

## الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان

### إعداد

دكتور/ زينهم مشحوت سيد احمد خواجه

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان



### الملخص

استهدفت الدراسة تحديد مستوى الجدارات القيادية وتحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري، وتحديد أكثر الجدارات القيادية ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان. وتحديد الصعوبات التي تواجه استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وصولاً إلى آليات مقترحة لتفعيل استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان الحاصلين على مصفوفة الجدارات القيادية بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة حلوان وعددهم (١٣٨) مفردة. وتمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.

### الكلمات المفتاحية:

الجدارات القيادية - رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العلاقات - رأس المال الابتكاري.

## Summary

### **Leadership Competencies as A Mechanism for Developing Intellectual Capital for Faculty Members at Helwan University**

BY

**Dr. Zainhom Mashhot Sayed Ahmed Khawaga**

**Associate Professor of Social Planning – Faculty of Social Work – Helwan University**

This study aimed at determining the level of leadership competencies, determining the level of dimensions of intellectual capital, and identifying the most relevant leadership competencies in developing intellectual capital among faculty members at Helwan University. Also, the study aimed to determine the difficulties facing the use of leadership competencies to develop intellectual capital among members of the faculty at Helwan University, leading to proposed mechanisms in the aim of activating the use of leadership competencies to develop intellectual capital among members of the faculty at Helwan University, and this study is considered descriptive studies, and the study relied on the scientific method using the social survey method for the sample of faculty members at Helwan University who obtained the matrix of leadership competencies in the Center for Development of Faculty and Leadership Capabilities at Helwan University. The sample size was 138. The study tool was represented in a questionnaire for the faculty members, and the results of the study concluded that there was a statistically significant direct relationship between leadership competencies and the development of intellectual capital among the faculty members at Helwan University.

**Key words:** Leadership Competencies – Human Capital – Structural Capital – Relationship capital – Innovative capital.

## أولاً: تحديد مشكلة الدراسة:

إن تحقيق التنمية المنشودة في المجتمع يتوقف على وجود الجهاز الإداري القادر على تحقيق أهدافها والوفاء بمتطلباتها، لذا فإن الاهتمام يتعاظم لدور الإدارة على اعتبار أنها أداة النمو والتقدم (حمزة، ٢٠١٥، ص ١٧). وتعد التغيرات التي طرأت على بيئة العمل من ازدياد حدة المنافسة، والتوسع السريع في عالم الأعمال والأسواق الدولية وتوفر الأنماط التكنولوجية الحديثة، جميعها أنتجت حاجة لدى المنظمات لأن تكون ذات طابع حركي متغير وموجهة بالنمو لكي تعزز بقائها في المنافسة، وهذا ممكن فقط من خلال امتلاك الموارد البشرية التي أصبحت تحت وطأة ضغوط هائلة لتحسين أدائها وانتهاج المنظمات أسس الجدارة في إدارة الموارد البشرية للمساعدة في تحقيق أهدافها (ملاحجي، ٢٠١٤، ص ٢١-٢٢).

لذلك لا يمكن تحقيق التميز في أي منظمة من المنظمات ما لم تركز المنظمة على مواردها البشرية وتوليهم الاهتمام البالغ، لأنهم أهم مفاتيح التميز التي تنطوي على الكفاءات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار وتصميم الوظائف وإدارة الأداء وتنمية العاملين وكفاءتهم (السلمي، ٢٠٠٢، ص ٢٥). وبالتالي أصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته. ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال (السلمي، ٢٠٠٢، ص ٣٨):

١. تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة للمنظمة وتقييم طاقاته ومهاراته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه.
٢. تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية...)، وبين الهيكل المتاح، والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.
٣. تخطيط الأداء البشري وتوجيهه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً.
٤. تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

٥. توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها.

ويمكن أن تطور المؤسسات إطار الجدارات القيادية الخاص بها بما ينسجم مع الاحتياجات الفعلية والبيئة الخاصة للمنظمة، وتطبق الأدوار القيادية على مستوى كافة قطاعات المنظمة. حيث تحتوى الجدارات القيادية على مجالات المهارات الشخصية والعقلية والفنية والإدارية والقيم الاجتماعية (Wolfe, Hatton, 2017, P 25).

وترتبط الإدارة الناجحة بالقيادة الذكية وذلك من خلال تحريك العاملين في الاتجاه الذي يحقق خطط واستراتيجيات المنظمة من ناحية ويحقق مصالحهم الخاصة على المدى البعيد من ناحية أخرى، فالجدارات القيادية المميزة تعد بمثابة منهج ومهارة يهدف إلى التأثير في الآخرين لتأدية الأعمال بتناسق وتناغم مع القدرة على إقناع الآخرين للعمل على تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة (Sydänmaanlakka, 2003, P 11). وقد حدد الباحثون الجدارات القيادية الأساسية والجدارات القيادية العالمية. ومع ذلك، ينبغي أن تقود اتجاهات واستراتيجيات العمل في المستقبل إلى تطوير جدارات قيادية جديدة، مثل الجدارة الإستراتيجية وجدارة الإلهام (Gray, 2008, P 1).

