

تاريخ الارسال (2019-05-15). تاريخ قبول النشر (2019-06-23)

* 1

د. رمزي عطية مزهر

اسم الباحث:

جامعة القدس المفتوحة-إدارة الأعمال
فلسطين

1 اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

r.mizher.pal@hotmail.com

دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجاً

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر بغزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال أداة الاستبيان الذي تتكون من (39) فقرة، وجرى توزيعها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (160) مفردة، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى توفر رأس المال المعرفي في جامعة الأزهر بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71)، وسجل النجاح الاستراتيجي مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.69). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر، بقدرة تفسيرية بلغت (69.1%)، وتوصي الدراسة إدارة جامعة الأزهر بمزيد من الاهتمام بتعزيز رأس المال المعرفي بكل مكوناته البشرية والهيكلية والعلائقية لما له من تأثير كبير على النجاح الاستراتيجي.

كلمات مفتاحية: (رأس المال المعرفي، النجاح الاستراتيجي)

The Role of the Intellectual Capital in Achieving the Strategic Success Case study: Al Azhar University of Gaza

Abstract:

study aimed at identifying the role of the intellectual capital in achieving the strategic success according to the perspectives of the faculty members at Al Azhar University of Gaza. The study adopted the analytical-descriptive approach. A questionnaire consisting of (39) paragraphs was used as a tool of the study and it was distributed upon a random sample consisted of (160) faculty members. After collecting the data collection, the statistical package program (SPSS) was used to analyze the result.

results showed that, at Al Azhar University, the intellectual capital with its different resources (human, structure, and relation) was highly available with a mean reached to (3.71). The results also indicate that the strategic success scored a high level, where its mean reached to (3.69). The study showed that there was a statistical, significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the intellectual capital in achieving a strategic success at Al-Azhar University with an explanatory capacity of (69.1%).

study recommends that the administration of Al-Azhar University should pay more attention to enhancing the different resources of the intellectual capital as it has a significant impact on the strategic success.

Keywords: Intellectual Capital, Strategic Success

مقدمة:

تسعى الجامعات في ظل البيئة التنافسية الشديدة، والتحديات التكنولوجية المعاصرة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العلمية والبحثية، وذلك من خلال استغلال الطاقات الفكرية والعقلية والمعرفية للعاملين لديها، فالموارد البشرية في الجامعات من أهم الأصول وأثمنها، وتبرز أهمية رأس المال المعرفي كونه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية، خاصة وأن الجامعات تتنافس فيما بينها على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات، لذا فإن الاهتمام برأس المال المعرفي يعد ضرورة حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، حيث يُعدُّ رأس المال المعرفي وقود عمليات البحوث والتطوير والإنتاج في شتى مجالات الأداء بالجامعات، وينبغي على الجامعات أن تنظر بعناية في علاقاتها وموقعها من اقتصاد المعرفة بغية مواكبة المعلومات والمعرفة وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

فالنجاح الاستراتيجي يعبر عن قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، والنمو، والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويعد النجاح الاستراتيجي الهدف الأكبر للمنظمة، والأكثر أهمية، مهما كان نشاط المنظمة وحجمها وطبيعتها، فهو ضرورة حتمية لبقاء المنظمات، إذ لم يعد التركيز على كفاءة وفاعلية المنظمة وحده له جدوى في الحكم على نجاح المنظمة، بل إن النظرة الحديثة تشكل التركيز على النجاح الاستراتيجي، والذي يُعد من أهم بقاء المنظمات واستمرارها، من هنا فإن على المنظمات الساعية نحو التميز والبقاء والاستمرار، وبخاصة الجامعات؛ أن تعمل بجد وبشكل علمي منظم بغية استغلال مخزونها المعرفي والفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي (الكبيسي، وحسن، 2018: 8).

الجزء الأول: الإطار العام والدراسات السابقة:

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

النجاح الاستراتيجي هو الهدف الأمثل الذي تسعى إلى تحقيقه مختلف الجامعات والمؤسسات العلمية، وهو بلا شك حليف المؤسسات التي تولي مزيد من الاهتمام والعناية بالأصول الفكرية والموارد البشرية، فالجامعات هي معقل للفكر الإنساني والإبداعي في أرقى صورة، والنجاح فيها يتوقف على ما تمتلكه من أصول معرفية قادرة على البحث والإبداع العلمي الذي يعد أحد أهم وظائف الجامعات في العصر الحديث.

فطبيعة المنافسة بين الجامعات تقوم بالأساس على جودة العملية التعليمية، وجودة البحوث العلمية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس والمراكز البحثية، إذ تعتبر هذه العناصر من المؤشرات الرئيسة لتقييم الجامعات على المستوى المحلي والدولي، وفي ظل البيئة شديدة التنافسية التي تميز قطاع غزة على صعيد المؤسسات التعليمية، وشح الموارد المالية والدعم المالي المقدم للجامعات، تعول الجامعات بشكل كبير على ما تمتلكه من أصول معرفية ورأس مال فكري لمواجهة تحديات المنافسة، والارتقاء بالمستوى الأكاديمي والبحث العلمي وحجز مكانة متقدمة لها في سلم التصنيفات المحلية والعربية والدولية.

ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة؟ ويتفرع منها الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع رأس المال المعرفي في جامعة الأزهر بغزة وأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)؟

2. ما مستوى تحقق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة وأبعاده (استراتيجية محددة، التنفيذ الاستراتيجي الفعال، الهيكل التنظيمي المسطح) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين رأس المال المعرفي والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة؟

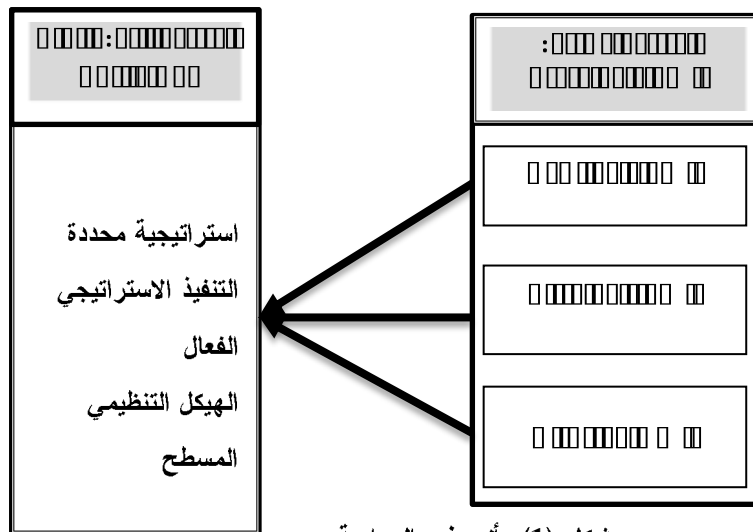
4. هل يوجد تأثير معنوي لرأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة؟

ثانياً: فروض الدراسة:

لإجابة السؤال الفرعي الثالث والرابع اشتقت الفرضيات الآتية:

1. الفرض الرئيس الأول: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين رأس المال المعرفي والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة، ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:
 - 1.1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين رأس المال البشري والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة.
 - 2.1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين رأس المال الهيكلي والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة.
 - 3.1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين رأس مال العلاقات والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة.
2. الفرض الرئيس الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لرأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة.

ثالثاً: أنموذج الدراسة:



شكل (1): أنموذج الدراسة

إعداد الباحث بالاعتماد على: دراسة الحوجرة (2018)، ودراسة Thomas Stewart (1998)

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى واقع رأس المال المعرفي في جامعة الأزهر بغزة وأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات).
2. تبيان مستوى تحقق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة وأبعاده (استراتيجية محددة، التنفيذ الاستراتيجي الفعال، الهيكل التنظيمي المسطح).
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال المعرفي والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة.
4. تحديد أثر رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة.
5. لفت انتباه صناع القرار في جامعة الأزهر إلى واقع رأس المال المعرفي ودوره في النجاح الاستراتيجي، وما يعترض هذا الواقع من نقاط قوة وضعف.

خامساً: الدراسات السابقة:

1. دراسة أبو لبدة (2018): تهدف إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، حيث تناولت الباحثة أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة (برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية لذلك، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة القدس، والبالغ عددهم (474)، وتم تطبيق العينة العشوائية الطبقية على مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث إن رأس المال البشري يسهم بدرجة أكبر في رأس المال الفكري لدى الجامعة يليه رأس المال الهيكلي، ثم رأس مال العلاقات، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس.

2. دراسة الحوارة (2018) : تهدف إلى قياس وتحليل أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأردنية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم وعمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام)، واعتمد الباحث عينة المسح الشامل التي بلغ تعدادها (435) مبحوثاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي ، وأن هناك أثراً للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الأعمال، علاوة على وجود أثر لقدرات ذكاء الأعمال في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، التنفيذ الفعال، الهيكل التنظيمي المسطح)، وبلغ المتوسط الكلي لأبعاد النجاح الاستراتيجي (3.52) وهي درجة مرتفعة.

