودة	39
متوسطة	0.87	69.50	3.48	تتبنى الجامعة استراتيجيات لتطوير كفاءة العمليات فيها اعتماداً على كادرها الأكاديمي والإداري	41
متوسطة	0.71	69.25	3.46	يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة	40
مرتفعة	0.51	74.38	3.72	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (٦،٤) أن مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة بوليتكنك فلسطين كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وبوزن نسبي (٧٤,٣٨٪)، كما توضح النتائج أن أهم مظاهر التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة بوليتكنك فلسطين هي إدخال تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل حيث لديها برنامج دكتوراة و(١٠) برامج ماجستير، و(٣٤) برنامج بكالوريوس، و(٢٨) برنامج دبلوم وبرنامج دكتوراة في هندسة تكنولوجيا المعلومات، وبرنامج واحد في التأهيلات التربوي، وبرنامج الطب البشري. بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٠٠)، تلاها تقديم برامج أكاديمية نوعية لا توجد في الجامعات الأخرى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، تلاها الاستجابة لحاجات الطلبة في التخصصات الجديدة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، تلاها الارتقاء بالخدمات التعليمية وخدمة الطلبة بما يميزها عن الجامعات الأخرى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٨٠).

وتمثلت أقل مظاهر التميز المؤسسي لدى جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر المبحوثين وجود نظام متكامل لضمان الجودة بمتوسط حسابي (٣,٤٦)، ووجود استراتيجيات لتطوير كفاءة العمليات فيها اعتماداً على كادرها الأكاديمي والإداري بمتوسط حسابي (٣,٤٨).

#### ١,١,٤ نتائج سؤال الدراسة الفرعي السادس

ينص سؤال الدراسة الفرعي السادس على "هل يوجد علاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري ومستوى التميز المؤسسي فيها؟

للتعرف على درجة العلاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري ومستوى التميز المؤسسي فيها تم اختبار الفرضية الصفرية الآتية للإجابة عن السؤال الرئيس في البحث.

#### ٢,٤ نتائج فرضيات الدراسة

##### ١,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري ومستوى التميز المؤسسي فيها

لفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس العلاقة بين الدرجة الكلية لاهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري ومستوى التميز المؤسسي، وذلك كما هو واضح من الجدول (7.4).

جدول (٧، ٤): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس العلاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري ومستوى التميز المؤسسي

Adjusted R. Square	R	Sig	F	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.56	0.75	0.00	99.67	مستوى التميز المؤسسي	الدرجة الكلية لمتطلبات رأس المال الفكري

يتضح من الجدول أعلاه أن المتغير المستقل (متطلبات رأس المال الفكري) له تأثير هام على المتغير التابع (مستوى التميز المؤسسي) حيث أن قيمة (P-value) كانت (٠,٠٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، بالإضافة إلى ذلك يبين الجدول أن قيمة (F) كانت مرتفعة بواقع (٩٩,٦٧)، وهذا يؤكد أن متغير البحث المستقل "متطلبات رأس المال الفكري" ذات علاقة طردية إيجابية مع المتغير التابع "مستوى التميز المؤسسي".

وهذا يعني أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري ومستوى التميز المؤسسي فيها، مما يعني رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى لأن القيمة ٠,٠٠ في جميع ابعاد رأس المال الفكري الاربعه وكانت اقل من ٥٪ ولهذا رفضنا الفرضية وما يؤكد رفض الفرضية أيضاً أن المتغير المستقل "متطلبات رأس المال الفكري" تساهم بما نسبته (٥٦٪) قيمة (Adjusted R square) في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة بوليتكنك فلسطين. وهذه النتيجة تعتبر مؤشر قوي لدور متطلبات رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى أربع فرضيات فرعية سيتم دراستها على التوالي:

١، ٢، ٤، النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

$H_{01.1}$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال البشري ومستوى التميز المؤسسي فيها  
لفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال البشري ومستوى التميز المؤسسي فيها، وذلك كما هو واضح من الجدول (8.4).

جدول (٨، ٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال البشري ومستوى التميز المؤسسي فيها

Adjusted R. Square	R	Sig	F	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.35	0.591	0.00	41.91	مستوى التميز المؤسسي	متطلبات رأس المال البشري

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية للمتغير المستقل (متطلبات رأس المال البشري) له تأثير هام على المتغير التابع (مستوى التميز المؤسسي) حيث أن قيمة (P-value) كانت (٠,٠٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، بالإضافة إلى ذلك يبين الجدول أن قيمة (F) كانت مرتفعة بواقع (٤١,٩١)، وهذا يؤكد أن تحقيق متطلبات رأس المال البشري ذات علاقة طردية إيجابية مع مستوى التميز المؤسسي في جامعة بوليتكنك فلسطين، وهذا يدل على أن نموذج الدراسة نموذج خطي ومقبول. وهذا يعني أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال البشري ومستوى التميز المؤسسي فيها، مما يعني رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى.

وما يؤكد رفض الفرضية أيضاً أن متطلبات رأس المال البشري تساهم بما نسبته (٣٥٪) في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة بوليتكنك فلسطين. وهذه النتيجة تعتبر مؤشر قوي لدور متطلبات رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

٤, ٢, ١, ٢, تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

$H_{0.2}$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الإبداعي ومستوى التميز المؤسسي فيها لفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الإبداعي ومستوى التميز المؤسسي فيها، وذلك كما هو واضح من الجدول (9.4).

جدول (٩، ٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الإبداعي ومستوى التميز المؤسسي فيها

Adjusted R. Square	R	Sig	F	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.30	0.55	0.00	34.6	مستوى التميز المؤسسي	متطلبات رأس المال الإبداعي

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية للمتغير المستقل (متطلبات رأس المال الإبداعي) له تأثير هام على المتغير التابع (مستوى التميز المؤسسي) حيث أن قيمة (P-value) كانت (0,00) عند مستوى معنوية (0,05)، بالإضافة إلى ذلك يبين الجدول أن قيمة (F) كانت مرتفعة بواقع (34,6)، وهذا يؤكد أن تحقيق متطلبات رأس المال الإبداعي ذات علاقة طردية إيجابية مع مستوى التميز المؤسسي في جامعة بوليتكنك فلسطين، وهذا يدل على أن نموذج الدراسة نموذج خطي ومقبول. وهذا يعني أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الإبداعي ومستوى التميز المؤسسي فيها، مما يعني رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية. وما يؤكد رفض الفرضية أيضاً أن متطلبات رأس المال الإبداعي تساهم بما نسبته (30%) قيمة (Adjusted R square) في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة بوليتكنك فلسطين. وهذه النتيجة تعتبر مؤشر قوي لدور متطلبات رأس المال الإبداعي في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

#### ٣,١,٢,٤ تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{01.3}$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الهيكلي ومستوى التميز المؤسسي فيها لفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الهيكلي ومستوى التميز المؤسسي فيها، وذلك كما هو واضح من الجدول (10.4).

