

The reality of intellectual capital management at the Faculty of Physical Education at Tishreen Universit

Dr.kholoud nizar alideeb*

(Received 21 / 8 / 2019. Accepted 24 / 2 / 2020)

□ ABSTRACT □

The intellectual capital has become a measure of the organization's success and its ability to continue and compete in the labor market, and an important variable with a significant impact on the success or failure of the organization, especially the knowledge of it, the fact that educational institutions are the source of knowledge and science has made intellectual capital is a way of value creation and one of the main pillars of contemporary performance evaluation systems and the Faculty of Physical Education is one of the educational institutions that seek to achieve success and excellenc. The research aims to identify the reality of intellectual capital in the Faculty of Physical Education, where the reality was identified by distributing a questionnaire to 40 members of the educational and technical staff, the most important findings are that the management of the college does not take care of the components of intellectual capital in addition to the absence of statistically significant differences between the responses of individuals according to the variables in educational attainment and employment.

Keywords : : Intellectual capital - Intellectual capital management.

* Assistant Professor, Department of sport management and planning, Faculty of Sport Education, Lattakia ,Syria.

واقع إدارة رأس المال الفكري في كلية التربية الرياضية في جامعة تشرين

د. خلود نزار علي ديب*

(تاريخ الإيداع 21 / 8 / 2019. قُبِلَ للنشر في 24 / 2 / 2020)

□ ملخص □

إن رأس المال الفكري أصبح مقياساً لنجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والمنافسة في سوق العمل، ومتغيراً هاماً ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل المؤسسة وخاصة المعرفية منها ، وكون المؤسسات التعليمية هي منبع المعرفة والعلم جعل من رأس المال الفكري وسيلة لخلق القيمة وأحد الأركان الرئيسية في نظم تقويم الأداء المعاصر ، وكلية التربية الرياضية إحدى المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى تحقيق النجاح والتميز، ويهدف البحث إلى تعرف واقع رأس المال الفكري في كلية التربية الرياضية حيث تم التعرف على الواقع من خلال توزيع استبيان على (40) فرداً من أعضاء الهيئة التعليمية والفنية والموظفين وأهم النتائج التي تم التوصل إليها أن إدارة الكلية لا تعتني بمكونات رأس المال الفكري فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأفراد وفقاً لمتغيرات التحصيل العلمي والوظيفة.

الكلمات المفتاحية : رأس المال الفكري — إدارة رأس المال الفكري .

* مدرس في قسم التخطيط والإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية

مقدمة :

أدت التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال، والتي كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة، وتساعد أهمية المعلومات وتعظيم دور المعرفة القائمة على القدرات الإبداعية والخبرات والمهارات والتي من أهم مواردها رأس المال الفكري، حيث ظهر مصطلح رأس المال الفكري منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ أصبح من العوامل المهمة التي تساعد في تحقيق النجاح والتميز للمؤسسات، وأن التحدي القادم هو مدى قدرة المؤسسات على إيجاد رأس مال فكري وبنائه واستثماره والمحافظة عليه في ظل البيئة المتغيرة التي تحيط بالمجتمع.

وأشار (Al- Ameri ، Al- ghalibi ، 2008) إلى أن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعد من أهم وظائف منظمات الأعمال، حيث رأس المال البشري والمعرفي هو أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال فاختيار العاملين بعناية، ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالمهمة السهلة أو السريعة كذلك فإن تقييم أدائهم وتحفيزهم بالأجور العادلة هو أمر يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية.

وتعد المؤسسات التربوية من أكبر القطاعات من حيث تزويد القوى البشرية بالمعرفة والمعلومة وتلبية احتياجاتهم، حيث إنها ترسي قواعد مستقبل التنمية، كما أن نظام التعليم يؤدي دوراً مهماً في هذا العالم الذي يتميز بسرعة التغيير، غير أن التعليم يواجه تحديات وتغيرات، ولكي تحافظ المؤسسات التعليمية على قدرتها على التنافس والنمو في عالم رقمي متغير، فعليها البحث عن بدائل أصيلة لتفعيل دور التعليم في التنمية المتكاملة، وتعد الجامعات من القطاعات التعليمية التي تسعى للتميز والريادة والمنافسة والنجاح، وفي ظل تلك البيئة التنافسية المتزايدة التي تعمل بها الجامعات ، فإن النجاح هو حليف المؤسسة التعليمية.

مشكلة البحث :

في ضوء اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات التي أجريت حول موضوع البحث والتي بينت دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية للعاملين، بدأت المحاولة في البحث عن المتغيرات التي تحكم تلك الدراسات في واقع المجتمع السوري ومدى تأثير هذه المتغيرات على مخرجات العمل في قطاع التعليم الجامعي . وبالرغم من أن جميع الكليات في جامعة تشرين تعمل في بيئة متشابهة إلا أن المخرجات تتفاوت من حيث الكم والنوع وهذا يرتبط بمدى قدرة كل كلية على استغلال مدخلات العمل والقدرة التي يمتلكونها وخاصة العنصر البشري ممثلاً برأس المال الفكري.

وحيث إن مفهوم رأس المال الفكري يتعلق بوجود العامل البشري كحاضن للمعارف والخبرات والإمكانات المختلفة فمن الطبيعي أن يكون لإدارة رأس المال الفكري انعكاسات على مخرجات تلك الكليات ومنها كلية التربية الرياضية، وكون الباحثة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية ومن خلال الملاحظة والاحتكاك المباشر مع بقية أعضاء الهيئة التدريسية والفنية لاحظت حالة عدم الرضا المبنية على عدم احترام إدارة الكلية للإمكانات والقدرات الكامنة والصريحة لديهم واستغلالهم فقط لتطبيق الخطط التي تضعها الجامعة والكلية كعوامل مساندة للوصول إلى الأهداف الموضوعية .

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي :

ما واقع إدارة رأس المال الفكري لدى كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين ؟

أهمية البحث وأهدافه :

تأتي أهمية البحث من ناحيتين :

- الأهمية النظرية :

- 1- إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية رأس المال الفكري وأبعاده ومتطلبات تطبيقه .
- 2- تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي أجريت في قطاع التعليم السوري متمثلة بكلية التربية الرياضية بجامعة تشرين وذلك في حدود علم الباحثة.