ويعد رأس المال الفكري مصطلح حديث نسبياً، وأنه يمثل رأس المال الحقيقي للمنظمات من ناحية الإمكانيات المادية والثقافية والذهنية، كما أنه يمثل مجموعة أصول معرفية متميزة اعتماداً على العقول البشرية المبدعة، ومتطلبات نظم العمل والعلاقة مع العملاء، والتي تثري إنتاج الأفكار والأساليب الجديدة باستمرار، مما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة ويدعم من قدرتها التنافسية (صالح، ٢٠٠٩، ص ٨).

كما يعد رأس المال الفكري السائد في المنظمات المعاصرة أحد متطلبات نجاحها وبقائها في بيئة الأعمال، ومؤشراً للمناخ التنظيمي الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذا فإن الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده ومكوناته المختلفة (البشري، والهيكلية، والعلاقاتية) يشكل مسؤولية تنظيمية واجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات، والذي من شأنه أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف للمتطلبات البيئية، فنجاح المنظمة في بناء رأس مال فكري متميز يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كماً ونوعاً وكلما استطاعت

وضع البرامج الكفيلة لذلك البناء تكون النتيجة نجاحات متواصلة بالمنظمة في عالم فيه من التنافس الشديء الكثير (المفرجي، وصالح، ٢٠٠٧، ص ١٦٢).

ويتكون رأس المال الفكري من المكونات التالية: (Brookings, 2002, P13):

- الأصول السوقية: وتشمل جميع الجوانب غير المادية المرتبطة بالسوق مثل: العملاء والمنتجات و منافذ التوزيع.
- الأصول البشرية: وتشمل المهارات والخبرات المتراكمة، وقدرات الابتكار، ومدى قدرة الأفراد على الأداء في المواقف المختلفة.
- أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التأليف وحقوق التصميم.
- أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة مثل: ثقافة المنظمة ، وطرق تقييم المخاطر، وأساليب إدارة الموارد البشرية، وقواعد بيانات العملاء، ونظم الاتصال.

ويرتبط رأس المال الفكري بإدارة المعرفة التي تشتمل على أنساق متنوعة مثل: التعلم المنظمي، والأرشفة الالكترونية، وذكاء الأعمال، وإدارة علاقات العملاء، وتقنيات الشبكة العنكبوتية، ووثائق وإدارة التسجيل، والتعاون، والتدريب، والأنظمة الخبيرة، واكتشاف المعرفة، وبنية تكنولوجيا المعلومات (الخفاجي، والهيبي، ٢٠١٥، ص ١٤٤-١٤٥).

لذا فمطلوب من المؤسسات التعليمية، ليس فقط الارتقاء بالمعرفة، بل الإبحار فيها وتشكيلها لتتواكب مع هدف التربية للألفية الثالثة لتوقظ المكنون الفكري، وإيجاد ظروف وإمكانات جديدة نحو اكتشاف المجهول والقدرة على ممارسة المعرفة انطلاقاً من الماضي وحسن استغلال المتاح والتوجه نحو المستقبل. فلا قيمة للمعرفة إن لم تمارس في مناحي الحياة لتعطي قيمة مضافة للقوة البشرية. فالاستثمار في المعرفة إنتاجاً واستهلاكاً وتشاركاً - يمثل اقتصاداً معرفياً ذا فوائد جمة - أساسه رأس المال الفكري. ولن يتحقق ذلك إلا بمنهج متميز يلائم بين بيئات وبرامج التعلم المتباينة، ويراعى تنوع الطلاب واختلافاتهم، ويقدم محتويات ذات قواعد معرفية عميقة ومتميزة، ويوجد علاقات بينية أكثر تنوعاً وأدق تنظيمياً. ذلك المنهج سيعزز العلاقة بين رأس المال الفكري واقتصاد المعرفة في عصر يتميز بالعديد من التحديات، ويتطلب الكثير من المهارات (الهادي، ٢٠٢٠، ص ١٢٠).

حيث تتسابق الجامعات كي تحتل مراكز متميزة في الترتيب العالمي للجامعات معتمدة علي معايير تتمحور حول رأس المال الفكري وإبداعه المتمثل في البحث العلمي والتعليم والريادة الجامعية ويعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية في ظل الاقتصاد المعاصر بل يعتبر من أكثر الموجودات قيمة وأهمية في العصر الحديث لأنه يمثل قوة علمية قادرة علي إدخال التجديدات الحيوية بالجامعة (النقيب، ٢٠١٣، ص ٣٣٩).

ويعتمد رأس المال الفكري على قدرات ومهارات العاملين الابتكارية والإبداعية والتفكير المهاري والابتكاري، حيث يؤدي استخدام المهارة والابتكار والإبداع إلى توليد أفكار جديدة وحلول غير تقليدية لمشكلات متعددة تواجه المنظمات فضلاً عن المساهمة في ضمان جودة مخرجاتها. كما ترتبط الجدارات القيادية بتخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمات وذلك من خلال سد احتياجات المنظمات من الموارد البشرية، ورسم إستراتيجية واضحة ومحددة لتطوير الموارد البشرية تكون قادرة على تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمات. وكذلك توفير الموارد البشرية المدربة والمؤهلة القادرة على تحقيق أهدافها في ضوء تنمية رأس المال الفكري.

