



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرّات في العام خلال الأشهر
(مارس ، يونيو ، سبتمبر ، ديسمبر)

العدد	المجلد	الشهر	السنة
25	49	رمضان / مارس	1447 هـ / 2026 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

معلومات وسائل التواصل

الموقع الإلكتروني للمجلة



<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

البريد الإلكتروني للمجلة



iujournal4@iu.edu.sa

حساب المجلة على منصة X



[@iujournal4](https://twitter.com/iujournal4)



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه عبر موقع المجلة ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) مع موافقته بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



الهيئة الاستشارية:

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

هيئة التحرير:

رئيس التحرير:

أ.د. عبدالله بن عبدالمحسن الحربي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

مدير التحرير:

أ.د. محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د. راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. خالد بن إبراهيم الدغيم

أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة القصيم

أ.د. أحمد بن محمد شبيب حسن

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة الأزهر بالقاهرة

أ.د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. نور هيدايانتو ستيو بوترو

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة نيجيري يوجياكارتا بإندونيسيا

د. عادل بن عيد الجهني

أستاذ أصول التربية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. إبراهيم بن علي الربيعي

أستاذ التاريخ الإسلامي المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رشدي بن مامو طاهر

أستاذ التربية الإسلامية المساعد بجامعة الأمير سونكلا بتايلاند

د. حاجي بن شيخ تونكارا

دكتورة في أصول التربية الإسلامية
والمحقق القنصلي بقنصلية جامبيا في جدة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التنسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبد الكريم



فهرس المحتويات : *

م	عنوان البحث	الصفحة
1	تصوّر مقترح للأهداف التعليمية لمقرّر الأحياء بالمرحلة الثانوية في ضوء مهارات التفكير التصميمي د. ريم بنت إبراهيم الحميني	12
2	تصوّر مقترح لتحقيق الاقتصاد الأخضر بجامعة حائل في ضوء تطبيق نموذج ماكينزي د. ندى بنت زويد المطيري	60
3	أثر استخدام استراتيجية الرحلات المعرفية في تدريس الرياضيات على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طالبات المرحلة المتوسطة د. ظبية بنت جارالله القحطاني	114
4	اضطراب الانتباه المصحوب بالنشاط الزائد وعلاقته بالقلق لدى الأطفال من الجنسين د. هيفاء بنت شبنان الدوسري	152
5	سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد د. نورة بنت يحيى الفيحي	198
6	المرونة المعرفية والمساندة الاجتماعية كمتغيرات تنبؤية بنمو ما بعد الصدمة لدى عينة من الأفراد الذين مروا بتجارب حياتية صادمة د. أزهار ياسين سمكري	242
7	أثر توظيف بيئة تعلم مصغر هجين "قائمة على الرسوم التخطيطية" في تنمية الكفاءة الرقمية والاحتفاظ بالتعلم لدى طالبات جامعة حائل د. أمل بنت رجاء الله المحمدي	296
8	العوامل التي تتنبأ بالوعي البيئي في سياق التعليم من أجل التنمية المستدامة: تحليل قائم على نتائج الدراسة الدولية TIMSS2023 في كل من المملكة العربية السعودية وكوريا الجنوبية وسنغافورة د. علي بن حمود الحربي	348
9	تقييم دقة خوارزميات التعلم الآلي لتصنيف الغطاءات الأرضية واكتشاف تغيير النطاقات العمرانية في مدينة أمّالج بالمملكة العربية السعودية د. ندى بنت سليمان العنزي	374
10	إنسانية الملك عبد العزيز في معاملة خصومه ومخالفه (1319-1373هـ/1902-1953م) د. محمد بن عبد الرحمن السلامة	426

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics

سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري
لأعضاء هيئة التدريس
دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد

**A Competitive Work Policy Supporting
Intellectual Capital Management for Faculty
Members: An Applied Study at King Khalid
University**

إعداد

د. نورة بنت يحي الفيفي
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
قسم القيادة والسياسات التربوية - كلية التربية - جامعة الملك خالد

Dr. Noura Yahya Al-Fifi

Associate Professor of Educational Administration and
Planning

Department of Educational Leadership and Policies - College
of Education - King Khalid University

Email: nfifi@kku.edu.sa

DOI:10.36046/2162-000-025-025

المستخلص

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، وذلك من خلال قياس مدى دعم السياسات الجامعية لأبعاد رأس المال البشري، والتنظيمي، والعلاقاتي، والسياسات التحفيزية. المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المختلط باستخدام استبانة طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (٣٦٢) عضو، والمقابلة التي طبقت على (٢٠) عضو هيئة تدريس.

النتائج: أظهرت النتائج أن السياسات الداعمة جاءت بدرجة عالية من التحقق، حيث تصدرت سياسات تنمية رأس المال البشري المرتبة الأولى بمتوسط ٣,٨٢، تلتها سياسات دعم رأس المال العلاقي بمتوسط ٣,٨٠، ثم السياسات التحفيزية بمتوسط ٣,٧٧، وأخيرًا الهيكلية بمتوسط ٣,٧٤. وأشارت النتائج إلى وعي إداري إيجابي بأهمية العنصر البشري، مع وجود حاجة لتطوير الدعم التنظيمي وتكامل نظم المعرفة. كما أظهرت الدراسة تفاوتًا في بعض السياسات التحفيزية والتشاركية بين الكليات.

وتبرز الحاجة إلى تعزيز التكامل بين السياسات التنظيمية والتحفيزية وتطوير بيئة معرفية تشاركية، بما يساهم في تحقيق فاعلية أكبر لاستثمار رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، السياسات التنافسية، رأس المال البشري، رأس

المال التنظيمي، السياسات التحفيزية.

Abstract

Objectives: This study aimed to identify the reality of competitive work policies that support the management of intellectual capital among faculty members at King Khalid University by measuring the extent to which university policies support human capital, organizational capital, relational capital, and incentive policies.

Methodology: The study relied on a mixed descriptive approach using a questionnaire applied to a random sample of 362 faculty members and interviews with 20 faculty members.

Results: The results showed that supportive policies were highly achieved, with human capital development policies ranking first with an average of 3.82, followed by relational capital support policies with an average of 3.80, then incentive policies with an average of 3.77, and finally structural policies with an average of 3.74. The results indicated positive managerial awareness of the importance of the human element, with a need to develop organizational support and integrate knowledge systems. The study also revealed disparities in some incentive and participatory policies between colleges.

There is a need to strengthen the integration between organizational and incentive policies and develop a participatory knowledge environment, thereby contributing to greater effectiveness in investing intellectual capital in higher education institutions.

Keywords: Intellectual capital, competitive policies, human capital, organizational capital, incentive policies.



المقدمة

في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها العالم في مجال الاقتصاد المعرفي والثورة الصناعية الرابعة، أصبح رأس المال الفكري المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات الأكاديمية والبحثية، حيث لم تعد الموارد المادية وحدها كافية لضمان التميز والتنافسية في البيئة الأكاديمية الحديثة.

فقد أصبحت المعرفة محور توليد الثروة والقوة معًا، حيث إن الإنسان هو مصدر هذه المعرفة، ومبدعها، ومستخدمها، وهو الهدف النهائي منها، مما يعني أن قوة الإنسان وثروته تعتمد على ما يعرفه ويبدعه من معارف، وقدرته على توظيفها بشكل مبتكر. وأصبح التمايز بين الدول يعتمد على ما تمتلكه من معارف ومهارات وقدرات، وكيفية توليدها وإدارتها، وليس على الثروات الطبيعية أو البشرية. (الحاج، ٢٠١٩، ص ١٠٥). وتتجلى أهمية رأس المال الفكري كأحد الأصول الغير مادية التي تدعم المنظمات لتحقيق ميزات تنافسية، وتُعدّ الميزة التنافسية انعكاسًا لقدرة المنظمة على امتلاك خصائص ومقومات تُمكنها من التقدم والتفوق على غيرها في المجال نفسه، بما يحقق أهدافها ويعزز كفاءتها البشرية والتنظيمية والمعرفية. ومن هنا تبرز أهمية ربط هذه الميزة بجهود التطوير الاستراتيجي للمنظمة، باعتبارها الأساس الذي يدعم استدامة نجاحها وتمايزها عن منافسيها.

وتمثل مؤسسات التعليم الجامعي الحاضنات الأساسية لرأس المال الفكري؛ حيث تسعى لإعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجالات المعرفة المتنوعة، وتطوير البحث العلمي، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار تحقيقاً لخدمة المجتمع. (مشرف، ٢٠١٣). وأكدت العديد من الدراسات كدراسات (الشقري، ٢٠١٨؛ الأمير، ٢٠١٨) على الأهمية الحيوية لإدارة رأس المال الفكري في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وبينت أن امتلاكها لأنظمة فعالة لإدارة رأس المال الفكري يحقق تميزاً في أدوارها، كما أظهرت دراسات (Sharabati & Nour, 2013؛ Secundo et al., 2017؛ Abu-Rumman, 2018) أن الاستثمار في رأس المال الفكري يساهم في تحسين التصنيف الدولي واستقطاب الكفاءات.

ويعد من العوامل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، حيث يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الأداء الأكاديمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس.

وبالنظر إلى واقع الجامعات عالمياً، نجد أن بعضها حققت مكانة مرموقة، وشكلت مراكز استقطاب متميزة، وأشارت دراسة الطريس وشمعون (٢٠١٨) إلى أهمية المحافظة على رأس المال الفكري وتعزيزه، لارتباطه بتحقيق الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية فعندما تتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات بسمات فريدة مميزة ونماذج جديدة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار فتتضح قدرتها على تلبية احتياجات المستفيد بأقل كلفة وأعلى جودة (العتيبي، ٢٠٢٤).

كما دعت العديد من المؤتمرات إلى الاهتمام بالميزة التنافسية منها المؤتمر الدولي الرابع عشر (٢٠٢٤) الذي دعى لتطوير التعليم النوعي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التحديات الاقتصادية. وأيضاً هدف الاجتماع السابع للجنة القانونية بالمركز الوطني للتنافسية (٢٠٢٤) إلى تطوير البيئة التنافسية في المملكة وتحسينها، والارتقاء بترتيب المملكة في المؤشرات والتقارير العالمية ذات العلاقة، وبناءً على ذلك تبرز أهمية إدارة رأس المال الفكري بفاعلية داخل مؤسسات التعليم العالي؛ لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات على المستويين المحلي والدولي.

