



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

**دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال
الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (جامعة المنصورة
نموذجاً)**

إعداد

د/ منار منصور أحمد منصور

أستاذ مساعد أصول التربية

قسم أصول التربية- كلية التربية - جامعة المنصورة

تاريخ الاستلام : ١٤ أبريل - تاريخ القبول : ٤ مايو ٢٠٢١م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

المستخلص

هدف البحث إلى تحديد دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وما إذا كان هناك فروق في تقدير دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغير الجنس ، وتم استخدام المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة لتحقيق هدف الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن للجامعة دور في تحقيق الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستشراف ، تفكير النظم ، الشراكة ، التحفيز) تراوح بين درجة كبيرة ومتوسطة لمعظم العبارات بالأبعاد ، ووجد عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الذكاء الإستراتيجي كان من أبرزها ضعف المخصصات المالية ، وكثرة أعباء ومهام أعضاء هيئة التدريس ، كما وجدت العديد من المتطلبات التي ينبغي توافرها لتحقيق الذكاء الإستراتيجي ومنها تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس ، وتطوير البرامج الدراسية ، وتطوير مهارات القيادات ، وتتوافر بعض مظاهر تنمية رأس المال الفكري بالجامعة مثل امتلاك الجامعة لقيادة ذات رؤية واضحة محددة ، وامتلاك الأعضاء خبرة طويلة في مجال عملهم ، وجاءت الفروق بين أعضاء هيئة التدريس وفقا للجنس في تقدير دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري دالة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي ورأس المال الفكري ، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة للذكاء الإستراتيجي ، وتزويد القادة بالجامعة بالمعارف الحيوية والضرورية ، والاهتمام بتنمية رأس المال الفكري حيث أنه الركيزة الأساسية للتطوير المستقبلي بالجامعات ، وان يكون معيار الذكاء الإستراتيجي من معايير اختيار القيادات الجامعية .

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي - رأس المال الفكري.

The university's role in achieving strategic intelligence and developing intellectual capital from the faculty members 'point of view (Mansoura University as a model)

Abstract

The aim of this research is to determine the university's role in achieving strategic intelligence and developing intellectual capital from the viewpoint of the faculty members at Mansoura University and whether there are differences in assessing the university's role in achieving strategic intelligence and developing intellectual capital from the point of view of faculty members according to the gender variable. The descriptive approach was used, and a questionnaire was applied to achieve the goal of the study. The study concluded that the university has a role in achieving strategic intelligence in its various dimensions (orientalism, systems thinking, partnership, motivation), ranging from a large to medium degree to most expressions in dimensions and a few obstacles that prevent the achievement of strategic intelligence were found, the most prominent of these obstacles are the lack of financial allocations, and the large burdens and tasks of faculty members. Many requirements are found that should be met to achieve strategic intelligence, including developing the skills of faculty members, developing study programs, and developing leadership skills. There are some aspects of the university's intellectual capital development, such as the university's possession of leadership with a clear vision, and the members 'possession of long experience in their field of work. The differences between faculty members according to gender in assessing the university's role in achieving strategic intelligence and developing intellectual capital are significant in all dimensions of strategic intelligence and intellectual capital. The study recommended the necessity of establishing a unit for strategic intelligence and providing university leaders with vital and necessary knowledge and attention to the development of intellectual capital as it is the main pillar for future development of universities, and that the criteria of strategic intelligence should be one of the most important rules for selecting university leaders.

Keywords: strategic intelligence - intellectual capital.

مقدمة

يشهد العالم فترة غير مسبقة من التغيير والتطوير المستمر مما أجبر المؤسسات على مواكبة هذا التغيير والتأقلم معه حتى تستطيع البقاء والاستمرار، كما أدى التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة إلي ظهور مؤسسات مبنية علي المعرفة والمعلومات وذلك باعتمادها في المقام الأول علي الكفاءات البشرية من ذوي القدرات والخبرات المعرفية المتميزة والمبدعين.

كما أن امتلاك المؤسسات لمصادر المعرفة وقدرتها على إنتاجها سيكون سبيلها الأول لامتلاك القوة - قوة المعرفة- لذلك لن تحرز المؤسسات تقدما علميا ملموسا في ضوء ما تملك من موارد مادية فقط، ولكن في ضوء ما تعرف.

وتعد القدرة علي الإبداع والتجديد المستمر من أبرز القدرات التي تحاول أن تكتسبها المؤسسات بصفة عامة و التعليمية بصفة خاصة في الوقت الحالي، ولذلك تحرص هذه المؤسسات علي توافر و تنمية وتطوير رأس مال فكري يكسبها هذه القدرات، فتميز المؤسسات يعتمد في الأساس علي الإبداع و التنمية المستمرة للأفراد العاملين بها. (Helms,2008,76)

ويعتبر موضوع رأس المال الفكري حديثا نسبيا في الفكر الإداري، وقد بدأ الاهتمام به خاصة في فترة التسعينات، واستخدم بشكل صريح في الكتابات المحاسبية والإدارية، وكما يعتقد فان هذا المفهوم سوف يكتسب أهمية أوسع كعنصر رئيس لخلق الثروة المستقبلية للمنشأة وبقائها. (AIAI,2003,10)

وفي ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المؤسسات الأهمية القصوى، وأصبح رأس المال الفكري القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، لأنه رأس المال الذي لا ينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه. كما أصبح رأس المال الفكري مقياس لنجاحها وقدرتها على الاستمرار والمنافسة في سوق العمل، ومتغيرا مهما ذو تأثير كبير علي نجاح أو فشل المؤسسة وخاصة المعرفية منها، كونه يمثل الإمكانيات المتاحة لإدارة المؤسسة المتعلقة بقدرات العاملين والعلاقات وهيكله

الإدارة والتي يمكن استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من خلق الإبداعات ومن ثم التفوق والتميز. (جاد الرب، ٢٠٠٦، ١٩)

ويعد التركيز على رأس المال الفكري بالمؤسسة هو الثروة الحقيقية، وذلك لأن الأصول المادية تتآكل مع مرور الوقت وتنخفض قيمتها عكس الأصول الفكرية سواء كانت بشرية أو تنظيمية أو علاقاتية، فهي الأساس الوحيد لبناء وتنمية القدرات التنافسية وإضافة قيمة للمؤسسة وتحقيق ميزتها التنافسية.

كما يستحوذ رأس المال الفكري في عصرنا - عصر التقدم العلمي والتطور المعرفي السريع- على اهتمام متزايد من قبل الجامعات المصرية الطامحة لاستثمار وتنمية رأس المال الفكري لتحقيق التميز من خلال انتقاء المبدعين والموهوبين والتميزين.

وينظر إلى رأس المال الفكري على أنه أكبر الركانز في أي مؤسسة من المؤسسات وأن الاستثمار فيه يفوق عشرات الأضعاف من الاستثمار في المواد الأخرى، كما أصبح ينظر إلي أن تكوين رأس المال الفكري وتنميته ضرورة حضارية تفرضها متطلبات العصر، إذ لا يمكن تصور أي مجتمع متقدم في إمكاناته فقيرا في كفاءة رأس ماله الفكري، وأن أساس الدعائم في تكوين رأس المال الفكري وتنميته هو التعليم الذي يشكل إعداد البشر، وتزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل. (العجمي وبدرانة، ٢٠١٠، ٥٣٢)

ويجب الإشارة إلى أن رأس المال الفكري الذي لا يجد طريقه للتوظيف والممارسة، هو بمثابة رأس مال فكري عديم الفائدة ومهدر فكثير من الخبرات والمهارات والمعلومات المتوفرة لدي الأفراد تكون على شكل معرفة ذهنية غير مادية، وغير متاحة لمتخذي القرار. لذلك يجب على المنظمات شحذ هذه القدرات الذهنية للعاملين، ومنحهم مكان للمشاركة بأفكارهم وإبداعاتهم. فالنجاح حليف أولئك الذين يديرون رأس مالهم بحكمة وتتودى إدارة الأصول المعرفية بحكمة، وعقلانية إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح. (محمد، ٢٠٠٩، ٤٨،)

وتعد الجامعة من أهم مؤسسات المجتمع، نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه داخل المجتمع، إلا أنه مهما كانت إمكاناتها المادية والاقتصادية، لا يمكنها أن تحقق وظائفها بشكل إيجابي وفعال إلا من خلال الجهود العلمية المتواصلة والعطاء الفكري المميز.

وبما أن الجامعة بمثابة الحاضنة لرأس المال الفكري، فإنه يقع عليها مسؤولية التنمية الشاملة في المجتمع، وهذا لا يتم إلا من خلال الاهتمام برأس المال الفكري في الجامعة، بما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس فيها من معارف وقدرات علمية وعملية، وبما توفره من أجواء علمية ومناخات فكرية تدعم الإبداع والابتكار والتميز، فالأستاذ الجامعي يستمد طبيعة مهمته من أهداف الجامعة، فهو يثري المعرفة وينميها عبر البحث العلمي، وينقل المعرفة ويحافظ عليها عبر التدريس، وينقل الخبرة والمهارة والاستشارة عبر خدمة المجتمع. (ويح، ٢٠١٣، ٢)

ولابد من وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر وهو ما يفرض وجود حنكة إستراتيجية لدي المسؤولين وتحليل المحيط بنوعيه الداخلي والخارجي، من خلال اعتماد أساليب علمية ملائمة يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات وبهذا الصدد برز مفهوم الذكاء الاستراتيجي.

كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها. ويرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الإستراتيجي والتي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة ومواجهة حالات عدم التأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة. (Seitovirta,2011,87)

وأوضح Maccoby أن السبب الذي جعل الكثير من القادة ينجحون هو أنهم يملكون نوعا مختلفا من الذكاء و الذي لم يصفه علماء النفس ، والذي أسماه الذكاء الإستراتيجي ، وعرفه بأنه ذكاء يوسم به قادة المؤسسات ، وعناصره هي : الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، القدرة على تحفيز العاملين . (Maccoby,2001,1)

ومعظم المؤسسات المتقدمة في أمريكا وأوروبا واليابان تنظر إلى العاملين كمورد رأسمالي، فهي تطور من مهارات وقدرات العاملين بها، لإيمانها بأن كفاءة تطوير وإدارة رأس المال الفكري في المؤسسة هي التي تحدد القدرات الأساسية للمؤسسة علي صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح. (جاد الرب، ٢٠١٢، ٨٠)

وعدم سعي الجامعات العربية إلي تبني برامج و سياسات و استراتيجيات ذات كفاءة فاعلية للمحافظة علي رأس المال الفكري ، و العمل علي تطويره من خلال التدريب والاستقطاب والتعيين ، وتذليل الصعوبات التي قد تواجه رأس المال الفكري وتنميته ، سوف يؤدي إلي أن تخسر تلك الجامعات أبرز عنصر فيها وهو رأس مالها البشري بإبداعاته وابتكاراته و قدراته المميزة ، وأن مختلف الجامعات العربية علي وجه العموم تعاني من نزيف خطير يتمثل في هجرة أئمن ثروة وطنية ألا وهي هجرة العقول الفكرية والمبتكرة من أصحاب الكفاءات والمواهب ، بحثا عن الحرية الأكاديمية وسعيا وراء الفرص المناسبة ولمزيد من العلم والمعرفة والمال . (العجمي ويدرانة، ٢٠١٠)

ويعد الذكاء الاستراتيجي نمط من أنماط التفكير بطريقة شمولية بمستقبل المؤسسة ومواجهة المشكلات والتكيف مع البيئة والاسهام في تطوير مواردها البشرية ولذلك أصبح هناك ضرورة ملحة لتوظيف عناصر الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات التربوية وبخاصة الجامعة بما يسهم في دعم التميز والنماء في الثروة الفكرية.

لذلك جاء البحث الحالي كمحاولة لتقصي دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري بجامعة المنصورة.

أسئلة البحث

تحدد مشكلة البحث الحالي في التساؤلات التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للذكاء الإستراتيجي ورأس المال الفكري؟
- ٢- ما واقع دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٣- ما معوقات تحقيق الذكاء الإستراتيجي بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- ٤- ما متطلبات تحقيق الذكاء الإستراتيجي بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٥- ما واقع دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٦- ما دلالة الفروق في تقدير دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغير الجنس؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف علي:

١. الإطار المفاهيمي للذكاء الإستراتيجي ورأس المال الفكري.
٢. واقع دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. معوقات تحقيق الذكاء الإستراتيجي بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٤. متطلبات تحقيق الذكاء الإستراتيجي بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٥. واقع دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٦. دلالة الفروق في تقدير دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغير الجنس.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

١. توجيه الأنظار إلى الذكاء الإستراتيجي كأداة داعمة لرأس المال الفكري ومجابهة التحديات المحيطة بالجامعة، مما يساهم في تطوير الثروة الفكرية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٢. أهمية الموضوع والذي يعد من الموضوعات المهمة التي تساهم في تطوير الجامعة وتحقيق أهدافها.

٣. من خلال دراسة دور عناصر الذكاء الإستراتيجي في دعم رأس المال الفكري من الممكن أن يتم الإسهام في تطوير المهارات في استشراف المستقبل وإدراك ملامحه.
٤. يمثل الاهتمام برأس المال الفكري بصفة عامة ورأس المال البشري بصفة خاصة ميزة تنافسية للمؤسسات التي تتنافس على المعرفة والمهارات.
٥. يمثل رأس المال الفكري وبخاصة البشري عصب الحياة للمؤسسات الباحثة عن التميز والإبداع.

الإطار المفاهيمي

أولاً: الذكاء الإستراتيجي

يعتبر الذكاء الإستراتيجي من أنواع الذكاء الهامة والحيوية والمرتبطة ارتباط وثيق بمستقبل المؤسسة وإكساب القادة مهارات لمعرفة كيفية معاملة الموظفين وتوجيههم بشكل صحيح واستغلال مواردها حيث يوجد فرص يجب التخطيط لاستغلالها وتهديدات يجب تجاوزها ويعتبر الذكاء الاستراتيجي سر بقاء وتقدم المؤسسات.

كما يعد الذكاء نخبيرة الإدارة، فهو يكسب قوة الفطنة وبلوغ النجاح، إذ أكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين نجاح المؤسسات وسمات إداريها وقادتها وفي مقدمتها سمة الذكاء، ففي دراسة أجرتها مؤسسة رويرت هالف الأمريكية للمعلومات حول العناصر المؤثرة في اختيار القادة الإداريين اتضح أن أعلى نسبة كانت لعنصر الذكاء. (صالح واخرون، ٢٠١٠، ١١١-١١٢)

كما فرضت الظروف والمتغيرات التي طرأت على البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية وجود قادة ومفكرين أذكياء يتمتعون بقدرات ومهارات غير تقليدية تعتمد علي تنمية المعرفة والخبرة، وتكوين التصورات والرؤى المستقبلية ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر، وذلك لضمان النجاح والتفوق والبقاء. فالذكاء الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى، ويمكن القادة من استغلال الفرص والتكيف مع المتغيرات.