جدول (١٠,٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الهيكلي ومستوى التميز المؤسسي فيها

Adjusted R. Square	R	Sig	F	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.44	0.67	0.00	62.33	مستوى التميز المؤسسي	متطلبات رأس المال الهيكلي

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية للمتغير المستقل (متطلبات رأس المال الهيكلي) له تأثير هام على المتغير التابع (مستوى التميز المؤسسي) حيث أن قيمة (P-value) كانت (0,00) عند مستوى معنوية (0,05)، بالإضافة إلى ذلك يبين الجدول أن قيمة (F) كانت مرتفعة بواقع (62,33)، وهذا يؤكد أن تحقيق متطلبات رأس المال الإبداعي ذات علاقة طردية إيجابية مع مستوى التميز المؤسسي في جامعة بوليتكنك فلسطين، وهذا يدل على أن نموذج الدراسة نموذج خطي ومقبول. وهذا يعني أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الهيكلي ومستوى التميز المؤسسي فيها، مما يعني رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة.

وما يؤكد رفض الفرضية أيضاً أن متطلبات رأس المال الهيكلي تساهم بما نسبته (٤٤٪) قيمة (Adjusted R square) من تحقيق التميز المؤسسي في جامعة بوليتكنك فلسطين. وهذه النتيجة تعتبر مؤشر قوي لدور متطلبات رأس المال الهيكلي في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

#### ٤, ١, ٢, ٤ تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

**H01.4:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس مال العلاقات ومستوى التميز المؤسسي فيها لفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس مال العلاقات ومستوى التميز المؤسسي فيها، وذلك كما هو واضح من الجدول (11.4).

جدول (١١,٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس مال العلاقات ومستوى التميز المؤسسي فيها

Adjusted R. Square	R	Sig	F	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.56	0.75	0.00	101.98	مستوى التميز المؤسسي	متطلبات رأس مال العلاقات

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية للمتغير المستقل (متطلبات رأس مال العلاقات) له تأثير هام على المتغير التابع (مستوى التميز المؤسسي) حيث أن قيمة (P-value) كانت (٠,٠٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، بالإضافة إلى ذلك يبين الجدول أن قيمة (F) كانت مرتفعة بواقع (١٠١,٩٨)، وهذا يؤكد أن تحقيق متطلبات رأس مال العلاقات ذات علاقة طردية إيجابية مع مستوى التميز المؤسسي في جامعة بوليتكنك فلسطين، وهذا يدل على أن نموذج الدراسة نموذج خطي ومقبول. وهذا يعني أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس مال العلاقات ومستوى التميز المؤسسي فيها، مما يعني رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة.

وما يؤكد رفض الفرضية أيضاً أن متطلبات رأس مال العلاقات تساهم بما نسبته (٥٦٪) قيمة (Adjusted R square) في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة بوليتكنك فلسطين. وهذه النتيجة تعتبر مؤشر قوي لدور متطلبات رأس مال العلاقات في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

#### وللإجابة عن السؤال الفرعي السابع تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية وتحليلها كالاتي:

#### ٢, ٢, ٤ تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات المبحوثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان- وتني للعينات المستقلة Mann-Whitney U بالنسبة لمتغير الجنس، واختبار كروسكال- والاس (Kruskal-Wallis Test) بالنسبة لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية).

#### أولاً: فحص الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

لفحص الفروق الإحصائية في استجابات الباحثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي حسب متغير الجنس، تم استخدام اختبار مان-وتني للعينات المستقلة (Mann-Whitney U)، كما هو موضح في الجدول (١٢،٤).

جدول (١٢،٤): نتائج اختبار "مان- وتني" للفروق في متوسط رتب استجابة أفراد العينة نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير الجنس

المتغير المستقل	الجنس	العدد	الأوساط الحسابية	متوسط الرتب	قيمة الاختبار Mann-Whitney U	الدالة الإحصائية
مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري	ذكر	43	3.60	38.66	٧١٦,٥٠٠	0.445
	أنثى	37	3.70	42.64		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات الباحثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس؛ إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٤٤)، وهي أكبر من (٠,٠٥)، وبهذا تقبل الفرضية.

كما يتضح من الجدول بأن درجة استجابات الذكور نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٣,٦٠) مقابل (٣,٧٠) لدى الإناث، لصالح الذكور، ولكن لم تبلغ هذه الفروق مستوى الدلالة.

ثانياً: متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية)

لفحص الفروق الإحصائية في استجابات الباحثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي حسب متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية) تم استخدام اختبار كروسكال- والاس (Kruskal-Wallis Test)، كما هو موضح في الجدول أدناه، وذلك كما هو واضح من الجدول (١٣،٤).

جدول (١٣،٤): نتائج اختبار كروسكال- والاس (Kruskal-Wallis Test) لفحص الفروق في استجابات المبحوثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي حسب متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية)

المتغيرات	الرتب	العدد	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	قيمة اختبار Chi-square	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	15	3.71	41.13	0.26	0.88
	ماجستير	32	3.65	41.81		
	دكتوراه	33	3.62	38.94		
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	11	3.79	48.68	٣,٣٧	0.38
	٥ - ١٠ سنوات	22	3.73	43.61		
	١٠ - ١٥ سنة	28	3.65	39.32		
	أكثر من ١٥ سنة	19	3.45	33.89		
المسمى الوظيفي	أكاديمي	46	3.64	40.86	٢,٣٧	٠,٦٧
	إداري	8	3.61	42.44		
	أكاديمي إداري	18	3.62	36.50		
	مشرف مختبرات	5	3.63	38.00		
	فني مختبرات	٣	4.03	58.00		
الرتبة العلمية	مدرس	31	3.67	41.45	١,١٤	٠,٧٧
	محاضر	28	3.65	40.05		
	أستاذ مساعد	17	3.55	37.18		
	أستاذ مشارك	4	3.85	50.38		
الكلية	الطب وعلوم الصحة	8	3.50	34.19	4.68	0.46
	الهندسة	20	3.49	34.98		

		39.03	3.61	20	العلوم الإدارية ونظم المعلومات
		50.00	3.86	11	تكنولوجيا معلومات
		41.64	3.74	11	العلوم التطبيقية
		47.85	3.81	10	المهن التطبيقية

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات الباحثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي حسب المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0,88)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)؛ فكلما زاد المؤهل العلمي قلت درجة استجابات الباحثين؛ فقد كانت درجة استجابات الباحثين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس هي الأعلى بمتوسط حسابي (3,71)، يليها درجة استجابات الباحثين الذين مؤهلهم العلمي ماجستير بمتوسط حسابي (3,65). يليها درجة استجابات الباحثين الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه بمتوسط حسابي (3,62).

