

## دور العدالة التنظيمية في تعزيز رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية

### الطلاب بجامعة الزقازيق

\* أ.د/ أيمن علي عبد الحميد الشاعر

\*\* أ.د/ أحمد عبد العزيز محمد شريف

\*\*\* د/ كريم هشام أحمد الغندور

\*\*\*\* محمد روعي منير صالح

### مقدمة ومشكلة البحث :

تدرك المجتمعات المتقدمة اليوم أن الثروة الحقيقية لا تأتي من الموارد الطبيعية فحسب ، بل من العقول المفكرة والمبدعة التي تشكل رأس المال الفكري للمؤسسات ، حيث يُعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي للإبداع والتطوير ، ويعتمد نجاح الشركات على قدرة العقول على الابتكار والتكيف مع التحولات السريعة في عالم الأعمال، مما يعكس تحولاً نحو اقتصاد المعرفة ، وكما قال ستيف جوبز ' الابتكار هو ما يميز القائد عن التابع' ، فإن القادة الناجحين يحفزون التفكير الإبداعي داخل فرقهم ، وبذلك أصبح الإنسان محور النجاح المؤسسي ، حيث يُحدث الفرق بين الجمود والنمو المستدام .

ويعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها على توافر متغيرات تنظيمية ضرورية تعكس شخصية المنظمة وتحدد هويتها ، ويشكل تأثير العوامل النفسية والاجتماعية دوراً محورياً في تعزيز الأداء وتطويره لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية ، ومن خلال توفير بيئة عمل تدعم العدالة التنظيمية ، تمكين الأفراد ، ودعم تقدير الذات ، ويمكن بناء ثقافة تنظيمية قوية تعزز فعالية الأداء وتحقق النجاح المستدام . (٣٥٥:٣٢)

وتعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوماً نسبياً وأحد المتغيرات المهمة التي تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين وأداء المنظمة ، كما أن شعور العاملين بالعدالة يحفزهم لبذل المزيد من الجهد وتحقيق نتائج إيجابية ، بينما يؤدي غياب العدالة إلى استيائهم وتراجع الأداء التنظيمي ، وبالتالي فإن تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين يعتمد بشكل أساسي على إحساسهم بالعدالة داخل المنظمة . (٣١:٢٤)

ونظراً لأهمية رأس المال الفكري باعتباره من أكثر الأصول قيمة في القرن الحادي والعشرين ، فهو يمثل قوى علمية قادرة على إدخال تعديلات جوهرية في أعمال المؤسسات ، كما يعد من أهم

\* أستاذ الإدارة الرياضية ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية بنين - جامعة الزقازيق.

\*\* أستاذ بقسم نظريات وتطبيقات الرياضات الجماعية - كلية التربية الرياضية بنين - جامعة الزقازيق .

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - بكلية التربية الرياضية بنين - جامعة الزقازيق .

\* أخصائي رياضي - جامعة الزقازيق .

المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري المعاصر ، فضلاً عن ذلك ، فإن أرس المال الفكري يولد مزيداً من الاستثمارات التكميلية بصورة شبه دائمة ، مما ينتج عنه دائرة مغذية للذات من الاستثمار ، وخلق القيمة ، فالأصول الفكرية أكثر أهمية من أي أصول أخرى فالمعرفة وحدها هي التي تمكن المؤسسات من تمييز خدماتها عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها . (٨:١٣١)

ويري كلا من **Gogan,L & Duran,D (٢٠١٤م)** أن رأس المال الفكري عبارة عن مجموعة من العمليات الدورية والمستمرة ، التي تهتم بتنسيق الأنشطة المراد القيام بها ، وتحديد إجراءات تخطيط الأصول الفكرية غير الملموسة ، وقياسها وتقييمها ، لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، ولهذا فإن إدارة رأس المال الفكري أضحت المفتاح الرئيس المحدد للتنمية ، والركيزة الأساسية لتطور المجتمعات ، وتقدمها وزيادة إنتاجيتها وفعاليتها في الوقت الحالي . (٣٠:٥٨)

وتشير **عبير مختار سويبي (٢٠١٧م)** أن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها يعتمد على مجموعة من العوامل يأتي في مقدمتها قدرتها على تعزيز العنصر البشري لديها ، وحل المشكلات التنظيمية التي من شأنها التأثير على كفاءة وفعالية هذا العنصر ، ومن أهم تلك المشكلات غياب العدالة التنظيمية كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المباشر على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها والتي تفسر الكثير من السلوكيات والممارسات التنظيمية ، وانعكاس ذلك على مستوى رأس المال الفكري للأعضاء باعتباره أحد المداخل الهامة لدعم السلوك التنظيمي الإيجابي إذا ما توفرت الظروف والمناخ التنظيمي الملائم ، وذلك من خلال ما يحققه من نتائج إيجابية في مجال تنمية الموارد البشرية وإدارة الأداء . (٢٢:٥٥٣)

ومن خلال الاطلاع على "بطاقات التوصيف للعاملين بجامعة الزقازيق" ، يتبين أن العاملين بإدارات رعاية الطلاب يشكلون العمود الفقري للأنشطة الجامعية ، حيث يلعبون دوراً محورياً في توثيق العلاقات بين الطلاب وأساتذتهم وبين طلاب الجامعات المختلفة ، كما يسهم هؤلاء العاملون في تعزيز الهوية الوطنية والقيم المجتمعية من خلال تنظيم أنشطة ثقافية واجتماعية ، إضافة إلى توسيع قاعدة الأنشطة الطلابية عبر توفير الإمكانيات اللازمة ، كما يجرون بحثاً للتعرف على مشكلات الشباب ووضع حلول مناسبة ، ويشرفون على إدارة المنشآت الرياضية ومراكز تجمع الشباب ، وتنوع أدوارهم يعكس تعقيد المهام الإدارية التي يتولونها ، ما يتطلب اتخاذ قرارات تؤثر بشكل مباشر على جودة الأنشطة والحياة الطلابية ، لذا فإن تطوير مهاراتهم وتعزيز بيئة العدالة التنظيمية يعد ضرورياً لتحسين رأس المال الفكري والابتكار داخل الجامعة .

من خلال خبرة الباحثون وعملهم في مجال الأنشطة الطلابية الجامعية ، تم التوصل إلى مجموعة من المعوقات التنظيمية التي تؤثر سلباً على بيئة العمل داخل إدارات رعاية الطلاب في الجامعة ، أبرزها قصور التشريعات التي تدعم الإبداع ، ونقص برامج التنمية المهنية المصممة

لتطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع التغيرات السريعة ، كما تعاني الإدارات من غياب نظام تشاركي ، نقص الصلاحيات للإداريين ، وندرة الحوافز التي تؤثر على دافعية العاملين ، بالإضافة إلى ذلك تعيق قلة المخصصات المالية ونقص القاعات المجهزة والأنظمة الإلكترونية المتكاملة جودة الأنشطة وتقييمها ، أما المعوقات البشرية فتشمل ضعف مهارات البحث العلمي والعمل الجماعي ، مما يحد من الإبداع والتطور الجماعي ، هذه التحديات تستدعي إعادة تقييم البيئة التنظيمية والتشريعية لتعزيز الأداء وفتح آفاق جديدة للتطور المهني والإبداع .

لذا ، كان لنا في هذا الإطار السعي نحو الاطلاع على واقع توافر أبعاد العدالة التنظيمية ، والتي تشمل العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، والعدالة التفاعلية ، ودراسة مدى علاقتها وأثرها في تعزيز وتنمية رأس المال الفكري للعاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ، كوسيلة لتحفيز العاملين ، وزيادة قدرتهم على الابتكار، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام ، إذ أن تعزيز العدالة التنظيمية لا يُعزز فقط من بيئة العمل ، بل يمكن أن يساهم أيضاً في تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تعكس التزام المؤسسة بتوفير بيئة عمل عادلة ومحفزة ، وبالتالي ، يمكن القول إن تحقيق العدالة التنظيمية يُعد خطوة ضرورية نحو بناء رأس المال الفكري القوي ، والذي يُعتبر أحد الأصول الأكثر قيمة في المؤسسة ، ويُعزز من قدرتها التنافسية في ظل التحديات المعاصرة .

ومن خلال الاطلاع على الدراسات المرجعية والتي تناولت العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة

على عدة متغيرات تنظيمية كدراسة سامر البشابشة (٢٠٠٨م) (١٤) ، Edward & Choong ، & Tioh (٢٠١٠م) (٢٩) ، طارق الفاروق (٢٠١٤م) (١٧) ، بسمة عبد الحافظ (٢٠١٥م) (٧) ، عبير سويقي (٢٠١٧م) (٢٢) ، محمد منصور (٢٠١٧م) (٢٥) ، السيد عبد العال (٢٠١٩م) (٦) ، فقد أظهرت نتائج تلك الدراسات دور العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية في تعزيز الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، والإبداع المؤسسي ، مع التركيز على أهمية إدراك العاملين لمفهوم العدالة وانعكاسه على تحسين بيئة العمل وتقليل معدل دوران العاملين ، كذلك أظهرت الدراسات أهمية العدالة الإجرائية كأحد العوامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الانتماء والتماثل التنظيمي داخل المؤسسات .

وكذلك من خلال الاطلاع على الدراسات المرجعية والتي تناولت رأس المال الفكري وأثره في مختلف السياقات التنظيمية كدراسة أحمد فاروق وأحمد رمضان (٢٠١٦م) (٢) ، أسماء نصر (٢٠٢٠م) (٤) ، أشرف ممش (٢٠١٨م) (٥) ، صابرين مرسل (٢٠١٨م) (١٦) ، عبد الرحمن مصطفى (٢٠٢٣م) (١٩) ، عبدالله المطيري (٢٠١٨م) (٢١) ، محمود هدية (٢٠١٨م) (٢٦) ، ياسمين خضير (٢٠١٧م) (٢٧) ، إلى دور رأس المال الفكري المحوري في تحسين كفاءة الأداء الإداري ، وتحقيق التميز المؤسسي ، وتعزيز الميزة التنافسية ، كما سلطت الضوء على أهمية تطوير

القيادات ودور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري ، مع التأكيد على الحاجة إلى استراتيجيات تعزز استثماره بشكل أكثر فعالية لتحسين جودة الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة .  
ومما سبق يتضح لنا أن نجاح الجامعة في النهوض برسالتها يعتمد بشكل كبير على مدى نجاح جهازها الإداري في تطبيق العدالة التنظيمية ، التي تُعد مؤشراً أساسياً لنجاح المستويات الإدارية ، إذ تساهم العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي وخلق بيئة عمل إيجابية تحفز الإبداع والابتكار، بينما يؤدي غيابها إلى التوتر النفسي والضغط العصبي ، مما يؤثر سلباً على الأداء ، لذا فإن تعزيز العدالة التنظيمية ضرورة لتحسين المناخ الداخلي للجامعة ودعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية .

### **أهمية البحث :**

#### **١- الأهمية النظرية :**

تظهر الأهمية النظرية لهذا البحث في دوره في تعزيز الفهم الأكاديمي العميق للعلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الفكري ، مما يفتح آفاقاً جديدة للنقاش الأكاديمي ، مما يساهم في وضع أطر نظرية مبتكرة ، بالإضافة إلى ذلك ، يمكن للنتائج أن تكون نقطة انطلاق لتطوير نماذج تفسيرية تستخدم في الدراسات المستقبلية ، مما يعزز من قدرة المؤسسات الأكاديمية على تحقيق فهم أعمق للتفاعل بين العوامل التنظيمية والموارد البشرية .

#### **٢- الأهمية العلمية :**

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في تقديم نتائج عملية يمكن تطبيقها في إدارات رعاية الطلاب لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رأس المال الفكري ، كما يساهم البحث في وضع استراتيجيات مستدامة تساعد على خلق بيئة عمل أكثر عدالة وتحفيزاً ، ويمكن استخدام البيانات الناتجة كنموذج عملي يسترشد به في تصميم برامج تدريبية وتطويرية ، مما يعزز من تحقيق الأهداف التنظيمية ويساهم في تحسين جودة الأنشطة الجامعية المقدمة للطلاب .

### **هدف البحث :**

التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحسين رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق .

### **تساؤلات البحث :**

في ضوء هدف البحث تم صياغة التساؤلات التالية .

- ما واقع العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (التوزيعية - الإجرائية - التفاعلية) لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ؟ .

- ما واقع رأس المال الفكري بأنواعه المتمثلة في (البشري - التنظيمي - العلاقات) لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ؟ .
- ما طبيعة العلاقة بين محاور إستبيان العدالة التنظيمية ومحاور إستبيان رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ؟ .