ولقد تناولت العديد من الدراسات الجدارات القيادية ورأس المال الفكري، وذلك على

النحو التالي:

#### (أ) الدراسات المرتبطة بالجدارات القيادية:

بالنسبة للدراسات المرتبطة بالجدارات القيادية فنجد أن نتائج دراسة (Tiina, 2005) توصلت إلى أن الجدارات القيادية تتضمن المهارات المعرفية (القدرة على إدراك الأشياء بعدة طرق مختلفة، ومعرفة الذات كالقدرة على فهم وإدارة الذات)؛ والمرونة العاطفية (القدرة على الحفاظ على الثقة والموضوعية في ظل ظروف صعبة)؛ والدافع الشخصي (العزم على النجاح، والاستباقية وتحمل المخاطر الشخصية).

وأكدت دراسة (محمد، ٢٠٠٨) على ضرورة عمل تحديث مستمر لمجموعة جدارات العاملين من خلال التدريب والتعليم المستمر، وكذلك ضرورة قيام مسؤولي إدارة الموارد البشرية بقياس جدارة أدوار إدارة الموارد البشرية المتعددة، وتوضيح مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

كما توصلت نتائج دراسة (العازمي، ٢٠٠٨) إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي بأبعاده (تطور الرؤية المستقبلية، التركيز الاستراتيجي، وتنفيذ

الإستراتيجية، والرقابة الإستراتيجية) في تعزيز الجدارات الأساسية في الجدارات التنظيمية، الجدارات الفردية في الوزارات الحكومية في دولة الكويت.

كما أوصت دراسة (المعاينة، ٢٠١٣) بضرورة إحلال ثقافة تنظيمية داخل المؤسسات العامة تركز على إستراتيجية شاملة لتطبيق أبعاد الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية تعمل على تحفيز العاملين، والاهتمام بمصالحهم.

أما دراسة (الحسيني، ٢٠١٥) ركزت على أن العنصر البشري يعد المكون الأساسي في مجالات الجدارات المحورية لكل المنظمات وكوسيلة أساسية لإحداث التطوير والتحسين التنظيمي وتنمية قدرها التنافسية، كما أن الإلمام بالجدارات القيادية يعد من الأمور الحاسمة للأداء المهني الفعال.

كما أكدت نتائج دراسة (النواصرة، ٢٠١٥) على ضرورة تعزيز الاهتمام بجدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية من أجل تعزيز القدرات والتركيز على مقومات بناء المنظمة الذكية. وكذلك تهيئة قيادات تمتلك حساً استراتيجياً وتأهيلها من خلال الدورات التدريبية ليكونوا مفكرين استراتيجيين في مؤسساتهم.

وكذلك أكدت نتائج دراسة (Rohana, Abdullah, 2017) على أن الجدارات القيادية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء التنظيمي، ويعتمد ذلك على الجدارات التي يتقنها القائد. فيجب أن يكون لدى القائد الجيد كل الجدارات اللازمة لتوجيه المنظمة نحو الأهداف وذلك من خلال إتقان الذكاءات المتعددة مثل: الذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي والذكاء المعرفي والذكاء الشخصي.

كما أكدت نتائج دراسة (Esser, et. al, 2018) على أن نجاح القيادات النسائية داخل المهن التي يهيمن عليها الذكور لا يتشكل فقط من خلال مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم المهنية ولكن أيضاً نتيجة المزيج المعقد من الجدارات القيادية والسلوكيات المهنية والقيم الأخلاقية التي يتمتعن بها على المستوى المهني والشخصي.

كما أوصت دراسة (الحلالمة وأخرون، ٢٠١٨) بضرورة تعزيز مفهوم الجدارات القيادية وأهميتها مع ضرورة التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية على المدى البعيد وبما ينعكس على جودة الخدمات بالمستشفيات.

كما أكدت نتائج دراسة (حسين وآخرون، ٢٠١٩) على ضرورة تخطيط وتصميم البرامج التدريبية والتنموية بطريقة علمية منهجية بالإضافة لمشاركة فعلية لمدرّاء المدارس في تحديد احتياجاتهم التدريبية مما يزيد من فعالية الجدارات الإدارية.

#### (ب) الدراسات المرتبطة رأس المال الفكري:

أما بالنسبة للدراسات المرتبطة رأس المال الفكري فنجد نتائج دراسة (يوسف، ٢٠٠٥) توصلت إلى وجود علاقة تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، فضلا عن وجود تأثير معنوي لتقنية المعلومات في الأداء المتميز. كما أوصت الدراسة بضرورة إقامة وحدة متخصصة لمتابعة الأداء المتميز والمبدع.

وأكدت نتائج دراسة (عبد الحميد، ٢٠١٠) على ضرورة النظر إلى مكونات رأس المال الفكري بالجامعة من خلال منظور شامل ومتكامل يأخذ في اعتباره كافة المقومات التي تدعم فعاليته في إدارة المعرفة بالجامعة بهدف تميزها. والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية بالجامعات لتيسير الحصول على وتخزين واسترجاع المعرفة وإمكانية الاستفادة منها في التطبيقات العملية. وإنشاء إدارة مركزية للمعرفة بكل جامعة - لها فروع بكل كلية - يكون أهم اختصاصاتها تقييم ثروة الجامعة من رأسمالها الفكري ودعمه لتحقيق التميز الإداري من خلال الاستفادة من الرصيد المعرفي لدى مواردها البشرية.

كما أكدت نتائج دراسة (أبل، ٢٠١٣) على ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري في الجامعات لما أظهرته النتائج من أثر إيجابي لرأس المال الفكري في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الكويتية، وضرورة إثراء رأس المال الفكري لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الكويتية من خلال حضور المؤتمرات والندوات التي تتناول هذا الأمر.

