

## دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة

الملك عبدالعزيز

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية في جامعة الباحة

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر رأس المال الفكري (البشري، العلاقي، الهيكلي) بجامعة الملك عبد العزيز كما هدفت إلى الكشف عن درجة توفر ابعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة و الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة افراد عينة الدراسة في تقدير توفر رأس المال الفكري (البشري، العلاقي، الهيكلي) وكذلك في درجة توفر ابعاد الميزة التنافسية تُعزى لنوع الكلية (نظرية، تطبيقية) بجامعة الملك عبد العزيز، كما هدفت إلى الكشف عن نوع و قوة العلاقة بين درجة توفر رأس المال الفكري بأبعادها، ودرجات توفر ابعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، و تم استخدام المنهج الوصفي بصورته الارتباطية و تم تطبيق استبانة من إعداد الباحث استوفت شروط الصدق و الثبات و تمثّل مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (العمداء وعمداء العمدات المساندة و رؤساء الأقسام الأكاديمية). بالجامعة و عددهم (٢٨٠) و كان عدد الاستبانات المرجّعة و الصالحة (١٦٨) و أظهرت النتائج أن درجة توفر رأس المال الفكري بجامعة الملك عبد العزيز كانت "عالية" و متوسط حسابي (٣,٥٥)، و بانحراف معياري بلغ (٠,٧١). بينما تراوحت الانحرافات المعيارية في الأبعاد من (٠,٦٩-٠,٨٢)، وجاء بُعد رأس المال البشري (المعرفة، كفاءة الأفراد) بالرتبة الاولى و بمتوسط حسابي (٣,٥٧) بدرجة توفر عالية ثم رأس المال الهيكلي بالرتبة الثانية و بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥) ثم العلاقي بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠) بالرتبة الأخيرة. كما أن درجة توفر ابعاد الميزة التنافسية بالجامعة كانت "عالية" و بمتوسط حسابي (٣,٤٧)، و بانحراف معياري بلغ (٠,٧٨)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية في الأبعاد من (٠,٧٦-٠,٨١). وجاءت القدرة على التفكير الاستراتيجي بالرتبة الاولى و بمتوسط حسابي (٣,٥٤) بدرجة توفر عالية ثم أسس بناء الميزة التنافسية بالرتبة الثانية و بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠) ثم التكيف التنظيمي بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨) ثم تقييم موارد وقدرات الجامعة (٣,٣٤٣) بدرجة عالية و معرفة قدرات المنافسين بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٧) بالرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تقدير توفر رأس المال الفكري بجامعة الملك عبد العزيز تُعزى لنوع كلية حيث بلغت قيمة ت للدرجة الكلية (١,٥٨) و بلغت دلالتها الإحصائية (٠,١٢)، بينما تبين وجود فروق في بُعد الهيكلي حيث بلغت قيمة "ت" (٢,٠٩) و كانت قيمة دلالتها الإحصائية (٠,٠٤) و هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) و قد كانت لصالح الكليات النظرية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٦٨) مقابل الكليات التطبيقية (٣,٤٤)، و أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تقدير توفر الميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز تُعزى لنوع الكلية حيث بلغت قيمة ت للدرجة الكلية (١,٦٤) و بلغت دلالتها الإحصائية (٠,١٠) و هي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات تقدير توفر الميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز تُعزى لنوع الكلية، و أظهرت النتائج أيضاً أن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لرأس المال الفكري و الدرجة الكلية للميزة التنافسية بلغت (٠,٩٣)، و هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) و قد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ابعاد رأس المال الفكري و الدرجة الكلية للميزة التنافسية من (٠,٨٥-٠,٩٤) و قد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ابعاد الميزة و الدرجة الكلية لرأس المال الفكري من (٠,٨٠-٠,٩٣) و جميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١). و توصي الدراسة بالاهتمام برأس المال الفكري للجامعات و تعظيمه، و وضع رأس المال الفكري و الميزة التنافسية كموجهات للخطط الاستراتيجية للجامعات، كما توصي بضرورة قيام الجامعات بدراسات مسحية لتقييم قدرات المنافسين و احتياجات المستفيدين.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري؛ الميزة التنافسية؛ جامعة الملك عبد العزيز.

### The Role of the Intellectual Capital in Achieving Competitive Advantage Universities: A field Study Applied to King Abdulaziz University

Dr. Abdul Wahid Saud Al-Zahrani

Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning,  
Faculty of Education, Al-Baha University

### Abstract:

The study aims to reveal the availability of the intellectual capital (human, relational, and structural) at King Abdulaziz University. It also aimed to reveal the availability of the dimensions of the competitive advantage from the viewpoint of the study sample members and to reveal whether there are statistically significant differences at a significance level of ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the average response of the study sample in estimating the availability of the intellectual capital (human, relational, and structural) as well as in the availability of the dimensions of the competitive advantage due to the type of college (theoretical, applied) at King Abdulaziz University. The study is intended to unveil the type and strength of the relationship between the availability of the intellectual capital in its dimensions, and the availability of the dimensions of the competitive advantage at King Abdul Aziz University from the perspective of the study sample members. The descriptive approach was used in its correlational form, and a questionnaire prepared by the researcher was applied that fulfilled the conditions of honesty and consistency. It represents the study community from all academic leaders (deans, deans of supporting deanships and heads of academic departments) at the university, who were estimated at (280) individuals, while the number of returned and valid questionnaires was (168). The results showed that the availability of the intellectual capital at King Abdulaziz University was "high" with an arithmetic mean of (3.55), and a standard deviation of (0.71). While the standard deviations in the dimensions ranged from (0.69 to 0.82), the human capital dimension (knowledge, individuals' competence) came first with an arithmetic average (3.57) with a high availability, then the structural capital in the second rank, with an arithmetic average of (3.55), then the relational in the third rank with an arithmetic average of (3.50) at the last rank. The availability of the dimensions of the university's competitive edge was "high", with an arithmetic average (3.47), and a standard deviation of (0.78), whereas the standard deviations in the dimensions ranged from (0.76-0.81). The ability to think strategically came first with an arithmetic average of (3.54) with a high degree of availability, then the foundations for building competitive advantage in the second rank with an arithmetic average of (3.50), then the organizational adjustment at the third rank with an arithmetic average of (3.48), then assessing the university's resources and capabilities (3.343) with a high degree and finally identifying the competitors' capabilities was in the last rank with an arithmetic average (3.37) with a medium degree. The results of the study also showed that there were no statistically significant differences at the significance level of ( $0.05 \geq \alpha$ ), between the averages of estimating the availability of the intellectual capital at King Abdulaziz University according to the type of college, where the value of "T" for the total score was (1.58) and its statistical significance was (0.12), while it was found that there were differences in the structural dimension, where the value of "T" was (2.09) and the value of its statistical significance was (0.04), which is a statistically significant value at the level of significance (0.05). It was towards the theoretical colleges whose mean value was (3.68) compared to the applied ones (3.44). The results showed that there were no statistically significant differences at significance level of ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the averages of estimating the availability of a competitive advantage at a university King Abdulaziz due to the type of college, where the value of "T" for the overall score was (1.64) and its statistical significance was (0.10). It is a value that exceeds a significance level of (0.05), which indicates that there are no differences between the averages of estimating the availability of competitive advantage at King Abdulaziz University due to the type of college. The results also showed that the value of the coefficient of relationship between the total degree of the intellectual capital and the total degree of competitive advantage was (0.93), which is a statistically significant value at the significance level of (0.01). The values of coefficient of relationships ranged between the dimensions of the intellectual capital and the total degree of competitive advantage from (0.85-0.94). The values of the coefficient of relationships ranged between the dimensions of the advantage and the total degree of the intellectual capital from (0.80-0.93), all of which are statistically significant values at the significance level of (0.01). The study recommends paying attention to and maximizing the intellectual capital of universities, and setting the intellectual capital and the competitive advantage as guides for the strategic plans of universities. It also recommends that the universities must conduct survey studies to assess the competitors' capabilities and the needs of the beneficiaries.

Keywords: intellectual capital, competitive advantage, King Abdulaziz University.

## مقدمة:

يعيش العالم تحولات كبرى على كافة الأصعدة، والتحول الأبرز الذي يعيشه العالم المعاصر هو الاعتماد على المعرفة لتكون محورا لكل هذه التحولات، لتكون المعرفة المورد الاستراتيجي الأبرز الذي يتنامى بشكل كبير، وتتنافس المنظمات على الظفر بالحصة الأوفى من هذا المورد، البالغ التعقيد والديناميكية.

وتطمح الاستراتيجية الوطنية أن يكون الاقتصاد السعودي من بين الدول العشر الأكثر تنافسية في العالم بحلول عام ٢٠٣٠، وفق نهج متعدد الأبعاد بطبيعته، فهو ينطوي على عدة عوامل من بينها إصلاح نظام التعليم والتدريب (المركز السعودي للتنافسية، ٢٠١٩، ص ٨)، والمملكة العربية السعودية واحدة من الدول الناهضة اقتصاديًا، تدرك أن التحول إلى مجتمع المعرفة أصبح ضرورة تفرضها الظروف والتطورات الدولية، والتي تغير فيها مفهوم المنافسة لتصبح المعرفة أساس المزايا التنافسية بين الدول وهذا التحول يتطلب التركيز على العنصر البشري وتوجيهه ليكون مبدعا وأكثر إنتاجية. (الغامدي، ٢٠١٩). وما يجب إدراكه أن تعليم القرن الحادي والعشرين هو حجر الأساس للتنافسية، فالتحولات الجوهرية في الاقتصاد تتطلب سياسات خلاقة لإيجاد تواصل بين التعليم والتنافسية، فنظام التعليم في القرن الحادي والعشرين هو التحدي المركزي أمام بناء القدرات التنافسية للدول (عبدالمطلب، ٢٠١٦).

وتعني الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعامله في نفس النشاط، والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءة والمعرفة التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية (العبد اللطيف، ٢٠٢٠) أما الميزة التنافسية للجامعة فتعني قدره الجامعة على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين ادائها ومخرجاتها بما يحقق اهدافها المحلية والعالمية (الصالح، ٢٠١٢)، ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية توفر عدد من الأبعاد تتمثل في النوعية والجودة، والمرونة وسرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين، والإبداع والابتكار، والتميز التنافسي بامتلاك موارد غير قابلة للتقليد، وغير متاحة للمنافسين (العبد اللطيف، ٢٠٢٠). ويمكن اعتبار رأس المال الفكري موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية؛ لأنه يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية من حيث الندرة والقيمة وصعوبة التقليد أو المحاكاة وعدم القابلية للاستبدال (مبروك، ٢٠١٩).

وفي ظل هذا التنافس أصبح رأس المال الفكري وعصر المعلومات هو رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيس في عملية الابتكار والتجديد، وهو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة،

ومن ثم إلى ميزة تنافسية (الروسان والعجلوني، ٢٠١٠)، وبات العالم ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه استثمار يفوق عائده عشرات الأضعاف من الاستثمار في الموارد الأخرى (الوزير، ٢٠١٨).

وهناك شبه اتفاق على مكونات وعناصر رأس المال الفكري، والاختلاف في ذلك يأتي من اختلاف وجهة نظر واهتمامات مستخدميه. إلا أن التقسيم الأكثر شيوعاً هو التقسيم إلى رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقي (أبو سويرح، ٢٠١٥).

ويعتبر التعليم أساساً لتكوين رأس المال الفكري وتنميته، فهو وسيلة إعداد البشر وتزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل (العجمي وبادارنة، ٢٠١٠، ص ٥٣٢).

والجامعة هي الحاضن الرئيس لرأس المال الفكري، فهي المعنية بالدرجة الأولى باستقطاب العقول، وتنمية المجتمعات، وتحويل المعرفة إلى قيمة بما يمتلكه الأساتذة من المعارف والمهارات والقدرات، وما يتوفر في الجامعة من بيئة علمية لدعم الإبداع والابتكار (آل سعيدي، ٢٠١٧، ص ٢).

وإدارة رأس المال الفكري من الأبعاد الرئيسة التي تلعب دوراً كبيراً في تحقيق القدرة والميزة التنافسية للجامعات، وفقاً لمعايير التصنيف العالمية، لما له من دور هام في استثمار الأصول غير المادية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكاناتهم المحتملة. (السلمي ٢٠٠٣).

### مشكلة الدراسة:

يتعاضد دور الجامعات في ضوء العولمة وتدويل التعليم الجامعي، وانتشار مفهوم مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة وتعاضد دور التعليم في دعم تنافسية الدول، وانتشار فكرة وثقافة التنافسية للجامعات، وانتشار التقارير العالمية لتصنيف الجامعات (عبدالمطلب، ٢٠١٦، ص ٣-٤).

ويمكن تفسير الاهتمام المتزايد التنافسية في التعليم العالي بغلبة الاتجاه المهني على الاتجاه العلمي في طبيعة التعليم الجامعي، وكذلك بروز مفهوم السوق وآلياته، ودخوله في عمق عمليات وأنشطة مؤسسات التعليم العالي، وقياس أدائها ومخرجاتها (الصالح، ٢٠١٢).

وتتفق المؤسسات التعليمية في ضرورة امتلاكها للموارد المادية والبشرية، ولكن تختلف في درجة امتلاكها للميزات التنافسية المستدامة المتمثلة برأس المال الفكري، وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في منح الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية واكتشاف إمكاناتها المحتملة (المؤمنى وحراشنة وهياجنة، ٢٠١٨).

ويرى الهاجري (٢٠١٧) أن على الجامعات السعودية أن تتبنى رأس المال الفكري، والتوجه نحو تطبيقات إدارة المعرفة للتنافس مع الدول المتقدمة، ووضع الآليات التي تسمح بقياس رأس المال الفكري.

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

وأكدت دراسة المطيري (٢٠٠٧) أن الجامعات السعودية لكي تستفيد من رأس مالها الفكري يجب أن تواكب التحولات التي تفرضها أبعاد رأس المال الفكري، فتتضمن سياسات الجامعات مفهوم التنافسية، ومنح الجامعات الاستقلالية والحرية الأكاديمية والحوافز الملائمة.

ومن خلال الدراسات في منظمات الأعمال نجد ارتباطا للتنافسية باكتشاف رأس المال الفكري، وتنميته وإدارته، ولكن من الملاحظ قلة الدراسات المتاحة بشأن رأس المال الفكري في الجامعات العربية، حيث أن تركيز معظم الدراسات ينصب حول الشركات (المؤمني والحراشنة وهياجنة، ٢٠١٨، ص ٢١١).

وقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، فدراسة قشقش (٢٠١٤) كشفت أن رأس المال العلاقتي هو الأكثر تحقيقا للميزة التنافسية في الجامعات، كما أظهرت دراسة الرشيد والزيادي (٢٠١٤) علاقة رأس المال الفكري بالأداء الجامعي المتميز، وظهرت في دراسة آل سعيدي (٢٠١٧) علاقة موجبة بين أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد الميزة التنافسية. وكذلك كانت هناك علاقة جوهرية في دراسة (مبروك، ٢٠١٩) بين أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد الميزة التنافسية باستثناء بعد رأس المال التنظيمي الذي لم يظهر له علاقة ببعده الإبداع.

ومنذ العام (٢٠١٥) بدأ الحديث عن غياب الجامعات السعودية من المراكز ال ٥٠٠ الأولى في التصنيفات العالمية (العبداللطيف، ٢٠٢٠، ١٨٦)، وبدأت الجامعات تعمل على تحقيق تقدم في هذا الجانب توافقا مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تستهدف أن تكون خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة على مستوى العالم (وثيقة الرؤية، ٢٠٣٠) واستطاعت جامعات سعودية استطاعت تحقيق مكانة وسمعة جيدة، متجاوزة منافسيها، لتحصل على الاستقلال التام وفق نظام الجامعات الجديد، وإحدى هذه الجامعات هي جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، حيث نجحت جامعة الملك عبد العزيز في الحصول على ١١٦ اعتماد، ما بين اعتماد مؤسسي وبرامجي ومهني وتخصصي (جامعة الملك عبدالعزيز، ١٤٣٩، ص ١٠)، وقد كانت هذه الجامعة ضمن أولى الجامعات التي حصلت على استقلاليتها وفقا لنظام الجامعات الجديد، ومنذ عام ٢٠١٤م، واستطاعت جامعة الملك عبد العزيز تحقيق تقدماً وتحسين مركزها بـ ٩٣ مركزاً في ترتيبها ضمن قائمة الجامعات الأفضل عالمياً. وعلى مدار الخمس سنوات الماضية، تقدم تصنيف الجامعة (٤) مرات ولم تقدم أداء سلبيا خلال تلك المدة. وفي التصنيف الذي صدر مؤخراً في ٢٠١٨، حققت الجامعة مركزاً من بين أعلى ٢٨٪ مركز في تصنيف الجامعات العالمية كيو-إس. وبالنظر إلى وجود ما يقرب من ٢٦,٠٠٠ جامعة على مستوى العالم يشملها التصنيف، فإن جامعة الملك عبد العزيز تعد واحدة من أعلى (١٪) من الجامعات العالمية.

الأمر الذي يستدعي دراسة مواطن القوة التي أوصلت تلك الجامعة العريقة إلى مكانة مرموقة في سباق التنافسية؛ الأمر الذي دعا الباحث لدراسة أحد الأسباب المتوقعة لحصولها على هذا المركز التنافسي المتقدم ألا وهو رأس المال الفكري.

من هنا جاءت الحاجة إلى الكشف عن دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، وعليه فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس ما دور رأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك عبدالعزيز؟، ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما درجة توفر رأس المال الفكري (البشري، العلاقتي، الهيكلي) من وجهة نظر افراد عينة

الدراسة؟

**السؤال الثاني:** ما درجة توفر ابعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر افراد عينة

الدراسة؟

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات

استجابة افراد عينة الدراسة في تقدير توفر رأس المال الفكري (البشري، العلاقتي، الهيكلي) تُعزى لنوع الكلية (نظرية، تطبيقية)؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات

استجابة افراد عينة الدراسة في تقدير ابعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر افراد عينة الدراسة تُعزى لنوع الكلية (نظرية، تطبيقية)؟

**السؤال الخامس:** ما العلاقة بين درجة توفر رأس المال الفكري بأبعادها، ودرجات توفر أبعاد الميزة

التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟

**السؤال السادس:** هل يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز من خلال ابعاد رأس المال

الفكري؟

**أهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر الممارسات الدالة على الاهتمام برأس المال الفكري ودرجة تحقق الميزة التنافسية، والعلاقة بينهما، وذلك بعد عرض الأدبيات المتعلقة بكل من متغيري الدراسة.

**أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها حيث يحتل مفهوم التنافسية في الجامعات مكانة كبرى خاصة مع تدويل التعليم الجامعي وحرص الجامعات على الاستقلالية الإدارية والمالية، وحيث أن الجامعات

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

لا تمتلك في الغالب أصولاً ملموسة، وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، في ظل قلة الدراسات المتعلقة بالعلاقة بينهما في مجال التعليم العالي. وستقدم هذه الدراسة أداة مقننة لقياس درجة توفر المتغيرين والكشف عن العلاقة بينهما.

