

## دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية

د. عماد الزير

د. ناصر جرادات

كلية العلوم الإدارية والمالية  
جامعة فلسطين الأهلية  
بيت لحم، فلسطين

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف على الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من الأكاديميين والإداريين المتفرغين للعمل في هذه الجامعات.

تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على العينة التي بلغت (357) مبحوث، وتم استرداد (321) استبانة صالحة جميعها للتحليل الإحصائي، مثلت نسبة (89.9%) من الاستبانات الموزعة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: إن رأس المال الهيكلي له أهمية كبيرة في الجامعات الفلسطينية متمثلاً في مجالاته المختلفة، وإن مجال الأنظمة والبرمجيات هو أهم مجالات رأس المال الهيكلي للجامعة، يليه مجال الأنظمة والتعليمات، أما دليل الإجراءات والسياسات فجاء في المرتبة الأخيرة. وأظهرت النتائج أيضاً بأنه يتوفر في الجامعة دليل إجراءات وسياسات معتمد بنسبة مرتفعة، بينما أكد العاملون في الجامعات على تدني المشاركة في صياغة السياسات الخاصة بالجامعة التي يعملون بها، كذلك أشارت النتائج إلى وجود أهمية مرتفعة للأنظمة والتعليمات ضمن رأس المال الهيكلي، حيث يتوفر لدى الجامعات أنظمة وتعليمات تغطي جميع جوانب العمل في الجامعة، ويتم توزيع الأنظمة والتعليمات على جميع العمادات والدوائر، ويسمح لجميع العاملين بالاطلاع عليها، ولم تعط النتائج أهمية عالية للخطط الاستراتيجية والتشغيلية ضمن رأس المال الهيكلي، وتشير النتائج إلى أنه يتوفر لدى الجامعة هيكل تنظيمي واضح ومنشور ورقياً وإلكترونياً بنسبة مرتفعة، وأيضاً يتوفر نظام فعال لدى الجامعة للتدقيق الداخلي والرقابة الداخلية على الأعمال الأكاديمية والإدارية.

كذلك بينت النتائج بأن أهمية مؤشرات الإبداع كانت مرتفعة، وجاء اهتمام العاملون بمؤشر التفاصيل في المرتبة الأولى، يليه الاهتمام بمؤشر الأوصال، ثم الاهتمام بمؤشر الطلاقة (الجراءة)، ثم المرونة. قدم الباحثان مجموعة من التوصيات لإدارات الجامعات الفلسطينية والمعنيين بقطاع التعليم العالي في فلسطين، وكانت أهمها: ضرورة قيام إدارات الجامعات الفلسطينية بإيلاء أهمية أكبر لتعزيز رأس المال الهيكلي من خلال مشاركة العاملين في صياغة دليل الإجراءات والسياسات وكذلك الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الهيكلي، الإبداع، الجامعات الفلسطينية.

### المقدمة

يعد رأس المال الهيكلي أحد مكونات رأس المال الفكري بإجماع عدد كبير من الباحثين والمختصين في حقل رأس المال المعرفي والفكري، حيث يمثل قيمة غير ملموسة يعبر عنها بما تملكه المنظمة من أصول على شكل برمجيات وقواعد بيانات وأنظمة وبراءات اختراع وخطط وسياسات وغيرها من الأصول غير الملموسة التي تمثل الثقافة التنظيمية وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وبالتالي فإن رأس المال الهيكلي يمثل كل الأصول غير الملموسة التي تبقى في المنظمة

\* تم استلام البحث في مايو 2019، وقبل للنشر في أكتوبر 2019، وتم النشر في سبتمبر 2021.

بعد أن يغادر العاملون في نهاية الدوام. ويُعد رأس المال الهيكلي الداعم والمساند الرئيس لرأس المال البشري والذي يساهم بشكل كبير في إنجاز المهام والواجبات التشغيلية للعاملين، لذلك يُعد رأس المال الهيكلي من الأصول غير الملموسة التي يمكن امتلاكها والمتاجرة بها وتحقيق عوائد مادية ومنفعية، وميزة تنافسية للمنظمة، أما رأس المال البشري فلا يمكن امتلاكه أو المتاجرة به وإنما يمكن استئجاره فقط (قشقش، 2014).

إن المؤسسات التعليمية، والتي تعتبر إحدى مصادر المعرفة، بحاجة مُستمرة لمواكبة التطور وزيادة طرق الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق التقدم، ولتواكب متطلبات العصر واحتياجات سوق العمل، وخلافاً لذلك فإنها ستراجع مع مرور الزمن مما يؤدي إلى ضعف دورها الريادي في صناعة أجيالٍ صالحة للعمل، وتقلل من قدرتها على التأقلم مع الواقع المُتجدد في أسواق العمل في القطاعات جميعها.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم رأس المال الهيكلي

إن رأس المال الهيكلي يتكون مما ينضج من معارف وخبرات وابتكارات لدى العاملين في المنظمة، فتتحول إلى قواعد بيانات وبرمجيات، وأنظمة ودليل إجراءات وسياسات بحيث تمثل جميع هذه المعارف الأداة المهمة والرئيسة التي تساعد في تنفيذ الأعمال والعمليات الاجرائية داخل المنظمة.

ويرى (Capatinaa, et al., 2017) رأس المال الهيكلي بأنه يمثل البنى التحتية التي يمكن أن تساعد في دعم العاملين في مساهمهم للأداء الفكري وبذلك يتم أداء أعمال المنظمة، حيث يمثل كل مخازن المعرفة غير البشرية في المنظمة مثل قواعد البيانات والمخططات التنظيمية وكتيبات العمليات، والاستراتيجيات.

ويرى (أبو سويح، 2015) بأن رأس المال الهيكلي يمثل البنية التحتية المساندة لرأس المال البشري، وتتضمن الطرائق التنظيمية والإجراءات التقنية، ومصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية، وهو مملوك للمنظمة، ويُترك في مكان العمل بعد مغادرة العاملين في نهاية الدوام، ولهذا السبب يعد من الممتلكات الحقيقية للمنظمة على العكس من رأس المال البشري الموجود في عقول الأفراد، والذي تذهب معهم بمجرد مغادرتهم العمل.

ويمثل رأس المال الهيكلي أيضاً المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل المنظمة وأنظمتها والتي يعبر عنها بقدرات المنظمة التنظيمية. وأشار (الربيعاوي وعباس، 2016) إلى أن رأس المال الهيكلي يمثل قدرات المنظمة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف والعلامات التجارية والتي بمجملها تمثل شخصية المنظمة وهويتها وقيمتها السوقية.