وأكدت نتائج دراسة (البكري، ٢٠١٣) على ضرورة الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى العاملين والسماح لهم بالإفصاح عن أفكارهم وتوفير فرص الإبداع لهم، ومشاركتهم في تحديد أهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمنظمة. وضرورة توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة مثل: الأجهزة والبرمجيات ونظم الاتصالات عن بعد وإتاحة التعامل مع النظم الشبكية والإنترنت واستخدام نظم الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة.

كما توصلت نتائج دراسة (الكثيري، ٢٠١٣) إلى أن هناك عوامل ساهمت في تزايد الاهتمام بقياس رأس المال الفكري في الجامعات والاعتماد عليه كمدخل للتقويم والتطوير

الشامل للأداء، من أبرزها حاجة الجامعة إلى إحداث تغييرات حقيقية جذرية في تنظيماتها وأنظمتها ونشاطاتها، وتوجيه الموارد المتاحة لديها إلى أفضل الاستخدامات، وتحسين نظم وأساليب تقديم الخدمة التربوية، ورفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة للجامعة، لاسيما الموارد البشرية.

وتوصلت نتائج دراسة (Bornemann, Wiedenhofer, 2014) إلى أن تطبيق منهجيات إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية مفيد لوزارات التعليم وصناع القرار الخاص بالسياسات التعليمية. وكذلك فإن إعطاء الأولوية للأصول غير الملموسة لرأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية يسهم في تحسين الاقتصاد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل أفضل.

وأكدت نتائج دراسة (الاصاصمة، ٢٠١٤) على ضرورة تعامل الجامعات مع أعضاء الهيئة التدريسية على أنهم مورد استراتيجي يجب المحافظة عليه وتطويره بشكل مستمر خاصة في ظل التطوير التكنولوجي وثورة المعلومات. وكذلك إدراك إدارة الجامعات لأهمية المعرفة وكيف تسهم المعرفة في انتقالها ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين إبداعهم من خلال مشاركتهم بأعمال متنوعة من أجل إثراء معارفه.

وأكدت نتائج دراسة (الشمري، ٢٠١٤) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر رأس المال الفكري في مجالات: رأس المال البشري، ورأس المال العلاقتي، ورأس المال العملياتي وبين درجة تحقيق الميزة الشفافية في الجامعات الخاصة الكويتية. كما أكدت نتائج الدراسة على ضرورة قيام الجامعات الخاصة الكويتية بتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من رأس المال الفكري.

كما توصلت نتائج دراسة (Todericiua, Serbana, 2015) إلى أن رأس المال الفكري يمثل مجموع رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي، وهذه الأصول تشكل مصدراً لميزة تنافسية متميزة لأداء المنظمات. كما أن قياس رأس المال الفكري يحدث تغييرات إدارية وثقافية وتنظيمية ويسمح بالتخطيط وإدارة الموارد غير الملموسة بما يتوافق مع إستراتيجية المنظمات. ويمكن أن تستفيد الجامعات في تحسين تقييم أصولها غير الملموسة وقياسات الأداء باستخدام رأس المال الفكري.

وأكدت نتائج دراسة (قشطة، ٢٠١٥) على ضرورة تبني الجامعات لاستراتيجيات حديثة في مجال تطوير رأس المال الفكري من أجل الارتقاء بمستوى التعليم بشكل عام.

وضرورة تبني معايير واضحة ومعلنة لضمان التميز في رأس المال الفكري من خلال التركيز على البحث العلمي، وربطه بأهداف الجامعة وخطط التنمية المستدامة في المجتمع. وأكدت نتائج دراسة (القبلي، ٢٠١٥) على ضرورة مراعاة الرغبات والقدرات للعناصر البشرية عند توزيع الأعمال والأدوار، وضرورة العمل وتطوير المهارات الفنية لأعضاء هيئة التدريس في تناولهم النظريات البحثية حتى تصل كواقع ملموس. وضرورة العمل على توفير عنصر الأمان الوظيفي لدى العناصر البشرية.

كما أكدت نتائج دراسة (Hussin, et. al, 2016) على ضرورة اهتمام المؤسسات بتطوير رأس مالها الفكري من خلال تطوير معارف العاملين، والخبرات التطبيقية، والأفكار الإبداعية، والمهارات المهنية وذلك لدعم الممارسات والسياسات الإدارية الحالية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة.

وأكدت نتائج دراسة (الخرزاعله، ٢٠١٧) على ضرورة الاهتمام بالكفاءات العلمية والمحافظة عليها وعقد الدورات التدريبية وتشجيع العمل الجماعي ودعم البنية التحتية وصيانتها بشكل مستمر وتطوير قواعد البيانات، وكذلك وضع برامج تساعد الجامعة في قياس رأس المال الفكري ومعرفتها لدرجة امتلاكه مما يساعدها على معرفة نقاط القوة والضعف وتصحيحها.

وتوصلت نتائج دراسة (المنان، ٢٠١٨) إلى أن هنالك تأثير تراكمي ايجابي لمعلومات رأس المال الفكري على عملية تقويم وتحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي، وكذلك هناك علاقة طردية بين زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري وعملية تقويم وتحسين الأداء. كما أكدت على ضرورة تطبيق محاسبة الموارد البشرية وزيادة الاهتمام بتدريب وتأهيل عناصر رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي بما ينعكس إيجاباً على تطور تلك المؤسسات.