مشكلة البحث:

تعد سياسات العمل التنافسية من أهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية، التي تهدف إلى جذب الكفاءات، وتحفيز الأداء، وتعزيز بيئة عمل تتسم بالابتكار والتجديد، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مؤسسية، وهذه السياسات تشمل ممارسات كالتحفيز المرتبط بالأداء، وفرص النمو المهني، والحوكمة الشفافة، والمشاركة في صنع القرار، وحرية البحث والتطوير، وأشارت دراسة (الزعبي، ٢٠٢٠) و (Hamel & Prahalad, 1994) أن السياسات المؤسسية التنافسية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمستوى استثمار رأس المال الفكري داخل المؤسسات الأكاديمية، فالقدرات الفكرية العالية تعد أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي المؤسساتي في العالم المبني على المعرفة باعتبارها مورداً استراتيجياً رئيسياً للثروة والازدهار، فرأس المال الفكري - وإن كان لا ملموساً - يُشكل أكثر الموجودات قيمة في القرن العشرين في ظل اقتصاد المعرفة (شعبان ٢٠١١). وتشير العديد من الدراسات المحلية إلى وجود تحديات كبيرة في تطبيق سياسات فعّالة لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات السعودية؛ حيث أظهرت دراسة الأمير (٢٠١٨) توفراً متوسطاً لمتطلبات إدارة رأس المال الفكري في الجامعات السعودية، ودراسة مبروك (٢٠١٩) أن توافر أبعاد رأس المال الفكري، جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق معنوية بين تلك الأبعاد وأبعاد الميزة التنافسية، مما يشير إلى أن

هناك حاجة ملحة لتعزيز هذه الأبعاد لتحقيق الأداء المطلوب، كما أكدت دراسة العودة والمقري (٢٠٢١) أن أبرز نقاط القوة في إدارة رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود تتوفر بدرجة متوسطة، وأكدت على ضرورة دعم التوجه نحو إدارة رأس المال الفكري ونشر ثقافته بين جميع الأطراف المعنية. كما أوصت الدراسة بتقديم برامج تدريبية فعّالة لأعضاء هيئة التدريس. وبناءً على هذه النتائج، تبرز الحاجة إلى دراسة شاملة تركز على واقع سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد.

أسئلة البحث:

ما واقع سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما واقع سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما الإجراءات المقترحة لسياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟

أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى التعرف على واقع سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم.
وينبثق منه الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- التعرف على واقع سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم.
- ٢- التعرف على الإجراءات المقترحة لسياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم.

أهمية البحث:

- تسلط الدراسة الضوء على العلاقة الحيوية بين السياسات التنافسية المؤسسية وإدارة رأس المال الفكري، مما قد يسهم في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.
- تقدم الدراسة نموذجاً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في جامعات سعودية أخرى لمراجعة سياساتها الداخلية المتعلقة بالتحفيز والتطوير المهني، وبناء بيئة معرفية تشاركية.
- قد تساهم النتائج في توجيه صناع القرار داخل جامعة الملك خالد نحو تبني سياسات أكثر تكاملاً تدعم الابتكار الأكاديمي وتحفز الكفاءات.
- تمهد الدراسة الطريق لبحوث مستقبلية أكثر عمقاً تستكشف التأثير الفعلي للسياسات التنافسية على مؤشرات الأداء الأكاديمي والبحثي، وجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
- تضيف هذه الدراسة قيمة معرفية لمجال إدارة رأس المال الفكري في البيئة العربية، الذي لا يزال يفتقر إلى دراسات تطبيقية منهجية في هذا السياق.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: يتناول البحث واقع سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم.
- الحدود البشرية: يقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.
- الحدود المكانية: جميع الكليات والمراكز التابعة لجامعة الملك خالد.
- الحدود الزمنية: العام الدراسي الجامعي ١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٥ م.

مصطلحات البحث:

(١) التنافسية:

تعرف التنافسية بأنها: عملية تبذل فيها المنظمة محاولات مستمرة من أجل التفوق على المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس مجالها؛ لتحقيق الكفاءة والجودة المرتفعة والابتكار والاستجابة للعميل (Hill & Jones, 2009).

وتُعرف إجرائيًا بأنها: قدرة جامعة الملك خالد على استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين والاحتفاظ بهم، وتحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وتلبية متطلبات سوق العمل، إضافة إلى تعزيز الابتكار والإبداع، مما يساهم في تعزيز مكانة الجامعة محلياً ودولياً. وتُقاس هذه القدرة من خلال عدة مؤشرات، منها: مستوى الإنتاجية، وجودة البرامج التعليمية، ومستوى رضا الطلاب والموظفين.

(٢) السياسة التنافسية:

عرفها (jafar, 2015, p.3) السياسة التنافسية على أنها: مجموعة السياسات والآليات التي تدفع مؤسسات التعليم العالي إلى الدخول في منافسة مباشرة على الموارد (التمويل، الطلاب، الكفاءات البحثية، السمعة الأكاديمية) بهدف تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وزيادة كفاءة النظام واستجابته لاحتياجات المجتمع والاقتصاد.

وكذلك عرفت على أنها الإطار الذي ينظم عملية التنافس بين مؤسسات التعليم العالي على الموارد النادرة (مثل الطلاب، الكفاءات الأكاديمية، التمويل، والسمعة الأكاديمية) ويهدف إلى تعزيز قدرتها على تحقيق موقع متميز يتيح لها جذب هذه الموارد والمحافظة على تفوقها المؤسسي (Bourini & Al-Bourini, 2017; Vasiliev, 2022; Secundo et al., 2017).

وتُعرف السياسة التنافسية - إجرائيًا - بأنها: مجموعة السياسات والممارسات التي تتبناها الجامعات لتعزيز قدرتها التنافسية في التعليم العالي، وتقاس بدرجة تفعيلها لعمليات: استقطاب وتنمية رأس المال البشري (أعضاء هيئة التدريس والطلاب المتميزين)، تطوير رأس المال الهيكلي (البنية التحتية الأكاديمية والبحثية والرقمية)، وتعزيز رأس المال العلاقي (الشراكات مع الصناعة

والمجتمع)، بهدف تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وزيادة الكفاءة والاستدامة، وتحقيق موقع متقدم في التصنيفات الوطنية والدولية.

٣) إدارة رأس المال الفكري:

رأس المال الفكري: يعرف بأنه القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة التربوية امتلاك قيمة مضافة تمثل ميزة مستدامة (الحبيشي، ٢٠٢٠، ص ٤٨)

إدارة رأس المال الفكري: يُعرّف خميس (٢٠١٨، ص ٢٦٦) إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، بأنها "مجموعة العمليات والأنشطة التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي لاستثمار أصولها الفكرية غير الملموسة، وتنميتها، وذلك لتعزيز قدراتها التنافسية، وتعزيز مكانتها بين المؤسسات التي تقدم خدمات مماثلة".

وتُعرف إدارة رأس المال الفكري - إجرائيًا - بأنها عملية منظمة تسعى إلى تحديد وتطوير واستثمار الأصول غير الملموسة لدى جامعة الملك خالد، بما في ذلك المعرفة، والمهارات، والخبرات المتراكمة لدى منسوبيها، وذلك من خلال تعزيز الابتكار والإبداع بين أعضاء هيئة التدريس، وتوفير بيئة تعليمية محفزة للتعلم المستمر، والارتقاء بجودة البحث العلمي، إلى جانب بناء شراكات فاعلة مع الأطراف الخارجية، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة في الأوساط الأكاديمية محليًا ودوليًا.

سياسات العمل التنافسية:

الفرق بين التنافسية والميزة التنافسية والقدرة التنافسية: تقوم التنافسية على تبني سياسات استراتيجية تساهم في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام، وتتمثل في المؤسسات التعليمية في صياغة وتنفيذ استراتيجيات تميز الأداء، من خلال تطبيق مؤشرات الأداء العالية، وتطوير الممارسات، وتشجيع الإبداع، والابتكار.

تباينت الأدبيات التي تناولت مفهوم التنافسية بحسب ارتباطها بغيرها من المتغيرات، حيث تُشير غبور (٢٠١٨) إليها بالقوى والعوامل الخارجية التي تؤثر في استمرارية الجامعات ونجاحها في

بيئة متغيرة. بينما يعرف قشقش (٢٠١٤) الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على امتلاك خصائص ومقومات تمكنها من تحقيق التفوق على مثيلاتها في المجال ذاته. فيما يرى العباد (٢٠١٧) أن القدرة التنافسية للجامعات تتمثل في تحقيق الجودة المستدامة، وزيادة الكفاءة الداخلية، ورفع مستوى الأداء والمخرجات بما يحقق مكانة متقدمة محلياً وعالمياً. ويؤكد محمود (٢٠١٧) أن الميزة التنافسية للجامعة هي نتيجة مباشرة للقدرة التنافسية، لكنها قد تكون مؤقتة وقابلة للتقليد، بينما تتميز القدرة التنافسية بالاستدامة إذا ما تم استثمار الموارد والكفاءات المؤسسية بشكل فعال.

وبالتالي فإن التنافسية تعكس البيئة الخارجية للمؤسسة، فيما تعبر الميزة التنافسية عن الخصائص التي تميز الجامعة عن غيرها وتمنحها التفوق، في حين تمثل القدرة التنافسية الكفاءة المؤسسية في استخدام الموارد بما يحقق التميز المستدام. وتنشأ الميزة التنافسية من القدرة التنافسية، مما يُبرز أهمية تعزيز هذه القدرة لضمان استمرار النجاح في بيئة تعليمية عالية التنافس.

مجالات تحقيق التنافسية في الجامعات: وتشمل ثلاث مجالات كما يلي:

- التعليم: تُعد استراتيجية التعليم الجامعي من الأسس الرئيسة في منظومة التعليم العالي، لما لها من دور محوري في إعداد خريجين مؤهلين يمتلكون مهارات القيادة والتخصص، من خلال أساليب تعليمية حديثة تعزز تحقيق الأهداف الأكاديمية. ويتطلب ذلك من أعضاء هيئة التدريس اعتماد منهجيات شاملة ومواكبة للتطورات العلمية.

وتسهم هذه الاستراتيجية في تطوير كفاءات بشرية تلبى متطلبات سوق العمل، إلا أن الجامعات تواجه تحديات متعددة، منها تحديث المناهج، وتقييم الأداء الأكاديمي، والتنوع في أعضاء هيئة التدريس، وضرورة توجيه الطلبة وفق ميولهم وقدراتهم. وتبرز الحاجة إلى رؤية مؤسسية متكاملة تعزز العلاقة مع المجتمع وتسهم في بناء مجتمع معرفي متطور (الصالح، ٢٠١٢).

- البحث العلمي: يرتبط البحث العلمي ارتباطاً مباشراً برسالة الجامعة وأهدافها في تلبية احتياجات المجتمع وتطلعاته العلمية، إذ يسعى لاكتشاف حقائق جديدة تسهم في تنمية المعرفة الإنسانية، ويتكوّن البحث العلمي من مدخلات كالباحثين والأهداف، ومنهجية تشمل جمع البيانات، ومخرجات تتمثل في النتائج والتوصيات، وتُعد مخرجاته عنصراً محورياً في تطوير المجتمعات

من خلال دعم التنمية، وتصحيح المعلومات، وتعزيز التعلم واكتساب المهارات (عسكر، ٢٠١٦).