3. دراسة مصطفى (2018) : تهدف إلى تحديد مدى تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي كمتغير مستجيب عبر أبعاده (التحليل البيئي، التفكير الإبداعي، القرار الاستراتيجي، التنفيذ الفعال، القدرات القيادية) وذلك في ديوان وزارة النفط، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث المقابلة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على العينة القصدية الشاملة، إذ شملت (60) فرداً من القيادات العليا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي الذي بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (3.42) وبدرجة عالية حسب قوة المتوسطات.

4. دراسة الكبسي، حسن (2018) : تهدف إلى الوقوف على العوامل الحرجة لنقل المعرفة في بيئة التعليم الأهلي العالي والتي تُمكن الكليات الأهلية المبحوثة من تحقيق نجاحها الاستراتيجي. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على العينة من العمداء ومعاونينهم، ورؤساء الأقسام العلمية في عدد من الكليات الأهلية والتي بلغت (60) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة تأثير للعوامل الحرجة لنقل المعرفة (خصائص المعرفة، مصدر المعرفة، ومتلقي المعرفة، السياق التنظيمي) في فرص النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو، التعلم المستمر)، حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي للنجاح الاستراتيجي (3.94) ويعد وسطاً حسابياً عالياً لهذا البُعد.

5. دراسة سيد (2016) : تهدف إلى قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف من خلال قياس (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي)، للوصول لقياس الميزة التنافسية للجامعة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات الأولية والثانوية من مصادر لمعالجة موضوع البحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إنه تبين من خلال دراسة وقياس رأس المال الهيكلي لجامعة بني سويف أن لديها حتي الآن 11 براءة اختراع،

واستحدثت العديد من الوحدات للمساعدة في تطبيق الأفكار الإبداعية والابتكارية للباحثين، سعي الجامعة نحو إنشاء مدينة كاملة بها العديد من المراكز البحثية التي تحاول حل مشكلات المجتمع المحلي.

6. دراسة عبد الجواد (2016): تهدف إلى استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت وأثره على كفاءة رأس المال المعرفي لدى شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية لذلك، حيث تم توزيع استبانة واحدة على كل شركة من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين والبالغ عددها (48) شركة، وبلغ عدد الاستجابة (32) شركة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لأسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت وبين رأس المال المعرفي بكافة مؤشراتته وتشمل (معامل القيمة المضافة لرأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، باستثناء رأس المال المادي).

7. دراسة التميمي، والخشالي (2015): تهدف إلى اختبار أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، مثلت مقومات التحالف الاستراتيجي المتغير المستقل للدراسة، أما المتغير التابع وهو النجاح الاستراتيجي فتألف من عناصر وهي: (استراتيجية محددة، تنفيذ فاعل، ثقافة تحفيزية، تنظيم عضوي، قيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة). أجريت الدراسة على عينة مكونة من (96) مديراً يعملون في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مجموعة من المعاملات الإحصائية المناسبة ومنها: معامل الانحدار. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمقومات التحالف الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية وقد بلغ إجمالي المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (3.83) بنسبة مرتفعة.

8. دراسة Gatzert & Schmit (2015): تهدف إلى تقديم إطار متماسك وفعال لإدارة المخاطر المؤسسية يتضمن الخطوات والعمليات اللازمة لدمج إدارة مخاطر السمعة في النهج العام لإدارة المخاطر المؤسسية للمنظمة، والذي يهدف إلى دعم النجاح الاستراتيجي المؤسسي، ويأخذ الإطار في الاعتبار المعارف الحالية من الأدبيات الموجودة حول تعريف وقياس السمعة ومخاطر السمعة، وكذلك محددات السمعة والسوابق، فضلاً عن الطريق الفعالة للاستجابة للأحداث المدمرة للسمعة، وشملت عينة الدراسة المديرين التنفيذيين، المسؤولين عن سمعة المؤسسة في مؤسسة (Bp) ومؤسسة (TEPCO)، وظهرت النتائج إلى عدة أفكار هامة كبيرة عند دمج إدارة مخاطر السمعة في إطار إدارة مخاطر السمعة المؤسسية، ومن بين هذه الأمور الأكثر أهمية هي تحديد وفهم الغرض من أصحاب المصلحة الرئيسية، تقدير الأثر المتعدد الأبعاد والطبقي للأحداث على سمعة المنظمة ورصد تأثير التقدم التكنولوجي.

9. دراسة Khan et. al. (2012): تهدف للتحقق من أهمية رأس المال المعرفي في الأداء المالي للبنوك في باكستان، وتعتبر دراسة كمية استخدمت التحليل الوصفي، وقد جُمعت البيانات الثانوية من القوائم والتقارير المالية للبنوك الخمسة والتي هي مجتمع الدراسة للأعوام (2007-2010)، وكذلك من الأدب النظري، ولمعرفة أثر رأس المال المعرفي في الأداء المالي للبنوك فقد استخدم الباحثون المقاييس الإحصائية المناسبة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لرأس المال المعرفي في الأداء المالي لتلك البنوك من خلال (أنشطة الموارد البشرية، موارد رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) مع ذوي المصالح.

سادساً: التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة: أبولبدة (2018)، ودراسة: سيد (2016)، ودراسة: Khan et.al (2012) في تناولها لمتغير رأس المال المعرفي كمتغير مستقل وفي أبعاد تفسيره، واختلقت في المتغير التابع وفي الإطار الزماني والمكاني، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة: عبد الجواد (2016) في تناولها لرأس المال المعرفي كأحد المتغيرات الرئيسية في الدراسة، واتفقت

معها كذلك في مؤشرات تفسيره، واختلفت معها في مجتمع التطبيق والإطار الزمني، كما تناولت دراسة: عبد الجواد (2016) متغير رأس المال المعرفي كمتغير تابع في ضوء علاقته باستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة: الحواجرة (2018) في تناولها لمتغير النجاح الاستراتيجي كمتغير تابع، واتفقت معها كذلك في أبعاد القياس، واختلفت معها في المتغير المستقل ومجتمع التطبيق، وكما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة: مصطفى (2018)، ودراسة: Gatzert & Schmit (2015) في تناولها لمتغير النجاح الاستراتيجي كمتغير تابع، واختلفت معها في المتغير المستقل ومؤشرات القياس والإطار الزمني والمكاني، حيث تسعى الدراسة الحالية لمعرفة دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، في حين تهدف دراسة: الحواجرة (2018) الى معرفة أثر الريادة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي، وتسعى دراسة: مصطفى (2018) لمعرفة أثر القيم التنظيمية في النجاح الاستراتيجي. وتهدف دراسة: Gatzert & Schmit (2015) إلى دراسة علاقة النجاح الاستراتيجي بنظام إدارة المخاطر المؤسسية. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لطبيعة العلاقة بين النجاح الاستراتيجي ورأس المال المعرفي في جامعة الأزهر، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل مباشر، كما تناولت الدراسة الحالية تفسير رأس المال المعرفي ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، كما تناولت الدراسة الحالية تفسير النجاح الاستراتيجي في ضوء ثلاثة متغيرات (استراتيجية محددة، التنفيذ الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي المسطح)، وتتناول الدراسة الحالية مؤشرات القياس بشكل أكثر عمقاً وتفصيلاً.

الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال المعرفي والنجاح الاستراتيجي

أولاً: مفهوم رأس المال المعرفي:

يُعدُّ مفهوم رأس المال المعرفي من المفاهيم حديثة العهد في العلوم الإدارية، وظهرت أولى الكتابات حول الموضوع في تسعينات القرن الماضي، ولا يوجد تعريف موحد متفق عليه لرأس المال المعرفي، حيث اختلفت التعريفات باختلاف التخصصات العلمية واهتمامات الباحثين الذين كتبوا في هذا المجال (الكبيسي، 2005: 22)، وفيما يلي يستعرض الباحث عدداً من التعريفات العربية والأجنبية التي تناولت مفهوم رأس المال المعرفي:

جدول (1): تعريف رأس المال المعرفي

الترقيم	المؤلف والسنة	تعريف رأس المال المعرفي
1	(Thomas, 1998:69)	المعرفة، المعلومات، حقوق الملكية الفكرية، والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة.
2	(الزيادات، 2008:279)	هو الموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها في المؤسسة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وسلع وخدمات، لذا فإن رأس المال المعرفي هو المعرفة والخبرة وقوة العاملين فضلاً عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المؤسسة والعمليات وثقافتها التنظيمية
3	(طالب، و الجنابي، 2009:67)	هو الموجودات غير الملموسة التي يمكن استعمالها كسلح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد الابتكار والتجديد، الذي يعد الوسيلة الأساس لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغير المتسارع.
4	(Mention, 2012:30)	مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا .
5	(سيد، 2016:24)	عبارة عن صفوة العاملين الذين يمتلكون قدرات عقلية ومهارات بحيث يكونوا

الترقيم	المؤلف والسنة	تعريف رأس المال المعرفي
		قادرين على الإبداع وإنتاج أفكار جديدة قادرة على المحافظة على وضع المنظمة التنافسي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع ذات العلاقة.

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح أن رأس المال المعرفي كمفهوم يشير إلى الموجودات غير الملموسة في المنظمة، والتي يمكن استخدامها لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وخدمات، يمكن استعمالها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي والمحافظة على البقاء والاستمرار.