ونظرا لأهمية الذكاء الإستراتيجي فقد أخذت المؤسسات تدريب قيادتها على عملية تنمية عناصره وإدارته بفاعلية لاستباق الأزمات والتهيو لمواجهتها، فأصبح نشاط تلك المؤسسات نشاطا استباقيا وليس علاجيا. (الشماسين، ٢٠١٣، ١٠)

ويشير الذكاء الإستراتيجي إلى وصول المعلومات الصحيحة إلى أيدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة و العملية حول مستقبل المؤسسة. (McDowell,2009,11)

كما يعرفه (Quarmby,2003,3) علي أنه ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوي معين من القادة من أجل صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة .
ووصف (Clara et al ,2008,10) الذكاء الإستراتيجي بأنه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها ، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب .

وأشار (Maccoby,2001,8) إلي أن الذكاء الإستراتيجي هو القدرة المتفردة في مجال استخدام القدرات العقلية وفقا لمنظور استراتيجي يحقق إمكانية التفكير الشمولي ومواجهة حالات اللاتأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها للتعامل بعقلانية مع الحالات والمواقف التي تساعده علي التفكير المنطقي والعمل بشكل هادف للتكيف مع البيئة المعقدة التي تتصف بالدينامية والتغيير السريع . كما حدد خمسة عناصر تشكل مكونات الذكاء الإستراتيجي وهي: الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية، التحفيز، الشراكة.

يتضح من التعريفات السابقة للذكاء الإستراتيجي أنه نوعا من القدرات العقلية التي يتمتع بها الشخص والتي تكسبه مرونة وإمكانية للتكيف مع البيئة واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

أهمية الذكاء الإستراتيجي

للذكاء الإستراتيجي أهمية كونه أداة هامة وفعالة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن إيجاز أهمية الذكاء الاستراتيجي فيما يلي:

١- تطوير الخطط الإستراتيجية وخطط الاستثمار المستقبلي لرأس المال وخطط الإبداع

والابتكار على المدى البعيد. (الطائي والخفاجي ، ٢٠٠٩ ، ٢٣١) .

٢- تحقيق موقع تنافسي متقدم قياسا بالآخرين من خلال اسناد الأفراد والمجموعات

الفاعلة داخل المؤسسة من مسؤولين ومرووسين للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة

علي توفير الإمكانيات المناسبة (المشاركة الوجدانية والفعلية في العمل ،

- المعلومات والأجهزة والمعدات وغيرها) باتجاه تدعيم ما تصبو اليه المؤسسة في حاضرها ومستقبلها . (الدوري، ٢٠١٧، ٧٨٠، ٢٠١٧)
- ٣- يقود إلي التميز من خلال وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة (Oguz,2016,1).
- ٤- يساعد في تعزيز الوعي بالتهديدات التي يتعرض لها رأس المال الفكري للمؤسسة والحاجة إلي ضرورة مكافحة التجسس واتخاذ التدابير المضادة. (Bernhardt,2003,12).

أهداف الذكاء الإستراتيجي

- تتعدد أهداف الذكاء الإستراتيجي ويمكن تلخيصها كما يلي:
- ١- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية والقيام بتحليلها.
 - ٢- تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابا على سمعتها وموقعها. (ابو الغنيم ٢٠١٦، ١٥٠، ٢٠١٦)
 - ٣- تقديم الأفكار الهادفة التي تسهم في الابتكارات والاختراعات. (أونيس، ٢٠١٦، ٢٤، ٢٠١٦)

عناصر الذكاء الإستراتيجي

- تتعدد عناصر الذكاء الإستراتيجي حيث اختلف الكتاب في تحديد عناصر الذكاء الإستراتيجي ويتفق كل من (Maccoby,2001,2) و(أبو الغنم ، ٢٠١٥، ١٨، ٢٠١٥) (النعيمي ، ٢٠٠٨ ، ١٧٣، ١٧٣) و (عبيد ، ٢٠١٥، ٥) و(الشماسين ، ٢٠١٣، ٧، ٢٠١٣) علي أن للذكاء الإستراتيجي عدة عناصر هي :
- ١- تفكير النظم: ويتمثل في القدرة علي دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها، وتظهر لنا فوائد تفكير النظم على اعتبار أنه عنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي كما أنه يوفر لنا أطر للتفكير الإستراتيجي ومساعدة القادة على مواجهة التعقيدات البيئية.

٢- الاستشراف: تعكس مقدرة الاستشراف قدرة الفرد على التفكير بالاستناد على قوي غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في بناء المستقبل وقد تصاب المؤسسة بالفشل عند غياب هذا البعد.

٣- الرؤية المستقبلية: وهي قدرة صانع القرار على توظيف الاستشراف وتفكير النظم في صياغة نموذج يضع المؤسسة في صورة نظام اجتماعي قادر علي صناعة قرارات فاعلة في خدمة المستفيدين.

أو هي القدرة على الاستعانة بالاستشراق والتفكير المنظم في تصميم نموذج أو حالة مثلي يتطلب الوصول إليها، أي أنها ليست مجرد موجه نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذه الموجهات وتحقيق مزاميتها.

٤- التحفيز: تعكس قدرة القائد الذكي علي الهام العاملين بالرؤى التي يضعها وتحفيزهم علي الانسجام معها وتنفيذها، كما يشير إلي مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل فهي تشير إذن إلي نزعة للوصول إلي هدف معين وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية أو رغبات داخلية. فهي المقدرة علي دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ إذ يتطلب التعرف علي ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف.

٥- الشراكة: هي قدرة المؤسسة على إقامة التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى، حيث يتمتع الأفراد الذين يمتلكون ذكاء بمقدرتهم علي إقامة صداقات مع الآخرين، أما من يمتلكون الذكاء الإستراتيجي فإنهم يميلون إلي تكوين تحالفات وشراكات مع احدي المؤسسات أو أكثر لأجل تطوير مشروع مشترك والشراكة تلزم كلا المؤسسات المتشاركة المشاركة بمواردها.

كما حدد (McDowell, 2009, 135) عناصر عملية الذكاء الإستراتيجي كما يلي:

تحديد المهمة الأصلية التي سيوظف الذكاء الاستراتيجي لمعالجتها، تطوير الإطار المفاهيمي، تحديد المشكلة وإبراز كافة عناصر المهمة، تطوير الصلاحيات، إعداد خطة عمل المشروع، التخطيط وتنفيذ جمع البيانات، فحص وتقييم البيانات الواردة، دمج وتحليل وتفسير البيانات، استخلاص الفرضيات، مراجعة التقدم، إعداد تقرير التقييم الإستراتيجي، المراجعة النهائية

للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة، توزيع التقرير على المدراء والزبائن، مراجعة الأداء وكفايته وفاعليته بعد العمل.

خصائص القائد الذكي إستراتيجيا

من سمات القائد الإستراتيجي أنه شخص مفكر ومتأمل، ذو خبرة واسعة في رسم الخطط الاستراتيجية. (الرملي ، ٢٠١٣ ، ٦٠)

كما يتميز أيضا: بالثقة بالنفس، وضوح تفكيره وصفاؤه ، حسن استغلال الموارد الفكرية والمادية ، بعد النظر والقدرة علي استشراف المستقبل ، القدرة علي التحفيز وتعزيز جهود العاملين،

الابداع وابتكار حلول للمشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسة. (Them &

(Kim ,2009,5

كما أشار (ابو الاصبغ ، ٢٠١٨ ، ٩٠) إلي ضرورة تمتع القادة الأذكياء إستراتيجيا بالذكاء الشعوري إلي جانب الذكاء الإستراتيجي لأن هذا يؤسس نحو النجاح الاستراتيجي للمنظمة ، كما يمتلك القادة الأذكياء إستراتيجيا بصيرة وحس ومستوي عال من مهارات فكرية وتحليلية .

كما لخص (Maccoby ,2004,1) خصائص القادة الأذكياء إستراتيجيا في أنهم يفكرون إستراتيجيا ولديهم المهارة علي اعداد الخطط والإستراتيجيات المستقبلية، لديهم مرونة لتنفيذ الإستراتيجيات في ظل تغيرات البيئة المحيطة، لديه قدرة علي تحفيز العاملين وايجاد شراكات مع مؤسسات اخري بفعالية ونجاح .

مراحل الذكاء الاستراتيجي

تحاول المؤسسات المعاصرة وضع الخطط والبرامج لتنمية الذكاء الإستراتيجي من أجل استثمار رأس المال الفكري لتتمكن من تحويل الأفكار الهادفة في الابتكار والاختراع إلى خدمات قابلة لإشباع الحاجات، كما تعمل علي توفير المعلومات لتتمكن من فهم التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبلا، وتشكيل القنوات لدي صناع القرارات والسياسات بوجوب الوصول إلي قرارات وسياسات إبداعية، بالإضافة إلي تمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة مع تلك التغيرات التي تحيط بها. (جاد الرب، ٢٠٠٨ ، ٢٠٧)

كما يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات المميزة التي يحتاجها القائد أو المفكر الاستراتيجي والتي تمكنه من التفكير بطريقة فعالة ومتكاملة بمستقبل المؤسسة فالذكاء الاستراتيجي دور في تنمية وتطوير الثروة الفكرية. (Oguz,2016,9)

- حدد (Xu,2007,6) ست مراحل متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء الإستراتيجي وهي :
- ١- مرحلة الاستشعار: بناء الوعي والقدرة لدي القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة.
 - ٢- الجمع تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة.
 - ٣- التنظيم وتشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
 - ٤- المعالجة تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
 - ٥- الاتصال يتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.
 - ٦- الاستخدام اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

أسس الذكاء الإستراتيجي

يمكن التمييز بين ثلاثة أسس للذكاء الإستراتيجي:

- ١- يجب على الذكاء الإستراتيجي رصد وتحليل القضايا التي تهم الاستراتيجية، حيث أن الإستراتيجية المنظمة تتعلق أساسا بنتائج التغيرات غير المتوقعة في المدى الطويل، الذكاء الإستراتيجي يتبع مجموعة واسعة من المؤشرات، مع التركيز الشديد علي تحديد التغيرات التي تؤدي إلي تحولات كبيرة في المستقبل. (الدوري، ٢٠١٧، ٧٨١)
- ٢- ينبغي أن ينسق الذكاء الإستراتيجي مع قيادة المنظمة، فوظائف المنظمة المركزة على تنسيق وتحليل وتفسير المعلومات المرتبطة بالاستراتيجية تعد مهمة وحيوية لصناع القرار على مستوى القيادة. (مقرش، ٢٠١٥، ١٨)
- ٣- يدعم الذكاء الإستراتيجي قدرات متخذي القرارات باعتبارهم استراتيجيين، كما يجب أن تكون أنشطة منسقي الذكاء الاستراتيجي تتماشى مع الأنشطة بحيث تتكيف

بحوثهم وتحليلاتهم لتلائم احتياجات المشاركين في صنع الإستراتيجية. (أونيس،

(٢٠١٦، ٢٤)

ثانياً: رأس المال الفكري

يري (السعيد، ٢٠٠٨، ٦٩) أن رأس المال الفكري "هو مجموعة القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءاً من رأس مال المؤسسة والتي تشمل علي مكونات بشرية وهيكلية وعلاقاتية، تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد علي بقاء وتعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة".

ويعرف رأس المال الفكري أيضاً بأنه امتلاك قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة، ويمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المؤسسة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها. (العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ١٦٩)

ويري (Mention, 2012, 33) أن رأس المال الفكري "عبارة عن مجموعة المهارات المتوفرة بالمؤسسة والتي تتسم بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على كسب المؤسسة صفة العالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات المستفيدين والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".

ويعرف (الخضري، ٢٠١٥، ٧) رأس المال الفكري علي أنه "مجموع المعارف والمهارات والخبرات والتعليم المتراكم لدى العنصر البشري والذي يمكن تحويله إلى قيمة وتوليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات. مما سبق يتضح أن رأس المال الفكري هو امتلاك المؤسسة لنخبة متميزة من الأفراد بما يمتلكون من القدرة على التطوير والتجديد والإبداع، وهو أيضاً القدرة التي يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة.

ومن التعريفات السابقة يمكن أيضاً استخلاص الركائز الأساسية لرأس المال الفكري، وهي الاهتمام بالأنشطة العقلية، يركز على المعرفة الفكرية، يعتمد على الأصول غير الملموسة، جوهره الإبداع البشري، عبارة عن محصلة التفاعل بين رأس المال البشري للمؤسسة (مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف ومهارات وخبرات) ورأس المال الهيكلية (ويتضمن البنية الأساسية والعوامل التنظيمية) ورأس مال العلاقات (ويشمل العلاقات التي

تنميتها المؤسسة مع المستفيدين)، يركز علي النخب ذات المؤهلات والقدرات العلمية والعقلية، يهتم بالخبرات والمهارات.

أهمية رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري لأي مؤسسة القيمة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، حيث أن معيار التنافس اليوم المعرفة والمعلومات والمهارات. وتتمثل أهمية رأس المال الفكري في أنه يعد ميزة تنافسية للمؤسسة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع، ويمثل لها القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور، وتعد المعرفة المقدمة في رأس المال الفكري فريدة وتمكن المؤسسة من زيادة إنتاجها بالمقارنة بمثيلاتها، وزيادة القدرة الإبداعية، وتعزيز الولاء للمؤسسة وتهاون الجامعات في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى التقدّم وبالتالي تراجع موقعها التنافسي. (رشيد والزيادي ٢٠١٤، ١٥)

ويجب الإشارة إلى أن أهمية رأس المال الفكري لا تكمن في امتلاكه فقط، ولكن في كيفية إنتاج واستخدام الأفكار المبدعة والأساليب المتطورة فيما يسهم في تطور وزيادة فعالية المؤسسة التعليمية ويحقق لها تميزها وتفرداها.

ويمكن تلخيص أهمية رأس المال الفكري في أنه يساعد رأس المال الفكري في خلق معارف جديدة، يزيد من كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى. (العنزي وسعد، ٢٠٠٩، ١٧٣). يعد السلاح الأساسي للمؤسسة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة، وقابليتها للتطوير والنمو. (Johannsson, Martensson, & Skoog, 2004, 410)، كما يعد رأس المال الفكري من أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد والعشرين، لأنه يمثل قوياً علمية قادرة علي إدخال التعديلات الجوهرية علي كل شيء في أعمال المؤسسة فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة، والمحرك لجميع العمليات والأنشطة المؤسسية (الحمداني وعلي، ٢٠١٠، ١٢٧) ويمثل الاهتمام برأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية قوياً داعمة لعمليات التنمية المستدامة وتحقق العائد الحقيقي للاستثمار في الطاقات الفكرية والبشرية بما يجعلها حلقة مستمرة النمو وتستهدف تطوير جميع الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية، ويعتبر الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية وتنميتها هو تنمية اقتصادية واجتماعية للمجتمع بشكل غير مباشر. (الراشدي، ٢٠١٧، ٣٠)، يمثل بحد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تتنافس اليوم

علي أساس المعرفة والمعلومات التي لديها ، لذا فان الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر. (Chen , Zhu &Xie,2004,123)

مكونات رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من ثلاث مكونات رئيسية كما حددها (Choong,2008,98) وهي:

١- رأس المال البشري: وهو مصدر أساسي للابتكار والتجديد في المؤسسة، وذلك لما يتمتع به الأفراد من قدرات عقلية ومهارات وخبرات تسهم في إيجاد حلول عملية للمشكلات وتمكين المؤسسة من البقاء والمنافسة.