- الأهمية التطبيقية :

- 1- إتاحة الفرصة لإدارة كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين للوقوف على واقع إدارة رأس المال الفكري والتعرف على الإيجابيات وتعزيزها ومعرفة السلبيات وتصويبها.
- 2- لفت انتباه القائمين على إدارة الكلية بأهمية تفعيل العنصر البشري باعتباره رأس مال مهم وصولاً إلى تمكينه من رفع الأداء المؤسسي للكلية وتحقيق التميز .
- 3- وضع نتائج الدراسة بين يدي متخذي القرار في كلية التربية الرياضية محل الدراسة للاستفادة منها ميدانياً.

أهداف البحث :

تحدد أهداف البحث بما يأتي :

- 1- معرفة واقع إدارة رأس المال البشري في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين.
- 2- معرفة واقع إدارة الأصول الفكرية في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين.
- 3- معرفة واقع إدارة الأصول الهيكلية في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين.
- 4- معرفة واقع إدارة رأس مال العلاقات (الزبون) في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين.
- 5- تحديد الفروق في استجابات الأفراد تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين تبعاً لمتغير التحصيل الأكاديمي والوظيفة .

فرضيات البحث :

من أجل تحقيق أهداف البحث تم وضع الفرضيات الآتية:

1. مستوى إدارة رأس المال البشري في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين ضعيف .
2. مستوى إدارة الأصول الفكرية في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين ضعيف.
3. مستوى إدارة الأصول الهيكلية في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين ضعيف .
4. مستوى إدارة رأس مال العلاقات " الزبون " في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين ضعيف.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بكلية التربية الرياضية بجامعة تشرين تبعاً لمتغير التحصيل الأكاديمي والوظيفة .

أما مجالات البحث فهي :

المجال المكاني : كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين .

المجال الزمني : من 3 / 2 / 2019 لغاية 1 / 7 / 2019

المجال البشري : أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والتعليمية في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين .

الإطار النظري :

مفهوم رأس المال الفكري :

يشير (abdo، 2006) إلى أن العالم يعيش فترة غير مسبقة من التغيير والتطوير المستمر، حيث أدى الانحسار التدريجي لعصر الثورة الصناعية والانطلاق نحو الاقتصاد القائم على المعرفة إلى ظهور منظمات الأعمال المبنية على المعرفة والمعلومات، والتي تعتمد في المقام الأول على الخبراء والمتخصصين والمبدعين وذوي القدرات المعرفية المتميزة، حيث أصبح تركيز منظمات الأعمال في العصر الحالي على المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والنتيجة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في العمل والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ هائلة، فهذه المعرفة المتراكمة والمتزايدة تشكل رأس المال الفكري في المنظمة.

ويضيف (Al-Ali, 2003) أنه قد بدأ استخدام مصطلح رأس المال الفكري بشكل صريح في الكتابات المحاسبية والإدارية في عقد التسعينيات فقط من القرن الماضي، وكما يعتقد فإن هذا المفهوم سوف يكتسب أهمية أوسع مع بداية الألفية الثالثة كعنصر رئيسي لخلق الثروة المستقبلية للمنشأة وبقيائها .

ويعرف (Ramirez ., 2014) رأس المال الفكري بأنه المصادر و رأس المال غير الملموس كالمعرفة والخبرة والفلسفة والإدارة والأصول غير الملموسة والموارد البشرية التي تستخدم للمساعدة في الخلق وزيادة قيمة الشركة والمعرفة الاقتصادية التي تقود المنظمات للاعتماد على رأس المال الفكري في تحقيق أهدافها.

أهمية رأس المال الفكري :

ذكر (Talib & abadi، 2006) أن أهمية رأس المال الفكري تتجسد في النقاط الآتية:

1. يعد رأس المال الفكري مستقبل المنظمات الساعية للنجاح في الأمد البعيد، إذ يمثل بشكل محسوس امتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات والكفاءات الفردية في المنظمة.
2. يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم وذلك بسبب إن الموجودات الفكرية تمثل القوة الحصينة التي تضمن البقاء للمنظمة.
3. إن المعرفة المقدمة في رأس المال الفكري فريدة وغير متاحة وتقدم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها بالمقارنة مع مثيلاتها.
4. يعد رأس المال الفكري مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية فالمنظمات تتنافس على أساس المعرفة والميزة للمعلومات وبذلك غدا رأس المال الفكري مسؤولاً عن عملية تحويل مورد ومعرفة متميزة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية في السوق.

ويضيف (Hals ، 2019) أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة للمنظمة، فهو بمثابة قوة كبيرة داخل المؤسسة وخارجها، بما يمثله من قوة علمية قادرة على إحراز النجاح والتقدم كماً ونوعاً، بما يضمن تطور المنظمة، واعطائها وازدهار المنظمة، من خلال تفوق مخرجاتها كما الصدارة بين المنافسين، والمحافظة على مكانتها عند جمهور المستفيدين.

مكونات رأس المال الفكري :

يتكون رأس المال الفكري من :

أولاً : رأس المال البشري :

حيث ذكرت (Hasan، 2005) بأن رأس المال البشري يشمل المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً وتتمثل في المهارات والإبداع والخبرة. وأضاف (Youssef، 2005) أن أسس ونظرية رأس المال البشري تطورت في عقد الستينات وتقوم على أن الأفراد في الشركة هم مصدر تعظيم ثروتها وبذلك فإن هذه النظرية وجهت الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة العالية والمهارة كونهم يمثلون رأس المال البشري في الشركة الذي يلعب دوراً في تحقيق النتائج الإيجابية للشركة لا يقل عن دور رأس المال المادي وأن الإتفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وليس نفقة غامضة لا مردود لها. ثانياً : الأصول الفكرية:

عرف (Al- Khatib، 2013) الأصول الفكرية بأنها الأصول المعنوية غير الملموسة متمثلة في المعلومات والمعرفة الكامنة في عقول الأصول البشرية للمنظمة والتي تقوم بتحويل تلك المعرفة إلى قيمة مضافة من خلال التفكير والابتكار. كما وبينت (Hasan، 2005) أن تنمية الأصول الفكرية تؤدي إلى تحقيق بعض المنافع طويلة الأجل ومنها:

1. زيادة القدرات الإبداعية.
2. تحسين العلاقات مع العملاء والموردين.
3. مزيد من الخدمات والمنتجات.
4. تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات.
5. تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.

ثالثاً: رأس المال الهيكلي :

ذكر (Mazlan، 2005) أن رأس المال الهيكلي عبارة عن القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها ، ويشتمل على الهيكل التنظيمي، و الإجراءات ، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، وشبكة الاتصالات، ودليل إجراءات العمل للوظائف، والعلامة التجارية، وحقوق الملكية.