### المصطلحات المستخدمة في البحث :

- ١- رأس المال الفكري : هي " مجموعة ما يمتلكه العاملون بالمؤسسات التعليمية من المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الإجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية والصريحة واستراتيجيات العمل والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية ورفع جودة أدائها وتميزها " . (٢٥:١٠)
- ٢- العدالة التنظيمية : هي " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات " . (٣٣:٢٤)
- ٣- إدارة رعاية الطلاب : هي " تلك النسق الفرعي داخل الكليات والمعاهد الذي يسعى إلى معاونتها في تحقيق رسالتها التربوية والتعليمية من خلال جهود مهنية متكاملة اجتماعياً وثقافياً ورياضياً وفنياً ، يقدمها مهنيون متخصصون كفريق عمل وفق سياسة محددة وخطة عمل متفق عليها يتم تنفيذها لرعاية الطلاب جسماً وعقلياً ونفسياً وخلقياً ، بما يؤدي إلى تنمية الوعي الاجتماعي لديهم وجعلهم مواطنين صالحين " . (٧٠،٦٩:٢٠)

### الدراسات المرجعية :

- ١- الدراسات المرجعية التي تناولت العدالة التنظيمية في الهيئات والمؤسسات :
  - قام سامر عبد المجيد البشابشة (٢٠٠٨م) (١٤) ، بدراسة بعنوان " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية " ، تهدف إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على ٩١٩ فرداً من العاملين بالمؤسسات العامة الأردنية ، وتوصلت النتائج إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة ، حيث احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ، بينما جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة .
  - قام Edward & Choong & Tioh (٢٠١٠م) (٢٩) ، بدراسة بعنوان " ٠٠ " ، تهدف إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية

- ترك العمل ، وقد اتبع الباحثون المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على ٣٠٠ موظف من الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا ، وتوصلت النتائج إلى أن المستويات العالية من إدراك العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل .
- قام طارق عمر الفاروق (٢٠١٤م) (١٧) ، بدراسة بعنوان " دور العدالة التنظيمية في المحافظة على رأس المال البشري بالمنظمة بالتطبيق على شركات الوكالة الملاحية بقطاع النقل البحري بمحافظة القاهرة " ، تهدف إلى التأكد من وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والمحافظة على رأس المال البشري بجميع عناصره ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي الميداني ، واشتملت عينة البحث على ١٦ مديراً ، ١٠٤ موظف ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة وبين رأس المال البشري .
- قامت بسمة أحمد عبد الحافظ (٢٠١٥م) (٧) ، بدراسة بعنوان " قياس مدى تأثير العدالة التنظيمية على تنمية الإبداع المؤسسي " ، تهدف إلى قياس تأثير إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها على تنمية الإبداع المؤسسي ، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واشتملت عينة البحث على ٣٢٢ فرداً ، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائي لأبعاد العدالة التنظيمية الخمسة على تنمية الإبداع المؤسسي ، حيث كان التأثير الأكبر للعدالة الإجرائية.
- قامت عبير مختار سويدي (٢٠١٧م) (٢٢) ، بدراسة بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر فرع أسبوط " ، تهدف إلى تحديد مستوى إدراك العدالة التنظيمية ومستوى رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، بالإضافة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي ، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واشتملت عينة البحث على ٢٤٥ عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر فرع أسبوط ، وتوصلت النتائج إلى أن أكثر الأبعاد تأثيراً كان بعد العدالة الإجرائية يليه بعد العدالة التفاعلية
- قام محمد أحمد منصور (٢٠١٧م) (٢٥) ، بدراسة بعنوان " العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الأخصائيين الرياضيين بإدارة رعاية الشباب بجامعة بنها " ، تهدف إلى توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الأخصائيين الرياضيين ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على ١١٣ أخصائياً رياضياً ، وتوصلت النتائج إلى وجود نقص في العدالة التوزيعية وغياب العدالة الإجرائية ، مع ملاحظة إيجابيات في التقييم بناءً على الجهود والإنجازات .
- قام السيد عبد العال محمد (٢٠١٩م) (٦) ، بدراسة بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي مدرس التربية الرياضية بمحافظة الشرقية " ، تهدف إلى التعرف على العلاقة بين

العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية بمحافظة الشرقية ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على ٢٠٠ مدرس ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ، حيث يؤثر إحساس العاملين بالعدالة على الرضا الوظيفي .

٢- الدراسات المرجعية التي تناولت رأس المال الفكري في الهيئات والمؤسسات :

- قام أحمد فاروق عبد القادر وأحمد رمضان توفيق (٢٠١٦م) (٢) ، بدراسة بعنوان " دور رأس المال الفكري في رفع كفاءة الأداء الإداري للهيئات الرياضية بجمهورية مصر العربية " ، تهدف إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في رفع كفاءة الأداء الإداري للهيئات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على ١٥٩ مفحوصاً ، وتوصلت النتائج إلى أن رأس المال الفكري يعزز كفاءة الأداء الإداري ويحسن مستوى الخدمات المقدمة .

- قامت ياسمين يحي خضير (٢٠١٧م) (٢٧) ، بدراسة بعنوان " رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي والأداء التسويقي بالأندية الرياضية " ، تهدف إلى التعرف على رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي والتسويقي بالأندية الرياضية ، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على ١٠٥ أفراد من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة المنيا ، وتوصلت النتائج إلى ضعف إدراك مفهوم رأس المال الفكري وتأثيره على جودة الأداء المؤسسي .

- قام أشرف محمد مشمش (٢٠١٨م) (٥) ، بدراسة بعنوان " واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية " ، تهدف إلى التعرف على واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر الوظائف الإشرافية ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على ٢٨٩ موظفاً ، وتوصلت النتائج إلى أن الإدارة العليا تسهم بشكل كبير في تنمية رأس المال الفكري .

- قامت صابرين عطية مرسل (٢٠١٨م) (١٦) ، بدراسة بعنوان " إدارة رأس المال الفكري ودوره في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحادات الرياضية المصرية " ، تهدف إلى التعرف على دور إدارة رأس المال الفكري في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحادات الرياضية المصرية ، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على ٨٥ من أعضاء مجالس الإدارات والعاملين بالاتحادات الرياضية ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة رأس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية .

- قام عبدالله محمد المطيري (٢٠١٨م) (٢١) ، بدراسة بعنوان " إطار مقترح لدور رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي " دراسة تطبيقية على جامعة الكويت " ، تهدف إلى التعرف على تأثير رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي بجامعة الكويت ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على ٣٧٣ موظفاً و ٣٨٤ طالباً ، وتوصلت النتائج إلى أن رأس المال الفكري يؤثر إيجابياً على عمليات التطوير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية .
- قام محمود عبد العزيز هدية (٢٠١٨م) (٢٦) ، بدراسة بعنوان " رأس المال الفكري وعلاقته بمستوى الإنجاز بالاتحاد المصري لكرة السلة " ، تهدف إلى دراسة رأس المال الفكري وعلاقته بمستوى الإنجاز بالاتحاد المصري لكرة السلة ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على ٣٢٤ فرداً من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد وأعضاء مجالس إدارات الأندية ، وتوصلت النتائج إلى وجود ضعف في الاهتمام برأس المال الفكري داخل الاتحاد المصري لكرة السلة .
- قامت أسماء عبد الفتاح نصر (٢٠٢٠م) (٤) ، بدراسة بعنوان " تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة " ، تهدف إلى وضع تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة ، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على ٢٠٩ أعضاء هيئة تدريس ، وتوصلت النتائج إلى وجود تحديات تحول دون استثمار رأس المال الفكري بفاعلية .
- قام عبد الرحمن أحمد مصطفى (٢٠٢٣م) (١٩) ، بدراسة بعنوان " علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي للأندية الرياضية " ، تهدف إلى التعرف على علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي للأندية الرياضية ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على ٣١٠ أفراد من مديري الأنشطة الرياضية والإداريين الرياضيين ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي .

## إجراءات البحث .

أولاً : منهج البحث :

قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي بالإسلوب المسحي بخطواته واجراءاته نظراً لملاءمته وطبيعة البحث .

ثانياً : مجتمع البحث :

قام الباحثون بإختيار مجتمع البحث من العاملين بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ، والعاملين بإدارات رعاية الطلاب بكليات الجامعة ، على مختلف درجاتهم الوظيفية " مدير عام ، كبير اخصائيين ، الدرجة الاولى ، الدرجة الثانية ، الدرجة الثالثة " من الذكور والاناث والبالغ عددهم (١٦٨) موظف ، وذلك وفقاً للإحصاء الجامعي ٢٠٢٣م / ٢٠٢٤م .



ثالثا : عينة البحث :

قام الباحثون باختيار عينة البحث الأساسية ، والإستطلاعية من العاملين بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ، والعاملين بإدارات رعاية الطلاب بكليات الجامعة خلال العام الجامعي ٢٠٢٣م / ٢٠٢٤م بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، وقد بلغ عدد أفراد العينة (١٠٤) موظف بنسبة (٦١,٩٪) من مجتمع البحث ، تم إختيار (٣٥) موظف بنسبة (٣٣,٦٥٪) من عينة البحث الكلية لإجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم ، وبذلك تصبح عينة البحث الأساسية (٦٩) موظف بنسبة (٦٦,٣٥٪) من عينة البحث الكلية ، ويوضح جدول (١) توصيف عينة البحث الكلية وفقا للدرجة الوظيفية .

جدول (١)

توصيف عينة البحث الكلية وفقا للدرجة الوظيفية

الدرجة (الثانية - الثالثة) التخصصية	التصنيف طبقاً للدرجة الوظيفية			النسبة المئوية	العدد	النوع	م
	الرؤساء	مديري العموم كبير أخصائيين	الدرجة (الأولي) التخصصية مديري الإدارات				
٧٢	٣٢	٢٤	٨	١٠٠٪	104	العينة الكلية	١
23	12	10	2	٣٣,٦٥٪	35	العينة الاستطلاعية	٢
49	٢٠	١٤	٦	٦٦,٣٥٪	69	العينة الأساسية	٣

رابعا : ادوات جمع البيانات :

١-المقابلة الشخصية :

قام الباحثون بإجراء مقابلات شخصية كإحدى الأدوات النوعية لجمع البيانات ، حيث هدفت هذه المقابلات إلى التعرف بعمق على البيئة الوظيفية للعاملين في إدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ، وتم تصميم أداة المقابلة بعناية لتتناول ثلاثة محاور رئيسية : العدالة التنظيمية ، رأس المال الفكري ، والعلاقة بينهما ، وتضمنت الأسئلة استفسارات موجهة حول توزيع الموارد ومدى شفافية السياسات الإدارية ، بالإضافة إلى تأثير العدالة التنظيمية على الإبداع والكفاءة المهنية ، كما ركزت الأسئلة على تقييم فرص التدريب والتطوير ، وتحليل طبيعة العلاقات المهنية بين العاملين ، وقد شملت العينة (١٥) موظفا من مختلف الفئات الوظيفية ، وتم تنفيذ المقابلات داخل الحرم الجامعي مع الالتزام بالسرية التامة ، واستُخدم تحليل المضمون لتفريغ وتنظيم البيانات ، حيث أظهرت النتائج تحديات مثل غياب العدالة التوزيعية ، نقص الشفافية ، وضعف التواصل ، مما أثر سلباً على رأس المال الفكري .

٢ - الإستبيان :

قام الباحثون بإعداد وتصميم إستمارتي إستبيان : الأولي " واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " ، حيث يتكون هذا الاستبيان من (٤٠) عبارة بهدف

التعرف على واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ، والثانية " واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " ، حيث يتكون هذا الاستبيان من (٤٤) عبارة بهدف التعرف على واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ، وقد مر تصميم الاستبيان بالخطوات التالية :

قام الباحثون بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرجعية في مجال الإدارة الرياضية والمجالات ذات الصلة بتطوير الأداء المؤسسي ، وقد تم عمل مسح مرجعي شامل للمحاور الخاصة بالعدالة التنظيمية ورأس المال الفكري ، وقد ارتضى الباحثون نسبة ٧٠٪ فأكثر لتحديد المحاور المبدئية ، حيث تم تحديدها فيما يلي بالنسبة لمحاور العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) ، أما بالنسبة لمحاور رأس المال الفكري فتتمثلت في (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي (التنظيمي) - رأس المال العلاقات) ، ثم قام الباحثون بعرض هذه المحاور في صورتها المبدئية - مرفق (٣) ، مرفق (٤) على السادة الخبراء - مرفق (١) ، وعددهم (١٥) خبير ، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبة المحور للهدف الذي وضع من أجله ، التعرف على مدى كفاية هذه المحاور للاستبيان ، الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده ، الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته ، وجدول (٢) يوضح ذلك .

#### جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول محاور استبيان واقع (العدالة التنظيمية-رأس المال الفكري) لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق

م	المحاور المقترحة	موافق على هذا المحور		غير موافق على هذا المحور	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١	العدالة التوزيعية	١٥	١٠٠٪	—	—
٢	العدالة الإجرائية	١٥	١٠٠٪	—	—
٣	العدالة التفاعلية	١٤	٩٣,٣٣٪	١	٦,٦٦٪
٤	رأس المال البشري	١٥	١٠٠٪	—	—
٥	رأس المال الهيكلي (التنظيمي)	١٥	١٠٠٪	—	—
٦	رأس المال العلاقات	١٣	٨٦٪	٢	١٣,٣٣٪

يتضح من جدول (٢) النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور استبيان " واقع العدالة التنظيمية " ، ومحاور استبيان " واقع رأس المال الفكري " ، وقد ارتضى الباحثون نسبة ٨٠٪ فأكثر من لأراء الخبراء لإختيار تلك المحاور ، وبهذا انحصرت محاور استبيان " واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " في (٣) محاور هي كالتالي (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) ، كما انحصرت محاور استبيان " واقع رأس المال الفكري لدى العاملين

بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " في (٣) محاور هي كالتالي (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي (التنظيمي) - رأس المال العلاقات) .

ثم قام الباحثون بعد تحديد المحاور الخاصة بإستبيان " واقع العدالة التنظيمية " ، وإستبيان " واقع رأس المال الفكري " ، بصياغة مجموعة من العبارات المقترحة لكل محور ، وتم عرض تلك العبارات على السادة الخبراء ، وذلك للتحقق من الصدق المنطقي والتحقق من مدي إنتماء العبارات للمحاور الخاصة بالإستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات التي تعبر عن محاور إستبيان " واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " (٥٢) عبارة - مرفق (٥) ، كما بلغ عدد العبارات التي تعبر عن محاور إستبيان " واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " (٥٢) عبارة - مرفق (٦) ، وقد ارتضى الباحثون أخذ العبارات التي حصلت علي نسبة مئوية (٨٠%) فاكثر من مجموع الآراء ، وجدول (٣) يوضح عدد العبارات في صورتها المبدئية ، وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقا لآراء السادة الخبراء .

### جدول (٣)

عدد عبارات استبيان واقع (العدالة التنظيمية-رأس المال الفكري) في صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقا لنسبة آراء الخبراء

م	المحور	عدد العبارات المبدئية	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	المحور الأول : العدالة التوزيعية	١٩	٥	١٩-١٤-١٢-٩-٦	١٤
٢	المحور الثاني : العدالة الإجرائية	١٧	٣	١١-٨-٢	١٤
٣	المحور الثالث : العدالة التفاعلية	١٦	٤	١٢-١١-٨-٥	١٢
	الإجمالي	٥٢	١٢		٤٠
٤	المحور الأول : رأس المال البشري	١٩	٢	١٥-٦	١٧
٥	المحور الثاني : رأس المال الهيكلي	١٩	٣	٩-٥-٣	١٦
٦	المحور الثالث : رأس المال العلاقات	١٤	٣	١٤-١٠-٦	١١
	الإجمالي	٥٢	٨		٤٤

يتضح من جدول (٣) عدد العبارات في صورتها المبدئية ، وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها ، وذلك وفقاً لآراء السادة الخبراء ، وبذلك بلغ عدد عبارات الإستبيان التي تم حذفها من إستبيان " واقع العدالة التنظيمية " (١٢) عبارة ، كما بلغ عدد عبارات الإستبيان التي تم حذفها من إستبيان " واقع رأس المال الفكري " (٨) عبارات ، كما تم تعديل صياغة بعض العبارات من قبل السادة الخبراء ، وقد قام الباحثون بتصميم إستمارتي الإستبيان ، وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (نعم ، الى حدما ، لا) ، بالدرجات (١ ، ٢ ، ٣) ، وبذلك تكون الدرجة العظمي لإستبيان " واقع العدالة التنظيمية " هي (١٢٠) درجة ، والدرجة الصغرى (٤٠) درجة ، وتكون الدرجة العظمي لإستبيان " واقع رأس المال الفكري " هي (١٣٢) درجة ، والدرجة الصغرى (٤٤) درجة ، وبذلك أصبحت إستمارتي الإستبيان في

صورتها التجريبية النهائية صالحتين للتطبيق على العينة الاستطلاعية ، مما يُمكن الباحثون من إجراء الدراسة الأولية لتقييم صدق الأداة وفعاليتها قبل تطبيقها على العينة الكلية .