٢- رأس المال الهيكلي: يتضمن القدرات التنظيمية للمؤسسة، والتي تلبي طلبات المستفيدين من خلال نقل المعرفة وتعزيزها في الموجودات الفكرية كنظم المعلومات، وحقوق النشر والتأليف، وسمعة المؤسسة.

٣- رأس المال العلاقتي: ويشمل رضا، وولاء، والاحتفاظ، وتمكين، ومشاركة المستفيد.

أولا: رأس المال البشري

يري (مهنا، ٢٠١٣، ٦٠) أن رأس المال البشري هو إجمالي المعرفة والمهارات والتدريب والتعليم والخبرات سواء كانت هذه المعرفة عامة أو متميزة ومتفردة مثل الابتكار والإبداع وروح المبادرة وقدرات الموظفين لحل مشكلاتهم، ورأس المال هذا متلازم مع الموظفين ولا يمكن للمؤسسة امتلاكه بل استغلاله.

وكما يري (عبيدات، ٢٠١٣، ٤٠) أن رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري، لأنه يتعلق بالعقل البشري، ويركز على التفكير والمعرفة والمهارات والإبداعات التي يتمتع بها الأفراد، بالإضافة إلي صفاتهم وسلوكياتهم ومنظومة القيم التي يتحلون بها، ويلعب رأس المال البشري دورا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والدول علي حد سواء.

وتتمثل مكونات رأس المال البشري كما ذكرها (بومنجل ورقايقية، ٢٠١١، ١١) في:

- مقدرة العاملين: وتتضمن قدرة القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، ودرجة جودة العاملين، وإمكانية التعلم، ومدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات.

- إبداع العاملين: وتتضمن قدرة الإبداع والابتكار لدى العاملين، والعائد المحقق من الأفكار الذكية للعاملين.

- اتجاهات العاملين: وتتضمن توافق توجهات العاملين مع قيم المؤسسة، ودرجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل.

أشار (Alani & Jaradat,2010,68) إلي أن أهمية رأس المال البشري تتبلور من خلال كونها أحد المصادر المهمة المؤثرة علي الأداء، يسهم في خلق المعرفة الجديدة، يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، يساعد علي زيادة الأصول وتحقيق إنتاجية أعلى .

ثانياً: رأس المال الهيكلي

يتمثل رأس المال الهيكلي في البنية التحتية والداعمة للعاملين، ويمتلك رأس المال الهيكلي من قبل المؤسسة ويبقى معها حتى عند مغادرة العاملين لها، ويتضمن رأس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبيانات، والأجزاء المادية للحاسبات والبرمجيات والعمليات وكذلك نظام المعلومات الخاص بها. (عطية، ٢٠٠٨، ١٥٠)

ويمثل رأس المال الهيكلي مخازن المعرفة غير البشرية في المؤسسة مثل قواعد البيانات، المخططات، العمليات، والاستراتيجيات. (Tsan & Chang,2003 ,3)

ويعد رأس المال الهيكلي نظام وهيكلي المؤسسة وامتلاك المؤسسة لهذا النوع من رأس المال الفكري يمكنها من توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طاقاته. (Chen & Lin,2003,22)

ثالثاً: رأس مال العلاقات

ويشير رأس مال العلاقات إلى شبكة علاقات المؤسسة وارتباطاتها الخارجية وكذلك رضا المستفيدين وولائهم، ويشمل المعرفة والعلاقات مع المستفيدين والنقابات والحكومات. (Bontis,2000,5)

ويشير (Chang,2012,82) إلي أن رأس مال العلاقات هو المبادرة والاحتفاظ والتطوير لعلاقات المؤسسة الخارجية. ويمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع المستفيدين من خلال زيادة رضا وولاء المستفيد ومدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام

بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبله، وإيجاد الحلول الناجحة لها بالسرعة الممكنة. (عبيد ، ٢٠٠٠ ، ١٣)

وتكمن أهمية رأس مال العلاقات في جمع المعلومات عن حاجات المستفيدين ورغباتهم ودراستها وإيجاد المعرفة من خلالها، والتي تساعد في بقاء المستفيدين موالين للمؤسسة. (الشمري ، ٢٠١٤ ، ٦٥) ويعتمد نمو رأس مال العلاقات وتطوره على دعم رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يعمل رأس المال العلاقات بمثابة الوسيط في عمليات رأس المال الفكري. (Gilaninia,2012,2293)

خصائص رأس المال الفكري

حدد السعيد (٢٠٠٨ ، ٢٥) خصائص رأس المال الفكري فيما يلي : يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة، يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة، يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل، يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات، لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل، يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة، والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان، يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد، لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين، يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة، يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بالمبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان. وأضاف شعبان (٢٠١١ ، ٥٤) يتسم الأفراد بالانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين، ويميل رأس المال الفكري إلى المرونة وعدم الجمود، يسعى إلى التجديد والتطوير. (بدارنه ، ٢٠٠٧ ، ٣٩)، ويتميز رأس المال الفكري بأنه نشاط يركز على خبرات ومهارات وقدرات ومعارف العاملين وكذلك تطبيقات التكنولوجيا الحديثة بالمؤسسة ويوفر فرص للنجاح والتميز، والكفاءة والفعالية والاستمرارية للمؤسسة في المستقبل. (Fazlagic,2010,6)

يمثل رأس المال الفكري القوة التي يمكن من خلالها المساهمة في وضع الخطط واتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة وتحسين الأداء (ياسين ، ٢٠١٠ ، ٥)، يتسم

بطبيعته التطورية حيث أن رأس المال الفكري الفردي أو الجماعي الجديد هو نتاج رأس مال فكري سابق، ويمثل أساسا لتحقيق رأس مال فكري جديد لاحق أكثر تطورا (Porter,2013,23)، صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية، كلما زاد استخدام العنصر البشري تزايدت قيمة رأس المال الفكري، نتيجة لتراكم الخبرة والمهارة والمعرفة الخاصة بالعاملين (Caddy,2000,3)، يعد رأس المال الفكري موجود معرفي غير ملموس لديه المقدرة علي تحويل التقنيات إلي مخرجات متميزة ويعد الدليل علي نجاح وتميز المؤسسات ومنافستها دوليا ومحليا في الأمد البعيد (Enders,1997,16).

يتطلب رأس المال الفكري مهارات وخبرات متنوعة، وهياكل تنظيمية مرنة، والاستقلالية في الفكر، والانفتاح على الخبرة، ومناخ إداري يتسم باللامركزية. (زلماط، ٢٠١٧، ٤)، يوجد ترابط بين مكونات رأس المال الفكري وتكامل حيث يعتبر رأس المال البشري المحفز الأول للثروة الفكرية، كما أن المعرفة لدي أفراد المؤسسة تتفاعل مع أصول رأس المال الهيكلية المستخدمة في العلاقات وتتصل بالأفراد والأطراف خارج المؤسسة، وعلى ذلك فإن رأس المال الهيكلية له تأثير ايجابي علي رأس مال العلاقات، وهكذا يكون التطوير مستمرا وكذلك ازدياد الثروة الفكرية. (Bontis,2000, 64)

الأهداف التي تحققها تنمية رأس المال الفكري على مستوى الجامعة

- تحقق عملية تنمية رأس المال الفكري للجامعة عدد من الأهداف من أهمها:
- يمكن للجامعة أن ترفع مستوي أدائها وتحقق العديد من المزايا التنافسية اعتمادا علي ما تملكه من موارد مميزة، وهذه الموارد تنسم بالندرة وارتفاع التكلفة ويصعب محاكاتها، ولا يمكن استبدالها بغيرها من الموارد الأخرى. (Bharadwaj,2000,170)
- توفر عملية تنمية رأس المال الفكري معلومات دقيقة يمكن أن تطور وتعزز من أداء الجامعة وتزيد من قدرتها علي الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة، كما توفر المعلومات التي يمكن من خلالها التحقق من قدرة الجامعة علي تحقيق أهدافها. (Brooking &Motto,1996,5)
- استمرارية ونجاح الجامعة يعتمد بشكل أساسي علي قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري والأصول المستندة للمعرفة . (Hall,1992,41)

- يسهم تنمية رأس المال الفكري في بناء وتشبيد العقول البشرية عالية التميز وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في الجامعة ، بالإضافة إلي تنمية وإدارة المعرفة وزيادة القدرة علي توليد الأفكار ذات القيمة العالية .
- خلق بيئة تدعم وتحافظ علي التطور المستمر وتطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في الجامعة لتحقيق رسالتها وغايتها بكفاءة وفعالية، وخلق ثقافة متميزة في الأداء لتحقيق توقعات الأفراد.(Morgan,1994,4)
- إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد الجامعة علي كافة المستويات ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات.(السلمي، ٢٠١٠، ١٣)
- تسهم تنمية رأس المال الفكري بالجامعات في إحداث التنمية الشاملة والمستدامة حيث أصبح النمو مرهونا بما تمتلكه أيه أمه من المخزون المعرفي وقدرتها علي الإسهام في إنتاجه وتطويره واستخدامه بكفاءة وفعالية. Molodchik& Others (2012,35)
- الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع وهو ما ساهم في زيادة الاهتمام بالعلم والبحث العلمي واعتبار المعرفة المعيار الأهم في تقييم البشر والجامعات، وترتب علي ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنميتها وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوي المعرفي.(مظهر، ٢٠٠٥، ٦)

الطرق التي تساعد في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات

إن استقطاب أفضل المواهب البشرية يتطلب أن تكون الجامعة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة. (الخضري، ٢٠١٥، ٢١،

يمكن تلخيص أهم الطرق التي تساعد في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات كما ذكرها (العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ٢٤٦) فيما يلي:

١- الاستقطاب السليم (الفعال) وهو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر استقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في الجامعة

- ٢- ، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين: استقطاب داخلي، واستقطاب خارجي.
- ٣- التنشيط والتعليم المستمر حيث يجب على الجامعة أن تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد والعناية والاهتمام بالكفاءات والمواهب، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وعليه لابد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية وأساليب التفكير المرنة.
- ٤- الاهتمام بالموارد البشرية حيث تعد أصل مهم من أصول الجامعة تحتاج إلى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الفعالة، وهناك نشاطات يمكن الاهتمام بها من قبل الجامعة لزيادة كفاءتها وفعاليتها كالتدريب، وتنمية القدرات، وتعزيز التميز التنظيمي. (Aoki,2012,67)
- ٥- التدريب والتعليم نشاط مهم إذ يمكن من خلاله أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة، حيث يمكن تطوير الأفراد وتزويدهم بالمعرفة والمهارة، كما يساعد التدريب على تنمية مهارات الأفراد لرفع كفاءتهم في أداء ما يسند إليهم من مهام. (Drydakis,2016 ,98)
- وعلى الجامعة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية الموجودة أصلاً عندها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة، ضرورة التعاون بين الجامعة ومحيط الأعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة والاستفادة منها. (العامر والغالب، ٢٠٠٤، ١٢)
- ٦- شجرة الكفايات تعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية، وتمثل مخططاً يوضح المهارات والخبرات والمعارف فضلاً عن سيرهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتتضمن الكفاية مكونين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، ويتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص أما المكون السلوكي فيشمل مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل، والذي يمكن ملاحظته وتقويمه. (Biesalski,2004,4)
- ويجب أن يختلف التدريب على رأس المال الفكري عن التدريب التقليدي من حيث النوعية ، فهذه الفئة تمتلك معرفة وخبرات ومهارات تراكمية نتيجة لتجاربهم السابقة ، فالأساليب التقليدية من محاضرات وجلسات لا تجدي بالنسبة لهم، فهم يحتاجون لتبادل المعرفة والخبرات والمهارات مع ذوي الثقافات الأخرى، مع ضرورة استثمار خبراتهم

ومهاراتهم في التدريب، ونقل هذه الخبرات والمهارات والمعرفة للفئات والأجيال الأخرى. (الشمي، ٢٠٠٩، ١١)

وتنمية رأس المال الفكري بالجامعات تتطلب التركيز علي الكفاءات المحورية وإدارتها، باعتبارها القادرة علي خلق القيمة وتحقيق التميز وتمثل الكفاءات المحورية مجموعة المهارات الخارقة الملموسة وغير الملموسة ذات الخصوصية في طبيعتها، والقادرة علي تقديم قيمة مضافة حقيقية للعمل ، والمؤسسات المعرفية كالجامعة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية وإدارتها وتطويرها من خلال عدة عمليات تتمثل في : التنمية والتعلم القائم علي تجاربها ، الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة ، واكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن . (عبد القادر، ٢٠١٦، ١٠)

كما يتطلب تأسيس المؤسسات الذكية وهي مؤسسات تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، من خلال نظام قيمي راق يعتمد الشفافية، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له ، وبناء المؤسسات الذكية يستلزم بالدرجة الأساسية توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها علي استثمار باقي الموارد ، وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز للجامعة ، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة وهذا هو رأس المال الفكري . (حسن، ٢٠٠٥، ١٧٢)

ويتطلب أيضا توفير بيئة تدعم وتحافظ علي التطور المستمر وتوفير ثقافة متميزة في الأداء لتحقيق توقعات المستفيدين وتشبيد العقول البشرية عالية التميز وتعظيم القيمة البشرية للعاملين وزيادة القدرة علي توليد الأفكار ذات القيمة العالية.(الكثيري، ٢٠١٣، ٥٢١،

العلاقة بين تحقيق الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري

تعد الجامعات من أبرز المؤسسات التعليمية والاجتماعية التي تقترب بوجود (الفكر، والعلم، والحضارة) وهذه المفاهيم مترابطة، والوحدة تكمل الأخرى، كما أن للجامعة رسالة وظيفية، علمية تربوية أوجدها المجتمع لخدمة أبنائه، والجامعات مراكز إشعاع حضاري وعلمي للإنسانية، علاوة على ذلك لا يمكن للجامعة أن تكون منعزلة عن المجتمع ولا بمعزل عن الحضارة الإنسانية. (الزبيدي، ٢٠٠٨، ٢٠)

وأفضل المؤسسات هي تلك التي يكون لها القدرة علي الإبداع وأفضل القيادات هم أولئك الذين يمتلكون القدرة علي تفجير المواهب الإبداعية والعمل علي استقطاب رأس المال الفكري وتنمية هذه المؤسسات. (الروسان والعجواني، ٢٠١٠، ٤٨)

ويتركز رأس المال الفكري في الجامعة بشكل واضح، حيث تستقطب الجامعة بحكم وظيفتها المجتمعية أعدادا من حملة الشهادات وفق معايير محددة مع أن الشهادات في حد ذاتها ليست اعتبارا مهما من مفهوم رأس المال الفكري بل القدرة والمهارة والإبداع هي الاعتبارات الجوهرية لرأس المال الفكري. (Zaytoun, 2008, 31)

ويمكن النظر إلى الجامعة بحكم تكوينها وطبيعتها مهمتها حيث تتمثل وظيفة الجامعة في ثلاث مهام أساسية (التدريس، والبحث، وخدمة المجتمع) على أنها حاضنة لرأس المال الفكري.