رابعاً: رأس مال العلاقات (الزبون) :

عرفته (Obeid، 2000) بأنه قيمة العلاقات التي تقيّمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبله وإيجاد الحلول الناجمة عنها بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها، أو إقامة علاقات تعاون قوية.

خصائص رأس المال الفكري:

بحسب ما أورد (Al-Rusan & Ajlouni، 2010) فإن الخصائص التنظيمية هي:

1. فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها- وينسب متفاوتة.
2. رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة- .
3. يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض- .
4. يميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

دور رأس المال الفكري في الجامعات :

يذكر (Al-zir ، 2018) أن عملية إدارة رأس المال الفكري في الجامعات عملية مقعدة ، وأن الجامعة تمتلك برامج وأنشطة تساعدها في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمبدعة وتعيينها ، والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها الإبداعية وتوفير المناخ المناسب لاستثمارها وتشجيع العلاقات بينهم ووضع آلية لقياس رأس المال الفكري فيها وتوفير الموارد اللازمة لتطويره وتطوير نظم الادارة وآليات التعامل مع العملاء والاستفادة منهم بما يساعد الجامعة في تحقيق المنافسة العالمية من خلال ما تنتجه من أفكار وما تحصل عليه من براءات اختراع وملكية فكرية متميزة وما تنتجه من أفكار وتطبيقات تسهم في تطوير العمل الجامعي وتطوير المجتمع.

طرائق البحث ومواده :

منهج البحث : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب المسح لمناسبتة طبيعة البحث.

أدوات جمع البيانات : استخدمت الباحثة الاستبيان المقتن من دراسة Al-khodari (2015) والتي صممت من قبل الباحثة مها هشام الخضري من أجل قياس واقع إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة ، ويتكون المقياس من أربع مجالات وهي :

- المجال الأول : إدارة العنصر البشري .
- المجال الثاني : إدارة الأصول الفكرية.
- المجال الثالث : إدارة الأصول الهيكلية.

- المجال الرابع : إدارة رأس مال العلاقات " الزبون "

وتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري حيث تم عرض الاستبيان على (9) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى والمتخصصين في الإدارة والإحصاء، بالإضافة إلى صدق الاتساق الداخلي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمجال الأول 0.875 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، وبلغت قيمة معامل الارتباط للمجال الثاني 0.913 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، وبلغت قيمة معامل الارتباط للمجال الثالث 0.932 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، وبلغت قيمة معامل الارتباط للمجال الرابع 0.847 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، وبالنسبة للثبات بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.967 وهي قيمة مرتفعة ، وتم تطبيق أداة الدراسة على الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة " الأكاديميين المتفرغين والإداريين " من (جامعة فلسطين ، جامعة غزة ، بوليتكنك فلسطين الجامعي) والبالغ عددهم (250) موظفاً.

مجتمع البحث : أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والتعليمية في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين وعددهم 75 عضواً.

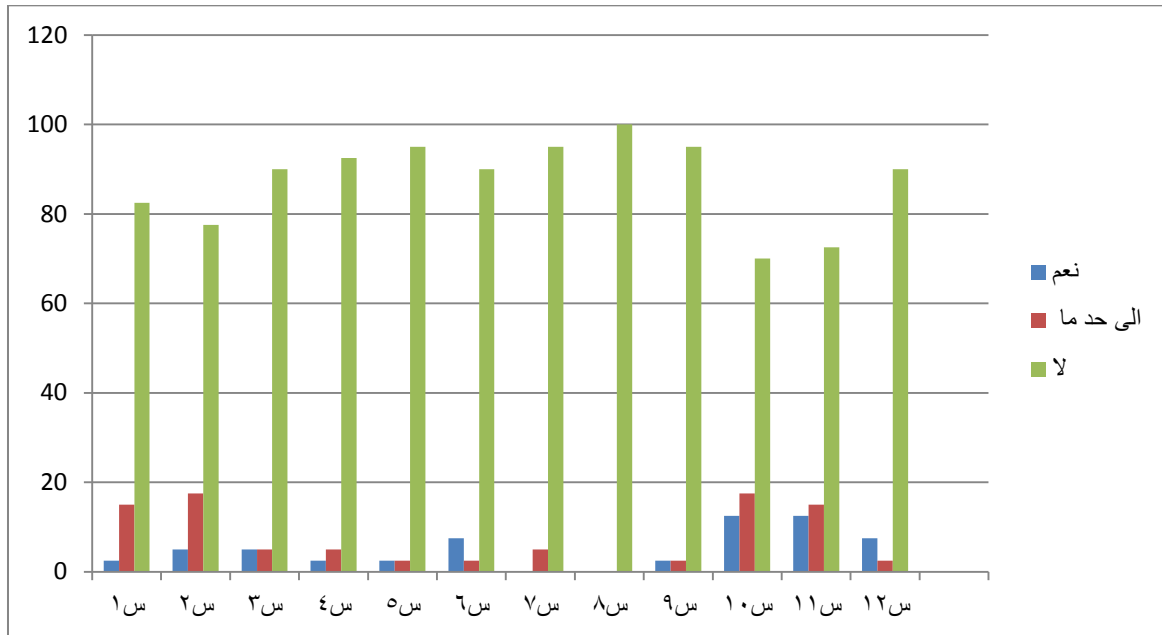
عينة البحث : أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والتعليمية في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين وعددهم 40 عضواً أي بنسبة 53.33 % من مجتمع البحث وموزعة كالتالي : (20) دكتوراه و (8) ماجستير و (12) إجازة جامعية .

النتائج والمناقشة :**عرض النتائج ومناقشتها :**

أولاً : اختبار الفرضية الأولى : مستوى إدارة رأس المال البشري في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين ضعيف والجدول رقم (1) يظهر ذلك :

جدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول (رأس المال البشري) :