#### خامسا : الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثون بتطبيق استمارتي إستبيان " واقع العدالة التنظيمية " - مرفق (٧) ، " واقع رأس المال الفكري " - مرفق (٨) ، على عينة استطلاعية قوامها (٣٥) موظف من العاملين بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ، وذلك في الفترة من يوم الأحد الموافق ٢٠٢٤/٢/١٨ م ، وحتى يوم الأحد الموافق ٢٠٢٤/٣/٣ م ، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من عينة البحث الكلية ، كما يتضح بالجدول (١) توصيف عينة البحث الكلية ، وذلك بهدف إيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لاستماتي الاستبيان .

المعاملات العلمية لإستمارتي الإستبيان :

١ - المعاملات العلمية لإستمارة إستبيان " واقع العدالة التنظيمية " .

أ- صدق الاستبيان :

#### - صدق الاتساق الداخلي للاستبيان :

قام الباحثون بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل المحور والدرجة الكلية لإستبيان " واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " ، وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٥) موظف ، والجدول (٤) توضح ذلك .

#### جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات إستبيان واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين

بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه  $r = 0.35$

المحور الأول : العدالة التوزيعية		المحور الثاني : العدالة الإجرائية		المحور الثالث : العدالة التفاعلية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.402*	1	0.542*	1	0.651*
2	0.389*	2	0.424*	2	0.585*
3	0.446*	3	0.630*	3	0.525*
4	0.584*	4	0.407*	4	0.796*
5	0.455*	5	0.615*	5	0.631*
6	0.410*	6	0.465*	6	0.660*
7	0.471*	7	0.489*	7	0.496*
8	0.567*	8	0.390*	8	0.430*
9	0.452*	9	0.487*	9	0.569*
10	0.473*	10	0.636*	10	0.402*
11	0.819*	11	0.531*	11	0.509*
12	0.394*	12	0.628*	12	0.496*
13	0.732*	13	0.767*		
14	0.765*	14	0.710*		

\* قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٣٣) ، ومستوى دلالة  $0.05$  ،  $0.334$  .

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور إستبتيان واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق والدرجة الكلية للاستبتيان ككل

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	المحور الأول : العدالة التوزيعية	١٤	0.751*
٢	المحور الثاني : العدالة الإجرائية	١٤	0.794*
٤	المحور الثالث : العدالة التفاعلية	١٢	0.645*

\* قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٣٣) ، ومستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٣٣٤ .

يتضح من الجدول (٤)(٥) أن جميع العبارات المدرجة في استبتيان " واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " ، تتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع ، فقد حققت معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، حيث تجاوزت قيمة "ر" المحسوبة القيمة الجدولية (٠,٣٣٤) في جميع العبارات ، وهذه النتائج تؤكد على موثوقية الاستبتيان وصلاحيته لاستخدامه في الدراسة لقياس واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب .

ب - ثبات الاستبتيان :

- ثبات الاستبتيان باستخدام التجزئة النصفية ومعامل الفا كرونباخ :

قام الباحثون باستخدام طريقة التجزئة النصفية ، عن طريق إيجاد معاملات الارتباط ومعامل الفا كرونباخ بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاور إستبتيان " واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " ، حيث تم تطبيق الاستبتيان علي عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٥) موظف ، وجدول (٦) يوضح ذلك .

جدول (٦)

معامل الارتباط ومعامل الفا كرونباخ بين العبارات الفردية والزوجية لمحاور إستبتيان واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق

م	محاور الإستبتيان	عدد العبارات	العبارات الفردية		العبارات الزوجية	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العدالة التوزيعية	١٤	18.30	1.60	18.28	1.58
2	العدالة الإجرائية	١٤	17.94	2.23	17.20	2.02
3	العدالة التفاعلية	١٢	1.76	1.76	15.40	1.89

\* قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٣٣) ، ومستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٣٣٤ .

يتضح من جدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية لمحاور استبتيان " واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " ، تتراوح ما بين (٠,٣٥٨) \* ، (٠,٨٠٩) \* ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين العبارات ، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للإستبتيان تتراوح ما بين (٠,٧٥٣) \* ، (٠,٩١٥) \* ، تشير هذه النتائج إلى أن الاستبتيان يتمتع باتساق داخلي وثبات قوي ، مما يعزز من موثوقيته وصلاحيته لقياس واقع العدالة التنظيمية .

٢ - المعاملات العلمية لإستمارة إستبيان " واقع رأس المال الفكري " .  
أ- صدق الاستبيان :

- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان :

قام الباحثون بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وحساب قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل المحور والدرجة الكلية لإستبيان " واقع رأس المال الفكري " ، وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٥) موظف ، والجداول (٧)(٨) توضح ذلك .

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات إستبيان واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول : رأس المال البشري		المحور الثاني : رأس المال الهيكلي		المحور الثالث : رأس المال العلاقات	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.652*	1	0.463*	1	0.614*
2	0.422*	2	0.575*	2	0.880*
3	0.738*	3	0.565*	3	0.927*
4	0.920*	4	0.695*	4	0.916*
5	0.745*	5	0.924*	5	0.916*
6	0.618*	6	0.910*	6	0.962*
7	0.422*	7	0.440*	7	0.772*
8	0.448*	8	0.475*	8	0.898*
9	0.422*	9	0.670*	9	0.944*
10	0.820*	10	0.505*	10	0.826*
11	0.527*	11	0.533*	11	0.853*
12	0.763*	12	0.429*		
13	0.557*	13	0.804*		
14	0.768*	14	0.423*		
15	0.622*	15	0.705*		
16	0.637*	16	0.828*		
17	0.771*				

\* قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٣٣) ، ومستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٣٣٤ .

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور إستبيان واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق والدرجة الكلية للإستبيان ككل

م	المحاور	معامل الارتباط
١	رأس المال البشري	*0.919
٢	رأس المال الهيكلي	*0.968
٣	رأس المال العلاقات	*0.953

\* قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٣٣) ، ومستوى دلالة  $0,05 = 0,334$  .  
يتضح من الجدول (٧)(٨) أن جميع العبارات المدرجة في استبيان " واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " ، تتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع ، فقد حققت معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، حيث تجاوزت قيمة "ر" المحسوبة القيمة الجدولية (٠,٣٣٤) في جميع العبارات ، وهذه النتائج تؤكد على موثوقية الاستبيان وصلاحيته لاستخدامه في الدراسة لقياس واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب .

ب - ثبات الاستبيان :

- ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية ومعامل الفا كرونباخ :

قام الباحثون باستخدام طريقة التجزئة النصفية ، عن طريق إيجاد معاملات الارتباط ومعامل الفا كرونباخ بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاور إستبيان " واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " ، حيث تم تطبيق الاستبيان علي عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٥) موظف ، وجدول (٩) يوضح ذلك .

جدول (٩)

معامل الارتباط ومعامل الفا كرونباخ بين العبارات الفردية والزوجية لمحاور إستبيان واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق

م	محاور الإستبيان	عدد العبارات	العبارات الفردية		العبارات الزوجية		معامل الارتباط	معامل الفا كرونباخ
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	رأس المال البشري	17	23.11	3.25	20.80	3.64	*0.926	*0.856
2	رأس المال الهيكلي	16	19.25	3.21	20.40	3.23	*0.932	*0.863
3	رأس المال العلاقات	11	12.57	3.30	15.68	3.01	*0.931	*0.924

\* قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٣٣) ، ومستوى دلالة  $0,05 = 0,334$  .  
يتضح من جدول (٩) أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية لمحاور استبيان " واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " ، تتراوح ما بين (٠,٨٥٦\* ، ٠,٩٢٤\*) ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين العبارات ، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للإستبيان تتراوح ما بين (٠,٩٢٦\* ، ٠,٩٣٢\*) ، تشير هذه النتائج إلى أن الاستبيان يتمتع باتساق داخلي وثبات قوي ، مما يعزز من موثوقيته وصلاحيته لقياس واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بشكل دقيق وموضوعي .

الصورة النهائية لإستمارتي الإستبيان واقع العدالة التنظيمية ، واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق - مرفق (٩) :  
قام الباحثون بإعداد الصورة النهائية لإستمارتي الاستبيان : " واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " ، " واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " ، وإعتمد الباحثون في تصميم الإستبيانات على ميزان تقدير ثلاثي (نعم ، إلى حد ما ، لا) بدرجات (٣ ، ٢ ، ١) لكل خيار ، بحيث تمثل الدرجة الكلية مجموع الدرجات المحققة من العبارات المكونة لكل استبيان ، وبذلك بلغت الدرجة العظمى لاستبيان "واقع العدالة التنظيمية" (١٢٠) درجة ، والدرجة الصغرى (٤٠) درجة ، بينما بلغت الدرجة العظمى لاستبيان " واقع رأس المال الفكري " (١٣٢) درجة ، والدرجة الصغرى (٤٤) درجة ، مما يضمن قياساً دقيقاً وشاملاً للظواهر المدروسة .

سادسا : الدراسة الأساسية :

قام الباحثون بتطبيق إستمارة إستبيان " واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " ، إستمارة إستبيان " واقع رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " - مرفق (٩) ، وذلك بعد التأكد من صدقهما وثباتهما ، وقد تمت إجراءات التطبيق في الفترة من يوم الأحد الموافق ١٠/٣/٢٠٢٤م ، وحتى يوم الخميس الموافق ٢٨/٣/٢٠٢٤م ، وقد بلغ إجمالي العينة الأساسية للبحث (٦٩) موظف من العاملين بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ، والعاملين بإدارات رعاية الطلاب بكليات الجامعة خلال العام الجامعي ٢٠٢٣م/٢٠٢٤م ، بنسبة (٦٦,٣٥٪) من عينة البحث الكلية ، ثم تلي ذلك تفرغ البيانات المتجمعة في الاستمارات المعدة لهذا الغرض تمهيدا لمعالجتها إحصائيا .

سابعا : المعالجات الإحصائية :

قام الباحثون بإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة وتم حساب ما يلي :

- المتوسط الحسابي .
- معامل الفاكرو نباخ .
- الانحراف المعياري .
- اختبار كا٢ .
- معامل لوش .
- معامل الارتباط بيرسون .
- النسبة المئوية .

وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .



## عرض ومناقشة النتائج .

أولاً : عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الأول .

جدول (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة

لعبارة المحور الأول (العدالة التوزيعية) في إستبيان واقع العدالة التنظيمية

(ن = ٦٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كا	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تتوافق متطلبات عملي بإدارة رعاية الطلاب مع قدراتي الذاتية في الأداء	١٢	١٧,٣٩%	٤٨	٦٩,٥٧%	٩	١٣,٠٤%	٤٠,٩٥٧	١٤١	٦٨,١٢%
2	توزع الحوافز المالية على العاملين بإدارة رعاية الطلاب طبقاً لمعايير موضوعية ومحددة	٩	١٣,٠٤%	١٥	٢١,٧٤%	٤٥	٦٥,٢٢%	٣٢,٣٤٨	١٠٢	٤٩,٢٨%
3	يتناسب راتبي الشهري الذي أحصل عليه مع الجهود التي أبذلها في عملي	٧	١٠,١٤%	١٠	١٤,٤٩%	٥٢	٧٥,٣٦%	٥٥,٠٤٨	٩٣	٤٤,٩٣%
4	يتناسب راتبي الشهري الذي أحصل عليه مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	٩	١٣,٠٤%	١٢	١٧,٣٩%	٤٨	٦٩,٥٧%	٤٠,٩٥٧	٩٩	٤٧,٨٣%
5	ينمائل راتبي الشهري الذي أحصل عليه مع أجور الآخرين الذين يبذلون مثل ما أبذل من جهد	١٨	٢٦,٠٩%	٤٢	٦٠,٨٧%	٩	١٣,٠٤%	٢٥,٣٠٤	١٤٧	٧١,٠١%
6	أحظى بمكافآت رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبذله في عملي	٧	١٠,١٤%	٤٤	٦٣,٧٧%	١٨	٢٦,٠٩%	٣٦,٣٩١	١٢٧	٦١,٣٥%
7	أحظى بمكافآت عند حدوث أمور شخصية تتطلب زيادة الأجر عن الآخرين الذين يبذلون مثل ما أبذل من جهد	٩	١٣,٠٤%	١١	١٥,٩٤%	٤٩	٧١,٠١%	٤٤,١٧٤	٩٨	٤٧,٣٤%
8	أحصل على كافة مستحقاتي من مكافآت عند حدوث أمور شخصية تعوقني من بذل الجهد مثل الآخرين	٤٠	٥٧,٩٧%	١٧	٢٤,٦٤%	١٢	١٧,٣٩%	١٩,٣٩١	١٦٦	٨٠,١٩%
9	يراعي العدل في الموافقة على الاجازات المختلفة (طارئة- مرضية- سنوية)	٥٦	٨١,١٦%	١٠	١٤,٤٩%	٣	٤,٣٥%	٧٢,٨٧	١٩١	٩٢,٢٧%
10	توزع المسؤولية الإدارية واعباء العمل على جميع العاملين بإدارة رعاية الطلاب بصورة عادلة	٤	٥,٨٠%	١٥	٢١,٧٤%	٥٠	٧٢,٤٦%	٥٠,١٧٤	٩٢	٤٤,٤٤%
11	توزع الدورات التدريبية على العاملين بإدارة رعاية الطلاب وفق احتياجاتهم لها	٤٢	٦٠,٨٧%	١٦	٢٣,١٩%	١١	١٥,٩٤%	٢٤,٠٨٧	١٦٩	٨١,٦٤%
12	توزيع الموارد المادية في بيئة العمل بشكل عادل بين الأعضاء (مراوح- مكيفات- مكاتب- حاسب آلي) .	٣	٤,٣٥%	٥٦	٨١,١٦%	١٠	١٤,٤٩%	٧٢,٠٨٧	١٣١	٦٣,٢٩%
13	يرقى العاملين بإدارة رعاية الطلاب وفقاً لمبدأ العدالة	١٠	١٤,٤٩%	١٥	٢١,٧٤%	٤٤	٦٣,٧٧%	٢٩,٣٠٤	١٠١	٥٠,٢٤%
14	يرقى العاملين بإدارة رعاية الطلاب وفقاً لمعايير العمل الخاصة بترقية العاملين بقانون الخدمة المدنية وقانون تنظيم الجامعات .	٦٣	٩١,٣٠%	٦	٨,٧٠%	٠	٠%	٤٧,٠٨٧	٢٠١	٩٧,١٠%

قيمة كا الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٠) قيمة كا المحسوبة لاستجابات العينة لعبارة (المحور الأول - العدالة

التوزيعية) ، وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) حيث تراوحت قيمة كا

المحسوبة بين (١٩,٣٩١ : ٧٢,٨٧) ، وتراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور

ما بين (٤٤,٤٤ : ٩٢,٢٧%) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (٤,٣٥ : ٩١,٣٠%) ،

حيث جاءت (٤) عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات أرقام (٨-٩-١١-١٤) ، وتراوحت

النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (٧٠،١٦٪: ٨١،١٪) ، حيث جاءت (٤) عبارات لصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارات أرقام (١-٥-٦-١٢) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (صفر: ٣٦،٧٥٪) ، حيث جاءت (٦) عبارات لصالح الاستجابة بـ (لا) في العبارات أرقام (٢-٣-٤-٧-١٠-١٣) .