فتسعي الجامعة إلي ايجاد آلية لاكتشاف الفئة المتميزة، والتي لديها استعدادات وقدرات نوعية يمكن الاستفادة منها مستقبلا، وإيجاد مناخ من التنافس البناء، بظهور رأس المال الفكري، ويحقق الميزة النسبية وأيضا إيجاد شبكة اتصال لتبادل الخبرات والمعارف والتجارب الفعالة، وتعميمها مع وجود آلية لاكتشاف واستقطاب المتميزين. (Biesalski,2004,45)

ويمكن القول أن الجامعة من الناحية النظرية لديها القدرة علي تكوين رأس المال الفكري، ولديها القدرة علي تنميته وتطويره، وينبغي أن تحسن الجامعة استثمار هذا النوع من رأس المال بكفاءة وتحوله إلي ميزة تنافسية وقيمة مضافة للمؤسسة. (Maciocha&Kisielnick,2016)

أما من الناحية العلمية فان بين الجامعات اختلافا واضحا في مدى استثمارها لرأسمالها الفكري، فهناك جامعات عالمية حققت السمعة العلمية، وشكلت مركز استقطاب المتميزين ليس علي صعيد دولها وإنما علي صعيد العالم، ولديها علاقة مستمرة وإيجابية مع المستفيدين من خدماتها البحثية والاستشارية ، ولهذا فهي في موقع القيادة والتميز بما حققتة علي مستوي الميزات التنافسية. (Academy,2006,50)

كما ينظر إلى رأس المال الفكري علي أنه المفتاح التربوي الإستراتيجي المحدد للتنمية، حيث توجهت الجهود نحو الاستثمار في رأس المال الفكري للارتقاء بمستوي الجامعات مما ينعكس علي المجتمع ككل. (قشظة، ٢٠١٥، ٤)

ورأس المال الفكري في الجامعات المصرية يتمثل في القدرات والكفاءات لدي أعضاء هيئة التدريس والقيادات والعاملين فيها والقادرة علي توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق الاستراتيجي للأنظمة والبرامج والأنشطة والعمليات والإستراتيجيات للجامعة التي تنعكس علي إنتاجيتها المحصلة. (السيد ٢٠١٥، ٢٤٤)

كما تحتاج الجامعات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة فهم بمثابة خزين واسع من المهارات والمعرفة، وبالتالي يتطلب بناء الجامعة بالموجودات الفكرية، وإن تطوير الإمكانيات بتشجيع الذكاء الإستراتيجي وتشجيع الابتكار والتجديد وممارسة التكامل في العلاقات يجعل بالإمكان بناء قاعدة من الموجودات الفكرية.

وبما أن رأس المال الفكري لا ينمو اعتماد علي الشهادات التي يحملها الأفراد وإنما يركز على مقدرة الفرد على الابتكار والإبداع، ومهاراته، واستعداداته، وخبراته، وحبه للعلم والمعرفة، ومواهبه، وميوله، فيكون بداية نموه بالجامعة هي حسن انتقاء العناصر الفعالة التي تتوافر بها الخصائص السابقة وتنمية عناصر الذكاء الإستراتيجي التي تنعش رأس المال الفكري بالجامعة فالعلاقة وثيقة بين تنمية عناصر الذكاء الإستراتيجي وبين تكوين الثروة الفكرية بها كما يلي:

رأس المال الفكري والرؤية المستقبلية : للرؤية المستقبلية دورا مهما في تنمية رأس المال الفكري حيث تتمثل في وصف صورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة و تعد الرؤية المستقبلية بمثابة الدليل لكل فرد في المنظمة باتجاه الطريق الواحد للمستقبل كما تعني الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة وهي تمثل الطموح الذي يركز القائد الاستراتيجي اهتمامه فيه ويشجع أعضاء المنظمة حوله أيضا وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة من الظروف أو الاحداث المستقبلية ذات العلاقة باطار معين وهذه العملية تتجاوز مجرد النظر إلي ما وراء الأحداث لتشمل الفهم والإدراك أيضا فهي ترسم خارطة للقادة الناجحين من خلال رسم خارطة طريق للعاملين وتنمية قدراتهم وامتلاكهم عقلية متفتحة وافق

واسعة للنظر في عواقب الأمور ، فالذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للقادة ويساعدهم في التنبؤ والتأثير الإيجابي في المؤسسة. (Kearns, 2005,58)

كما تساعد العاملين في المنظمة لإعطاء أفضل ما لديهم وبذل أقصى جهودهم وتوحيد تطلعاتهم باتجاه واحد، كما تعد منهجا حول المستقبل لاستكشافه (Daft,&Noe,2001,405)

رأس المال الفكري والتحفيز والدافعية: يمكن وصف رأس المال الفكري بأنه مجموعة الخبرات والمهارات والمعارف التي تعطي المنظمة طابعها المميز وتوفير التحفيز لها بشكل صحيح ممكن يضمن للمنظمة البقاء والنجاح علي الأمد البعيد ويعد التحفيز كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي هو المقدره علي دفع الأفراد وحثهم علي العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة وعند تمتع القادة بالدافعية يمكنهم من تحريك القدرات الابداعية الكامنة لدي العاملين. (الناصر ، ٢٠١٥ ، ٣٣٧)

رأس المال الفكري والشراكة: للشراكة دورا فعال في تنمية رأس المال الفكري وتتمثل الشراكة في امكانية اقامة التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات اخري، حيث يهتم الاشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي بتكوين شراكات وتحالفات للوصول إلي الأهداف المشتركة كما أن الخبرة في العمل الفرقي يوفر مصدرا لقبول المشاركة وهذا الأمر بالفعل هو ما جعل الكثير من التحليلات الإدارية تعد فرق العمل الذاتية أساسا للمشاركة المباشرة والنقطة المعززة لأداء المنظمة علي المدى البعيد وذلك من خلال الاحاسيس المتبادلة التي تدعم الأعضاء. (Marchingtor &Wilkinson,2000,340)

وقدرة رأس المال الفكري على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى بما يثري المنظمة ويسهم في تبادل الخبرات، وتطوير المنظمة وانعاش الثروة الفكرية بها.

رأس المال الفكري والتفكير المنظم: يشير إلى قدرة رأس المال الفكري بالمؤسسة علي دمج وتوليف مجموعة من المتغيرات ذات الصلة بعضها ببعض ثم تحليلها بشكل واضح المعالم. فالتفكير النظم دورا كبيرا في تنمية رأس المال الفكري حيث يهييء أطر للتفكير الاستراتيجي وأسلوبا لمواجهة التعقيدات البيئية وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة واكتساب المعرفة ورؤية أوضح كما يوفر طرق أفضل لابتكار استراتيجيات تسهم في تجاوز المشكلات

المعقدة وعندما يتمتع الأفراد بعنصر تفكير النظم يجعله يملك منهجا تحليليا ولدية قدرة على ربط أجزاء النظام بعضها ببعض وفهم المشكلات كنظام.

رأس المال الفكري والاستشراف: يلعب الاستشراف دورا مهما في تنمية رأس المال الفكري حيث يساعد على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة، كما يساهم في مساعدة القائد علي التحلي بالحكمة والبصيرة في تحليل واستكشاف المستقبل، وبما أن الاستشراف يتمثل في دراسة الماضي وفهم الحاضر للتمكن من معرفة المستقبل فإن ذلك يساهم في تنمية الثروة الفكرية بالمؤسسة.

الدراسات السابقة:

تعرض الباحثة عددا من الدراسات السابقة في محورين مرتبة ترتيبا زمنيا كما يلي:

أولا: دراسات تناولت الذكاء الإستراتيجي

هدفت دراسة عبد (٢٠١٨) التعرف علي مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وتأثيره علي الأداء التنظيمي والتعرف علي تصورات القادة حول الذكاء الاستراتيجي وتحديد طبيعة العلاقة (التأثير والارتباط) بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي ، وتكونت عينة البحث من (٨٠) فردا ، وتوصلت الدراسة إلي أن الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده ومكوناته يساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء التنظيمي وتوفر الذكاء الاستراتيجي لدي القيادات يساهم في تحقيق أهداف الجامعة وكلياتها وأيضا فان رؤية القيادات الإدارية في جامعة الفلوجة حول موظفيها هي موحدة باتجاه تطوير الجامعة من كافة الجوانب والميادين والقيادات الإدارية في الجامعة ملتزمة بتحفيز العاملين الذين يحققون أعلى معدلات الانجاز وأداء مهامهم بالشكل المطلوب.

وفحصت دراسة ابو اصبح (٢٠١٨) دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية ، واستخدم المنهج الوصفي المسحي تحقيقا لأهداف البحث ، واستعرض الباحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ، وكذلك استعراض الخلفية النظرية والممثلة في مفهوم الذكاء الاستراتيجي ، أهميته وخصائصه ، أهدافه ، أبعاده ، أدواره ، وكذلك استعراض اتخاذ القرار مفهومه وأهميته وشروطه وصعوباته وعناصره ، كما ركز علي الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف ، التفكير المنظم ، الرؤية الاستراتيجية ، الشراكة ، الدافعية) ودورها في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية .

وسعت دراسة الدوري (٢٠١٧) إلى تحديد أثر رأس المال البشري في تنمية الذكاء الإستراتيجي في بعض المستشفيات العراقية ، استخدم المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٨) مديرا بالإدارات العليا والوسطي في المستشفيات المحددة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تنمية الذكاء الإستراتيجي، وعدم وجود اهتمام كافي برأس المال البشري في المستشفيات المبحوثة وإدارتها ، وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد طرق جديدة في العمل وعدم الاعتماد علي الأساليب التقليدية ، وضرورة امتلاك المستشفيات أعدادا كافية من العاملين ذوي الخبرة لإنجاز الاعمال ، وزيادة الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين ، وزيادة قنوات الاتصال والتواصل بين العاملين وزيادة تبادل الأفكار بين العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة .

وهدفت دراسة صفور (٢٠١٧) إلى قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدي عينة من مديري الشركات الخاصة وأثرها في القدرات التنافسية ، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) واستخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي تتوافر بنسبة عالية لدي المديرين في المنظمات المحددة ، مع وجود أثر ايجابي ذي دلالة معنوية لأبعاد الذكاء علي القدرات التنافسية وتبين أن الدافعية والرؤية المستقبلية لهما الأثر الأكبر من بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي الخمسة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزي إلي العمر والجنس ووجود فروق تعزي إلي المستوي التعليمي والمركز الوظيفي ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتعلم المستمر من قبل قادة المنظمات وتأهيلهم لاستثمار أبعاد الذكاء بطريقة تقنية وتبني ثقافة الذكاء الاستراتيجي ونشرها من قبل الجهات ذات الصلة .

وجاءت دراسة (2016) Ali بعنوان جوانب الذكاء الإستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة التنظيمية وسعت لتحديد أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، الشراكة ، تفكير النظم) علي رشاقة المنظمة بقطاع التعدين بالردن ، تكونت عينة الدراسة من (٣٣٧) فردا ، واستخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي واضحا لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في الرشاقة التنظيمية وفي المساعدة علي تحقيق المرونة التنظيمية ومواجهة التحديات الداخلية

والخارجية وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي ، وتقليل القيود التقليدية داخل المنظمة .

وحاولت دراسة عمران (٢٠١٥) تحديد العلاقة بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف ، التفكير المنظم ، الرؤية الاستراتيجية ، الشراكة ، الدافعية) والقدرة الابداعية للمؤسسة لما له من أثر في إمكانية تحقيق المنافسة والحصول علي مكانة متميزة ، استخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانة ، وتم التوصل إلي أن للذكاء الإستراتيجي بعناصره أثر في تحقيق القدرة الابداعية . وأوصي البحث بضرورة الاهتمام بالقدرات الابداعية وإعطائها بعدا استراتيجيا للتحفيز علي توليد الأفكار الإبداعية وتقليل القيود التقليدية من أجل تعزيز القدرات الإبداعية .

وهدف دراسة مسلم (٢٠١٥) التعرف علي أثر الذكاء الإستراتيجي علي القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة واستخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانة ، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية وعددهم (٦٤) عضواً، وتوصلت الدراسة إلي توافر الذكاء الاستراتيجي لدي أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية ، ووجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم قيادة الجامعات بالاعتماد علي أبعاد الذكاء الاستراتيجي بشكل كبير وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات إستراتيجية.

وسعت دراسة (Esmaili 2014) إلي تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي علي اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي بالمنظمات والشركات، استخدم المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) منظمة وشركة تطبق الذكاء الإستراتيجي ، وطبقت استبانة ، وتوصلت الدراسة إلي أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي وذو دلالة علي صناعة القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي بالشركات والمنظمات المحددة .

دراسة الشماسين (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلي توضيح أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية وطبق استبانة وبلغ عينة الدراسة (١٥٠) فرد، وتوصلت الدراسة

إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة، والدافعية) علي تعزيز المرونة الإستراتيجية.

وحاولت دراسة (2011) seitovirta التعرف علي دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات وكيفية اتخاذ القرارات من قبل الإدارات العليا وتقديم مقترحات لدور الذكاء الاستراتيجي في زيادة فعالية اتخاذ القرارات في المستقبل ، وتم استخدام المنهج الوصفي وطبق استبانة ومقابلة ، وتوصلت الدراسة إلي إن الذكاء الإستراتيجي يمثل الأساس والبنية الأساسية لاتخاذ القرارات الفعالة ويزود متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة .

ثانيا: دراسات تناولت رأس المال الفكري

هدفت دراسة (2017) Maciocha & Kisielnick تحديد تأثير خمسة أنواع من الموجودات غير الملموسة التي يتضمنها رأس المال الفكري وهي (التدريب ، المقدرات ، الثقافة التنظيمية ، الاتصالات ، التحفيز) علي أداء منظمات الأعمال ، وتوصلت الدراسة إلي أنه يوجد أربعة جوانب مهمة من التدريب تؤثر بشكل كبير علي أداء المنظمة وهي جودة التدريب ، الاستمرارية بالتدريب ، نشر الوعي بأهمية التدريب ، ووجد أن الثقافة التنظيمية بأبعادها وبخاصة بعدي الاستقلالية ، ودرجة تركيز الإدارة للاهتمام بالعاملين أكثر أبعادها تأثيرا علي الأداء التنظيمي .

وهدفت دراسة (2016) Maditionos et al تحديد أثر أربعة عناصر لرأس المال الفكري وهي (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبائني ، رأس المال الإبداعي) في أداء الأعمال لبعض المنظمات باليونان ، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٩) منظمة يونانية ، وطبقت استبانة ، وتوصلت الدراسة إلي أن رأس المال البشري هو أكثر عناصر رأس المال الفكري أهمية ويرتبط بعلاقة ايجابية برأس المال الزبائني في حين يؤثر رأس المال الزبائني علي رأس المال الهيكلي ، ويرتبط رأس المال الإبداعي بعلاقة ايجابية مع رأس المال الهيكلي .