### مصطلحات الدراسة:

**رأس المال الفكري:** هو مجموعة الأفكار والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد وتنبع من فلسفة المجتمع، وتنسجم مع أهداف الجامعة وتساهم في تطوير أدائها، وتحقق لها العوائد المادية والمعنوية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية ومكوناته هي رأس المال البشري ورأس المال العلاقتي ورأس المال الهيكلي (المؤمني وحراشنة وهياجنه، ٢٠١٨، ص ٢١٢)، وتقيس أداة هذه الدراسة من خلال تقدير القيادات الجامعية (العمداء ورؤساء الأقسام) بجامعة الملك عبدالعزيز للممارسات الدالة على توفر رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة.

### الميزة التنافسية:

تعرف سميرة المحمدي (٢٠٢٠، ص ١٥) الميزة التنافسية للجامعة بأنها الكيفية التي تستطيع الجامعة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها من الجامعات الأخرى، من خلال مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة الجامعة تنسيقها واستثمارها لخلق قيمة ومنافع للمستفيدين أعلى مما يحققه المنافسين، والسرعة في التجديد، بحيث يصعب تقليدها وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين الجامعة. وتقيس أداة هذه الدراسة من خلال تقدير القيادات الجامعية (العمداء، ووكلاء العمادات، ورؤساء الأقسام) بجامعة الملك عبدالعزيز للممارسات الدالة على توفر الميزة التنافسية للجامعة.

### حدود الدراسة:

**الحدود البشرية:** تم تطبيق أداة الدراسة على القيادات الجامعية (العمداء ووكلاء العمادات ورؤساء الأقسام) بجامعة الملك عبدالعزيز.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة الدراسة في الجزء الأول من الفصل الأول من العام ١٤٤٢ هـ

**الحدود المكانية:** جامعة الملك عبدالعزيز.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

كتبت العديد من المؤلفات وأجريت العديد من الدراسات حول مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته والميزة التنافسية ومحدداتها، وسيختص هذا الجزء من الدراسة بالتوضيح المفاهيمي لكل منهما، ولتطبيقهما في مجال التعليم الجامعي. ومن ثم استعراض العلاقة بينهما من خلال بعض الأدبيات التي تطرقت لذلك.

## أولاً: رأس المال الفكري:

لم يظهر استخدام مصطلح رأس المال الفكري إلا في العقود المتأخرة، فقد استخدم رأس المال الفكري في عام ١٩٩٠ من قبل رجل الأعمال " رالف ستير " - مدير شركة ستونفالي - وخلال العقدين الماضيين أصبح رأس المال الفكري أحد أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة، وتم تعريفه على أنه تلك الأصول غير الملموسة التي تخلق قيمة للمؤسسة (الوزير، ٢٠١٨، ص ٢).

وعلى الرغم من ان استخدام المصطلح رأس المال الفكري منذ ١٩٥٨ إلا انه لم يجسد كمفهوم الا بحلول عام ١٩٦٩ وتم توظيف وتوسيع المفهوم من قبل المفكر بيتر دراكر عام ١٩٩٣ في وصفه لمجتمع ما بعد الرأسمالية، ومن تسعينيات القرن الماضي بدأ طرح المصطلح كمفهوم وتداوله على نطاق واسع، وشهد عام ١٩٩٩ انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في امستردام وتركزت الجهود حول مناقشه اهداف راس المال الفكري واتجاهاته وطرق قياسها ومستوياته وابعاده وفي عام ٢٠٠١ الوقت في كندا عقد المؤتمر الرابع لإدارة رأس المال الفكري وفي عام ٢٠٠٣ عقد في نيويورك مؤتمر برلين حول راس المال الفكري وادارته (مريم، ٢٠١٦).

وقد ظهر مفهوم رأس المال الفكري نتيجة التحول نحو اقتصاد المعرفة، الأمر الذي دعا لظهور حقل إداري جديد سمي بإدارة المعرفة والذي حظي باهتمام الباحثين لما قدمه من استيعاب أكبر للظروف والتحديات التي يشهدها قطاع الأعمال بفعل الثورة المعلوماتية، مما رتب على تلك المنظمات أعباء إضافية في محاولتها للتأقلم مع هذه التغيرات بهدف البقاء والاستمرار في أعمالها، وتطوير أدائها للوصول إلى مكانة تعزز من مكانتها التنافسية (Stewart,2003) في (ال سعيدي، ٢٠١٧).

## مفهوم رأس المال الفكري:

يرى أولريش (Ulrich,1998) في (المؤمني وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢٠٧) أنه مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على تحويل المنظمة إلى العالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.

كما يصف (Webstar) في (بريش، ٢٠١٣، ص ٢٩) رأس المال الفكري بأنه صفة للقياديين التحويليين تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع، كما يعتقد Spender أنه يمثل نخبة من العاملين الذين لهم القدرة على تفكيك هيكله الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي، وإعادة تركيبها بشكل متميز. أما دركر فيرى " أن رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المعارف والمهارات متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى" (الهلاي، ٢٠١١، ص ٢٤).

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

ويرى القهوي (٢٠١٥، ص ٥)، "أن رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة. كما أن رأس المال الفكري يلعب دورا تكامليا مع إدارة المعرفة"، وهناك من يرى أن رأس المال البشري جزء من رأس المال الفكري، وهناك من يرى العكس، أمثال (برحايل، ٢٠١٣) حيث ترى أن رأس المال الفكري جزء من رأس المال البشري، يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، تمكن المؤسسة من توسيع قيمتها السوقية، وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع قادر على اقتناص الفرص المناسبة. ويتفق مع هذا الرأي (المؤمن وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢٠٧) ويرون أن رأس المال الفكري يقصد به تلك الفئة من البشر التي تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية التي تمكنها من دفع عجلة التقدم على المستوى الوطني، وهو ما يميز أمة عن أخرى بقدرتها على تحويل رأس مالها الفكري إلى قيمة من خلال ما تحدثه من إنجازات واختراعات.

### أهمية رأس المال الفكري:

يعد رأس المال الفكري واحدا من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين كونه يمثل موجودا استراتيجيا للمنظمة وثروتها الحقيقية، وهو مصدر الإبداع والتجديد فضلا عن كونه مؤشرا لإدائها الاقتصادي وعلامة بارزة على نجاحها وتفوقها واستمرارها (رشيد والزيادي، ٢٠١٤).

ويتفق (أبو سويرح، ٢٠١٥) و(الصادق، ٢٠١٨) و(برحايل، ٢٠١٣) على أنه إذا كان رأس المال المادي يصنع الوجود المادي للمنظمة فإن رأس المال الفكري يصنع قيمتها السوقية. وأن رأس المال الفكري منجم، ولكن لا بد من تعدينه واستخراجه، ويعد أحد أساليب استخراجها هو نشر المعرفة

"ويعتبر رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمنظمات، باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيس في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير الإبداع، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ثم إلى ميزة تنافسية" (سهام علوان، ٢٠١٨، ص ١٨٣)، ويمكن النظر إلى إدارة رأس المال الفكري على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل، "فمديرو الألفية الثالثة مطالبون بفهم كل من المكونات المادية الملموسة وغير المادية وغير الملموسة لرأس المال الفكري. ويقابل هؤلاء المديرون تحديا كبيرا لتنمية السلوكيات التي تقدر قيمة رأس المال الفكري ثم تديره بعد ذلك على انه أصل" (بدوي، ٢٠١٧، ص ٣٣١).

ويمثل رأس المال الفكري مصدرا للربحية، ليشكل أكثر الموجودات قيمة في القرن العشرين، وبالتالي يجب تغيير النظرة إلى المورد البشري باعتباره مصدرا للمعرفة والإبداع وليس مجرد أيدي عاملة، وقد أصبح الاستثمار في التعليم استراتيجيا لدرجة ان رصيد رأس المال البشري في بعض الدول تفوق على رصيدها من رأس مالها المادي، وقد أصبح الحصول عليه والمحافظة عليه يرتب أعباء إضافية (المؤمن وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢٠٨).



وتتبع أهمية رأس المال الفكري من أهمية الأفراد ذوي التراكم المعرفي والتجارب الكبيرة التي لا تسمح للمنظمة فقط بتجاوز العراقيل والمشاكل التي تعوق نموها الطبيعي، بل تتجاوز ذلك إلى إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمة، وابتكار أعمال جديدة تسمح لها بالتكيف مع محيطها العام من جهة والبقاء في الريادة من جهة ثانية، وذلك من خلال قدراتها الابتكارية والتنظيمية وطاقاتها الإبداعية المتجددة في خلق القيمة وزيادة قدرتها التنافسية من خلال تجويد الأداء للمؤسسة (بدوي، ٢٠١٧، ص ٣٣٠).

كما أن إدارة رأس المال الفكري تسمح باستخدام أكثر فعالية وكفاءة للموارد المختلفة على نحو متزايد وتساعد في الحفاظ على الحفاظ على رأس المال الفكري المتنوع وتحسينه، وتساعد على ضمان جذب الكفاءات، وتوفير البدائل الأمثل لملء الأماكن الشاغرة، وتساعد المنظمة في التحضير لإعادة الهيكلة والتوسع في رأس مالها الفكري (عبدالقادر، ٢٠١٨، ص ١٣).

ويرى (Yogesh,1997) في (فرج الله، ٢٠١٦، ص ٣٧٠) "أن المنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري يكون لها المقدرة على الحفاظ على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة وتدعم الاستخدام العلمي للمعلومات بما يؤدي إلى تعزيز الأداء والتكيف مع البيئة المحيطة"، وتشير أدبيات رأس المال الفكري أن (٥٠٪-٩٠٪) من خلق القيمة في الاقتصاد الجديد ترجع إلى رأس المال الفكري مقارنة برأس المال المادي (سهام علوان، ٢٠١٨، ص ١٨٥).

ويؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري إلى تحقيق بعض المنافع طويلة الأجل ومنها: (بدوي، ٢٠١٧)

١. زيادة القدرات الإبداعية.

٢. تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.

٣. مزيد من الخدمات والمنتجات.

٤. تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات.

٥. تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.

وقد تتعرض المؤسسات إلى إحدى المشكلات التالية إذا لم تضع استراتيجية مناسبة للحفاظ على رأس

مالها الفكري: (صالح ٢٠٠١، ص ٨١)

١. قد يندثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ونتائجه لا تساوي شيئاً مما يؤدي إلى اهتزاز المنظمة.

٢. قد يهاجر رأس المال الفكري إلى منظمات أخرى، ويصبح الأمر أشد خطورة عندما تستغل معلوماتهم عن مؤسساتهم السابقة ونقاط ضعفها وقوتها.

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

٣. قد يعرقل الأفراد خطط المنظمة إذا أخفقت منظماتهم في الوفاء برغباتهم ومعرفة احتياجاتهم.

### مكونات رأس المال الفكري:

هناك شبه اتفاق على مكونات وعناصر رأس المال الفكري (المؤمنى وآخرون، ٢٠١٨)؛ (أبوسويح، ٢٠١٥)، والاختلاف في ذلك يأتي من اختلاف وجهة نظر واهتمامات مستخدميه. إلا أن التقسيم الأكثر شيوعاً هو التقسيم إلى رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) وهو تصنيف ستيوارت ١٩٩٧.

بينما يرى (عبدالمطلب، ٢٠١٦، ص ٢٣٦) "أن مكونات رأس المال الفكري هي الأصول البشرية. الأصول الفكرية، الملكية الفكرية، الأصول الهيكلية، رأس مال العلاقات".

ويتكون رأس المال الفكري من رأس المال البشري والذي بدوره يشمل كلا من: المعرفة، الخبرات، مهارات وقدرات الأفراد، ورأس المال الهيكلي (الداخلي) المتعلق بالبيئة الداخلية للمنشأة، ورأس المال العلائقي (الخارجي) وهو مصدر العلاقات مع البيئة الخارجية (الوزير، ٢٠١٨).

ويلاحظ أن هناك تداخل في رأس المال الهيكلي مع الأصول الفكرية، كما أن العلامات التجارية وحقوق النشر وبراءة الاختراع تصنف من ضمن رأس المال الهيكلي، في الوقت الذي يصنفها البعض أنها تدخل في الملكية الفكرية ورأس المال البشري.

**رأس المال البشري:** وهو المصدر الأساس لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة (ستيوارت) في (بدوي، ٢٠١٧).

ويذكر (رشيد والزيادي، ٢٠١٤) أن رأس المال البشري يحتل أهمية كبيرة لكونه يمثل مصدراً للإبداع والتجديد الاستراتيجي، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني في مختبرات البحوث وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية، وما الإبداع والابتكار المتمثل بالموجودات الفكرية (العمليات، التصميم، البرمجيات، الرسوم، الوثائق) والملكية الفكرية (براءات الاختراع والعلامة التجارية وحقوق النشر) إلا نتيجة لرأس المال البشري.

أما رأس المال البشري للجامعة فيرى (المؤمنى وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢١٢) "أنه هو مجموع المعرفة الصريحة أو الضمنية لموظفي الجامعة المكتسبة عن طريق التعليم الرسمي وغير الرسمي، وعمليات تحديد المعلومات المدرجة في أنشطتها، ويشمل معارف العاملين وقدراتهم وخبراتهم وقدراتهم الابتكارية ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو العمل. أنه يمثل العاملين ذوي المعارف والخبرات والذين يستطيعون تجاوز المعرفة الموجودة ويطورونها، مما يؤدي إلى الإبداع والتجديد".

**رأس المال الهيكلي:** ويقصد به "كل ما تمتلكه المنظمة من هيكليات وإجراءات، إجراءات، نظم، ولوائح، وقوانين، وفلسفات وسياسات بمختلف أنواعها" (الوزير، ٢٠١٨، ص ٢٧) بينما يعرفه (ستيوارت في بدوي، ٢٠١٧، ص ٢٢٨) "بأنه قدرات المنظمة التنظيمية التي تلبي وتنظم متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية، المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها. والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضاه وكذلك فائدة المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها"، أما (رشيد والزيادي، ٢٠١٤) فيريان أن رأس المال الهيكلي يتضمن مستودعات من القابليات التنظيمية، الالتزام التنظيمي، أنظمة إدارية معرفية، أنظمة مكافآت، أنظمة تكنولوجيا المعلومات، العمليات التشغيلية، الفلسفة الإدارية، الثقافة التنظيمية، صورة المنظمة، كما يمكن اعتباره نظام شامل وإجراءات عمل تعتمد عليها المنظمة لإيجاد الحلول للمشكلات المعقدة وخلق القيمة لها.

أما في الجامعة فيحدد (المؤمنى وآخرون، ٢٠١٨) **رأس المال الهيكلي في الجامعة** بالبنية التحتية، والتدريس، والأنشطة البحثية والمكتبة والموارد التكنولوجية المتاحة في الجامعة مثل قواعد البيانات والبرمجيات، وتكنولوجيا المعلومات، والمختبرات، والتراخيص، وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف والعلامات التجارية وإدارة المعرفة، وهو ملك للمؤسسة ويبقى بعد مغادرة العاملين لها.

### **رأس المال العلاقي:**

يذكر رشيد والزيادي (٢٠١٤، ص ١٤) أن "رأس المال العلاقي: يسمى أحيانا رأس المال الزبائني ورأس المال الخارجي ويعني شبكة علاقات المنظمة وارتباطاتها الخارجية وكذلك رضا الزبائن وولائهم ويشمل المعرفة بقنوات السوق والعلاقات مع الزبائن والموردين والحكومات".

ورأس المال العلاقي يقصد به محصلة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تسخر لتحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى. كما يرى ستيوارت في (بدوي، ٢٠١٧، ص ٢٢٨) أن رأس مال العلاقات: يشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية. ويرى (مريم، ٢٠١٦) أن رأس المال الزبوني أو العلاقي يشمل رضا الزبون وولائه، وتمكين الزبون والاحتفاظ به ومشاركته. ويرتبط رأس المال العلاقي بقدرة المنظمات على امتلاك المعرفة المنتجة المستندة إلى الشبكات والعلاقات الاجتماعية، ويعكس قدرة المنظمات على التفاعل في مجتمع الأعمال، ويعتمد نمو رأس المال العلاقي وتطوره على دعم رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يعمل بمثابة الجسر أو الوسيط في عمليات رأس المال الفكري إذ أنه المحدد الرئيس الذي يعمل على تحويل تلك العمليات إلى قيمة سوقية للمنظمة ونتيجة لإداء أعمالها.

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

أما الجامعة فإن رأس مالها العلاقاقي كما يراه (المؤمنى وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢١٣) فهو يتضمن "معايير السلوك ومجموعة العلاقات الاقتصادية والسياسية والمؤسسية المتقدمة بين الجامعة وشركائها الأكاديميين، والمؤسسات والمنظمات، والحكومات والمجتمع بشكل عام".

**خصائص رأس المال الفكري:** يتمتع رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص: (الصادق، ٢٠١٨، ص

(١١٣

١. صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية.
٢. يعتبر رأس المال الفكري من الأصول غير الملموسة ويتسم بدرجة عالية من عدم التأكد.
٣. صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة منظمات الأعمال.
٤. كلما زاد استخدام العنصر البشري تزايدت قيمة رأس المال الفكري نتيجة لتراكم الخبرة والمهارة.
٥. يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد.
٦. لرأس المال الفكري القدرة على حسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير.

### **خطوات بناء رأس المال الفكري:**

تمر عملية بناء رأس المال الفكري وفق خطوات متتالية على أن يتناغم تنفيذ هذه الخطوات مع الظروف الداخلية للمنظمة، وبيئتها الخارجية وهذه الخطوات هي: (الوزير، ٢٠١٨، ص ٣٢-٣٣)

١. استقطاب رأس المال الفكري: باستقطاب الكفاءات وبناء شجرة الكفايات ومراجعة منظومات المعرفة والتعلم.
٢. صناعة رأس المال الفكري: من حيث بناء خريطة المعرفة وبناء الأنسجة الفكرية والاعتماد على القيادة الذكية
٣. تطوير رأس المال الفكري: بتصميم هياكل تنظيمية مرنة، والاعتماد على تقنية المعلومات، لبناء الاستراتيجية التنظيمية وتعزيز الترابط والتكامل بين الوحدات التنظيمية، العملاء، والزبائن.

### **المحافظة على رأس المال الفكري:**

وتذكر (لويذة، ٢٠١٦)، و(مريم، ٢٠١٦) أن أسباب المحافظة على رأس المال الفكري تتمثل في كونه يمثل ميزة تنافسية: نظرا لأهمية الأفراد كميزة تنافسية يطلق عليهم (الزبون الداخلي) لذا من الأفضل التعرف على قدراتهم واتجاهاتهم، واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات لخدمة المنظمة، كما أن رأس المال الفكري يمثل ثروة كبيرة فالرجل في الثمانين لا يفقد أكثر من ٣٪ من قدراته الدماغية، وبالتالي يمكن الموظفين الأكبر سنا إضافة

اختراعات وأفكار عالية القيمة. ويمكن للمنظمة توفير نفقات الاستشارة من خارج المنظمة فلديها كفاءات تغنيها عن ذلك.

### الجامعة ورأس المال الفكري:

يتركز رأس المال الفكري في الجامعات بشكل واضح، إذ تستقطب الجامعات بحكم وظيفتها المجتمعية أعداداً من حملة الشهادات العليا المتميزين علمياً وتكنولوجيا وثقافياً، وفقاً لمعايير أكاديمية رفيعة، والشهادة في حد ذاتها ليست اعتباراً مهماً لرأس المال الفكري، بل القدرة والمهارة والإبداع. وبالتالي تعد الجامعات مخزناً ضخماً للقدرة والمهارات، ومن ثم فهي بيئة خصبة للإبداع (جوهر وغازي، ٢٠٢٠، ص ٤٠٥ - ٤٠٦).