تشير نتائج جدول (١٠) إلى تحقيق الإدارة بعض الجوانب الإيجابية ، حيث أبدى الموظفون رضاهم عن عدالة توزيع الإجازات ، وأشاروا إلى اعتماد توزيع الدورات التدريبية على الاحتياجات الفعلية ، كما أكدوا أن الترقيات تتم وفق القوانين ، مما يعكس التزام الإدارة بتحقيق العدالة في عدة جوانب ، ومع ذلك ، تواجه الإدارة تحديات بارزة ، منها عدم توافق المهام مع قدرات الموظفين ، وعدم تناسب الرواتب مع الجهود والمؤهلات ، بالإضافة إلى ضعف توزيع الموارد المادية ، وعدم رضا عن توزيع الحوافز والمسؤوليات الإدارية ، مما يبرز الحاجة إلى تحسين العدالة التوزيعية بشكل شامل.

ومما سبق يري الباحثون أن إدارة رعاية الطلاب حققت تقدماً في بعض الجوانب مثل عدالة توزيع الإجازات والالتزام بقوانين الترقيات ، إلا أنها بحاجة لمعالجة التحديات القائمة ، ويوصى بتطوير نظام لتقييم الكفاءات وربطها بمتطلبات العمل ، وإعادة هيكلة الرواتب بما يعكس الجهود والمؤهلات ، وتعزيز الشفافية في توزيع الحوافز ، وتحسين توزيع الموارد المادية ، وإعادة النظر في توزيع الأعباء الإدارية لتحقيق التوازن ، مما يساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي.

وقد يرجع ذلك إلى أن العدالة التوزيعية تمثل محوراً أساسياً لبناء بيئة عمل متوازنة تُعزز الرضا الوظيفي والإنتاجية ، وتوضح النتائج أهمية توزيع الموارد والمكافآت والمسؤوليات بشكل عادل وشفاف ، حيث تساهم عدالة توزيع الإجازات والحوافز في تعزيز الشعور بالتقدير والانتماء ، بينما يؤدي غياب الشفافية في توزيع الموارد والرواتب إلى انخفاض الرضا والكفاءة ، وتعزيز العدالة التوزيعية لا يحسن رضا الموظفين فحسب ، بل ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي ، مما يجعلها عنصراً أساسياً لتحقيق استدامة النجاح المؤسسي .

تتفق النتائج مع دراسات عديدة ، منها دراسة **سامر عبد المجيد البشابشة (٢٠٠٨م)** (١٤) التي أكدت تأثير العدالة الإجرائية على التماثل التنظيمي ، ودراسة **طارق عمر الفاروق (٢٠١٤م)** (١٧) التي أبرزت أهمية العدالة التوزيعية في تحسين بيئة العمل ودعم رأس المال البشري. كما أشارت دراسة **السيد عبد العال محمد (٢٠١٩م)** (٦) التي أوضحت تأثير العدالة التنظيمية الإيجابي على الرضا الوظيفي ، خاصة عدالة توزيع الإجازات ، وتوافقت هذه النتائج أيضاً مع دراسة **بسمة أحمد عبد الحافظ (٢٠١٥م)** (٧) ، على الجانب الآخر ، تختلف النتائج مع دراسة **عبيد مختار سويبي (٢٠١٧م)** (٢٢)

التي لم تجد تأثيراً كبيراً للعدالة التوزيعية ، ودراسة محمد أحمد منصور (٢٠١٧م) (٢٥) التي أشارت إلى نقص واضح في العدالة التوزيعية ، خصوصاً في الرواتب والحوافز.

ويؤكد جودة محفوظ أحمد (٢٠١٠م) أن العدالة التوزيعية تمثل شعور العاملين بالعدالة في توزيع المخرجات التي يحصلون عليها من المؤسسة أو المنظمة ، هذه المخرجات قد تأخذ أشكالاً متعددة ، مثل الأجور ، الترقيات ، الحوافز ، أو حتى المزايا غير المادية التي تنعكس على رفاهية العاملين ، والعاملون لا ينظرون فقط إلى كمية هذه المخرجات ، بل ينصب اهتمامهم بشكل كبير على مدى عدالة توزيعها ، حيث يشعر الأفراد بارتياح أكبر عندما يعتقدون أن ما يحصلون عليه يتناسب مع جهودهم المبذولة في العمل ، هذا الشعور بالعدالة يعزز من التزام الأفراد بالمنظمة ويخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإنتاجية . (٣٠٩:٩)

ومن ناحية أخرى يُسلط عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٧م) الضوء على أن إدراك الأفراد لعدالة المخرجات يعتمد إلى حد كبير على المقارنة التي يجريها الفرد بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مكافآت أو عوائد ، مقارنة بما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من نفس الجهة ، هذا المفهوم يعكس جانباً مهماً من العدالة التوزيعية ، حيث ينظر العاملون إلى نتائج القرارات الإدارية المتعلقة بالمكافآت والترقيات على أنها يجب أن تكون عادلة ومتوازنة ، وإذا شعر الأفراد بأن هناك تفاوتاً كبيراً في العوائد مقارنة بالجهود المبذولة ، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالإحباط وقد يؤثر على رضاهم الوظيفي ومستوى أدائهم . (٢٠٨:١٨)

جدول (١١)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا<sup>٢</sup> لآراء عينة البحث بالنسبة لعبارات المحور الثاني (العدالة الإجرائية) في إستبيان واقع العدالة التنظيمية

(ن = ٦٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كا <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%			
15	تطبيق كل القرارات الإدارية المقرر تنفيذها على الجميع بعدالة .	١١	٪١٥,٩٤	٤٢	٪٦٠,٨٧	١٦	٪٢٣,١٩	٢٤,٠٨٧	١٣٣	٪٦٤,٢٥
16	تطبيق اللوائح والإجراءات داخل إدارة رعاية الطلاب على جميع العاملين دون استثناء .	٤٢	٪٦٠,٨٧	١٨	٪٢٦,٠٩	٩	٪١٣,٠٤	٢٥,٣٠٤	١٧١	٪٨٢,٦١
17	يلتزم مديري إدارة رعاية الطلاب بالمعايير الأخلاقية في اتخاذ القرارات .	١٦	٪٢٣,١٩	٤٩	٪٧١,٠١	٤	٪٥,٨٠	٤٧,٢١٧	١٥٠	٪٧٢,٤٦
18	يقيم الأداء الوظيفي بعدالة وفق معايير معروفة للجميع .	٥٦	٪٨١,١٦	١٠	٪١٤,٤٩	٣	٪٤,٣٥	٧٢,٠٨٧	١٩١	٪٩٢,٢٧
19	يتخذ مديري إدارات رعاية الطلاب القرارات الإدارية بأسلوب غير متحيز بعد جمع المعلومات الكافية وبعد الاستماع الى آراء العاملين .	٨	٪١١,٥٩	١٤	٪٢٠,٢٩	٤٧	٪٦٨,١٢	٣٨,٣٤٨	٩٩	٪٤٧,٨٣
20	يشرح رئيسي المباشر محتوى القرارات للعاملين ويزودهم بتفاصيل إضافية في حاله الاستفسار عنها .	٧	٪١٠,١٤	١٢	٪١٧,٣٩	٥٠	٪٧٢,٤٦	٤٨,٠٨٧	٩٥	٪٤٥,٨٩
21	تحرص إدارة رعاية الطلاب على تنفيذ العاملين للتعليمات دون استثناء .	٦٣	٪٩١,٣٠	٤	٪٥,٨٠	٢	٪٢,٩٠	١٠٤,٤٣٥	١٩٩	٪٩٦,١٤
22	أقبل القرارات الصادرة من الرؤساء حينما تكون عادلة حتى وإن جاءت في غير صالح العاملين .	٩	٪١٣,٠٤	٥٥	٪٧٩,٧١	٥	٪٧,٢٥	٦٧,١٣٠	١٤٢	٪٦٨,٦٠
23	أشعر بعدالة النتائج المترتبة على القرارات المتخذة حيال وظيفتي بإدارة رعاية الطلاب .	١١	٪١٥,٩٤	٥٢	٪٧٥,٣٦	٦	٪٨,٧٠	٥٥,٣٩١	١٤٣	٪٦٩,٠٨
24	أستطيع مناقشة رؤسائي بصراحة بخصوص القرارات الصادرة المتعلقة بعملتي .	١٠	٪١٤,٤٩	٤٤	٪٦٣,٧٧	١٥	٪٢١,٧٤	٢٩,٣٠٤	١٣٣	٪٦٤,٢٥
25	يحرص الرئيس المباشر على مشاركة العاملين بإدارة رعاية الطلاب قبل اتخاذ أي قرار جديد يتعلق بعملهم .	١٠	٪١٤,٤٩	٤١	٪٥٩,٤٢	١٨	٪٢٦,٠٩	٢٢,٥٢٢	١٢٠	٪٥٧,٩٧
26	يسمح الرئيس المباشر بمناقشة القرارات التي يصدرها وفقا لمنطقية المبررات الموضوعية .	٤٩	٪١٣,٠٤	٤٦	٪٦٦,٦٧	١٤	٪٢٠,٢٩	٣٥,٠٤٣	١٣٣	٪٦٤,٢٥
27	يعدل الرئيس المباشر القرارات التي تبين عدم صحتها .	١١	٪١٥,٩٤	٥٣	٪٧٦,٨١	٥	٪٧,٢٥	٥٩,٤٧٨	١٤٤	٪٦٩,٥٧
28	يسمح للموظفين بمعارضة وعدم قبول والطعن في القرارات المتخذة من قبل الإدارة المتعلقة بوظيفتهم .	١٣	٪١٨,٨٤	٥٠	٪٧٢,٤٦	٦	٪٨,٧٠	٤٨,٦٠٩	١٤٥	٪٧٠,٠٥

قيمة كا<sup>٢</sup> الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١١) قيمة كا ٢١ المحسوبة لاستجابات العينة لعبارات (المحور الثاني - العدالة الإجرائية) ، وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) حيث تراوحت قيمة كا ٢١ المحسوبة بين (٢٢,٥٢٢ : ١٠٤,٤٣٥) ، وتراوحت الأهمية النسبية لأراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٤٥,٨٩ : ٩٦,١٤٪) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (١٠,١٤ : ٩١,٣٠٪) ، حيث جاءت (٤) عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات أرقام (١٦-١٨) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (٥,٨٠ : ٧٩,٧١٪) ، حيث جاءت (٩) عبارات لصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارات أرقام (١٥-١٧-٢٢-٢٣-٢٤-٢٥-٢٦-٢٧-٢٨) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (٢,٩٠ : ٧٢,٤٦٪) ، حيث جاءت (٢) عبارة لصالح الاستجابة بـ (لا) في العبارات أرقام (١٩-٢٠) .

تشير نتائج جدول (١١) إلى وجود جوانب إيجابية في تحقيق الشفافية والعدالة الإجرائية ، حيث تُطبق القرارات بعدالة ، ويلتزم المدبرون بالمعايير الأخلاقية ، مما يعزز الثقة في القيادة ، كما أن نظام تقييم الأداء يتسم بالشفافية ، ويتقبل الموظفون القرارات العادلة حتى وإن تعارضت مع مصالحهم الشخصية ، مما يدل على التزام الإدارة بالإنصاف .

ومع ذلك ، تواجه الإدارة تحديات تتطلب تحسناً ، منها ضعف التواصل بشأن شرح القرارات وتوضيح تفاصيلها ، ووجود شعور بالتحيز في اتخاذ القرارات بسبب ضعف جمع المعلومات واستماع الإدارة للموظفين ، ورغم إمكانية الطعن في القرارات ، إلا أن هناك حاجة لتطوير آليات الطعن وتوثيق القرارات لضمان الشفافية ، بالإضافة إلى ذلك ، تُظهر النتائج ضعف إشراك الموظفين في صنع القرارات الجديدة ، مما يتطلب تعزيز مشاركتهم لضمان عدالة إجرائية شاملة.

ومما سبق يرى الباحثون أن الإدارة أحرزت تقدماً في تطبيق العدالة الإجرائية ، خاصة في تقييم الأداء والالتزام بالمعايير الأخلاقية. ومع ذلك ، هناك حاجة لتعزيز التواصل بشأن القرارات من خلال إنشاء قنوات حوار مفتوحة تتيح مناقشة القرارات وتقديم المقترحات. كما يُوصى بتطوير آليات رسمية للطعن تضمن الحيادية ، وتوثيق خطوات اتخاذ القرارات لضمان الشفافية. بالإضافة إلى ذلك ، يُنصح بتنظيم برامج تدريبية للمدبرين لتعزيز مهارات جمع المعلومات والاستماع لأراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات .

وقد يرجع ذلك إلى أن العدالة الإجرائية تمثل ركيزة أساسية لبناء بيئة عمل صحية تعزز الرضا الوظيفي والثقة بين الموظفين والإدارة ، حيث تُظهر التزام المنظمة بتطبيق القوانين بإنصاف وشفافية. تُبرز العدالة الإجرائية أهميتها في شعور الموظفين بالإنصاف ، خاصة في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية ، فعندما تُطبق العدالة الإجرائية بفعالية ، تعزز الثقة في القيادة وتحفز الموظفين لتحقيق أهداف

العمل. وأوضحت النتائج أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية ووضوح التقييم يسهمان في رفع الرضا الوظيفي. بالمقابل ، يؤدي غياب التواصل وعدم تفسير القرارات بوضوح إلى ضعف المشاركة الفعالة وتأثير سلبي على الرضا والثقة ، لذلك ، تعد العدالة الإجرائية أساساً لتحقيق بيئة عمل متوازنة تشجع التعاون والإنتاجية ، مما يسهم في الاستقرار المؤسسي واستدامة النجاح التنظيمي .