وتتبنى الدراسة إجرائياً تعريف طالب والجنابي (2009):

"هو الموجودات غير الملموسة التي يمكن استعمالها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد الابتكار والتجديد، الذي يعد الوسيلة الأساس لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغير المتسارع".

ثانياً: أهمية رأس المال المعرفي:

يُعدُّ رأس المال المعرفي لأي مؤسسة القيمة التي تميزها عن المؤسسات المماثلة، بل وتعطيها الصدارة في حال تفوقها عن غيرها، فمعياري التنافس اليوم هو المعرفة والمعلومات والمهارات، وبما أننا نعيش في عصر التقدم التكنولوجي وعصر المعرفة، فإن المؤسسات تهتم بتطوير هذه المجالات والتي تعبر عن مكونات رأس المال المعرفي، ويمكن إيضاح أهمية رأس المال المعرفي للمنظمة في العناصر الآتية:

1- يساعد في خلق معارف جديدة.

2- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول، ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل لزملائه.

3- يلعب رأس المال المعرفي دوراً مهماً في بناء المؤسسة المتعلمة المستجيبة لبيئة تنافسية دائمة التغير كما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسات.

4- يُعدُّ رأس المال المعرفي السلاح الأساس للمؤسسة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمؤسسة.

5- يعمل رأس المال المعرفي على حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المؤسسة مع محاولة خلق حواجز لدخول منافسين جدد.

6. يساهم في زيادة القدرة الإبداعية وتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، وتعزيز القدرة التنافسية (الحمداني، وعلي (2010:12).

ويرى الباحث، أن رأس المال المعرفي يُعدُّ عاملاً حاسماً في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها، كما أنه يلعب دوراً هاماً في نجاح المنظمات، حيث أنه يساهم في تعزيز الموقع التنافسي، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة المثلى التي تضمن بقاء تلك المنظمات ونجاحها وتميزها استراتيجياً على المدى البعيد.

ثالثاً: خصائص رأس المال المعرفي:

يُعدُّ رأس المال المعرفي السائد في المنظمات المعاصرة أحد متطلبات نجاحها وبقائها في بيئة الأعمال، ومؤشراً للمناخ التنظيمي الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، ويتميز رأس المال المعرفي بأنه يشكل أصول غير ملموسة يصعب قياسها، ويتوفر فيها عدد من الخصائص والميزات أهمها:

1. يمثل رأس المال المعرفي المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، ويعمل بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي، وهو رأس مال غير ملموس.

2. يتواجد رأس المال المعرفي في جميع المستويات الإدارية، ويقدم الأفكار البناءة.
3. يعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية لمؤسسات الأعمال القائمة على المعرفة.
4. التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية والمتمثل في الأصول البشرية والهيكلية والعلاقية .
5. تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي لمؤسسات الأعمال.
6. الميل إلى تحمل المخاطر، والإقدام على الأعمال، وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
7. الاستفادة من خبرات الآخرين، المبادأة في تقديم أفكار ومقترحات بناءة، الحسم وعدم التخمين وحسن البصيرة، الاستقلالية والتفكير في العمل، المثابرة في العمل، الثقة العالية بالنفس(شعبان،2011:55)، (الفرجي، وصالح،2003:17).

رابعاً: أبعاد رأس المال المعرفي:

رأس المال المعرفي ليس شيئاً واحداً وإنما هناك مجموعة أبعاد تساهم في تكوينه، وفيما يلي هذه الأبعاد لدى مجموعة من الكتاب والباحثين:

جدول(2):أبعاد رأس المال المعرفي

الترقيم	المؤلف والسنة	أبعاد رأس المال المعرفي
1	(Brookings,1996)، معهد	الأصول السوقية، الأصول البشرية، أصول الملكية الفكرية، أصول البنية التحتية.
2	(Sveiby, 1997)	أصول الهيكل الداخلي لرأس المال، أصول الهيكل الخارجي لرأس المال، أصول الهيكل البشري لرأس المال.
3	(Thomas Stewart,1998)	رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس مال العلاقات.
4	(Mckenzie & Winkele,2004)	رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي ، حيث رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي ، حيث رأس المال المنظمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العملية .
5	(2005)حسن،)	الأصول البشرية (رأس المال البشري)، الأصول الفكرية، رأس المال الهيكلي، الملكية الفكرية(رأس المال التجديدي)، رأس مال العلاقات .
6	(سيد،2016)	رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع ذات العلاقة.

ويتضح من خلال الجدول أن هناك عدة اتجاهات لتصنيف رأس المال المعرفي، فبموجب الاتجاه الأول: ييوب رأس المال المعرفي إلى رأس مال بشري ورأس مال هيكلي، أما الاتجاه الثاني: فيتخذ نفس الاتجاه الأول مع قليل من التعديل إذ يقسم أنصار هذا الاتجاه رأس المال الهيكلي إلى رأس المال التنظيمي ورأس المال العميل.

أما الاتجاه الثالث: فيقسم رأس المال المعرفي إلى رأس مال بشري، ورأس مال هيكلي، و رأس مال العلاقات، أما الاتجاه الرابع: فيقسم رأس المال المعرفي إلى مهارات فردية وهياكل داخلية تعبر عن تدفق المعرفة عبر المنظمة، وأخرى خارجية تعكس تدفق المعرفة عبر أصحاب المصالح الخارجيين مثل العلاقات مع العملاء والموردين.

إلا أن الاتجاه الأكثر شيوعاً هو التصنيف الشائع لـ (Thomas, Stewart,1998)، ويعتبر هذا التصنيف أساساً الذي اعتمدت عليه غالبية الدراسات التي تناولت قياس رأس المال المعرفي، وقد تبنت الدراسة الحالية هذا التصنيف أساس لقياس

رأس المال المعرفي وتفسيره (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، وفيما يلي توضيح كل مؤشر بالتفصيل.

1. رأس المال البشري:

يُعدُّ رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال المعرفي، ويشير إلى الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات العمل، وهم مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة. ويتعلق أساساً بالمعرفة التي يمتلكها العاملون ولا تمتلكها المنظمة، أي ما هو مستقر داخل رؤوس العاملين، ويعبر عنه بكافة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يمتلكون خبرات ومعارف متراكمة، ولديهم قدرات إبداعية وابتكارية، ويندرج أسفل رأس المال البشري العديد من العناصر مثل: القدرات، الخبرات، فرق العمل، المهارات، المعرفة، الإبداع والابتكار، القيادة، الدافعية، الحكمة، اتجاهات العاملين، التعليم، المؤهلات، الكفاءات (سيد، 2016: 34).

2. رأس المال الهيكلي:

ويتعلق بالمعرفة التي تظل باقية في المنظمة حتى وإن غادرها العاملون فيها سواء بشكل مؤقت أو نهائي، ويطلق مصطلح رأس المال الهيكلي على الهياكل التنظيمية والمالية للمنظمة، نظم المعلومات، السياسات والإجراءات، ثقافة المنظمة، تكنولوجيا الاتصال، العمليات التشغيلية وغيرها من العناصر التي تحوزها المنظمة، كل عنصر يمكن أن تستخدمه إدارة المنظمة بما يخدم مصالحها وأهدافها. ويندرج أسفل رأس المال الهيكلي 12 عنصراً وهي: نظم المعلومات وقواعد البيانات، ثقافة المنظمة وقيمها، النظم، المباني، حقوق النشر، براءات الاختراع، العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجيات، البرمجيات، الاستثمارات، العلامات التجارية (سيد، 2016: 40).

3. رأس مال العلاقات: ويشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة وكل أطرافها المعنيين، زبائنهم ومورديهم وتحالفاتها الاستراتيجية، وهو يمثل الأصول السوقية ويشمل العلاقة مع العملاء معبر عنها بالمعرفة الخاصة بهم والتي تتعلق بتلبية احتياجات العملاء، رضا العميل وكيفية كسب عملاء جدد، المحافظة على ولاء العملاء الحاليين، إضافة إلى العلاقات مع الموردين والعلامات التجارية وسمعة المنظمة في السوق، ويمكن القول أن رأس مال العلاقات يمثل الأصول المعرفية المتراكمة لدى المنظمة نتيجة علاقاتها مع أطرافها المعنية في نفس بيتنها. (Thomas Stewart, 1998: 31).

خامساً: مفهوم النجاح الاستراتيجي:

يُعد النجاح الاستراتيجي الهدف الأكبر للمنظمة، والأكثر أهمية لأية منظمة مهما كان نشاطها وحجمها وطبيعتها، إذ لم يعد التركيز على كفاءة وفعالية المنظمة وحده له جدوى للحكم على نجاح المنظمة، بل إن النظرة الحديثة تشمل التركيز على النجاح الاستراتيجي والذي يعد من أهم أسباب بقاء واستمرار المنظمات (دواد، 2012 : 232).