كما أكدت نتائج دراسة (Maltseva, 2018) على أهمية رأس المال الفكري في تطوير أنشطة قيادة الأعمال بالجامعات وذلك بمشاركة المجتمع الخارجي والمعلمين والطلاب. وكذلك ضمان إمكانية تنفيذ المسارات التعليمية الفردية التي يمكن أن تلبي الاحتياجات التعليمية لجميع الطلاب لتنمية قدراتهم الإبداعية.

كما أوصت دراسة (مبروك، ٢٠١٩) بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بالجامعات السعودية وتطويره لتحقيق مستويات عالية من التميز في البيئة الأكاديمية لتواكب

التغييرات المتسارعة. وكذلك العمل على تطوير معايير المفاضلة في شغل الوظائف الأكثر أهمية بالجامعة، والمفاضلة بين المرشحين وفقاً لمعايير الكفاءة.

كما توصلت نتائج دراسة (رضوان، ٢٠١٩) إلى وجود علاقة إيجابية بين كافة عناصر رأس المال الفكري ومستوى أداء الجامعات، وأن رأس المال البشري هو أكثر عناصر رأس المال الفكري تأثيراً في مستوى أداء الجامعات بأبعاده (مستوى جودة الخريج، المساهمة في البحث العلمي، خدمة المجتمع والبيئة) يليه رأس المال الهيكلي وأخيراً رأس مال العملاء.

وفي ضوء ما سبق تتضح العلاقة بين الجدارات القيادية ورأس المال الفكري، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (عبد الباري، وصابر، ٢٠١٤) على ضرورة إتاحة كافة فرص التعلم للعاملين لتطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، ووضع نظام للحوافز يشجع الموظفين على التطوير الذاتي في الأداء اعتماداً على أنفسهم، وتكوين قاعدة لرأس المال الفكري أساسها العاملون ذوي المعرفة المتميزة؛ مما يفعل عملية التسويق الابتكاري.

وتأسيساً على ما سبق عرضه من الدراسات السابقة فإن الباحث يرى أن الجدارات القيادية ترتبط ارتباطاً وثيقاً برأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وذلك من خلال استثمار الخبرة والمعرفة والقدرات الإبداعية والتفكير الابتكاري بما يجعل تنميتها والمحافظة عليها أمراً مطلوباً في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية.

ومن خلال الطرح السابق ونتائج الدراسات السابقة تتحدد مشكلة الدراسة في تحديد مستوى الجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وكذلك تحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، بالإضافة إلى تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وصولاً إلى آليات مقترحة لتفعيل استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.

#### ثانياً: أهداف الدراسة:

١. تحديد مستوى الجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.
٢. تحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.
٣. تحديد أكثر الجدارات القيادية ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.

٤. تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.
٥. تحديد مقترحات تفعيل استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.
٦. التوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.

#### ثالثاً: أهمية الدراسة:

١. تساعد الجدارات القيادية على اكتشاف وتدعيم وتدقيق القدرات المعرفية والتنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وتمكنهم من تحقيق الميزات التنافسية للجامعات.
٢. تتمثل أهمية دراسة الجدارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات نظراً لارتباطها بتحسين جودة الأداء المؤسسي في الجامعات.
٣. يعد الاهتمام برأس المال الفكري ضرورة تفرضها التحديات الكثيرة التي تواجه معظم المنظمات مما يتطلب وضع كافة السبل والإمكانيات البشرية لمواجهتها والتغلب عليها، وقد ظهر ذلك واضحاً في انتهاج المنظمات الحديثة لمنهج الاستثمار في رأس المال الفكري وقياس العائد عليه باعتباره أحد الأصول المنتجة (السهو، ٢٠١١، ص ٣).
٤. يعد الاستثمار في رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ضرورة حتمية في المجتمع الجامعي، حيث تعد الجامعة المحور الأساسي لبناء الأفراد وإعدادهم بصورة احترافية.
٥. رأس المال الفكري مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري الذي يعتبر العمود الفقري للمنظمات وذلك لتحقيق الميزات التنافسية لها في المجتمع.

#### رابعاً: فروض الدراسة:

- (١) الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى الجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفعاً "
- ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:
١. الجدارة الإنتاجية.
٢. الجدارة الفنية.

٣. الجدارة الأخلاقية.

٤. الجدارة الإستراتيجية.

٥. الجدارة الشخصية.

٦. جدارة البصيرة النافذة.

٧. جدارة الإلهام.

٨. جدارة الحسم.

(٢) **الفرض الثاني للدراسة:** " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفعاً "

• ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. رأس المال البشري.

٢. رأس المال الهيكلي.

٣. رأس مال العلاقات.

٤. رأس المال الابتكاري.

(٣) **الفرض الثالث للدراسة:** " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان "

**خامساً: مفاهيم الدراسة:**

(١) **مفهوم الجدارات القيادية Leadership Competencies:**

تعرف الجدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها القدرة على انجاز متطلبات الوظيفة وتشمل كل المؤهلات العلمية والخبرات التي يتطلبها العمل، واثبات القدرة على تحمل واجبات العمل وتنفيذها وتحقيق أهداف الخدمة الاجتماعية مع الالتزام بقيم المهنة (السكري، ٢٠٠٠، ص ١٠٩). وتشير (sanghi, 2007, P 12) إلى أن مفهوم الجدارة يرتبط بخصائص الفرد حيث ترتبط المهارات والقدرات، وبالتالي يجب أن تكون مثبتة وقابلة للملاحظة وليست استنتاجية أو استقرائية، وتؤدي إلى الأداء الفعال بشكل يمكن معه التمييز بين الأفراد ذوو الأداء المرتفع عن غيرهم، فالجدارة تفرق بين النجاح في العمل وبين والقدرة على أداء العمل ذاته.