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
1	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للعاملين	1	2.5	6	15	33	82.5	1.2	0.464
2	يستخدم الموظفون التقنيات الحديثة في أداؤهم وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية	2	5	7	17.5	31	77.5	1.27	0.554
3	يساهم الموظفون في اتخاذ القرارات	2	5	2	5	36	90	1.15	0.483
4	تشجع الإدارة الموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات	1	2.5	2	5	37	92.5	1.1	0.378
5	يملك الموظفون قدرات الإبداع وتحقيق المكانة المرموقة بين الكليات	1	2.5	1	2.5	38	95	1.07	0.349
6	تعمل إدارة الكلية على تطوير قدرات الإداريين والمدرسين في الكلية	3	7.5	1	2.5	36	90	1.17	0.549
7	يشارك الإداريون والمدرسون في حل المشكلات بشكل جماعي	0	0	2	5	38	95	1.05	0.220
8	تسعى إدارة الكلية إلى تحقيق درجة رضا عالية للمدرسين والإداريين	0	0	0	0	40	100	1	0.0
9	تولي إدارة الكلية الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الموظفين والمدرسين	1	2.5	1	2.5	38	95	1.07	0.349
10	يتمتع الموظفون بالخبرة العالية في مجال أعمالهم	5	12.5	7	17.5	28	70	1.42	0.712
11	يتمتع الموظفون بالمعرفة التامة والمحدثة باستمرار في مجال أعمالهم.	5	12.5	6	15	29	72.5	1.4	0.708
12	تتوفر المصداقية والثقة بين الإدارة والموظفين.	3	7.5	1	2.5	36	90	1.16	0.549
المتوسط العام والانحراف العام									
								1.17	0.181



شكل بياني (1) النسب المئوية لعبارات المحور الأول (رأس المال البشري)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث متفقون على أن مستوى إدارة رأس المال البشري في الكلية ضعيف بمتوسط قدره (1.17 من 3) وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من 1 الى 1.66) وهي الفئة التي تشير إلى خيار غير موافق أو ضعيف.

وانتقدت عينة البحث على أن البرامج الأكاديمية في الجامعة لا تعمل على تطوير الكفاءة المهنية والعلمية للعاملين على الرغم من دورها المهم في زيادة الخبرة ورفع الكفاءة الإدارية وإعداد القوى البشرية علمياً وفنياً وإدارياً وبهذا قد اختلفت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Al-khodari، 2015) والتي أشارت إلى أن البرامج الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تسهم في تطوير الكفاءة المهنية والتعليمية لدى العاملين فيها .

كما أكدت عينة البحث أن إدارة الكلية لا تسعى لتحقيق درجة رضا عالية عن العمل بين الموظفين وهذا ما يؤثر على الواجبات التي يقومون بها نظراً لما للرضا الوظيفي من دور إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين في حال كان مرتفعاً وبالتالي يؤثر على تحقيق الولاء الوظيفي وهذا ما أكدته دراسة (Waqas et al ، 2014) والتي أشارت إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي سوف تكون إيجابية إذا قامت المنظمة بتقديم العديد من الفرص مثل (التعلم التنظيمي و النمو) .

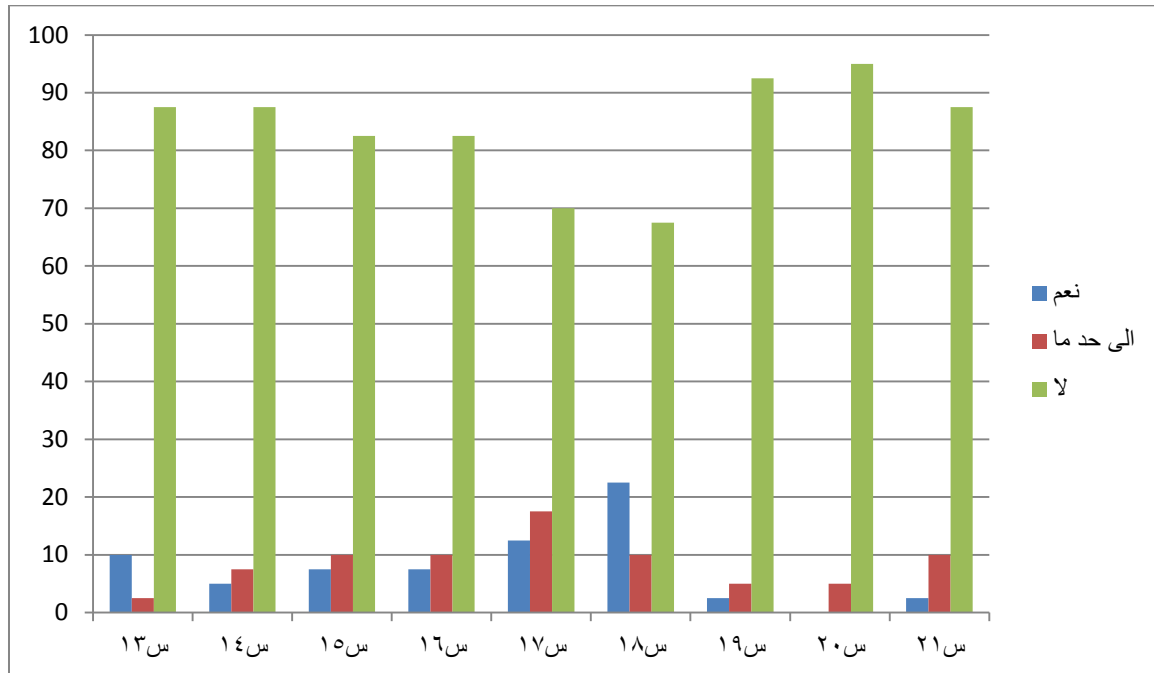
كما أوضحت النتائج أن إدارة الكلية لا تهتم بشكل كاف بمتطلبات وحاجات الموظفين ولا تواكب التطور في مجال العمل الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي على مستوى الأداء وهذا ما أكدته دراسة (Masauda ، 2009) والتي أشارت إلى ضرورة متابعة الكوادر النادرة وجذبها مما يسهم بعملية تطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع.

وتؤكد الباحثة أهمية العنصر البشري باعتباره أحد أهم موارد المؤسسة ولا يقل أهمية عن الموارد المادية والمالية وأن تطويره والاهتمام به سينعكس إيجاباً على تحسين الأداء لذا لا بد من السعي وراء امتلاك الكفاءات المتميزة وتطوير مهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية وتشجيع أسلوب العمل الجماعي وهذا ما أكدته دراسة (Al-khodari، 2015، ودراسة (Kashkash ، 2014) ، ومن خلال هذا العرض يتضح تحقق الفرضية الأولى بأن مستوى إدارة رأس المال الفكري في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين ضعيف .