جدول (3): تعريف النجاح الاستراتيجي

الترقيم	المؤلف والسنة	تعريف النجاح الاستراتيجي
1	(Dzinkowski, 2000,47)	بأنه "مدى نجاح المنظمة على استثمارها للقدر العقلية في نقل وتعلم المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ"
2	(Sukasame, 2005:3)	بأنه "التركيز على بناء العلاقات مع الزبائن والحفاظ عليهم، وأن المنافسة في الأعمال هو مفتاحاً للوصول إلى النجاح"
3	(Waldron & Antonio, 2008:153)	بأنه "قدرة المنظمة على خلق القيمة للمساهمين"
4	(الحلاملة والعزاوي، 2009: 164)	بأنه "مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التميز والريادة وزيادة العوائد وإضافة قيمة علياً للأعمال والنمو والاستمرار، عبر

الترقيم	المؤلف والسنة	تعريف النجاح الاستراتيجي
5	(العنزي، 2010: 91)	اعتماد (استراتيجية واضحة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، ومواهب العاملين وقيادة فاعلة وابتكارات مستمرة وصفقات متكررة" بأنه "قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف و الاستجابة، والنمو، والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها"

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع ذات العلاقة.

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح بأن النجاح الاستراتيجي يعبر عن قدرة المنظمة على خلق القيمة للمساهمين من خلال مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تحقيق التميز والريادة وزيادة العوائد ، وهو يركز على زيادة قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف و الاستجابة، والنمو، والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويعرف الباحث النجاح الاستراتيجي إجرائياً: هو قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للتغيير حسب متطلبات البيئة المحيطة وتنفيذها بفاعلية في ظل وجود قيادة ابتكارية و ثقافة تحفيزية وإبداع لدي العاملين مما يؤدي إلى رضا العملاء، ويضمن لها البقاء والنمو والاستمرار والتميز على المنظمات المنافسة.

سادساً: أهمية النجاح الاستراتيجي:

يُعدّ النجاح الاستراتيجي للمنظمات مؤشراً هاماً لأداء العاملين وقدرتهم الإبداعية في إحداث التوافق بين الموارد الداخلية في المنظمة وبيئتها الخارجية، وذلك لتحديد زبائن المنظمة وإشباع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم، وبالتالي يمكن القول إن النجاح الاستراتيجي للمنظمات مهم نظراً للأسباب الآتية:

1. إن النجاح الاستراتيجي للمنظمات بمثابة مؤشر على قدرة المنظمات على استخدام مدخلاتها من موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية بطريقة سليمة، تؤدي إلى إنتاج مخرجات سليمة وخدمية تلبي حاجات ورغبات الزبائن.

2. يُعدّ النجاح الاستراتيجي للمنظمات وسيلة لمواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الأعمال، ويدل مستوى نجاح المنظمات على قدرتها الفعلية في التكيف مع الواقع العملي الجديد الذي فرض أنماطاً جديدة في سوق العمل وأنعكس على أداء المنظمات وعملياتها الإنتاجية.

3. قد يُعتبر النجاح الاستراتيجي للمنظمات في بعض الأحيان مؤشراً على مدى التزام المنظمات بمبادئ أنظمة إدارة الجودة، وهذا يعني أن التزام المنظمات بهذه المبادئ، قد يؤدي إلى انتقال المنظمة من منظمة محلية إلى منظمة إقليمية أو عالمية، وبالتالي دخولها الأسواق العالمية وتوسيع بيئتها التسويقية (محمد وجاسم، 2008: 1185).

سابعاً: أبعاد النجاح الاستراتيجي:

الجدول (4) يوضح ما قدمه الكتاب والباحثون من معايير ومؤشرات يمكن للمنظمات من خلالها إن تقيس مستويات نجاحها الاستراتيجي.

جدول (4): أبعاد النجاح الاستراتيجي

الترقيم	المؤلف، السنة، الصفحة	مقاييس النجاح الاستراتيجي
1	(الركابي، 2004: 136)	البقاء، النمو، التكيف، في ظل تحقيق الأهداف.
2	(Gates, 31: 2004)	التوجه الاستراتيجي، الوظيفة، الهيكل، تقاسم المعلومات، الموارد.
3	(RTdee, 22: 2005)	الرؤية، الرسالة، الثقافة، القيم، قيم الزبون، الهيكل، العمليات، الأنظمة، الاستراتيجيات التنافسية، أداء المنظمة والفرد.

الترقيم	المؤلف، السنة، الصفحة	مقاييس النجاح الاستراتيجي
4	(الحلامة، والعزاوي 2009:122)	استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم أفقي، مواهب محورية، قيادة فاعلة، ابتكارات مستمرة، صفقات متكررة.
5	200:2013 (الطعان،	استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، إبداع، رضا الزبون
6	167:2018 (مصطفى،	التحليل البيئي، التنفيذ الفعال، القرار الاستراتيجي، القدرات القيادية
7	(الحوارة، 2018:416)	استراتيجية محددة، التنفيذ الاستراتيجي الفعال، الهيكل المسطح.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع ذات العلاقة.

ويتضح من الجدول السابق أنه من الصعب وضع مقاييس ثابتة لقياس النجاح الاستراتيجي وتعميمها على جميع المنظمات، بل هناك حاجة ماسة إلى تطوير المقاييس المناسبة لقياس النجاح الاستراتيجي، وقد اعتمد الباحث على مقاييس النجاح الاستراتيجي التالية : (استراتيجية محددة، التنفيذ الاستراتيجي الفعال، الهيكل المسطح)، ونتطرق لتوضيح تلك المقاييس بنوع من التفصيل:

1. استراتيجية محددة: ويقصد بها وضع استراتيجية واضحة ومحددة المعالم للمنظمة، تحدد فيها الرؤية والرسالة والأهداف، والاستراتيجيات، في ظل دراسة متعمقة للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وهي تُعد من مقومات نجاح المنظمات، ففي ظل المتغيرات المتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال من فترة لأخرى، يجب على المنظمات أن تحدد مجموعة من الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار، وتُمكنها من تحقيق أسبقية تنافسية، ولكي تحقق المنظمات نجاحها المنشود لا بد من امتلاك استراتيجية واضحة ومحددة على المدى الطويل.(الحلامة، والعزاوي، 2009:122).

2. التنفيذ الاستراتيجي: عبارة عن المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجية المحددة موضع التنفيذ، فهي العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات، والإجراءات (إدريس، والمرسي، 2006:364).

وإذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية معقدة، فأن العمل على تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ الفعلي بصورة ناجحة، هي في الواقع تحدي أكثر صعوبة وتعقيداً، ففشل الإدارة في تنفيذ الاستراتيجية مخاطرة لا تقتصر على هذه المرحلة وحسب، وإنما فشل للإدارة الاستراتيجية ككل، ومهما كانت المنظمة ناجحة في صياغة رسالتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية كلها تصبح لا معنى لها، إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتترجم إلى خطوات تنفيذ مناسبة يؤدي لنجاحها (ياسين، 2010:159).

3. الهيكل التنظيمي المسطح: يعد الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تولد الاستراتيجية في إطاره، ومن ثم تنفيذها، وهو يمثل مجموعة العلاقات والمستويات والمسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة التي تتسم بجانب الثبات والمرونة، والعلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية تمثل مفتاح نجاح عملية التنفيذ (جاد الرب، 2016:12).

ويشير (Nasser:2010:16) الى أنه من الضروري أن تعتمد منظمة الأعمال مستويات لتقسيم العمل وتنسيقه، بحيث تستطيع من خلال هذا التقسيم إيجاد هيكل يستطيع تنفيذ استراتيجيتها. فالأوضاع في العالم في الوقت الحاضر فيها المزيد من التهديدات المختلفة، الأمر الذي يتطلب التغيير في الهيكلية، وذلك لتحسين أداء المنظمة، وأن تتأهب من أجل الاستجابة للمطالب الداخلية والمنافسة غير المتوقعة أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.

ثامناً: نبذة عن جامعة الأزهر:

جامعة الأزهر هي مؤسسة تعليم مستقلة غير ربحية، تأسست في العام (1991م)، بهدف تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من موارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، والبحوث العلمية التطبيقية، والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية، وفي العام (1992م) تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة - الزراعة - العلوم - الآداب والعلوم الإنسانية، تبعها إنشاء كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، وفي مرحلة أخرى من مراحل تطور الجامعة تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات العلمية الدقيقة، ثم تلا إنشاء هذه الكلية في العام (1999م)، الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر - غزة، لتكون أول كلية طب بشري في قطاع غزة.

وفي العام (2001م)، تم إنشاء الكلية العاشرة في الجامعة وهي كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات.