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة سامر عبد المجيد البشاشة (٢٠٠٨م) (١٤) ، والتي أوضحت أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة ، مع تصدر العدالة الإجرائية كأهم الأبعاد المؤثرة ، كما تتفق مع دراسة بسمه أحمد عبد الحافظ (٢٠١٥م) (٧) ، التي أوضحت أن العدالة الإجرائية تُسهم في تنمية الإبداع المؤسسي ، كما تتفق النتائج مع دراسة عبير مختار سويفي (٢٠١٧م) (٢٢) ، التي أكدت أن العدالة الإجرائية لها تأثير كبير على رأس المال النفسي ، على الجانب الآخر ، تختلف هذه النتائج مع دراسة محمد أحمد منصور (٢٠١٧م) (٢٥) ، التي أشارت إلى غياب واضح للعدالة الإجرائية ، بما في ذلك ضعف المشاركة وإبداء الآراء .

ويؤكد أحمد سيد كردي (٢٠١١م) أن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية لا يعتمد فقط على عدالة المخرجات التي يحصل عليها (العدالة التوزيعية) ، بل يشمل أيضاً عدالة الإجراءات التي تُستخدم في تحديد تلك المخرجات ، هذه العدالة الإجرائية تعبر عن درجة الشعور بالإنصاف الذي يتولد لدى العاملين تجاه العمليات والإجراءات التنظيمية التي تحدد القرارات المؤثرة على حياتهم الوظيفية ، فالأفراد لا يهتمون فقط بالنتائج النهائية بل يهتمون أيضاً بمدى شفافية وعدالة الطرق المستخدمة للوصول إلى هذه النتائج ، الأمر الذي يساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة ، ويقلل من الشعور بالظلم أو التحيز. (٣٢:١)

جدول (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا بالنسبة لعبارات المحور الثالث (العدالة التفاعلية) في إستبيان واقع العدالة التنظيمية

(ن = ٦٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كا	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%			
29	يراعي رؤسائي مصلحتي الوظيفية عند اتخاذهم القرارات المرتبطة بعملتي.	١٠	٪١٤,٤٩	٥٢	٪٧٥,٣٦	٧	٪١٠,١٤	٥٥,٠٤٣	١٤١	٪٦٨,١٢
30	يشرح الرئيس المباشر أسباب القرارات التي اتخذت بشأن وظيفتي بشكل واضح.	٢	٪٢,٩٠	٥٥	٪٧٩,٧١	١٢	٪١٧,٣٩	٦٨,٩٥٧	١٢٨	٪٦١,٨٤
31	يناقش الرئيس المباشر النتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي بشكل صادق وبصراحة.	١٢	٪١٧,٣٩	٥٢	٪٧٥,٣٦	٥	٪٧,٢٠	٥٥,٩١٣	١٤٥	٪٧٠,٠٥
32	أشعر بوضوح كيف يتعامل رؤسائي إزاء مكائتي الوظيفية خلال عملي بإدارة رعاية الطلاب.	٤٦	٪٦٦,٦٧	١٥	٪٢١,٧٤	٨	٪١١,٥٩	٣٥,٥٦٥	١٧٦	٪٨٥,٠٢
33	أشعر أن النمط الديمقراطي أساس التعامل مع العاملين بإدارة رعاية الطلاب.	١٤	٪٢٠,٢٩	٤٩	٪٧١,٠١	٦	٪٨,٧٠	٤٥,٤٧٨	١٥٢	٪٧٣,٤٣
34	يحرص الرئيس المباشر على إشاعة روح التعاون الجماعي بين العاملين بإدارة رعاية الطلاب.	٤٤	٪٦٣,٧٧	١٧	٪٢٤,٦٤	٨	٪١١,٥٩	٣٠,٥٢٢	١٧٤	٪٨٤,٠٦
35	يراعي الرئيس المباشر الموضوعية في تعامله مع العاملين بإدارة رعاية الطلاب.	٨	٪١١,٥٩	٤٣	٪٦٢,٣٢	١٨	٪٢٦,٠٩	٢٨,٢٦١	١٢٨	٪٦١,٨٤
36	يعمل الرئيس المباشر على تنمية العلاقات الحسنة مع جميع العاملين بإدارة رعاية الطلاب.	٦٠	٪٨٦,٩٦	٧	٪١٠,١٤	٢	٪٢,٩٠	٨٩,٨٢٦	١٩٦	٪٩٤,٦٩
37	أشعر بعدالة تصرفات الرئيس المباشر في حسم النزاعات بين العاملين بإدارة رعاية الطلاب بكل موضوعية.	٥٩	٪٨٥,٥١	٨	٪١١,٥٩	٢	٪٢,٩٠	٨٥,٣٠٤	١٩٥	٪٩٤,٢٠
38	يتعامل الرئيس المباشر معي باحترام عندما يتخذ قرارا يتعلق بوظيفتي.	٥٧	٪٨٢,٦١	٩	٪١٣,٠٤	٣	٪٤,٣٥	٧٦,١٧٤	١٩٢	٪٩٢,٧٥
39	يراعي الرئيس المباشر مطلبي الشخصية التي لا تؤثر على طبيعة العمل عندما يتخذ قرارا يتعلق بوظيفتي.	٣	٪٤,٣٥	٥٦	٪٨١,١٦	١٠	٪١٤,٤٩	٧٢,٠٨٧	١٣١	٪٦٣,٢٩
40	يتعامل زملائي في العمل معي بسلوكيات مقبولة.	٦٠	٪٨٦,٩٦	٧	٪١٠,١٤	٢	٪٢,٩٠	٨٩,٨٢٦	١٩٦	٪٩٤,٦٩

قيمة كا ٢١ الدرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٢) قيمة كا ٢١ المحسوبة لاستجابات العينة لعبارات (المحور الثالث - العدالة التفاعلية) ، وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) حيث تراوحت قيمة كا ٢١ المحسوبة بين (٢٨,٢٦١ : ٨٥,٣٠٤) ، وتراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٤٣,١٦ : ٩٤,٦٩٪) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (٢,٩٠ : ٨٦,٩٦٪) ، حيث جاءت (٦) عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات أرقام (٣٢-٣٤) ، و(٣٦-٣٧-٣٨-٤٠) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (١٠,١٤ : ٨١,١٦٪) ، حيث جاءت (٦) عبارات لصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارات أرقام (٢٩-٣٠-٣١-٣٣-٣٥-٣٩) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (٢,٩٠ : ٢٦,٠٩٪) ، ولم تحصل أي عبارة على تلك الاستجابة ، وهذا قد يكون مؤشراً على عدم وجود تأييد كافٍ أو موافقة جزئية لهذه العبارات في العينة التي تم جمعها .

تشير نتائج جدول (١٢) إلى تحقيق الإدارة تقدماً ملحوظاً في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والاحترام ، حيث يراعي الرؤساء مصلحة الموظفين الوظيفية ، ويشرحون أسباب القرارات بوضوح ، مع التزامهم بالعدالة في حسم النزاعات واحترام الموظفين عند اتخاذ القرارات ، مما يعزز بيئة العمل الداعمة والثقة بين الموظفين والإدارة ، ومع ذلك ، تظهر بعض التحديات التي تتطلب معالجة ، مثل ضعف الشرح لأسباب بعض القرارات ، وقلة مراعاة المطالب الشخصية للموظفين ، ووجود فجوة في تعزيز التعاون الجماعي داخل الفرق ، كما أشار الموظفون إلى قصور في مراعاة مكانتهم الوظيفية ، مما قد يؤثر على شعورهم بالتقدير والدعم ، ويمكن أن تسهم معالجة هذه الجوانب في تحسين العدالة التفاعلية بشكل شامل .

ومما سبق يرى الباحثون أن الإدارة حققت تقدماً في تطبيق العدالة التفاعلية ، خاصة في الاحترام المتبادل وحسم النزاعات بعدالة ، ومع ذلك ، هناك حاجة لتعزيز الحوار مع الموظفين بشأن القرارات وزيادة مراعاة المطالب الشخصية ، ويوصى بتنظيم اجتماعات دورية لتفسير القرارات ومناقشتها ، وإنشاء قنوات تواصل مستمرة لطرح الاستفسارات والاقتراحات ، كما يُنصح بتطوير سياسات واضحة تراعي مكانة الموظفين ومطالبهم الشخصية بما لا يؤثر على العمل ، وتعزيز التعاون الجماعي من خلال ورش العمل والأنشطة المشتركة يمكن أن يحسن التناغم بين الفرق ويزيد من فعالية الأداء التنظيمي .

وقد يرجع ذلك إلى أن العدالة التفاعلية تعد عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل تقوم على الاحترام والثقة المتبادلة ، مما يعزز شعور الموظفين بالانتماء والإنتاجية. وأظهرت النتائج تحقيق الإدارة تقدماً في التعاون ، وحسم النزاعات بعدالة ، والتعامل باحترام عند اتخاذ القرارات ، مما ساهم في خلق بيئة عمل داعمة ، ومع ذلك ، برزت تحديات تتعلق بضعف تفسير القرارات ، وعدم مراعاة المطالب الشخصية بشكل كافٍ ، ووجود فجوات في التواصل. تعزيز العدالة التفاعلية يتطلب تحسين قنوات التواصل ، توفير



فرص للحوار المفتوح ، وتطوير سياسات تراعي احتياجات ومكانة الموظفين ، مما يعزز رضاهم ويزيد من التفاعل الإيجابي ، ويحقق أداءً تنظيمياً مستداماً .

وتتفق مع دراسة **Edward & Choong & Tioh** (٢٠١٠م) (٢٩) ، التي أكدت أن العدالة التفاعلية تُعزز الرضا الوظيفي ، كما تتفق مع دراسة **عبير مختار سويفي** (٢٠١٧م) (٢٢) ، والتي أوضحت أن العدالة التفاعلية تُعزز من الشعور بالاحترام والتقدير لدى الموظفين ، مما يساهم في تحسين بيئة العمل ، على الجانب الآخر ، تختلف هذه النتائج مع دراسة **محمد أحمد منصور** (٢٠١٧م) (٢٥) ، التي أشارت إلى وجود ضعف في العدالة التفاعلية ، خاصة في التواصل ومناقشة القرارات .

ويؤكد **جودة محفوظ أحمد** (٢٠١٠م) بأن العدالة التفاعلية تهتم بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها ، ويندرج تحت العدالة ما يسمى بـعدالة التعاملات والتي تشير إلى احترام الآخرين والدق في التعامل معهم ، حيث تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة ، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة ، وان يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل الشخصية ، وأن يبدي المدير اهتماماً بمصلحته ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات . (٣١١:٩)

ومما سبق من عرض وتفسير النتائج يكون قد تم الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على " ما واقع العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (التوزيعية - الإجرائية - التفاعلية) لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ؟ " .

ثانيا : عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني .

جدول (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا ٢١ لأراء العينة بالنسبة لعبارات

المحور الأول (رأس المال البشري) في إستبيان واقع رأس المال الفكري

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كا ٢١	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تحافظ إدارة رعاية الطلاب بالجامعة على الخبرات المترجمة لديها من أجل تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر يزيد من ميزتها التنافسية بين الجامعات .	٤٩	٪٧١,٠١	١٥	٪٢١,٧٤	٥	٪٧,٢٥	٤٦,٢٦١	١٨٢	٪٨٧,٩٢
2	تحرص إدارة رعاية الطلاب بالجامعة على استقطاب العاملين من ذوي الخبرة للعمل بها من أجل ارتقاها بين إدارات رعاية الطلاب بالجامعات الأخرى .	٥٣	٪٧٦,٨١	١٤	٪٢٠,٢٩	٢	٪٢,٩٠	٦١,٨٢٦	١٨٩	٪٩١,٣٠
3	تهتم إدارة رعاية الطلاب بالجامعة بالطاقات الفكرية المعرفية بغرض تحسين موقعها بين إدارات رعاية الطلاب بالجامعات الأخرى .	١٦	٪٢٣,١٩	٤٥	٪٦٥,٢٢	٨	٪١١,٥٩	٣٢,٩٥٧	١٤٦	٪٧٠,٥٣
4	يتشارك العاملون بإدارة رعاية الطلاب بالجامعة بالمعرفة من خلال ما يقدمونه من خبرات لازمة للعاملين الجدد .	٢٠	٪٢٨,٩٩	٤٠	٪٥٧,٩٧	٩	٪١٣,٠٤	٢١,٤٧٨	١٤٩	٪٧١,٩٨
5	تحرص إدارة رعاية الطلاب بالجامعة على إبراز الأعمال المميزة التي يقدمها العاملون بها في كافة مجالاتها وأنشطتها .	١٦	٪٢٣,١٩	٤٤	٪٦٣,٧٧	٩	٪١٣,٠٤	٢٩,٨٢٦	١٤٥	٪٧٠,٠٥
6	يتمتع العاملون بإدارة رعاية الطلاب بالجامعة بالقدرة على استنباط الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل	٦٠	٪٨٦,٩٦	٩	٪١٣,٠٤	٠	٪٠	٣٧,٦٩٦	١٩٨	٪٩٥,٦٥
7	تسعى إدارة رعاية الطلاب بالجامعة إلى إيفاد العاملين بها إلى إدارات رعاية الطلاب بالجامعات الأخرى للاطلاع على المستجدات في مجال الأنشطة الطلابية .	٨	٪١١,٥٩	١٩	٪٢٧,٥٤	٤٢	٪٦٠,٨٧	٢٦,١٧٤	١٠٤	٪٥٠,٢٤
8	يملك العاملون بإدارة رعاية الطلاب بالجامعة المعرفة اللازمة للقيام بالعمل المسند لهم .	٥٥	٪٧٩,٧١	١١	٪١٥,٩٤	٣	٪٤,٣٥	٦٨,١٧٤	١٩٠	٪٩١,٧٩
9	يملك العاملون بإدارة رعاية الطلاب بالجامعة القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال .	٥٥	٪٧٩,٧١	١٢	٪١٧,٣٩	٢	٪٢,٩٠	٦٨,٩٥٧	١٩١	٪٩٢,٢٧
10	يملك العاملون بإدارة رعاية الطلاب بالجامعة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية في مجال الأنشطة الطلابية .	٩	٪١٣,٠٤	٤٦	٪٦٦,٦٧	١٤	٪٢٠,٢٩	٣٥,٠٤٣	١٣٣	٪٦٤,٢٥
11	يكفل نظام العمل بإدارة رعاية الطلاب بالجامعة استمرار العمل حتى وان ترك أحد العاملين العمل بالإدارة .	٥٠	٪٧٢,٤٦	١٢	٪١٧,٣٩	٧	٪١٠,١٤	٤٨,٠٨٧	١٨١	٪٨٧,٤٤
12	تعمل إدارة الجامعة على تمكين العاملين بإدارة رعاية الطلاب وتفوضهم في الكثير من السلطات المتعلقة بمجال الأنشطة الطلابية .	١٠	٪١٤,٤٩	٤١	٪٥٩,٤٢	١٨	٪٢٦,٠٩	٢٢,٥٢٢	١٣٠	٪٦٢,٨٠
13	تكفي الجامعة المبدعين في مجال العمل الأكاديمي والإداري والطلابي وفق برامج محددة وواضحة .	١٥	٪٢١,٧٤	٤٦	٪٦٦,٦٧	٨	٪١١,٥٩	٣٥,٥٦٥	١٤٥	٪٧٠,٠٥
14	تتناسب مؤهلات العاملين بإدارة رعاية الطلاب بالجامعة مع الوظائف الموكلة لهم .	١٩	٪٢٧,٥٤	٤٤	٪٦٣,٧٧	٦	٪٨,٧٠	٣٢,٤٣٥	١٥١	٪٧٢,٩٥
15	تحرص إدارة رعاية الطلاب بالجامعة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية .	١٧	٪٢٤,٦٤	٤٥	٪٦٥,٢٢	٧	٪١٠,١٤	٣٣,٧٩٩	١٤٨	٪٧١,٥٠
16	تتطلب الوظيفة في مجال الأنشطة الطلابية امتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز .	٦٠	٪٨٦,٩٦	٩	٪١٣,٠٤	٠	٪٠	٣٧,٦٩٦	١٩٨	٪٩٥,٦٥
17	يسمح للعاملين ذوي المهارات والكفاءات بإدارة رعاية الطلاب بالجامعة في صناعة القرار ، كل حسب اختصاصه .	٨	٪١١,٥٩	٤٦	٪٦٦,٦٧	١٥	٪٢١,٧٤	٣٥,٥٦٥	١٣١	٪٦٣,٢٩