بينما (Judi, 2006, P5) يرى أن الجدارات القيادية هي مهارات القيادة والسلوكيات التي تسهم في الأداء المتفوق باستخدام النهج القائم على الكفاءة في القيادة،

ويمكن للمنظمات أن تحدد وتطور بشكل أفضل الجيل التالي من القادة. أما ( Johnston, ) (Williamson, 2014, P 23) فيعرف الجدارات القيادية بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية مثل القيم والدوافع والاتجاهات التي يمتلكها الأفراد. وقد وصفت الجدارات كدرجة متفوقة للمهارات التي تجعل الأفراد قادرين على الوفاء بمتطلبات الوظيفة. بينما ( Cohen, ) (2020, P5) فتعرف الجدارات القيادية بأنها المهارات والاتجاهات والخبرات والقدرات اللازمة للقيام بعمل ما. وتتضمن مهارات الاتصال، العمل الجماعي، الإدارة الذاتية، التوجيه الاستراتيجي، اتخاذ القرارات، المجازفة، والإبداع.

ويشير مفهوم الجدارات القيادية في هذه الدراسة إلى ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنهم من القيام بأداء وظيفي متميز لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات. وتتمثل الجدارات القيادية فيما يلي (الجدارة الإنتاجية، الجدارة الفنية، الجدارة الأخلاقية، الجدارة الإستراتيجية، الجدارة الشخصية، جدارة البصيرة النافذة، جدارة الإلهام، جدارة الحسم).

## (٢) مفهوم رأس المال الفكري Intellectual capital:

يعرف (Serrat, 2011, P 106) رأس المال الفكري بأنه أحد الأصول التي لا غنى عنها للمنظمات من خلال إدارة مكوناته البشرية والعلائقية والهيكلية التي تمثل جوهر الأعمال الحديثة. وتشير (Mention, 2012, P5) إلى أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات والخبرات المتوفرة في المنظمات التي تتمتع بمعارف متعددة تجعلها قادرة على جعل المنظمات تنافس عالمياً من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء واستخدام التكنولوجيا. كما يعرف (أبو النصر، محمد، ٢٠١٧، ص ٢٧) رأس المال الفكري بأنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره. كما أنه القدرة المتفردة للمنظمة التي تتنافس وتتفوق بها على المنظمات الأخرى. وتشير (سمير، ٢٠١٩، ص ٤) إلى رأس المال الفكري على أنه قدرة الجامعات المصرية على توليد الأفكار وإنتاج المعرفة بدلاً من استهلاكها، وحث أعضاء هيئة التدريس والطلاب على الإبداع وإنتاج الأفكار الجديدة وإعادة تدوير الأفكار القديمة وتعديل مسار تيار المعرفة ليتفق مع فلسفة المجتمع، مما يسهم في الارتقاء بالمخزون المعرفي لديهم والارتقاء بالجامعة ككل.

ويشير مفهوم رأس المال الفكري في هذه الدراسة إلى مجموعة الخبرات والمهارات المتراكمة والمكتسبة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس بحيث تساهم في رفع كفاءة الجامعات وتحقق الميزة التنافسية لها. ويتكون رأس المال الفكري من المكونات التالية (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، رأس المال الابتكاري).

#### سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(١) **نوع الدراسة:** تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تحديد مستوى الجدارات القيادية وتحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.

(٢) **المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان الحاصلين على مصفوفة الجدارات القيادية بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة حلوان.

#### (٣) خطة المعاينة:

(أ) **إطار المعاينة:** بلغ إطار المعاينة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان الحاصلين على مصفوفة الجدارات القيادية بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة حلوان في الفترة من ٢٠١٩/٣/١م إلى ٢٠٢٠/٢/٢٩م (٢٢٦) مفردة تقريباً وذلك لتنمية جدارتهم القيادية.

(ب) **نوع العينة وحجمها:** تم سحب عينة كرة الثلج لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان الحاصلين على مصفوفة الجدارات القيادية بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة حلوان، وبلغ حجمها (١٣٨) مفردة، وذلك نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة.

(ج) **وحدة المعاينة:** عضو هيئة التدريس بجامعة حلوان الحاصل على مصفوفة الجدارات القيادية بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة حلوان.

#### (٤) أداة الدراسة:

▪ استمارة استبيان لأعضاء هيئة التدريس حول الجدارات القيادية كألية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان:

وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

١. بناء الأداة في صورتها الأولية اعتماداً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل بعد من أبعاد الدراسة.

٢. صدق الأداة:

(أ) الصدق الظاهري للأداة: حيث تم عرض الأداة على عدد (٥) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وبناء على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن (٨٠%)، وفي نهاية هذه المرحلة تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.