وفي تطور لاحق كان القرار بإنشاء كلية الدكتور حيدر عبد الشافي لطب الأسنان في العام (2007م)، والمعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي لتوفير فرصة دراسة طب الأسنان في الوطن. وفي العام (2009م)، تم إعادة تفعيل كلية الشريعة بالجامعة لتتطرق من جديد مركز هداية للشباب الجامعي ومصدر إشعاع إسلامي متخصص تمتد آثاره عبر فلسطين إلى العالم الإسلامي الذي يتطلع إلى مزيد من الدراسات الإسلامية والشريعة. (شحادة، 2016: 49)

تقدم الجامعة حالياً (73) برنامجاً لدرجة البكالوريوس في تخصصات علمية متنوعة، وتقدم كذلك (26) برنامج ماجستير، وبرنامجين للدكتوراه، ويبلغ عدد الطلبة الملتحقين بالجامعة وفقاً لبيانات العام (2019) (15499) طالب وطالبة، وحصلت الجامعة على الترتيب الخامس على المستوى المحلي للجامعات الفلسطينية، والترتيب رقم (4238) عالمياً وفقاً لتصنيف ويبومتر كس العالمي للعام (2018)، وتتملك جامعة الأزهر كفاءات علمية مميزة من أعضاء هيئة التدريس المفرغين بدوام كامل، بلغ عددهم (293) عضواً، (53) منهم يحملون درجة أستاذ، و(52) يحملون درجة أستاذ مشارك، و(97) يحملون درجة أستاذ مساعد، وتبلغ نسبة أعضاء الهيئة التدريسية من حملة الدكتوراه، والرتب العلمية (استاذ، استاذ مشارك، استاذ مساعد) (69%) من إجمالي أعضاء الهيئة التدريسية، والنسبة المتبقية ما هم دون درجة الدكتوراه (31%)، وهذا يتوافق مع معايير الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، والتي تتطلب أن لا يزيد نسبة حملة شهادة الماجستير عن (20%) من إجمالي أعضاء الهيئة التدريسية.

وتبلغ نسبة أعداد الطلبة إلى أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في جامعة الأزهر (52: 1)، وهذه النسبة لا تتوافق مع معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين والتي تبلغ (25: 1). وتستعين الجامعة بكادر أكاديمي غير متفرغ لتغطية العجز الموجود في أعضاء الهيئة التدريسية بسبب الأزمة المالية والظروف الاقتصادية الصعبة التي يعاني منها قطاع غزة بشكل عام، والتي انعكست على كافة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في القطاع. (الموقع الإلكتروني لجامعة الأزهر بغزة، <http://www.alazhar.edu.ps>)، وموقع ويبومتر كس العالمي (<http://www.webometrics.info/en/Asia/Palestinian%20Territories>)، و(إرشادات وتعليمات تقييم برامج

التعليم العالي - الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في فلسطين، 2012)

الجزء الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: المنهج العلمي المستخدم:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، إضافة إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات وتوصيات نظرية وتطبيقية، وقد

تجسد ذلك في الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تم تطوير أداة القياس وجمع البيانات الميدانية وتحليلها وتقديم إجابات لأسئلة الدراسة واختبار فروضها وصولاً إلى النتائج والتوصيات.
ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين العاملين بجامعة الأزهر، والبالغ عددهم (293) عضواً وفقاً لإحصاءات دائرة شئون الموظفين بالجامعة للعام (2019)، وبالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون الإحصائية تم أخذ عينة عشوائية مقدارها (180) موظفاً بنسبة (61.4%) من إجمالي العاملين، وتم استرداد (160) استبيان بنسبة استرداد بلغت (88%)، وهي نسبة استرداد عالية ومقبولة إحصائياً، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية المحددة في استبانة الدراسة.

جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	77.5
	أنثى	22.5
Total	160	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	18.1
	من 30 إلى أقل من 40	21.9
	من 40 إلى أقل من 50	31.3
	50 فأكثر	28.8
Total	160	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	0
	ماجستير	34.4
	دكتوراه	65.6
Total	160	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	25.6
	من 10-أقل من 15 سنة	13.8
	من 15 - أقل من 20 سنة	28.1
	من 20 - أقل من 25 سنة	32.5
Total	160	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

غالبية أعضاء هيئة التدريس هم من حملة شهادة الدكتوراه وبنسبة (65%)، ويدل ذلك على أن الجامعة بها كفاءات علمية مميزة على قدر عالي من العلم والمعرفة، وغالبية أعضاء العينة من هم فئة الذكور وبنسبة (77.5%)، و(22.5%) من فئة الإناث، وتتناسب هذه النسبة مع نسبة مساهمة المرأة الفلسطينية في القوى العاملة حسب الجهاز المركزي للإحصاء في فلسطين للعام (2017) والتي بلغت (19.5%) (الجهاز المركزي للإحصاء-فلسطين، <https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=3073>)

ويتضح من الجدول كذلك أن غالبية أفراد العينة وبنسبة (31%) من الفئة العمرية (40- أقل من 50)، وهي فئة عمرية شابة وناضجة. وغالبية أفراد العينة وبنسبة (32%) لديهم سنوات خدمة تفوق (20) عاماً، وبذلك يطمئن الباحث إلى قدرتهم على إمداد الدراسة ببيانات موضوعية وذات مصداقية.

ثالثاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية من المبحوثين، حيث تم تصميم استبانة حول " دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وصممت الاستبانة بالاعتماد على المراجع العلمية والدراسات السابقة، وروعي في إعدادها الدقة وإتباع الأصول العلمية، والجدول التالي يوضح محاور ومجالات الاستبانة والدراسات السابقة الداعمة:

جدول (6): محاور ومجالات الاستبانة

المحور	المجال	عدد الفقرات
الأول	المتغيرات الديموغرافية	5
الثاني: المجالات المفسرة لمتغير رأس المال المعرفي		
1	رأس المال البشري	8
2	رأس المال الهيكلي	9
3	رأس مال العلاقات	8
الثالث: متغير النجاح الاستراتيجي		
	تم صياغة 14 عبارة لقياس النجاح الاستراتيجي	14
5	مجموع الفقرات	39

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد المراجع ذات العلاقة.

رابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها وفقاً للإجراءات التالية:

1. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على ثمانية من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، حيث قاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى ملائمة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجالات، ومستوى وضوحها وسلامة صياغتها، وبناءً على هذه الآراء تم إجراء التعديلات اللازمة، واعتماد الاستبانة التي تكونت من (39 فقرة) موزعة على ستة أبعاد.

2: صدق الاتساق الداخلي:

هذا النوع من الصدق يقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجموعة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وقام الباحث بفحص صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، بعد أن تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (30) عضو هيئة تدريس، وقد تبين أن كافة العبارات تتمتع بمعامل ارتباط قوي، حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (0.581 - 0.914).

3: صدق البناء:

يعتبر الصديق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم اختبار الصديق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وتبين أن كافة المجالات ذات معامل ارتباط قوي بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمجالات بين (0.872 ، 0.963).

4: ثبات الاستبانة:

ثبات الاستبانة يعني استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد تبين أن قيمة معامل ألفا لمحوّر رأس المال المعرفي قد بلغ (0.928)، ولمحوّر النجاح الاستراتيجي (0.916). والدرجة الكلية (0.906)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

خامساً: سلم المقياس المستخدم في الدراسة:

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي للحكم على اتجاه الإجابة ودرجة الموافقة على كل فقرة وكل مجال من مجالات الاستبانة، وذلك بالاعتماد بشكل رئيسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن، والجدول التالي يوضح سلم المقياس المستخدم في الدراسة:

جدول (7): سلم المقياس المستخدم في الدراسة

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
الوزن النسبي (%)	1 - 35.9	36 - 51.9	52 - 67.9	68 - 83.9	84 - 100
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات ذات العلاقة.

الجزء الرابع: الدراسة الميدانية:

أولاً: إجابة السؤال الفرعي الأول:

نص السؤال الفرعي الأول على ما يأتي: ما واقع رأس المال المعرفي في جامعة الأزهر بغزة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات المفسرة لواقع رأس المال المعرفي بالاعتماد على اختبار One sample T.Test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي (3) لكافة المجالات، والجدول التالي من رقم (9-12) توضح ذلك:

1- واقع رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر:

جدول (8): نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رأس المال البشري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	تمتلك الجامعة قيادات جامعية ذات رؤية	3.64*	72.8	.531	7

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة
	واضحة.				
2.	يمتلك موظفو الجامعة مستوى معرفياً مميز عن الجامعات المنافسة.	*3.81	76.2	763.	5
3.	يقدم العاملين في الجامعة أفكاراً جديدة بشكل مستمر بغرض تطوير الأداء الإداري والأكاديمي.	*3.34	66.8	.837	8
4.	يمتلك موظفو الجامعة الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل.	*4.12	82.4	.445	1
5.	العاملين في الجامعة لديهم الدافعية للتطوير الذاتي المستمر.	*3.92	78.4	.837	3
6.	طبيعة العلاقات السادة بين العاملين في الجامعة تزيد من تبادل المعرفة.	90*3.	78.00	.537	4
7.	يسود العلاقات في الجامعة روح التعاون والعمل الجماعي.	*3.72	74.4	.637	6
8.	يمتلك موظفي الجامعة المهارات والقدرات التي تؤهلهم لأداء العمل بشكل مميز.	*4.04	80.8	.763	2
	جميع أسئلة المجال	*3.82	76.4	.844	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (8) ما يلي:

1- المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.82)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (76.4%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن مجال رأس المال البشري قد حصل على درجة موافقة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى امتلاك جامعة الأزهر لرأس مال بشري- سيما من أعضاء هيئة التدريس- ذو درجات علمية رفيعة، وسنوات خدمة متقدمة.