إن الجامعة التي تمتلك رأس المال الفكري، تكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متقدم من المعرفة، وتدعم الاستخدام العلمي للمعلومات، بما يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي والقدرة المثلى على التكيف مع بيئة المنافسة (مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٠)، ويمكن القول إن الجامعة بحكم تكوينها وطبيعتها مهمتها هي حاضنة لرأس المال الفكري، وذلك من خلال سيادة الأجواء العلمية والثقافة المؤسسية التي ترسخها، ومن خلال كونها مصدر لإمداد المؤسسات الأخرى بنتائج رأس المال الفكري المتميزة. (جوهر وغازي، ٢٠٢٠)، وترى (سهام علوان، ٢٠١٨) أن قطاع التعليم الجامعي سباق في الأخذ بما توصل إليه العلم في اعتماده على المعرفة والابتكار والاهتمام برأس المال الفكري باعتباره الداعم الرئيس لتحقيق الإبداع بالجامعة، ومن دون الاستفادة منه تصبح الجامعة مجهولة ومهمشة.

وقد أصبح الاستثمار في التعليم استراتيجياً لدرجة أن رصيد رأس المال البشري في بعض الدول تفوق على رصيدها من رأس مالها المادي. وأن الزيادة الحاصلة ما هي إلا نتاج الاستثمار في رأس المال البشري، لذا يعد رأس المال الفكري ذو أهمية بالغة في أي مؤسسة تربوية تسعى إلى التطور والإبداع، وقد أصبح الحصول عليه والمحافظة عليه يترتب أعباء إضافية، وهذا يفرض استعمال وسائل متنوعة وطرق متعددة واعتماد معايير التميز والكفاءة والإبداع والديموقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية والمشاركة في صنع القرار (المؤمن وآخرون، ٢٠١٨) وقد أوصت دراسة (العجمي وبادرنة، ٢٠١٠) بضرورة اهتمام الجامعات بعناصر رأس المال الفكري واعتبارها وحدة متكاملة، واعتبرت أن عدم سعي الجامعات العربية إلى تبني برامج وسياسات واستراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية للمحافظة على رأس المال الفكري وإدارته من خلال الاستقطاب والتعيين والتدريب وتذليل الصعوبات التي قد تواجه رأس المال الفكري وإدارته، سوف يؤدي إلى أن تخسر تلك الجامعات أبرز عنصر فيها وهو رأس المال الفكري.

ويرى الهاجري (٢٠١٧، ص ٣٥٢) "إن الجامعات السعودية تعاني من عدد من المعوقات فيما يخص الاستثمار البحثي، ابتداءً بغياب الاستراتيجية الفاعلة، وعدم كفاية الموارد المالية، وقلة الباحثين، وصعوبة النشر،

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

وضعف الاستفادة من المراكز البحثية، وتنامي متطلبات الحياة الحديثة بما يفوق قدرات البحث العلمي، ولكي تتغلب الجامعات على ذلك لا بد أن تتبنى رأس المال الفكري، والتوجه نحو تطبيقات إدارة المعرفة للتنافس مع الدول المتقدمة، ووضع الآليات التي تسمح بقياس رأس المال الفكري".

وأكدت دراسة المطيري (٢٠٠٧) أن الجامعات السعودية لكي تستفيد من رأس مالها الفكري يجب أن تواكب التحولات التي تفرضها أبعاد رأس المال الفكري، فتتضمن سياسات الجامعات مفهوم التنافسية، ومنح الجامعات الاستقلالية والحرية الأكاديمية والحوافز الملائمة، إن ما يدفع الجامعات المعاصرة إلى التوجه للإدارة الفعالة هو ما تمتلكه من رأس مال فكري بما يحقق لها القيمة المادية والربحية والدعم، وتتمثل أهداف إدارة رأس المال الفكري بالجامعات تحقيق عائد مادي مع مراعاة العائد الاجتماعي للتعليم الجامعي، وتحقيق فعالية التكلفة الجامعية أي تحقيق أعلى عائد للأموال المنفقة، وربط التكلفة بالمكاسب، والتوسع في الاستقرار في إيرادات الجامعة من خلال التسويق الجامعي، ومواجهة المنافسة الخارجية والداخلية، وتحسين المركز التنافسي للجامعة (عبدالقادر، ٢٠١٦).

**ثانياً: الميزة التنافسية:**

**مفهوم الميزة التنافسية:**

يرى (الوزير، ٢٠١٨، ص ٤٩) "أن الميزة التنافسية تعني الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من قبل المنافسين، وتجسيد هذا الاكتشاف على أرض الواقع. وهي ما تختص به المؤسسة دون غيرها مما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عنا يقدمه المنافسون".

ويعرف (بدوي، ٢٠١٧، ص ٣٣٢) "الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية"، وتعرف الميزة التنافسية لدى (العبد اللطيف، ٢٠٢٠)، و(بريش، ٢٠١٣) بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط، والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية.

كما يذكر (بدوي، ٢٠١٧) أن مفهوم القدرة التنافسية يتجسد في مدى إمكانية المنظمة المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها في مجال النشاط الذي تنتمي إليه، كما ويرتبط المفهوم بفاعلية المنظمة والتي تحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى. ويرى مبروك (٢٠١٩) أن الميزة التنافسية تعني اكتشاف أكثر الطرق فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيًا.

### استراتيجيات الميزة التنافسية:

حتى نحقق الميزة التنافسية يجب على اتباع استراتيجية واضحة، وقد صنف (الوزير، ٢٠١٨) هذه الاستراتيجيات إلى:

١. استراتيجية التكلفة الأقل: بتصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة في المجال نفسه.

٢. استراتيجية التميز: وتعني تصميم منتجات مميزة ذات جودة عالية وقيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.

٣. استراتيجية التركيز: وتعمل على إنتاج سلع وخدمات لتلبية حاجات ورغبات شريحة صغيرة من العملاء

### خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية خصائص تبرز أهميتها وجدوى الحرص على تحقيقها لدى المؤسسات ويوضح (الوزير، ٢٠١٨) الخصائص التالية للميزة التنافسية:

- الميزة التنافسية مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الإستراتيجي الطويل.
- تتسم الميزة التنافسية بالنسبية، مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها مع فترات زمنية مختلفة مما يجعل فهمها في إطار مطلق صعب التحقيق.

● الميزة التنافسية متجددة وفق المعطيات الداخلية والخارجية.

● الميزة التنافسية مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال الميزات التنافسية بأخرى بكل سهولة.

**أهم مصادر الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية لا تخلق من العدم وإنما تستمد من مصادر لتحقيقها يوردها

(لويزة، ٢٠١٦) في التالي:

- الابتكار: بقاء ونمو المنظمة في الأجل الطويل يعتمد على قدرتها على تطوير منتجات جديدة وطرقا جديدة في أداء العمليات والأنشطة التنظيمية.

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

- البحوث والتطوير: الهدف من البحوث والتطوير هو إعادة تجديد وتحديث التكنولوجيا الموجودة وبالتالي دعم الميزة التنافسية بحيث تؤدي هذه البحوث إلى تحسين في المنتجات والعمليات، تجعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة.
- التعلم التنظيمي: وهو طاقات وعمليات تهدف إلى الاستمرار في تحسين الأداء ارتكازا إلى الخبرة والممارسة، وهو مفتاح النجاح التنافسي.

### العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية: (بدوي، ٢٠١٧) (بريش، ٢٠١٣)

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل تنبع من داخل المؤسسة، وعوامل أخرى تفرض من خارجها، أما العوامل الخارجية فتتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغييرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغييرات، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة التغييرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغييرات، ووجود نظام معلومات أصلا.

بينما العوامل الداخلية تعني قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ومن بينها الابتكار والإبداع اللذان لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية. ولا ينحصر الإبداع في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

### الميزة التنافسية للجامعات:

يمكن تعريف الميزة التنافسية للجامعات على أنها "قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب عليها، وتعني أيضا تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث (التعليم، والبحث، وخدمة المجتمع)" (العبد اللطيف، ٢٠٢٠، ص ١٩٢).

كما تعرفها (المحمدي، ٢٠٢٠، ص ١٥) بأنها "الكيفية التي تستطيع الجامعة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها من الجامعات الأخرى، من خلال مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة الجامعة تنسيقها واستثمارها لخلق قيمة ومنافع للمستفيدين أعلى مما يحققه المنافسين، والسرعة في التجديد، بحيث يصعب تقليدها وتأكيدها حالة من التميز والاختلاف بين الجامعة ومنافسيها".

أما (عبدالمطلب، ٢٠١٦) فيرى أن تنافسية الجامعات تشمل شقين أساسيين: أما الأول، فهو قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء الهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملي للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة وكذا في



ابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية، وأما الشق الثاني فهو القدرة على جذب واستقطاب الطلاب والطالبات من السوق المحلية والخارجية، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.

وينظر للتعليم على أنه أحد الأدوات المهمة لتمكين المجتمعات من بناء قدراتها التنافسية، والتنافسية في الجامعات جزء لا يتجزأ من تنافسية الدولة، وتعني الاستغلال الأفضل لقدرات الجامعة البحثية وإنتاج المعرفة والتي تسهم في تنمية المجتمع، وإعداد الموارد البشرية على مستوى عال بشكل متميز عن الجامعات الأخرى. (المحمدي، ٢٠٢٠)

ويرى (الصالح، ٢٠١٢، ص ٢٩٩) إن مقولة: الطلب يسبق العرض؛ جعلت مخطط التعليم وواضعي سياساته يربطون عمليات الإعداد المهني (كمًا ونوعًا) باحتياجات سوق العمل، إلا أنه في مجتمع المعرفة تتوجه أهداف التعليم الجامعي إلى أن العرض يخلق الطلب، وهذا يفرض على الجامعات أن تكون مصدرا للإبداع والابتكار في الفكر و التقنية، كما يفرض عليها أن يكون لديها رؤية تنبؤية عن مستقبل المجتمع واحتياجاته، والسبيل لبقاء الجامعات واستمراريتها هو بناء مزايا تنافسية للمؤسسة الأكاديمية، تقوم على بناء مجتمع المعرفة بما يتضمنه من تطبيقات إدارة المعرفة، القائمة على الإنسان/ التقنية/ الاستراتيجية. بحيث تضمن لها حسن استثمار واستخدام مواردها وإدارتها بكفاءة وفعالية، بما يخلق لها مكانة أكاديمية رصينة، ويساعدها على التطوير والتحديث المستمر، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين من خدماتها، بمعايير جودة وأداء عالية و متفوقة، ومما يدعم جهود بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الأكاديمية قدرتها على الاستفادة من الأساليب والأدوات الحديثة التي ترفع من مستويات الأداء، وتختصر كثيرا من التكلفة الزمنية و المالية، كالمقارنة المرجعية بالجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية المرموقة، وكذلك التفعيل الإيجابي لدور التحالفات الاستراتيجية وما يمكن أن تحققه من نقل للتقنية وتوطينها وتطوير العمليات الإدارية و تحسينها، وتحديث البحث العلمي وطرقه لآفاق علمية وإنسانية متعددة (الصالح، ٢٠١٢).

وجامعات اليوم ملزمة ببناء قدرات تنافسية والبحث عن التفوق والتميز، وهذا لا يتم إلا بالتغيير في فلسفة ورؤية التعليم الجامعي، ففي الوقت الذي ترى فيه المؤسسات الأكاديمية، أنها ذات طبيعة مختلفة يمكنها ان تبعتها عن طبيعة منظمات الأعمال، وتأثيرات السوق والمنافسة، فإنها المكان الذي يوفر المعرفة والعلم اللازمين لمواجهة مثل تلك الصعوبات والتحديات (آل سعيد، ٢٠١٧).

## مؤشرات الأداء التنافسية في مؤسسات التعليم العالي: (المحمدي، ٢٠٢٠، ص ٢٨)

**أداء الطالب:** ويشمل معدل سنوات الدراسة، ومعدل توظيف الخريجين في سوق العمل، ونسبة عدد الطلاب الذين يكملون دراساتهم العليا، ومعدل النجاح في اختبارات التراخيص المهنية.

**أداء الموظفين:** ويشمل أداء المدرسين في التدريس، وأداءهم في البحث العلمي، ومستوى البحوث التطبيقية، والخبرة والمهارات العملية.

**أداء المؤسسة:** ويشمل الثقافة المؤسسية، وتفوق المؤسسة وتفردتها، والخدمات والمسؤوليات المجتمعية، وتطوير البرامج، وإدارة الموجودات، والتعاون مع المؤسسات الخاصة.

أما (عبدالمطلب، ٢٠١٦، ص ٣-٤) فيرى أن من أسباب زيادة أهمية الميزة التنافسية للجامعات ما يلي:

- **العولمة وتدويل التعليم الجامعي:** أصبح هناك عدم قدرة لمؤسسات التعليم الجامعي الحكومية والتقليدية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية التي تتميز بأنها أعظم قدرة على التكيف مع متطلبات أسواق العمل وتطورات تقنيات التعليم، بما أوجد تحدى تحسين القدرات التنافسية أمام هذه الجامعات التقليدية من أجل البقاء والنمو.
- **انتشار مفهوم مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة:** أصبح التحدي الأهم أمام الدول هو إيجاد بيئات غنية بالتعليم، ليس فقط في الأماكن المصممة للتعليم الرسمي، وإنما في أماكن العمل وأماكن لقاء وتواصل الناس، وترقية البنية التحتية للتعليم والتدريب ونقل المعرفة والاتصالات لدفع تنافسية الدول، ودعم القدرات التنافسية للجامعات لتكون المحركات القوية للتجديد والتغيير بوصفها مصانع للبشر ذوي المعرفة والمهارات.
- **تعاظم دور التعليم في دعم تنافسية الدول:** أدركت العديد من الدول الدور الذي يؤديه التعليم في دعم تنافسياتها، ونظروا إلى التعليم كقوة تأخذ بيد الفرد والمجتمع نحو مكانة تنافسية أفضل، ويؤكد ذلك سرعة إعادة النظر نحو التعليم إذا واجهت الدولة أي صعوبات أو تهديدات تخص مركزها التنافسي.
- **أهمية فكرة وثقافة التنافسية للجامعات:** إن نشر فكر وثقافة التنافسية بين الجامعات يفيد في تطوير أداء الجامعات والمؤسسات البحثية والأكاديمية ويحمي الجامعة من الجمود والتخلف وثقافة التنافس تشجع الجميع على التطوير والتجديد والتحرك تجاه التحسين المستمر.
- **انتشار التقارير العالمية لتصنيف الجامعات:** ومنذ عام ٢٠٠٣ ظهرت تقارير دولية لتصنيف الجامعات على مستوى العالم، مما يعطى كل جامعة مؤشراً عن موقعها بين التصنيفات، ومما يدفع كل جامعة إلى

السعي الحثيث لتأمين وتوفير المتطلبات اللازمة للتوافق مع هذه المعايير التصنيفية للجامعات العالمية بما يعزز موقعها وترتيبها بين الجامعات العالمية.

### متطلبات نجاح الميزة التنافسية في الجامعات:

المتطلبات الداخلية وتتمثل في:

- القيادة الجامعية القادرة على توجيه الجامعة نحو عملية التغيير والتحسين المستمر.
- الموارد والكفاءات: حيث إن مؤسسات التعليم العالي مؤسسات معرفية تحتاج إلى كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة للقيام بالعمل بكفاءة وفعالية.
- الثقافة التنظيمية حيث إن لها دور مهم في تنمية روح الإبداع والابتكار والتفوق وروح الفريق؟
- البنية التحتية، حيث إن توفير البنية التحتية من معامل ومختبرات ومصادر معرفية يدعم أداء عمليات المؤسسات وأنشطتها، ويوفر تعزيزا مهما نحو الإبداع والابتكار.
- التوجه الاستراتيجي: حيث تعتمد عليه المؤسسات بحثا عن تحقيق النجاح والتفوق وبناء سمعة أكاديمية.

المتطلبات الخارجية وتتمثل في:

- الحكومة وتنافسية الدولة حيث يتم دعم الحكومة لتنافسية التعليم العالي عبر ثلاث قنوات (التنظيم، والتشريع، والتمويل).
- توقعات المجتمع في تعليم وتأهيل المواطنين واستيعابهم في مؤسسات التعليم العالي.
- متطلبات سوق العمل؛ الحاضن الأكبر لمخرجات الجامعة.
- المعايير الدولية كالا اعتماد الأكاديمي، والتصنيفات الأكاديمية وجوائز التميز. (العبد اللطيف، ٢٠٢٠)

### أبعاد الميزة التنافسية للجامعات:

ترتكز الميزة التنافسية على عدد من الأبعاد التي تلعب دورا مهما في تحقيق الهدف المنشود منها، وهناك العديد من الدراسات التي صنفت أبعاد الميزة التنافسية للجامعات، ونستعرض في هذه الدراسة أهم الأبعاد التي أشارت إليها الأدبيات:

**الجودة:** حيث يجب أن تقدم الجامعة خدمات تعليمية و بحثية و مجتمعية عالية الجودة و بتحقيق أعلى الدرجات في ذلك في البيئة الجامعية و الهيئة التدريسية و المعامل و المكتبات و الإدارة و التسويق و غيرها (جابر و خيرت، ٢٠١٧)، و يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة الحصة السوقية للجامعة (توزان و زايري، ٢٠١٧) كما أن تحقيق الجامعة لمستوى عال من الجودة يزيد من قيمة المنتجات عند العملاء و يمكنها من فرض سعر أعلى، و يضمن بقاءها و استمرارها، النوعية و الجودة التنافسية ويرى (العبد اللطيف، ٢٠٢٠) أن الجودة

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

تعني إصرار الجامعة على تقديم مستوى من الجودة أعلى مما يتوقعه المستفيدون، و بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون.

**الإبداع والابتكار:** ويتمثل في إحداث تغيير في منتج قائم أو خلق منتج جديد عن طريق اعتماد الجامعة هذه الاستراتيجية (هاشم، ٢٠١٤، ٤١٩)، كما يعني الابتكار تحديث وتجديد البرامج بما يلائم احتياجات المستفيدين وسوق العمل (الحارثي، ٢٠١٩، ١٤٥).

**الاستجابة:** أو كما يسميها (العبداللطيف، ٢٠٢٠) "المرونة التنافسية" وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات المتعلقة بسوق العمل وطنيا و دوليا، و ذلك بتطويع الخطط الاستراتيجية للجامعة وفقا للمقتضيات المهنية و التقنية. ويعتمد هذا البعد على تصميم الخدمات الجامعية بحيث تنسجم مع رغبات وحاجات المستفيدين بمختلف طموحاتهم، وتحقيق رضا المستفيدين (الطلاب، البيئة، الحكومة، القطاع الخاص) مع النمو والتوسع في الخدمات والمنتجات الجامعية" (توزان وزايري، ٢٠١٧).