كما يتضح من الجدول السابق أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في مستوى استجابات الباحثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي حسب سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0,38)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)؛ فكلما زادت سنوات الخبرة كلما قلت استجابات الباحثين، فقد كانت درجة استجابات الباحثين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات هي الأعلى بمتوسط حسابي (3,79)، يليها درجة استجابات الباحثين الذين خبرتهم تتراوح بين 5 - 10 سنوات بمتوسط حسابي (3,73). يليها درجة استجابات الباحثين الذين تتراوح بين 10 - 15 سنة بمتوسط حسابي (3,65). يليها درجة استجابات الباحثين الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة بمتوسط حسابي (3,45).

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في مستوى استجابات الباحثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي حسب المسمى الوظيفي، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0,67)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، فقد كانت درجة استجابات فنيي المختبرات هي الأعلى بمتوسط حسابي (4,03)، يليها استجابات الأكاديميين بمتوسط حسابي (3,64)، يليها درجة استجابات مشرفي المختبرات بمتوسط حسابي (3,63). يليها درجة استجابات الأكاديميين الإداريين بمتوسط حسابي (3,62). يليها درجة استجابات الإداريين بمتوسط حسابي (3,61).

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في مستوى استجابات الباحثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي حسب الرتبة العلمية، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0,77)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، فقد كانت درجة استجابات الأساتذة المشاركين هي الأعلى بمتوسط حسابي

(٣,٨٥)، يليها درجة استجابات المدرسين بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، يليها درجة استجابات المحاضرين بمتوسط حسابي (٣,٦٥). يليها درجة استجابات الأساتذة المساعدون بمتوسط حسابي (٣,٥٥). كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في مستوى استجابات المبحوثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي حسب الكلية، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٤٦)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، فقد كانت درجة استجابات العاملين في كلية تكنولوجيا المعلومات هي الأعلى بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، يليها درجة استجابات العاملين في كلية المهن التطبيقية بمتوسط حسابي (٣,٨١)، يليها درجة استجابات العاملين في كلية العلوم التطبيقية بمتوسط حسابي (٣,٧٤)، يليها درجة استجابات العاملين في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بمتوسط حسابي (٣,٦١)، يليها درجة استجابات العاملين في كلية الطب وعلوم الصحة بمتوسط حسابي (٣,٥٠)، وأخيراً استجابات العاملين في كلية الهندسة بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وتم توزيع أكبر عدد من الاستبانات في كلية العلوم ونظم المعلومات لان عدد العاملين فيها أكثر شئ، وكلية الطب عدد العاملين فيها أقل شئ

يتبين مما سبق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات المبحوثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي حسب متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والترتبة العلمية، والكلية)، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية بالنسبة للمتغيرات على الترتيب (٠,٣٨، ٠,٨٨، ٠,٧٧، ٠,٤٦)، وجميع هذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبهذا تقبل الفرضية.

## الفصل الخامس

### ١,٥ مناقشة النتائج

### ٢,٥ التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

اعتماداً على الدراسة الميدانية وتحليل البيانات ومتغيرات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفحص فرضياتها، سيتم في هذا الفصل مناقشة نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة ووضع التوصيات بناءً على تلك النتائج كالاتي:

### ١,٥ مناقشة نتائج الدراسة

#### ١,١,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

"ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي فيها؟" تبين من خلال التحليل أن درجة اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي فيها متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٦٥). وقد جاءت هذه النتيجة والتي بينت بأن الاستثمار في رأس المال الفكري لدى جامعة بوليتكنك فلسطين جاء بنسبة متوسطة على عكس توقعات فريق البحث، وعلى ذلك يجب على إدارة الجامعة العمل على ضرورة الاهتمام أكثر برأس المال الفكري لديها بجميع مكوناته وعناصره، والعمل على تنميته خاصة في ظل التحولات العالمية المعاصرة في مجال التكنولوجيا، لما له من دور واضح في تحقيق التميز التي تسعى الجامعة إلى تحقيقه في ظل المنافسة الشديدة الموجودة بين الجامعات على المستويين المحلي والدولي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عبد القادر، ٢٠١٥) ودراسة (الروسان والعجلوني، ٢٠١٠) التي بينت أن درجة اهتمام المؤسسات المبحوثة ومنها الجامعات برأس المال الفكري كانت متوسطة ومتواضعة. في حين اختلفت مع نتائج دراسة (أبو صلاح، ٢٠١٩) ودراسة (عبد الهادي، ٢٠١٧)، التي بينت أن الدرجة الكلية لرأس المال الفكري في المؤسسات المبحوثة كانت مرتفعة.

#### ٢,١,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

"ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال البشري؟"

تبين من خلال التحليل أن درجة مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال البشري متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٦٠)، وتمثل أبرز ما تم تحقيقه من متطلبات رأس المال البشري لدى جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر المبحوثين في وجود سياسة واضحة لاستقطاب الأفراد المتميزين من الكادر البشري واستقطاب أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الدرجات الأكاديمية العليا بدرجة مرتفعة.

في حين كانت أقل الفقرات تحقيقاً في متطلبات رأس المال البشري لدى جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر المبحوثين هي الأخذ بأراء الموظفين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل، ووجود سياسات محددة للحفاظ على الكادر البشري.

وقد جاءت هذه النتيجة أيضاً بعكس توقعات الباحث التي بينت أن درجة مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال البشري متوسطة حسب استجابات المبحوثين، ويعزو فريق البحث هذه النتيجة إلى اعتقاد إدارة جامعة بوليتكنك بأن إيجاد العنصر البشري المميز الذي لديه خبرة في مجال تخصصه بأنه يحقق لها ميزة تنافسية أعلى مقارنة بالجامعات الأخرى، ومقابل ذلك فإنه وحسب استجابات المبحوثين أيضاً فإنه لا يوجد هناك إجراءات وسياسات محددة لديها للحفاظ على ذلك العنصر البشري المميز، وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير إجراءات العمل، مما سبب ذلك في انخفاض استجابات المبحوثين نحو مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال البشري.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عبد القادر، ٢٠١٥) ودراسة (الروسان والعجلوني، ٢٠١٠) التي بينت أن درجة اهتمام المؤسسات المبحوثة ومنها الجامعات برأس المال البشري كانت متوسطة. في حين اختلفت مع نتائج دراسة (أبو صلاح، ٢٠١٩) ودراسة (عبد الهادي، ٢٠١٧)، التي بينت أن اهتمام المؤسسات المبحوثة برأس المال البشري كانت مرتفعة.

### ٣,١,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

#### ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الإبداعي؟

تبين من خلال التحليل أن درجة مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الإبداعي متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٦٣)، وتمثل أبرز ما تم تحقيقه من متطلبات رأس المال الإبداعي من وجهة نظر المبحوثين في إبراز الأعمال المميزة التي يقدمها الموظفون والطلبة في الجامعة في كافة المجالات الإدارية والأكاديمية والاهتمام بالإنجازات العلمية والبحثية والتدريبية للموظفين، وتقديم برامج لتدريب وتطوير الكادر البشري بما ينعكس على أدائهم.