2- حصلت الفقرة رقم (4) التي نصها " يمتلك موظفو الجامعة الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل" على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.12) وهي درجة موافقة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها " يقدم العاملين في الجامعة أفكار جديدة بشكل مستمر بغرض تطوير الأداء الإداري والأكاديمي" على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.34)، وهي درجة موافقة متوسطة.

بشكل عام نستنتج أن جامعة الأزهر يتوفر لديها رأس مال بشري ذو خبرات وقدرات ومهارات عالية، سواء على مستوى القيادة أو العاملين، والعلاقات السائدة في الجامعة تساهم في زيادة تبادل المعرفة ويغلب عليها روح التعاون والعمل الجماعي، وهناك ضعف نسبي في الجانب الإبداعي للعاملين المتمثل في ضعف تقديم العاملين بالجامعة لأفكار جديدة بشكل مستمر بغرض تطوير الأداء الإداري والأكاديمي، وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة سيد (2016)، ودراسة عبد الجواد (2016). ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن غالبية أعضاء الهيئة التدريسية وبنسبة (69%) هم من حملة درجة الدكتوراه، والرتب العلمية المتقدمة ولديهم سنوات خبرة مرتفعة في العمل الأكاديمي.

2- واقع رأس المال الهيكلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر:

جدول (9): نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رأس المال الهيكلي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	لدى الجامعة استراتيجية واضحة تسمح بتلبية توقعات المستفيدين منها.	*4.01	80.2	.751	2
2.	تسهل نظم المعلومات في الجامعة في سرعة إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب.	*3.75	75.00	.452	3
3.	الهيكل التنظيمي يضمن تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الجامعة	*3.40	68.00	.341	6
4.	توثق الجامعة سياسات وإجراءات العمل في كتيبات خاصة بكل دائرة وكلية	*3.02	60.4	1.125	9
5.	يوفر الهيكل التنظيمي درجات كبيرة من الوضوح في العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.	*3.52	70.4	.442	4
6.	تتضمن سياسات وإجراءات العمل في الجامعة خلق معرفة جديدة بشكل دائم ومستمر.	*3.23	64.6	.823	7
7.	تقدم الجامعة مزيجاً متنوعاً من البرامج العلمية التي تغطي احتياجات سوق العمل.	*4.22	88.4	.583	1
8.	توفر الجامعة الخدمات المكتبية والمعلوماتية الضرورية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.	*3.45	67.0	.895	5
9.	يدعم نظام تكنولوجيا المعلومات في الجامعة عملية التدريس والبحث العلمي.	*3.13	62.6	.886	8
	جميع أسئلة المجال	*3.52	70.4	.523	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:

1- المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.52)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (70.4%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن مجال رأس المال الهيكلي قد حصل على درجة موافقة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، ويرجع السبب في ذلك إلى وضوح الاستراتيجية، وكفاءة نظم المعلومات في الجامعة.

2- حصلت الفقرة رقم (7) التي نصها " تقدم الجامعة مزيجاً متنوعاً من البرامج العلمية التي تغطي احتياجات سوق العمل. " على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.22) وهي درجة موافقة مرتفعة جداً ، وحصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها " توثق الجامعة سياسات وإجراءات العمل في كتيبات خاصة بكل دائرة وكلية" على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.02)، وهي درجة موافقة متوسطة، وحصلت الفقرة رقم (9) والفقرة رقم (6) على درجات موافقة متوسطة تقترب من درجة الحياد (3).

بشكل عام نستنتج من الجدول أن جامعة الأزهر يتوفر بها رأس مال هيكلي يسهم بدرجة كبيرة في رأس المال المعرفي، حيث يوجد بها استراتيجية واضحة، وهيكل تنظيمي يضمن تدفق وسريان المعرفة ، ونظم معلومات تساهم في سرعة إنجاز الأعمال. وهناك بعض أوجه الضعف النسبي في رأس المال الهيكلي تمثلت في ضعف سياسات وإجراءات العمل حيث إنها غير موثقة بالشكل الكافي، ولا تضمن خلق معرفة جديدة، كما أن نظم المعلومات في الجامعة لا تدعم بشكل كافٍ عملية التدريس والبحث العلمي. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة أبو لبد (2018)، ودراسة سيد (2016). ويفسر الباحث هذه النتيجة باهتمام جامعة الأزهر بالتخطيط الاستراتيجي، وتنوع البرامج العلمية، وفعالية نظم المعلومات بالجامعة.

3- واقع رأس مال العلاقات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر

جدول (10): نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رأس مال العلاقات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتبة
1.	تسعى الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية لتطوير المعرفة.	3.25	65.00	.432	8
2.	تهتم الجامعة بإشباع حاجات العاملين ورغباتهم.	3.38	67.6	.501	7
3.	تستقطب الجامعة الطلبة من ذوي المستويات العلمية العالية.	793.	75.8	.813	4
4.	تقدم الجامعة الخبرة التي يحتاجها أصحاب المصلحة الخارجيين.	573.	71.4	.781	6
5.	تحتفظ الجامعة بعلاقات شراكة وطيدة مع الجامعات المناظرة .	3.92	78.4	.649	2
6.	تسعى الجامعة للحصول على عضوية العديد من الجمعيات العلمية والمهنية.	3.83	76.6	.774	3
7.	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إقامة علاقات أكاديمية مع الكليات والجامعات الأخرى.	3.59	71.8	1.040	5
8.	تحرص الجامعة على تكوين صورة إيجابية لدى	3.98	79.6	.884	1

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتبة
1.	تسعى الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية لتطوير المعرفة.	3.25	65.00	.432	8
2.	تهتم الجامعة بإشباع حاجات العاملين ورغباتهم.	3.38	67.6	.501	7
	المجتمع.				
	جميع أسئلة المجال	3.78	75.6	.522	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي:

1- المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.78)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (75.6%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن مجال رأس مال العلاقات قد حصل على درجة موافقة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة.

2- حصلت الفقرة رقم (8) التي نصها " تحرص الجامعة على تكوين صورة إيجابية لدى المجتمع " على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.98) وهي درجة موافقة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها " تسعى الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية لتطوير المعرفة " على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.25)، وهي درجة موافقة متوسطة، وحصلت الفقرة رقم (2) التي نصت على " تهتم الجامعة بإشباع حاجات العاملين ورغباتهم " على درجة موافقة متوسطة (3.38).

بشكل عام نستنتج أن جامعة الأزهر لديها رأس مال علاقات يدعم بشكل كبير رأس المال المعرفي، ويفسر الباحث هذه النتيجة بحرص الجامعة على تكوين صورة إيجابية لدى المجتمع، والاحتفاظ بعلاقات شراكة وطيدة مع الجامعات المناظرة. وهناك بعض نقاط الضعف النسبي في هذا المجال تمثلت في ضعف سعي الجامعة لإقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة التواصل الدولي بسبب صعوبة السفر من قطاع غزة وإغلاق المعابر، وهناك ضعف اهتمام بإشباع الحاجات المتنوعة للعاملين والذي ربما يعود في جزء من أسبابه للأزمة المالية التي تعاني منها الجامعة نتيجة الحصار "الإسرائيلي" على القطاع. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: أبو لبدة (2018)، ودراسة: Khan et. Al (2012).

جدول (11): نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لكافة مجالات رأس المال المعرفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
1.	رأس المال البشري	3.82	.844	1
2.	رأس المال الهيكلي	523.	.523	3
3.	رأس مال العلاقات	783.	.522	2
	متوسط جميع مجالات رأس المال المعرفي	3.71	.539	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

1- المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة محور رأس المال المعرفي (المجالات مجتمعة) يساوي (3.71)، وهو أعلى من درجة الحياض (3)، وهذا يعني أن رأس المال المعرفي يتوفر في جامعة الأزهر بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: سيد (2016)، وتختلف مع دراسة: أبو لبدة (2018). ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعة البالغ بالموارد البشرية والعمل على استقطابهم كرأس مال معرفي من حيث الاختيار والتعيين، حيث يوجد العديد من الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من لديهم خبرات وشهادات علمية عالية والتي ينعكس إيجابياً على الجامعة ويجعلها ذات سمعة متميزة في توظيف الكوادر البشرية كونها تتبوأ مكانة تمكنه من استقطاب واختيار أفضل الخبرات والمواهب للتوظيف، لذلك تزخر الجامعة اليوم بالموظفين ذوي الخبرات العالية من كلا الجنسين.

2- حصل مجال رأس مال البشري على الترتيب الأول من حيث درجات الموافقة، وحصل مجال رأس المال العلاقات على الترتيب الثاني من حيث درجات الموافقة، وحصل مجال رأس المال الهيكلي على الترتيب الثالث من حيث درجات الموافقة، وبالتالي رأس المال البشري يسهم بشكل أكبر في تكوين رأس المال المعرفي داخل الجامعة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: أبو لبدة (2018).