وقدم (ياسين، 2007) تعريفاً لرأس المال الهيكلي باعتباره يعبر عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل المؤسسة وأنظمتها، وعليه فإنها تمثل القيم التي تدعم رأس المال البشري وتسانده لكنه يبقى في الشركة بعد مغادرة الأفراد لشركتهم.

### أهمية رأس المال الهيكلي

تبرز أهمية رأس المال الهيكلي فيما يلعبه من دور مباشر في تحسين مستوى الإجراءات والعمليات المتبعة لإنتاج السلع والخدمات، وما توفره من خبرات متراكمة للمنظمة مبنية على المعرفة المكتسبة، والتي تتوافر على شكل تعليمات وقواعد بيانات ونظم برمجية وأنظمة إجرائية وقيم. ومن هنا تعد المزايا التنافسية المتبعة في عالم الأعمال مثل تكلفة الإنتاج المنخفضة والجودة العالية وسرعة التسليم والكثير من هذه المزايا التي تعتبر تقليديه هي مزايا غير قادرة على الصمود أمام المنافسة القوية أو في كل الظروف التي تمر بها المنظمة، ومن هنا أيضاً تبرز أهمية رأس المال الهيكلي بما يمثله من قدرات معرفية جوهرية تتوافر في المنظمة من خبرات العاملين فيها وتجربتهم الخاصة التي تسخر لتحسين المنتج وتطويره وتقديم الحلول للمشكلات التي تواجه العمل، وتسجيل براءات اختراع لمنتج أو خدمة ولهذا السبب يُعد رأس المال الهيكلي مورداً مهمًا لا يقل أهمية عن المورد البشري والمورد المالي (الربيعاوي وعباس، 2016).

إن الكثير من المنظمات الكبيرة والناجحة بدأت في زيادة الانفاق والاستثمار في عمليات البحث والتطوير من أجل الوصول إلى رأس المال الهيكلي الخاص بها بهدف تمكينها وزيادة قدراتها التنافسية وقدرتها على مواجهة المشكلات والتقلبات في سوق العمل وتخفيف حدة المنافسة مع المنظمات الأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم أرباحها واستمراريتها. ومن هنا تكمن أهمية رأس المال الهيكلي كونه هو الذي يصنع المعرفة الصريحة للمنظمة والتي يتم الاحتفاظ بها في هياكل المنظمة وأنظمتها وإجراءاتها وهو بالتالي يمثل القيم التي تبقى في المنظمة بعد انتهاء العمل ومغادرة جميع العاملين.

### مكونات رأس المال الهيكلي

مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع رأس المال الهيكلي ومن الاطلاع على بعض آراء الباحثين والمهتمين في هذا الموضوع، تبين وجود ما يقارب (35) مكون فرعي لرأس المال الهيكلي وستتعرف على أكثر هذه المكونات تداولا من وجهة نظر الباحثين وهي على النحو الآتي:

أورد (الربيعاوي وعباس، 2016) أن رأس المال الهيكلي يتكون من ستة مكونات رئيسة وهي: (فلسفة الإدارة، والثقافة الكلية، وعمليات الإدارة، ونظم تكنولوجيا المعلومات، ونظم الشبكات، والعلاقات المالية).

فيما يرى (Stewart) أن رأس المال الهيكلي يمثل المعرفة التي لا تذهب مع العاملين إلى البيت وإنما تبقى في المنظمة وهذه المعرفة يمكن تطويرها وتنميتها وتقاسمها مع الآخرين. ومن أبرز هذه المكونات: (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والاختراعات والتكنولوجيا والبيانات والمنشورات والخطط الاستراتيجية والإجراءات والروتين) (Stewart, 1997: 108).

وبين (Knight, 1999) أن رأس المال الهيكلي يتكون من (استراتيجيات المنظمة، وشبكات المنظمة الداخلية، ومجموعة النظم وقواعد البيانات، والحقوق القانونية للتقنيات والعمليات والمخترعات، وحقوق النشر والتأليف والعلامات التجارية).

ووفقاً لمفهوم اسكانديا، فإن رأس المال الهيكلي يتكون من: (رأس المال المنظمي، ورأس المال الزبائني أو رأس مال العملاء، ورأس مال العمليات، ورأس المال الإبداعي). ويرى (ياسين، 2007) بأن رأس المال الهيكلي يشمل: (رأس المال الابتكاري، ورأس مال المبيعات).

ويرى الباحثان أن مكونات رأس المال الهيكلي الأكثر تداولا لدى الباحثين والمختصين والتي يمكن التركيز عليها لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي المكونات الخمسة اللاحقة:

### أولاً - الأنظمة (البرمجيات) وقواعد البيانات

الأنظمة هي مجموعة عناصر برمجية متفاعلة فيما بينها تعمل لأجل تحقيق هدف محدد. وتعرف قواعد البيانات على أنها مجموعة من عناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية تخزن في جهاز الحاسوب على نحو منظم حيث يقوم برنامج حاسوب يسمى محرك قاعدة البيانات بتسهيل التعامل معها والبحث ضمن هذه البيانات وإمكانية الإضافة والتعديل عليها.

وتمثل البرامج المحوسبة باستخدام لغات البرمجة التكنولوجية المتبعة والتي تسهل على الموظف تنفيذ أعماله اليومية بسرعة وجودة عالية، وتتم باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت مثل برامج الإدارة المالية والمحاسبة ومثل برنامج القبول والتسجيل في الجامعة وبرنامج الموارد البشرية.

وتمثل هذه البرامج قاعدة للبيانات التي يقوم البرنامج بمعالجتها وتحويلها لمعلومات مفيدة لإعداد التقارير وحفظ الأنشطة وتراكمها وتنفيذها، وتستخدم خوادم كبيرة تتسع لحفظ كميات كبيرة من المعلومات والبيانات بشكل إلكتروني يسهل عملية الحصول عليها عند الحاجة بشكل سريع ومنظم، ويمكن أن تسمح هذه البرامج بمشاركة جزء أو كل البيانات مع موظفين أو مستخدمين أو مراجعين وفقاً لنظام الصلاحيات ووفقاً لإجراءات أمان وحماية معين ومعد سابقاً تبعاً لطبيعة عمل كل منظمة. وتُعد قواعد البيانات والبرامج المحوسبة أصول غير ملموسة تبقى في المنظمة بعد مغادرة العاملين في نهاية الدوام ويمكن أن تتحول لسلعاً للمتاجرة كونها تمثل حقوق ملكية أو امتياز للاستخدام.