هدفت دراسة بوسهوه (٢٠١٦) تعريف وتوضيح ماهية الميزة التنافسية ، بالإضافة إلي تبين دوره وأهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، باعتبار رأس المال الفكري ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمات علي المنافسة وتحقيق النجاح والبقاء والاستمرار في سوق الأعمال ، وتوصلت الدراسة إلي أن رأس المال الفكري هو الأصل

الجديد الأكثر قيمة وهو أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعامل ورأس المال والمواد الأولية ، ويلعب رأس المال الفكري دورا مهما في دعم الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال ، وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ونجاح المنظمات .

وسعت دراسة لويزة (٢٠١٦) تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري ، رأس المال الزبوني ، رأس المال الهيكلي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة ، الكفاءة ، الإبداع ، الاستجابة) ، وصمم استبانة ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية ، وأوضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة و توفر أبعاد رأس المال الزبوني ، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته ، وضرورة التعامل مع رأس المال الفكري علي أنه أهم مورد إستراتيجي .

وهدفت دراسة الزبيدي والمشهداني (٢٠١٦) تحديد إمكانية تحقيق التفوق المنظمي من خلال تطوير رأس المال البشري وبناء ثقافة الأداء المتميز للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (٨٦) مديرا ، وطبقت استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلي أن رأس المال البشري يزداد تأثيره في التفوق المنظمي بتوسط الأداء المتميز للعاملين .

وسعت دراسة الخضري (٢٠١٥) التعرف علي واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة وذلك من خلال التعرف علي مدي توافر مكونات رأس المال الفكري وأبعاده المتمثلة في (البعد البشري والبعد الهيكلي والبعد الزبوني) وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) موظفا بالجامعات الفلسطينية ، واستخدم المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة تبعا للمتغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة) بينما توجد فروق تبعا لمتغير الجامعة لصالح مجال إدارة العنصر البشري ومجال إدارة رأس مال العلاقات.

وحاولت دراسة رابعة (٢٠١٤) توضيح نشأة وتطور رأس المال الفكري ، والتعرف علي أدلة نظرية رأس المال الفكري ومفهومه ، والأسباب التي أدت إلي ظهوره في المكتبات

ومراكز المعلومات ، و إيضاح خصائصه ومميزاته وأهميته في المكتبات ومراكز المعلومات . واستعراض مكونات رأس المال الفكري وعناصره الرئيسية، ومتطلبات بناء رأس المال الفكري كميزة تنافسية، إضافة إلى قياس رأس المال الفكري وصعوباته، والأساليب المالية المستخدمة في قياسه والمقاييس غير المالية لقياسه واستخدامها، وكيفية توجيه المكتبات ومراكز المعلومات نحو بناء رأس مال فكري لدي أفرادها.

وسعت دراسة الزيايدي (٢٠١٤) تحديد الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في بلوغ الأداء الجامعي المتميز ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤) من القيادات الجامعية من كليات جامعة القادسية ، وأعدت علي الاستبانة كأداة رئيسية لقياس متغيري الدراسة ، خصص القسم الأول منها لقياس رأس المال الفكري في حين تم إعداد مقياس خاص للأداء الجامعي المتميز ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بدلالة أبعاده مجتمعة والأداء الجامعي المتميز بدلالة أبعاده مجتمعة ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد رأس المال البشري مع أبعاد الأداء الجامعي المتميز ، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد رأس المال الهيكلي مع أبعاد الأداء الجامعي المتميز ، وجدت علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد رأس المال العلاقتي مع أبعاد الأداء الجامعي المتميز.

وهدفت دراسة Nejadiran et al (2012) تحديد ما إذا كان الأداء التنظيمي يتأثر بالكيفية التي يدار بها رأس المال الفكري ، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وطبقت استبانة وتوصلت الدراسة إلي أن الأداء التنظيمي يتأثر بالكيفية التي يدار بها رأس المال الفكري كونه موجود إستراتيجي مهم من موجودات المؤسسة وأنه يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

تعقيب على الدراسات السابقة

من العرض السابق للدراسات السابقة، العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث والتي تناولت المحور الأول الذكاء الإستراتيجي ، والمحور الثاني رأس المال الفكري يتضح أن هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب المنهجية مثل اختيار منهج الدراسة والأداة والعينة في حين تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تركز علي تحديد دور الجامعة في تحقيق

الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة ، وبصفة عامة استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة وتعميق فهم الموضوع وإثراء الجانب النظري وبناء أداة الدراسة الميدانية واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وفي تحليل البيانات .

الإجراءات الميدانية للدراسة

منهج الدراسة

نظرا لطبيعة البحث الحالي، تم استخدام المنهج الوصفي، الذي يعتمد علي دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار وحجم الظاهرة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع البحث الحالي في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية منهم مكونة من (٧٦) عضوا من أعضاء هيئة التدريس تمثل المجتمع الأصلي من ثلاث كليات (التربية والعلوم والآداب)، والجدول التالي يوضح توزيع العينة وفقا لعدد من المتغيرات الشخصية.

جدول (١)

توزيع عينة البحث وفقا للمتغيرات الشخصية

المتغير	المجموعة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	٢٦	٣٤.٢ %
	إناث	٥٠	٦٥.٨ %
الدرجة العلمية	مدرس	٥٧	٧٥ %
	أستاذ مساعد	١٦	٢١ %
	أستاذ	٣	٤ %
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٦٨	٨٩.٥ %
	٢٠ سنة فأكثر	٨	١٠.٥ %

أدوات البحث

تمثلت أدوات البحث في استبانة واقع دور الجامعة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي خطوات بناء الاستبانة

١- الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

٢- تم تحديد مجموعة من المحاور المرتبطة بموضوع البحث تمثلت في:

• المحور الأول (الذكاء الإستراتيجي) ويشمل

- البعد الأول: الاستشراق.

- البعد الثاني: تفكير النظم.

- البعد الثالث: الرؤية المستقبلية.

- البعد الرابع: التحفيز.

- البعد الخامس: الشراكة.

• المحور الثاني: معوقات تحقيق الذكاء الإستراتيجي

• المحور الثالث: متطلبات تحقيق الذكاء الإستراتيجي بالجامعة

• المحور الرابع: رأس المال الفكري، ويشمل:

- البعد الأول: رأس المال البشري

- البعد الثاني: رأس المال الهيكلي

- البعد الثالث: رأس المال العلاقتي

- تم صياغة مجموعة من العبارات تكون الإجابة عليها باختيار بديل محدد من خمسة

بدائل تحدد درجة الموافقة على العبارة تتدرج من (موافق بدرجة كبيرة جدا - موافق

بدرجة منخفضة جدا)

٣- تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة بالطرق التالية:

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين وهما:

صدق المحكمين

تم التحقق من صدق أداة البحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي

الاختصاص والخبرة لإبداء الرأي حول محاورها وفقراتها ومدى مناسبتها لتحقيق الهدف الذي

وضعت من أجله، وارتباط عبارات كل محور به وأية تعديلات لغوية وقد أسفر هذا الإجراء عن

حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى وهو ما أخذت به الباحثة، وتم إجراء تعديلات في

بعض الصياغات اللغوية للعبارات.

صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللمحور كاملا وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد والارتباط بين البعد والمحور فتراوحت قيم معاملات الارتباط بين العبارات وأبعادها بين ٠.٤٩ - ٠.٦٩، وبين الأبعاد ومحاورها بين ٠.٦٦ - ٠.٧٩ وهي قيم دالة عند ٠.٠٠١.

الثبات

تم التحقق من ثبات الاستبانة وذلك لكل محور بطريقة ألفا كرونباخ فتراوحت قيم معاملات الثبات بين ٠.٨٠ - ٠.٨٦ وهي قيم عالية ومقبولة.

من العرض السابق لأداة الدراسة يتضح أنها تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات تبرر استخدامها في الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما واقع دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة لتعرف دلالة الفروق بين بدائل الاستجابة وجاءت النتائج كما في الجداول التالية:



البعد الأول: الاستشراف

جدول (٢)
التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لبعد الاستشراف

م	العبارات	موافق بدرجة										
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	تستطيع الجامعة استخدام الطاقات الفكرية في استشراف المستقبل	١٠	١٣.٢	٢٦	٣٤.٢	٣٠	٣٩.٥	١٠	١٣.٢	-	-	١٧.٥
٢	تحاول الجامعة اختراق المجهول بشكل مستمر	٨	١٠.٥	١٠	١٣.٢	٣٧	٤٨.٧	١٧	٢٢.٤	٤	٥.٣	٤٤.٩
٣	توظف الجامعة الامكانيات الذاتية في مواجهة الأحداث المستقبلية	١١	١٤.٥	١٨	٢٣.٧	٣٦	٤٧.٤	٧	٩.٢	٤	٥.٣	٤٢.٨
٤	تمتلك الجامعة القدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة	٤	٥.٣	٣٣	٤٣.٤	٣١	٤٠.٨	٨	١٠.٥	-	-	٣٦.٠
٥	تستقرىء الجامعة المستقبل عند تطوير استراتيجياتها	٤	٥.٣	٣٥	٤٦.١	٢٦	٣٤.٢	٧	٩.٢	٤	٥.٣	٥٤.٤
٦	تركز الجامعة على المساهمة المنظمة في صنع المستقبل	١١	١٤.٥	٢١	٢٧.٦	٣٠	٣٩.٥	١٠	١٣.٢	٤	٥.٣	٢٧.٨
٧	تؤمن الجامعة بأهمية المستقبل في تحقيق التميز	١١	١٤.٥	٣٨	٥٠	١٣	١٧.١	١٠	١٣.٢	٤	٥.٣	٤٥.٧
٨	تمتلك الجامعة القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	١٠	١٣.٢	١٩	٢٥	٤٠	٥٢.٦	٧	٩.٢	-	-	٣٥.٠
٩	تعنتم الجامعة الفرص بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها	١٢	١٥.٨	٢٧	٣٥.٥	٣٠	٣٩.٥	٧	٩.٢	-	-	١٩.٩
١٠	الاستشراف يمكن الجامعة من مواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية	١١	١٤.٥	٣٠	٣٩.٥	٣١	٤٠.٨	٤	٥.٣	-	-	٢٩.٢

يتضح من الجدول (٢) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل بدرجة كبيرة للعبارات: تمتلك الجامعة القدرة علي المبادرة في ضوء التصورات الجديدة ، تستقرىء الجامعة المستقبل عند تطوير استراتيجياتها، تؤمن الجامعة بأهمية استقراء المستقبل في تحقيق التميز ، ويشير ذلك إلي استشعار أعضاء هيئة التدريس لأهمية دور الجامعة في تحقيق هذا العنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي ، حيث يعبر الاستشراف عن القدرة علي رؤية الاتجاهات المستقبلية ونظرا لأهمية هذا العنصر فقد أشارت دراسة (2001) Maccoby إلي أن الافتقار إلي عنصر الاستشراف قاد عددا من المؤسسات إلي الفشل ، كما يزيد هذا العنصر من الوعي لاقتناص الفرص والتقليل من المخاطر ومعرفة التحديات التي تواجه المؤسسة . وفي اتجاه البديل بدرجة متوسطة لباقي العبارات، قد يكون ذلك بسبب ترتيب أعضاء هيئة التدريس لعنصر الاستشراف وفقا لأهميتها في التحقيق .



البعد الثاني: تفكير النظم

جدول (٣)
التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لبعيد التفكير النظم

م	العبارات	موافق بدرجة										
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	تقوم الجامعة بدراسة الأفكار الجديدة مجتمعة بدلا من دراستها منفصلة لتوتي ثمارها في المستقبل	٨	١٠.٥	٢٥	٣٢.٩	٣٤	٤٤.٧	٩	١١.٨	-	-	٢٥.٤**
٢	تهتم الجامعة بتحليل العلاقة بين الظواهر وتفسيرها للوصول الي اكتشافات جديدة	١١	١٤.٥	١٨	٢٣.٧	٣٣	٤٣.٤	١٠	١٣.٢	٤	٥.٣	٣٢.٦**
٣	تمتلك الجامعة قدرة ابداعية علي دمج العناصر المختلفة لتحليلها بألوان متعددة	١٤	١٨.٤	٢٤	٣١.٦	٢٤	٣١.٦	١٤	١٨.٤	-	-	٥.٣
٤	أتصور الجامعة كنظام مترابط ومتناسق الأجزاء	١٤	١٨.٤	٢٨	٣٦.٨	٣٠	٣٩.٥	٤	٥.٣	-	-	٢٣.٨**
٥	تهتم الجامعة بالنظر إلي المشكلات من زوايا مختلفة	٧	٩.٢	٣٠	٣٩.٥	٢٨	٣٦.٨	١١	١٤.٥	-	-	٢١.٥**
٦	تحلل الجامعة أي مشكلة بالنظر إلي أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها	١٥	١٩.٧	٢٤	٣١.٦	٣١	٤٠.٨	٦	٧.٩	-	-	١٨.٦**
٧	يساعد التفكير المنظومي الجامعة علي رؤية الأحداث التي تحيط بها	٢٥	٣٢.٩	١٨	٢٣.٧	٣٠	٣٩.٥	٣	٣.٩	-	-	٢١.٨**

يتضح من الجدول (٣) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات، ما عدا العبارة (تمتلك الجامعة قدرة إبداعية علي دمج العناصر المختلفة لتحليلها بألوان متعددة) قد يشير ذلك إلي حاجة الجامعة إلي التركيز علي قدرة الإبداع وتنميتها لدي الأعضاء والعاملين بها وقد كانت الفروق في اتجاه البديل بدرجة كبيرة للعبارة: تهتم الجامعة بالنظر إلي المشكلات من زوايا مختلفة ، وقد يكون ذلك راجعا إلي أن تفكير النظم يمثل إطارا للتفكير الإستراتيجي وأسلوبا لمجابهة تعقيدات البيئة ، وطرق لابتكار إستراتيجيات تسهم في تجاوز المشكلات المعقدة كما أكد علي ذلك دراسة (Haines 2007) وضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وبخاصة بعد تفكير النظم وتقليل القيود التقليدية للمؤسسة كما أكدت علي ذلك أيضا دراسة (Ali 2016) ، وفي اتجاه البديل بدرجة متوسطة لباقي العبارات ، وذلك قد يكون بسبب أهمية أن تركز الجامعة أولا علي معالجة المشكلات من زوايا مختلفة ثم تتحقق باقي العبارات كخطوة تالية لحل ومعالجة المشكلات.