- خدمة المجتمع: تُعد خدمة المجتمع من وظائف الجامعة الأساسية، حيث تهدف إلى تمكين الأفراد من الاستفادة من خدماتها بما يلي احتياجاتهم الفعلية، وتسهم في إعداد كوادر بشرية مؤهلة تُعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويتجلى دور الجامعة في مواءمة التعليم مع احتياجات المجتمع وتطوير البرامج والنشاطات بما يواكب متطلبات العصر (فلوح، ٢٠١٦).

وتمثل المجالات السابقة مرتكزات رئيسة لتحقيق التنافسية بين الجامعات، إذ يسهم التعليم في إعداد الكوادر المؤهلة لسوق العمل، ويُعزز البحث العلمي الابتكار والتطور المعرفي، فيما تربط خدمة المجتمع الجامعة ببيئتها. ويؤدي تكامل هذه المجالات إلى دعم السياسات التنافسية، وتحقيق ميزة مستدامة تُمكن الجامعة من مواكبة المتغيرات.

أهمية السياسة التنافسية:

- الكفاءة والاستجابة لاحتياجات المجتمع:

كما ورد في دراسة Jafar (٢٠١٥، ص ٣) أن أحد مبررات تعزيز التنافس بين مؤسسات التعليم العالي هو الحاجة إلى إنشاء أنظمة تعليمية أكثر تنوعاً وكفاءة واستجابة للاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، مما يدل على أن السياسة التنافسية تسهم في رفع كفاءة النظام الجامعي وجعله أكثر قدرة على تلبية متطلبات المجتمع والاقتصاد.

- تحسين الجودة والابتكار:

كما أشار Buschkamp & Seidenschnur (٢٠٢٤، ص ٥٧١-٥٧٢) إلى أن الجامعات تتحول من كونها منظمات خبراء مترابطة بشكل فضفاض إلى مؤسسات ذات توجه استراتيجي تنافسي، مما يعني أن السياسة التنافسية تدفع الجامعات لتبني استراتيجيات جديدة لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي وتعزيز الابتكار المؤسسي.

- استقطاب الموارد البشرية والمالية:

كما أوضح Secundo وآخرون (٢٠١٧) و Vasiliev (٢٠٢٢، ص ٢١٥٤) أن التنافسية تعني قدرة المؤسسة على تأمين موقع متميز يمكّنها من جذب الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس،

والتمويل، وغيرها من الموارد الأساسية. وبذلك تسهم السياسة التنافسية في تمكين الجامعات من استقطاب أفضل الموارد البشرية والمالية لزيادة قدرتها التنافسية.

- تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية طويلة الأجل:

كما ورد في College Quarterly (٢٠١٥، ص ٢٠) أن المؤسسات، عند تعرضها لضغوط مثل انخفاض أعداد الطلاب أو محدودية الموارد، تضطر إلى الابتكار والبحث عن أسواق جديدة من أجل البقاء. وهذا يشير إلى أن السياسة التنافسية تدفع الجامعات إلى الابتكار وتطوير برامج جديدة لضمان استدامتها وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل.

علاقة السياسة التنافسية برأس المال الفكري:

- رأس المال البشري

السياسة التنافسية تدفع الجامعات إلى استقطاب أفضل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين وتنمية مهاراتهم، كما ورد في Jafar (٢٠١٥، ص ٣) أن مؤسسات التعليم العالي تتنافس على أفضل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموارد، كما أشار Vasiliev (٢٠٢٢، ص ٢١٥٤) إلى أن القدرة التنافسية تعني تأمين موقع متميز يمكن المؤسسة من جذب هذه الموارد.

- رأس المال الهيكلي

تسعى الجامعات ضمن بيئة تنافسية إلى تطوير بنيتها التحتية الأكاديمية والبحثية والرقمية، وأوضح Buschkamp & Seidenschnur (٢٠٢٤، ص ٥٧١-٥٧٢) أن الجامعات تحولت إلى مؤسسات ذات توجه استراتيجي تنافسي، مما يحفزها على بناء أنظمة قوية تدعم أهدافها، وأشار Jafar (٢٠١٥، ص ١٥) إلى توسع الجامعات في البرامج ومراكز البحث والابتكار كجزء من استراتيجيات النمو.

- رأس المال العلاقي

تشجع السياسة التنافسية الجامعات على بناء شراكات وعلاقات استراتيجية مع الصناعة والمجتمع، وهذا ما بينه Buschkamp & Seidenschnur (٢٠٢٤، ص ٥٧٢) أن الجامعات باتت أكثر ارتباطاً بالجهات الخارجية لتعزيز موقعها التنافسي وتحقيق أثر مجتمعي.

- تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية

عندما يتم استثمار هذه المكونات (البشري - الهيكلي - العلاقي)، تحقق الجامعات ميزة تنافسية مستدامة، وأكد Jafar (٢٠١٥، ص ٢٠) أن الضغوط تدفع المؤسسات إلى الابتكار والبحث عن أسواق جديدة للبقاء، ما يعزز مرونتها وتنوعها المؤسسي.

إدارة رأس المال الفكري:

مفهوم إدارة رأس المال الفكري: تعرف بأنها العلم الذي يُعنى بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية الموارد البشرية واستثمار معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة (أبو لبدة، ٢٠١٨). وهي عملية متكاملة لتحقيق الأهداف، وركيزة أساسية للتميز المؤسسي.

مبادئ إدارة رأس المال الفكري: تركز الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري على خمسة مبادئ أساسية ذكرها كلاً من الحاج (٢٠١٥) وأبو لبدة (٢٠١٨)، وبو سعد (٢٠١٨) كالآتي:

- الاستفادة من رأس المال الفكري عبر بناء علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين والشركاء لدعم الأهداف.

- توفير الموارد اللازمة لبناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز الفرق، وتمكين التعلم المستمر.

- منح الحرية في طرح الأفكار، وتعزيز الإبداع الابتكار.

- توجيه المعلومات بشكل دقيق وبالكميات اللازمة فقط.

- هيكلة رأس المال الفكري عن طريق تخزين المعلومات في نظام منظم ومرن.

سمات الكفاءات المكونة لرأس المال الفكري: تتصف الكفاءات المكونة لرأس المال الفكري في الجامعات بمجموعة من الخصائص التي تُمكنها من الإسهام الفاعل في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الميزة التنافسية، ومن أبرزها ما يذكره العامري (٢٠٢٢)، والديراوي (٢٠٢١) بأنهم يتميزون بالمهارات العالية، والمرونة التكيفية، واستقلالية التفكير، والتفاعل بحرية في مختلف البيئات، إضافة إلى اتصافهم بالمبادرة والتجديد الفكري، وتبادل الخبرات، والإضافة المعرفية.

أهمية رأس المال الفكري في الجامعات: يمثل رأس المال الفكري محوراً استراتيجياً في تطوير أداء الجامعات، وتتمثل أوجه أهميته فيما يلي:

- يتضمن الأصول غير الملموسة كالمعرفة، والمهارات، التي تمكّن الجامعة من تحويل مواردها إلى قيمة مضافة (عبد القادر، ٢٠١٤، ص ١٤).
- يعكس القدرات العالية لدى بعض الأفراد التي تسهم في تعظيم الأصول، وتعزيز الاستفادة من الخدمات الجامعية (قشطة، ٢٠١٥، ص ١٨).
- كما يشير الراشدي (٢٠١٧) إلى أن استثمار رأس المال الفكري في الجامعات يُعد عاملاً حاسماً في بناء منظمات تعليمية ذكية تعتمد على التكنولوجيا وتعزز بيئة العمل المهنية، وتسهم هذه المعرفة في دعم النمو والتنافس، كما تعزز جهود التنمية المستدامة.
- وبالتالي فإن إدارة رأس المال الفكري في الجامعات ضرورة استراتيجية لضمان استدامة التنافسية والابتكار، إذ يسهم الاستثمار الفعال فيه في رفع جودة التعليم والبحث، مما يعزز تميز الجامعة في بيئة أكاديمية تنافسية متزايدة.
- أهداف إدارة رأس المال الفكري في الجامعات: تسعى الجامعات إلى إدارة فعّالة لرأس المال الفكري بهدف تحقيق قيمة مضافة، وتعزيز الدعم المادي. وتتمثل أهداف هذه الإدارة فيما يشير إليه مشرف (٢٠١٣) من مساهمته في تحويل الجامعة إلى مؤسسة معرفية تعتمد بنية تكنولوجية تدعم تطبيق إدارة المعرفة، وتعزز التبادل الفكري والمعرفي. وما يذكره عبد القادر (٢٠١٤) من تحقيق العوائد المختلفة من الاستثمارات، وتعظيم فوائد الأنشطة الجامعية، والتسويق الجامعي، وتحسين المنافسة من خلال مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد.
- مجالات رأس المال الفكري في الجامعات: يتكون من ثلاث مجالات رئيسية: رأس المال البشري، ويشمل المهارات والقدرات ورأس المال التنظيمي، ويشمل القدرات التنظيمية، والثقافة المؤسسية؛ ورأس المال العلائقي، ويشمل العلاقات الجامعية المتنوعة. وفيما يلي تفصيل لهذه المجالات:
- مجال رأس المال البشري: ويمثل أحد مصادر القوة في الجامعات، باعتباره أساساً لرأس المال الفكري ومحركاً رئيساً للربحية في اقتصاد المعرفة. وتعتمد الجامعات على تطويره لتحقيق الميزة التنافسية. ويعرّف بأنه "مجموعة من الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل" (صبح، ٢٠١٣، ص ٣٢).

ويتكون رأس المال البشري من عدة أبعاد رئيسية كالمعرفة الضمنية، والمهارات والقدرات، والخبرة العلمية، والابتكار، والاندماج في فرق العمل (المطيري والفضلي، ٢٠٢٠). وتتمثل المؤشرات الرئيسة له في قدرة الجامعة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتنوع هيئة التدريس، وتطبيق آليات فعالة لإدارة الموارد البشرية.

- مجال رأس المال التنظيمي: يُعد أحد المكونات الرئيسة لرأس المال الفكري، ويمثل البنية التحتية الداعمة لرأس المال البشري بما يشمله من نظم، وإجراءات، وهياكل، وقواعد بيانات تساعد على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة. ويعرفه شعبان (٢٠١١، ص ٥٢) بالمعرفة الصريحة الكامنة في الهياكل والأنظمة والإجراءات التنظيمية، والتي تسهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة. ويشير الرضا (٢٠١٧، ص ٢٠) إلى أن رأس المال التنظيمي يتكون من عدة أبعاد رئيسية منها: براءات الاختراع، وحقوق النشر، والعلامة التجارية التي تمثل هوية الجامعة، ومقاييس الجودة، وأنظمة المعلومات.