(ب) صدق الاتساق الداخلي: حيث اعتمد الباحث في حساب صدق الاتساق الداخلي على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردات من أعضاء هيئة التدريس (خارج إطار عينة الدراسة، والتي توافرت فيهم شروط اختيار عينة الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (١)

الاتساق الداخلي بين أبعاد الاستبيان ودرجة الاستبيان ككل (ن=١٠)

| م | الأبعاد   | معامل الارتباط | الدلالة |
|---|---|----------------|---------|
| ١ | الجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان                 | ٠,٩٦٢          | **      |
| ٢ | أبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان            | ٠,٩٦٧          | **      |
| ٣ | الصعوبات التي تواجه استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري | ٠,٨٨٦          | **      |
| ٤ | مقترحات تفعيل استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري       | ٠,٨٧٣          | **      |

\*

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

معنوي عند (٠,٠٥)

يوضح الجدول رقم (١) أن معظم أبعاد الأداة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) لكل بعد، ومن ثم يمكن القول أن درجات العبارات تحقق الحد الذي يمكن معه قبول هذه الدرجات ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

## ٣. ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردات من أعضاء هيئة التدريس (خارج إطار عينة الدراسة، والتي توافرت فيهم شروط اختيار عينة الدراسة). وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

## جدول رقم (٢)

نتائج ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية (ن=١٠)

| م | الأبعاد   | قيمة (ر) ودالاتها | معادلة سبيرمان براون |
|---|---|-------------------|----------------------|
| ١ | الجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان                 | **٠,٩٢١           | ٠,٩٦                 |
| ٢ | أبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان            | **٠,٨٢٠           | ٠,٩٠                 |
| ٣ | الصعوبات التي تواجه استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري | **٠,٦٩٤           | ٠,٨٢                 |
| ٤ | مقترحات تفعيل استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري       | **٠,٨٩٦           | ٠,٩٤                 |
|   | ثبات استمارة استبيان أعضاء هيئة التدريس ككل                           | **٠,٩٠٧           | ٠,٩٥                 |

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

\* معنوي عند (٠,٠٥)

يوضح الجدول رقم (٢) أن معظم معاملات الارتباط للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(٥) تحديد مستوى الجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان:

للحكم على مستوى الجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ١,٥) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (٣)

مستويات المتوسطات الحسابية

|             |   |
|-------------|---|
| مستوى منخفض | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١,٦٧    |
| مستوى متوسط | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤ |
| مستوى مرتفع | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣    |

(٦) أساليب التحليل الإحصائي:

تم جمع البيانات في الفترة من (٢٠٢٠/١/١٥ إلى ٢٠٢٠/٣/١٠)، ومراجعتها ميدانياً ومكتيباً بمعرفة الباحث، ثم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعادلة سييرمان - براون للتجزئة النصفية وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل

ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف أعضاء هيئة التدريس مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٤)

وصف أعضاء هيئة التدريس مجتمع الدراسة (ن=١٣٨)

| م | المتغيرات الكمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | م       | النوع | ك  | %    |
|---|------------------|-----------------|-------------------|---------|-------|----|------|
| ١ | السن             | ٤٠              | ٥                 | ١       | ذكر   | ٤٧ | ٣٤,١ |
| ٢ | عدد سنوات الخبرة | ١٦              | ٣                 | ٢       | أنثى  | ٩١ | ٦٥,٩ |
| م | الوظيفة          | ك               | %                 | المجموع |       |    |      |
| ١ | مدرس             | ٨٧              | ٦٣                |         |       |    |      |
| ٢ | أستاذ مساعد      | ٤٣              | ٣١,٢              |         |       |    |      |
| ٣ | أستاذ            | ٨               | ٥,٨               |         |       |    |      |
|   | المجموع          | ١٣٨             | ١٠٠               |         |       |    |      |

يوضح الجدول رقم (٤) أن:

- متوسط سن أعضاء هيئة التدريس (٤٠) سنة، وبانحراف معياري (٥) سنوات تقريباً. وقد يرجع ذلك إلى أن تلك المرحلة العمرية لأعضاء هيئة التدريس تمثل مرحلة تقلد للمناصب القيادية بالكليات.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (١٦) سنة، وبانحراف معياري (٣) سنوات تقريباً. وقد يعكس ذلك حرص أعضاء هيئة التدريس على تنمية الجدارات القيادية لديهم وذلك لتطوير أدائهم الوظيفي.
- أكبر نسبة من أعضاء هيئة التدريس إناث بنسبة (٦٥,٩%)، بينما نسبة الذكور (٣٤,١%). وقد يعكس ذلك حرص عضوات هيئة التدريس على تنمية جدارتهن القيادية.
- أكبر نسبة من أعضاء هيئة التدريس وظيفتهم مدرس بنسبة (٦٣%)، ثم أستاذ مساعد بنسبة (٣١,٢%)، يليها أستاذ بنسبة (٥,٨%). وقد يعكس ذلك حرص أعضاء هيئة التدريس سواء كانوا مدرسين أو أساتذة مساعدين على تنمية مهاراتهم القيادية.