البعد الثالث: الرؤية المستقبلية

جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لبعد الرؤية المستقبلية

م	العبارات	موافق بدرجة										
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	تعتمد الجامعة على الاستفادة من تجارب الماضي لاستقراء المستقبل	٧	٩.٢	٢٥	٣٢.٩	٣٤	٤٤.٧	١٠	١٣.٢	-	-	٢٥.٦
٢	تمتلك الجامعة الرؤية الشمولية في تصميم نموذج يمكن الوصول إليه	١٥	١٩.٧	٢١	١٩.٧	٣٠	٣٩.٥	١٠	١٣.٢	-	-	١١.٧
٣	تهتم الجامعة بتوجيه مسارات مستقبلية للتفكير المنظم.	١١	١٤.٥	٢٥	٣٢.٩	٢٧	٣٥.٥	١٣	١٧.١	-	-	١٠.٥
٤	تعكس الرؤية الصورة الذهنية المثالية التي تسعى الجامعة للوصول إليها	٧	٩.٢	٢١	٢٧.٦	٣١	٤٠.٨	١٧	٢٢.٤	-	-	١٥.٦
٥	تستخدم الجامعة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف الجامعة	٧	٩.٢	٣٥	٤٦.١	٢٤	٣١.٦	١٠	١٣.٢	-	-	٢٦.٦
٦	تمتلك الجامعة القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	٤	٥.٣	٢١	٢٧.٦	٣٤	٤٤.٧	١٧	٢٢.٤	-	-	٢٤.١
٧	تحول الجامعة الرؤية إلى واقع قابل التطبيق ضمن رسالة الجامعة وأهدافها	١٠	١٣.٢	٣١	٤٠.٨	٢٥	٣٢.٩	١٠	١٣.٢	-	-	١٨.٠
٨	تنظر الجامعة إلى التحديات التي تواجهها من منظور كلي	١١	١٤.٥	٢١	٢٧.٦	٣٤	٤٤.٧	١٠	١٣.٢	-	-	١٩.٧
٩	تسعى الجامعة الي أن تكون الرؤية واضحة ومفهومة من قبل العاملين	٢١	٢٧.٦	٢٠	٢٦.٣	٢٨	٣٦.٨	٧	٩.٢	-	-	١٢.١
١٠	تمتلك الجامعة القدرة على اقناع العاملين وتحفيزهم على الايمان برويتها الإستراتيجية	٤	٥.٣	٣٠	٣٩.٥	٣٢	٤٢.١	٧	٩.٢	٣	٣.٩	٥٥.٤

يتضح من الجدول (٤) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل بدرجة كبيرة للعبارتين (تستخدم الجامعة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف الجامعة ، تحول الجامعة الرؤية إلي واقع قابل للتطبيق ضمن رسالة الجامعة وأهدافها) وقد يكون ذلك بسبب أن الرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة ، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلي إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المؤسسة ، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المؤسسة العليا كما أكد علي ذلك دراسة النعيمي (٢٠٠٣) ، وفي اتجاه البديل بدرجة متوسطة لباقي العبارات قد يكون ذلك بسبب شعور أعضاء هيئة التدريس بأن الجامعة في حاجة إلي تركيز الجهد علي وضوح وفهم الرؤية وإقناع العاملين بها والتنبؤ بالتحديات والتعامل مع المجهول حتي تنجح الرؤية وتعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء الجامعة .



البعد الرابع: التحفيز

جدول (٥)
التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لبعد التحفيز

٢كا	موافق بدرجة										العبارات	م
	قليلة جدا		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
**١٣.٢	-	-	١٤.٥	١١	٤٢.١	٣٢	٢٣.٧	١٨	١٩.٧	١٥	تمتلك الجامعة القدرة على إثارة التنافس بين العاملين لحفزهم على الإنجاز	١
**٥١.٥	٣.٩	٣	١٥.٨	١٢	٤٨.٧	٣٧	٢٦.٣	٢٠	٥.٣	٤	تكافيء الجامعة العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأدائهم	٢
**١٠.٧	-	-	٢٦.٣	٢٠	٢٦.٣	٢٠	٣٦.٨	٢٨	١٠.٥	٨	تشجع الجامعة العاملين على تفضيل العمل الجماعي علي غيره من أساليب العمل	٣
**٥١.٩	٣.٩	٣	١٧.١	١٣	٥١.٣	٣٩	١٨.٤	١٤	٩.٢	٧	تحمس الجامعة العاملين على إنجاز المهام حتي وان كانت نظير حوافز مؤجلة	٤
**٢١.٤	٧.٩	٦	١٨.٤	١٤	٣٦.٨	٢٨	٢٦.٣	٢٠	١٠.٥	٨	تهتم الجامعة بالرغبات الشخصية للعاملين وحاجاتهم	٥
**٤٥.٩	٣.٩	٣	٩.٢	٧	٤٤.٧	٣٤	٣١.٦	٢٤	٣١.٦	٢٤	تحفز الجامعة العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات	٦
**٥٣.١	٣.٩	٣	١٧.١	١٣	٥٠	٣٨	٢٣.٧	١٨	٥.٣	٤	تقدم الجامعة مكافأة مادية مجزية لجهود العاملين الاستثنائية	٧
**٣٧.٩	٣.٩	٣	٩.٢	٧	٤٣.٤	٣٣	٢٧.٦	٢١	١٥.٨	١٢	تمتلك الجامعة القدرة علي دفع العاملين لتنفيذ رؤيتها وتصوراتها الإستراتيجية	٨

يتضح من الجدول (٥) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات وفي اتجاه البديل بدرجة كبيرة للعبارة (تشجع الجامعة العاملين علي تفضيل العمل الجماعي علي غيره من أساليب العمل) ، حيث أن التحفيز عملية تأثير في السلوك من حيث توجيهه واستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف وأداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للجامعة ، وكما أكدت دراسة عامر (٢٠١١) علي أن التحفيز يشير إلي قدرة القائد الذكي علي تشجيع العاملين لتنفيذ الرؤي والتصورات التي وضعها من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين كما أوضحت دراسة النعيمي (٢٠٠٨) أن التحفيز كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي يشير إلي دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقا من الرؤي والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ ، وفي اتجاه البديل بدرجة متوسطة لباقي العبارات ، قد يكون ذلك لأن باقي العبارات ستتحقق عند نجاح الجامعة في تشجيع العاملين علي تفضيل العمل الجماعي علي غيره من أساليب العمل .



البعد الخامس: الشراكة

جدول (٦)
التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لبعء الشراكة

م	العبارات	موافق بدرجة											
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	تسعي الجامعة إلى إقامة تحالفات إستراتيجية مع جامعات أخرى	١٤	١٨.٤	٢٥	٣٢.٩	٣٧	٤٨.٧	-	-	-	-	١٠.٤	**
٢	تؤمن الجامعة بأن الشراكة طريقة فعالة في تحقيق رؤيتها ورسالتها	٧	٩.٢	٣٦	٤٧.٤	٣٣	٤٣.٤	-	-	-	-	٢٠.١	**
٣	تؤمن الجامعة بأن الشراكة تساعد على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة	٧	٩.٢	٤٣	٥٦.٦	٢٦	٣٤.٢	-	-	-	-	٢٥.٦	**
٤	تشجع الجامعة العاملين على المشاركة والتعاون من خلال تقديم مقترحاتهم	٨	١٠.٥	٣٢	٤٢.١	٢٩	٣٨.٢	٧	٩.٢	-	-	٢٨.١	**
٥	تمنح الجامعة العاملين ما يكفي من الصلاحيات التي تجعلهم قادرين على الإبداع	٨	١٠.٥	٢٩	٣٨.٢	٢٦	٣٤.٢	١٣	١٧.١	-	-	١٦.١	**
٦	تدرك الجامعة أن شراكة العاملين تسهم في إثراء القاعدة المعرفية	١٥	١٩.٧	١٧	٢٢.٤	٣٨	٥٠	٦	٧.٩	-	-	٢٨.٩	**
٧	تعتقد الجامعة بأن أسلوب الشراكة قد يسهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين	١٨	٢٣.٧	٣٠	٣٩.٥	٢٢	٢٨.٩	٦	٧.٩	-	-	١٥.٧	**

يتضح من الجدول (٦) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل بدرجة كبيرة للعبارات (تؤمن الجامعة بأن الشراكة تساعد علي مواجهة الظروف التنافسية المعقدة ، تشجع الجامعة العاملين علي المشاركة والتعاون من خلال تقديم مقترحاتهم، تمنح الجامعة العاملين ما يكفي من الصلاحيات التي تجعلهم قادرين علي الإبداع ، تعتقد الجامعة بأن أسلوب الشراكة قد يسهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين) قد يكون ذلك راجعا إلي ما أكدت عليه دراسة الطائي والخفاجي (٢٠٠٩) من أن الأشخاص الأذكياء إستراتيجيا يميلون إلي تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلي الأهداف المشتركة والبحث عن الشركاء الذين يضيفون قيمة للجامعة ورؤيتها وفي اتجاه البديل بدرجة متوسطة لباقي العبارات.

مما سبق يتضح أن تقدير أعضاء هيئة التدريس لدور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي تراوح بين بدرجة كبيرة وبدرجة متوسطة لمعظم العبارات بكل الأبعاد مما يشير لوجود قصور في بعض جوانب الاهتمام بتنمية الذكاء الإستراتيجي فبدرجة متوسطة تستطيع الجامعة استخدام الطاقات الفكرية في استشراف المستقبل ، أو تمتلك الجامعة القدرة علي الاستفادة من الخبرة الشخصية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية ، أو قدرتها علي استشراف التعقيدات والتغيرات المستقبلية ، أو تقوم بدراسة الأفكار الجديدة مجتمعة بدلا من دراستها منفصلة لتؤدي ثمارها في المستقبل ، أو تهتم بتحليل العلاقة بين الظواهر وتفسيرها للوصول إلي اكتشافات جديدة ، أو تحلل أي مشكلة بالنظر إلي أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها ، أو تعتمد الجامعة علي الاستفادة من تجارب الماضي لاستقراء المستقبل، أو تمتلك الجامعة القدرة علي اقناع العاملين وتحفيزهم علي الايمان برؤيتها الإستراتيجية ، وبدرجة متوسطة أيضا تمتلك الجامعة القدرة علي إثارة التنافس بين العاملين لحفزهم علي الإنجاز، أو تكافئ الجامعة العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأدائهم ، أو تهتم بالرغبات الشخصية للعاملين وحاجاتهم ، أو تقدم مكافأة مادية مجزية لجهود العاملين الاستثنائية ، أو تدرك الجامعة أن شراكة العاملين تسهم في إثراء القاعدة المعرفية ، وقد أكدت دراسة مسلم (٢٠١٥) إلي ضرورة أن تقوم قيادة الجامعات بالاعتماد علي أبعاد الذكاء الإستراتيجي بشكل كبير وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة صفور (٢٠١٧) لقياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي والتي توصلت إلي أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي تتوافر بنسبة عالية لدي المديرين في المنظمات المحددة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزي إلي العمر والجنس دراسة مسلم (٢٠١٥) للتعرف علي أثر الذكاء الإستراتيجي علي القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية، التي توصلت إلي توافر الذكاء الإستراتيجي لدي أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية.

السؤال الثاني

ما معوقات تحقيق الذكاء الإستراتيجي بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة لتعرف دلالة

الفروق بين بدائل الاستجابة وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لمعوقات تفعيل دور عناصر الذكاء الاستراتيجي

م	العبارات	موافق بدرجة										
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	ضعف المخصصات المالية	٤٤	٥٧.٩	٢١	٢٧.٦	١١	١٤.٥	-	-	-	-	٢٢.٦
٢	محدودية صلاحيات عضو هيئة التدريس	٢٤	٣١.٦	٣١	٤٠.٨	١٨	٢٣.٧	٣	٣.٩	-	-	٢٢.٤
٣	مقاومة التغيير والتنظيمي	٢٠	٢٦.٣	٣٢	٤٢.١	٢٠	٢٦.٣	٤	٥.٣	-	-	٢٠.٨
٤	جمود البرامج الدراسية والهيكل التنظيمي	٣٠	٣٩.٥	١٧	٢٢.٤	٢٩	٣٨.٢	-	-	-	-	٤.١
٥	الاستبدادية والمركزية في اتخاذ القرارات	٢٤	٣١.٦	٢٢	٢٨.٩	٢٦	٣٤.٢	٤	٥.٣	-	-	١٦.٢
٦	كثرة أعباء ومهام أعضاء هيئة التدريس	٥٣	٦٩.٧	١٦	٢١.١	٧	٩.٢	-	-	-	-	٤٦.٩
٧	التمسك بالتمطية في الأداء	٣٢	٤٢.١	٣٧	٤٨.٧	٧	٩.٢	-	-	-	-	٢٠.٤
٨	التمسك بأسلوب الأقدمية في التعيين وقلة الاهتمام بعامل الكفاءة والتميز	٤٥	٥٩.٢	١٣	١٧.١	١٨	٢٣.٧	-	-	-	-	٢٣.٤

يتضح من الجدول (٧) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات ما عدا العبارة (جمود البرامج الدراسية والهيكل التنظيمي) وقد كانت الفروق في اتجاه البديل بدرجة متوسطة للعبارة (الاستبدادية والمركزية في اتخاذ القرارات) وفي اتجاه البديل بدرجة كبيرة للعبارتين (محدودية صلاحيات عضو هيئة التدريس، ومقاومة التجديد والتغيير التنظيمي) وكانت في الاتجاه موافق بدرجة كبيرة جدا لباقي العبارات.

وتشير هذه النتيجة لوجود عدد من المعوقات تحول دون تحقيق الذكاء الإستراتيجي كان أبرزها ضعف المخصصات المالية، وكثرة أعباء ومهام أعضاء هيئة التدريس، والتمسك بالانتمية في الأداء، والتمسك بأسلوب الأقدمية في التعيين وقلة الاهتمام بعامل الكفاءة والتميز.

السؤال الثالث

ما متطلبات تحقيق الذكاء الإستراتيجي بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة لتعرف دلالة الفروق بين بدائل الاستجابة وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٨)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لمتطلبات تحقيق الذكاء الاستراتيجي

م	العبارات	موافق بدرجة										
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	تقبل الأساليب الجديدة لأداء العمل	٣٨	٥٠.٠	٢٤	٣١.٦	١٠	١٣.٢	٤	٥.٣	-	-	٣٦.٤**
٢	القدرة على التحول الرقمي لكافة الأنشطة والأعمال بالجامعة	٤٢	٥٥.٣	١٩	٢٥.٠	١١	١٤.٥	٤	٥.٣	-	-	٤٣.١**
٣	تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس بما يتماشى مع استراتيجيات التعلم الحديثة	٤٩	٦٤.٥	١٢	١٥.٨	٧	٩.٢	٨	١٠.٥	-	-	٦٣.٩**
٤	تطوير البرامج الدراسية بما يساير التحولات	٤٦	٦٠.٥	١٩	٢٥.٠	١١	١٤.٥	-	-	-	-	٢٦.٦**

											العلمية والمجتمعية	
**١٥.٥	-	-	-	-	٢٧.٦	٢١	١٨.٤	١٤	٥٣.٩	٤١	تطوير مهارات القيادات	٥
**٣١.٤	-	-	٥.٣	٤	١٣.٢	١٠	٣٩.٥	٣٠	٤٢.١	٣٢	تعزيز الشراكات المحلية والدولية لتبادل الخبرات والتجارب	٦
**٥٤.٩	-	-	٥.٣	٤	١٣.٢	١٠	٢١.١	١٦	٦٠.٥	٤٦	إتاحة الفرصة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية	٧
**٢٨.٨	-	-	٥.٣	٤	١٨.٤	١٤	٢٨.٩	٢٢	٤٧.٤	٣٦	تطوير الهيكل التنظيمي بما يعزز المرونة والإبداع في إنجاز المهام	٨
**٤٠.٣	-	-	١٠.٥	٨	٣.٩	٣	٣٨.٢	٢٩	٤٧.٤	٣٦	تطوير سياسات العمل لمواجأة التحولات البيئية والمجتمعية	٩
**٣٦.٩	-	-	٥.٣	٤	١٠.٥	٨	٤٦.١	٣٥	٣٨.٢	٢٩	ايجاد قنوات للشراكة مع القطاعات المجتمعية	١٠
**٣٣.٨	-	-	١٠.٥	٨	٩.٢	٧	٣٠.٣	٢٣	٥٠.٠	٣٨	مسايرة الخريطة البحثية للجامعة لمتطلبات التنمية المجتمعية المستدامة	١١
**٤٦.٥	-	-	٥.٣	٤	١٠.٥	٨	٢٨.٩	٢٢	٥٥.٣	٤٢	تطوير سياسات التوظيف بالجامعة لاستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة	١٢
**٩.٦	-	-	-	-	٢٣.٧	١٨	٢٦.٣	٢٠	٥٠.٠	٣٨	الاهتمام بتمويل المشروعات البحثية المتميزة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس	١٣

يتضح من الجدول (٨) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات وقد كانت الفروق في اتجاه البديل بدرجة كبيرة للعبارة (ايجاد قنوات للشراكة مع القطاعات المجتمعية) وفي اتجاه البديل بدرجة كبيرة جدا لباقي العبارات.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود عدد من المتطلبات التي ينبغي توافرها لتحقيق الذكاء الاستراتيجي حيث يمثل الذكاء الإستراتيجي مقدرة فكرية وعقلية يتمتع بها القادة لإدارة ومعالجة المعلومات ذات العلاقة بأعمالهم لتحقيق الأهداف بعيدة المدى بفعالية ، يأتي في مقدمتها تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس بما يتماشى مع استراتيجيات التعلم الحديثة، وتطوير البرامج الدراسية بما يساير التحولات العلمية والمجتمعية، وتطوير مهارات القيادات، وإتاحة الفرصة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية ، وتطوير سياسات التوظيف بالجامعة لاستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، حتى يمكن تحقيق الذكاء الإستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه الجامعة نحو تحقيق أهدافها علي المدى البعيد ، والمحافظة علي مكانتها وقراءة مستقبلها ، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة ، والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها .

السؤال الرابع:

ما واقع دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة لتعرف دلالة الفروق بين بدائل الاستجابة وجاءت النتائج كما في الجداول التالية

البعد الأول رأس المال البشري

جدول (٩)
التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لبعء رأس المال البشري

م	العبارات	موافق بدرجة										
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	تمتلك الجامعة قيادة ذات رؤية واضحة محددة	٣٢	٤٢.١	٢٣	٣٠.٣	١٤	١٨.٤	٣	٣.٩	٤	٥.٣	٤٠.٧
٢	توظف الجامعة أعضاء هيئة تدريس مميزين	١٨	٢٣.٧	٣١	٤٠.٨	٢٠	٢٦.٣	٧	٩.٢	-	-	١٥.٣
٣	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس إداريا	١٢	١٥.٨	٣٧	٤٨.٧	٢٠	٢٦.٣	٣	٣.٩	٤	٥.٣	٥١.٥
٤	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على انجاز البحوث العلمية	٩	١١.٨	٢٩	٣٨.٢	٣١	٤٠.٨	٣	٣.٩	٤	٥.٣	٤٩.٥
٥	تحتفظ الجامعة بالأعضاء ذوي المهارات والثقافة الواسعة	١٦	٢١.١	٣٣	٤٣.٤	١٧	٢٢.٤	٦	٧.٩	٤	٥.٣	٣٤.٩
٦	تتناسب مؤهلات الأعضاء مع الوظائف الموكلة إليهم بالجامعة	١٧	٢٢.٤	٢٥	٣٢.٩	٢٤	٣١.٦	١٠	١٣.٢	-	-	٧.٧
٧	يشارك الأعضاء بالجامعة في دورات تدريبية لزيادة معارفهم	١٥	١٩.٧	٣٤	٤٤.٧	٢٠	٢٦.٣	٧	٩.٢	-	-	٢٠.٣
٨	يملك الأعضاء القدرة على الإبداع في العمل وحل المشكلات بفعالية	٩	١١.٨	٣٧	٤٨.٧	٢٣	٣٠.٣	٧	٩.٢	-	-	٣٠.٧
٩	يشجع الأعضاء على الإبداع والتطوير المستمر	١٢	١٥.٨	٢٨	٣٦.٨	٢٦	٣٤.٢	١٠	١٣.٢	-	-	١٣.٥
١٠	يملك الأعضاء خبرة طويلة في	١٥	١٩.٧	٤١	٥٣.٩	١٣	١٧.١	٧	٩.٢	-	-	٣٥.٨

مجال عملهم												
١١	تهتم الجامعة بالاستفادة من ذوي الخبرات وتوليهم مكانة خاصة	١٩	٢٥.٠	٢٦	٣٤.٢	١٨	٢٣.٧	١٣	١٧.١	-	-	٤.٥
١٢	يتوافر للأعضاء القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل	١٥	١٩.٧	٣٤	٤٤.٧	١٧	٢٢.٤	١٠	١٣.٢	-	-	١٧.٢**
١٣	يمتلك الأعضاء الذين يتولون مناصب إدارية مهمة بالجامعة خبرات عالية في التخطيط والتنظيم	١٥	١٩.٧	٢٣	٣٠.٣	٢٨	٣٦.٨	١٠	١٣.٢	-	-	١٠.٢**
١٤	يطور الأعضاء بالجامعة أفكار جديدة لمواجهة مشكلات العمل	١٨	٢٣.٧	٢٠	٢٦.٣	٣٤	٤٤.٧	٤	٥.٣	-	-	٢٣.٨**
١٥	تتبنى الجامعة اسلوب التدوير الوظيفي بين العاملين لتبادل الخبرات والمعارف	١١	١٤.٥	٢٢	٢٨.٩	٣٠	٣٩.٥	١٣	١٧.١	-	-	١٢.١**

يتضح من الجدول (٩) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات ما عدا العبارتين (تتناسب مؤهلات الأعضاء مع الوظائف الموكلة إليهم بالجامعة ، تهتم الجامعة بالاستفادة من ذوي الخبرات وتوليهم مكانة خاصة وقد كانت الفروق في اتجاه البديل بدرجة كبيرة جدا للعبارة (تمتلك الجامعة قيادة ذات رؤية واضحة محددة) وفي اتجاه البديل بدرجة متوسطة للعبارات (تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس علي انجاز البحوث العلمية ، يمتلك الأعضاء الذين يتولون مناصب إدارية مهمة بالجامعة خبرات عالية في التخطيط والتنظيم ، يطور الأعضاء بالجامعة أفكار جديدة لمواجهة مشكلات العمل ، تتبنى الجامعة اسلوب التدوير الوظيفي بين العاملين لتبادل الخبرات والمعارف) حيث أكدت علي ذلك دراسة الدوري (٢٠١٧) التي أشارت إلي ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير وتوفير المناخ المناسب

لرأس المال البشري حتى يصبح ثروة فكرية مبدعة في المؤسسة التي تنتمي إليها ، وكانت في الاتجاه موافق بدرجة كبيرة جدا لباقي العبارات. حيث تعد الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية المتميزة العنصر الرئيسي في عناصر رأس المال الفكري ، ودور الجامعة في تنمية الموارد البشرية لبناء وتنمية القدرات التنافسية يتركز في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير المستمر ، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات موضع التنفيذ . كما أكد علي ذلك دراسة جاد الرب (٢٠١٢) ، والعنصر البشري هو القادر علي التعليم والتغيير والابتكار وتوفير الزخم الإبداعي للعنصر البشري من خلال التنظيم المبتكر والتحفيز الصحيح يمكن أن يضمن للجامعة البقاء والنجاح علي الأمد البعيد ، لذلك تهتم الجامعة ببناء رأس مالها البشري وتحفيزه وتطويره بوصفه مصدر الابتكار والتجديد فيها كما أكد علي ذلك دراسة الناصر (٢٠١٥)

البعد الثاني رأس المال الهيكلي

جدول (١٠)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لبعد رأس المال الهيكلي

م	العبارات	موافق بدرجة										
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		
		ت	%	ت	%	ت	ت	ت	%	ت	%	
١	تسهم الجامعة في العديد من الإنجازات العلمية	٢٧	٢٥.٥	١٨	٢٣.٧	٢٧	٣٥.٥	٤	٥.٣	-	-	**١٨.٦
٢	توفر الجامعة الخدمات المكتبية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة	٢١	٢٧.٦	٢٧	٣٥.٥	٢١	٢٧.٦	٧	٩.٢	-	-	**١١.٤
٣	تقدم الجامعة تشكيلة جديدة من الخدمات بين الحين والآخر	٢١	٢٧.٦	١٥	١٩.٧	٣٠	٣٩.٥	١٠	١٣.٢	-	-	**١١.٧
٤	تمتلك الجامعة مقاررا من المعرفة والمعلومات في الهيكل والأنظمة والعمليات	٢١	٢٧.٦	٢٨	٣٦.٨	٢٠	٢٦.٣	٧	٩.٢	-	-	**١٢.١
٥	يتبادل العاملین بالجامعة الأفكار مع الاخرين بالكلیات الأخرى	١٥	١٩.٧	١٥	١٩.٧	٤٠	٥٢.٦	٦	٧.٩	-	-	**٣٣.٨
٦	يتواجد نظام تكنولوجيا معلومات في الجامعة داعم لأغراض التدريس والبحث العلمي	١٥	١٩.٧	٣٥	٤٦.١	١٣	١٧.١	١٣	١٧.١	-	-	**١٨.١
٧	تتنوع المقررات الدراسية التي يتم تدريسها بالكلية الواحدة داخل الجامعة	١٨	٢٣.٧	٣١	٤٠.٨	٢٠	٢٦.٣	٧	٩.٢	-	-	**١٥.٣
٨	يتواجد هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والأفراد	١٤	١٨.٤	٢٧	٣٥.٥	٢٨	٣٦.٨	٧	٩.٢	-	-	**١٦.٥

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات وقد كانت الفروق في اتجاه البديل بدرجة كبيرة للعبارات (توفر الجامعة الخدمات المكتبية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة ، تمتلك الجامعة مقدارا من المعرفة والمعلومات في الهيكل والأنظمة والعمليات ، يتواجد نظام تكنولوجيا معلومات في الجامعة داعم لأغراض التدريس والبحث العلمي ، تتنوع المقررات الدراسية التي يتم تدريسها بالكلية الواحدة داخل الجامعة) قد يكون ذلك راجعا إلى احساس أعضاء هيئة التدريس بأهمية دور الجامعة في تنمية رأس المال الهيكل من خلال توفير الخدمات وتحسين نوعيتها والاهتمام بالمعرفة والبيانات والتكنولوجيا والتنوع في المقررات كما أكدت علي ذلك دراسة (Maditionos, 2016) ودراسة ربابعة (٢٠١٤) التي أوصت بضرورة توجيه الانتباه إلى كيفية توجيه المكتبات ومراكز المعلومات نحو بناء رأس مال فكري لدي الأفراد ، وكانت في الاتجاه موافق بدرجة متوسطة لباقي العبارات مما يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس ينظرون إلى الجامعة أنها مسئولة عن تنمية مواردها المادية وتهينة الظروف المحيطة بالعنصر البشري حتي يستطيع الإبداع والتحول إلى ثروة فكرية تضمن لها التميز والبقاء .

البعد الثالث رأس المال العلاقتي

جدول (١١)
التكرارات والنسب المئوية وقيمة مربع كاي لبعء رأس المال العلاقتي

م	العبارات	موافق بدرجة										
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		
		ت	%	ت	%	ت	ت	ت	%	ت	%	
١	تستقطب الجامعة الطلبة من ذوي القدرات العلمية العالية	١٧	٢٢.٤	٢٣	٣٠.٣	٢٦	٣٤.٢	١٠	١٣.٢	-	-	**٧.٩
٢	تدعم الجامعة أصحاب المصلحة الخارجين بالخبرة التي يحتاجونها	١١	١٤.٥	٣٨	٥٠.٠	١٧	٢٢.٤	١٠	١٣.٢	-	-	**٢٦.٨
٣	تدعم الجامعة علاقات شراكة مع الجامعات المناظرة الأخرى	١٥	١٩.٧	٢٨	٣٦.٨	٢٦	٣٤.٢	٧	٩.٢	-	-	**١٥.٣
٤	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس علي إقامة علاقات علمية مع الجامعات.	١١	١٤.٥	٣١	٤٠.٨	٢٧	٣٥.٥	٧	٩.٢	-	-	**٢١.٩
٥	تهتم الجامعة بتكوين صورة ايجابية مميزة لدي المجتمع	١٧	٢٢.٤	٣١	٤٠.٨	٢٤	٣١.٦	٤	٥.٣	-	-	**٢٠.٩

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات وقد كانت الفروق في اتجاه البديل بدرجة متوسطة للعبارة (تستقطب الجامعة الطلبة من ذوي القدرات العلمية العالية) وكانت في الاتجاه موافق بدرجة كبيرة لباقي العبارات.

وتشير هذه النتيجة إلى توافر بعض مظاهر تنمية رأس المال الفكري بالجامعة مثل امتلاك الجامعة لقيادة ذات رؤية واضحة محددة، وامتلاك الأعضاء خبرة طويلة في مجال عملهم، يتواجد نظام تكنولوجيا معلومات في الجامعة داعم لأغراض التدريس والبحث العلمي، وتدعم الجامعة أصحاب المصلحة الخارجين بالخبرة التي يحتاجونها.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة لويزة (٢٠١٦) لتحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري ، رأس المال الزبوني ، رأس المال الهيكلي)

في تحقيق الميزة التنافسية والتي كشفت عن توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة وتوفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني ، ودراسة الخصري (٢٠١٥) للتعرف علي واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة وتوصلت إلي توفر رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بدرجة كبيرة.

السؤال الخامس

ما دلالة الفروق في تقدير دور الجامعة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا للجنس؟

لتعرف دلالة الفروق وفقا للجنس بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير واقع دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري تم استخدام اختبار ت لمجموعتين مستقلتين وجاءت النتائج كما بالجدول التالي

جدول (١٢)

قيمة ت ودلالاتها للفروق وفقا للجنس بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير دور الجامعة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري

البعد	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الذكاء الاستراتيجي	ذكور	٢٦	١٣٣.١٩	٢٨.٠٨	٢.٧٧	٠.٠١
	إناث	٥٠	١٥٠.٦٤	٢٤.٨٧		
معوقات الذكاء الاستراتيجي	ذكور	٢٦	٣٤.٠٤	٣.٥٤	٠.٧١	غير دالة
	إناث	٥٠	٣٣.٢٢	٥.٣٠		
متطلبات الذكاء الاستراتيجي	ذكور	٢٦	٥٥.٧٤	١٢.٢١	٠.٢٠	غير دالة
	إناث	٥٠	٥٥.٦٥	٩.٩١		
رأس المال الفكري	ذكور	٢٦	٩٤.٦٥	٢٣.٨٧	٢.٦٠	٠.٠١
	إناث	٥٠	١٠٧.٦٠	١٨.٧٦		

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة اختبار (ت) للفروق بين أعضاء هيئة التدريس وفقا للجنس في تقدير واقع دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري جاءت دالة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي ورأس المال الفكري لكن لم تكن الفروق دالة في بعدي معوقات تحقيق الذكاء الإستراتيجي ومتطلبات تحقيق الذكاء الإستراتيجي.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس من الجنسين على معوقات ومتطلبات تحقيق الذكاء الإستراتيجي بينما الإناث من أعضاء هيئة التدريس قدرن تحقق الذكاء الإستراتيجي ورأس المال الفكري بدرجة عالية مقارنة بالذكور.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة صقور (٢٠١٧) التي هدفت إلى قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزي إلى العمر والجنس، ودراسة الخصري (٢٠١٥) للتعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة، وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة تبعاً للجنس.