### ثانياً - دليل الإجراءات والسياسات للعمليات التشغيلية

يُعد دليل الإجراءات والسياسات من المكونات الأساسية لرأس المال الهيكلي لما يمثله من تكريس لخبرة المنظمة ونضجها في تنفيذ الأنشطة التشغيلية اليومية لجميع جوانب العمل. ودليل الإجراءات هو عبارة عن مادة مكتوبة ورقياً أو إلكترونياً توضح بشكل تفصيلي جميع الخطوات الواجب اتباعها إجرائياً لتنفيذ نشاط معين وتُعد هذه الخطوات هي الممارسة الفضلى التي يجب على كل موظف في المنظمة اتباعها للحصول على مستوى الجودة المحدد والمعتمد في المنظمة.

إن كل دائرة من دوائر المنظمة يجب أن يتوافر لديها دليل إجراءات يبين جميع الخطوات بشكل متسلسل لتنفيذ النشاط ويظهر فيها أيضاً خطوط الصلاحيات والمسئوليات والجهات التي يجب أن يصدر عنها القرارات والموافقات لكل خطوة قبل تنفيذ الخطوة التالية مثل دليل الإجراءات المتبع في دائرة الموارد البشرية في نشاط التعيين، فلا بد من وجود طريقة واضحة ومفهومة للتعين نابعة من أنظمة المنظمة الرئيسة وذلك بهدف تكريس الشفافية والحاكمة في العمل فيبين الدليل أن هناك خطوات متتابعة لإشغال وظيفة معينة تبدأ برصد الاحتياج وتخصيص الموازنة ومن ثم الإعلان عن الوظيفة وفقاً لمعايير ومواصفات محددة فنية وإدارية بالتنسيق مع جهة الاختصاص ومن ثم يتم إجراء تمحيص لهذه الطلبات وفقاً للمعايير المحددة ومن ثم يتم إجراء امتحان ومقابلة، حتى الوصول إلى اختيار الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة.

أما دليل السياسات فهو مترابط مع الإجراءات كونه يبين بوضوح ما هي سياسة المنظمة في كل جوانب العمل وبناء عليها يتم إعداد دليل الإجراءات مثل أن تصدر المنظمة سياسة عدم التدخين داخل مباني المنظمة ومرافقها فإن اتباع مثل هذه السياسة سيكون له أثر كبير على الإجراءات المتبعة في التعيين أو التثبيت، وهو منسجم مع سياسة المنظمة في الحفاظ على بيئة عمل نظيفة.

وتمثل السياسات ترجمة لتوجهات المنظمة المساندة لتنفيذ استراتيجياتها المحددة لتحقيق أهدافها مثل وجود هدف استراتيجي زيادة التدفق المالي باتباع دخول السوق بسعر التكلفة، فمن هنا ينبع سياسات متعددة لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي مثل سياسة التسعير الموحد أو غيرها.

ويعتبر دليل الإجراءات والسياسات أداة تنفيذية نابعة من أنظمة المنظمة وتعليماتها المقررة والصادرة عن الإدارة العليا والتي تحكم العمل وتنظمه.

### ثالثاً - الأنظمة والتعليمات

وتمثل التشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات واللوائح الداخلية المقررة والسارية في المنظمة سواء أكانت حكومية أم خاصة وتُعد الأنظمة والتعليمات أداة لضبط العمل ومرجعياته من ناحية وهي التي تبين المخالفات والعقوبات والحوافز وخطوط الصلاحيات والمسئوليات. وتُعد المنظمات الناضجة هي تلك المنظمات التي يتوافر لديها أنظمة خاصة تغطي جميع جوانب العمل نابعة من الممارسات الفضلى لمثل هذا النشاط وهي حصيلة خبراتها المتراكمة ولهذا السبب تُعد من مكونات رأس المال الهيكلي.

ومن الأمثلة على الأنظمة والتعليمات في مؤسسات التعليم العالي، النظام الأكاديمي، ونظام منح الدرجات العلمية، والنظام المالي، والنظام الإداري، ونظام البحث العلمي. أما التعليمات فتكون مشتقة من الأنظمة وتكون أكثر تفصيلاً وتوضيحاً وعمقاً ولا تتعارض مع النظام التابعة له وإنما هي أداة توضيحية وإجرائية. وجميع الأنظمة والتعليمات يجب أن تكون مقررة ومعتمدة من الإدارة العليا (أعلى سلطة في المنظمة) حتى تكتسب صفة الشرعية والإلزامية.

### رابعاً - الخطط الاستراتيجية والتشغيلية

تمثل الوثيقة التي تلخص كيف يمكن تحقيق الخطط الموضوعة في فترة زمنية محددة، وتكون مبنية على التوقعات المستقبلية، وفقاً لعدد من العناصر والأساليب الإدارية، وذلك باستخدام الموارد المتاحة، والواجب توفرها لتنفيذ الخطة، وتبني هذه الخطط وفقاً لأهداف استراتيجية محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

والخطط الاستراتيجية تكون قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى وعادة ما تكون القصيرة لمدة سنة، والمتوسطة من ثلاث إلى خمس سنوات، أما الطويلة فهي أكثر من خمس سنوات وتصل إلى عشر سنوات. والاستراتيجية تمثل الآلية التي ستعمل على تحقيق نظام وتُعد هي جوهر الإدارة الاستراتيجية التي تنبثق منها الخطط.

### خامساً - الهيكل التنظيمي

عرف بعضهم الهيكل التنظيمي بأنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما إنه يعكس نوعية العلاقة وطبيعتها بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (حيثور، 2004، 192).

يعرف (Robbins, 2003) الهيكل التنظيمي بأنه العملية التي يتم فيها تحديد وتوضيح كيفية توزيع المهام والواجبات والمسئول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها. ويتفق الجميع على ضرورة وجود هيكل تنظيمي سليم، وإن عدم وجود هيكل تنظيمي أفضل من وجود هيكل تنظيمي غير سليم، حيث إن الهيكل التنظيمي غير السليم يؤدي إلى تدني المعنويات، والبطء في اتخاذ القرارات، وحدوث الاختلافات والنزاعات، بالإضافة إلى عدم تمكن المنظمة من الاستجابة للمستجدات، وزيادة نفقات المنظمة. كما إن أهمية الهيكل التنظيمي تأتي من الدور الذي يلعبه في نجاح المنظمة وفعاليتها، وذلك بتصميم الأعمال بالشكل الذي يمكن العاملين من إشباع حاجاتهم والسماح لهم بمزيد من الاستقلالية والتحدي، وكذلك من خلال إفساح المجال في المشاركة في تصميم الأعمال، وتحديد نطاق الإشراف span of control.

### مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي

يُعبّر عن رأس المال الهيكلي بوساطة نظم المنظمة وهياكلها، وتكون على شكل قواعد بيانات، ونظم وبرمجيات وخطط وغيرها. وإن المنظمة التي يتوافر فيها رأس مال هيكلي قوي منظم ومتناسك ومعبر عنه بالأدوات المناسبة يمكنها حتماً أن توفر بيئة عمل قوية وقادرة على دعم رأس المال البشري واستخدامه أفضل استخدام ويتم الاستفادة منه إلى أقصى الدرجات. وهناك العديد من المؤشرات التي تستخدم لقياس رأس المال الهيكلي نورد منها ما قدمه (أبو فارة والنسور، 2010) وهي:

- مؤشرات تستخدم لقياس الثقافة العامة، وتشمل: (طبيعة بناء ثقافة المنظمة، مدى تطابق فهم العاملين لرؤية المنظمة ورسالتها، مدى إيمان العاملين بالقيم السائدة في المنظمة)
- مؤشرات تستخدم لقياس الهيكل التنظيمي، وتشمل: (وضوح العلاقة بين السلطة والمسئولية، صلاحية نظام الرقابة، الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف، انسجام الهياكل الداخلية مع الهيكل التنظيمي).
- مؤشرات تستخدم لقياس التعلم التنظيمي، وتشمل: (بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدام هذا المخزون)
- مؤشرات تستخدم لقياس العمليات، وتشمل: (مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج (المخرجات)، وجود دليل إجراءات وسياسات فعال، كفاءة العمليات التشغيلية)
- مؤشرات تستخدم لقياس نظم المعلومات، وتشمل: (الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر قواعد البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة، حجم المشاركة في المعرفة وتبادلها، كفاءة النظم البرمجية المستخدمة في المنظمة، حجم استخدام التكنولوجيا في العمل (الأتمتة))
- مؤشرات تستخدم لقياس الخطط والأنظمة، وتشمل: (وجود خطط تشغيلية مناسبة، وجود خطة استراتيجية مناسبة، وجود أنظمة وتعليمات فاعلة).

### واقع الجامعات الفلسطينية

تُعد الجامعات الفلسطينية حالة مختلفة عن بقية الجامعات في العالم لما لفلسطين المحتلة من خصوصية كونها البلد الوحيد في العالم الذي لا يزال يزرع تحت الاحتلال الإسرائيلي، وقد نال قطاع التعليم في فلسطين حصته من العدوان والتعطيل والعبث. ومنذ احتلال العصابات الاسرائيلية للأراضي الفلسطينية عام 1948، وكذلك احتلاله

جدول رقم (1)

توزيع مؤسسات التعليم العالي حسب المنطقة ونوع المؤسسة للعام الأكاديمي 2015/2014

نوع المؤسسة	الضفة الغربية	قطاع غزة	المجموع
جامعات تقليدية	9	5	14
جامعة للتعليم المفتوح	1	0	1
كليات جامعية	13	6	19
كليات مجتمع متوسطة	11	7	18
المجموع	34	18	52

للأراضي الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967 فرض الكثير من العقوبات والقيود والتحديات على قطاع التعليم في فلسطين، ومحاولاته المستمرة للسيطرة على الجامعات ومختلف مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من خلال إصداره الكثير من القرارات العسكرية التي تخدم الفكر الاحتلالي الاستعماري للكيان الصهيوني وأيضاً اعتقال وتعذيب الكثير من المدرسين والكفاءات العلمية وكذلك الطلبة، ولم يقف الحال عند هذا الحد، بل تجاوز ذلك باقتحام الجامعات ووصول الأمر إلى إغلاق بعضها لفترات زمنية طويلة تقاس بالسنوات. وقد أظهر الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية والصادر عن وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2016/2015، أن عدد مؤسسات التعليم العالي المعتمدة والمرخصة قد بلغ (52) مؤسسة تعليمية موزعة كما يبينها جدول رقم (1) على النحو الآتي:

## الدراسات السابقة

- 1- دراسة لويزة (2016)، بعنوان: «دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة». وهدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني، ورأس المال الهيكلي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، والكفاءة، والإبداع، والاستجابة) في شركة الإسمنت عين التوتة محل الدراسة، ومن خلال تصميم استبيان من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية فقد تم اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة، وأظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة، وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلاً من رأس المال البشري والهيكلي، بدرجة كبيرة وتفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يساهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني. ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر مهم لتحقيق التميز، وضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال.
- 2- دراسة قشقش (2014)، بعنوان: «إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة»، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام ببناء استبانة لهذه الغاية حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية تكونت من (200) مفردة. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة بأن الإجراءات الإدارية لرأس مال العلاقات هي الأكثر ارتباطاً من بين مكونات رأس المال الفكري. وقدم الباحث ثلاث توصيات مهمة كان من أبرزها ضرورة الاهتمام بتطوير الهيكل الإداري في الجامعات، حيث سجلت الإجراءات الإدارية لرأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية دوراً كبيراً في دعم الميزة التنافسية لدى الجامعات العاملة في قطاع غزة.

## مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

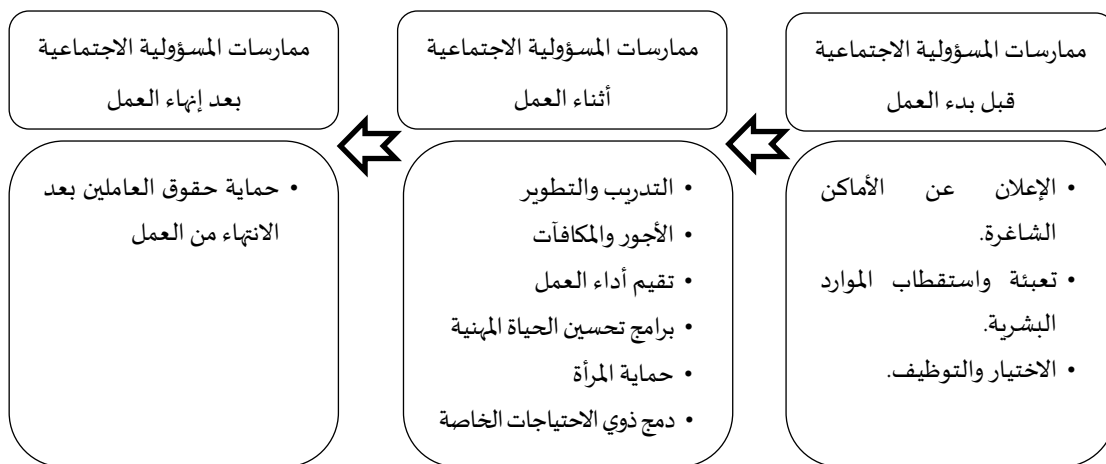
- السؤال الرئيس الأول: ما واقع رأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية؟
- السؤال الرئيس الثاني: ما درجة توفر الإبداع في الجامعات الفلسطينية؟
- السؤال الرئيس الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لكل من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومستوى الدخل، والجامعة التي يعمل بها) في درجة توفر مؤشرات الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

## أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحديد دور مكوّنات رأس المال الهيكلي (الأنظمة «البرمجيات» وقواعد البيانات، والأنظمة والتعليمات، ودليل الإجراءات والسياسات، والخطط الاستراتيجية والتشغيلية) في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية.

## أنموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة، فقد قام الباحثان بتحديد المتغيرات التي سيقومان باختبارها، وكما هي مدونة في شكل رقم (1) الآتي:



شكل رقم (1): أنموذج الدراسة

## منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية للعام الدراسي 2016/2015، والذين يبلغ عددهم (5193) موظفاً وفقاً للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مُصنفتين كما يبين الجدول رقم (2) الملحق:

عينة الدراسة: لأغراض هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية/ طبقية بلغ حجمها (357) مفردة، منها: (193) أكاديمي، و(164) إداري.

## نتائج الدراسة

### إجابة السؤال الرئيس الأول

يتناول هذا الجزء الإجابة عن السؤال الفرعي الأول والذي ينص على: ما واقع رأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية؟، وفيما يلي بيان ذلك:

تكون رأس المال الهيكلي من خمسة مجالات وهي الأنظمة (البرمجيات) وقواعد البيانات، دليل الإجراءات والسياسات، الأنظمة والتعليمات، الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، والهيكل التنظيمي، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها كما يُظهر الجدول رقم (3) الآتي.

### جدول رقم (2)

توزيع العاملين في الجامعات الفلسطينية حسب الجامعة، وطبيعة العمل

الرقم	الجامعة	أكاديمي	إداري	المجموع
1	جامعة الخليل	126	160	286
2	جامعة بوليتكنيك فلسطين	149	248	397
3	جامعة بيت لحم	126	142	268
4	جامعة القدس	706	685	1391
5	جامعة بيرزيت	443	245	688
6	جامعة النجاح الوطنية	771	437	1208
7	الجامعة العربية الأمريكية	207	214	421
8	جامعة فلسطين التقنية خضوري	202	135	337
9	جامعة الاستقلال	46	151	197
	المجموع	2810	2383	5193

### جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لمجالات محور رأس المال الهيكلي

المجالات	المتوسطات المعيارية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1. الدرجة الكلية لمجال الأنظمة (البرمجيات) وقواعد البيانات	3.75	0.83	مرتفع
2. الدرجة الكلية لمجال دليل الإجراءات والسياسات	3.31	0.86	متوسط
3. الدرجة الكلية لمجال الأنظمة والتعليمات	3.67	0.88	مرتفع
4. الدرجة الكلية لمجال الخطط الاستراتيجية والتشغيلية	3.36	0.83	متوسط
5. الدرجة الكلية لمجال الهيكل التنظيمي	3.54	0.94	مرتفع
رأس المال الهيكلي	3.52	0.74	مرتفع

والسياسات فجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (0.86).

### إجابة السؤال الرئيس الثاني

يعرض الباحثان من خلال هذا المطلب إجابة السؤال الرئيس الثاني والذي ينص على: ما درجة توفر الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية للدرجات على

فقرات الأداة الخاصة بالإبداع والانحرافات المعيارية المناظرة لها، وعلى كل مجال من مجالاتها الفرعية والرئيسية، ويبين جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المناظرة لها للدرجات الخاصة بكل فقرة من فقرات مقياس الإبداع والمجالات التي تتوزع عليها في الجامعات الفلسطينية والمستوى المتحقق لها. ويلاحظ من جدول (4) أن أهم مجال من مجالات الإبداع، استناداً لوجهة نظر عينة الدراسة، كان مجال التفاصيل، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.68)، يليه مجال الأصالة، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.66)، ثم

### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المناظرة للدرجات على فقرات مقياس الإبداع ومجالاته

المجالات	المتوسطات المعيارية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1. الدرجة الكلية لمجال الطلاقة (الجراءة)	3.90	0.55	مرتفع
2. الدرجة الكلية لمجال المرونة	3.81	0.56	مرتفع
3. الدرجة الكلية لمجال الأصالة	3.94	0.66	مرتفع
4. الدرجة الكلية لمجال التفاصيل	4.15	0.68	مرتفع
مؤشرات الإبداع	3.95	0.51	مرتفع

مجال الطلاقة (الجراءة) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.55)، وأخيراً جاء مجال المرونة بمتوسط (3.81) وانحراف معياري (0.56). وكانت الدرجة الكلية للإبداع مرتفعة بمتوسط (3.95) وانحراف معياري (0.51).

### إجابة السؤال الرئيس الثالث

يعرض الباحثان من خلال هذا المطلب إجابة السؤال الرئيس الثالث والذي ينص على: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لكل من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومستوى الدخل، والجامعة التي يعمل بها) في درجة توفر مؤشرات الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟، وللإجابة عن هذا السؤال والوقوف على مدى امتلاك أفراد عينة الدراسة لمؤشرات الإبداع ومكوناتها في الجامعات الفلسطينية، جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المناظرة لها على كل مكون من مؤشرات الإبداع (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والتفاصيل) تبعاً للمتغيرات الرئيسية في الدراسة، ويلاحظ من نتائج التحليل وجود تباين ظاهري في الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة من العاملين تبعاً لمتغيرات الدراسة الرئيسية على كل مؤشر من مؤشرات الإبداع، إلا أنه يلاحظ درجة كبيرة من التقارب في الدرجات على جميع مؤشرات الإبداع (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والتفاصيل) تبعاً لمتغيرات الدراسة الرئيسية، وللوقوف على دلالة الفروق الظاهرية الملاحظة بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مؤشرات الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية المشمولين بعينة الدراسة، جرى استخراج نتائج تحليل التباين المتعدد Multiple Analysis of Variance MANOVA لأثر متغيرات الدراسة السابقة على مؤشرات الإبداع (باعتبار المؤشرات الفرعية أبعاداً غير مستقلة تقريباً)، وجدول (5) يبين نتائج