في حين كانت أقل الفقرات تحقيقاً في متطلبات رأس المال الإبداعي لدى جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر المبحوثين هي تقديم حوافز مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من الخارج والداخل، وتعيين موظفين ذوو معرفة تامة بكافة الأنظمة والقوانين والخدمات التي تقدمها.

وقد جاءت هذه النتيجة أيضاً بعكس توقعات الباحث التي بينت أن درجة مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الإبداعي متوسطة حسب استجابات المبحوثين. ويعزو فريق البحث هذه النتيجة إلى قلة اهتمام الجامعة بتقديم الحوافز المادية لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات، واهتمامها فقط بالجانب المعنوي في تشجيع العاملين لديها وطلبها بإبراز إنجازاتهم على المستوى المحلي والدولي، وتقديمها برامج لتدريبهم بما ينعكس على أدائهم.

**٤,١,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:**

ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الهيكلي؟

تبين من التحليل أن درجة مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الهيكلي متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وتمثل أبرز ما تم تحقيقه من متطلبات رأس المال الهيكلي في امتلاك وجود هيكلية إدارية معلنة تساعد في تقديم خدماتها بشكل متميز ومساعدة هيكلية الجامعة الموظفين في تقديم خدمات متميزة للطلبة والمجتمع المحلي واستخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية.

في حين كانت أقل الفقرات تحقيقاً هي مرونة القرارات الإدارية المتخذة حرصاً على تطوير الموظفين، ومتابعة نتائج التقييم الخارجي لجودة الخدمات التدريبية في الجامعة.

وجاءت هذه النتيجة بعكس توقعات الباحث، حيث بينت ضعف استثمار جامعة فلسطين بمتطلبات رأس المال الهيكلي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة مرونة إدارة الجامعة من ناحية القرارات الإدارية الخاصة بالموظفين وهذا يدعم ما أشرنا إليه سابقاً في أن المبحوثين يرون بأن اهتمام الجامعة بإشراك العاملين لديها في اتخاذ القرارات لا يرقى للمستوى المطلوب.

وقد انفقت تلك النتيجة مع نتائج دراسة (أبو صلاح، ٢٠١٩) ودراسة (عبد الهادي، ٢٠١٧)، التي بينت أن اهتمام المؤسسات المبحوثة برأس المال العلائقي كانت مرتفعة.

**٥,١,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع:**

ما مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس مال العلاقات؟

تبين من التحليل أن درجة مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس مال العلاقات مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وتمثل أبرز ما تم تحقيقه من متطلبات رأس مال العلاقات من وجهة نظر المبحوثين في مشاركة الجامعة في الندوات والمؤتمرات الخارجية وفتح المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها وإمكانياتها البحثية والتعليمية ووجود برامج دعم ومساعدة لطلبتها للمساعدة في مواصلة الدراسة وخدمة المجتمع.

في حين كانت أقل الفقرات تحقيقاً هي تحقيق رضا الطلبة والمديرين من خلال الاهتمام بنتائجهم وخبراتهم، وهذا يدعم ما أشرنا إليه سابقاً في أن المبحوثين يرون بأن متابعة نتائج التقييم الخارجي لجودة الخدمات التدريبية في الجامعة لا ترقى للمستوى المطلوب، وجاءت بدرجة متوسطة.

ويرى الباحث بأن هذه النتيجة هي نتيجة إيجابية ومؤشر قوي على استثمار جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس مال العلاقات، لما له من أهمية في تعزيز قدرتها التنافسية وتميزها المؤسسي على مستوى الجامعات المحلية والدولية، من خلال تركيز الجامعة على المشاركة في الندوات والمؤتمرات الخارجية وفتح المجال أمام الجميع للتعرف على خدماتها وإمكانياتها البحثية والتعليمية ووجود برامج لديها لخدمة المجتمع، بما يسمح للمجتمع المحلي بالتعرف على خدماتها وإمكانياتها البحثية، حيث تحاول الجامعة من خلال إدارة رأس مالها العلائقي أن تقوم بفرض اسمها بين مؤسسات المجتمع المدني والمحلي والجامعات الأخرى المحلية والإقليمية والدولية.

وقد انفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو شامة، ٢٠١٥) ودراسة (قشقش، ٢٠١٤) التي بينت أن رأس مال العلاقات هو المحور الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.

**٦,١,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس:**

ما مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة بوليتكنك فلسطين؟  
تبين من التحليل بأن مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة بوليتكنك فلسطين كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، وتمثل ذلك في قيام الجامعة بإدخال تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل، وتقديم برامج أكاديمية نوعية لا توجد في الجامعات الأخرى، والاستجابة لحاجات الطلبة في التخصصات الجديدة، والارتقاء بالخدمات التعليمية وخدمة الطلبة بما يميزها عن الجامعات الأخرى. وتمثلت أقل مظاهر التميز المؤسسي لديها من وجهة نظر المبحوثين وجود نظام متكامل لضمان الجودة ووجود استراتيجيات لتطوير كفاءة العمليات فيها اعتماداً على كادرها الأكاديمي والإداري. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمواكبة التطور في التخصصات الجديدة بما يلبي حاجة السوق العمل واحتياجات الطلبة في اختيار تخصصات وبرامج أكاديمية نوعية تمكنهم من الالتحاق بالعمل، وقوة خدماتها التعليمية مقارنة مع الجامعات المحلية الأخرى، مما أكسبها شهرة واسعة بينها، وذلك من سعي الجامعة دوماً إلى استقطاب الأكاديميين المميزين للتدريس بها، وحرص الجامعة على إبراز الأعمال المميزة التي يقدمها الموظفين والطلبة في الجامعة في كافة المجالات الإدارية والأكاديمية، والتكنولوجية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الهادي، ٢٠١٧) التي بينت توافر معايير جودة الأداء المؤسسي بلغ درجة كبيرة.

**٧,١,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري ومستوى التميز المؤسسي فيها.  
تبين من التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري ومستوى التميز المؤسسي فيها. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري هو من مقومات التميز المؤسسي، فالاهتمام به وبمكوناته ومتطلباته بالتأكد يؤدي إلى تميز مؤسسي، حيث يعتبر رأس المال ميزة إستراتيجية مستدامة لدى المؤسسات ليقودها إلى التميز المؤسسي، كما يعتبر رأس المال الفكري من أهم العناصر الواجب امتلاكها من قبل الجامعات للوصول إلى مركز تنافسي قوي في المحيط التنافسي السائد. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلا من: (أبو صلاح، ٢٠١٩)، و(الوزير، ٢٠١٨)، و(عبد الهادي، ٢٠١٧)، و(بيصار، ٢٠١٧) و(أبو شامة، ٢٠١٥) و(قشقيش، ٢٠١٤)، و (Gannon et al., 2018)، و(Gogan et.al, 2016) التي أكدت وجود علاقة بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، رأس المال الإبداعي)، للمؤسسات المبحوثة والتميز المؤسسي فيها. في حين اختلفت مع نتائج دراسة (عبد القادر، ٢٠١٥) التي بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام إدارة الجامعات برأس المال الفكري وتعزيز الميزة التنافسية.