**الكفاءة:** المنشأة (الجامعة) عبارة عن نظام تتمثل كفاءته في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة (المولى، ٢٠١٩، ص ٧٥)، وتعني الكفاءة قدرة الجامعة على تصميم وتسويق خدماتها بالمقارنة مع الجامعات الأخرى بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

**القدرة على التفكير الاستراتيجي:** الميزة التنافسية جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية وأهم مصادرها وتعتمد على تطبيق استراتيجيات التنافس وأساليب تحليل البدائل الاستراتيجية (هاشم، ٢٠١٤، ٤١٩) وذلك من خلال وجود قيادة فعالة وواعدة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص الجامعة في تحقيق التميز التنافسي (جابر وخيرت، ٢٠١٧).

**امتلاك قدرات وموارد:** ويسميه (العبداللطيف، ٢٠٢٠) "التميز التنافسي" ويشتمل على عاملين هما: قدرة التميز على المنافسين من خلال تجويد مهارات و قدرات الخريجين وأداء أعضاء هيئة التدريس والتميز في جذب المستفيدين بتجويد خدمات الجامعة، وتتضمن امتلاك الجامعة لموارد ومواد أولية وموارد مالية تؤثر حتمًا على جودة الخدمات، وتعتمد عليها في خلق قيمة مضافة للمستفيدين، بجانب امتلاك التكنولوجيا المتطورة لإحداث تغيير في نوعية الخدمة وقواعد معلومات تساعد على تحديد المخاطر والفرص (هاشم، ٢٠١٤، ٤١٩) وفي الجامعات تعتبر الموارد البشرية والكفاءات هي المصدر الحقيقي للتنافسية (قشقش، ٢٠١٤).

**معرفة قدرات المنافسين:** حيث يجب أن تمتلك الجامعة مميزات متميزة تجعلها تنفرد عن مثيلاتها من الجامعات وضمان استدامة ذلك (جابر وخيرت، ٢٠١٧)، وبذلك لدى الجامعة قدرة على تقديم خدمات

ومنتجات غير مطبقة لدى المنافسين، وعندها لا يستطيع المنافسون الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك المنتجات (اللوكان، ١٠١، ٢٠١٦).

**التكيف المنظمي:** يعتبر التكيف مع المتغيرات المحيطة بالجامعة بصورة سريعة من أهم المميزات التي تتميز بها الجامعة؛ سواء كانت هذه المتغيرات سلبية أو إيجابية، فعلى الجامعة أن تستفيد منها وتطور استراتيجياتها لمجاراتها، (الحارثي، ٢٠١٩، ١٤٥) حيث يجب أن تتوفر للجامعة هياكل تنظيمية مرنة، ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية (جابر وخيرت، ٢٠١٧).

### العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية:

تتمثل العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في صورة نظام مدخلاته هي مكونات رأس المال الفكري (البشري والهيكلية والعلاقاتية) وعملياته تتمثل تطبيق مبادئ (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال الفكري، أما مخرجات النظام فتتمثل تحقيق المنظمة للميزة التنافسية في (الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة، الاستجابة المتفوقة) (لويضة، ص ٢٢٣).

ويعد رأس المال الفكري بمثابة ميزة تنافسية حيث تكمن هذه الميزة قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع (برحايل، ٢٠١٣، ص ٢٠٣).

ويرى (فرج الله، ٢٠١٦، ص ٧) أن رأس المال الفكري يمكن استخدامه كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد على الابتكار والتجديد الذي يعد الوسيلة لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغيير المتسارع.

إن الاتجاه الحديث في الانفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس المال الفكري في الشركات يهدف إلى زيادة القدرة على الإبداع التكنولوجي المستند إلى المعرفة؛ أي أن معظم الشركات حاولت التغلب على المشكلات التي تواجهها من خلال رأس المال الفكري باعتباره موردا مستداما، مما دفعها لتطوير طرق قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري لتأثيره الشمولي على الميزة التنافسية (الغريب وبيطار، ٢٠١٤، ص ٥٩).

ويمثل رأس المال الفكري مصدرا للربحية ويشكل الدعامة التنافسية الأساسية للمؤسسة، ويعد موردا استراتيجيا للاقتصاد، ومصدرا للثروة، ليشكل أكثر الموجودات قيمة في القرن العشرين، وبالتالي يجب تغيير النظرة إلى المورد البشري باعتباره مصدرا للمعرفة والإبداع وليس مجرد أيدي عاملة، (المؤمن وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢٠٨) وقد أصبح لزامًا على المنظمات التي ترغب في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المنظمة لجعل هذه الموارد أكثر كفاءة ومهارة، وقدرة، ومعرفة، والتزامًا (بدوي، ٢٠١٧، ص ٣٣٤).

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

وتؤكد (لويزة، ٢٠١٦، ص ١٣٤) على ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري كونه يمثل ميزة تنافسية نظرا لأهمية الأفراد كميزة تنافسية يطلق عليهم (الزبون الداخلي) لذا من الأفضل التعرف على قدراتهم واتجاهاتهم، واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات لخدمة المنظمة ويمثل رأس المال الفكري ثروة كبيرة فالرجل في الثمانين لا يفقد أكثر من ٣٪ من قدراته الدماغية، وبالتالي يمكن الموظفين الأكبر سنا إضافة اختراعات وأفكار عالية القيمة. وبذلك يمكن توفير نفقات الاستشارة من خارج المنظمة فلديها كفاءات تغنيها عن ذلك.

ومن هنا يمكن القول أن رأس المال الفكري مورد لا ينضب بل يزداد، أي أن عمره الإنتاجي يتزايد بتزايد القدرات الإبداعية التي تعمل على زيادة الإلتقان الوظيفي والتكنولوجي، ومن ثم إلى زيادة الإنتاجية، مما يقود إلى خفض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية. (سهام علوان، ٢٠١٨، ص ١٨٤)

وتتنفق المؤسسات التعليمية في ضرورة امتلاكها للموارد المادية والبشرية، ولكن تختلف في درجة امتلاكها للميزات التنافسية المستدامة متمثلة برأس المال الفكري، وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في منح الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية واكتشاف إمكاناتها المحتملة. (المؤمنى وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢١١)

وبالتالي فإن الاهتمام برأس المال الفكري الذي تمتلكه الجامعات له انعكاس واضح على الميزة التنافسية، وهو ما يجب أن تتضمنه خطط الجامعات الاستراتيجية، وبرامجها التطويرية، حيث أن رأس المال الفكري هو الأساس في خلق ميزة تنافسية للجامعات، وعليه فإن من الضروري وضع آليات لبناء هذا المورد من خلال الاهتمام بصناعته و تعظيمه، من خلال منظور شامل، ودعم عمليات الابتكار و الإبداع بالجامعات، و تعزيز عناصر الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتحديث البنية التحتية، وتطوير و تنمية عضو هيئة التدريس. (سالم، ٢٠٢٠) ويرى (عبدالقادر، ٢٠١٦) أن على الجامعات أن تتميز في البحث العلمي، وتدعم الباحثين المميزين فيها، و أن يكون لديها خطة استراتيجية للتميز في تقديم خدماتها و بذلك تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاهتمام برأس المال الفكري.

#### الدراسات السابقة:

#### الدراسات المتعلقة بتوفر رأس المال الفكري بالجامعات:

هدفت دراسة المؤمنى والحراشنة وهياجنة (٢٠١٨) إلى الكشف عن درجة توفر مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وذلك باتباع المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على (١٢٢) من القادة الأكاديميين في جامعتين حكوميتين وجامعتين أهليتين، وقد كشفت الدراسة عن توفر مكونات

رأس المال الفكري في مجتمع الدراسة بدرجة عالية ولكل أبعاده، كما أن هناك فروقا بين توفر مكونات رأس المال البشري (الهيكلية والعلاقاتية) لصالح ذوي التخصصات الإنسانية.

أما دراسة مريم (٢٠١٦) فقد هدفت إلى توضيح أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبائنية) على جودة التعليم العالي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام باستخدام استبانة وزعها على (١٩٨) من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة باتنة الحاج لخضر وكشفت الدراسة عن تقدير عال لتوفر رأس المال الفكري بالجامعة وذلك في أبعاده الثلاثة، ولكن التأثير على الجودة ظهر في نتائج رأس المال الهيكلية والزبائنية دون وجود هذا الأثر لرأس المال البشري.

كما هدفت دراسة القهوي (٢٠١٥) إلى عن مستوى تقييم أعضاء هيئة التدريس لأبعاد رأس المال الفكري بجامعة الزرقاء، وتأثير تلك الأبعاد على الأداء الأكاديمي، وذلك باتباع المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على ٢٧٠ عضواً من الهيئة التدريسية وكشفت الدراسة عن أن تقييم الأعضاء لرأس المال الفكري في جامعة الزرقاء كان (إيجابياً)، وأن هناك أثر ودلالة إحصائية موجبة لرأس المال الفكري بأبعاده على الأداء الأكاديمي.

وهدف دراسة فرج الله (٢٠١٣) إلى الكشف عن درجة توافر رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية، وذلك باتباع المنهج الوصفي وتوزيع استبانة على (١٨٤) من ذوي المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وأسفرت النتائج عن توفر مكونات رأس المال الفكري (الهيكلية، العلاقاتية، البشري) بدرجة كبيرة ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية.

#### الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

هدفت دراسة منال الحميدي (٢٠١٩) فقد إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وطبقت الأداة على عينة من (٣١٥) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف كان بدرجة متوسطة، كما أن عينة الدراسة يرون تأثيراً قوياً لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف.

في حين هدفت دراسة (شلي، ٢٠١٨) إلى تشخيص الواقع لتوفر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، وتحديد أهم المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائف الجامعة وبعض الخبرات العالمية، واستخدمت الدراسة أداة لجمع البيانات موجهة ل (٢٧٦) من أعضاء هيئة التدريس، وقد أسفرت

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

الدراسة عن وجود قصور في توفر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، كما كانت أهم المعوقات افتقار الجامعة لاستراتيجية لتنمية أعضاء هيئة التدريس، وغياب اللوائح والتشريعات التي ترتبط بالتنافسية في الجامعة. وهدفت دراسة بدوي ومصطفى (٢٠١٨) إلى توظيف مدخل الميزة التنافسية لتطوير مؤسسات التعليم العالي بمصر لتلبية معايير التصنيف العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمقارنة التنافسية في الجامعات المصرية بتصنيفات جامعات النخبة، وتوصلت الدراسة إلى ضعف إمكانات وقدرات التعليم العالي المصري على الوفاء بمعايير التنافسية.

هدفت دراسة الخوالدة (٢٠١٨) إلى تطوير قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي وقد تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة الجامعيين في أربع جامعات أردنية، واستخدم الاستبانة لجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج أن أهمية مؤشرات الميزة التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة وبناء على نتائج الدراسة تم وضع قواعد إدارية وفق (٣٥) مؤشرًا للميزة التنافسية.

بينما هدفت دراسة العباد (٢٠١٧) إلى تحديد متطلبات رفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، كما هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات رفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود، وإلى صياغة نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية، باستخدام المنهج الوصفي من خلال تحليل قوائم التصنيفات العالمية، كما اعتمدت الدراسة على تحليل خبرات بعض النماذج الرائدة من الجامعات على مستوى العالم وتم تقديم نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية.

وهدفت دراسة اللوقان (٢٠١٦) إلى معرفة درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، على عينة من (١٣٥) فردًا من القيادات الأكاديمية، وجاءت أبرز النتائج أن درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء القدرة التنافسية بدرجة كبيرة.

أما دراسة علي (٢٠١٣) فقد هدفت إلى التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعلم العالي في دراسة حالة على الجامعة الإسلامية بغزة مستخدمة أسلوب الحصر الشامل للإدارة العليا و مديري الوحدات و الدوائر و عددهم (١٣١) فردا، و قد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية في الجامعة كبير إلى حد ما و أن مستوى استدامة الميزة التنافسية متوفر بدرجة كبيرة.

### الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية:

أجرى الوزير (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق استبانة على (١٦٠) من



العاملين في بنك فلسطين في قطاع غزة، وأظهرت النتائج أن رأس المال الهيكلي هو الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية، وكشفت النتائج عن أهمية دور وساطة نظم المعلومات بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية. وهدفت دراسة لويزة (٢٠١٦) إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) وقد طبقت الدراسة على شركة الأسمت عين التوتة بالجزائر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) موظفاً واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.

في حين هدفت دراسة بدوي (٢٠١٧) إلى الكشف عن دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى بنك فلسطين باتباع المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة على جميع العاملين بالبنك وعددهم (٦٠) موظفاً، وقد أظهرت الدراسة توفر متطلبات رأس المال الفكري لدى بنك فلسطين، ولا يوجد تفاوت كبير بين مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن رأس المال البشري يسهم بشكل أكبر من غيره في تحقيق الميزة التنافسية.

أما دراسة آل سعيدي (٢٠١٧) فقد هدفت إلى التعرف على ممارسات إدارة رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي) في الجامعات السعودية بالإضافة إلى ممارسات أبعاد الميزة التنافسية (الجودة النوعية، التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التقنية) وتوضيح العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية. معتمداً في ذلك المنهج الوصفي في صورته الارتباطية وتكونت العينة من (٣٠٤) من القياديين و(١٦٣٣) من أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات سعودية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي تؤكد وجود ممارسات لمكونات رأس المال الفكري ولأبعاد الميزة التنافسية، كما كشفت الدراسة عن علاقة موجبة قوية بين مكونات رأس المال الفكري وأبعاد الميزة التنافسية للجامعات السعودية.

وهدفت دراسة عبدالقادر (٢٠١٦) إلى الكشف عن مدى اهتمام إدارة الجامعات برأس المال الفكري لتعزيز الميزة التنافسية، واستخدم المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة الدراسة البالغ تعدادها (٧٢) أكاديمياً في جامعة الاستقلال، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعة تقوم باستقطاب الأكاديميين المميزين، وأنها تتميز ببرامجها النوعية، ولكن سمعتها متدنية نتيجة عدم التميز في الأبحاث العلمية، ولا تضع برامج تدريبية مستمرة لتنمية رأس المال الفكري، وأشارت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام إدارة الجامعات برأس المال الفكري و تعزيز الميزة التنافسية لديها تعزى لمتغيرات الدراسة.

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

أما الرشيد والزيادي (٢٠١٤) فقد هدفت دراستهما إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (الهيكلية، البشرية والعلاقاتية) في بلوغ الأداء الجامعي المتميز من خلال مؤشرات الخمسة (نتائج تعلم الطلبة، نتائج التركيز على الزبون، نتائج التركيز على قوة العمل، نتائج القيادة، النتائج المالية والسوقية) باتباع المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٤) من القيادات الجامعية في جامعة القادسية واتضح وجود علاقة موجبة بين مكونات رأس المال الفكري والأداء الجامعي المتميز.

كما أجرى قشقش (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية كمفهوم استراتيجي وكأداة لتحقيق الميزة التنافسية في محاور (جودة الخدمة - المرونة والتطور - الإبداع)، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦٥) موظف من ذوي المناصب الإدارية بالجامعات الفلسطينية، وكشفت الدراسة أن رأس مال العلاقات هو الأكثر ارتباطاً في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات المبحوثة.

### إجراءات الدراسة:

### منهج الدراسة ومتغيراتها:

تم استخدام المنهج الوصفي بصورته الارتباطية لمناسبته لهذه الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، ويعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها بهدف الوصول إلى استنتاجات وتعميمات (العساف، ٢٠١٢، ٣٩١)، وتمّ توظيف المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام أداة الدراسة "الاستبانة" كأداة لجمع المعلومات للكشف عن واقع توفر رأس المال الفكري وتوفير ابعاد الميزة التنافسية والعلاقة بينهما واشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

• المتغير المستقل: درجة توفر أبعاد رأس المال الفكري متغيراً مستقلاً.

• المتغير التابع: توفر ابعاد الميزة التنافسية.

### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (العمداء وعمداء العمدات المساندة ورؤساء الأقسام الأكاديمية). في جامعة الملك عبد العزيز تمّ إختيارها قصدياً وقد كان سبب إختيارها كونها من الجامعات ذات السبق في تحقيق الميزة التنافسية العالمية وتسجيلها مراكز عالمية تنافسية في التصنيف العالمي للجامعات، وقد بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة المستهدف (٢٨٠) قائداً بحسب إحصائية جامعة الملك عبد العزيز للعام الدراسي ١٤٤١/١٤٤٢هـ، ويوضح جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعمل الحالي.

## جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعمل الحالي

| الإجمالي |       | رؤساء الأقسام |       | الوكلاء |       | العمداء |       | طبيعة العمل<br>الجامعة |
|----------|-------|---------------|-------|---------|-------|---------|-------|------------------------|
| %        | العدد | %             | العدد | %       | العدد | %       | العدد |                        |
| %١٠٠     | ٢٨٠   | %٤٥,٣٦        | ١٢٧   | %٤٢,٨٦  | ١٢٠   | %١١,٧٨  | ٣٣    | الملك عبد العزيز       |

يتضح من الجدول (١) أن أعلى نسبة من مجتمع الدراسة الكامل كانت من رؤساء الأقسام بنسبة (٤٥,٣٦%) وأقلها من العمداء حيث بلغت نسبتهم (١١,٧٨%) وقد تم توزيع اداة الدراسة عليهم إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني، وبرنامج الواتس أب فكان عدد الردود المستلمة عبر البريد الإلكتروني الذي خصصه الباحث لإستلام الردود والإستجابات (١٦٥) إستبانة بنسبة (٥٨,٩٣%).

## عينّة الدراسة:

تمّ تحديد حجم العينة المناسب بـ (١٦٥) وفق مجتمع الدراسة الكلي، وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Steven K. Thompson, 2012, p:59-60).

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث إن: N: حجم المجتمع Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (٠,٩٥) وتساوي (١,٩٦) d: نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥) P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠,٥٠) وذلك بدرجة ثقة (٩٥%) ونسبة خطأ (٥%)، وقد تم التوقف بعد مرور شهرين من توزيع الرابط على افراد مجتمع الدراسة بالفترة من (٢٠٢٠/٩/٤م إلى ٢٠٢٠/١١/٥م) وقد توقف الباحث عن استلام الردود والتي بلغت (١٦٥) استبانة أعتبرت كافية وتزيد عن الحد الأدنى المقبول لحجم العينة وهي استجابات ممثلة لمجتمع الدراسة حيث تعد. ويوضح جدول (٢).

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً لنوع الكلية (نظرية، تطبيقية)

| النظرية | التطبيقية | المجموع |
|---------|-----------|---------|
| ٧٨      | ٨٧        | ١٦٥     |
| %٤٧,٣   | %٥٢,٧     | %١٠٠    |

يتضح من الجدول (٢) أن ما نسبته (٥٢,٧%) من الكليات التطبيقية. وما نسبته (٤٧,٣%) من الكليات النظرية. وبشكل عام يُلاحظ التوازن في النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لتوزيعهم بالمجتمع.

## أداة الدراسة:

تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الخطوات المنهجية التالية:

١. تمّ تحديد الهدف من الاستبانة: التعرّف على درجة توفر رأس المال الفكري وابعاد وأسس الميزة التنافسية.

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

٢. تمّ تحديد مصادر بناء الاستبانة: بالرجوع إلى أدبيات الدّراسة والدراسات السابقة ببعدها قياس رأس المال الفكري بالجامعات وابعاد وأسس الميزة التنافسية.