جدول رقم (5)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة MANOVA لتأثير المتغيرات الرئيسية للدراسة على الاتحاد الخطي للمتغيرات التابعة (مؤشرات الإبداع)

المتغيرات واختبارات التباين المتعدد	قيمة الاختبار	F	مستوى الدلالة
Pillai's Trace	.013	.979 <sup>b</sup>	.419
Wilks' Lambda	.987	.979 <sup>b</sup>	.419
Hotelling's Trace	.013	.979 <sup>b</sup>	.419
Roy's Largest Root	.013	.979 <sup>b</sup>	.419
Pillai's Trace	.023	.845	.563
Wilks' Lambda	.978	.844 <sup>b</sup>	.564
Hotelling's Trace	.023	.842	.566
Roy's Largest Root	.018	1.309 <sup>c</sup>	.266
Pillai's Trace	.046	1.734	.088
Wilks' Lambda	.955	1.733 <sup>b</sup>	.088
Hotelling's Trace	.047	1.732	.088
Roy's Largest Root	.035	2.607 <sup>c</sup>	.036
Pillai's Trace	.060	1.514	.113
Wilks' Lambda	.941	1.520	.111
Hotelling's Trace	.062	1.525	.109
Roy's Largest Root	.049	3.611 <sup>c</sup>	.007
Pillai's Trace	.073	1.379	.144
Wilks' Lambda	.929	1.381	.143
Hotelling's Trace	.075	1.380	.143
Roy's Largest Root	.047	3.523 <sup>c</sup>	.008
Pillai's Trace	.131	1.265	.149
Wilks' Lambda	.873	1.280	.138
Hotelling's Trace	.141	1.295	.127
Roy's Largest Root	.098	3.653 <sup>c</sup>	.000
Pillai's Trace	.018	.679	.710
Wilks' Lambda	.982	.678 <sup>b</sup>	.711
Hotelling's Trace	.018	.676	.712
Roy's Largest Root	.014	1.045 <sup>c</sup>	.384

تحليل التباين المتعدد للمتغيرات التابعة لأثر المتغيرات المستقلة الرئيسية للدراسة على مؤشرات الإبداع.

يلاحظ من جدول (5) عدم وجود تأثير دال إحصائياً للمتغيرات الديمغرافية المرتبطة بأفراد العينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية على أداة الدراسة في مؤشرات الإبداع مجتمعة، مما يدل على أن درجة توافر مؤشرات الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية لا تتأثر بمتغيرات الدراسة الرئيسية.

ملخص النتائج

النتائج المتعلقة برأس المال الهيكلي

توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الهيكلي يحتل مكانة مرتفعة من حيث مساهمته في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.52) بانحراف معياري (0.74)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قشقش، 2014) والتي توصلت إلى أن لرأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية دوراً كبيراً في دعم الميزة التنافسية لدى الجامعات العاملة في قطاع غزة. كما تتفق مع نتيجة دراسة (لويزة، 2016) التي توصلت إلى أن توفر أبعاد رأس المال الهيكلي كان بدرجة كبيرة في شركة الاسمنت بعين التوتة.

ويرى الباحثان من خلال ما أظهرته النتائج أن مجال الأنظمة والبرمجيات هو أهم مجالات رأس المال الهيكلي للجامعة لما له من دور في تحسين الأداء للعاملين في الجامعات، يليه مجال الأنظمة والتعليمات التي تبين للموظفين آليات العمل المتبعة والتي تحقق النجاح في الهيكلية المتبعة داخل المؤسسة، أما دليل الإجراءات والسياسات فجاء في المرتبة الأخيرة.

كما يعزو الباحثان الأهمية المرتفعة للأنظمة وقواعد البيانات ضمن رأس المال الهيكلي إلى إسهام النظم البرمجية المستخدمة في الجامعة في إنجاز العمل بالسرعة والشكل المطلوب، ويتفق ذلك مع ما أكد عليه العاملون بأن قواعد البيانات المتوافرة في الجامعة تمتاز بالكفاءة.

وفيما يخص دليل الإجراءات والسياسات ضمن رأس المال الهيكلي فكانت الأهمية مرتفعة، حيث أظهرت النتائج بأنه يتوفر في الجامعة دليل إجراءات وسياسات معتمد بنسبة مرتفعة، بينما أكد العاملون في الجامعات على تدني المشاركة في صياغة السياسات الخاصة بالجامعة التي يعملون بها، ويرى الباحثان بأن السبب وراء هذه النتيجة يكمن في ضعف ثقة الإدارة بقدرة المستويات الأكاديمية والإدارية في الإدارة الوسطى والدنيا في المشاركة في صياغة دليل الإجراءات والسياسات.

أشارت النتائج إلى وجود أهمية مرتفعة للأنظمة والتعليمات ضمن رأس المال الهيكلي، حيث يتوفر لدى الجامعات أنظمة وتعليمات تغطي جميع جوانب العمل في الجامعة، ويتم توزيع الأنظمة والتعليمات على جميع العمادات والدوائر، ويسمح لجميع العاملين بالاطلاع عليها، ويرى الباحثان بأن هذه النتيجة مردها إلى تحمل الإدارة العليا مسؤولياتها بشكل واضح اتجاه تعزيز الشفافية والحاكمة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية.

لم تعط النتائج أهمية عالية للخطط الاستراتيجية والتشغيلية ضمن رأس المال الهيكلي، ولكن يتوفر لدى الجامعة خطة استراتيجية مناسبة، بينما مشاركة جميع العاملين في صياغة الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية متدنية، ويرى الباحثان بأن هذه النتيجة منطقية بالاستناد إلى كيفية بناء وإعداد الخطط والموازنات التقديرية في الجامعات والتي تبني على أساس بنود الصرف وليس على أساس الأهداف هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن القدرات المالية المحدودة للجامعات الفلسطينية والتي بالكاد تكفي لتغطية المصروفات التشغيلية والنفقات الأساسية تشكل عائق أمام تطوير الجامعات؛ الأمر الذي يدعو الإدارة العليا إلى تقليل مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للجامعات تجنباً للوصول إلى خطط طموحة غير قابلة للتطبيق مما يفقدها مضمونها. وتشير النتائج إلى أنه يتوفر لدى الجامعة هيكل تنظيمي واضح ومنشور ورقياً وإلكترونياً بنسبة مرتفعة، وأيضاً يتوفر نظام فعال لدى الجامعة للتدقيق الداخلي والرقابة الداخلية على الأعمال الأكاديمية والإدارية.