ثانياً: إجابة السؤال الفرعي الثاني

نص السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات والتكرارات والنسب المئوية، واختبار (One sample T. Test)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (12): نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لكافة فقرات محور النجاح الاستراتيجي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	تهتم الجامعة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة.	24.4*	84.8	.944	1
2.	يتم غالباً بلوغ المستوى النوعي المستهدف في الاستراتيجية.	*3.81	76.2	.814	5
3.	يتم تحديد أسلوب العمل المناسب على الدوام من قبل إدارة الجامعة.	09*3.	78.00	.745	4
4.	تحدد إدارة الجامعة معايير أداء واضحة مرتبطة بالاستراتيجية.	*3.60	72.0	.701	8
5.	تعمل إدارة الجامعة على إدخال تغييرات على الخدمات التعليمية تتسجم مع التغيرات في البيئة.	*4.16	83.2	.626	2
6.	لدى الجامعة القدرة على ترجمة الاستراتيجيات المحددة إلى آليات عمل قابلة للتنفيذ.	*3.28	65.6	.878	13
7.	تولي إدارة الجامعة أهمية كافية لتهيئة كافة المتطلبات اللازمة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة.	*3.22	64.4	.953	14
8.	يتم تنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة داخل الجامعة.	*3.47	69.4	.918	12
9.	تشرك الجامعة المختصين من أجل ضمان التنفيذ	*3.48	69.6	.819	11

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتبة
	الفعال للاستراتيجية.				
10.	تتبنى إدارة الجامعة التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.	*3.54	70.8	.679	10
11.	تراعي إدارة الجامعة خطوات التنفيذ التي تم وضعها في صياغة الاستراتيجية.	*3.57	71.4	.916	9
12.	تراعي إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها للتنفيذ الفعال للاستراتيجية.	*3.75	75.0	.741	6
13.	يساعد الهيكل التنظيمي على استغلال الكفاءات الموجودة لتنفيذ الاستراتيجية.	*3.73	74.6	.879	7
14.	توجد مشاركة وشفافية في المعلومات بين كليات الجامعة ومراكزها المختلفة.	*3.91	78.2	.743	3
	جميع أسئلة المجال	3.69	73.8	.593	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (12) ما يأتي:

1- المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المحور يساوي (3.69)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (73.8%)، والانحراف المعياري (0.59)، وهذا يعني عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير عن المتوسط الحسابي، والمحور ككل دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ونستنتج من ذلك أن مستوى النجاح الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

2- حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها: " تهتم الجامعة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة " حصلت على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.24) وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة رقم (7) والتي نصها " تولي إدارة الجامعة أهمية كافية لتهيئة كافة المتطلبات اللازمة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة " على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.22) وهي درجة موافقة متوسطة، وحصلت الفقرة رقم (6) والتي نصها " لدى الجامعة القدرة على ترجمة الاستراتيجيات المحددة إلى آليات عمل قابلة للتنفيذ " على درجة موافقة متوسطة (3.28).

بشكل عام نستنتج أن جامعة الأزهر لديها مستوى مرتفع من النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا النجاح يعود إلى كفاءة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وفعالية الهيكل التنظيمي، ويؤخذ على الجامعة في هذا المجال الضعف النسبي في عملية التنفيذ الاستراتيجي، وضعف تهيئة متطلباتها. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الحوارة (2018)، ودراسة الكبيسي، وحسن (2018)، ودراسة التميمي والخشالي (2015).

ثالثاً: إجابة السؤال الفرعي الثالث:

نص السؤال الفرعي الثالث : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال المعرفي والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة ؟ وللإجابة عن السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية التالية مقابل الفرضية البديلة:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين رأس المال المعرفي والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة . ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:-

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين رأس المال البشري والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين رأس المال الهيكلي والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة.
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين رأس مال العلاقات والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة.

والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار الفرض باستخدام معامل ارتباط بيرسون:

جدول (13): العلاقة بين رأس المال المعرفي والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر

رأس المال المعرفي وأبعاده	النجاح الاستراتيجي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	النجاح الاستراتيجي	.725**	.000
رأس المال الهيكلي		.567**	.000
رأس مال العلاقات		.835**	.000
رأس المال المعرفي بكافة أبعاده		.831**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (13) ما يأتي:

1. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين رأس المال المعرفي والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة ، حيث كان معامل ارتباط بيرسون ($.831^{**}$) ومستوى دلالة (.000)، وبناءً عليه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: أبو لبدة (2018)، ودراسة: khan et. Al (2012).
2. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين رأس المال البشري والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة ، حيث كان معامل ارتباط بيرسون ($.725^{**}$) ، ومستوى دلالة (.000)، وبناءً عليه نرفض الفرضية الصفرية رقم (1) من الفرض الرئيس الأول.
3. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين رأس المال الهيكلي والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة ، حيث كان معامل ارتباط بيرسون ($.567^{**}$)، ومستوى دلالة (.000)، وبناءً عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرض الرئيس الأول.
4. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين رأس مال العلاقات والنجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة ، حيث كان معامل ارتباط بيرسون ($.835^{**}$) ، ومستوى دلالة (.000)، وبناءً عليه نرفض الفرضية الصفرية رقم (3) من الفرض الرئيس.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن طبيعة عمل الجامعات بشكل عام والتي تركز على (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) تعتمد بشكل كبير على رأس المال المعرفي وما يتضمنه من رصيد معرفي ومعلوماتي مكتسب للجامعة، ويتوفر في مواردها

البشرية المميزة، وعلاقتها مع المجتمع المحلي الدولي، ونظم واجراءات العمل التي تميزها عن غيرها من الجامعات، وبالتالي يتوقف نجاحها الاستراتيجي بشكل كبير على مواردها المعرفية.

رابعاً: إجابة السؤال الفرعي الرابع:

نص السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير معنوي لرأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة؟ وللإجابة عن السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية التالية مقابل الفرضية البديلة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لرأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة.

وباستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد تبين ما يأتي:

جدول رقم (14): نتائج تحليل انحدار رأس المال المعرفي على النجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي						
Durbin-Watson	Sig	قيمة دالة اختبار (t)	معامل التحديد R^2	معامل التحديد R	معاملات الانحدار β	المتغيرات المستقلة
1.83	.020	1.281		-	0.281	الثابت
	.000	5.502	0.52	.725**	0.535	رأس المال البشري
	.000	5.401	0.32	.567**	0.433	رأس المال الهيكلي
	.000	6.846	0.69	.835**	0.658	رأس مال العلاقات
					0.691	معامل التحديد R^2 الكلي
.000	Sig(F)				232.742	قيمة "F"

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Enter) يمكن استنتاج ما يلي:

يوضح الجدول أعلاه نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة (Enter) أن النجاح الاستراتيجي (المتغير التابع)، يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغير المستقل رأس المال المعرفي، حيث بلغ معامل الانحدار المتعدد Multiple R = .831^a، وبلغ معامل التحديد r square = .691، وهذا يعني أن ما نسبته (69.1%) من التأثير في النجاح الاستراتيجي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع رأس المال المعرفي، والنسبة المتبقية (31.9%)، قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في النجاح الاستراتيجي. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة: khan et.al (2012)، ودراسة: أبو لبدة (2018). ويتضح أيضاً أن بُعد رأس مال العلاقات هو أكثر الأبعاد تفسيراً للتغير في المتغير التابع حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.69$ ، وجاء في المرتبة الثانية بعد رأس المال البشري حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.52$ ، وجاء في المرتبة الثالثة بعد رأس المال الهيكلي حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.32$.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بكفاءة رأس مال العلاقات في الجامعة، وكفاءة رأس المال البشري، والذي أتاح لجامعة الأزهر قدرة مميزة على تحقيق النجاح الاستراتيجي، وحيازتها مكانة تنافسية متقدمة مقارنة بالجامعات المحلية. سيما أن المعرفة المتكونة نتيجة ما تمتلكه الجامعة من علاقات داخلية وخارجية محلية ودولية لها دور كبير في تحسين قدرة الجامعة التنافسية.