٣. تمّ تحديد مجالات قياس رأس المال الفكري بالجامعات: من خلال تحديد الأبعاد المشتركة التي وردت بالدراسات السابقة والتي تمّ تحديدها بالدراسية الحالية في (البشري، العلاقاتي، الهيكلي)، تكوّن من (٤٧) فقرة حيث يقاس البعد الأول " البشري/ المعرفة وكفاءة الأفراد) (١-٢١) والعلاقاتي من (٢٢-٣٠) والهيكلية من (٣١-٤٧).

٤. تمّ تحديد مجالات قياس ابعاد الميزة التنافسية، تكوّنت من (٣٦) فقرة توزّعت على الابعاد التالية:

• البعد الأول: أسس بناء الميزة التنافسية: وتتكوّن من اربعة أبعاد فرعية وهي الجودة (٤٨-٥١) والإبداع (٥٢-٥٦) والاستجابة (٥٧-٥٩) والكفاءة من (٦٠-٦٣).

• البعد الثاني: القدرة على التفكير الإستراتيجي: تتكوّن من (٤) فقرات (٦٤-٦٧).

• البعد الثالث: تقييم موارد وقدرات الجامعة: تتكوّن من (٣) أبعاد فرعية وهي امتلاك الموارد ذات القيمة (٦٨-٦٩) وتتميز بالندرة (٧٠-٧٢) وغير قابلة للتقليد (٧٣-٧٥).

• البعد الرابع: معرفة قدرات المنافسين: تتكوّن من (٤) فقرات من (٧٦-٧٩).

• البعد الخامس: التكيف المنظمي: تتكوّن من (٤) فقرات بالاستبانة من (٨٠-٨٣).

٥. تمّ تدرّج الفقرات بالاستبانة وفق تدرّج ليكرت الخماسي بتحديد درجة توفرها (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

٦. تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والتأكد من الصدق والثبات بالتطبيق على العينة الإستطلاعية، والتأكد من توفر مؤشرات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

وقد صيغت جميع الفقرات في الأبعاد في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة عالية للسمة المقاسة والدرجة المنخفضة تدل على وجود درجة منخفضة على متصل السمة المقاسة وفق تدرّج ليكرت خماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وللحكم على درجة توفر رأس المال الفكري وتوفر ابعاد الميزة التنافسية، فقد تمّ حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو = ٤، وبتقسيم المدى على عدد المستويات يساوي ٥، كان ناتج القسمة = ٠,٨٠ وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم كما بالجدول (٣).

## جدول (٣) معيار الحكم على درجة مستوى التوفر

| درجة التوفر      |                  | المتوسط                 |
|------------------|------------------|-------------------------|
| الميزة التنافسية | رأس المال الفكري |                         |
| منخفضة جداً      | منخفضة جداً      | أقل من ١,٨٠             |
| منخفضة           | منخفضة           | من ١,٨١ إلى أقل من ٢,٦٠ |
| متوسطة           | متوسطة           | من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ |
| عالية            | عالية            | من ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠   |
| عالية جداً       | عالية جداً       | ٤,٢٠ فأكثر              |

## صدق الاستبانة:

يشير صدق الاستبانة إلى قدرة الاستبانة أن تقيس ما أعدت لقياسه، وهناك عدّة طرق رئيسة أشار لها أبو علام (٢٠١٩ م، ٢٤٥) للتأكد من صدق الاستبانة وهي: صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي لل فقرات بقياس معامل ارتباط بيرسون بين استجابات العينة على الفقرات ودرجة كل مجال على حدة، وصدق الاتساق الداخلي للمجالات (صدق التكوين الفرضي) بحساب معامل ارتباط استجابات العينة بالبُعد مع الدرجة الكلية للمحور، ثم وذلك على النحو التالي:

## أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (١٠) محكماً للحكم على مدى مناسبة ووضوح الفقرة، ومدى انتماء كل فقرة من الفقرات للبُعد الذي تنتمي إليه الفقرة والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، و تم تعديل صياغة بعض الفقرات بالاستبانة في ضوء آراء المحكمين، حيث تم الإبقاء على الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (٨٠٪) على أنها تنتمي للمجال الذي تقيسه، وبعد هذه الإجراءات تمكّن الباحث من تحقق الصدق الظاهري للاستبانة أو صدق المحكمين، وعمد إلى تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، للتأكد من الصدق الإحصائي.

## صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم التَّحَقُّق من صدق الاتساق الداخلي لمحوري وفقرات ابعاد الاستبانة، من خلال التطبيق على عينة استطلاعية تكوّنت من (٣٠) عضواً من خارج عينة الدّراسة الأصليّة حيث تم استثناءهم من التطبيق، وقد تم حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما تبين النتائج بجدول (٤).

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.  
جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة بالمحور الأول " لرأس المال الفكري بجامعة الملك عبدالعزيز.

| الهيكلي        |            | العلاقاتي      |            | البشري (المعرفة/ كفاءة الأفراد) |            |        |            |
|----------------|------------|----------------|------------|---------------------------------|------------|--------|------------|
| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط                  | رقم الفقرة | معامل  | رقم الفقرة |
| **٠,٦٨         | ٣١         | **٠,٧٩         | ٢٢         | **٠,٦٨                          | ١٢         | **٠,٦١ | ١          |
| **٠,٥٥         | ٣٢         | **٠,٦٢         | ٢٣         | **٠,٨٣                          | ١٣         | **٠,٦٣ | ٢          |
| **٠,٧٥         | ٣٣         | **٠,٧١         | ٢٤         | **٠,٤٩                          | ١٤         | **٠,٧١ | ٣          |
| **٠,٦٩         | ٣٤         | **٠,٧٤         | ٢٥         | **٠,٥٥                          | ١٥         | **٠,٦٩ | ٤          |
| **٠,٨٤         | ٣٥         | **٠,٦٣         | ٢٦         | **٠,٦٣                          | ١٦         | **٠,٥٩ | ٥          |
| **٠,٧٠         | ٣٦         | **٠,٧١         | ٢٧         | **٠,٦٧                          | ١٧         | **٠,٦٣ | ٦          |
| **٠,٧٣         | ٣٧         | **٠,٧٨         | ٢٨         | **٠,٥٩                          | ١٨         | **٠,٦٧ | ٧          |
| **٠,٧٢         | ٣٨         | **٠,٥٣         | ٢٩         | **٠,٧١                          | ١٩         | **٠,٦٨ | ٨          |
| **٠,٦٩         | ٣٩         | **٠,٦٠         | ٣٠         | **٠,٦٥                          | ٢٠         | **٠,٧١ | ٩          |
| **٠,٦٧         | ٤٠         |                |            | **٠,٧٦                          | ٢١         | **٠,٦٣ | ١٠         |
| **٠,٦٣         | ٤١         |                |            |                                 |            | **٠,٦٠ | ١١         |

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من نتائج معاملات الإرتباط في جدول (٤) أن معاملات الإرتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد (لرأس المال الفكري) الذي تنتمي إليه الفقرة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت قيم ارتباطاتها بالبُعد الاول " البشري(المعرفة/ كفاءة الأفراد) " من (٠,٤٩-٠,٨٣) مما يدل على توفر صدق الاتساق الداخلي للفقرات بالبُعد الاول. كما تراوحت للبُعد الثاني " العلاقاتي " من (٠,٥٣-٠,٧٩) وللبُعد الثالث " الهيكلي من (٠,٥٥-٠,٨٤) وتدل هذه النتائج على صدق الاتساق الداخلي للفقرات بالدرجة الكلية في الأبعاد بالمحور الاول بالاستبانة.

كما تم حساب معامل الارتباط بين استجابات العينة الإستطلاعية في المحور الثاني (ابعاد الميزة التنافسية) بين الفقرات مع الدرجة الكلية في الأبعاد كما تتبين النتائج بجدول (٥).

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة بالمحور الثاني أبعاد الميزة التنافسية

| أسس بناء الميزة التنافسية |            | القدرة على التفكير الإستراتيجي |            | تقييم موارد وقدرات الجامعة |            | معرفة قدرات المنافسين |            | التكيف المنظمي |            |
|---------------------------|------------|--------------------------------|------------|----------------------------|------------|-----------------------|------------|----------------|------------|
| معامل الارتباط            | رقم الفقرة | معامل الارتباط                 | رقم الفقرة | معامل الارتباط             | رقم الفقرة | معامل الارتباط        | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
| **٠,٧٣                    | ٥١         | **٠,٧١                         | ٦٧         | **٠,٧١                     | ٧١         | **٠,٦٢                | ٧٦         | **٠,٧٨         | ٨٠         |
| **٠,٧٩                    | ٥٢         |                                |            | **٠,٨٣                     | ٦٨         | **٠,٧١                | ٧٧         | **٠,٦٩         | ٨١         |
| **٠,٧٨                    | ٥٣         |                                |            | **٠,٧٩                     | ٦٩         | **٠,٥٦                | ٧٨         | **٠,٦٥         | ٨٢         |
| **٠,٦٧                    | ٥٤         |                                |            | **٠,٦٦                     | ٧٠         | **٠,٧٥                | ٧٩         | **٠,٨١         | ٨٣         |
| **٠,٧٣                    | ٥٥         |                                |            |                            |            |                       |            |                |            |
| **٠,٦٨                    | ٥٦         |                                |            |                            |            |                       |            |                |            |
| **٠,٦٩                    | ٥٧         |                                |            |                            |            |                       |            |                |            |
| **٠,٦٦                    | ٥٨         |                                |            |                            |            |                       |            |                |            |
| **٠,٧٥                    | ٥٩         |                                |            |                            |            |                       |            |                |            |

| التكيف المنظمي |                | معرفة قدرات المنافسين |                | تقييم موارد وقدرات الجامعة |                | القدرة على التفكير الإستراتيجي |                | أسس بناء الميزة التنافسية |                |
|----------------|----------------|-----------------------|----------------|----------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|---------------------------|----------------|
| رقم الفقرة     | معامل الارتباط | رقم الفقرة            | معامل الارتباط | رقم الفقرة                 | معامل الارتباط | رقم الفقرة                     | معامل الارتباط | رقم الفقرة                | معامل الارتباط |
| ٦٠             | **٠,٧٢         | ٧٦                    | **٠,٦٢         |                            |                |                                |                |                           |                |
| ٦١             | **٠,٦٧         |                       |                |                            |                |                                |                |                           |                |
| ٦٢             | **٠,٧٠         |                       |                |                            |                |                                |                |                           |                |
| ٦٣             | **٠,٦٣         |                       |                |                            |                |                                |                |                           |                |

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لكل بُعد (أبعاد الميزة التنافسية) الذي تنتمي إليه الفقرة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت قيم ارتباطاتها بالبُعد الأول "أسس بناء الميزة التنافسية" من (٠,٦٣-٠,٨٠) مما يدل على توفر صدق الاتساق الداخلي لل فقرات بالبُعد الأول. كما تراوحت للبُعد الثاني "القدرة على التفكير الإستراتيجي" من (٠,٥٨-٠,٨٦) وللبُعد الثالث "تقييم موارد وقدرات الجامعة من (٠,٦٦-٠,٨٣) وللبُعد الرابع "معرفة قدرات المنافسين" من (٠,٥٦-٠,٧٥) وللبُعد الخامس "التكيف المنظمي" من (٠,٦٥-٠,٨١) وتدل هذه النتائج على صدق الاتساق الداخلي لل فقرات بالدرجة الكلية في الأبعاد بالمحور الثاني بالاستبانة.

#### صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة:

تم التأكد من صدق التكوين الفرضي أو صدق البناء لأبعاد الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول الذي يقيس رأس المال الفكري بجامعة الملك عبدالعزيز كما في جدول (٦).

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول في الإستبانة رأس المال الفكري

| الهيكلي | العلاقاتي | البشري | مجالات المحور الأول             |
|---------|-----------|--------|---------------------------------|
|         |           | -      | البشري (المعرفة، كفاءة الأفراد) |
|         | -         | ٠,٠٦   | العلاقاتي                       |
| -       | ٠,٠٣      | ٠,١١   | الهيكلي                         |
| **٠,٩٠  | **٠,٩٢    | **٠,٨٩ | الدرجة الكلية                   |

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٦) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول بالإستبانة والدرجة الكلية لكل بُعد الذي ينتمي للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين مجالات المحور الأول "توفر رأس المال الفكري" والدرجة الكلية للمحور بين (٠,٨٩-٠,٩٢)، مما يدل على صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول. كما تدل قيم معاملات الإرتباط الداخلية بين الأبعاد على توفر الصدق التباعدي بين الأبعاد، وكذلك يوضح جدول (٧) مصفوفة معاملات الإرتباط بين الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية لأسس الميزة التنافسية".

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بعد فرعي مع الدرجة الكلية لأسس الميزة التنافسية

| الأبعاد الفرعية | الجودة | الإبداع | الاستجابة | الكفاءة |
|-----------------|--------|---------|-----------|---------|
| الجودة          | -      |         |           |         |
| الإبداع         | ٠,٠٩   | -       |           |         |
| الإستجابة       | ٠,١٠   | ٠,٠٨    | -         |         |
| الكفاءة         | **٠,٥٠ | *٠,٣٩   | *٠,٣٠     | -       |
| الدرجة الكلية   | **٠,٩٣ | **٠,٩٠  | **٠,٨٨    | **٠,٨٦  |

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ \* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتبين من جدول (٧) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لأسس الميزة التنافسية بالإستبانة والدرجة الكلية لكل بعد فرعي الذي ينتمي لأسس الميزة التنافسية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (٠,٨٦-٠,٩٣)، مما يدل على صدق الإتساق الداخلي لأسس الميزة التنافسية. وكذلك يوضح جدول (٨) مصفوفة معاملات الإرتباط بين الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية لتقييم موارد وقدرات الجامعة".

جدول (٨) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بعد فرعي مع الدرجة الكلية لتقييم موارد وقدرات الجامعة

| الأبعاد الفرعية         | امتلاك الموارد ذات قيمة | التميز بالندرة | غير قابلة للتقليد |
|-------------------------|-------------------------|----------------|-------------------|
| امتلاك الموارد ذات قيمة | -                       |                |                   |
| التميز بالندرة          | *٠,٣٢                   | -              |                   |
| غير قابلة للتقليد       | **٠,٦١                  | **٠,٥٦         | -                 |
| الدرجة الكلية           | **٠,٩٠                  | **٠,٨٨         | **٠,٨٧            |

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ \* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتبين من جدول (٨) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لتقييم موارد وقدرات الجامعة بالإستبانة والدرجة الكلية لكل بعد فرعي الذي ينتمي لتقييم موارد وقدرات الجامعة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (٠,٨٧-٠,٩٠) مما يدل على صدق الإتساق الداخلي لتقييم موارد وقدرات الجامعة.

وكذلك يوضح جدول (٩) مصفوفة معاملات الإرتباط بين الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية للمحور الثاني في الاستبانة الذي يقيس ابعاد الميزة التنافسية.

جدول (٩) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لابعاد الميزة التنافسية

| الأبعاد الرئيسية               | أسس بناء الميزة التنافسية | القدرة على التفكير | تقييم موارد وقدرات الجامعة | معرفة قدرات المنافسين | التكيف |
|--------------------------------|---------------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------|--------|
| أسس بناء الميزة التنافسية      | -                         |                    |                            |                       |        |
| القدرة على التفكير الاستراتيجي | **٠,٥٥                    | -                  |                            |                       |        |
| تقييم موارد وقدرات الجامعة     | **٠,٦٠                    | *٠,٣٠              | -                          |                       |        |
| معرفة قدرات المنافسين          | **٠,٨٧                    | *٠,٣٥              | *٠,٣٨                      | -                     |        |
| التكيف المنظمي                 | *٠,٢٠                     | ٠,٠٨               | ٠,٠٥                       | *٠,٤١                 | -      |
| الدرجة الكلية                  | **٠,٨٩                    | **٠,٧٦             | **٠,٨٤                     | **٠,٨٥                | **٠,٨٧ |

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ \* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥



يتبين من جدول (٩) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لابعاد الميزة التنافسية بالإستبانة والدرجة الكلية لكل بعد الذي ينتمي للميزة التنافسية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (٠,٧٦-٠,٨٩)، مما يدل على صدق الإتساق الداخلي لابعاد الميزة التنافسية. وتدل قيم معاملات الارتباط الداخلية على توفر الصدق التباعدي والصدق التقاربي بالإستبانة.

### ثبات أداة الدراسة:

تم تقدير ثبات الاستبانة وذلك باستخدام طريقة ثبات التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وهي كما أشار لها ابو علام (٢٠١٩، ٢٧١) من أدق طرق حساب الثبات للإستبانة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، التي تقوم على حساب العلاقة بين معاملات الارتباط الداخلية للفقرات مع الدرجة الكلية لفقرات كل بُعد على حدة وجميع الفقرات لكل محور كما تتبين النتائج في جدول (١٠).

الجدول (١٠) معاملات ثبات التجانس الداخلي للإستبانة وفقاً لمحاورها بطريقة كرونباخ الفا

| المحاور                         | الأبعاد                         | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------|--------------|
| المحور الاول: رأس المال الفكري  | البشري (المعرفة، كفاءة الأفراد) | ٢١          | ٠,٩١         |
|                                 | العلاقاتي                       | ٩           | ٠,٨١         |
|                                 | الهيكلية                        | ١٧          | ٠,٨٨         |
|                                 | جميع فقرات المحور الأول         | ٤٧          | ٠,٩٣         |
| المحور الثاني: الميزة التنافسية | أسس بناء الميزة التنافسية       | ١٦          | ٠,٨٧         |
|                                 | القدرة على التفكير الاستراتيجي  | ٤           | ٠,٧٤         |
|                                 | تقييم موارد وقدرات الجامعة      | ٨           | ٠,٨٣         |
|                                 | معرفة قدرات المنافسين           | ٤           | ٠,٧٢         |
|                                 | التكيف المنظمي                  | ٤           | ٠,٧١         |
|                                 | جميع فقرات المحور الثاني        | ٣٦          | ٠,٩٢         |

يتبين من جدول (١٠) أن قيم معاملات الثبات أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات بالدراسات الوصفية (٠,٧٠) حيث بلغ للمحور الأول الذي يقيس رأس المال الفكري (٠,٩٣) وللمحور الثاني: الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز (٠,٩٢) وتراوحت للابعاد من (٠,٧١-٠,٩٣) وتدل قيم الثبات بطريقة كرونباخ الفا على تحقق مؤشرات الثبات للإستبانة.