قيمة كا ٢١ الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٣) قيمة كا المحسوبة لاستجابات العينة لعبارات (المحور الأول - رأس المال البشري) ، وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) حيث تراوحت قيمة كا المحسوبة بين (٤٧٨,٢١ : ٦٨,٩٥٧) ، وتراوحت الأهمية النسبية لأراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢٤,٥٠ : ٩٥,٦٥٪) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (١١,٥٩ : ٨٦,٩٦٪) ، حيث جاءت (٧) عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات أرقام (١-٢-٦-٨-٩-١١-١٦) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (١٣,٠٤ : ٦٦,٦٧٪) ، حيث جاءت (٩) عبارات لصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارات أرقام (٣-٤-٥-١٠-١٢-١٣-١٤-١٥-١٧) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (صفر : ٦٠,٨٧٪) ، حيث جاءت (١) عبارة لصالح الاستجابة بـ (لا) في العبارة رقم (٧) .

تشير نتائج جدول (١٣) إلى التزام إدارة رعاية الطلاب بتطوير المهارات الفردية وتعزيز بيئة العمل الإبداعية ، حيث تحافظ الإدارة على الخبرات المتراكمة وتستقطب العاملين ذوي الخبرة ، مع التركيز على الطاقات الفكرية والمعرفية وتنمية المهارات. أظهرت النتائج قدرة الموظفين على استنباط الأفكار وحل المشكلات ، مما يعكس بيئة عمل داعمة للإبداع والتفكير النقدي ، ومع ذلك تبقى بعض الجوانب بحاجة إلى تحسين ، مثل توفير فرص الإيفاد للاطلاع على المستجدات في الأنشطة الطلابية ، وتعزيز مشاركة المعرفة بين الموظفين الجدد ، إلى جانب زيادة التقدير للأعمال المميزة من خلال برامج تكريم وحوافز فعّالة ، لضمان تقدير الجهود وتعزيز الرضا الوظيفي .

ومما سبق يرى الباحثون أن إدارة رعاية الطلاب قد حققت نجاحاً ملحوظاً في تطوير رأس المال البشري من خلال التركيز على الابتكار واستقطاب الكفاءات ، إلا أن هناك حاجة لتعزيز فرص التعلم المستمر وتحسين آليات نقل المعرفة والتقدير. ويوصى بزيادة الاستثمار في برامج التدريب والإيفاد ، مع تطوير آليات منهجية لتوجيه وتدريب الموظفين الجدد ، بالإضافة إلى تخصيص حوافز لتقدير المبدعين وتشجيعهم على تقديم أفكار وحلول مبتكرة .

وقد يرجع ذلك إلى أن رأس المال البشري يمثل أحد العوامل الأساسية التي تدعم القدرة التنافسية والنمو المستدام للمؤسسات ، حيث يعكس المهارات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد ، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والجودة والكفاءة التنظيمية. ويظهر التزام الإدارة بتطوير رأس المال البشري من خلال استراتيجيات فعّالة ، مثل استقطاب الكفاءات ، التدريب المستمر ، والحفاظ على الخبرات المتراكمة ، دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي. علاوة على ذلك ، يُعد رأس المال البشري مصدراً رئيسياً للإبداع والابتكار ، حيث يساهم الموظفون ذوو المهارات العالية في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة

وتلبية احتياجات السوق بكفاءة. لذا ، فإن الاستثمار المستمر في رأس المال البشري يُعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق الاستدامة والتقدم التنظيمي .

تتفق نتائج البحث مع دراسات متعددة أكدت أهمية إدارة رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية ، مثل دراسة أحمد فاروق عبد القادر وأحمد رمضان توفيق (٢٠١٦م) (٢) ، التي أبرزت دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الإداري من خلال الابتكار وتنمية المهارات. كما تدعمها دراسة إسلام مكرم عبد السلام (٢٠١٧م) (٣) حول الاستثمار الفكري ورأس المال البشري ، ودراسة عبد الرحمن أحمد مصطفى (٢٠٢٣م) (١٩) ، التي أكدت أهمية رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي ، في المقابل ، تختلف النتائج مع دراسات مثل محمود عبد العزيز هدية (٢٠١٨م) (٢٦) ، ياسمين يحي خضير (٢٠١٧م) (٢٧) ، التي أشارت إلى ضعف اهتمام بعض المؤسسات برأس المال الفكري ، وهو ما يتناقض مع التركيز الذي أظهرته الإدارة على استقطاب الكفاءات وتعزيز بيئة العمل الإبداعية

ويؤكد رضا إبراهيم صالح (٢٠٠٩م) أن رأس المال البشري يتعامل مع الاطار العام للمؤسسة والمستويات العليا والمضامين المختلفة للمحتوي الداخلي للمؤسسة ، كما إن النماذج الجديدة والنظريات الجديدة لرأس المال البشري تمتلك المضامين التي تجعلها قادرة على إحداث التأثيرات الكفيلة بتعظيم قيمة المنظمات ، والقيمة الاقتصادية للأعمال ، وإن تبلور الاقتصاد المعرفي ، وتعاضم وتزايد دور منظمات الأعمال الالكترونية يحتاج إلى إعادة التفكير في نموذج رأس المال البشري بحيث يجري بناء نموذج قادر على تحديد علاقات العمل الجديدة التي تناسب الاقتصاد الجديد ، وتحديد القدرات والامكانات المطلوبة في العاملين والمديرين بصورة تضمن تحقيق نجاح منظمات الأعمال الحديثة . (١٣:١٧)

جدول (١٤)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا<sup>٢</sup> لآراء العينة بالنسبة لعبارات

المحور الثاني (رأس المال الهيكل) في إستبيان واقع رأس المال الفكري

(ن = ٦٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كا <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%			
18	تمكن فلسفة إدارة الأنشطة الطلابية بإدارة رعاية الطلاب العاملين من تحقيق التواصل بينهما بكفاءة وبشكل يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية بين الجامعات الأخرى .	١٤	٪٢٠,٢٩	٥٠	٪٧٢,٤٦	٥	٪٧,٢٥	٤٩,٣٠٤	٨٣	٪٧١,٠١
19	تعد إعادة هيكلة إجراءات العمل من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه إدارة رعاية الطلاب على منافسيها من إدارات رعاية الطلاب بالجامعات الأخرى .	٤٥	٪٦٥,٢٢	١٨	٪٢٣,١٩	٦	٪٨,٧٠	٣٤,٦٩٦	١٧٣	٪٨٥,٥١
20	يضمن الهيكل التنظيمي لإدارة رعاية الطلاب تدفق وسريان الاتصال اللازم لجميع المستويات الإدارية في العمل .	٥٣	٪٧٦,٨١	١٦	٪٢٣,١٩	٠	٪٠	١٩,٨٤١	٢٥٩	٪٩٢,٢٧
21	يملك العاملون حرية اتخاذ القرارات تفويض واسع للسلطات .	٤	٪٥,٨٠	٥٠	٪٧٢,٤٦	١٥	٪٢١,٧٤	٥٠,١٧٤	١١١	٪٦١,٣٥
22	تطور إدارة رعاية الطلاب هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة في مجال الأنشطة الطلابية .	٦	٪٨,٧٠	٤٢	٪٦٠,٨٧	٢١	٪٣٠,٤٣	٢٨,٤٣٥	١٢٣	٪٥٩,٤٢
23	تسعى إدارة رعاية الطلاب إلى التغيير في هيكلها التنظيمية للتكيف مع تنوع أنشطتها .	١٠	٪١٤,٤٩	٤٢	٪٦٠,٨٧	١٧	٪٢٤,٦٤	٢٤,٦٠٩	٨٧	٪٦٣,٢٩
24	طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح ، وفق تدرج الهيكل التنظيمي بإدارة رعاية الطلاب .	٤٩	٪٧١,٠١	٢٠	٪٢٨,٩٩	٠	٪٠	١٢,١٨٨	٢٣١	٪٩٠,٣٤
25	يتفاعل العاملون بإدارة رعاية الطلاب ويتبادلون الأفكار مع أفراد آخرين في إدارات رعاية الطلاب بالجامعات الأخرى .	١٨	٪٢٦,٠٩	٤٢	٪٦٠,٨٧	٩	٪١٣,٠٤	٢٥,٣٠٤	١٦٩	٪٧١,٠١
26	تسعى إدارة رعاية الطلاب بالجامعة إلى الوصول إلى مركز ريادي في مجال الأنشطة الطلابية .	١١	٪١٥,٩٤	٥٣	٪٧٦,٨١	٥	٪٧,٢٥	٥٩,٤٧٨	٧٢	٪٦٩,٥٧
27	تمتلك إدارة رعاية الطلاب بالجامعة برامج تدريبية لتطوير أداء البديل المناسب لكل موقع وظيفي بالإدارة .	٧	٪١٠,١٤	١٧	٪٢٤,٦٤	٤٥	٪٦٥,٢٢	٣٣,٧٣٩	٩٤	٪٤٨,٣١
28	الإجراءات التي تقوم بها إدارة رعاية الطلاب بالجامعة تهدف إلى تحقيق جودة خدماتها .	٤٦	٪٦٦,٦٧	١٤	٪٢٠,٢٩	٩	٪١٣,٠٤	٣٥,٠٤٣	١٨٧	٪٨٤,٥٤
29	تتميز أنظمة المعلومات الإدارية بإدارة رعاية الطلاب بالجامعة بالدقة والحداثة والتوقيت المناسب .	٧	٪١٠,١٤	٢٠	٪٢٨,٩٩	٤٢	٪٦٠,٨٧	٢٧,٢١٧	١٠١	٪٤٩,٧٦
30	تتوفر بإدارة رعاية الطلاب بالجامعة قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها في مجال العمل الطلابي .	٦	٪٨,٧٠	١٩	٪٢٧,٥٤	٤٤	٪٦٣,٧٧	٣٢,٤٣٥	١٤٨	٪٤٨,٣١
31	يدعم نظام وإجراءات العمل بإدارة رعاية الطلاب بالجامعة الأفكار الجديدة .	٢٠	٪٢٨,٩٩	٤٣	٪٦٢,٣٢	٦	٪٨,٧٠	٣٠,٣٤٨	٩٠	٪٧٣,٤٣
32	تقوم إدارة الجامعة بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بإدارات رعاية الطلاب بالجامعة بشكل مستمر .	٥٥	٪٧٩,٧١	١٢	٪١٧,٣٩	٢	٪٢,٩٠	٦٩,٩٥٧	١٩٧	٪٩٢,٢٧
33	تخصص إدارة رعاية الطلاب بالجامعة ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين .	٥	٪٧,٢٥	١٥	٪٢١,٧٤	٤٩	٪٧١,٠١	٤٦,٢٦١	٦٤	٪٤٥,٤١

قيمة كا<sup>٢</sup> الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٤) قيمة كا المحسوبة لاستجابات العينة لعبارات (المحور الثاني - رأس المال الهيكلي) ، وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) حيث تراوحت قيمة كا المحسوبة بين (١٢,١٨٨ : ٦٩,٩٥٧) ، وتراوحت الأهمية النسبية لأراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٤٥,٤١ : ٩٢,٢٧٪) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (٥,٨٠ : ٧٩,٧١٪) ، حيث جاءت (٥) عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات أرقام (١٩-٢٠-٢٤-٢٨-٣٢) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (١٧,٣٩ : ٧٦,٨١٪) ، حيث جاءت (٧) عبارات لصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارات أرقام (١٨-٢١-٢٢-٢٣-٢٥-٢٦-٣١) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (صفر : ٧١,٠١٪) ، حيث جاءت (٤) عبارات لصالح الاستجابة بـ (لا) في العبارات أرقام (٢٧-٢٩-٣٠-٣٣) .

تشير نتائج جدول (١٤) إلى تحقيق إدارة رعاية الطلاب تقدماً ملحوظاً في بناء هيكل تنظيمي يدعم الكفاءة والتنافسية ، من خلال تسهيل التواصل الفعال بين العاملين ، وإعادة هيكلة إجراءات العمل ، وتطوير الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع البيئة التنافسية ، مع إظهار مرونة في تعديل الهياكل لتلبية احتياجات الأنشطة المختلفة ، ومع ذلك ، برزت بعض التحديات التي تحتاج إلى معالجة ، مثل الحاجة إلى توسيع التفويض في اتخاذ القرارات اليومية ، وتسريع تطوير الهيكل التنظيمي لمواكبة البيئة التنافسية ، بالإضافة إلى تعزيز التعاون مع إدارات رعاية الطلاب في الجامعات الأخرى ، وتحسين وضوح العلاقات والمسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين لتجنب الالتباس في المهام .