- مجال رأس مال العلاقات: ويسمى رأس المال (الربائني)، ويشير إلى قيمة الشبكات والعلاقات التي تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، وتظهر في شكل رضا وولاء العملاء تجاه المؤسسة، ويُعرف بأنه ناتج التفاعل بين الجامعة ومستفيديها الأساسيين. وتُعد جودة هذه العلاقات من العوامل الرئيسة في خلق القيمة المؤسسية، إذ تشمل الجهات الخارجية التي تدعم احتياجات الجامعة، والعملاء المحتملين، فضلاً عن السمعة المؤسسية الإيجابية التي تعزز مكانتها (بو سعد، ٢٠١٨).

ويتكون رأس مال العلاقات من الشبكات: وتمثل الجهات الخارجية المؤثرة في مستقبل الجامعة، والعملاء الجدد: ويشكلون الفرص المستقبلية لتوسيع قاعدة المستفيدين، والعلامات التجارية: وتعكس مكانة الجامعة وقدرتها على التميز (مشرف، ٢٠١٣)، وتسهم هذه المكونات في تعزيز مكانة الجامعة وتوسيع نطاق تأثيرها.

معوقات إدارة رأس المال الفكري في الجامعات: يذكر الراشدي (٢٠١٧، ص ٨٣-٨٥)، والقباطي وقراضة (٢٠١٩، ص ٣٥٣-٣٥٤) أن إدارة رأس المال الفكري في الجامعات تواجه عدداً من التحديات، يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية:

- المعوقات التنظيمية: وهي التحديات المتعلقة باللوائح والتشريعات، كضعف التشريعات المخفزة للإبداع، وعدم كفاية البرامج الموجهة لتلبية احتياجات الكوادر، إضافة إلى غياب الثقافة المؤسسية الداعمة لتبادل المعرفة، والمركزية في القيادة واتخاذ القرار، وغموض الأدوار الوظيفية.
- المعوقات المادية: وهي الصعوبات المرتبطة بالموارد المالية والتجهيزات والمباني الجامعية، كقلة الحوافز المادية، وعدم كفاية القاعات المجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل، بالإضافة إلى نقص الميزانية المخصصة لدعم أنشطة التعلم. كما تعاني المؤسسات من ضعف كفاءة الشبكات في تسهيل تدفق المعلومات، وقلة توفر أنظمة متكاملة لبناء قواعد بيانات خبرات العاملين، فضلاً عن عدم توافق بعض المباني مع متطلبات عمليات التعلم والتعليم.
- المعوقات البشرية: وهي العوامل النفسية والسلوكية المؤثرة على إدارة رأس المال الفكري، كنقص مهارات البحث العلمي لدى الأفراد، وعدم الوعي بالتبادل المعرفي، وضعف مهارات العمل الجماعي والإنتاج العلمي.

الدراسات السابقة:

نستعرض هنا مجموعة من الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري والقدرة التنافسية، تم عرضها وفقاً للترتيب الزمني لها، مع بيان هدف الدراسة ومنهجها وأدائها وعينتها وأبرز نتائجها، كما يلي:

حيث هدفت دراسة أبو رومان (Abu -Rumman, 2018) إلى تحديد العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية رأس المال الفكري، وتطوير إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على استبانة إلكترونية لعينة من ثلاث جامعات، وتوصلت إلى أن العوامل البشرية تلعب الدور الأبرز في تحقيق الميزة التنافسية وتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة، في حين تواجه المؤسسات معوقات هيكلية تعيق تبادل المعرفة وضعفاً في استخدام تكنولوجيا الاتصالات. فيما جاءت دراسة الأمير (٢٠١٨) لتقيس توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري (السياسات التنافسية، الثقافة التنظيمية، البنية التنظيمية الداعمة، وكفاءة أعضاء هيئة التدريس) وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، من خلال جودة الأداء في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، باستخدام المنهج الوصفي المسحي على عينة من (٦٠٠) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج توافراً متوسطاً للمتطلبات،

باستثناء البنية التنظيمية الداعمة التي حازت تقييماً مرتفعاً، مع وجود ارتباط إيجابي بين هذه المتطلبات وجودة الأداء الجامعي. وكذلك هدفت دراسة الشقري (٢٠١٨) إلى تقييم واقع إدارة رأس المال الفكري في جامعة الملك سعود، وتحديد متطلباتها ومعوقات تنفيذها، مع اقتراح تصور إداري لتعزيز الميزة التنافسية، واعتمدت المنهج الوصفي، ووزعت استبانة على (٣٧٧) من القيادات الأكاديمية وموظفي الجامعة. وأظهرت النتائج أن إدارة رأس المال الفكري تسهم بدرجة عالية جداً في تعزيز الميزة التنافسية، وأن التطور الهيكلي الإداري يعد ركيزة أساسية داعمة لهذه الميزة. كما هدفت دراسة الطريس وشمعون (٢٠١٨) إلى استكشاف دور رأس المال الفكري وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تعيق الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري في جامعة شقراء، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من بعض أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة. وكشفت عن وجود ارتباط طردي قوي بين استقطاب والمحافظة على رأس المال الفكري ومستلزمات إدارة الجودة الشاملة، وكذلك بين صناعة وتنشيط رأس المال الفكري ومتطلبات إدارة الجودة. فيما هدفت دراسة مبروك (٢٠١٩) إلى قياس مستوى توافر أبعاد رأس المال الفكري والميزة التنافسية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، واعتمدت المنهج الوصفي، ووزعت استبانة على (٣٧٨) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج توافراً مرتفعاً لأبعاد رأس المال البشري والمعلوماتي، وأبعاد التميز التنافسي (الجودة المتفوقة، الإبداع، الكفاءة المتفوقة)، بينما كانت أبعاد رأس المال التنظيمي والعلاقاتي متوسطة التوافر كما أثبتت وجود علاقات جوهرية بين معظم أبعاد رأس المال الفكري والتميز التنافسي، باستثناء رأس المال التنظيمي الذي لم يؤثر بشكل جوهري على الإبداع. بينما هدفت دراسة حسانين (٢٠٢١) إلى استكشاف دور رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى القيادات الجامعية في الجامعات المصرية، مع التأكيد على أهمية الإدارة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس كعامل رئيس للنجاح في ظل المنافسة العالمية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لرأس المال الفكري، وضعف اهتمام القيادات الجامعية بصناعة وتنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية. كما هدفت دراسة العودة والمقري (٢٠٢١) إلى اقتراح استراتيجية لتطوير إدارة رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والوثائقي، وطبقت استبيان على

(٣٦٦) من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج توافر نقاط القوة الداخلية لإدارة رأس المال الفكري بدرجة متوسطة، والفرص الخارجية بدرجة كبيرة. وهدفت دراسة حسين (٢٠٢٢) إلى تنمية رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن نجاح الجامعات يرتبط باستثمار رأس المال الفكري، خصوصًا في الكفاءات البشرية، وأن الاهتمام به في الجامعات المصرية لا يزال غير كافٍ لدعم التنافسية بفعالية. فيما سعت دراسة مخلوف (٢٠٢٢) إلى تحديد مدى اهتمام جامعة السويس برأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبيّنت النتائج أن الجامعة تهتم برأس المال الفكري دون تحقيق ميزة تنافسية محليًا أو إقليميًا، بسبب تحديات مثل ضعف التعاون الدولي وقلة الموارد والتجهيزات. وكذلك جاءت دراسة (Santati, et.al., 2024) لكشف العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على بيانات من ٦٦ جامعة إندونيسية حاصلة على اعتماد مؤسسي، وخلصت إلى أن رأس المال الهيكلي والعلاقاتي يؤثران إيجابًا على الميزة التنافسية، بينما لا يؤثر رأس المال البشري بشكل معنوي.

التعليق على الدراسات السابقة:

- تباينت الدراسات السابقة في أهدافها، كالتركيز على قياس الواقع الفعلي لإدارة رأس المال الفكري كدراسة الشقري (٢٠١٨) ، والسعي إلى قياس أثر أبعاده على التنافسية كدراسة مبروك (٢٠١٩) ، و (Abu-Rumman, 2018)، بينما اتجهت دراسة الطريس وشمعون (٢٠١٨) إلى استكشاف علاقة رأس المال الفكري بالجودة الشاملة. وتتقاطع الدراسة الحالية مع دراسات الأمير (٢٠١٨)، وأبو رومان (Abu-Rumman, 2018)، والعودة والمقري (٢٠١٩)، وسنتاتي (Santati, et.al., 2024) في دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الجامعات، إلا أنها تنفرد بتركيزها على تحليل سياسات العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس.

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسات مثل الأمير (٢٠١٨) ، والشقري (٢٠١٨) ومبروك (٢٠١٩)، والعودة والمقري (٢٠٢١) في استخدام المنهج الوصفي المسحي بتطبيق الاستبانة كأداة لها، إلا أنها تتميز باستخدام المنهج المختلط، بإضافة المقابلات كأداة نوعية.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات الأمير (٢٠١٨) ، ومبروك (٢٠١٩) في استهداف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

- ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، يتضح أن معظمها ركز على العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية بشكل عام، دون تناول تفصيلي لدور السياسات المؤسسية، وبشكل خاص السياسات التنافسية كأداة استراتيجية لتعزيز هذه العلاقة. وتتمثل الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها في: تحليل سياسات العمل التنافسية بوصفها محفزاً مباشراً لإدارة رأس المال الفكري في السياق الأكاديمي السعودي، وهو ما لم تعالجه الدراسات السابقة بصورة منهجية.

الطريقة والاجراءات:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد والبالغ عددهم (٣١٣٦) عضو، وفي ضوء معايير اختيار العينة وتحديد حجمها من المجتمع، اختيرت عينة عشوائية باستخدام جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد الحجم المناسب من مجتمع مكون من (٣١٣٦) عضو هيئة تدريس، حيث أوصى الجدول بحجم عينة (٣٤١) فرداً، ومع إضافة نسبة للتعويض عن الفاقد في الاستجابة، تم توزيع الاستبانة على (٣٦٢) عضو هيئة تدريس.

أدوات الدراسة:

الاستبانة: قامت الباحثة بتصميم استبانة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

(أ) تحديد الهدف من الاستبانة: الإجابة عن السؤال الأول، والمتعلق بواقع سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم.

(ب) الصورة الأولية للاستبانة: تكونت في صورتها الأولية من أربع مجالات هي: مجال رأس المال البشري، ومجال رأس المال الهيكلي، ومجال رأس المال العلائقي، ومجال السياسات التحفيزية. وتكون مجال رأس المال البشري من ست عبارات، ومجال رأس المال الهيكلي من سبع عبارات، ومجال رأس المال العلائقي ست عبارات، ومجال السياسات التحفيزية سبع عبارات بمجموع ست وعشرين عبارة للاستبانة في صورتها الأولية.