الجزء الخامس: نتائج توصيات الدراسة

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

1. يتوفر رأس المال المعرفي في جامعة الأزهر بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71)، ويعود ذلك في جزء منه إلى المستوى المعرفي المميز الذي يمتلكه العنصر البشري في الجامعة، وكذلك المعرفة المتحصلة للجامعة نتيجة رأس مال علاقاتها مع الأطراف الخارجية المرتبطة بالجامعة.
2. رأس المال البشري هو أكثر الأبعاد مساهمة في تكوين رأس المال المعرفي في جامعة الأزهر، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82)، يليه رأس مال العلاقات بمتوسط حسابي (3.78)، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي (3.52)، ويرجع ذلك إلى ما يمتلكه العاملون من خبرات ومهارات وقدرات مميزة في الجامعة، وكذلك اهتمام الجامعة بعملية التوظيف وحسن اختيار العاملين.
3. حققت جامعة الأزهر مستوى مرتفع من النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي (3.69). وهذا النجاح يعود في جزء منه إلى فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي، وكفاءة الهيكل التنظيمي في الجامعة.
4. هناك بعض أوجه الضعف النسبي في رأس المال العرفي، تتمثل في ضعف تقديم العاملين بالجامعة لأفكار جديدة، ضعف عملية توثيق وكتابة سياسات وإجراءات العمل، وضعف مساهمتها في خلق معرفة جديدة، نظم المعلومات في الجامعة لا تدعم بشكل كافي عملية التدريس والبحث العلمي، ضعف سعي الجامعة لإقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية، وكذلك ضعف الاهتمام بإشباع الحاجات والرغبات المتنوعة للعاملين.
5. هناك بعض أوجه الضعف النسبي في مجال النجاح الاستراتيجي، تتمثل في ضعف إيلاء إدارة الجامعة أهمية كافية لتهيئة كافة المتطلبات اللازمة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة، وضعف قدرة الجامعة على ترجمة الاستراتيجيات المحددة إلى آليات عمل قابلة للتنفيذ.
6. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين رأس المال المعرفي وأبعاده (البشري، الهيكلي، العلاقاتي) ومستوى النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للأبعاد مجتمعة (0.831)، وبُعد رأس مال العلاقات هو أكثر الأبعاد ارتباطاً بالنجاح الاستراتيجي بمعامل ارتباط (0.835)، يليه بُعد رأس المال البشري بمعامل ارتباط (0.725) ويليه في المرتبة الأخيرة بُعد رأس المال الهيكلي بمعامل ارتباط (0.567).
7. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لرأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر، حيث فسر المتغير لمستقل رأس المال المعرفي (69.1%)، من التغيرات في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي، وبعد رأس مال العلاقات هو أكثر الأبعاد تفسيراً للتغير في النجاح الاستراتيجي، يليه في التأثير بعد رأس المال البشري، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد رأس المال الهيكلي.
8. يتوفر في جامعة الأزهر رأس مال معرفي بدرجة مرتفعة، ساهم في تكوينه ما يمتلكه جامعة الأزهر من معرفة متميزة تولدت من رأس المال بشري والهيكل والعلاقاتي الذي تحوزه، وقد ساهم رأس المال المعرفي في تحقيق مستوى مرتفع من النجاح الاستراتيجي في الجامعة.

ثانياً: توصيات الدراسة

فيما يلي مجموعة من التوصيات الموجة لإدارة جامعة الأزهر بغزة:

1. مزيد من الاهتمام بتعزيز رأس المال المعرفي بكل مكوناته البشرية والهيكلية والعلائقية لما له من تأثير على النجاح الاستراتيجي.
2. تشجيع العاملين بالجامعة على تقديم أفكار جديدة متعلقة بتطوير العمل بشكل مستمر، وتبني تنفيذها، ومكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية منها سواء بشكل مادي أو معنوي.
3. توثيق وكتابة سياسات وإجراءات العمل لكل الكليات والأقسام داخل الجامعة، والعمل على تعزيز مساهمتها في خلق معرفة جديدة.
4. تحديث نظم المعلومات وتطورها في الجامعة، وربطها بقواعد بيانات عالمية بحيث تدعم جهود الجامعة وأعضاء هيئة التدريس في عملية التدريس والبحث العلمي.
5. سعي الجامعة لإقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية بغرض اكتساب مزيد من المعرفة، والاهتمام بشكل أكبر بمعرفة حاجات ورغبات العاملين والعمل على إشباعها وتلبيتها.
6. مزيد من الاهتمام بتهيئة كافة المتطلبات اللازمة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة، وتحسين مقدرة الجامعة على ترجمة الاستراتيجيات المحددة إلى آليات عمل قابلة للتنفيذ.
7. العمل بشكل أفضل نحو تحقيق مستويات مرتفعة من النجاح الاستراتيجي من خلال التخطيط الاستراتيجي الجيد، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال للخطة الموضوعية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو لبدة، صابرين عماد عرفات. (2018م). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.
- التميمي، إياد فاضل، والخشالي، شاكرا جاراالله. (2015م). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*، المجلد (11)، العدد (3)، عمان، الأردن، ص 461-667.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين المرسى. (2006م). *الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية*: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- جاد الرب، سيد محمد. (2016م). *الإدارة الاستراتيجية*، القاهرة: دار الفكر العربي، مصر.
- حسن، راوية. (2005م). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- الحالمة، محمد عزات، والعزاوي، سامي فياض. (2009م). رأس المال المعرفي وأثره في اسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال - دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، عدد (19)، ص 101-162.
- الحمداني، ناهدة، وعلي، أكرم. (2010م). رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، *مجلة تنمية الزايفين*، المجلد 32، العدد 98، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص 145-119.
- الحواجرة، كامل محمد. (2018م). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (14)، العدد (3)، الأردن، ص 431-444.
- داود، فضيلة سلمان. (2012م). النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحولية - دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، جامعة بغداد، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، المجلد 7، العدد 18، ص 220-254.
- الدليمي، سمر صلاح شاكر. (2013م). *تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- الركابي، كاظم نزار. (2004م). *الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- الزيادات، محمد عواد. (2008م). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- السعيد، هاني محمد. (2008م). رأس المال الفكري انطلاقاً إدارية معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر.
- سيد، رحاب فايز أحمد. (2016م). قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف - دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، *مجلة أعلم*، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (AFLI)، العدد السادس عشر، القاهرة، مصر، ص 15-68.
- شحادة، محمد. (2016م). *متطلبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- شعبان، مصطفى رجب. (2011م). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، (دراسة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- طالب، علاء فرحان، والجناحي، أميرة. (2009م). إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الطعان، فارس. (2013م). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في وزارة النقل، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد(1)، العدد(3)، العراق، ص 196-246.
- عبد الجواد، ناريمان محمود. (2016م). استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت وأثره على كفاءة رأس المال المعرفي لدى شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العنزي، أميرة خضير كاظم. (2010 م) . دور أبعاد إدارة علاقات الزبون و التفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد، وحسن، رنا فلاح. (2018م). تأثير العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في عدد من الكليات الأهلية بمدينة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (23)، العدد (101)، العراق، ص 18-35.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2005م). إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر
- محمد، وخولة عبد الحميد، وجاسم، ذكرى طالب. (2008 م). أثر تقويم أداء الموارد البشرية في نجاح المنظمة - دراسة تطبيقية - بابل، مجلة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد(4)، العدد(15)، العراق، ص 1180-1199.
- مصطفى، عبد العباس عصاد. (2018م). تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تحليلية في ديوان وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (24)، العدد (103)، العراق، ص 164-193.
- المفرجي، عادل، وصالح، أحمد. (2003 م). رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة-فلسطين. (2012م). إرشادات وتعليمات تقييم برامج التعليم العالي في فلسطين
- ياسين، سعد غالب. (2010م). الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Brooking, A., (1996). **"Intellectual Capital: Core Asset for the third Millennium enterprise"**, London: International Thomson Business Press.
- Dzinkowski, R., (2000). **The measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction**, Management Accounting: Magazine of chartered Management Accountants, 18(2): 34 -47.
- Gatzert, N & Schmit, J, (2015). **" Supporting Strategic Success through Enterprise-Wide Reputation Risk Management"** , Working Paper, Department of Insurance Economics and Risk Management Friedrich-Alexander University.
- Khan, F.A., khan, R.A.G., and Khan, M.A. (2012), "Impact of Intellectual Capital on Financial Performance of Banks in Pakistan: Corporate Restructuring and Its Effect on Employee Morale and Performance", **International Journal of Business and Behavioral Sciences**, Vol. 2, No.6, pp. 22-30.
- Mckenzie & Winkele C,(2004). "Pictures of Knowledge Management, Developing a Method for Analysing Knowledge Metaphors in Visuals" **Electronic Journal of Knowledge Management**. Volume 7. Issue 4, (pp405 -415).
- Mention, A.,(2012). Intellectual Capital, Innovation and Performance: A Systematic Review of the Literature, **Business and Economic Research**, Vol., 2, No., 1, pp25-30.
- Nasser Feghm, (2010). Strategic Structure for Organizational Performance, Islamic Azad University- Tabriz Branch, **Iran International Journal of Management and Innovation**, Volume 2, Issue 2.
- Sukasame, Nittana, (2005). **"E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E-Commerce Entrepreneurs"**, p.p (4) www.pacis-net.org/file/2005/390.pdf
- Sveiby, K., (1997). **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring knowledge Based Assets**, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Thomas Stewart, (1998). **Intellectual Capital: The New Wealth of Organisation**, london, niquolaq breaeely publishing, Doubleday, New York, p: 69.
- Waldron. Darryl G & Antonio, San. (2008). Trans nationality : An index of strategic success ", **International Journal of Business Strategy**, Vol 8, No 2.
- Willem, Frank . (2015) . **strategic success : A Step-by-Step** " , <http://dlx.booksc.org/01600/libgen.scimag01699.zip/browse/jsc.537.pdf>.

مواقع الإنترنت:

- <http://www.rtdee.com/Strat.Success%20Model2005.pdf> / تاريخ الزيارة 15/3/2019
- / https://people.cs.umass.edu/Gates./Lecture_21_2004-03-31_Introduction.pdf. تاريخ الزيارة 12/3/2019
- <http://www.alazhar.edu.ps> / تاريخ الزيارة 14/4/2019
- <http://www.webometrics.info/en> / تاريخ الزيارة 25/4/2019