ومما سبق يرى الباحثون أن إدارة رعاية الطلاب قد أحرزت تقدماً ملموساً في تطوير رأس المال الهيكلي من خلال تعزيز التواصل ، تحديث الهياكل التنظيمية ، وتوفير مرونة لتلبية الاحتياجات المتغيرة . ومع ذلك ، فإن تحسين التفاعل مع الجامعات الأخرى وتوسيع نطاق التفويض للموظفين يُعد ضرورياً لتعزيز الكفاءة التنظيمية . ويوصى بتنظيم ورش عمل دورية لتوضيح المسؤوليات بشكل أكبر ، وتعزيز التفاعل المؤسسي عبر تبادل الزيارات والمشاريع المشتركة بين الجامعات ، بالإضافة إلى تسريع تطوير الهيكل التنظيمي وضمان استفادة جميع الموظفين من هذه التعديلات .

وقد يرجع ذلك إلى أن رأس المال الهيكلي يُعتبر أحد العوامل الأساسية في تحسين الأداء التنظيمي وقدرة المؤسسة على التكيف والنمو . فهو يشمل الهياكل التنظيمية ، الإجراءات الإدارية ، الأنظمة التكنولوجية ، وأساليب التواصل ، مما يساهم في تسهيل التنسيق بين الأقسام ، تعزيز الكفاءة التشغيلية ، وتسريع تدفق المعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة . كما يتيح للمؤسسات التكيف مع التغيرات السوقية ، مما يعزز مرونتها وقدرتها على تحقيق النجاح المستدام .

تتفق نتائج البحث مع عدة دراسات أكدت أهمية تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز رأس المال الهيكلي. أشارت دراسة **عبدالله محمد المطيري (٢٠١٨م)** (٢١) أهمية المرونة التنظيمية في التكيف مع التغيرات. كما دعمت دراسة **أشرف محمد مشمش (٢٠١٨م)** (٥) دور الإدارة العليا في تحسين الهياكل لدعم الأنشطة المتنوعة ، وأكدت دراسة **أحمد فاروق عبد القادر وأحمد رمضان توفيق (٢٠١٦م)** (٢) على أن تحسين الهياكل التنظيمية يُسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري ، على الجانب الآخر ، تختلف النتائج مع دراسة **محمود عبد العزيز هدية (٢٠١٨م)** (٢٦) ، التي أشارت إلى ضعف استخدام التقنيات الحديثة والهياكل المرنة ، ودراسة **أسماء عبد الفتاح نصر (٢٠٢٠م)** (٤) ، التي أظهرت تحديات في استثمار رأس المال الفكري لتطوير الهياكل التنظيمية .

وتؤكد **راوية حسن (٢٠١١م)** أن رأس المال الهيكلي يضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات ، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير ، والتي تشمل الثقافة ، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات . (٣٦٩:١٢)

ويضيف **Ali Sahebkar,et al (٢٠١١م)** هياكل الجهاز الإداري بالأندية تحاول أن ترسم ملامح خطتها الإستراتيجية علي المدى الزمني الطويل ، فضلاً عن كونهم يشكلون أنفسهم جزءاً من سمعة النادي وصورته الذهنية وعلامته التجارية المميزة لدي أعضائه ومتابعيه أيضاً ، تلك العلامة التي تنطوي علي العديد من الجهود الإدارية والاتصالية والشخصية أيضاً ، مثل مدي كفاءة رؤساء وأعضاء مجالس إدارة النادي ، وسيرهم الذاتية ، ومدي انعكاس ذلك علي ثقافة النادي ، ورسالته ، ورؤيته المستقبلية ، وخطط تطويره ، وأسلوب قيادته ، وكيفية إدارة علاقاته مع الأعضاء والمستفيدين . (٤٦:٢٨)

جدول (١٥)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا<sup>٢</sup> لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث (رأس المال العلاقات) في إستبيان رأس المال الفكري

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كا <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%			
34	تعد العلاقات التي تمتلكها إدارة رعاية الطلاب بالجامعة من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على منافسيها من إدارات رعاية الطلاب بالجامعات الأخرى .	١٨	٪٢٣,١٩	٤٣	٪٦٢,٣٢	٨	٪١١,٥٩	٢٨,٢٦١	١٤٨	٪٦٩,٥٠
35	تهتم إدارة رعاية الطلاب بالجامعة بتقديم خدماتها بناءً على المعرفة المكتسبة من الحاجات غير المشبعة للطلاب .	١٢	٪١٧,٣٩	٥٠	٪٧٢,٤٦	٧	٪١٠,١٤	٤٨,٠٨٧	١٤٣	٪٦٩,٠٨
36	تهتم إدارة رعاية الطلاب بالجامعة بفتح المجال أمام العاملين بالاتصال مع إدارات رعاية الطلاب بالجامعات الأخرى .	٢٠	٪٢٨,٩٩	٤٣	٪٦٢,٣٢	٦	٪٨,٧٠	٣٠,٣٤٨	١٥٢	٪٧٣,٤٣
37	تمتلك إدارة رعاية الطلاب بالجامعة سياسة واضحة لتطوير علاقتها بالجامعات الأخرى .	٩	٪١٣,٠٤	٢١	٪٣٠,٤٣	٣٩	٪٥٦,٥٢	١٩,٨٢٦	١٠٨	٪٥٢,١٧
38	تمتلك إدارة رعاية الطلاب بالجامعة سمعتها مع مديرية الشباب والرياضة والأندية الرياضية ، ومراكز الشباب في نطاق عمل جامعة الزقازيق .	٩	٪١٣,٠٤	٢١	٪٣٠,٤٣	٣٩	٪٥٦,٥٢	١٩,٨٢٦	١٠٨	٪٥٢,١٧
39	تولي إدارة رعاية الطلاب بالجامعة اهتماماً كبيراً ببحوث تطوير الأنشطة الطلابية بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للطلاب .	٣	٪٤,٣٥	٢٠	٪٢٨,٩٩	٤٦	٪٦٦,٦٧	٤٠,٧٨٣	٩٥	٪٤٥,٨٩
40	تقوم إدارة رعاية الطلاب بالجامعة بتشكيل فريق العمل من مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية ، بهدف تحسين وتطوير العمل .	١٤	٪٢٠,٢٩	٢٠	٪٢٨,٩٩	٣٥	٪٥٠,٧٢	١٠,١٧٤	١١٧	٪٥٦,٥٢
41	تسعى إدارة رعاية الطلاب بالجامعة إلى جذب طلاب جدد والمحافظة على الطلاب الحاليين للاشتراك في أنشطتها .	٤٣	٪٦٢,٣٢	١٩	٪٢٧,٥٤	٧	٪١٠,١٤	٢٩,٢١٧	١٧٤	٪٨٤,٠٦
42	تسعى إدارة رعاية الطلاب بالجامعة إلى الاستماع إلى شكوي ومقترحات الطلاب ممارسي الأنشطة الطلابية .	٥٠	٪٧٢,٤٦	١٢	٪١٧,٣٩	٧	٪١٠,١٤	٤٨,٠٨٧	١٨١	٪٨٧,٤٤
43	تقوم إدارة رعاية الطلاب بالجامعة بتوثيق المعلومات الخاصة بالمستفيدين من الخدمات الإدارية والطلابية من أجل تحسين العلاقة معهم .	٤٥	٪٦٥,٢٢	١٨	٪٢٣,١٩	٦	٪٨,٧٠	٣٤,٦٩٦	١٧٧	٪٨٥,٥١
44	تتقبل إدارة رعاية الطلاب بالجامعة أي اقتراحات أو آراء من العاملين المشاركين في الدورات التدريبية التي يقدمها مركز التعليم المستمر بالجامعة .	١٢	٪١٧,٣٩	١٩	٪٢٧,٥٤	٣٨	٪٥٥,٠٧	١٥,٧١٩	١١٢	٪٥٤,١١

قيمة كا<sup>٢</sup> الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



يتضح من نتائج جدول (١٥) قيمة كا ٢١ المحسوبة لاستجابات العينة لعبارات (المحور الثالث - رأس المال العلاقات) ، وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) حيث تراوحت قيمة كا المحسوبة بين (١٠,١٧٤ : ٤٨,٠٨٧) ، وتراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٤٥,٨٩ : ٨٧,٤٤٪) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (٤,٣٥ : ٧٢,٤٦٪) ، حيث جاءت (٣) عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات أرقام (٤١-٤٢-٤٣) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (١٧,٣٩ : ٧٢,٤٦٪) ، حيث جاءت (٣) عبارات لصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارات أرقام (٣٤-٣٥-٣٦) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (٨,٧٠ : ٦٦,٦٧٪) ، حيث جاءت (٥) عبارات لصالح الاستجابة بـ (لا) في العبارات أرقام (٣٧-٣٨-٣٩-٤٠-٤٤) .

تشير نتائج جدول (١٥) إلى تحقيق إدارة رعاية الطلاب تقدماً ملحوظاً في بناء علاقات مؤسسية قوية داخلياً وخارجياً ، حيث تعتبر العلاقات التي تمتلكها الإدارة إحدى دعائم المنافسة والتفوق ، كما يُظهر اهتمامها بجمع شكاوى ومقترحات الطلاب التزاماً بتحسين الخدمات وزيادة رضاهم. بالإضافة إلى ذلك ، تتبع الإدارة سياسات واضحة لتعزيز تعاونها مع مديرية الشباب والرياضة ، مما يعكس سعيها لتوسيع شبكة علاقاتها مع المؤسسات ذات الصلة ، ومع ذلك ، توجد بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين ، مثل تعزيز قنوات التواصل الداخلي لتشجيع الموظفين على تقديم اقتراحاتهم خلال الدورات التدريبية ، وتوسيع نطاق بحوث تطوير الأنشطة الطلابية لتلبية احتياجات الطلاب بشكل أعمق. كما أن نسبة التفاعل مع إدارات رعاية الطلاب في الجامعات الأخرى تحتاج إلى مزيد من تفعيل من خلال تنظيم ورش عمل ومشاريع مشتركة لتعزيز تبادل الخبرات وتحقيق الاستفادة المثلى من رأس المال العلاقي .

ومما سبق يرى الباحثون أن إدارة رعاية الطلاب أظهرت التزاماً ملحوظاً بتعزيز رأس المال العلاقي من خلال تحسين العلاقات المؤسسية ، التركيز على الاستماع للطلاب ، وتوثيق المعلومات الخاصة بالمستفيدين. ومع ذلك ، فإن تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية للتفاعل مع الجامعات الأخرى وتعزيز البحث العلمي في الأنشطة الطلابية يُعد أمراً ضرورياً. ويوصى بتبني منصات إلكترونية متطورة لجمع الشكاوى والمقترحات ، وتنظيم فعاليات ومشاريع مشتركة مع الجامعات الأخرى لتعزيز التعاون. كما يُنصح بتطوير سياسات تركز على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار وتحليل مقترحاتهم بجدية ، مما يساهم في رفع الأداء وتحسين جودة الخدمات ، وقد يرجع ذلك إلى أن رأس المال العلاقي يُعد عنصراً أساسياً في تعزيز قدرة المؤسسات على التفاعل مع البيئة المحيطة وتحقيق التفوق التنظيمي. فهو يشمل بناء علاقات قوية ومستدامة مع الأطراف الداخلية والخارجية ، مثل الموظفين ، الطلاب ، الجامعات الأخرى ، والمؤسسات الحكومية. كما

يُسهّم هذا النوع من رأس المال في تحسين التعاون ، تبادل المعرفة ، وتوسيع نطاق الفرص التي تمكن المؤسسات من التكيف مع التغييرات. بالإضافة إلى ذلك ، يعزز التواصل الداخلي بين المستويات الإدارية والموظفين ، مما يرفع من فعالية اتخاذ القرارات .

تتفق نتائج البحث مع دراسة صابرين عطية مرسال (٢٠١٨م) (١٦) ، التي ركزت على دور إدارة رأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التعاون وتبادل الخبرات. كما تدعم النتائج دراسة عبد الرحمن أحمد مصطفى (٢٠٢٣م) (١٩) ، التي شددت على أهمية تعزيز التعاون المؤسسي لتحقيق التميز ، على الجانب الآخر ، تختلف النتائج مع دراسة محمود عبد العزيز هدية (٢٠١٨م) (٢٦) ، التي أشارت إلى ضعف استثمار رأس مال العلاقات في بعض المؤسسات ، ودراسة ياسمين يحي خضير (٢٠١٧م) (٢٧) ، التي ذكرت وجود إغفال لمفهوم رأس مال العلاقات في بعض البيئات المؤسسية .

ويري **Thuy & Quang (٢٠٠٥م)** إلى إن رأس المال العلاقتي يعبر عن الثقة المتبادلة والاحترام والتفاهم والعلاقات والصدقات الوثيقة بين العاملين داخل المنظمات ، لذا تنعكس أهميته من خلال تحديد وتطوير العلاقات التي تساعد في تحديد تبادل المعلومات بين الأفراد وتطوير الاستثمار . (٢٨٩:٣٣)

ويضيف **Kakabadse et al (٢٠٠٧م)** أن رأس المال العلاقتي يدعم توجيه المنظمات بصورة مباشرة من خلال تعزيز المعرفة ولاسيما المعرفة الضمنية ، كذلك يؤدي إلى تقليل حالة عدم التأكد التي تعاني منها المنظمات الإنتاجية ويساعد في زيادة التجانس بين المستويات التنظيمية كافة . (١٠٣:٣١)

ومما سبق من عرض وتفسير النتائج يكون قد تم الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على " ما واقع رأس المال الفكري بأنواعه المتمثلة في (البشري - التنظيمي - العلاقات) لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ؟ " .

ثالثاً : عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الثالث.

جدول (١٦)

مصفوفة معاملات الارتباط بين محاور استبيان العدالة التنظيمية ومحاور استبيان رأس المال الفكري

م	المحاور	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقتي
١	العدالة التوزيعية	*٠,٤٨٢	*٠,٣٠٨	*٠,٦٥١
٢	العدالة الإجرائية	*٠,٧٩٠	*٠,٨٠٠	*٠,٤٧٠
٣	العدالة التفاعلية	*٠,٧٥٩	*٠,٧٦٣	*٠,٧٦٣

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية ٦٧ ومستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٣٩

يتضح من جدول (١٦) العلاقات الارتباطية بين محاور استبيان العدالة التنظيمية ومحاور استبيان رأس المال الفكري ، حيث يتضح وجود علاقات (طردية موجبة) ذات دلالة إحصائية بين محاور استبيان العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية - العدالة التفاعلية - العدالة الإجرائية) ومحاور استبيان رأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلاقتي) .

تشير النتائج إلى دور العدالة التنظيمية بأنواعها (التوزيعية ، الإجرائية ، والتفاعلية) في تعزيز رأس المال الفكري داخل المنظمات ، بما يشمل من رأس المال البشري ، الهيكلي ، ورأس مال العلاقات.