ثانيا : اختبار الفرضية الثانية : مستوى إدارة الأصول الفكرية في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين ضعيف والجدول رقم (2) يظهر ذلك :

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني (الأصول الفكرية) :

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
13	تهتم الكلية بتنمية الكفاءة المهنية لموظفيها من خلال الاهتمام بالتعليم والدورات التعليمية.	4	10	1	2.5	35	87.5	1.22	0.619
14	تعتمد الكلية في سياسات التوظيف والترقية بناء على الكفاءة والإبداع والتميز	2	5	3	7.5	35	87.5	1.17	0.500
15	تحرص إدارة الكلية على الاستماع لمشاكل الموظفين والمدرسين وتعمل على متابعتها.	3	7.5	4	10	33	82.5	1.25	0.588
16	تهتم إدارة الكلية باتجاهات الموظفين والمدرسين.	3	7.5	4	10	33	82.5	1.25	0.588
17	يقبل الموظفون والمدرسون الانتقادات والقرارات الصادرة من الإدارة العليا	5	12.5	7	17.5	28	70	1.42	0.712
18	يتم تقييم الموظفين بالأعراف والعادات والتقاليد اللازم اتباعها	9	22.5	4	10	27	67.5	1.55	0.845
19	تشجع إدارة الكلية موظفيها الأكاديميين بالمشاركة بأوراق عمل في المؤتمرات واللقاءات على المستوى العربي والدولي	1	2.5	2	5	37	92.5	1.1	0.378
20	تشجع إدارة الكلية موظفيها وطلابها في عملية البحث العلمي من خلال الجوائز العلمية المقدمة لهم	0	0	2	5	38	95	1.05	0.220
21	تري إدارة الكلية أن الاهتمام بثقافات الموظفين هي ضرورة ملحة	1	2.5	4	10	35	87.5	1.15	0.426
	المتوسط العام والانحراف العام								0.211



شكل بياني (2) النسب المئوية لعبارة المحور الثاني (الأصول الفكرية)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث متفقون على أن مستوى إدارة الأصول الفكرية في الكلية ضعيف بمتوسط قدره (1.21 من 3) وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من 1 إلى 1.66) وهي الفئة التي تشير إلى خيار غير موافق أو ضعيف.

اتفقت عينة البحث على أن إدارة الكلية لا تشجع موظفيها وطلابها على عملية البحث العلمي من خلال تشجيعهم على المشاركة بأوراق عمل في مختلف المؤتمرات على الرغم من أهمية هذه الخطوة في صقل معارف الموظفين والطلاب والإطلاع على كل ما هو جديد في مختلف المجالات بالإضافة إلى المساهمة في إنشاء علاقات جيدة مع جامعات ومؤسسات أخرى ذات صلة وهذا ما أكدت عليه دراسة (Attia ، 2008) والتي أشارت إلى عدم حرص المصارف على مشاركة العاملين في الندوات والمؤتمرات التي من شأنها زيادة معارف عاملها وقدرتهم على التفكير، كما أشارت دراسة (Mitchell، 2010) إلى ضرورة تقديم حوافز على عملية مشاركة المعرفة بين العاملين .

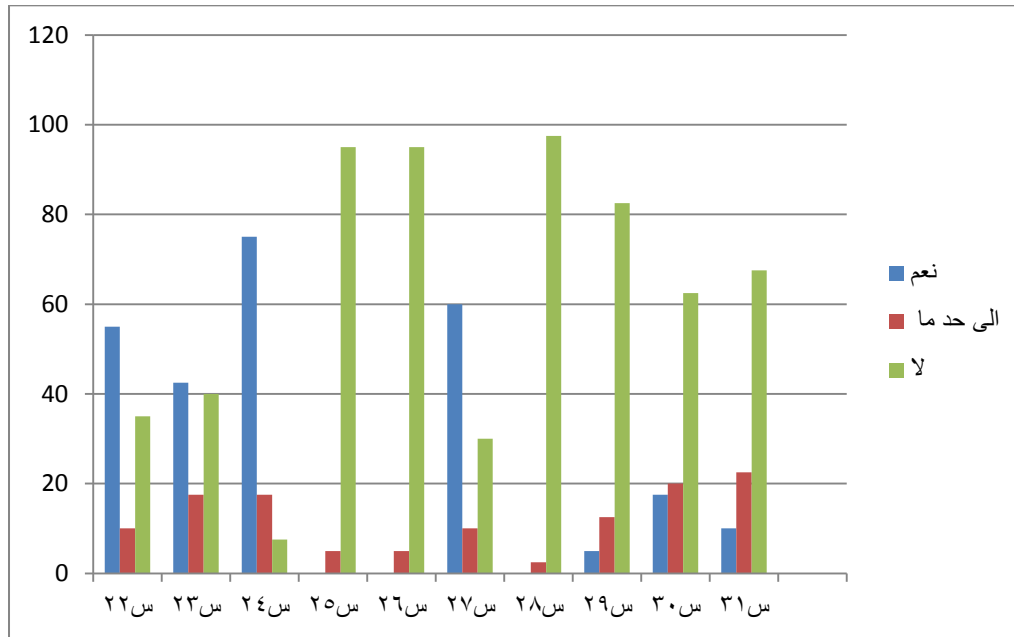
كما أظهرت النتائج أن إدارة الكلية لا تهتم بثقافات الموظفين ولا تعد ذلك ضرورة ملحة على الرغم من أهمية التنوع والخليط الثقافي لنمو ونهضة المنظمة وأهمية الاستفادة منه وتوظيفه بشكل إيجابي ليتحول من سبب لصراع إلى محرك للإبداع ، وهذا ما أكد عليه (Ma'akil ، 2015) إذ رأى أنه على المؤسسة أن تعمل على بناء التنوع الثقافي وتحافظ عليه حيث يفترض في ثقافة المنظمة أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بينهم والمنظمة ذات الثقافات المتعددة هي المنظمة التي تبرز فيها الأعراق والثقافات والخصائص الأخرى لتعطي نتائج متميزة في الأداء.

وترى الباحثة أن الأصول الفكرية من الأمور الحرجة لرؤية المنظمة وخططها الاستراتيجية وسعيها لتحقيق ميزة تنافسية ويجب على المنظمات التي تعتمد على المعرفة أن تحدد مستقبلها بما لديها من أصول وهذا ما أظهرته نتائج دراسة (Al-khodari، 2015) والتي أشارت إلى أن الجامعات الفلسطينية تعنى بإدارة الأصول الفكرية بنسبة 73.62% ، ومن خلال هذا العرض يتضح تحقق الفرضية الثانية والتي تشير إلى أن مستوى إدارة الأصول الفكرية في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين ضعيف.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة : مستوى إدارة الأصول الهيكلية في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين ضعيف والجدول رقم (3) يظهر ذلك :

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث (الأصول الهيكلية) :