## ٨,١,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال البشري ومستوى التميز المؤسسي فيها. تبين من التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال البشري ومستوى التميز المؤسسي فيها. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعود لاهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين لاستقطاب الأفراد المتميزين من الكادر البشري واستقطاب أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الدرجات الأكاديمية العليا، مما سينعكس بالتأكيد إيجاباً على التميز المؤسسي لديها. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلا من: (الوزير، ٢٠١٨)، و(عبد الهادي، ٢٠١٧)، و(أبو شامة، ٢٠١٥) و(قشقيش، ٢٠١٤)، التي أكدت وجود علاقة بين رأس المال البشري للمؤسسات المبحوثة والتميز المؤسسي فيها.

## ٩,١,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الإبداعي ومستوى التميز المؤسسي فيها. تبين من التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الإبداعي ومستوى التميز المؤسسي فيها. ويعزو الباحث ذلك إلى أن اعتماد إدارة الجامعة على إدارة المعرفة يعمل على إضافة قيمة حقيقية لسمعة الجامعة ومكانتها، حيث إن إبراز الأعمال المميزة التي يقدمها الطلبة واهتمامها بالإنجازات العلمية والبحثية والتدريبية لهم ستعمل على إدارة وتفعيل القاعدة الفكرية للجامعة، كما أن توليد المعرفة وإيجادها واستقطابها وتشجيعها وتبادلها لها أثر بالغ في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلا من: (أبو صلاح، ٢٠١٩) و(الوزير، ٢٠١٨)، و(عبد الهادي، ٢٠١٧)، و(أبو شامة، ٢٠١٥) و(قشقيش، ٢٠١٤)، التي أكدت وجود علاقة بين رأس المال الإبداعي للمؤسسات المبحوثة والتميز المؤسسي فيها.

## ١٠,١,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الهيكلي ومستوى التميز المؤسسي فيها. تبين من التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الهيكلي ومستوى التميز المؤسسي فيها. ويعزو الباحث ذلك إلى أن امتلاك الجامعة لهيكلية إدارية تساعد في تقديم خدماتها بشكل متميز للطلبة والمجتمع المحلي، وكذلك اعتمادها على التكنولوجيا في تقديم خدماتها وهي أحد أبعاد رأس المال الهيكلي يعكس ذلك على تميزها على مستوى الجامعات المحلية والدولية

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلا من: (أبو صلاح، ٢٠١٩) و(عبد الهادي، ٢٠١٧)، و(أبو شامة، ٢٠١٥) التي أكدت وجود علاقة بين رأس المال الهيكلي للمؤسسات المبحوثة والتميز المؤسسي فيها.

#### ١١,١,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس مال العلاقات ومستوى التميز المؤسسي فيها. تبين من التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  بين مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس مال العلاقات ومستوى التميز المؤسسي فيها. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الجامعة برأس مال العلاقات لدى الجامعة يعتبر مؤشراً إيجابياً على قدرة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية ويتمثل ذلك في المشاركة في الندوات والمؤتمرات الخارجية وفتح المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها وإمكانياتها البحثية والتعليمية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو صلاح، ٢٠١٩) ودراسة (عبد الهادي، ٢٠١٧)، التي أكدت وجود علاقة بين رأس المال العلائقي للمؤسسات المبحوثة والتميز المؤسسي فيها.

#### ١٢,١,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  في استجابات المبحوثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية). تبين من التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  في استجابات المبحوثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية).

ويعزو الباحث عدم تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية في استجابات المبحوثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي، وذلك كون أن العاملين بمختلف مسمياتهم الوظيفية ومؤهلاتهم العلمية وكلياتهم التي يعملون بها وجنسهم، يعملون بذات الجامعة يتبعون لإدارة واحدة، ويخضعون لذات القرارات الإدارية والأكاديمية.

## الاستنتاجات

١. إن الجامعة تقوم باستقطاب الأكاديميين المميزين، وذوي الرتب العلمية، لسر في نجاح الموظف حبه لعمله الذي يميل إليه ويتقنه ولديه الرغبة القوية فيه والشغف هو الدافع القوي جداً للنجاح والإبداع، إنَّ العمل مع موظفين مميزين أمر رائع، لكن المشكلة في انزلاق بعض المديرين إلى فخ الإفراط في إرهاق الموظفين، وحرق مجهودهم بشكل متكرر؛ ما يدفع الموظفين للوقوع في حيرة والشعور وكأنهم يعاقبون على أدائهم الرائع؛ ما يؤدي إلى نتائج عكسية.
٢. تتميز الجامعة ببرامجها النوعية، وسمعتها الجيدة نتيجة تميزها في الأبحاث العلمية، تعرف السمعة بخلق القيمة وتوفر معايير يمكن من خلالها قياسها، إن السمعة المؤسسات التعليمية في عصرنا الحالي تضم إلى الأصول التجارية التي تمتلكها أي مؤسسة، وتضيف قيمة سوقية إلى أسهم المؤسسة بالإضافة إلى أنها مع الوقت تشكل ميزة تنافسية تجذب المستثمرين وتنمي ولاء العملاء والموظفين على حد سواء
٣. ضعف الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية التي تقدمها الجامعة للباحثين المميزين فيها وحيث تقدّم الحوافز هنا للشخص صاحب الأداء الممتاز، والذي يتضمّن قدرًا من الابتكار والتجديد، وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة مثل: منهج الإدارة بالأهداف مثلاً، فإنها تتضمن حوافز تقدّمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الذي يضيف العامل من خلاله للعمل شيئاً جديداً، هذه تابعة لاحدى مكونات رأس المال الفكري وهو رأس المال الابداعي
٤. ضعف آلية الجامعة لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية فيها لتنمية رأس المال الفكري بشكل فعال، حيث يجب التخطيط والتنسيق للبرامج والمشاريع التدريبية من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية لموظفي وطلبة الجامعة وتحسين مهاراتهم في أداء العمل داخلياً، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات الأهلية العامة والخاصة، واختيار برامج تدريبية تلائم التحديات المعاصرة والاحتياجات المستقبلية، وهذا يتبع لبعد رأس المال الفكري وهو رأس المال الهيكلية .
٥. أن اهتمام الجامعة بإشراك العاملين لديها في اتخاذ القرارات فيها لا يرقى للمستوى المطلوب ، بالتالي يجب الاهتمام برأس المال البشري ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في المؤسسة فإشراك العاملين في هاته العملية تضمن تقبلهم للقرارات ونخلق جوا من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة. ومن هذا المنطلق جاء هذا المقال للنحت في تضاريس ظاهرة المشاركة في اتخاذ القرار ودلالاتها للوقوف على مدى تعاون العاملين في تنفيذ هذه القرارات دون معارضة أو مقاومة لتحقيق أهداف المؤسسة
٦. أن علاقة الجامعة مع مؤسسات المجتمع المدني قوية، وأنها تشارك مع المؤسسات الأخرى في المؤتمرات العلمية. ٢٣ تشرين الأول ٢٠١٩ أطلقت جامعة بوليتكنك فلسطين "مؤتمر