### نتائج الدراسة:

نص السؤال الاول على "ما درجة توفر رأس المال الفكري (البشري، العلاقاتي، الهيكلية) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟":

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية العامة لتوفر رأس المال الفكري بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها بالأبعاد حسب ترتيبها بالإستبانة وقد تم ترتيبها حسب قيمة

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

المتوسط الحسابي لها، وفي حالة تساوي المتوسطات الحسابية بين الأبعاد او الفقرات فقد تم ترتيبها حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل، ويوضح جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الأبعاد مرتبة تنازلياً.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة لتوفر رأس المال الفكري بجامعة الملك عبدالعزيز في الأبعاد مرتبة تنازلياً

| م | الأبعاد                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التوفر |
|---|--------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| ١ | البشري (المعرفة، كفاءة الأفراد)      | ٣,٥٧            | ٠,٦٩              | ١       | عالية       |
| ٣ | الهيكلية                             | ٣,٥٥            | ٠,٧٥              | ٢       | عالية       |
| ٢ | العلاقاتي                            | ٣,٥٠            | ٠,٨٢              | ٣       | عالية       |
|   | الدرجة الكلية لتوفر رأس المال الفكري | ٣,٥٥            | ٠,٧١              |         | عالية       |

من جدول (١١) يتضح أن مستوى رأس المال الفكري بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت "عالية" وبمتوسط حسابي (٣,٥٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧١) مما يدل على اتفاق التقدير للتوفر. بينما تراوحت الانحرافات المعيارية في الأبعاد من (٠,٦٩-٠,٨٢) وتدل على اتفاق التقدير للتوفر. و تتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من المؤمني وهياجنة والحراشنة (٢٠١٨) ومريم (٢٠١٥) والقهيوي (٢٠١٥) وفرج الله (٢٠١٣) حيث جاء تقدير درجة رأس المال فيها جميعا بدرجة عالية، ويُعزو الباحث سبب ظهور النتيجة العامة بمستوى عالية؛ كون رأس مال الجامعة ليس أصولاً وممتلكات بقدر ما هو ما تضمه من العنصر البشري الذي يشكل مدخلاتها ومن خلاله تتم عملياتها و تنتج عن ذلك مخرجات الجامعة، وقد جاء بُعد رأس المال البشري (المعرفة، كفاءة الأفراد) بالرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٣,٥٧) بدرجة توفر عالية ثم رأس المال الهيكلي بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥) ثم العلاقتي بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠) بالرتبة الأخيرة.

ويعزو الباحث سبب ظهور مجال البشري (المعرفة، كفاءة الأفراد) بالرتبة الاولى كأبرز المظاهر الدالة على رأس المال الفكري أن مجتمع الدراسة هم أكاديميون يتمتعون بالمعرفة العالية والكفاءة، ويعكس حرص الجامعة على استقطاب الكفاءات الأكاديمية التي تشكل إضافة للجامعة

كما ظهر بعد رأس المال العلاقتي، بالرتبة الاخيرة بدرجة توفر عالية؛ وربما يرجع سبب ظهورها بدرجة توفر عالية لا تعني تدني درجة هذا البعد، ولكنه يأتي في رتبة أقل من رأس المال البشري والهيكلية كون الجامعة تهتم ببناء العنصر البشري أولاً، ورأس المال الهيكلي لتستند الجامعة إلى الفكر المؤسسي الأمر الذي أهل الجامعة أن تحصل على مراكز متقدمة في التصنيفات المحلية والعالمية.

واستكمالاً لتفصيل الإجابة عن السؤال الأول فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري،

للفقرات بأبعاد رأس المال الفكري وجاءت النتائج كما يلي:

## لرأس المال الفكري بالبعد البشري (المعرفة، كفاءة الأفراد):

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكوّنة لهذا البعد وكذلك الإنحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج بجدول (١٢)

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير لرأس المال الفكري بالبعد البشري (المعرفة، كفاءة الأفراد)

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة   |
|----|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| ١٣ | تزخر الجامعة بالأفراد ذوي الخبرة طويلة في مجال عملهم                            | ٣,٩٠            | ٠,٨٩              | ١       | عالية  |
| ١  | تنتهج الجامعة مبدأ القيادة الاستراتيجية التي تركز على مستقبل الجامعة بشكل رئيس  | ٣,٨٦            | ٠,٨٨              | ٢       | عالية  |
| ٩  | تحت الجامعة منسوبها على الإبداع والتطوير بشكل مستمر                             | ٣,٧٩            | ٠,٨٧              | ٣       | عالية  |
| ١٦ | تتطلب طبيعة العمل بالجامعة امتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز          | ٣,٧٦            | ٠,٧٤              | ٤       | عالية  |
| ١٧ | يملك منسوبو الجامعة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل                      | ٣,٧٣            | ٠,٧٢              | ٥       | عالية  |
| ٢  | تستقطب الجامعة الأساتذة والموظفين ذوي المعارف والمهارات المتنوعة                | ٣,٧٣            | ٠,٧٧              | ٦       | عالية  |
| ١٥ | تساعد الخبرة التي يمتلكها منسوبو الجامعة على حل مشاكل العمل                     | ٣,٦٩            | ٠,٨٥              | ٧       | عالية  |
| ١٠ | تبنى الجامعة ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع المعرفي وتكافئ على الإنجاز المعرفي  | ٣,٦٣            | ٠,٨٧              | ٨       | عالية  |
| ٤  | تتبنى الجامعة برامج للتنمية المهنية لإكساب منسوبها الخبرات المتنوعة             | ٣,٦٢            | ٠,٨٥              | ٩       | عالية  |
| ٨  | يملك منسوبو الجامعة القدرة على الإبداع وحل المشاكل بصورة فعالة                  | ٣,٥٨            | ٠,٧٧              | ١٠      | عالية  |
| ١١ | يملك منسوبو الجامعة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية                      | ٣,٥٦            | ٠,٨٣              | ١١      | عالية  |
| ٧  | تطبق الجامعة معايير أداء عالية على منسوبها                                      | ٣,٥٣            | ٠,٧٩              | ١٢      | عالية  |
| ٢١ | يشارك منسوبو الجامعة بأرائهم في إنجاز مهام فرق العمل المشتركة                   | ٣,٥٣            | ٠,٨٦              | ١٣      | عالية  |
| ١٤ | تركز الجامعة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة    | ٣,٥٠            | ٠,٨٩              | ١٤      | عالية  |
| ١٩ | تكرس الجامعة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين منسوبها                       | ٣,٥٠            | ١,٠٢              | ١٥      | عالية  |
| ١٨ | تحمي الجامعة قياداتها بمختلف مستوياتهم لمواجهة المواقف الطارئة                  | ٣,٤٨            | ٠,٩٢              | ١٦      | عالية  |
| ٣  | تضع الجامعة الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع مؤهلاته               | ٣,٤٤            | ٠,٨٧              | ١٧      | عالية  |
| ٢٠ | تستفيد الجامعة من عمل أفرادها كفريق عمل واحد                                    | ٣,٣٩            | ٠,٨٩              | ١٨      | متوسطة |
| ٥  | يعتبر معيار الكفاءة أهم معايير المفاضلة للترقية بالجامعة سيما مع الوظائف الهامة | ٣,٣٦            | ٠,٨٦              | ١٩      | متوسطة |
| ٦  | تمكن الجامعة منسوبها من المشاركة في صناعة القرارات                              | ٣,٢٦            | ٠,٨٠              | ٢٠      | متوسطة |
| ١٢ | تحقق الأفكار الإبداعية التي يقدمها منسوبو الجامعة مداخل مادية جيدة              | ٣,٢٢            | ٠,٩٠              | ٢١      | متوسطة |
|    | الدرجة الكلية لدرجات تقدير التوفر بالبعد البشري (المعرفة وكفاءة الافراد)        | ٣,٥٧            | ٠,٦٩              |         | عالية  |

يتضح من جدول (١٢) أن درجة التوفر لرأس المال الفكري بالبعد البشري "عالية" بمتوسط (٣,٥٧) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٩) مما يدل على إتفاق درجات تقدير المستجيبين. وقد تراوحت قيم إنحرافات المعيارية للفقرات من (٠,٧٢-١,٠٢) تدل على وجود إتفاق بمعظمها في درجات تقدير توفرها وقد كانت أعلى الفقرات "تزخر الجامعة بالأفراد ذوي الخبرة طويلة في مجال عملهم" بالترتبة الأولى بدرجة توفر عالية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠) وربما يعود سبب ذلك إلى الاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به منسوبو الجامعة كونها تمنح مزايا جيدة لهم، إضافة لكون الجامعة في مدينة جدة التي تتمتع بكثير من المزايا، ثم جاءت الفقرات الأخرى بمتوسطات حسابية تراوحت من (٣,٤٤-٣,٨٦) وهي على ترتيبها "تنتهج الجامعة مبدأ القيادة

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

الاستراتيجية التي تركز على مستقبل الجامعة بشكل رئيس، وتحت الجامعة منسوبيها على الإبداع والتطوير بشكل مستمر، وتتطلب طبيعة العمل بالجامعة امتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز، ويمتلك منسوبو الجامعة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل، وتستقطب الجامعة الأساتذة و الموظفين ذوي المعارف والمهارات المتنوعة، وتساعد الخبرة التي يمتلكها منسوبو الجامعة على حل مشاكل العمل، وتبنى الجامعة ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع المعرفي وتكافئ على الإنجاز المعرفي، وتتبنى الجامعة برامج للتنمية المهنية لإكساب منسوبيها الخبرات المتنوعة، يمتلك منسوبو الجامعة القدرة على الإبداع وحل المشاكل بصورة فعالة، يمتلك منسوبو الجامعة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية وتطبق الجامعة معايير أداء عالية على منسوبيها، ويشارك منسوبو الجامعة بآرائهم في إنجاز مهام فرق العمل المشتركة، وتركز الجامعة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة، وتكرس الجامعة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين منسوبيها، وتهيئ الجامعة قياداتها بمختلف مستوياتهم لمواجهة المواقف الطارئة، وتضع الجامعة الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع مؤهلاته".

وجاءت أربع فقرات بدرجات متوسطة تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية من (٣,٣٩-٣,٢٢) وهي على ترتيبها "نستفيد الجامعة من عمل أفرادها كفريق عمل واحد، ويعتبر معيار الكفاءة أهم معايير المفاضلة للترقية بالجامعة سيما مع الوظائف الهامة، وتمكن الجامعة منسوبيها من المشاركة في صناعة القرارات، وجاءت الفقرة" تحقق الأفكار الإبداعية التي يقدمها منسوبو الجامعة مداخل مادية جيدة" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وربما يُعزى سبب ذلك إلى كون الجامعة لا تهدف من منتجاتها الإبداعية تحقيق ربحية عالية لمجرد الربح البحث فتخرج من شخصيتها الأكاديمية والتعليمية البحثية".

### درجة توفر رأس المال الفكري بالبعد العلاقي:

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكونة لهذا البعد وكذلك الانحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج بجدول (١٣).

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير لرأس المال الفكري بالبعد العلاقي

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف | الترتيب | درجة  |
|----|---|-----------------|----------|---------|-------|
| ٣٠ | ترتبط الجامعة بعلاقات علمية وبحثية مع مراكز البحوث والاستشارات محليا وعالميا بما يعزز قدرة الجامعة على الابتكار | ٣,٧٨            | ٠,٩١     | ١       | عالية |
| ٢٢ | تنتهج الجامعة سياسة واضحة لتطوير علاقاتها وسمعتها لدى أصحاب المصلحة الذين يؤثرون                                | ٣,٦١            | ٠,٨٣     | ٢       | عالية |
| ٢٨ | تعمل الجامعة على خلق قيمة مضافة لها من خلال تحالفات استراتيجية مع جهات أخرى                                     | ٣,٦٠            | ٠,٩٩     | ٣       | عالية |
| ٢٩ | تحمم الجامعة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها  | ٣,٤٨            | ٠,٩٦     | ٤       | عالية |

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف | الترتيب | درجة   |
|----|---|-----------------|----------|---------|--------|
| ٢٧ | تمتلك الجامعة قاعدة بيانات مكتملة ومحدثة بالمستفيدين من خدماتها تمكنها من التواصل | ٣,٤٧            | ٠,٩٧     | ٥       | عالية  |
| ٢٤ | تبادر الجامعة بحل مشكلات العملاء وتنفيذ المفيد من مقترحاتهم                       | ٣,٤٧            | ٠,٨٨     | ٦       | عالية  |
| ٢٥ | تساهم كل الإدارات ووحدات العمل بالجامعة في تلبية متطلبات ورغبات المستفيدين        | ٣,٣٩            | ٠,٨٦     | ٧       | متوسطة |
| ٢٣ | تهتم الجامعة بمعرفة آراء واقتراحات عملائها والإصغاء لهم                           | ٣,٣٨            | ٠,٩٨     | ٨       | متوسطة |
| ٢٦ | تنفق الجامعة الكثير من المال والجهد من أجل خلق علاقات بناءة مع المستفيدين         | ٣,٣٥            | ٠,٩٩     | ٩       | متوسطة |
|    | الدرجة الكلية لدرجات التقدير التوفر بالبعد العلاقي                                | ٣,٥٠            | ٠,٨٢     |         | عالية  |

يتضح من جدول (١٣) أن درجة التوفر لرأس المال الفكري بالبعد العلاقي عالية بمتوسط (٣,٥٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٢) مما يدل على إتفاق درجات تقدير المستجيبين. وقد تراوحت قيم إنحرافاتها المعيارية للفقرات من (٠,٨٣-٠,٩٩) تدل على وجود إتفاق بمعظمها في درجات تقدير توفرها وقد كانت أعلى الفقرات "ترتبط الجامعة بعلاقات علمية وبخثية مع مراكز البحوث والاستشارات محليا وعالميا بما يعزز قدرة الجامعة على الابتكار" بالرتبة الاولى بدرجة توفر عالية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) وربما يعود تفسير ذلك إلى أن الجامعة حققت مراكز جيدة وسمعة محلية وعالمية نتيجة لهذه الشراكات والعلاقات المميزة ثم جاءت الفقرات الأخرى بدرجة توفر عالية بمتوسطات حسابية تراوحت من (٣,٦١-٣,٤٧) وهي على ترتيبها "تنتهج الجامعة سياسة واضحة لتطوير علاقاتها وسمعتها لدى أصحاب المصلحة الذين يؤثرون في خدماتها، وتعمل الجامعة على خلق قيمة مضافة لها من خلال تحالفات استراتيجية مع جهات أخرى، وتهتم الجامعة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها، تمتلك الجامعة قاعدة بيانات مكتملة ومحدثة بالمستفيدين من خدماتها تمكنها من التواصل معهم و تلبية احتياجاتهم، تبادر الجامعة بحل مشكلات العملاء وتنفيذ المفيد من مقترحاتهم".

وجاءت ثلاث فقرات بدرجات توفر متوسطة تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية من (٣,٣٩-٣,٣٥) وهي على ترتيبها "تساهم كل الإدارات ووحدات العمل بالجامعة في تلبية متطلبات ورغبات المستفيدين وتهتم الجامعة بمعرفة آراء واقتراحات عملائها والإصغاء لهم" وقد كانت الفقرة "تنفق الجامعة الكثير من المال والجهد من أجل خلق علاقات بناءة مع المستفيدين" بالرتبة الأخيرة وربما يعود ذلك إلى أن العلاقات في المؤسسات الجامعية لا تبنيها الأموال، بل تبني بالسمعة الأكاديمية والبحثية المميزة.

### رأس المال الفكري بالبعد الهيكلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكونة لهذا البعد وكذلك الإنحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج بجدول (١٤).

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير لرأس المال الفكري بالبعد الهيكلي

| م  | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة   |
|----|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| ٣٥ | يقدم موقع الجامعة الاليكتروني خدمات مميزة تفي باحتياجات منسوبيها والمستفيدين.                      | ٣,٨٠            | ٠,٨٥              | ١       | عالية  |
| ٣٢ | تهتم الجامعة بأنظمة المعلومات التي تدعم اتخاذ القرار.  | ٣,٧٢            | ٠,٧٩              | ٢       | عالية  |
| ٣٣ | تمتلك الجامعة قاعدة بيانات تتضمن معلومات متكاملة ومحدثة عن كل أنشطتها.                             | ٣,٦٧            | ٠,٨٤              | ٣       | عالية  |
| ٣٤ | تساهم قواعد البيانات ونظم المعلومات المستخدمة في الجامعة في تحسين العملية التعليمية والبحث العلمي. | ٣,٦٧            | ٠,٨٣              | ٤       | عالية  |
| ٣٦ | تدعم نظم وإجراءات الجامعة في مجال أنظمة المعلومات الأفكار الجديدة.                                 | ٣,٦٣            | ٠,٧٩              | ٥       | عالية  |
| ٣٨ | توضح الجامعة السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين.   | ٣,٦٢            | ٠,٨٤              | ٦       | عالية  |
| ٣٧ | تسعى الجامعة إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل.                      | ٣,٥٩            | ٠,٨٠              | ٧       | عالية  |
| ٤٢ | تسعى الجامعة إلى بناء برامج تعنى بتطوير جميع المكونات المادية والبشرية والحفاظ عليها.              | ٣,٥٧            | ٠,٨١              | ٨       | عالية  |
| ٤٠ | تقوم الجامعة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.                            | ٣,٥٢            | ٠,٨٥              | ٩       | عالية  |
| ٣١ | تحرص الجامعة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.       | ٣,٥٠            | ٠,٨٥              | ١٠      | عالية  |
| ٣٩ | تقوم الجامعة بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر.  | ٣,٤٩            | ٠,٩٣              | ١١      | عالية  |
| ٤٤ | تخصص الجامعة الكثير من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار.                          | ٣,٤٨            | ٠,٩١              | ١٢      | عالية  |
| ٤٣ | تخصص الجامعة ميزانية لبرامج تدريب وتطوير منسوبيها.   | ٣,٤٧            | ٠,٩٢              | ١٣      | عالية  |
| ٤٧ | يتضح في تدرج الهيكل التنظيمي للجامعة طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.                        | ٣,٤٦            | ٠,٩٠              | ١٤      | عالية  |
| ٤٥ | تعتمد الجامعة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات.   | ٣,٤٥            | ٠,٨٤              | ١٥      | عالية  |
| ٤١ | تقارن الجامعة أداء عملياتها الإدارية مع جامعات اخرى بهدف تحسين أداء تلك العمليات.                  | ٣,٤٤            | ١,٠٦              | ١٦      | عالية  |
| ٤٦ | يتملك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.            | ٣,٣٤            | ٠,٩٤              | ١٧      | متوسطة |
|    | الدرجة الكلية لدرجات تقدير التوفر بالبعد الهيكلي   | ٣,٥٥            | ٠,٧٥              |         | عالية  |

يتضح من جدول (١٤) أن درجة التوفر لرأس المال الفكري بالبعد الهيكلي عالية بمتوسط (٣,٥٥) وانحراف معياري قدره (٠,٧٥) مما يدل على إتفاق درجات تقدير المستجيبين، وقد تراوحت قيم إنحرافات المعيارية للفقرات من (٠,٧٩-١,٠٦) تدل على وجود إتفاق بمعظمها في درجات تقدير توفرها وقد كانت أعلى الفقرات "يقدم موقع الجامعة الاليكتروني خدمات مميزة تفي باحتياجات منسوبيها والمستفيدين" بالرتبة الاولى بدرجة توفر عالية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٠) وربما يعود سبب ذلك إلى التحول بشكل عام في العالم وفي المملكة إلى الحكومة الأليكترونية، واعتماد بعض التصنيفات العالمية للجامعات على محتوى الموقع الإليكتروني للجامعة

ثم جاءت الفقرات الأخرى بمتوسطات حسابية تراوحت من (٣,٤٤-٣,٧٢) وهي على ترتيبها "تتمتع الجامعة بأنظمة المعلومات التي تدعم اتخاذ القرار، وتمتلك الجامعة قاعدة بيانات تتضمن معلومات متكاملة و محدثة عن كل أنشطتها، وتساهم قواعد البيانات و نظم المعلومات المستخدمة في الجامعة في تحسين العملية التعليمية و البحث العلمي، وتدعم نظم وإجراءات الجامعة في مجال أنظمة المعلومات الأفكار الجديدة، وتوضح الجامعة

السياسات و الإجراءات المتبعة لجميع العاملين، وتسعى الجامعة إلى تبني كل السياسات والإجراءات و الطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل تنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية، وتسعى الجامعة إلى بناء برامج تعنى بتطوير جميع المكونات المادية والبشرية و الحفاظ عليها، وتقوم الجامعة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل، وتحرص الجامعة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل، وتقوم الجامعة بمراجعة و تقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر، وتخصص الجامعة الكثير من الوقت و الجهد من أجل شرح برامج و خطط العمل باستمرار، وتخصص الجامعة ميزانية لبرامج تدريب و تطوير منسوبيها، ويتضح في تدرج الهيكل التنظيمي للجامعة طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين، وتعتمد الجامعة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات، وتقارن الجامعة أداء عملياتها الإدارية مع جامعات أخرى بهدف تحسين أداء تلك العمليات".