### النتائج المتعلقة بالإبداع ومؤشراته

توصلت الدراسة إلى أن أهمية مؤشرات الإبداع كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لتلك المؤشرات مجتمعة (3.95) بانحراف معياري (0.51)، وجاء اهتمام العاملون بمؤشر التفاصيل في المرتبة الأولى، يليه الاهتمام بمؤشر الأصالة، ثم الاهتمام بمؤشر الطلاقة (الجراءة)، والأقل اهتماماً كان مؤشر المرونة. كما بينت النتائج وجود أهمية مرتفعة للتفاصيل، حيث إنها تلعب دوراً هاماً في الإبداع، ويرى العاملون في الجامعات أنهم يدققون في تفاصيل عملهم ويعطونها أهمية كبيرة من وقتهم، وأنهم لا يتعاملون مع دقائق الأمور بنفس أهمية تعاملهم مع القضايا الكبيرة.

وأظهرت النتائج أهمية مرتفعة للأصالة ضمن الإبداع، حيث إنه يتوفر لدى العاملون القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات واختيار البديل الأفضل، ويستخدمون غالباً الحلول المألوفة في حل المشكلات التي تواجههم. وأشارت النتائج كذلك إلى وجود أهمية مرتفعة للطلاقة (الجراءة)، حيث إن معظم العاملين أكدوا أنهم يرفضون ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في الجامعة، ولم يوافقوا على أن الخوف من الفشل يجعلهم يترددون أحياناً في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل. وأظهرت النتائج أيضاً أن عامل المرونة مهم في الإبداع من وجهة نظر العاملين في الجامعات، حيث إنهم يرون بأن التغيير ظاهرة طبيعية يتوجب على الجامعة التكيف معه ولا يخشون تجريب الأفكار الجديدة والمبتكرة.

ويعزو الباحثان النتائج المتعلقة بمؤشرات الإبداع التي جاءت بأهمية مرتفعة إلى طبيعة بيئة العمل الديناميكية التي تعمل ضمنها مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي كون خبرات متراكمة لدى العاملين مكنتهم من ابتكار حلول إبداعية للمشكلات التي يواجهونها، بسبب المعوقات الكثيرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية المتمثلة في خصوصية الجامعات الفلسطينية التي تعيشها ضمن ظروف الاحتلال الإسرائيلي.

### التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير هذه النتائج، خلص الباحثان لعدد من التوصيات، وأهما:
- ضرورة إيلاء الإدارة أهمية أكبر لتعزيز رأس المال الهيكلي من خلال مشاركة العاملين في صياغة دليل الإجراءات والسياسات وكذلك الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.
  - تعزيز مؤشرات الطلاقة والجراءة لدى العاملين من خلال افساح المجال لجميع العاملين باقتراح الأفكار وتقديم المبادرات والتدخلات بشكل آمن.
  - ضرورة تحسين بيئة العمل في الجامعة وتعزيز ثقافة الإبداع والريادة واعتبارها ضمن القيم الجوهرية للجامعة.

### حدود الدراسة

تنحصر هذه الدراسة بالجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، لغرض دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وبالتالي فإن محددات هذه الدراسة تتمثل في:

- 1- تعميم نتائج هذه الدراسة محدد بالجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية فقط.
- 2- الاعتماد في جمع البيانات على وجهات نظر المبحوثين فقط.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو سويح، أيمن. (2015). «العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري». مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 23، ع 1، ص ص 337-373.
- أبو فارة، يوسف؛ والنسور، جاسر عبد الرزاق. (2010). «مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه»، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 4-5، ديسمبر 2010.
- الربيعاوي، سعدون حمود؛ وعباس، حسين وليد. (2016). رأس المال الفكري. عمان: دار غيداء.
- حبثور، عبد العزيز. (2004). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر.
- قشقش، خالد أحمد عبد الحميد. (2014). «إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- لويزة، فرحاتي. (2016). «دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة»، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- ياسين، سعد غالب. (2007). المفاهيم، النظم والتقنيات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

### ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Capatinaa, Alexandru; Bleojua, Gianita; Florinda, Matos B. and Valter, Vairinhos B. (2017). "Leveraging Intellectual Capital Through Lewin's Force Field Analysis: The Case of Software Development Companies", **Journal of Innovation & Knowledge**, Volume 2, Issue 3, pp. 125-133.
- Robbins, S. P. (2003). **Management**. Australia: Prentice Hall.
- Stewart, T. (1997). "Measuring Company Intellectual Capital", **Fortune**, 03.07.1997.

## الاستبانة

الجزء الأول. البيانات الخاصة بالشخص الذي سيجيب على هذه الاستبانة

- أ- معلومات عامة
- 1- الجامعة التي تعمل بها:
- الجامعة العربية الأمريكية  جامعة النجاح  جامعة بيرزيت  الاستقلال
- جامعة بيت لحم  جامعة البوليتكنيك  جامعة فلسطين التقنية
- جامعة الخليل  جامعة القدس
- 2- الجنس:  ذكر  أنثى
- 3- العمر:  أقل من 35 سنة  35-50 سنة  أكبر من 50 سنة
- 4- المؤهل العلمي:  دبلوم فأقل  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
- 5- طبيعة العمل:  إداري  أكاديمي  أكاديمي إداري
- 6- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي:
- أقل من 10 سنوات  10-20 سنة  أكثر من 20 سنة
- 7- مستوى الدخل بالدينار الأردني:  500 دينار فما دون  501 - 1000 دينار  1001 - 1500 دينار  1501 - 2000 دينار  2000 دينار فما فوق

- ب- معلومات خاصة بالأكاديميين فقط
- 1- الرتبة الأكاديمية:  محاضر  أستاذ مساعد  أستاذ مشارك  أستاذ دكتور
- 2- الأنشطة الأكاديمية التي قمت بها:
- عدد المؤلفات العلمية في مجال التخصص:.....
- عدد الأبحاث العلمية المنشورة والمقبولة للنشر في مجلات علمية محكمة:.....
- عدد الأبحاث العلمية المقدمة في وقائع مؤتمرات علمية:.....
- عدد الطلبة الذين أشرفت عليهم في مستوى الماجستير أو الدكتوراه:.....
- عدد الرسائل الجامعية التي ناقشتها في مستوى الماجستير أو الدكتوراه:.....