إبداع الطلبة الوطني الثامن"، تحت رعاية رئيس وأعضاء مجلس أمناء جامعة بوليتكنك فلسطين، بحضور عضو اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية رئيس مجلس رابطة الجامعيين رئيس مجلس أمناء جامعة بوليتكنك فلسطين معالي الأستاذ احمد سعيد بيوض التميمي، وأعضاء مجلس رابطة الجامعيين، ووزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الدكتور اسحق سدر وغيرهم من الممثلين حيث تم عقد مؤتمر إبداع الطلبة بنسخته الثامنة بهدف عرض ما توصل إليه الطلبة من إبداع علمي وتطبيقي في العديد من المجالات العلمية والتكنولوجية التطبيقية ضمن مشاريع تخرجهم وأبحاثهم وهذا دليل على أن رأس المال العلاقات كان ممتاز بدرجة مرتفعة

٧. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام إدارة الجامعات برأس المال الفكري بأبعاده الأربعة (البشري والهيكلية والإبداعي والعلاقات) وتعزيز التميز المؤسسي لديها، وهنا وجود علاقة لان كانت مستوى دلالة ٠,٠٥ في الفرضية والقيمة ظهرت ٠,٠٠ وهذا يعني رفض الفرضية لان القيمة التي ظهرت ٠,٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥.

٨. أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام إدارة الجامعات برأس المال الفكري وتعزيز التميز المؤسسي لديها تعزى إلى متغيرات الدراسة الديموغرافية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في استجابات المبحوثين نحو مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمكونات ومتطلبات رأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي حسب متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والرتبة العلمية، والكلية)، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية بالنسبة للمتغيرات على الترتيب (٠,٨٨، ٠,٣٨، ٠,٦٧، ٠,٧٧، ٠,٤٦)، وجميع هذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبهذا تقبل الفرضية.

## ٢,٥ التوصيات

بناءً على النتائج السابقة يوصي فريق البحث بما يلي:

١. ضرورة قيام جامعة بوليتكنك فلسطين بزيادة الاستثمار في رأس المال الفكري وبأبعاده الاربعية البشري والابداعي و الهيكلي والعلاقات لما لديها أثر كبير في تحقيق التميز المؤسسي لديها.
٢. ضرورة قيام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين بتعزيز رأس المال البشري لديها بالأخذ بأراء الموظفين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل، ووجود سياسات محددة للحفاظ على الكادر البشري لديها بتقديم حوافز مادية ومعنوية للمميزين لديها ويجب أن تعطي أهمية بالغة لتطوير المورد البشري في خططها الاستراتيجية ويجب أن يشعر الكادر الاكاديمي والاداري بالامان الوظيفي في الجامعة
٣. ضرورة زيادة مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين بمتطلبات رأس المال الإبداعي وذلك بتقديم حوافز مادية للحفاظ على أصحاب الخبرات والكفاءات لديها، وعدم الاكتفاء بالحوافز المعنوية، ويجب أن تهتم الجامعة بالانجازات العلمية والبحثية والتدريبية للعاملين فيها وأن تضع الجامعة الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع تخصصه وخبرته وقدرته
٤. على إدارة الجامعة الاهتمام بتطوير هيكلها التنظيمي والعمل على تحديثه لما يعود عليها بالنفع، والذي يمكنها من إضافة قيمة لها وتقوية رأس مالها الفكري، وتحقيق ميزة التنافسية مرغوبة لها، وذلك بإشراك العاملين لديها في القرارات المتخذة من قبل إدارتها، حيث يجب على الجامعة أن توفر أحدث البيانات والمعلومات لدعم القدرات المتعلقة بالعمل وأن تمتلك الجامعة مرونة في القرارات الادارية المتخذة حرصا على تطوير العاملين .
٥. ضرورة قيام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين بالمحافظة على رأس المال الفكري لديها باعتباره ثروة ذات قيمة عالية لديها لأنه يساهم في زيادة حصتها من الميزة التنافسية على المستوى المحلي والدولي، حيث يجب أن تقبل الجامعة أي اقتراحات او آراء من الاطراف المستفيدة من الدورات التي يقدمها التعليم المستمر
٦. الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة برأس المال الفكري حتى يتسنى للجامعة التعرف أكثر إلى كيفية استثماره بالصورة التي تساهم في تعظيم تميزها المؤسسي.

## المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع العربية

- ١- التميمي، هيثم. (٢٠١٢). "العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- ٢- الحمداني، ناهدة وعلي، علي أكرم. (٢٠١٠). " رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، عدد(٩٨) مجلد(٣٢)، جامعة الموصل، العراق.
- ٣- الحواجرة، محمد. (٢٠١٥). أثر رأس المال الهيكلي والعلاقات في فعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركة صناعة الأدوية الأردنية، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (٢٩)، عدد (٥)، الأردن.
- ٤- الدليمي، محمود فهد. (٢٠١٤). عمليات إدارة المعرفة ودورها في استراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد (٤)، عدد (١٤)، الموقع الإلكتروني للمجلة: <https://democraticac.de>
- ٥- الربيعاوي، سعدون وعباس، حسين. (٢٠١٥). رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦- الروسان، محمود والعجلوني، محمود. (٢٠١٠). أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(٢٦)، عدد(٢)، الموقع الإلكتروني: <http://new.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/37-57.pdf> تاريخ الزيارة: ٢٠٢٠/١٠/١.
- ٧- السعيد، هاني محمد. (٢٠٠٨). رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصر، دار السحاب، القاهرة
- ٨- السلمي، علي. (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة
- ٩- الطيب، محمد شرف الدين. (٢٠١٢). تبني نظام الهندرة في المصارف السودانية، مجلة المصرفي، بنك السودان، العدد ٦٣، الموقع الإلكتروني: <https://cbos.gov.sd/ar/content> تاريخ الزيارة: ٢٠٢١/٣/٧.
- ١٠- العجمي، نصار. (٢٠١٠). "بناء نموذج مقترح لقياس اثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ١١- العنزي، سعد علي. (٢٠٠٩) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٢- الغول، رشا. (٢٠١٤). المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظير العلمي والتطبيق العملي، ط١، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية.