وجاءت فقرة واحدة بدرجة توفر متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٣٤) بإنحراف معياري بلغ (٠,٩٤) وهي (يمتلك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات) وقد يرجع ذلك إلى أن الأعمال في المؤسسات الجامعية الحكومية تعتمد على لوائح مقننة وقرارات تنبثق عن مجالس متخصصة مرجعها الأخير مجلس الجامعة

**نتائج السؤال الثاني: ما درجة توفر ابعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر افراد**

**عينة الدراسة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحراف المعياري، لدرجة التوفر الكلية لابعاد الميزة التنافسية الرئيسية بجامعة الملك عبدالعزيز حيث تم ترتيبها تنازلياً وفقاً إلى المتوسطات الحسابية، وفي حال التساوي بين المتوسطات فقد تم ترتيبها حسب الانحراف المعياري الأقل. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٥).

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير توفر ابعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز مرتبة تنازلياً

| م | أبعاد الميزة التنافسية         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى توفر |
|---|--------------------------------|-----------------|-------------------|---------|------------|
| ٢ | القدرة على التفكير الاستراتيجي | ٣,٥٤            | ٠,٩٠              | ١       | عالية      |
| ١ | أسس بناء الميزة التنافسية      | ٣,٥٠            | ٠,٧٦              | ٢       | عالية      |
| ٥ | التكيف التنظيمي                | ٣,٤٨            | ٠,٨١              | ٣       | عالية      |
| ٣ | تقييم موارد وقدرات الجامعة     | ٣,٤٣            | ٠,٨٤              | ٤       | عالية      |
| ٤ | معرفة قدرات المنافسين          | ٣,٣٧            | ٠,٨٦              | ٥       | متوسطة     |
|   | أبعاد الميزة التنافسية         | ٣,٤٧            | ٠,٧٨              |         | عالية      |

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

من جدول (١٥) يتضح أن درجة توفر أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت "عالية" وبمتوسط حسابي (٣,٤٧)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٨) مما يدل على اتفاق التقدير للتوفر، بينما تراوحت الإنحرافات المعيارية في الأبعاد من (٠,٧٦-٠,٨١) وتدل على اتفاق التقدير للتوفر. ويُعزى الباحث سبب ظهور النتيجة العامة بمستوى عالية؛ امتلاك الجامعة لتلك الأبعاد كونها جامعة عريقة، وفي إحدى المدن الكبرى، والإنجازات التي تحققتها الجامعة في التصنيفات المحلية والعالمية.

وجاءت القدرة على التفكير الاستراتيجي بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٥٤) بدرجة توفر عالية ثم أسس بناء الميزة التنافسية بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠) ثم التكيف التنظيمي بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨) ثم تقييم موارد وقدرات الجامعة (٣,٣٤٣) بدرجة عالية، معرفة قدرات المنافسين بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٧) بالرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة. وإستكمالاً لتفصيل الإجابة عن السؤال الثالث فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، للفقرات بأبعاد الميزة التنافسية في كل بعد على النحو الآتي:

#### القدرة على التفكير الاستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكوّنة لهذا البعد وكذلك الإنحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج بجدول (١٦).

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير توفر القدرة على التفكير الاستراتيجي بجامعة الملك عبدالعزيز

| رقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التوفر |
|-----|---|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| ٦٤  | تتمتع الإدارة العليا في الجامعة برؤية شمولية واضحة المسار للوصول إلى الرؤية المستقبلية. | ٣,٦١            | ٠,٩٤              | ١       | عالية       |
| ٦٦  | تقوم الإدارة العليا في الجامعة بإجراء التحليل الاستراتيجي الخارجي للفرص                 | ٣,٥٣            | ٠,٩٥              | ٢       | عالية       |
| ٦٥  | تقوم الإدارة العليا في الجامعة بإجراء التحليل الاستراتيجي الداخلي لنقاط القوة والضعف.   | ٣,٥٣            | ٠,٩٧              | ٣       | عالية       |
| ٦٧  | تراعي الإدارة العليا للجامعة البعد التنافسي عند وضع خطتها الاستراتيجية.                 | ٣,٥٢            | ٠,٩٦              | ٤       | عالية       |
|     | توفر القدرة على التفكير الاستراتيجي   | ٣,٥٤            | ٠,٩٠              |         | عالية       |

يتبين من الجدول (١٦) أن درجة توفر الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز ببعد القدرة على التفكير الاستراتيجي كانت "عالية" وبمتوسط حسابي (٣,٥٤)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٠) مما يدل على اتفاق التقدير للتوفر. بينما تراوحت الإنحرافات المعيارية في الأبعاد من (٠,٩٤-٠,٩٧) وتدل على إتفاق المستجيبين، ويُعزى الباحث سبب ظهور النتيجة العامة بمستوى عالية؛ اعتماد الجامعة التخطيط الاستراتيجي الذي انعكس على



التقدم الملحوظ الذي تحققه الجامعة سنة بعد أخرى على كافة الأصعدة، الأمر الذي يعني أن هذه النجاحات مدروسة ومخطط لها بكفاءة.

وجاءت الفقرة "تتمتع الإدارة العليا في الجامعة برؤية شمولية واضحة المسار للوصول إلى الرؤية المستقبلية" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٦١) بدرجة توفر عالية ثم تبعتها الفقرات "تقوم الإدارة العليا في الجامعة بإجراء التحليل الاستراتيجي الخارجي للفرص والمخاطر، وتقوم الإدارة العليا في الجامعة بإجراء التحليل الاستراتيجي الداخلي لنقاط القوة والضعف، وتراعي الإدارة العليا للجامعة البعد التنافسي عند وضع خطتها الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (٣,٥٢) بدرجة توفر عالية، ويعزي الباحث هذه النتائج إلى أن الجامعة ترى أن التنافسية هي سمة العصر الحالي ولا يمكن تحقيق التقدم المأمول ما لم تضع ذلك كأولوية قصوى.

### تقييم موارد وقدرات الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكونة لهذا البُعد وكذلك الانحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج بجدول (١٧).

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير درجة التوفر للأبعاد الفرعية لتقييم موارد وقدرات جامعة الملك عبدالعزيز

| رقم الفقرة  | الفقرات                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التوفر |
|---|--------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| ١   | تقييم امتلاك موارد ذات قيمة          | ٣,٥٥            | ٠,٨٥              | ١       | عالية       |
| ٣   | تقييم امتلاك موارد غير قابلة للتقليد | ٣,٤١            | ٠,٨٣              | ٢       | عالية       |
| ٢   | تقييم امتلاك موارد تتميز بالندرة     | ٣,٣٧            | ٠,٩٢              | ٣       | متوسطة      |
| درجة التوفر للأبعاد الفرعية لتقييم موارد وقدرات جامعة الملك عبدالعزيز |                                      |                 |                   |         |             |
|   |                                      | ٣,٤٣            | ٠,٨٤              |         | عالية       |

من الجدول (١٧) يتضح أن درجة توفر الأبعاد الفرعية لتقييم موارد وقدرات جامعة الملك عبدالعزيز بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت "عالية" وبمتوسط حسابي (٣,٤٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٤) مما يدل على اتفاق التقدير للتوفر، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية في الأبعاد من (٠,٨٣-٠,٩٢) وتدل على اتفاق التقدير للتوفر.

ويُعزى الباحث سبب ظهور النتيجة العامة بمستوى عالية؛ عراقا الجامعة، وامتلاكها عدد من الأوقاف، ووجود عدد من كراسي البحث، وعدد من براءات الاختراع، إضافة إلى ما يحققة معهد الدراسات والبحوث من مورد مالي جيد، وكذلك خدمات الدورات والتعليم المستمر.

وجاء تقييم امتلاك موارد ذات قيمة بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٥٥) بدرجة تفر عالية ثم تقييم غير قابلة للتقليد بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١) ثم تقييم تتميز بالندرة بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

(٣,٣٧) بدرجة متوسطة ويعزى الباحث سبب مجيء هذه العبارة متأخرة عما قبلها كون الجامعات جميعها تمتلك نفس الموارد من قدرات بشرية وتجهيزات مادية، ولكن يكمن الفرق في نوعية وكفاءة هذه الموارد.

### معرفة قدرات المنافسين:

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكونة لهذا البُعد وكذلك الانحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج بجدول (١٨).

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير توفر معرفة قدرات المنافسين بجامعة الملك عبدالعزيز

| رقم الفقرة                      | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف | الترتيب | درجة التوفر |
|---------------------------------|---|-----------------|----------|---------|-------------|
| ٧٦                              | تحرص الجامعة على معرفة كافة منافسيها وإمكاناتهم وقدراتهم.                     | ٣,٤٢            | ٠,٩١     | ١       | عالية       |
| ٧٧                              | تولي الجامعة معرفة قدرات منافسيها المحتملين اهتماماً كبيراً.                  | ٣,٣٩            | ٠,٩٢     | ٢       | متوسطة      |
| ٧٩                              | تمتلك الجامعة قاعدة بيانات تحدث باستمرار عن منافسيها                          | ٣,٣٧            | ٠,٨٩     | ٣       | متوسطة      |
| ٧٨                              | تقوم الجامعة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية على الخدمات التي يقدمها المنافسون | ٣,٢٨            | ٠,٨٨     | ٤       | متوسطة      |
| درجة توفر معرفة قدرات المنافسين |   | ٣,٣٧            | ٠,٨٦     |         | متوسطة      |

من جدول (١٨) يتضح أن درجة توفر معرفة قدرات المنافسين كانت "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣,٣٧)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٦) مما يدل على اتفاق التقدير للتوفر، بينما تراوحت قيمة الانحرافات المعيارية من (٠,٨٨ - ٠,٩٢) وتدل على اتفاق التقدير للتوفر.

ويُعزى الباحث سبب ظهور النتيجة العامة بدرجة عالية؛ وضوح معايير المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، وقلة المنافسين الحقيقيين محلياً. وجاءت الفقرة "تحرص الجامعة على معرفة كافة منافسيها وإمكاناتهم وقدراتهم" بالرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٣,٤٢) بدرجة توفر عالية ثم تولي الجامعة معرفة قدرات منافسيها المحتملين اهتماماً كبيراً (٣,٣٩) بدرجة متوسطة ثم تمتلك الجامعة قاعدة بيانات تحدث باستمرار عن منافسيها بلغ (٣,٣٧) بدرجة متوسطة وجاءت الفقرة "تقوم الجامعة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية على الخدمات التي يقدمها المنافسون" بالرتبة الاخيرى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٨) بدرجة متوسطة ويعزى الباحث سبب ذلك أن الجامعة تثق في إمكاناتها و تتمتع بعلاقات استراتيجية طويلة مع القطاعات الحكومية و الخاصة تجعل الحاجة إلى مثل هذا الإجراء ليست عالية الأهمية.

### التكيف المنظمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية للفقرات المكونة لهذا البُعد وكذلك الانحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج بجدول (١٩).

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير توفر التكيف المنظمي بجامعة الملك عبدالعزيز

| رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف | الترتيب | درجة التوفر |
|------------|--|-----------------|----------|---------|-------------|
| ٨٠         | لدى الجامعة القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات المختلفة.  | ٣,٥٢            | ٠,٨١     | ١       | عالية       |
| ٨٢         | تجري الجامعة باستمرار تعديلات على منظومة برامجها وخدماتها الأكاديمية والاجتماعية باستمرار للتكيف مع حاجات السوق. | ٣,٥٠            | ٠,٨٣     | ٢       | عالية       |
| ٨١         | تنتهج الجامعة استراتيجيات مرنة قابلة للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.                                | ٣,٤٧            | ٠,٨٧     | ٣       | عالية       |
| ٨٣         | تحرص الجامعة على تعزيز وحداتها الداخلية لمواجهة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية.                          | ٣,٤٤            | ٠,٨٧     | ٤       | عالية       |
|            | توفر التكيف المنظمي  | ٣,٤٨            | ٠,٨١     |         | عالية       |

من جدول (١٩) يتضح أن درجة توفر التكيف المنظمي كانت "عالية" وبمتوسط حسابي (٣,٤٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨١) مما يدل على اتفاق التقدير للتوفر، بينما تراوحت قيمة الانحرافات المعيارية من (٠,٨١ - ٠,٨٧) وتدل على اتفاق التقدير للتوفر.

ويُعزى الباحث سبب ظهور النتيجة العامة بدرجة عالية؛ امتلاك الجامعة لقوى بشرية مؤهلة، و علاقات مميزة، و موارد مالية آمنة، وانتهاجها المنهج الاستراتيجي في كافة أعمالها، وجاءت الفقرة "لدى الجامعة القدرة على التكيف مع المتغيرات و المستجدات المختلفة" بالرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٣,٥٢) بدرجة توفر عالية ثم تجري الجامعة باستمرار تعديلات على منظومة برامجها و خدماتها الأكاديمية و الاجتماعية باستمرار للتكيف مع حاجات السوق (٣,٥٠) بدرجة عالية ثم تنتهج الجامعة استراتيجيات مرنة قابلة للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة بلغ (٣,٤٧) بدرجة عالية وجاءت الفقرة "تحرص الجامعة على تعزيز وحداتها الداخلية لمواجهة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية" بالرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٤) بدرجة عالية ويعزى الباحث سبب ذلك أن الوحدات الداخلية ماهي إلا وحدات تنفيذية للسياسات العليا، هذا لا يعني انعدام أو انخفاض الاهتمام بها فالدرجة جاءت عالية و لكن برتبة متأخرة عما قبلها.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابة افراد عينة الدراسة في تقدير توفر رأس المال الفكري (البشري، العلاقي، الهيكلي) تُعزى لنوع الكلية (نظرية، تطبيقية).

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات تقدير توفر رأس المال الفكري تم استخدام اختبار ت (t-test) للمقارنة بين متوسطين للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية التي تُعزى للكلية كما يلي:

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز. جدول (٢٠) نتائج اختبار ت (Independent sample t test) للكشف عن الفروق الاحصائية بين متوسطات تقدير توفر رأس المال الفكري بجامعة الملك عبد العزيز وفقاً لنوع الكلية (نظرية، تطبيقية)

| الابعاد          | الكلية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت | مستوى الدلالة الاحصائية |
|------------------|--------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------------|
| البشري           | نظري   | ٣,٦٣            | ٠,٦٨              | ١٦٣          | ٠,٩٢   | ٠,٣٦ غير دالة           |
|                  | تطبيقي | ٣,٥٣            | ٠,٧٠              |              |        |                         |
| العلاقاتي        | نظري   | ٣,٦٢            | ٠,٧٧              | ١٦٣          | ١,٧٥   | ٠,٠٨ غير دالة           |
|                  | تطبيقي | ٣,٤٠            | ٠,٨٦              |              |        |                         |
| الهيكلية         | نظري   | ٣,٦٨            | ٠,٧٥              | ١٦٣          | ٢,٠٩   | ٠,٠٤ دالة               |
|                  | تطبيقي | ٣,٤٤            | ٠,٧٣              |              |        |                         |
| رأس المال الفكري | نظري   | ٣,٦٥            | ٠,٦٩              | ١٦٣          | ١,٥٨   | ٠,١٢ غير دالة           |
|                  | تطبيقي | ٣,٤٧            | ٠,٧٢              |              |        |                         |

يُظهر الجدول (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، بين متوسطات تقدير توفر رأس المال الفكري بجامعة الملك عبدالعزيز تُعزى للكلية حيث بلغت قيمة ت للدرجة الكلية (١,٥٨) وبلغت دلالتها الإحصائية (٠,١٢) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات تقدير توفر رأس المال الفكري بجامعة الملك عبدالعزيز تُعزى للكلية، كما تبين عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بالأبعاد (البشري والعلاقاتي) تُعزى لإختلاف الكلية حيث بلغت قيم ت على التوالي (٠,٩٢، ١,٧٥) وكانت دلالاتها الاحصائية تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بتقدير توفر رأس المال البشري والعلاقاتي تُعزى لإختلاف الكلية، وربما سبب هذه النتيجة لتشابه إدراك المستجيبين لوجود المظاهر الدالة على رأس المال الفكري بجامعة الملك عبدالعزيز في جميع الكليات وتمثل ظروف توفر العنصر البشري والعلاقاتي حيث تتعلق بمؤشرات ملموسة ومُدركة من جميع القيادات من مختلف الكليات حسب وظائفهم ومهامهم القيادية، بينما تبين وجود فروق في البعد الهيكلي حيث بلغت قيمة "ت" (٢,٠٩) وكانت قيمة دلالتها الاحصائية (٠,٠٤) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وقد كانت لصالح الكليات النظرية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٦٨) مقابل الكليات التطبيقية (٣,٤٤) و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المؤمني و الحراحشة و هياجنة (٢٠١٨) وربما يُفسر ذلك إلى كبر حجم الكليات النظرية مقارنة بالتطبيقية، و حاجتها إلى امتلاك مكونات رأس المال الهيكلي أكثر من الكليات التطبيقية.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابة افراد عينة الدراسة في تقدير أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر افراد عينة الدراسة تُعزى لنوع الكلية (نظرية، تطبيقية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات تقدير أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز تم استخدام إختبار ت (t-test) للمقارنة بين متوسطين للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية التي تُعزى لنوع الكلية كما يلي:

جدول (٢١) نتائج اختبار ت (Independent sample t test) للكشف عن الفروق الاحصائية بين متوسطات تقدير ابعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز وفقاً لنوع الكلية

| الابعاد                               | الكلية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت | مستوى الدلالة الاحصائية |
|---------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------------|
| أسس بناء الميزة التنافسية             | نظري   | ٣,٦٠            | ٠,٦٦              | ١٦٣          | ١,٦٧   | ٠,١٠ غير دالة           |
|                                       | تطبيقي | ٣,٤١            | ٠,٨٣              |              |        |                         |
| القدرة على التفكير الاستراتيجي        | نظري   | ٣,٧٢            | ٠,٨٣              | ١٦٣          | ٢,٤٧   | ٠,٠١ دالة               |
|                                       | تطبيقي | ٣,٣٨            | ٠,٩٣              |              |        |                         |
| تقييم موارد وقدرات الجامعة            | نظري   | ٣,٥١            | ٠,٧٦              | ١٦٣          | ١,٠٩   | ٠,٢٨ غير دالة           |
|                                       | تطبيقي | ٣,٣٦            | ٠,٨٩              |              |        |                         |
| معرفة قدرات المنافسين                 | نظري   | ٣,٥٠            | ٠,٧٧              | ١٦٣          | ١,٩٧   | ٠,٠٥ دالة               |
|                                       | تطبيقي | ٣,٢٤            | ٠,٩٢              |              |        |                         |
| التكيف المنظمي                        | نظري   | ٣,٥٤            | ٠,٧٧              | ١٦٣          | ٠,٩٢   | ٠,٣٦ غير دالة           |
|                                       | تطبيقي | ٣,٤٣            | ٠,٨٥              |              |        |                         |
| الدرجة الكلية لابعاد الميزة التنافسية | نظري   | ٣,٥٨            | ٠,٧٠              | ١٦٣          | ١,٦٤   | ٠,١٠ غير دالة           |
|                                       | تطبيقي | ٣,٣٨            | ٠,٨٤              |              |        |                         |

تبين من نتائج جدول (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، بين متوسطات تقدير توفر الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز تُعزى للكلية حيث بلغت قيمة ت للدرجة الكلية (١,٦٤)، وبلغت دلالتها الإحصائية (٠,١٠) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات تقدير توفر الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز تُعزى للكلية، كما تبين عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بالأبعاد (أسس بناء الميزة التنافسية، تقييم موارد وقدرات الجامعة، التكيف المنظمي) تُعزى لإختلاف الكلية حيث تراوحت قيم ت من (٠,٩٢ - ١,٦٧) وكانت دلالاتها الاحصائية تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بتقدير توفر الميزة التنافسية تُعزى لإختلاف الكلية، وربما سبب هذه النتيجة لتشابه إدراك المستجيبين لوجود المظاهر الدالة على الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز في جميع الكليات وتمائل ظروف الميزة حيث تتعلق بمؤشرات ملموسة ومُدركة من جميع القيادات من مختلف الكليات حسب وظائفهم ومهامهم القيادية، بينما تبين وجود فروق في (القدرة على التفكير الاستراتيجي، معرفة قدرات المنافسين) حيث بلغت قيمة "ت" على التوالي (٢,٤٧، ١,٩٧) وكانت قيمة دلالتها الاحصائية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وقد كانت لصالح الكليات النظرية بلغت قيمة متوسطها الحسابي على التوالي (٣,٧٢، ٣,٥٠) مقابل الكليات التطبيقية (٣,٣٨، ٣,٢٤) وربما يُفسّر ذلك إلى كبر حجم الكليات

د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.