(ج) الصورة النهائية للاستبانة: بعد عرض الاستبانة على السادة المحكمين المختصين والاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية، لتشمل جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، وهي الكلية والخبرة التعليمية.

- الجزء الثاني: ويتعلق بواقع سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم، وفق أربع مجالات هي: مجال رأس المال البشري، ومجال رأس المال الهيكلي، ومجال رأس المال العلائقي، ومجال السياسات التحفيزية. وتكونت عبارات كل مجال من خمس عبارات، بمجموع عشرين عبارة للاستبانة في صورتها النهائية. صدق الاستبانة: استخدمت الدراسة نوعين من الصدق:

- صدق المحكمين: ويسمى بالصدق الظاهري، حيث عرضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين؛ بهدف الحكم على صلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تعديل صياغة عبارات الاستبانة في ضوء الاستفادة من آراء السادة المحكمين ومقترحاتهم، وقد اتفقوا جميعاً على أن الأداة بصورتها النهائية صالحة لتحقيق الهدف منها. وقد أُعطي لكل فقرة وزناً متدرجاً وفق مقياس (ليكرت) الخماسي للكشف عن واقع سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم، وذلك كما يأتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

- صدق الاتساق الداخلي: تحققت الباحثة من صدق الاستبانة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لأداء المستجيبين على الاستبانة، باستخدام معامل الارتباط Pearson's Correlation حيث تم حساب معامل ارتباط الفقرة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرات في كل محور على حدة بالاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه وفق الجدولين (١) و (٢) كما يلي:

الجدول (١): معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه (العينة الاستطلاعية ٣٠)

رقم الفقرة	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقي	السياسات التحفيزية
1	معامل الارتباط	.681**	.886**	.847**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.002
2	معامل الارتباط	.717**	.934**	.772**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000
3	معامل الارتباط	.873**	.910**	.841**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000
4	معامل الارتباط	.895**	.874**	.942**
	مستوى الدلالة	.000	.019	.000
5	معامل الارتباط	.824**	.892**	.731**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليها العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر صدق الاتساق لفقرات الاستبانة.

الجدول (٢): معامل الارتباط بيرسون لارتباط المجالات فيما بينها، وارتباط المجالات بالأداة ككل (العينة الاستطلاعية ٣٠)

السياسات التحفيزية	رأس المال العلاقي	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	المجال	
			1	معامل الارتباط	رأس المال البشري
				مستوى الدلالة	
		1	.800**	معامل الارتباط	رأس المال الهيكلي
			.000	مستوى الدلالة	
	1	.790**	.736**	معامل الارتباط	رأس المال العلاقي
		.000	.000	مستوى الدلالة	
	.693**	.750**	.733**	معامل الارتباط	السياسات التحفيزية
	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.887**	.889**	.930**	.899**	معامل الارتباط	المتوسط الكلي
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط المجال بالدرجة الكلية، وكذلك ارتباط المجالات فيما بينها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة، واعتبارها صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة حُسب معامل الثبات باستخدام معادلة الفا كرونباخ Cronbach Alpha، واتضح أن معامل الثبات العام للأداة عالٍ، حيث بلغ (٠,٩٦)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، وجدول (٣) يوضح معاملات ثبات الأداة.

الجدول (٣): قيم معامل الثبات لمجالات الدراسة والأداة ككل

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	رأس المال البشري	5	0,86
٢	رأس المال الهيكلي	5	0,94
٣	رأس المال العلاقي	5	0,88
٤	السياسات التحفيزية	5	0,91
	الأداة ككل	20	0,96

أداة المقابلة: قامت الباحثة ببناء أداة المقابلة للإجابة عن السؤال الثاني بهدف استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد حول الإجراءات المقترحة لسياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري من وجهة نظرهم. وتم عرضها على (٣) من السادة المحكمين المتخصصين؛ بهدف الحكم على صلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تعديل صياغة أسئلة المقابلة في ضوء الاستفادة من آراء السادة المحكمين ومقترحاتهم، وقد اتفقوا جميعاً على أن الأداة بصورتها النهائية صالحة لتحقيق الهدف منها.

تم تطبيق المقابلة على (٢٠) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد ممن يتبوؤون مواقع قيادية في الكليات والأقسام، ثلاثة منهم يحملون درجة الأستاذية والبقية يحملون درجة أستاذ مشارك.

المعالجة الإحصائية: تم استخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي Mean: وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء مجالات الدراسة المختلفة، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المجالات.

الانحراف المعياري Deviation: لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.

معامل ارتباط بيرسون Pearson's Correlation: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجاور الاستبانة.

معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha: للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

لتسهيل تفسير النتائج، اعتمدت الباحثة الأسلوب التالي لتصنيف مستويات الإجابة على بنود الاستبانة، وأُعطِي وزناً للبدائل: (موافقة بشدة=٥، موافق=٤، محايد=٣، لا أوافق=٢، لا أوافق بشدة=١)، ثم تصنيف الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $(5 - 1) ÷ 4 = 1$.

لنحصل على التصنيف الآتي ليكون مؤشراً على درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة على النحو التالي:

اعتبار المتوسطات الحسابية الأقل من (٢,٦٠) مؤشراً منخفضاً في موافقة أفراد العينة على العبارة.

اعتبار المتوسطات الحسابية الواقعة بين (٢,٦١ - ٣,٤٠) مؤشراً متوسطاً في موافقة أفراد العينة على العبارة.

اعتبار المتوسطات الحسابية الأعلى من (٣,٤١) مؤشراً عالياً في موافقة أفراد العينة على العبارة.

الجدول (٤): توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الاستبانة.

الوصف	مدى المتوسطات
عالية جداً	4.21 - 5.00
عالية	3.41 - 4.20
متوسطة	2.61 - 3.40
متدنية	1.81 - 2.60
متدنية جداً	1.00 - 1.80

النتائج ومناقشتها:

أولاً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول: ما واقع سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٥): المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على جميع المجالات والدرجة الكلية لسياسة لعمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري

م	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
1	سياسات تنمية رأس المال البشري	1	3.82	.926	عالية
2	سياسات دعم رأس المال المهيكل	4	3.74	1.000	عالية
3	سياسات دعم رأس المال العلاقي	2	3.80	.923	عالية
4	السياسات التحفيزية المؤسسية	3	3.77	.975	عالية
	المتوسط الكلي		3.78	.931	عالية

من نتائج الجدول السابق يتضح أن واقع سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد جاء بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٧٨) بانحراف معياري (٠,٩٣١)، مما يدل على إدراك إيجابي نسبي من قبل أعضاء هيئة التدريس لوجود سياسات تنافسية تدعم رأس المال الفكري في الجامعة. وقد جاء مجال سياسات تنمية رأس المال البشري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وانحراف معياري (٠,٩٢٦)، ما يعكس اهتمام الجامعة بتنمية مهارات ومعارف وخبرات أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يشير إلى وعي إداري بأهمية العنصر البشري كأصل استراتيجي في بيئة التعليم العالي. أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب سياسات دعم رأس المال العلاقي بمتوسط (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٩٢٣)، مما يدل على وجود توجه لتعزيز العلاقات المهنية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها، بما يساهم في تحسين البيئة التشاركية ونقل المعرفة.

تلاه في الترتيب مجال السياسات التحفيزية المؤسسية، الذي حصل على متوسط (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٩٧٥)، مشيراً إلى وجود سياسات مؤسسية تشجع الأداء وتكافئ الإنجاز، لكنها قد تحتاج إلى تعزيز أكبر لتحقيق فاعلية أكبر في دعم رأس المال الفكري. أما سياسات دعم رأس المال الهيكلي فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٧٤) وانحراف معياري (١,٠٠٠)، مما قد يعكس حاجة الجامعة إلى تطوير البنية التنظيمية ونظم المعرفة والتقنيات الداعمة لعمليات التعليم والبحث، وهي مكونات تعد ضرورية لاحتضان وتفعيل رأس المال الفكري بصورة أكثر تكاملاً. وتشير هذه النتائج إجمالاً إلى أن هناك أساساً جيداً للسياسات التنافسية في الجامعة، مع وجود فرص لتحسين التكامل بين مختلف أنواع رأس المال الفكري.

المجال الأول: سياسات تنمية رأس المال البشري:

الجدول (٦): المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول سياسات تنمية رأس

المال البشري

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الانحراف المعياري
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
1	توفر الجامعة فرص تدريب مهني وأكاديمي تسهم في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس وتعزيز كفاءتهم.	9	16	71	153	95	3.90	.947	1	عالية
		%	2.6	4.7	20.6	44.5				
2	تعتمد الجامعة نظام ترقية قائم على معايير أداء	ك	-	22	107	113	3.89	.941	2	عالية
		%	-	6.4	31.1	29.7				

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
3	ك	29	11	87	91	126	3.80	1.212	4	عالية
	%	8.4	3.2	25.3	26.5	36.6				
4	ك	29	2	72	120	121	3.88	1.154	3	عالية
	%	8.4	0,58	20.9	34.9	35.2				
5	ك	18	44	86	93	103	3.64	1.185	5	عالية
	%	5.2	12.7	25	27	29.9				
المتوسط الحسابي العام لسياسات تنمية رأس المال البشري										
3.82										
.926										
عالية										