١٣- الفقهاء، سام. (٢٠١٢). "تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الفترة ٢٤-٢٦ ابريل (نيسان) ٢٠١٢، الجامعة الهاشمية، الأردن.  
١٤- المفرجي، عادل وصالح، أحمد. (٢٠١٣). رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، ط٢، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

١٥- الهيجان، عبد الرحمن. (٢٠١٧). رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة، ورقة عمل منشورة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، عمان.  
١٦- الوزير، يوسف، (٢٠١٨). " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

١٧- أبو شامة، فادية. (٢٠١٥). "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

١٨- أبو صلاح، سلطان. (٢٠١٩). " دور رأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

١٩- بدوي، عفاف السيد. (٢٠١٢). "رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، مصر.

٢٠- بلوناس، عبد الله وأمينه، قدايفة. (٢٠٠٩). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة علمية منشورة، المؤتمر العلمي الثالث، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ٢٧-٢٩/ نيسان ٢٠٠٩.

٢١- بني حمدان، خالد. (٢٠١٣). تحليل معطيات العلاقة الإرتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، ورقة علمية منشورة، المؤتمر العلمي السادس حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ٢ - ٥ أيار ٢٠١٣.

٢٢- بيبصار، عبد المطلب. (٢٠١٧). " دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر.

٢٣- توماس، ستيوارت. (٢٠١٧). رأس المال الفكري ثورة المنظمات الجديدة، الشركة العربية للإعلام (شعاع)، القاهرة .

٢٤- جيريل، وائل محمد جيريل. (٢٠١٥). سلوكيات المواطنة التنظيمية و علاقتها بتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بشؤون التربية و التعليم بمدينة درنة في ليبيا. المؤتمر العلمي حول التنمية المستدامة في التربية و التعليم، مجلة جامعة جرش، مجلد (١٦)، عدد (١). ص ص. ٤٧٧-٥٢٤. جرش، الأردن.

- ٢٥- حداد، مناور. (٢٠٠٨). دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري، جامعة بليده، الجزائر.
- ٢٦- دهان، محمد. (٢٠١٢). رأس المال الفكري قوة منظمات الأعمال الحالية: مفهومه ومكوناته، الموقع الإلكتروني: [html-blog.com/article-mohammed.dehane.over](http://html-blog.com/article-mohammed.dehane.over)، تاريخ الزيارة: ٢٠٢١/١/١٥.
- ٢٧- زدوري، أسماء. (٢٠١٤). دور رأس المال البشري في تحفيز عملية الإبداع والابتكار في البنوك التجارية: دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، عدد (١٤)، مركز وتطوير الموارد البشرية (رماح)، الأردن، ص ٩٣ - ١١٤.
- ٢٨-٢٨- سالم، جمال. (٢٠١٤). سبل اندماجات الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد (١٠٤)، الجزائر، الموقع الإلكتروني: <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/7.pdf>، تاريخ الزيارة: ٢٠٢٠/١٠/١.
- ٢٩- شعبان، مصطفى. (٢٠١١). رأس المال الفكري ودوره تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٣٠- عبد السلام، بندي وعله، مراد. (٢٠١٢). دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، السودان، ١٣-١٤/ديسمبر ٢٠١١م.
- ٣١- عبد الفتاح، محمد. (٢٠١٠). تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري، دار السحاب للنشر، مصر.
- ٣٢- عبد القادر، حسين. (٢٠١٥). "رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية: حالة دراسية (جامعة الاستقلال)، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مجلد (١) عدد (٢)، أريحا، فلسطين.
- ٣٣- عبد الهادي، ميسون. (٢٠١٧). "رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- ٣٤- قشقش، خالد. (٢٠١٤). "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- ٣٥- قوادرية، ربيعة. (٢٠١٧). مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ٣٦- لويظة، فرحاتي. (٢٠١٦). "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الأسمنت عين التوتة - باتنة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ٣٧- محمد، صلاح. (٢٠١٥). "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني"، ورقة علمية منشورة في الملتقى الدولي حول الابتكار وتنمية الموارد البشرية واقتصاد المعرفة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، السودان.

٣٨- مسعداوى، يوسف. ((٢٠٠٧. " إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة"، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد (٣٣)، عدد (٨)، الجامعة الأردنية، عمان.  
٣٩- نجم، عبود. (٢٠٢٠). إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

### ثانياً: المراجع الأجنبي

- 1- Aydin, OyaTamtekin (2013). *Location As A Competitive Advantage To Attract Students: An Empirical Study From A Turkish Foundation University*, International Review Of Management And Marketing, Vol. 3, No. 4.
- 2- Bisaria, Gaurav (2013). *Achieving Competitive Advantage By Private Management Colleges Or Private Universities*, International Journal Of Social Science & Interdisciplinary Research, IJSSIR, Vol. 2 (3).
- 3- Edvinsson, I. A. (2017). *Intellectual capital: realizing your company's true value. Harper business*, new york, ny.
- 4- Gannon, C., Lynch, P., & Harrington, D. (2018). *Study: "Managing Intellectual Capital for Sustained Competitive Advantage in the Irish Tourism Industry"*, Waterford Institute of Technology (WIT), Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC), 16th -17th June.
- 5- Gogan, L., et al, (2016), *The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 221 194 – 202.
- 6- Kweh, Qian Long et al., 2013, "*Intellectual Capital Efficiency and its Determinants*", Kajian Malaysia, Vol.33, No.1, pp.105-124
- 7- Meng-Yuh Cheng, et.al. 2010. "*Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance*", Journal of Intellectual Capital. Vol, 11. No. 4.
- 8- Ramirez, Y,& Gordillo. T. (2014). *Importance of intellectual capital disclosure in Spanish universities*. Intangible Capital. 9 (3): 931-944. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.348>.
- 9- Yaseen, d. ,. (2007). The impact of intellectual capital on the competitive advantage applied study in jordanian telecommunication companies. [Www.elsevier.com/locate/comphumbel](http://www.elsevier.com/locate/comphumbel).