الجزء الثاني- رأس المال الهيكلي:

الأسئلة الآتية تتعلق برأس المال الهيكلي الذي تملكه الجامعة التي تعمل بها، يرجى وضع علامة (✓) تحت الإجابة التي تتفق وموقفكم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
(1) الأنظمة (البرمجيات) وقواعد البيانات:						
1.	تساهم النظم البرمجية المستخدمة في الجامعة في إنجاز العمل بالسرعة والشكل المطلوب.					
2.	تتوافر لدى الجامعة قاعدة بيانات متكاملة ومتاحة للعاملين.					
3.	تمتاز النظم البرمجية وقواعد البيانات المستخدمة في الجامعة بالحدثة.					
4.	تتوفر النظم البرمجية المستخدمة المعلومات والتقارير لمتخذي القرار في الوقت المناسب.					
5.	تمتاز قواعد البيانات المتوافرة في الجامعة بالكفاءة.					
(2) دليل الإجراءات والسياسات:						
6.	يتوفر في الجامعة دليل إجراءات وسياسات معتمد.					
7.	يشارك جميع العاملين في صياغة السياسات الخاصة بالجامعة.					
8.	توفر الجامعة برامج توجيه وتدريب للعاملين على السياسات والإجراءات النافذة في الجامعة.					
9.	يلتزم جميع العاملين بتنفيذ السياسات والإجراءات.					
(3) الأنظمة والتعليمات:						
10.	يتوفر لدى الجامعة أنظمة وتعليمات تغطي جميع جوانب العمل في الجامعة.					
11.	يتم توزيع الأنظمة والتعليمات على جميع العمادات والدوائر في الجامعة ويسمح لجميع العاملين بالاطلاع عليها.					
12.	يتم تحديث وتطوير الأنظمة بشكل دوري لتواكب التغيرات التي تحدث على صعيد التعليم العالي.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
(4) الخطط الاستراتيجية والتشغيلية:					
13.	يتوفر لدى الجامعة خطة استراتيجية مناسبة.				
14.	يشارك جميع العاملين في صياغة الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية.				
15.	يلتزم جميع العاملين في تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتشغيلية.				
16.	يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية سنويا للوقوف على مدى تحقيق الأهداف وإجراء التحديثات المناسبة.				
17.	تتقبل الإدارة العليا المقترحات والملاحظات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية من العاملين.				
(5) الهيكل التنظيمي:					
18.	يتوفر لدى الجامعة هيكل تنظيمي واضح ومنشور ورقيا وكترونيا.				
19.	يتوفر لدى الجامعة هيكل تنظيمي واضح ومنشور ورقيا وكترونيا.				
20.	يتوفر نظام فعال لدى الجامعة للتدقيق الداخلي والرقابة الداخلية على الأعمال الأكاديمية والإدارية.				
21.	يتوفر لدى الجامعة وصف وظيفي واضح للعاملين.				
22.	يتوافر لدى الجامعة توصيف للوظائف يتناسب مع الهيكل التنظيمي وموزع على جميع العاملين.				

### الجزء الثالث. مؤشرات الإبداع:

السئلة الآتية تتعلق بمؤشرات الإبداع الذي يملكه العاملون في الجامعة، يرجى وضع علامة (✓) تحت الإجابة التي تتفق وموقفكم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
(1) الطلاقة (الجراءة):					
1.	لا أجد أية صعوبة في حل كل ما يواجهني من صعوبات في العمل مهماً كان نوعها.				
2.	لدي الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية في الجامعة.				
3.	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.				
4.	أرفض ما هو خاطئ وان كان شائعا في الجامعة.				
5.	الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحيانا في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل.				
(2) المرونة:					
6.	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل في الجامعة.				
7.	أخشى أن أجرب الأفكار الجديدة والمبتكرة.				
8.	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يتوجب على الجامعة التكيف معه.				
9.	لدي القدرة على تغيير وسائل العمل بشكل مستمر.				
10.	عندما تواجهني صعوبات في طريقة أداء عملي أجرب أساليب جديدة مبتكرة.				
(3) الأصالة:					
11.	أرفض الحلول الجاهزة والمألوفة وأسعى باستمرار لإيجاد حلول مبتكرة.				
12.	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات واختيار البديل الأفضل.				
13.	حينما تواجهني مشكلة في أثناء عملي أحاول التوصل إلى حل غير مألوف لها.				
14.	أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصدها حتى لا يكون الحل روتينياً.				
(4) التفاصيل:					
15.	أدقق في تفاصيل عملي وأعطها أهمية كبيرة من وقتي				
16.	أتعامل مع دقائق الأمور بنفس أهمية تعاملي مع القضايا الكبيرة				
17.	لا أغفل أي قضية في عملي وإن كانت تبدو غير مهمة.				
18.	أعطي أهمية كبيرة لكل ما يمر علي في العمل من موضوعات جديدة.				
19.	أسعى دائماً للبحث والقراءة بين السطور.				

انتهت الاستبانة

## The Role of Structural Capital in Achieving Creativity among Palestinian Universities Employees in West Bank

Imad Al-Zeer

Vice President for Administrative and Financial Affairs

Nasser Jaradat

Dean of Administration and Finance College

Palestine Ahliya University, Beth Lehem, Palestine

### ABSTRACT

This study aimed to investigating the role of Structural Capital in achieving creativity among Palestinian universities' employees. This study was carried out using the analytical-descriptive method. The study population consisted of the Palestinian universities' employees in the West Bank (i.e., full time academics and administrative employees). A survey was designed to gather the data from the study sample which consisted of 357 surveyed employees from which a total of 321 surveys were retrieved (i.e., 89.9% of the study population). The study reached a number of results, the most important of which are: the structural capital is of great importance in the Palestinian universities represented in its various fields, and the field of systems and software is the most important areas of the structural capital of the university, followed by the field of regulations and instructions, and the manual of procedures and policies came in last place.

The results also showed that the university has a highly accredited procedures and policies manual, while university staff emphasized low participation in policy formulation for the university in which they work. The results also pointed to the high importance of regulations and instructions within the structural capital, where universities have regulations and instructions covering all aspects of work at the university, and the distribution of regulations and instructions to all deanships and departments, and allow all employees to see them, and the results did not give high importance to strategic and operational plans. Within the structural capital, the results indicate that the university has a clear organizational structure and published paper and electronic high rate, as well as an effective system of internal auditing and internal control of academic and administrative work.

The results also showed that the importance of creativity indicators was high, the importance of the indicators was: the details, originality, fluency and lastly the flexibility. The researchers recommend the high administration at the Palestinian universities to Pay more attention to the structural capital reinforcement, because it was perceived by the sample to have the least effect, through enrolling the employees in participating in the polices & procedures manuals, and the strategic / operational plans making.

**Keywords:** *Structural Capital, Creativity, Palestinian Universities.*