يبين الجدول السابق أن سياسات تنمية رأس المال البشري جاءت بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وانحراف معياري (٠,٩٢٦)، وتراوح متوسطات استجابات عينة الدراسة حول عبارات سياسات تنمية رأس المال البشري بين (٣,٦٤ - ٣,٩٠)، وبدرجة موافقة عالية على جميع العبارات. وتتفق هذه النتيجة مع كلاً من (Abu-Rumman, 2018) ومبروك (٢٠١٩) وحسين (٢٠٢٢)، فيما تختلف مع دراسة (Santati, et.al., 2024). وقد جاءت العبارة رقم (١): "تُوفّر الجامعة فرص تدريب مهني وأكاديمي تسهم في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس وتعزيز كفاءتهم" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٩٤٧). ويُعزى ذلك إلى فاعلية السياسات التدريسية بالجامعة في تلبية الاحتياجات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس من خلال البرامج المتخصصة وتوفير فرص التطوير المهني المستمرة، كما جاءت العبارة رقم (٢): "تعتمد الجامعة نظام ترقية قائم على معايير أداء واضحة، مما يعزز التنافس المهني بين أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٩٤١)، ويعزى ذلك لوجود نظم ترقية شفافة تعتمد على معايير معلنة كالباحث العلمي، والنشر، والتقييم التدريسي، ما يمنح الأعضاء الثقة في عدالة النظام ويشجعهم على بذل جهد أكبر لتحقيق التميز المهني. وجاءت العبارة رقم (٤): "تُقدّم الجامعة برامج للتفرغ العلمي تُسهم في تطوير القدرات الفكرية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٨٨) وانحراف معياري (١,١٥٤). ويُعزى هذا إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية هذه البرامج في تمكينهم من التفرغ للبحث العلمي والتطوير الذاتي، إلا أن الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى تفاوت في فرص الاستفادة أو صعوبات إدارية وتنظيمية قد تحدّ من الوصول العادل إلى تلك الفرص. كما جاءت العبارة رقم (٣): "تُشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التميز في التدريس والبحث من خلال آليات دعم تنافسية" بالمرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٨٠) وانحراف معياري (١,٢١٢). ويعزى ذلك لوجود حوافز أو فرص تنافسية مثل الجوائز أو التقدير المعنوي، إلا أن التباين العالي في الاستجابات يعكس تفاوتاً في وضوح هذه الآليات، أو في مدى الاستفادة منها بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختلفة. وجاءت العبارة رقم (٥): "تُخصّص الجامعة حوافز مالية ومعنوية مبنية على الأداء الأكاديمي المتميز بشكل يدعم بيئة العمل التنافسية" بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,١٨٥). ويُعزى ذلك إلى احتمالية ضعف فاعلية نظام الحوافز الحالية

أو عدم انتظامه، أو وجود فجوة بين الأداء الأكاديمي والاعتراف المادي والمعنوي به، مما قد يقلل من أثر هذه السياسة في تحفيز الأداء الأكاديمي التنافسي.

المجال الثاني: سياسات دعم رأس المال الهيكلي:

الجدول (٧): المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول سياسات دعم رأس

المال الهيكلي

م	العبارات	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
1	تعتمد الجامعة لوائح تنظيمية واضحة تُحدّد المسؤوليات والصلاحيات الأكاديمية بدقة وشفافية.	ك	18	10	65	145	3.90	1	عالية
		%	5.2	2.9	18.9	42.2			
2	تتبنى الجامعة نظم تقييم شفافة تُمكن من الحكم العادل على أداء أعضاء هيئة التدريس.	ك	9	28	113	114	3.66	4	عالية
		%	2.6	8.1	32.8	33.1			
3	تتبع الجامعة سياسة عادلة في توزيع الفرص والموارد الأكاديمية بين أعضاء هيئة التدريس	ك	29	27	82	91	3.69	3	عالية
		%	8.4	7.8	23.8	26.5			

م	العبارات	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	متوسط	أوافق	أوافق بشدة				
4	تتيح الجامعة استقلالية أكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في إعداد المقررات وتطوير أساليب التعليم.	ك	27	33	77	112	95	3.62	5	عالية
		%	7.8	9.5	22.4	32.6	27.6			
5	تتضمن السياسات المؤسسية آليات لحماية حقوق الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس وتوثيق إنتاجهم العلمي.	ك	18	21	72	118	115	3.85	2	عالية
		%	5.2	6.1	20.9	34.3	33.4			
	المتوسط الحسابي العام لسياسات دعم رأس المال الهيكلي									
							3.74	1.000		عالية

يبين الجدول السابق أن سياسات دعم رأس المال الهيكلي جاءت بمتوسط الحسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (١,٠٠٠) وتراوحت متوسطات استجابات عينة الدراسة حول عبارات سياسات تنمية رأس المال الهيكلي بين (٣,٦٢ - ٣,٩٠) وانحراف معياري بين (١,٢٤٦ - ١,٠٣٨)، وبدرجة موافقة عالية على جميع العبارات. وقد اتفقت بذلك مع دراسة الأمير (٢٠١٨) والشقري (٢٠١٨) وكذلك (Santati, et.al., 2024)، فيما تختلف مع دراسة مبروك (٢٠١٩). وجاءت العبارة رقم (١): "تعتمد الجامعة لوائح تنظيمية واضحة تُحدد المسؤوليات والصلاحيات الأكاديمية بدقة وشفافية" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩٠) وانحراف معياري (١,٠٣٨)، ويُعزى ذلك لوضوح الأطر التنظيمية والإدارية التي تحكم العمل الأكاديمي، الأمر الذي يعزز الثقة المؤسسية ويقلل من

الغموض الإداري، كما أن اعتماد لوائح مكتوبة ومنشورة يساهم في تعزيز الشفافية وتوزيع الأدوار بشكل منصف. كما جاءت العبارة رقم (٥): "تتضمن السياسات المؤسسية آليات لحماية حقوق الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس وتوثيق إنتاجهم العلمي" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٣,٨٥) وانحراف معياري (١,١٣)، ويعكس ذلك وعي الجامعة بأهمية صون الحقوق الفكرية كعنصر محوري في بيئة أكاديمية منتجة، وقد يعود إلى اتباع الجامعة لسياسات توثيق إلكترونية وممارسات إدارية تحفز على حماية الملكية الفكرية، ما يمنح الأعضاء ثقة أكبر في بيئة العمل العلمي. وجاءت العبارة رقم (٣): "تتبع الجامعة سياسة عادلة في توزيع الفرص والموارد الأكاديمية بين أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٦٩) وانحراف معياري (١,٢٤٦)، ويعزى ذلك لوجود أنظمة تضمن الحد الأدنى من العدالة في توزيع الموارد، مثل فرص التدريب أو الإجازات العلمية، إلا أن الانحراف المعياري العالي يشير إلى تفاوت في الرضا بين الأعضاء، ما قد يُعزى إلى تفاوت فعلي في فرص الوصول أو شعور بعدم التكافؤ في بعض الكليات أو الأقسام. كما جاءت العبارة رقم (٢): "تتبنى الجامعة نظم تقييم شفافة تُمكن من الحكم العادل على أداء أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٦٦) وانحراف معياري (١,٠٠٦)، ويُعزى ذلك لجهود الجامعة في تطوير آليات تقييم تعتمد على الأداء الأكاديمي والبحثي، غير أن تفاوت تطبيق هذه الأنظمة، أو غياب تغذية راجعة واضحة عنها، قد يؤثر في مستوى الثقة بها من قبل أعضاء هيئة التدريس. فيما جاءت العبارة رقم (٤): "تتيح الجامعة استقلالية أكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في إعداد المقررات وتطوير أساليب التعليم" بالمرتبة الخامسة بمتوسط (٣,٦٢) وانحراف معياري (١,٢٠٦)، ويُعزى ذلك إلى وجود بعض القيود التنظيمية والإدارية التي تحدّ من استقلالية أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار الأكاديمي الفردي.

المجال الثالث: سياسات دعم رأس المال العلائقي:

الجدول (٨): المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول سياسات دعم رأس

المال العلائقي

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الأخلاف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة					
١	تشجع الجامعة على التعاون الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات والتخصصات.	ك	25	15	72	131	101	3.78	1.134	3	عالية
		%	7.3	4.4	20.9	38.1	29.4				
2	تدعم الجامعة إقامة شراكات علمية مع مؤسسات تعليمية وبخبرة على المستويين المحلي والدولي	ك	-	19	109	121	95	3.85	.891	1	عالية
		%		5.5	31.7	35.2	27.6				
3	توفر الجامعة فرصاً للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات العلمية لتعزيز التواصل الأكاديمي	ك	36	10	66	114	118	3.78	1.244	4	عالية
		%	10.5	2.9	19.2	33.1	34.3				
4	تُهيئ الجامعة بيئة محفزة لتبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء داخل المؤسسة	ك	29	1	100	106	108	3.76	1.150	5	عالية
		%	8.4	0.29	29.1	30.8	31.4				
5	تعترف الجامعة بالمشروعات البحثية المشتركة وتشجع التعاون المؤسسي ضمن إطار تنافسي	ك	9	30	95	91	119	3.82	1.085	2	عالية
		%	2.6	8.7	27.6	26.5	34.6				
المتوسط الحسابي العام لسياسات دعم رأس المال العلائقي								3.80	.923		عالية

يبين الجدول السابق أن سياسات دعم رأس المال العلاقي جاءت بمتوسط (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٩٢٣)، وتراوحت متوسطات استجابات عينة الدراسة حول عبارات سياسات تنمية رأس المال العلاقي بين (٣,٧٦ - ٣,٨٥)، وانحراف معياري بين (١,٢٤٤ - ٠,٨٩١)، وبدرجة موافقة عالية على جميع العبارات. وتتفق بذلك مع دراسة (Santati, et.al., 2024) وجاءت العبارة رقم (٢): "تدعم الجامعة إقامة شراكات علمية مع مؤسسات تعليمية وبخثية على المستويين المحلي والدولي" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٩١) ويُعزى ذلك لجهود الجامعة في توقيع مذكرات تفاهم واتفاقيات تعاون مع جامعات ومراكز بحثية محلية وعالمية، مما يسهم في توسيع آفاق التفاعل الأكاديمي وتبادل الخبرات البحثية على نطاق واسع. كما جاءت العبارة رقم (٥): "تعترف الجامعة بالمشروعات البحثية المشتركة وتشجع التعاون المؤسسي ضمن إطار تنافسي" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٣,٨٢) وانحراف معياري (١,٠٨٥)، ويعزى ذلك لوجود سياسات فعلية تشجع على العمل البحثي الجماعي داخل الجامعة أو عبر المؤسسات، مما يعزز مبدأ الفريق البحثي ويزيد من الإنتاجية العلمية في بيئة تنافسية تدعم التميز والجودة. وجاءت العبارة رقم (١): "تشجع الجامعة على التعاون الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات والتخصصات" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٧٨) وانحراف معياري (١,١٣٤)، ويُعزى ذلك إلى وجود مبادرات داخلية تشجع على التكامل المعرفي والتداخل التخصصي، لكن قد تكون هذه المبادرات غير مفعلة بنفس الدرجة في جميع الكليات، مما يفسر درجة الانحراف الملحوظة. كما جاءت العبارة رقم (٣): "تؤثر الجامعة فرصاً للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات العلمية لتعزيز التواصل الأكاديمي" بالمرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٧٨) وانحراف معياري (١,٢٤٤)، ورغم أن التقدير العام إيجابي، فإن الانحراف المعياري المرتفع يُعزى إلى التفاوت في فرص المشاركة، إما بسبب تفاوت الدعم المالي أو تفاوت المعلومات حول فرص المؤتمرات، مما يؤدي إلى تباين في استفادة أعضاء هيئة التدريس. وجاءت العبارة رقم (٤): "تُهيئ الجامعة بيئة محفزة لتبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء داخل المؤسسة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (٣,٧٦) وانحراف معياري (١,١٥٠)، ويُفسر ذلك بوجود جهود لبناء بيئة تفاعلية، إلا أن الواقع العملي يشهد ضعفًا في بعض المبادرات المؤسسية الرسمية التي تدعم التبادل المعرفي والتفاعل المستمر بين الأعضاء بشكل ممنهج.