## الملاحق

### ملحق (١) الاستبانة قبل التحكيم



جامعة بوليتكنك فلسطين  
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات  
استبانة للرأي

حضرة عضو هيئة التدريس المحترم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي فيها" وتعدّ هذه الدراسة جزءاً من بحث علمي في جامعة بوليتكنك فلسطين، لذا ارجو من حضرتكم الإجابة على فقرات الاستبانة بموضوعيه واحيطكم علماً بان هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

### القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (X) في مربع الإجابة المناسبة لك.

- ١- الجنس: أ- ذكر  ب- أنثى
- ٢- المؤهل العلمي: أ- بكالوريوس  ب- ماجستير  ج- دكتوراه فأعلى
- ٣- سنوات الخبرة: أ- أقل من ٥ سنوات  ب- ٥ - ١٠ سنوات  ج- ١٠ - ١٥ سنة  د- أكثر من ١٥ سنة
- ٤- المسمى الوظيفي: أ- عضو هيئة تدريس  ب- موظف إداري
- ٥- الرتبة العلمية: أ- مدرس  ب- محاضر  ج- أستاذ مساعد

د- أستاذ مشارك  ه- أستاذ

٦ - الكلية: أ- الطب وعلوم الصحة  ب- الهندسة

ج- العلوم الإدارية ونظم المعلومات  د- تكنولوجيا المعلومات

هـ- العلوم التطبيقية  و- المهن التطبيقية

ز- الدراسات العليا

القسم الثاني: مقياس مدى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الفكري  
الرجاء وضع إشارة (X) أمام الدرجة التي تعبر عن رأيك بها

م ر ق م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>المجال الأول: مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال البشري</b>						
١	تحدد الجامعة سياسة واضحة لاستقطاب الأفراد المتميزين من الكادر البشري					
٢	تستقطب الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الدرجات الأكاديمية العليا					
٣	تضع الجامعة سياسات محددة للحفاظ على الكادر البشري لديها					
٤	تعتبر الجامعة أن الكادر الإداري والأكاديمي لديها من أهم دعائم المنافسة					
٥	تعطي الجامعة أهمية بالغة لتطوير المورد البشري في					

					خطتها الإستراتيجية
					٦. تأخذ الجامعة بآراء العاملين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل
					٧. يشعر الكادر الأكاديمي والإداري بالأمان الوظيفي في الجامعة
					٨. تضع الجامعة أنظمة إدارية متطورة من شأنها مراقبة الأداء بهدف تطوير العمل
<b>المجال الثاني: مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الإبداعي</b>					
					٩. تهتم الجامعة بالإنجازات العلمية والبحثية والتدريبية للعاملين فيها
					١٠. تحرص الجامعة على إبراز الأعمال المميزة التي يقدمها العاملون والطلبة في الجامعة في كافة المجالات الإدارية والأكاديمية
					١. تقدم الجامعة برامج لتدريب وتطوير الكادر البشري بما ينعكس على أدائهم

					٢	تضع الجامعة الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع تخصصه وخبرته وقدرته
					٣	تحرص الجامعة على تطوير أداء عاملها في المجالين الإداري والأكاديمي بما يتوافق مع سياسة الجودة لديها
					٤	تقدم الجامعة حوافز مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من الخارج والداخل
					٥	تهتم الجامعة بتعيين عاملين ذوو معرفة تامة بكافة الأنظمة والقوانين والخدمات التي تقدمها
					٦	تحفز الجامعة العاملين والطلبة فيها على تنمية روح الإبداع والابتكار
<b>المجال الثالث: مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس المال الهيكلي</b>						
					٧	تمتلك الجامعة هيكلية إدارية معلنة تساعد في تقديم خدماتها بشكل متميز
					٨	تساهم الهيكلية الإدارية للجامعة

					في سهولة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة
					٩ تساعد هيكلية الجامعة العاملين في تقديم خدمات متميزة للطلبة والمجتمع المحلي
					١٠ توفر الجامعة أحدث البيانات والمعلومات لدعم القدرات المتعلقة بالعمل.
					١ تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات في جميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية التابعة لإدارتها
					٢ تمتلك الجامعة مرونة في القرارات الإدارية المتخذة حرصاً على تطوير العاملين
					٣ يتم متابعة نتائج التقييم الخارجي جودة الخدمات التدريبية في الجامعة
					٤ تتسم العلاقات التنظيمية بين الكليات والأقسام والوحدات التنظيمية بالتعاون والتكامل وتبادل الخبرات
المجال الرابع: مستوى اهتمام جامعة بوليتكنك فلسطين برأس مال العلاقات					
					٥ يوجد في الجامعة

					برامج دعم ومساعدة لطلبتها لمساعدة في مواصلة الدراسة وخدمة المجتمع
					٦ يوجد في الجامعة سياسة واضحة لتطوير علاقاتها وسمعتها مع المؤسسات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص التي تتعامل معها
					٧ تسعى الجامعة لتحقيق رضا الطلبة والمديرين من خلال الاهتمام بنتائجهم وخبراتهم
					٨ تقبل الجامعة أي اقتراحات أو آراء من الأطراف المستفيدة من الدورات التي يقدمها التعليم المستمر
					٩ ترتبط الجامعة بعلاقات علمية وبحثية واسعة مع مراكز البحوث والاستشارات بما يعزز سمعة الجامعة وقدرتها على الابتكار
					١٠ تقوم الجامعة بحفظ كافة البيانات عن جميع المتعاملين معها
					١ تفتح الجامعة

					المجال أمام الجميع من أجل التعرف على خدماتها وإمكانياتها البحثية والتعليمية
					٢ تشارك الجامعة في الندوات والمؤتمرات الخارجية

القسم الثالث: مقياس مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة بوليتكنك فلسطين  
الرجاء وضع إشارة (X) أمام الدرجة التي تعبر عن رأيك بها

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
٣٣	تتميز الجامعة بإمكانياتها التي تساعدها في تقديم برامج أكاديمية نوعية لا توجد في الجامعات الأخرى					
٣٤	تشجع الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على الارتقاء بالخدمات التعليمية وخدمة الطلبة بما يميزها عن الجامعات الأخرى					
٣٥	تمتلك الجامعة برنامج دوري لمشروعات الأبحاث العلمية والمؤتمرات					

					للارتقاء بالإنجاز العلمي للأساتذة والطلبة والباحثين	
					تتعاون الجامعة مع جامعات مرموقة على مستوى العالم لتحسين قدرتها على تحقيق جودة التعليم	٣٦.
					تتميز الجامعة بقدرتها على الاستجابة لحاجات الطلبة في التخصصات الجديدة	٣٧.
					تتميز الجامعة بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التعليمية والإدارية	٣٨.
					تقوم الجامعة بتطوير هيكليتها بما يتوافق مع متطلبات الجودة	٣٩.
					يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة	٤٠.
					تتبنى الجامعة استراتيجيات	٤١.

					لتطوير كفاءة العمليات فيها اعتماداً على كادرها الأكاديمي والإداري	
					تحرص الجامعة على إدخال تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل	٤٢.
					تواكب الجامعة إمكانيات المنافسين وأهدافهم الإستراتيجية باستمرار من أجل التطور والتنافس	٤٣.
					تدرك الجامعة أن الكفاءة المتميزة تتحقق نتيجة تكامل العناصر الداخلية بين مختلف وحداتها التنظيمية	٤٤.

اذكر \ ي عوامل أخرى غير الواردة في فقرات الاستبانة تتميز بها جامعة بوليتكنك فلسطين

- ١-.....
- ٢-.....
- ٣-.....

وشكراً لتعاونكم