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
22	توجد مستويات إدارية واضحة ومحددة في الهيكل التنظيمي للكلية	22	55	4	10	14	35	2.22	0.939
23	يتميز الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة	17	42.5	7	17.5	16	40	2.02	0.919
24	تسعى الكلية لتطبيق القواعد والقوانين المطلوب الالتزام بها	30	75	7	17.5	3	7.5	2.67	0.615
25	تضمن سياسات وإجراءات العمل في الكلية خلق المعرفة بشكل مستمر .	0	0	2	5	38	95	1.05	0.220
26	تقوم إدارة الكلية بإشراك الموظفين والمدرسين في اتخاذ القرارات حسب الهيكلية	0	0	2	5	38	95	1.05	0.220
27	تعتمد إدارة الكلية على إعداد الأنظمة والبرامج التكنولوجية والهيكلية اللازمة لإنجاز المهام	24	60	4	10	12	30	2.30	0.911
28	تقوم الكلية بتوضيح هيكليتها ورؤيتها وسياساتها للموظفين	0	0	1	2.5	39	97.5	1.02	0.158
29	تسعى الكلية لاستقطاب الكوادر البشرية ذات التخصصات المتعددة	2	5	5	12.5	33	82.5	1.22	0.530
30	يوجد تواصل مستمر بين الموظفين الإداريين والمدرسين	7	17.5	8	20	25	62.5	1.55	0.782
31	يوجد تواصل مستمر بين إدارة الكلية و الدوائر والكليات	4	10	9	22.5	27	67.5	1.42	0.675
	المتوسط العام والانحراف العام								0.253



شكل بياني (3) النسب المئوية لعبارات المحور الثالث (الأصول الهيكلية)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث متفقون على أن مستوى إدارة الأصول الهيكلية في الكلية ضعيف بمتوسط قدره (1.65 من 3) وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من 1 إلى 1.66) وهي الفئة التي تشير إلى خيار غير موافق أو ضعيف.

أوضحت النتائج اتفاق آراء عينة البحث على أن إدارة الكلية لا تعمل على إشراك الموظفين والمدرسين في اتخاذ القرارات على الرغم من أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته وعندما يستشار العامل في اتخاذ قرار أو حل مشكلة إدارية معينة فإن هذا الفرد سيشعر بأهمية وثقة مديره ومؤسسته فيه وهذا ما أكدته دراسة (Al-arabi, 2014)

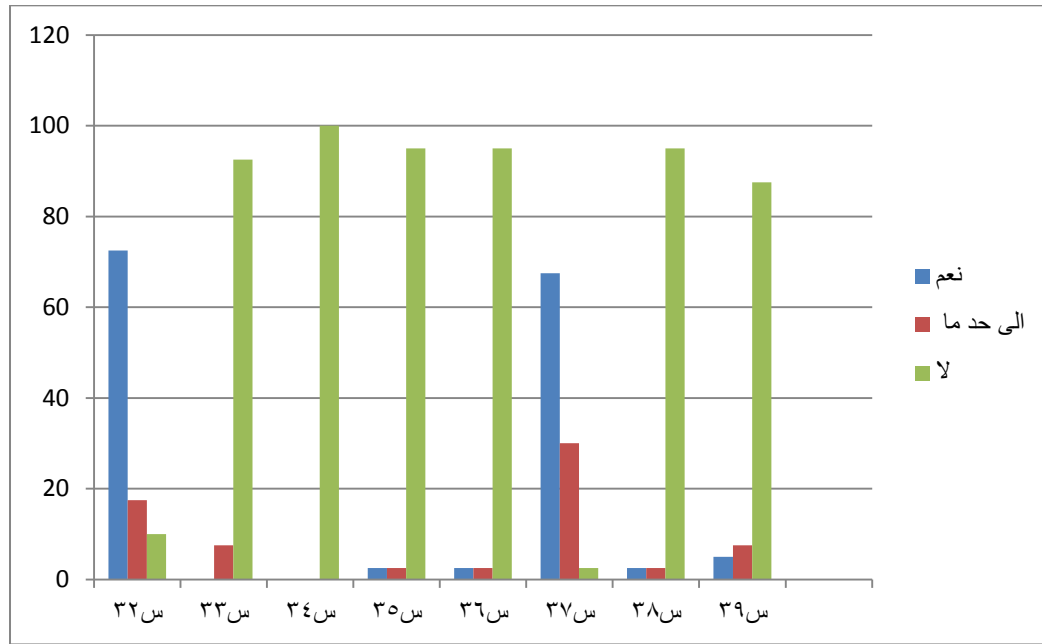
كما اتفقت عينة البحث على أن إدارة الكلية لا تهتم بتوضيح الرؤية والرسالة الخاصة بالكلية إلى موظفيها بالرغم من كونها من العمليات الأساسية لأية منظمة ناجحة كما أنها تعمل على رفع درجة تقبل أفراد المنظمة للمهام الموكلة إليهم ويذكر (Niven, 2002) في هذا الصدد أن رسالة المنظمة يجب أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الأطراف كما أنها تتميز بإثارة الدافعية لدى الأفراد العاملين، كما يؤكد (Kotter, 2000) أن الرؤية يجب أن تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من الناس والتواصل من خلالها معهم.

وترى الباحثة أن رأس المال الهيكلية له أهمية كبيرة في تعظيم المخرجات ويجب على الكلية أن تعي بأن رأس المال الهيكلية مورد مهم يدعم رأس المال البشري في توليد المعرفة وتحويلها إلى أصول فكرية تتسم بقدرتها الإبداعية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Salem, 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على مجال رأس المال الهيكلية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة بسبب ضعف الإمكانيات اللازمة لتطوير رأس المال الهيكلية واختلقت مع دراسة (Al-khatib, 2013) التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال الهيكلية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة، ومن خلال هذا العرض يتضح تحقق الفرض الثالث الذي يشير إلى أن مستوى إدارة الأصول الهيكلية في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين ضعيف.

رابعا : اختبار الفرضية الرابعة : مستوى إدارة رأس مال العلاقات " الزبون " في كلي التربية الرياضية بجامعة تشرين
ضعيف والجدول رقم (4) يظهر ذلك :

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لعبارة المحور الرابع (رأس مال العلاقات " الزبون ") :

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
32	تفتح الكلية باب الاتصال مع الطلاب	29	72.5	7	17.5	4	10	2.62	0.667
33	تهتم الكلية بتطوير قدرات طلابها و تنمية ثقافتهم وعلاقاتهم	0	0	0	0	40	100	1.00	0.000
34	تسعى الكلية إلى نسج علاقات متبادلة مع الكليات الأخرى	0	0	3	7.5	37	92.5	1.07	0.266
35	تعقد الكلية الدورات التدريبية في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين	1	2.5	1	2.5	38	95	1.07	0.349
36	تتواصل الكلية مع موظفيها وطلابها عبر الرسائل القصيرة sms	1	2.5	1	2.5	38	95	1.07	0.349
37	تتعاون الكلية مع جهات أخرى في مجال الأبحاث العلمية والتطبيقية	27	67.5	12	30	1	2.5	2.65	0.533
38	يسهل الوصول الكترونيا إلي المعلومات التي تخص الكلية	1	2.5	1	2.5	38	95	1.07	0.349
39	يستفيد موظفو الكلية من خدمة الانترنت في بناء علاقات التواصل مع الجامعات والمؤسسات الأخرى	2	5	3	7.5	35	87.5	1.17	0.500
	المتوسط العام والانحراف العام								0.168



شكل بياني (4) النسب المئوية لعبارات المحور الرابع (رأس مال العلاقات)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث متفقون على أن إدارة الكلية لا تعتني بإدارة رأس مال العلاقات لديها بمتوسط قدره (1.30 من 3) وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من 1 إلى 1.66) وهي الفئة التي تشير إلى خيار غير موافق.