النظرية في الجامعة من حيث أعداد الطلاب، وكون المنافسين يتميزون في التخصصات النظرية مثل الآداب و الشريعة و التخصصات التربوية و القانون مع الحاجة القائمة لهذه التخصصات في سوق العمل في منطقة تواجد الجامعة.

### نتائج السؤال الخامس:

ما العلاقة بين درجة توفر رأس المال الفكري بأبعادها، ودرجات توفر ابعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات ابعاد رأس المال الفكري وابعاد الميزة التنافسية كما تبين النتائج بجدول (٢٢).

جدول (٢٢) معاملات الارتباط بين ابعاد الميزة التنافسية وابعاد رأس المال الفكري

| الميزة التنافسية | التكيف التنظيمي | معرفة قدرات المنافسين | تقييم موارد وقدرات | التفكير الاستراتيجي | أسس بناء | الأبعاد          |
|------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|---------------------|----------|------------------|
| **٠,٨٥           | **٠,٨٢          | **٠,٧١                | **٠,٨٥             | **٠,٧٥              | **٠,٨٦   | البشري           |
| **٠,٩٤           | **٠,٩١          | **٠,٨٧                | **٠,٩٢             | **٠,٨٦              | **٠,٩٢   | العلاقاتي        |
| **٠,٩٣           | **٠,٨٨          | **٠,٧٨                | **٠,٩٠             | **٠,٨٧              | **٠,٩٣   | الهيكلية         |
| **٠,٩٣           | **٠,٨٩          | **٠,٨٠                | **٠,٩١             | **٠,٨٥              | **٠,٩٣   | رأس المال الفكري |

يتبين من نتائج الجدول (٢٢) أن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لرأس المال الفكري والدرجة الكلية للميزة التنافسية بلغت (٠,٩٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ابعاد رأس المال الفكري والدرجة الكلية للميزة التنافسية من (٠,٨٥-٠,٩٤) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزبيدي (٢٠١٨) ولويزة (٢٠١٦) والرفيدي (٢٠١٩) وآل سعيدي (٢٠١٧)، وتختلف النتيجة مع دراسة عبدالقادر (٢٠١٦) التي لم تسفر عن علاقة بين المتغيرين، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ابعاد الميزة والدرجة الكلية لرأس المال الفكري من (٠,٨٠-٠,٩٣) وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١). وقد كانت أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين الميزة التنافسية والبعد العلاقتي وهذا يتفق مع دراسة ال سعيدي (٢٠١٧) وقشقش (٢٠١٤) و Yasin (2014) كما كانت العلاقة موجبة وقوية بين الميزة التنافسية ورأس المال الهيكلية وهذا يتفق مع دراسة بدوي (٢٠١٧) والوزير (٢٠١٨)، وربما يُفسر ذلك إلى أن التنافسية أصلاً تعتمد على الجودة والاستجابة والإبداع وهي ما يجب توفره في رأس المال الهيكلية أيضاً، كما أن رأس المال العلاقتي يقتضي أيضاً تقييم المنافسة في السوق والحرص على الظفر بالحصة الأكبر، ويوضح جدول (٢٣) معاملات الارتباط على مستوى الابعاد الفرعية وابعاد رأس المال الفكري (البشري والعلاقتي والهيكلية).

جدول (٢٣) معاملات الارتباط بين ابعاد رأس المال الفكري والابعاد الفرعية لأسس الميزة وابعاد تقييم موارد وقدرات الجامعة الفرعية

| الأبعاد          | أسس الجودة | أسس الابداع | أسس استجابة | أسس الكفاءة | تقييم امتلاك موارد | تقييم تتميز بالندرة | تقييم غير قابلة للتقليد |
|------------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| البشري           | **٠,٨٧     | **٠,٨٣      | **٠,٨١      | **٠,٨٤      | **٠,٨٢             | **٠,٨١              | **٠,٨٣                  |
| العلاقاتي        | **٠,٩٣     | **٠,٨٧      | **٠,٨٩      | **٠,٩١      | **٠,٨٨             | **٠,٩٠              | **٠,٨٨                  |
| الهيكلية         | **٠,٩٢     | **٠,٩٠      | **٠,٨٩      | **٠,٩١      | **٠,٨٧             | **٠,٨٧              | **٠,٨٦                  |
| رأس المال الفكري | **٠,٩٣     | **٠,٨٩      | **٠,٨٩      | **٠,٩١      | **٠,٨٨             | **٠,٨٨              | **٠,٨٨                  |

يتبين من نتائج الجدول (٢٣) أن قيم معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لرأس المال الفكري والابعاد الفرعية لأسس بناء الميزة التنافسية تراوحت من (٠,٩٣ - ٠,٨٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين رأس المال الفكري والأبعاد الفرعية لتقييم قدرات وموارد الجامعة من (٠,٨٣ - ٠,٨٨) وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

نتائج السؤال السادس: هل يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز من خلال ابعاد رأس المال الفكري؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression بطريقة التحليل المتتابع أو المتدرج Stepwise للتنبؤ بالميزة التنافسية بالدرجة الكلية من أبعاد رأس المال الفكري (البشري والعلاقاتي والهيكلية). وقد تم التوصل إلى نموذج اشتمل على ابعاد رأس المال الفكري حيث فسّرت ما نسبته (٩١٪) من التغير في رأس المال الفكري مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية، وكانت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات (٠,٩١) وهي تعد نسبة مقبولة من التباين، ويوضح جدول (٢٤) نتائج تحليل التباين لإنحدار أبعاد رأس المال الفكري على الدرجة الكلية للميزة التنافسية.

جدول (٢٤) تحليل التباين لإنحدار أبعاد رأس المال الفكري على الميزة التنافسية

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف  | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|--------------|----------------|---------|---------------|
| الإنحدار     | ٩٠,٩٧٢         | ٣            | ٣٠,٣٢٤         | ٥٤١,٩٠٨ | ٠,٠٠٠٠ دالة   |
| البواقي      | ٩,٠٠٩          | ١٦١          | ٠,٠٥٦          |         |               |
| الكلية       | ٩٩,٩٨١         | ١٦٤          |                |         |               |

كانت قيمة مربع معامل الارتباط (٠,٩١) قيمة معامل الإنحدار المعدّل (٠,٩١) والخطأ المعياري (٠,٢٣) ويتضح من الجدول رقم (٢٩) وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوي (٠,٠١) للابعاد على الميزة التنافسية، ولمعرفة أهم الابعاد التي لها تأثير ومنها يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية، جاءت النتائج كما بجدول (٢٥).

جدول (٢٥) تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد رأس المال الفكري على الميزة التنافسية

| مصدر الإنحدار | معامل الإنحدار | الخطأ المعياري | معامل بيتا | ت       | الدلالة الاحصائية |
|---------------|----------------|----------------|------------|---------|-------------------|
| الثابت        | ٠,١٧٧          | ٠,١٠١          | ----       | ١,٧٥٦   | ٠,٠٨١             |
| العلاقاتي     | ٠,٥٨٩          | ٠,٠٦٣          | ٠,٦٢٣      | **٩,٣٦٨ | ٠,٠٠٠             |

| الدلالة الاحصائية | ت       | معامل بيتا | الخطا المعياري | معامل الإنحدار | مصدر الإنحدار |
|-------------------|---------|------------|----------------|----------------|---------------|
| ٠,٠٠٠             | **٧,٠٦١ | ٠,٤٥٨      | ٠,٠٦٨          | ٠,٤٧٩          | الهيكلية      |
| ٠,٠٤٨             | *١,٩٨٩- | ٠,١١٦-     | ٠,٠٦٦          | ٠,١٣٢-         | البشري        |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) \* دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٢٥) وجود دلالة إحصائية لكل من ثابت الإنحدار وللابعاد على الترتيب (العلاقاتي، الهيكلية، البشري) وتكون معادلة التنبؤ بالميزة التنافسية على النحو التالي: الميزة التنافسية =  $٠,١٧٧ + ٠,٥٩ \times \text{العلاقاتي} + ٠,٤٨ \times \text{الهيكلية} - ٠,١٣ \times \text{البشري}$ .

### الاستنتاجات:

من خلال نتائج هذه الدراسة يمكن استنتاج ما يلي:

١. أن أبرز مظاهر رأس المال الفكري هو رأس المال البشري، وعليه فإن على الجامعة التي تطمح إلى بناء رأس مالها الفكري لتحقيق الميزة التنافسية أن تولي منسوبيها وبخاصة من أعضاء هيئة التدريس أولوية قصوى من الاهتمام لتنمية قدراتهم ودعم المميزين منهم.
٢. أن رأس المال الفكري لكي يحقق ميزة تنافسية يجب أن يتوفر بدرجة عالية في أبعاده الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقاتي).
٣. أن قوة علاقات الجامعة بالمجتمع تنطلق أولاً من قوة علاقتها العلمية والبحثية مع مراكز البحوث والاستشارات محلياً وعالمياً بما يحقق قدرة الجامعة على الابتكار.
٤. أن تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات يحتاج إلى رؤية استراتيجية تجعل من التنافسية إحدى موجهات العمل.

### التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. أن تهتم الجامعة برأس مالها الفكري بمختلف أبعاده (قياسه وتنميته) في سبيل تحقيق مستويات عليا من الميزة التنافسية.

٢. أن تمنح الجامعات رأس المال الفكري والميزة التنافسية أهمية قصوى عند وضع خططها الاستراتيجية.

٣. أن تقوم الجامعات بشكل مستمر بالدراسات المسحية لمعرفة قدرات المنافسين واحتياجات المستفيدين.

### المقترحات:

١. تطبيق الدراسة على جامعات أخرى لمعرفة درجة توفر رأس المال الفكري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية.

٢. تطبيق الدراسة بنفس الأداة على مجتمع أعضاء هيئة التدريس.

٣. بناء تصور مقترح لبناء الميزة التنافسية عن طريق رأس المال الفكري لجامعة أو أكثر.



## المصادر والمراجع:

- أبو سويح، أيمن سليمان. (٢٠١٦). العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٣ (١)، ٣٣٧-٣٧١.
- بدوي، فواز بدوي عبدالله. (٢٠١٧). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الأطروحة للعلوم الإنسانية، (٨)، ٣٢٣-٣٦٢.
- بدوي، محمود فوزي ومصطفى، عماد نجم (٢٠١٨). تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية، المجلة التربوية لجامعة المنوفية، العدد (٥٣)، ٣٢٨-٤١٢.
- بريش، الزهرة (٢٠١٣). دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛ دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- برحايل، ابتسام. (٢٠١٣). طرق ومدخل قياس رأس المال الفكري لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية؛ دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التيسير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي
- توزان، فاطمة وزايري، بلقاسم (٢٠١٧). الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، (١٦)، ٢٦٩-٢٨٢.
- جابر، منار وخيرت، نجلاء محمد (٢٠١٧) إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية " تصور مقترح". مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، عدد يناير.
- جامعة الملك عبدالعزيز (١٤٣٩). كتيب الاعتمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، الإصدار الأول، عمادة التطوير الجامعي
- جوهر، علي صالح و غازي، هناء علي. (٢٠٢٠). متطلبات تنمية رأس المال الفكري بجامعة دمياط، مجلة الثقافة والتنمية، (١٥٣)، ٤٠٣-٤٣٢.
- الحارثي، سعود جبار (٢٠١٩). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، (٦٦)، ١٢٩-١٧٧.
- حسين، عبدالقادر. (٢٠١٦). رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، (٦)، ٩-٢٨.
- الحميدي، منال حسين (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٥، (٥)، ٤٤٢-٤٨٠.

- د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز. الخوالدة، محمد فلاح (٢٠١٨). قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. *دراسات العلوم التربوية بالجامعة الأردنية*، ٤٥، (٤)، ١٣٤-١٥٠.
- رشيد، صالح عبدالرضا و الزيايدي، صباح حسين. (٢٠١٤). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز؛ دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٦، (٣)، ٣٥-٦.
- الرميدي، بسام سمير. (٢٠١٩). أثر رأس المال المعرفي في تعزيز القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. ١٦، (٨)، ٢٨٥-٣١٤.
- الروسان، محمد علي و العجلوني، محمود محمد. (٢٠١٠). أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية*، ٢٦، (٢)، ٣٧-٥٧.
- سالم، احمد عبدالعظيم (٢٠٢٠). توظيف رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: رؤية استراتيجية مقترحة. *مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ*، ٢٠، (١)، ٣٩١-٤٣٨.
- شليبي، أماني عبدالعظيم. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة المنصورة.
- الصادق، فوزي عبدالكريم مفتاح. (٢٠١٨). أثر رأس المال الفكري على الثقافة التنظيمية؛ دراسة ميدانية على بعض الجامعات الليبية. *مجلة الدراسات العليا بجامعة النيلين*، ١٢، (٤٦)، ١٠٧-١٣٠.
- الصالح، عثمان عبدالله. (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح، *مجلة الباحث*، (١٠)، ٢٧٩-٣١٠.
- العباد، عبدالله بن حمد. (٢٠١٧). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*. ٦، (٣)، ٣٠٦-٣٢٧.
- العبد اللطيف، عماد بن سيف. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، *مجلة دراسات عربية في التربية و علم النفس*، (١١٩)، ١٨١-٢٠٤.
- عبدالقادر، حسين. (٢٠١٦). رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية، *مجلة الدراسات المالية و المحاسبية*، (٦)، ١٠-٢٨.
- عبدالمطلب، أحمد عابد. (٢٠١٦). *التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية*، [رسالة دكتوراه]، جامعة بنها.

العجمي، حجاج مبارك وبدارنة، حازم علي أحمد. (٢٠١٠، ٢-٨ يناير). دور رأس المال الفكري في دعم المنزاي التنافسية في ضوء إدارة المعرفة. مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، الكويت، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف.

علوان، سهام أحمد. (٢٠١٨). القيمة المضافة مدخل لقياس رأس المال الفكري في جامعة الزقازيق. مجلة الإدارة التربوية، (١٩)، ١٧٩-٣٣٧.

علي، محمد عليان (٢٠١٣). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية بغزة.

الغامدي، حمد حمدان. (٢٠١٩). تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. المجلة التربوية الدولية، ٨، (٩)

الغري، موسى وبيطار، شادي. (٢٠١٤). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. ٣٦، (٣)، ٧٠-٥١

فرج الله، أحمد موسى (٢٠١٦). دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل بين رأس المال الفكري و تطوير الأداء. مجلة جامعة فلسطين للبحوث و الدراسات، (٦)، ٣٦٩-٣٩٦

الفقهاء، سام عبدالرحمن (٢٠١٢، ٢٤-٢٦ إبريل) تبني استراتيجية التميز في التعليم و التعلم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول: استراتيجيات التعليم العالي و تخطيط الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية: الأردن.

القهيوي، ليث عبدالله. (٢٠١٥، ٣-٥ مارس). تطور رأس المال الفكري و أثره على الأداء الأكاديمي؛ دراسة حالة جامعة الزرقاء، الأردن. بحوث المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة

اللوغان، محمد بن فهاد (٢٠١٦). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل، مجلة العلوم التربوية بجامعة الملك سعود، ٢٨، (١)، ٩٥-١٢٠.

لويزة، فرحاتي. (٢٠١٦). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة؛ دراسة حالة شركة الأسمنت عين التونة - باتنة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

- د. عبدالواحد بن سعود الزهراني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.
- مبروك، عاطف محمد عبدالباري.(٢٠١٩). تحقيق الميزة التنافسية تبعا لأبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية بجامعة قناة السويس كلية التجارة بالإسماعيلية*، ١٠، (٣)، ٩٩-١٤٤.
- المحمدي، سميرة دخيل.(٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية والآداب بجامعة تبوك.
- مركز الدراسات الاستراتيجية. (٢٠١٠). الجامعات التعليمية البحثية و الإنتاجية و الاستثمارية - نحو مجتمع المعرفة - سلسلة مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز
- مريم، يوسف.(٢٠١٦). أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي، جامعة باتنة الحاج لخضر نموذجاً. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التيسير، جامعة باتنة الحاج لخضر.
- المطيري، محيا بن خلف (٢٠٠٧). إدارة رأس المال الفكري و تنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- المولى، مثنى عبدالوهاب (٢٠١٩). أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية بالعراق. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- المؤمنى، حازم عيسى والحراشنة، فواز ياسين وهياجنة، وليد سليمان. (٢٠١٨). درجة توفر مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في ضوء بعض المتغيرات، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، ٤٥، (٤)، ٢٠٧-٢٢٤
- نجم، عبود نجم.(٢٠١١). إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري، عمان: الأردن.
- الهاجري، عبدالعزيز بن سعيد. (٢٠١٧، ١١-١٢ يناير). التوجهات المستقبلية لجامعة الملك خالد في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، مؤتمر دور الجامعات في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، القصيم، ٣٤٤-٣٥٦.
- هاشم، محمد رضا حسين (٢٠١٧). استراتيجيات ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة. *مجلة مستقبل التربية العربية*، ٢٤، (١٠٦)، ٤٠٣-٤٧٤.
- الهلالى، الشريبنى الهلالى. (٢٠١١). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة بحوث التربية النوعية بجامعة المنصورة*، (٢٢)، ٧-٣٨.

الوزير، يوسف محمد (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، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.