التوصيات

- ١- تشجيع الابتكار وطرح الأفكار الجديدة في إطار السعي للحصول على الأساليب الجديدة في حل المشكلات والتميز.
- ٢- ايجاد طرق جديدة في العمل وعدم الاعتماد على الأساليب التقليدية.
- ٣- انشاء وحدة للذكاء الإستراتيجي تزود القادة بالجامعة بالمعلومات الحيوية والضرورية وتسهم في رسم معالم المستقبل ومراقبة التغيرات التي تؤثر وإجراء تقييمات للمخاطر المحيطة.
- ٤- زيادة الاهتمام بالتدريب المستمر للقادة بالجامعة وللعاملين مع ضرورة أن تتناسب هذه البرامج مع احتياجات القادة والعاملين.
- ٥- ضرورة زيادة قنوات الاتصال والتواصل بين القادة بالجامعة والعاملين لزيادة تبادل الأفكار والتجديد.
- ٦- ضرورة توفير التدريب المناسب للموارد البشرية بما يسهم في تفجر القدرات الإبداعية وخلق تغيرات ايجابية في محيط العمل وأساليب الإنتاج.
- ٧- الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري حيث أنه يعد الركيزة الأساسية للتطوير المستقبلي للجامعات.
- ٨- توفير الدعم للقيادات الجامعية لثقافة التوجه والفكر الإستراتيجي من خلال تبني الذكاء الإستراتيجي باعتبار الذكاء الإستراتيجي روح وأساس لتطوير الجامعة.

- ٩- تضمين الذكاء الإستراتيجي كمقرر ضمن الخطة الدراسية للدراسات العليا بالكليات والأقسام المعنية بالإدارة والقيادة الجامعية.
- ١٠- أن يكون معيار الذكاء الإستراتيجي من معايير اختيار القيادات الجامعية والاستعانة بالخبراء المتخصصين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- أبو إصبع ، علي فيصل أحمد (٢٠١٨). دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية. رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة اب ، اليمن.
- أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز (٢٠١٦). أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات. مجلة جامعة القدس المفتوحة. ٢. (٥).
- أونيس، الخير (٢٠١٦). دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. بدرانة، حازم علي (٢٠٠٧). تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودوره في المحافظة عليه وتطويره. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- بو سهوة ، نذير (٢٠١٦). رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ٢٨، ٧٥-٨٦ .
- بو منجل، السعيد ورقايقية ،فاطمة الزهراء (٢٠١١). مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال. مؤتمر إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، الجزائر، جامعة الشلف ، ١٣-١٤ ديسمبر
- جاد الرب ، سيد محمد (٢٠١٢). القيادة الإستراتيجية. دار الكتب المصرية .
- جاد الرب، سيد محارب (٢٠٠٦). إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية. القاهرة: العشري للتوزيع والنشر.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية. دار الكتب المصرية .
- حسن، راوية (٢٠٠٥). مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الحمداني، ناهد إسماعيل وعلي، أكرم عبد الله (٢٠١٠). رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، ٩٨ (٣٢)، ١٢٧-١٢٨.
- الخصري، مها هشام (٢٠١٥). واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة بجامعة الأقصى.
- الخصري، مها هشام (٢٠١٥). واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.

الدوري، المثنى حميد صالح (٢٠١٧). أثر رأس المال البشري في تنمية الذكاء الإستراتيجي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس، ٤. الراشد، حامد هاشم محمد (٢٠١٧). *إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية*. مكة المكرمة: ردمك للتوزيع والنشر.

رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسين (٢٠١٤). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٦ (٣)، ٤٠-٦٠. الرملي، اسلام طارق (٢٠١٣). دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية مهارات القيادات الشبابية. مؤتمر نحو جيل شبابي قيادي طموحات ورؤي، فلسطين، مؤسسة ابداع للدراسات والتدريب.

الروسان، محمود علي و العجواني، محمود (٢٠١٠). أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية. *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، دمشق، ٢ (٢٦). ريباعة، معتصم إبراهيم (٢٠١٤). رأس المال الفكري في المكتبات ومراكز المعلومات. *المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات*، ٤٩ (٤)، ٩٣-١٣٧.

الزيبيدي، صباح (٢٠٠٨). دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي. مؤتمر الإرهاب في العصر الرقمي، الأردن: جامعة الحسين بن طلال الدولية، ١٠-١٣ يوليو.

الزيبيدي، غني دحا متناي و المشهداني، أمنه عبد الكريم (٢٠١٦). دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٤ (٣٨).

زلماط، مريم (٢٠١٧). دور رأس الفكري في استمرارية المؤسسة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر.

الزيادي، صباح حسين شناوة و رشيد، صالح عبد الرضا (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).

السعيد، هاني محمد (٢٠٠٨). رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة. القاهرة: دار السحاب للتوزيع والنشر.

السلمي، علي (٢٠١٠). *إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة: دار الغريب للتوزيع والنشر.

السيد، لمياء محمد (٢٠١٥). تصور مقترح لقياس وتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأوروبية العالمية. *المجلة الدولية للإبداع والدراسات التطبيقية*، ٢، (١١)، ٢٤١-٢٦١.

شعبان، مصطفى رجب (٢٠١١). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

الشماسين، سالم أحمد (٢٠١٣). أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

الشمري، عيد عائد خليف (٢٠١٤). درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

الشمي، أشرف عبد الرحمن (٢٠١١). إدارة المعرفة ورأس المال الفكري. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.

صالح، أحمد وآخرون (٢٠١٠). الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. عمان: دار وائل.

صقور، مجد (٢٠١٧). قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدي مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، ١ (٣٣).

الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٩). نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عامر، سامح عبد المطلب (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العامري، صالح مهدي و الغالب، طاهر محسن (٢٠٠٤). الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي. المؤتمر الدولي بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية.

عبد القادر، حسين (٢٠١٦). رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية*، ٦، ٩-٢٨.

عبد، عذراء محسن (٢٠١٨). دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢٤ (١٠٧)، ١٠٨-١٢٧.

- عبيد، مهند عواد (٢٠١٥). أثر الذكاء الإستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- عبيد، نغم حسن (٢٠٠٠). أثر رأس المال الفكري في الأداء المنظمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد .
- العجمي، حجاج مبارك ويدرانه، حازم علي أحمد (٢٠١٠). دور رأس المال الفكري في دعم المزاي التنافسية المستدامة في ضوء إدارة المعرفة. مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، الكويت ، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية .
- عطية، محمود (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان: دار وائل للتوزيع والنشر .
- عمران ، نضال عبد الهادي (٢٠١٥). أثر الذكاء الإستراتيجي علي الإبداع التنظيمي. مجلة جامعة بابل لعلوم الصرفة والتطبيقية. ٢٣ (٣) .
- العنزي، سعد علي وصالح ، احمد علي (٢٠٠٩). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع .
- العنزي، سعد وصالح أحمد (٢٠٠٩). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. الأردن ، عمان : دار اليازوري للتوزيع والنشر .
- قشطة، أمال نبيل خليل (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- الكثيري، عبد الله (٢٠١٣). طرق قياس رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود. مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، ١٥٣ .
- لويزة ، فرحاتي (٢٠١٦). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .
- محمد، جاد الرب سيد (٢٠٠٩). موضوعات متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية. القاهرة ، دار الفكر العربي.
- مسلم، تامر حمدان عبد القادر (٢٠١٥). أثر الذكاء الإستراتيجي علي القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة .
- مطهر، محمد محمد (٢٠٠٥). التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية. صنعاء: المركز للتوزيع والنشر.

- مقرش، فوزية (٢٠١٥). *أثر الإدارة بالنكاءات علي التوجه الإستراتيجي للمؤسسة*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضير بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- هنا، أحمد (٢٠١٣). *نموذج القياس النوعي والاتجاه المقارن لقياس رأس المال الفكري*. مؤتمر رأس المال الفكري العربي، ٢٨-٣٠ إبريل.
- الناصر، عامر عبد الرزاق (٢٠١٥) *تطوير رأس المال البشري في إطار مجتمعات الممارسة*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، ٨٦، (١٢١).
- النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٠٣). *مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، ٢٣ (١)*.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٠٨). *المدير القائد والمفكر الإستراتيجي ، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين*. عمان: دار إترء للنشر والتوزيع.
- ويح، محمد عبد الرزاق (٢٠١٣). *متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات*. مجلة كلية التربية بينها، ٢٤، (٩٥).
- ياسين، سعد (٢٠١٠). *أسس الإدارة*. الأردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Academy for Educational development (2006). *Tertiary of Higher Education in Germany, Final Draft, Studies in Educational evaluation, 22 (2),22-30.*
- Al Ali, N.(2003). *Comprehensive intellectual capital management step by step*. Hoboken: New Jersey,U.S.A.
- Ali,A(2016) *Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility : An Empirical Investigation ,International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences ,6 (4) ,233-241.*
- AL-Ma'ani, A., Jaradat, N. (2010). *Impact Of Human Capital on The Organization Performance, Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business, 2(4),63-73.*
- Aoki, M. (2012). *Mismatch: Universities on rise but students in decline. Japan Times, 4, 3-15.*
- Bernhardt, D (2003). *Competitive Intelligence. How to Acquire and Use Corporate Intelligence and Counter Intelligence*, Britain, Person.
- Bharadwaj, A.(2000) .*A Resource Based Perspective on Information Technology and firm performance: An Empirical Investigation. MIS Quarterly , 24(1), 170-171.*
- Biesalski, E.(2004). *Knowledge management and e-human resource management. Proceedings of the meeting of the Knowledge*

- Management*. (FGWM) section of the Gesell Schaffer Informatic Karlsruhe, FGWM.
- Bontis, N.(2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Brooking, A. &Motta, E.(1996). A Taxonomy of intellectual Capital and a Methodology for Auditing it, *17th Annual National Business Conference*, M.A. Master University, Ontario, Canada, January 24-26, 4-5.
- Caddy, J.(2000). Intellectual capital: recognizing both assets and liabilities. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 129-146
- Chen , J. Zhu ,Z. Xie , H.(2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (1), 195-212.
- Chen, H. & Lin, K.(2003).The Role of Human Capital Cost in Accounting. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (3),6-30.
- Choong, K.(2008). Intellectual capital: definitions, categorization and reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 609- 638.
- Clar, G et al (2008) *Strategic Policy Intelligence Tools, Enabling Better RTDI Policy –Making Europe’s Regions*, Steinboks, Berlin
- Daft,R. &Noe,R.(2001). *Organization Behavior*, Texas, Harcourt College .
- Drydakís, N.(2016). *The Effect of University Attended on Graduates’ Labour Market Prospects: A Field Study of Great Britain*. IZA Discussion Papers No. 9826. Germany.
- Enders, A.(1997). *Improving performance, the jurat way*, New York: john wiley and sons.
- Esmaili,M.(2014). The Effect of Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning, *Journal of Asian Social Sciences*.
- Fazlagic, A. (2010). Measuring the intellectual capital of a University. *Proceedings of the Conference on Trends in the Management of Human Resources in Higher Education*. Paris. OECD.
Available at:<http://www.oecd.org/dataoecd/56/16/35322785.pdf>
- Gilaninia, S. (2012). Examination of Relationship between Intellectual Capital and the Small Business Enterprises Performance in Guilin Province. *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(3)2291-2297
- Hall, R.(1992) .The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 41-55.
- Helms, R, M (2008). *University Admission Worldwide*. The World Bank, Paris
- Johansson .U ,Martensson . M , and Skoog , M. (2004). Measuring to understand Intangible performance drivers. *The European Accounting Review* , 10(3), 407-437

- Kearns,P.(2005).*Human Capital Management* ,Reed Business Information ,Sutton.
- Maccoby ,Michael (2001). Successful Leaders Employ Strategic Intelligence , *Research Technology Management*,44(3).
- Maccoby,M.(2004). Successful leaders Employ Strategic Intelligent ,*Research Technology Management* ,44(3).
- Maciocha, Agnes & Kisielnicki, Jerzy, (2016), Intellectual capital and corporate performance, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(3).
- Maditions, Dimitrios, Sevic, Zeliko & Tsairidis, Charalampos, (2016). Intellectual capital and business performance: an empirical study for the Greek listed companies, *International Conference on Accounting and Finance in Transition (ICAFT)* 23 – 25. July, Greenwich, London.
- Marchington, M& Wilkinson,A.(2000). *Direct Participation in Bach,s.Personnel Management : A comprehensive Guide to Theory and Practice* ,Oxford, Blackwell.
- McDowell, Don(2009). *Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners ,Managers ,and Users* , United States of America , Scarecrow press,
- Mention, A.(2012). Intellectual capital innovation and performance a systematic review of the literature, *Business and economic research*, 2(10) , 3-9
- Molodchik, M. Shakina, E.& Bykova, A.(2012). Intellectual capital transformation evaluating model. *Journal of Intellectual Capital*, 13 (4), 444-461.
- Morgan, C. &Murgatroged, S.(1994). *Total Quality Management in the Public Sector*, Buckingham: Open University Press,4-6.
- Nejadirani, Farhad, Ghorbani, Rasouli, Reza, and Yadegari, Mosafer, Leila, (2012). Examining the effects of intellectual capitals management on organizational performance: the case study, *Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 4(9): 1040 – 1050
- Oguz,M. (2016). Strategic Intelligence, *MDM and DATA Governance conference*, New York, November8-9.
- Porter, M. (2013). Competitive advantage Creating and Sustaining Superior Performance, New York: the free press.
- Quarmby, Neil(2003) Futures Work in Strategic Criminal Intelligence, Paper Presented at the Evaluation in Crime and Justice : *Trends and Methods Conference Convened by Australian Institute of Criminology in Conjunction with Australian Bureau of Statistics* ,Canberra,1-10 .

- Seitovirta, P. (2011). *The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making*, Master Thesis, Organization and Management , Aaito University of Economic..
- Tham.K. and Kim.M.(2009). *Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling* ,Economics Research Conference ,Las Vega.
- Tsan, W. & Chang, C.(2003). Measurement and Comparison of IT Industrial Intellectual Capital in Taiwan, *International Conference on "New Trends and Challenges of Science And Technological Innovation in a Critical Era*. October,30 ,Taipei.
- Xu, Mark(2007) *Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies* ,United States of America, IGI
- Zaytoun, M. (2008). *The role of higher education for human and social development in the Arab states in Higher Education in the World 3*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, United Kingdom.
- Haines,S(2007) .*Strategic and Systems Thinking : Systems Thinking Press*.