اتفقت آراء عينة البحث على أن إدارة الكلية لا تقوم بتطوير قدرات طلابها وتنمية ثقافتهم ولا تقوم بإجراء الدورات التدريبية في مجال الاتصال والتواصل وهذا يعود إلى عدم إدراك أهمية الدورات التدريبية وما لها من دور في رفع المهارات والمعلومات والاطلاع على كل ما هو جديد في مجال العمل والعلوم المتعلقة بالجانب الرياضي وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Aydoros, 1999) التي أشارت إلى أن العمداء لا يولون اهتماماً بتنظيم برامج أو دورات تدريبية للتنمية المهنية للإداريين أو المناصب الإدارية.

كما أن عملية الاتصال والتواصل مع الآخرين يجب أن تكون في مقدمة اهتمامات إدارة الكلية نظراً لأهمية الاتصال في تحسين سير العمل وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرارات، وتأكيداً على ذلك أشار (Adon, 2007) أن الاتصال الإداري يهدف إلى البلوغ بالمؤسسة إلى درجة من النموذجية في عملية اتخاذ القرارات داخلها فضلاً عن وضع ثقافة تنظيمية تتضمن قيماً ومبادئ تخدم وتنمى مع طبيعة المؤسسة.

وترى الباحثة أن رأس مال العلاقات يسهم في تحقيق التميز للكلية من خلال العمل على عقد الاتفاقات مع مؤسسات المجتمع المدني بهدف تطوير الخدمات وتطوير المخرجات والسعي لمتابعة وحل المشكلات المتعلقة بعملية تقديم الخدمة للطلاب ولسوق العمل وتحقيق رضاه وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (Shaaban, 2011) والتي بينت أن رأس مال العلاقات يسهم بشكل أكبر من رأس المال البشري والهيكل في تطوير الأداء ودراسة (Al-Rusan, & Ajlouni, 2010) التي أكدت على أهمية رأس مال العلاقات في تحقيق الأداء المتميز وبالتالي النجاح المؤسسي، ومن خلال هذا العرض يتضح تحقق الفرضية الرابعة والتي تشير إلى أن مستوى إدارة رأس مال العلاقات "الزبون" في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين ضعيف.

خامسا : اختبار الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بكلية التربية الرياضية بجامعة تشرين تبعاً لمتغير التحصيل الأكاديمي - الوظيفة والجدولان رقم (5) ورقم (6) يظهران ذلك :

جدول (5) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي - متغير التحصيل العلمي

قيمة F	Sig
2.882	0.69

يبين الجدول رقم (5) أن القيمة الاحتمالية sig المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 حيث كان مستوى الدلالة 0.69 وبذلك يمكن الاستنتاج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي مجالات رأس المال الفكري تعزى إلى التحصيل العلمي .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة البحث على مستوى عال من التحصيل العلمي والمعرفي وعلى دراية بأهمية رأس المال الفكري ولهم وجهات نظر متقاربة حوله ، وانفقت نتيجة البحث مع دراسة (Salem ، 2015) و دراسة (Al-khodari ، 2015) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، بينما اختلفت نتيجة البحث مع دراسة (Shaaban ، 2011) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي .

جدول (6) نتائج اختبار التحليل الأحادي - متغير الوظيفة

قيمة F	Sig
2.882	0.69

يبين الجدول رقم (6) أن القيمة الاحتمالية sig المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 حيث كان مستوى الدلالة 0.69 وبذلك يمكن الاستنتاج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي مجالات رأس المال الفكري تعزى إلى الوظيفة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة البحث هم على اطلاع واسع على أبعاد رأس المال الفكري في الكلية، وعلى اتصال واحتكاك مباشر بكل مكوناته، كما لديهم معرفة بنتائج الاهتمام برأس المال الفكري. وانفقت نتيجة البحث مع دراسة Al-khatib (، 2013) ، ودراسة (Salem، 2015) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، بينما اختلفت نتيجة البحث مع دراسة Kashkash (، 2014)، ودراسة (Shaaban، 2011) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

وبعد استعراض نتائج البحث ومن خلال مناقشة فرضيات البحث تبين أن مستوى إدارة رأس المال الفكري في كلية التربية الرياضية ضعيف بكافة مجالاته من حيث قلة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد المورد الأهم في الكلية وعدم الاهتمام باستغلال الطاقات الموجودة في الكلية لصالح تطوير العمل والنهوض بالمستوى الإداري بالإضافة إلى عدم الاهتمام برأس مال العلاقات المتمثل بسوق العمل والطلاب والذي يمثل العامل الأساسي في التعرف على جودة المنتج الذي تقدمه الكلية وهو ما يجيب على التساؤل الأساسي للبحث المتمثل في : ما واقع إدارة رأس المال الفكري في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين؟

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

أظهرت الدراسة الاستنتاجات الآتية:

- 1- لا يعد الرضا عن العمل من أولويات اهتمامات إدارة الكلية حيث أنها لاتسعى لتحقيق درجة رضا عالية عن العمل بين الموظفين.
- 2- عملية حل المشكلات من الأمور الثانوية لدى إدارة الكلية ولا تحظى بالإهتمام الكافي حيث إن الإداريين لا يشاركون في حل مشاكل العمل.
- 3- لاتسعى إدارة الكلية إلى تشجيع موظفيها وطلابها على المشاركة في المؤتمرات العربية والدولية .
- 4- رؤية وسياسة الكلية غير واضحة بالنسبة للموظفين .
- 5- لا تسعى الكلية إلى تنمية قدرات طلابها وثقافتهم وعلاقاتهم وتعزيز عمليات التواصل مع الأطراف ذات الصلة.
- 6- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيري التحصيل العملي والوظيفة.