حيث تسهم العدالة التوزيعية في شعور الموظفين بالإنصاف والمساواة من خلال توزيع الموارد مثل الحوافز والرواتب والإجازات بناءً على معايير شفافة. هذا يعزز من رضا الموظفين ودافعيتهم لتطوير مهاراتهم ، ويدفعهم إلى تبادل المعرفة والخبرات ، مما يُثري رأس المال البشري والهيكلي. كما تسهم في تقليل الصراعات الداخلية وتحسين العلاقات المؤسسية ، كما تُعزز العدالة الإجرائية الشفافية والإنصاف من خلال تطبيق القوانين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات. هذا يُحفز الموظفين على تحسين أدائهم ويطور رأس المال البشري. كما تضمن العدالة الإجرائية كفاءة العمليات والهيكل التنظيمية من خلال توحيد السياسات وتحسين التنسيق الداخلي. كذلك ، تُقوي الثقة المؤسسية داخلياً وخارجياً ، وتُركز العدالة التفاعلية على جودة التفاعل بين الإدارة والعاملين من خلال الاحترام والتقدير. تُحفز الموظفين على الإبداع وتحسين الأداء ، وتُعزز كفاءة الهيكل التنظيمي عبر بناء قنوات اتصال فعّالة. كما تساهم في بناء علاقات قوية داخلياً وخارجياً ، مما يُعزز سمعة المنظمة وقدرتها التنافسية .

ومما سبق يتضح أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية ، الإجرائية ، والتفاعلية) من الركائز الأساسية لتعزيز رأس المال الفكري داخل المنظمات بمكوناته المختلفة (البشري ، الهيكلي ، والعلاقات). فالعدالة التوزيعية تُسهم في تعزيز شعور الموظفين بالإنصاف والمساواة ، مما يدعم تطوير مهاراتهم وإبداعاتهم ، ويحسن كفاءة الهياكل التنظيمية والعلاقات المؤسسية. بينما تُبرز العدالة الإجرائية أهمية الشفافية وتوحيد السياسات في بناء بيئة عمل متماسكة ومستدامة ، تُعزز من الثقة المتبادلة وكفاءة العمليات الإدارية. أما العدالة التفاعلية ، فهي تُركز على جودة التفاعل بين الإدارة والعاملين ، مما يعزز من احترام الموظفين وتقدير مساهماتهم ، ويدعم الأداء المهني والإبداعي ، ويُحسن التنسيق الداخلي وبناء العلاقات المؤسسية. بناءً على ذلك ، تُعتبر العدالة التنظيمية استراتيجية متكاملة لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية ، من خلال تطوير رأس المال الفكري في بيئة عمل إيجابية وداعمة للابتكار .

ويؤكد ذلك ما أشار إليه **على السلمي (٢٠٠٢م)** في أن رأس المال الفكري يعبر قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة ، والتي يتم حسابها بقدر ما أنفق عليها من تدريب وتعليم ورعاية اجتماعية وثقافية وبقدر ما أتيح لها من فرص للتعلم الذاتي ، على وقت المنظمة ويركز هذا التعريف على الكيفية التي يتم من خلالها قياس رأس المال الفكري وتحديد قيمته من خلال فرص التدريب المتاحة لتنمية رأس المال الفكري بالمنظمات . (٤٨:٢٣)

ويضيف **سعد على العنزي ، أحمد على صالح (٢٠٠٩م)** أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز رأس المال الفكري بالمؤسسات وتعطيه طابعه المميز ، وتتنوع ما بين خصائص تنظيمية : حيث ترتبط تلك الخصائص بالبيئة المؤسسية التي تتضمن تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية ، والمرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد ، واحتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية والبعد عن المركزية في الإدارة ، كما يميز رأس المال الفكري بخصائص خاصة بالمهنة ، وتلك التي ترتبط بالعناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن امتلاك العديد من المهارات النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم ، والتمتع بدرجة عالية من التعلم التنظيمي ، والتدريب الإثرائي . (١٦:١٨٩-١٩٠)

ومما سبق من عرض وتفسير النتائج يكون قد تم الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على " ما طبيعة العلاقة بين محاور إستبيان العدالة التنظيمية ومحاور إستبيان رأس المال الفكري لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق ؟ " .

## الإستخلاصات والتوصيات .

### الإستخلاصات .

- ١- الإستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محاور استبيان " واقع العدالة التنظيمية لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " :  
المحور الأول : العدالة التوزيعية .
  - التزام الإدارة بمعايير الكفاءة في توزيع المهام وتوفير نظام عادل للإجازات ، مما يعزز الأداء الوظيفي والرضا بين الموظفين .
  - غياب معايير واضحة لتوزيع الحوافز والرواتب ، مما يخلق شعوراً بعدم المساواة ويؤثر على التحفيز .
  - ضعف العدالة في الترقيات ، مما يؤدي إلى تراجع الثقة والرضا الوظيفي .
- المحور الثاني : العدالة الإجرائية .
  - التزام الإدارة بتطبيق القوانين بشكل عادل وأخلاقي ، مما يعزز الثقة والشعور بالمساواة .

- وضوح العمليات الإجرائية ساهم في تقليل النزاعات وضمان سير العمل بسلاسة.
  - ضعف في توضيح أسباب القرارات الإدارية ، مما يحد من الشفافية.
  - غياب آليات فعالة لتبادل المعلومات والتواصل المباشر مع الموظفين.
  - نقص المرونة في مراجعة القرارات الإدارية عند وجود اعتراضات.
- المحور الثالث : العدالة التفاعلية .
- التزام الإدارة بالشفافية والاحترام في التعامل مع الموظفين ، مما يعزز الثقة ويدعم بيئة عمل إيجابية.
  - إشراك الموظفين في بعض القرارات الإدارية ، مما يعزز شعورهم بالانتماء.
  - ضعف الاستجابة لمطالب الموظفين الفردية.
  - غياب آليات فعالة لتبادل الآراء والنقاش حول القرارات.
  - محدودية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وغياب أنظمة منتظمة للتواصل اليومي.
- ٢- الإستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محاور استبيان " واقع رأس المال الفكري لدي العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " :
- المحور الأول : رأس المال البشري .
- تركيز الإدارة على تطوير المهارات وجذب الكفاءات لتعزيز الأداء الوظيفي والتنافسية.
  - تشجيع الابتكار الفكري وتقدير جهود الموظفين المميزين ، مما يدعم الأداء التنظيمي.
  - قصور في شمولية البرامج التدريبية لجميع الموظفين.
  - ضعف في آليات تبادل المعرفة بين الموظفين.
  - قلة الفرص المتاحة للاطلاع على المستجدات المهنية من خلال الزيارات الميدانية أو البرامج الخارجية.
- المحور الثاني : رأس المال الهيكلي .
- جهود واضحة لتحديث الهيكل التنظيمي وتحسين قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية.
  - دعم استقلالية الموظفين في اتخاذ القرارات اليومية لتحقيق الأهداف بسرعة.
  - ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة ، مما يقلل من التعاون واستغلال الموارد.
  - الحاجة إلى توسيع نطاق التفويض لزيادة مساهمة الموظفين.

- ضعف التعاون مع إدارات رعاية الطلاب في الجامعات الأخرى ، مما يقلل من فرص تبادل الخبرات وأفضل الممارسات.

المحور الثالث : رأس المال العلاقتي .

- اهتمام الإدارة بتوثيق المعلومات والتفاعل المستمر مع الطلاب ، مما يعكس حرصها على تقديم خدمات متميزة.

- الحاجة لتعزيز التعاون بين الجامعات لتوسيع قاعدة المعرفة وتحسين الممارسات.

- نقص في تفويض المهام المتعلقة بتطوير العلاقات الخارجية للموظفين.

- تأخر تحسين الهياكل التنظيمية لدعم العلاقات الخارجية بشكل أكثر فاعلية.

٣- الإستخلاصات الخاصة بالتعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الفكري لدي العاملين بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق " :

- أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين العدالة التنظيمية بجميع مكوناتها ورأس المال الفكري بأبعاده ، حيث كانت العدالة التوزيعية والإجرائية الأكثر تأثيراً في تعزيز رأس المال البشري والهيكلية ، بينما لعبت العدالة التفاعلية دوراً بارزاً في تحسين رأس المال العلاقتي .

### التوصيات.

- وضع معايير واضحة وشفافة لتوزيع الحوافز والمكافآت لتعزيز الإنصاف والتحفيز ، من خلال تشكيل لجنة مختصة تضم ممثلين من العاملين والإدارة لصياغة معايير توزيع الحوافز .
- إجراء مسح دوري لاحتياجات العاملين وتخصيص الموارد بشكل عادل لتحسين الأداء ، من خلال تصميم استبيانات دورية لتحديد احتياجات العاملين وتحدياتهم .
- تطوير آليات لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وتنظيم جلسات استماع دورية ، من خلال إنشاء مجلس استشاري من العاملين يمثل مختلف الإدارات لمناقشة القضايا الإدارية .
- تحسين تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية باستخدام أنظمة إدارة معلومات متطورة ، من خلال تطبيق نظام إدارة معلومات مركزي يعتمد على الحوسبة السحابية لتسهيل الوصول إلى البيانات .
- تنظيم برامج تدريبية دورية لتطوير المهارات العملية والتقنية للعاملين ، من خلال إعداد خطة تدريبية سنوية بناءً على تحليل الفجوات المهارية لدى العاملين ، والتعاقد مع مراكز تدريب متخصصة لتقديم برامج عملية تشمل محاكاة للمهام اليومية .

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية .

- ١- أحمد سيد كردي : إدارة السلوك التنظيمي ، د.ن ، ٢٠١١م .
- ٢- أحمد فاروق عبد القادر ، أحمد رمضان توفيق : دور رأس المال الفكري في رفع كفاءة الأداء الإداري للهيئات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، بحث منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، العدد (٧٨) ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠١٦م .
- ٣- اسلام مكرم عبدالسلام : بناء مقياس لمحددات ادارة رأس المال الفكري للعاملين بإدارات النشاط الرياضي بأندية محافظة الإسكندرية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الاسكندرية ، ٢٠١٧م .
- ٤- أسماء عبد الفتاح نصر : تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة ، بحث منشور ، المجلة التربوية ، العدد (١) ، المجلد (٢) ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ٢٠٢٠م .
- ٥- أشرف محمد شمش : واقع تنمية أرس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية ، بحث منشور ، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث ، مجلد (٤) ، العدد (٢) ، كلية الإدارة والتمويل ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، ٢٠١٨م .
- ٦- السيد عبد العال محمد : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي مدرسي التربية الرياضية بمحافظة الشرقية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها ، ٢٠١٩م .
- ٧- بسمة أحمد عبد الحافظ : قياس مدى تأثير العدالة التنظيمية على تنمية الابداع المؤسسي ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، ٢٠١٥م .
- ٨- توماس ا. ستيوارت : ثروة المعرفة " رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين " ، ترجمة : علا أحمد إصلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، ٢٠٠٤م .
- ٩- جودة محفوظ أحمد : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٠م .
- ١٠- حامد هاشم الراشدي : إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية ، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع ، السعودية ، ٢٠١٧م .
- ١١- خالد أحمد عبد الحميد : إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الازهر ، فلسطين ، ٢٠١٤م .

- ١٢- راوية محمد حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠١١م .
- ١٣- رضا إبراهيم صالح : رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠٩م .
- ١٤- سامر عبد المجيد البشابشة : أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، بحث منشور ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد (٤) ، المجلد (٤) ، الجامعة الأردنية ، ٢٠٠٨م .
- ١٥- سعد على العنزي ، أحمد على صالح : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩م .
- ١٦- صابرين عطية مرسل : إدارة رأس المال الفكري ودوره في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالإتحادات الرياضية المصرية ، بحث منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة ، العدد (١٠) ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠١٨م .
- ١٧- طارق عمر الفاروق : دور العدالة التنظيمية في المحافظة على رأس المال البشري بالمنظمة بالتطبيق على شركات الوكالة الملاحية بقطاع النقل البحري بمحافظة القاهرة ، رسالة ماجستير ، الكلية العسكرية لعلوم الإدارة لضباط القوات المسلحة ، جامعة حلوان ، ٢٠١٤م .
- ١٨- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٧م .
- ١٩- عبد الرحمن أحمد مصطفى : علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي للأندية الرياضية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٢٣م .
- ٢٠- عبد المنصف حسن رشوان : ممارسة الخدمة الإجتماعية في مجال رعاية الشباب وقضاياهم ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦م .
- ٢١- عبدالله محمد المطيري : إطار مقترح لدور رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي " دراسة تطبيقية على جامعة الكويت " ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٨م .
- ٢٢- عبير مختار سويفي : أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر فرع أسيوط ، بحث منشور ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، المجلد (٤٧) ، العدد (٤) ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، أسيوط ، ٢٠١٧م .



- ٢٣- على السلمي : إدارة التميز " نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة " ، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢م .
- ٢٤- عمر محمد دره : العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٨م .
- ٢٥- محمد أحمد منصور : العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الأخصائيين الرياضيين بإدارة رعاية الشباب بجامعة بنها ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها ، ٢٠١٧م .
- ٢٦- محمود عبد العزيز هدية : رأس المال الفكري وعلاقته بمستوى الإنجاز بالاتحاد المصري لكرة السلة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠١٨م .
- ٢٧- ياسمين يحي خضير : رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي والأداء التسويقي بالأندية الرياضية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠١٧م .

### ثانيا : المراجع الأجنبية .

- 28- Ali Sahebkar , Mahdi Talebpour , Mohammad Keshtidar , Mohammad Ghorbani, "Designing an Economic Valuation Model of the Intangible Assets of Volleyball Clubs in Iran", Annals of Applied Sport Science, Vol:7, Nu:2, 2019, pp:41-53
- 29- Edward , Choong, &Tioh, : "The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction : The Malaysian Companies Perspectives" , American Journal of Economics and Business Administration 2 (1): 56-63, 2010.
- 30- Gogan, L., & Duran, D. : Intellectual Capital Management – A New Model, Theoretical articles, SEA - Practical Application of Science, Vol. (II), Iss. (4), pp.57-64 , 2014 .
- 31- Kakabadse, Andrew , Kakabadse, Nada & Lake, Amielle (2007) ' Investment Dealers' Ways of Working: Integrating Compensation with Relational Capital, journal of Thunderbird International Business Review, Vol. 49(1) 103–121 .
- 32- Morrman R.H. et al : " Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?" Academy of management journal 'Vol.44 ' pp351-357 , 2001 .
- 33- Thuy, Lai & Quang, Truong,( 2005) ' relational capital and performance of international joint ventures in vietnam, journal of asia pacific business review, vol. 11, no. 3, 389–410, september 2005