المجال الرابع: السياسات التحفيزية المؤسسية:

الجدول (٨) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول السياسات

التحفيزية المؤسسية

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		بشدة لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
1	تمنح الجامعة جوائز دورية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في البحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع.	ك	18	2	71	147	106	3.93	1	عالية
		%	5.2	0.58	20.6	42.7	30.8			
2	توفر الجامعة تمويلاً داخلياً لدعم المبادرات التطويرية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس.	ك	-	20	147	105	72	3.67	5	عالية
		%	-	5.8	42.7	30.5	20.9			
3	تعتمد الجامعة معايير كفاءة ومهارات مهنية في اختيار القيادات الأكاديمية، بما يعزز العدالة التنافسية.	ك	36	18	78	78	134	3.74	3	عالية
		%	10.5	5.2	22.7	22.7	39			
4	تتيح السياسات المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس عرض مبادراتهم وتطويرها ضمن قنوات رسمية شفافة.	ك	36	2	99	103	104	3.69	4	عالية
		%	10.5	0.58	28.8	29.9	30.2			
5	يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري ومنهجي لتحديد مجالات التحسين والتميز.	ك	18	36	74	81	135	3.81	2	عالية
		%	5.2	10.5	21.5	23.5	39.2			
المتوسط الحسابي العام للسياسات التحفيزية المؤسسية										
عالية										

يبين الجدول السابق أن السياسات التحفيزية المؤسسية قد جاءت بمتوسط (٣,٧٧)، وانحراف معياري (٠,٩٧٥)، وتراوحت متوسطات استجابات عينة الدراسة حول عبارات السياسات التحفيزية المؤسسية بين (٣,٦٧ - ٣,٩٣)، وانحراف معياري بين (١,٣٠٧ - ٠,٨٧٢)، وبدرجة موافقة عالية على جميع العبارات. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة حسانين (٢٠٢١). وجاءت العبارة رقم (١): "تمنح الجامعة جوائز دورية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في البحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩٣) وانحراف معياري (١,٠٠٤)، ويُعزى ذلك إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس لوجود حوافز فعلية ملموسة تكرم التميز الأكاديمي في مجالات مختلفة، وهو ما يعكس توجه الجامعة نحو تعزيز روح التقدير والاعتراف بالجهود، وبالتالي تحفيز الأداء وتعزيز الانتماء المؤسسي. كما جاءت العبارة رقم (٥): "يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري ومنهجي لتحديد مجالات التحسين والتميز" على المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٨١) وانحراف معياري (١,٢١١)، ويُعزى ذلك لتبني الجامعة لآليات تقييم منظمة تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي، غير أن ارتفاع الانحراف يشير إلى التباين الملحوظ في درجة تطبيق هذه التقييمات بين مختلف الكليات والأقسام. وجاءت العبارة رقم (٣): "تعتمد الجامعة معايير كفاءة ومهارات مهنية في اختيار القيادات الأكاديمية، بما يعزز العدالة التنافسية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٧٤) وانحراف معياري (١,٣٠٧)، ويُعزى ذلك إلى قناعة أفراد العينة بأن عمليات التعيين للقيادات تسير وفق معايير موضوعية إلى حد ما، غير أن الانحراف العالي يعكس وجود تباين في التجارب الفردية أو التفسيرات المتعلقة بعدالة هذه السياسات عبر الوحدات المختلفة. وكذلك جاءت العبارة رقم (٤): "تتيح السياسات المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس عرض مبادراتهم وتطويرها ضمن قنوات رسمية شفافة" بالمرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٦٩) وانحراف معياري (١,٢٠٩). ويعكس ذلك توفر مسارات رسمية لعرض المبادرات، إلا أن ارتفاع التباين يُشير إلى بعض الصعوبات الإجرائية التي يواجهها بعض أعضاء هيئة التدريس في إيصال أفكارهم أو في الحصول على الدعم المؤسسي المناسب. فيما جاءت العبارة رقم (٢): "توفر الجامعة تمويلاً داخلياً لدعم المبادرات التطويرية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الخامسة بمتوسط (٣,٦٧) وانحراف معياري (٠,٨٧٢)، ويُعزى هذا التقدير الأقل نسبياً إلى احتمال محدودية الموارد

المتاحة أو إلى اشتراطات محددة للحصول على التمويل الداخلي، مما يحد من فرص عدد من أعضاء هيئة التدريس في الاستفادة الكاملة من هذه الميزة.

وبذلك يمكن أن نستنتج أن السياسات الداعمة لإدارة رأس المال الفكري بجامعة الملك خالد تتوفر بدرجة عالية لتحقيق الميزة التنافسية بكافة مجالاتها الأربعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني: ما الاجراءات المقترحة لسياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس؟

أبرز الإجراءات التي ينبغي تبنيها لتعزيز سياسة العمل التنافسية بما يدعم إدارة رأس المال الفكري في الجامعة بعد عرضها على (٧) محكمين في التخصص كانت كالتالي:

- وضع سياسات واضحة وجاذبة للاستقطاب.
- ضرورة ربط الترقيات بالإننتاجية النوعية.
- توفير البرامج التدريبية التخصصية.
- الدعم المستمر للنشر العلمي والبحث التطبيقي.
- عقد ورش العمل المتقدمة حسب التخصص.
- تحفيز الابتكار في التدريس باستخدام التقنيات الحديثة.
- التزام الشفافية والعدالة التنظيمية في بعض الإدارات.
- توفير نظم إدارية مرنة.
- تنظيم بناء الشراكات الاستراتيجية.
- دعم مشاركة الأعضاء في المبادرات المجتمعية.
- تطوير النظم الرقمية.
- أتمتة المزيد من العمليات الأكاديمية.

وتُظهر النتائج تفاوتاً في تركيز أعضاء هيئة التدريس، حيث تتركز المطالبات في مجالات الاستقطاب والتطوير المهني، تليها الحاجة إلى الهيكلة المرنة، مع بعض الدعوات لتجديد السياسات الجامعية، وتعزيز التنافسية.

التوصيات:

أولاً: التوصيات التطبيقية

بناءً على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

- ١- تعزيز استمرارية برامج التدريب والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، مع التركيز على التخصصات الدقيقة وربط البرامج التدريبية بتحليل فجوات الأداء الفعلي.
- ٢- تطوير آليات التقييم الأكاديمي بحيث تكون أكثر شمولاً وشفافية بالاعتماد على أدوات كمية وكيفية، مع توفير تغذية راجعة مفيدة وموضوعية تساعد في تحسين الأداء التدريسي والبحثي وخدمة المجتمع.
- ٣- إنشاء صندوق دعم داخلي مرن من خلال عمادة البحث العلمي لدعم المبادرات البحثية والتطويرية، مع تبسيط إجراءات الحصول على التمويل وتوسيع الموارد المخصصة لذلك.
- ٤- توسيع نطاق الاعتراف المؤسسي بالجهود التعاونية، سواء داخل الجامعة أو مع مؤسسات أكاديمية خارجية، عبر تضمين المشروعات البحثية المشتركة في معايير الترقية، وتخصيص حوافز معنوية ومادية للأبحاث التشاركية.
- ٥- مراجعة السياسات الأكاديمية والتنظيمية بما يضمن تعزيز استقلالية أعضاء هيئة التدريس في تصميم المقررات وتطوير الممارسات التعليمية، مع وضع أطر مرنة تتيح الابتكار في التدريس واستخدام التقنيات الحديثة.
- ٦- مراجعة شاملة للسياسات التنافسية المؤسسية لضمان تكاملها بين الأبعاد البشرية، التنظيمية العلاقية، والتحفيزية، وتبني مؤشرات أداء مؤسسية لقياس أثر هذه السياسات في دعم رأس المال الفكري.

ثانياً: التوصيات المستقبلية

توصي الدراسة الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في ضوء ما يلي:

١- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات السعودية أو الجامعات العربية والأجنبية؛ للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف في السياسات التنافسية ودورها في إدارة رأس المال الفكري.

٢- استخدام مناهج كمية متقدمة مثل النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) أو التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لفحص العلاقة بين السياسات التنافسية وأبعاد رأس المال الفكري بدقة أكبر.

٣- تنفيذ دراسات نوعية معمقة (مثل المقابلات المطولة أو مجموعات التركيز) لاستكشاف الإدراك العميق لأعضاء هيئة التدريس حول فعالية السياسات التنافسية، وتحديد العقبات التنظيمية والثقافية التي قد تحد من فاعليتها.

٤- التوسع في دراسة السياسات التحفيزية باعتبارها من المجالات التي أظهرت نتائج متوسطة نسبياً، للوقوف على أسباب ضعف فعاليتها واقتراح آليات مبتكرة لتطويرها.

٥- التركيز على أثر رأس المال العلاقاقي (الشراكات التعاون الدولي، السمعة الأكاديمية) في تعزيز التنافسية المؤسسية، خصوصاً في ضوء التحولات العالمية نحو التصنيفات الدولية وجودة التعليم العالي.

٦- توظيف المنهج الطولي (Longitudinal Studies) لدراسة أثر تبني السياسات التنافسية على المدى البعيد، وقياس استدامتها في تحسين أداء الجامعة وتصنيفها الدولي.

المراجع

المراجع العربية:

- الحاج، أحمد علي. (٢٠١٥). نموذج لخطة استراتيجية للموارد البشرية في الجامعات اليمنية في ضوء خصائص عمالة اقتصاد المعرفة. جامعة صنعاء.
- الحبيشي، صادق عسكر. (٢٠٢٠). رأس المال الفكري : مدخل استراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٢٧، ٤٤ - ٧٠.
- حسانين، علاء أحمد جاد الكريم. (٢٠٢١). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري لدى القيادات بالجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٢(١١)، ٤٢-١.
- حسين، مرفت عبد الحميد. (٢٠٢٢). تنمية رأس المال الفكري لدعم الميزة التنافسية بالجامعات المصرية (آليات مقترحة). مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ٢٨(٧)، ١٩٠-٢٣٨.
- الديراوي، أيمن حسن. (٢٠٢١). الدور الوسيط للتوجه بالتعليم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري في كبرى شركات المقاولات العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، ٢٢(١)، ٣٨٨-٣٥٠.
- الراشدي، حامد هاشم. (٢٠١٧). إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية. دار طبية للنشر والتوزيع.
- الرضا، زينب محمد عليوي. (٢٠١٧). قياس الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال التنظيمي للمؤسسات التعليمية وفقاً لمنظور بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة حالة في جامعة المثني، رسالة دبلوم عالي. جامعة القادسية.
- بو سعد، زكية. (٢٠١٨). استراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه. جامعة باتنة.
- شعبان، مصطفى رجب. (٢٠١١). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.
- الصالح، عثمان عبد الله محمد. (٢٠١٢). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى.