التوصيات:

بعد استعراض نتائج البحث توصي الباحثة بما يأتي :

- 1- التعامل مع رأس المال الفكري كمورد استراتيجي بين الموارد التي تمتلكها الكلية والحفاظ عليه واستثماره بغرض التطوير المستمر .
- 2- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول رأس المال الفكري ونشرها وتعزيزها داخل الكلية .
- 3- تمكين قدرات الموظفين في الكلية من أجل تحمل مسؤولياتهم ونشاطاتهم والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشاكل الإدارية.
- 4- تلبية احتياجات الموظفين الفكرية والمهارية وتطوير قدراتهم العملية وتوسيع مداركهم العلمية والارتقاء بمستواهم الثقافي.
- 5- توفير البيئة المناسبة لتشجيع الموظفين على الابتكار وتنمية الإبداع حول آلية تقديم الخدمات وأداء العمل حسب حاجة المجتمع وسوق العمل.
- 6- إيفاد العاملين والطلاب المتميزين للمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تعقد في المؤسسات التعليمية داخليا وخارجيا.
- 7- توطيد العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي من أجل الإفادة من إمكانياتهم وخبراتهم في تعزيز رأس المال الفكري في الكلية.

Reference:

- Abdo, Hani Mohammed. *Intellectual capital management as an entry point for the development of the competitiveness of business organizations: a field study*, PHD, Business School, Suez Canal University, Egypt, 2006, p90.
- Adon, Namar Dadi. *Communication and its role in the efficiency of the economic institution*, First edition, Dar Mohammedia, Algeria, 2007, p45.
- Al- Ali, N., *Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, U.S.A. 2003, p380
- Al-Ameri, Saleh, Mahdi, Mohsen, Al-Ghalibi, Taher, Mohsen Mansour. *Management and Business*, 2nd Edition, Wael Publishing and Distribution House, Amman, Jordan, 2008, p134.
- Al-Arabi, Ben Dawood . *Participation in decision-making and human relationships is one of the pillars of effective communication in the organization*, Journal of Humanities and Social Sciences, Issue 16, September, University of Qasdi Marbah and Reqala, Algeria, 2014 , p32.
- Al-Khatib, Mazaza Abdullah . *The role of intellectual capital in the development of administrative competence among administrative staff in the Palestinian Ministry of Education in the Gaza Strip* , Published Mba Thesis, Faculty of Commerce, Al-Azhar University, Gaza ,2013 , p37.
- Al-Khodari , Maha . *The reality of managing intellectual capital at private Palestinian universities in the Gaza Strip* , An unpublished master's thesis , Al-Aqsa University , Gaza, Palestine ,2015 , p 67-68.
- Al-Rusan, Mahmoud, Ajlouni, Mahmoud . *The impact of intellectual capital on innovation in Jordanian banks* , Damascus University Journal of Economic symour, Volume 26, Issue 2 , 2010 , p90-93.
- Al-Zir, Imad Daoud Hassan . *The Role of Intellectual Capital in Achieving Creativity among Employees of Palestinian Universities in the West Bank*, Unpublished PhD, Business School, Jinan University, Lebanon, 2018, p62.
- Attia, Mahmoud . *Organizational Behavior in Business Organizations*, Wael Publishing and Distribution House, Amman ,2008, p97.
- Aydaros, Ahmed Najmuddin . *Development of administrative performance in Egyptian university colleges in light of some foreign experiences*, unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Zagazig University, Cairo, 1999, p11.
- Hals, Salem Abdullah . *The reality of intellectual capital and its impact on the financial performance of banks listed on the Palestine Stock Exchange*, unpublished master's thesis, Faculty of Economics and Management Sciences, Islamic University, Gaza, 2019, p28.
- Hasan ,Rawia . *A strategic entry for human resources planning and development*, University House ,Alexandria ,Egypt ,2005 , p 74-86
- Kashkash, Khaled Ahmed . *Intellectual Capital Management and Its Relationship in Enhancing Competitive Advantage - Applied Study on Palestinian Universities in the Gaza Strip*, M.A. - Unpublished In Business Administration, Business School, Al-Azhar University, Gaza, 2014, p89.
- Kotter, John P., *The balanced score card : judejment of common and unique performance measures* , the accounting review USA. 2000, p471.
- Masauda, Mahmoud . *The availability of knowledge capital to achieve competitive advantage and obstacles provided by a field study on the Jordanian pharmaceutical sector*, unpublished master's thesis, Faculty of Commerce, Jordan, 2009 , p45.

- Ma'akil, Noura . *Diversity management is concerned with equality, justice and equal opportunity and needs our schools*, Knowledge Magazine website, 20/8/ 2019, 2015 http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=440&SubModel=11 &ID=2581
- Mazlan, Ismail, , “*The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia*”, PhD, Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia, 2005,p567
- Mitchell, H., J., , *Study: “A model for managing Intellectual capital to generate wealth”*, A thesis of Doctor of Philosophy in Business, New Zealand, Massey University,2010.34
- Niven , P.R, , *Balanced scorecard : step by step maximizing performance & maintaining results* , john wiley & sons, New York,2002,p 73
- Obeid, Nagham Hassan. *Impact of intellectual capital on regulatory performance*, Master's thesis, Faculty of Management and Economics, University of Baghdad, Iraq,2000, p94.
- Ramirez T and Gordillo l , *Recognition and appreciation of intellectual capital in Spanish universities*, Journal of Intellectual Capital,Vol.(1),No. (2), Spain,2014 ,p 67
- Salem, Fadi . *Managing intellectual capital and its role in improving the social environment in the Gaza Strip* , Published Mba Thesis, Faculty of Commerce, Al-Azhar University, Gaza ,2015 , p85.
- Shaaban, Mustafa Rajab . *Intellectual capital and its role in achieving the competitive advantage of the Palestinian cellular telecommunications company Jawwal – case study* , Published Mba Thesis, Faculty of Commerce , Islamic University , Gaza ,2011 , p35.
- Talib, Alaa, Abadi, Hashim . *The interactive relationship between knowledge management and intellectual capital* , Research submitted to the first practical conference, Faculty of Management and Economics , April 18-19, Karbala University ,2006 , p67.
- Waqas , A. Bashir, U,Sattar , M ,Abdullah. *Factors influencing job satisfacation and its impact on job loyalty* ,International journal of learning and development , USA.2014 ,p89.
- Youssef, Abdul Sattar Hussein . *Study of intellectual capital in business companies*, Faculty of Economics and Management Sciences, Zaytouna University of Jordan, Amman,2005, p87.