صبح، أحلام عبد الحافظ. (٢٠١٣). دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.

الطريس، محمد بن عواض، وشمعون، عاصم التجاني إبراهيم. (٢٠١٨). أثر عناصر رأس المال الفكري على تطبيق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في جامعة شقراء. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ٢٤، ١٠٩-١٥٢.

العامري، سعود جابد مشكور. (٢٠٢٢). رأس المال الفكري أساس صناعة القرارات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

العباد، عبد الله بن حمد بن إبراهيم. (٢٠١٧). نموذج لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة التربوية المتخصصة، ٦(٣)، ٣٠٦-٣٢٧.

العتيبي، ضاري عباس صالح العتيبي. (٢٠٢٤). الريادة العالمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لقيادات التعليم الثانوي في دولة الكويت "دراسة تحليلية". مجلة كلية التربية، أسيوط.

عبد القادر، حسين. (٢٠١٤). استغلال رأس المال الفكري لزيادة نسبة مساهمته في التنمية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة الاستقلال. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك ٢٠١٤م، جامعة الاستقلال، ١٣٣-١٦٣.

عسكر، نجيب مصلح محمد. (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

العودة، إبراهيم بن سليمان، والمقرى، أريج بنت إبراهيم بن سعد. (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود. الثقافة والتنمية، ٢٠(١٦٤)، ١-٧٦.

غبور، أماني السيد السيد. (٢٠١٨). تصور مقترح لإدارة الكراسي العلمية بالجامعات المصرية كمدخل لتعزيز قدرتها التنافسية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية. مستقبل التربية العربية، ٢٥(١١٢)، ١١-١١٠.

فلوح، أحمد. (٢٠١٦). دور الجامعة في خدمة المجتمع. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ٥(١)، ٢١٣ - ٢٣٦.

القباطي، فيصل محمد علي، وقراضة، على محمد. (٢٠١٩). معوقات تنمية رأس المال الفكري بجامعة ذمار وسبل التغلب عليها. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، كلية التربية، جامعة نجر، ٤(٨)، ٢٤٣-٣٦٨.

قشطة، منال نبيل خليل. (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

قشقش، خالد أحمد عبده. (٢٠١٤). إدارة رأس المال الفكري وعلاقتها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو لبدة، صابرين عماد عرفات. (٢٠١٨). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس.

مبروك، عاطف محمد عبد الباري. (٢٠١٩). تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لأبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٠(٣)، ٩٩-١٤٤.

محمود، صفاء محمود علي. (٢٠١٧). استراتيجية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر.

مخلوف، أسماء محمد. (٢٠٢٢). تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية (تصور مقترح). المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، ٢٨(٦)، ١٩-١٢٨.

مشرف، شيرين عيد مرسى. (٢٠١٣). دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، ٣(٩٥)، ١-٨٣.

المطيري، عواطف لافي، والفضلي، منى عبد المحسن. (٢٠٢٠). واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤(١٨)، ٥١١-٥٣٠.

المؤتمر السنوي العربي الدولي الرابع عشر (٢٠٢٤) لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة والمعنون : مؤتمر تطوير التعليم النوعي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التحديات الاقتصادية، المؤتمر السنوي العربي الدولي الرابع عشر، جامعة المنصورة.

ترجمة المراجع العربية:

- Abu Labda, S. I. A. (2018). Intellectual capital and its role in achieving institutional excellence at Al-Quds University. Unpublished master's thesis. Al-Quds University.
- Al-Amri, S. J. M. (2022). Intellectual capital as a foundation for decision-making. Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution.
- Al-Dairawi, A. H. (2021). The mediating role of education orientation in the relationship between intellectual capital and administrative creativity in major contracting companies operating in Gaza Strip. *Journal of Al-Aqsa University for Human Sciences*, 22(1), 350–388.
- Al-Haj, A. A. (2015). A model for a strategic human resources plan in Yemeni universities in light of knowledge economy labor characteristics. Sana'a University.
- Al-Hassanain, A. A. J. K. (2021). A proposed vision for developing intellectual capital among leaderships in Egyptian universities to achieve competitive advantage. *Journal of Scientific Research in Education*, 22(11), 1–42.
- Al-Hussein, M. A. (2022). Developing intellectual capital to support competitive advantage in Egyptian universities (Proposed mechanisms). *Journal of Educational and Social Studies*, 28(7), 190–238.
- Al-Ibad, A. H. B. I. (2017). A model to enhance the competitiveness of King Saud University in light of global university ranking standards. *Specialized Educational Journal*, 6(3), 306–327.
- Al-Motairi, A. L., & Al-Fadhli, M. A. (2020). The reality of human capital leadership towards achieving administrative excellence at the University of Jeddah. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(18), 511–530.
- Al-Qabbati, F. M. A., & Qaradah, A. M. (2019). Obstacles to developing intellectual capital at Dhamar University and ways to overcome them. *Journal of Educational Sciences and Humanities Studies*, 4(8), 243–368.
- Al-Rashidi, H. H. (2017). Intellectual capital management in educational institutions. Dar Taybah for Publishing and Distribution.
- Al-Ridha, Z. M. A. (2017). Measuring the strategic readiness of organizational capital in educational institutions according to the balanced scorecard perspective: A case study at Al-Muthanna University. Higher Diploma thesis. Al-Qadisiyah University.
- Al-Turaise, M. A., & Shamoun, A. T. I. (2018). The impact of intellectual capital elements on applying total quality management requirements: An applied study at Shaqra University. *Al-Manarah Journal for Legal and Administrative Studies*, 24, 109–152.
- Al-Oudah, I. S., & Al-Muqri, A. I. B. S. (2021). A proposed strategy for developing intellectual capital management at King Saud University. *Culture and Development*, 20(164), 1–76.
- Askar, N. M. M. (2016). The degree of entrepreneurial leadership practice and its relation to achieving competitive advantage in Yemeni private universities [Unpublished doctoral dissertation]. Sana'a University, Yemen.
- Bo Saad, Z. (2018). Empowerment strategy and its role in developing intellectual capital to enhance sustainable development. Doctoral dissertation. University of Batna.

- Falluoh, A. (2016). The role of universities in community service. *Journal of Human and Social Sciences*, 5(1), 213–236.
- Ghabour, A. S. S. (2018). A proposed vision for managing scientific chairs in Egyptian universities as an approach to enhance their competitiveness in light of some Arab and international experiences. *The Future of Arab Education*, 25(112), 11–110.
- Hassanain, A. A. J. K. (2021). A proposed vision for developing intellectual capital among leaderships in Egyptian universities to achieve competitive advantage. *Journal of Scientific Research in Education*, 22(11), 1–42.
- Mabrouk, A. M. A. B. (2019). Achieving competitive advantage according to intellectual capital dimensions among faculty members in Saudi universities. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 10(3), 99–144.
- Mahmoud, S. M. A. (2017). A proposed strategy for developing intellectual capital in faculties of education in light of the culture of creativity. Unpublished doctoral dissertation. Faculty of Education, Sohag University, Egypt.
- Makhlouf, A. M. (2022). Maximizing intellectual capital at Suez University to achieve its competitive advantage (A proposed vision). *Scientific Journal of Faculty of Education, Assiut University*, 28(6), 19–128.
- Meshref, S. E. M. (2013). The role of university education in meeting the requirements of intellectual capital development: A futuristic study. *Journal of Faculty of Education, Benha University*, 3(95), 1–83.
- Qashta, M. N. K. (2015). A proposed strategy for developing intellectual capital to achieve competitive advantage in Palestinian universities. Unpublished master's thesis. Islamic University, Gaza, Palestine.
- Qashqash, K. A. A. (2014). Intellectual capital management and its relation to enhancing competitive advantage: An applied study on Palestinian universities in Gaza Strip. Unpublished master's thesis. Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Sabah, A. A. H. (2013). The role of Palestinian universities in developing human capital from the perspective of faculty members [Unpublished master's thesis]. Islamic University.
- Saleh, O. A. M. (2012). Building competitive advantage in Saudi public universities. Unpublished doctoral dissertation. Umm Al-Qura University.
- Shaaban, M. R. (2011). Intellectual capital and its role in achieving competitive advantage for the Palestinian cellular communications company Jawwal: A case study. Unpublished master's thesis. Islamic University.
- Shabaan, M. R. (2011). Intellectual capital and its role in achieving competitive advantage for the Palestinian cellular communications company Jawwal: A case study. Unpublished master's thesis. Islamic University.
- Sabbagh, A. A. H. (2013). The role of Palestinian universities in developing human capital from the faculty perspective. Unpublished master's thesis. Islamic University.
- Sabbah, A. A. H. (2013). The role of Palestinian universities in developing human capital from the perspective of faculty members. Unpublished master's thesis. Islamic University.

المراجع الأجنبية:

- Abu-Rumman, A. (2018). Gaining competitive advantage through intellectual capital and knowledge management: An exploration of inhibitors and enablers in Jordanian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 259–268.
- Buschkamp, L., & Seidenschnur, T. (2024). Competition on hold? How competing discourses shape academic organisations in times of crisis. *Higher Education*, 88, 569–585. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01130-9>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). *Strategic management: An integrated approach* (9th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Jafar, H. (2015). Differentiation and collaboration in a competitive environment: A case study of Ontario postsecondary education system. *College Quarterly*, 18(2). Retrieved from <http://collegequarterly.ca/2015-vol18-num02-spring/jafar.html>
- Odeparticu, R., & Staniț, A. (2016). Intellectual capital – The key for sustainable competitive advantage for the organization. *Bulletin of the Transilvania University of Brașov, Series V: Economic Sciences*, 9(2), 211–218.
- Santati, P., Sulastri, Perizade, B., & Widiyanti, M. (2024). Intellectual capital for higher education competitiveness. *KnE Social Sciences*, 9(14), 489–502.
- Vasiliev, A. (2022). University competitiveness in the global educational space: Concept and assessment tools. *Higher Education Quarterly*, 76(4), 1011–1028. <https://doi.org/10.1111/hequ.12345>
- Secundo, G., Elena-Perez, S., Martinaitis, Ž., & Leitner, K.-H. (2017). An intellectual capital framework to measure universities' third mission activities. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 229–239.
- Sharabati, A., & Nour, I. (2013). The relationship between human capital development and university's business performance. *European Journal of Business and Management*, 5(6), 104–120.





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics



KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



Islamic University Journal For
Educational and Social Sciences

Islamic University Journal For Educational and Social Sciences

Refereed periodical scientific journal



Published four times a year in:
(March, June, September and December)

Issue

25

Volume

49

Month

March/ Ramadan

Year

1447 AH / 2026 AD