المحور الثاني: الجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان:

(١) الجدارة الإنتاجية:

جدول رقم (٥)

الجدارة الإنتاجية (ن=١٣٨)

| م | العبارات                           | الاستجابات |      |           |      |    |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|------------------------------------|------------|------|-----------|------|----|-----|-----------------|-------------------|---------|
|   |                                    | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |     |                 |                   |         |
|   |                                    | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %   |                 |                   |         |
| ١ | أركز على تحقيق أهداف العمل         | ١٢         | ٩٢,٨ | ١٠        | ٧,٢  | -  | -   | ٢,٩٣            | ٠,٢٦              | ١       |
| ٢ | أرغب في الابتكار والتجديد في العمل | ١٠         | ٧٧,٥ | ٣١        | ٢٢,٥ | -  | -   | ٢,٧٨            | ٠,٤٢              | ٤       |
| ٣ | أبادر لإنجاز مهام عملي             | ١٢         | ٩٠,٦ | ١٢        | ٨,٧  | ١  | ٠,٧ | ٢,٩             | ٠,٣٣              | ٢       |
| ٤ | أخلص في عملي دون رقابة خارجية      | ١١         | ٨٥,٦ | ١٩        | ١٣,٧ | ١  | ٠,٧ | ٢,٨٥            | ٠,٣٨              | ٣       |

| م           | العبارات  | الاستجابات |      |           |    |      |   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|---|------------|------|-----------|----|------|---|-----------------|-------------------|---------|
|             |   | لا         |      | إلى حد ما |    | نعم  |   |                 |                   |         |
|             |   | %          | ك    | %         | ك  | %    | ك |                 |                   |         |
|             |   |            |      | ٨         |    | ٥    |   | ٨               |                   |         |
| ٥           | أدرك الحاجة إلى تعديل الخطط استجابة للظروف المتغيرة |            |      | ٤٤,٩      | ٦٢ | ٥٥,١ |   | ٧٦              | ٥                 |         |
| مستوى مرتفع | البعد ككل   | ٢,٨        | ٠,٢٢ |           |    |      |   |                 | ٥                 |         |

يوضح الجدول رقم (٥) أن مستوى الجدارة الإنتاجية كما يحددها أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أركز على تحقيق أهداف العمل بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، وجاء بالترتيب الثاني أبادر لإنجاز مهام عملي بمتوسط حسابي (٢,٩)، وأخيراً الترتيب الخامس أدرك الحاجة إلى تعديل الخطط استجابة للظروف المتغيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٥). وقد يعكس ذلك تركيز أعضاء هيئة التدريس على تحقيق أهداف العمل مع الاهتمام بجودة الأداء، وحل المشكلات قبل تفاقمها، والرغبة في التطوير والابتكار، والمبادرة والحماس والإخلاص في العمل، والارتقاء بالنتائج. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (الحسيني، ٢٠١٥)، ودراسة (Rohana, Abdullah, 2017).

(٢) الجدارة الفنية:

جدول رقم (٦)

الجدارة الفنية (ن=١٣٨)

| م | العبارات                                      | الاستجابات |   |           |    |      |   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|------------|---|-----------|----|------|---|-----------------|-------------------|---------|
|   |   | لا         |   | إلى حد ما |    | نعم  |   |                 |                   |         |
|   |   | %          | ك | %         | ك  | %    | ك |                 |                   |         |
| ١ | أستطيع التعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة |            |   | ٣٨,٤      | ٥٣ | ٦١,٦ |   | ٨٥              | ٢                 |         |

| م           | العبارات  | الاستجابات |       |           |      |    |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|---|------------|-------|-----------|------|----|------|-----------------|-------------------|---------|
|             |   | نعم        |       | إلى حد ما |      | لا |      |                 |                   |         |
|             |   | ك          | %     | ك         | %    | ك  | %    |                 |                   |         |
| ٢           | أستطيع استخدام البرمجيات الحديثة لإنجاز عملي        | ٦٤         | ٤٦,٤  | ٥٧        | ٤١,٣ | ١٧ | ١٢,٣ | ٢,٣٤            | ٥                 |         |
| ٣           | أستطيع استخدام الأساليب الكمية في تحليل البيانات    | ٦٣         | ٤٥,٧  | ٦٩        | ٥٠,٣ | ٦  | ٤,٣  | ٢,٤١            | ٤                 |         |
| ٤           | أستفيد من التغذية العكسية لتصحيح أخطاء العمل        | ٨٣         | ٦٠,١  | ٥٣        | ٣٨,٤ | ٢  | ١,٤  | ٢,٥٩            | ٣                 |         |
| ٥           | أستطيع الموائمة بين إمكانات المؤسسة واحتياجات العمل | ٩٨         | ٧١,٣٧ | ٣٧        | ٢٦,٨ | ٣  | ٢,٢  | ٢,٦٩            | ١                 |         |
| مستوى مرتفع | البعد ككل   |            |       |           |      |    |      | ٢,٥٣            | ٠,٣٥              |         |

يوضح الجدول رقم (٦) أن مستوى الجدارة الفنية كما يحددها أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أستطيع الموائمة بين إمكانات المؤسسة واحتياجات العمل بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، وجاء بالترتيب الثاني أستطيع التعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة بمتوسط حسابي (٢,٦٢)، وأخيراً الترتيب الخامس أستطيع استخدام البرمجيات الحديثة لإنجاز عملي بمتوسط حسابي (٢,٣٤). وقد يعكس ذلك قدرة أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع البرمجيات والأجهزة التكنولوجية الحديثة الضرورية للعمل، وتنوع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية، وزيادة القدرة على حل مشكلات العمل، والتعامل مع المعلومات. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (محمد، ٢٠٠٨)، ودراسة (عبد الباري، وصابر، ٢٠١٤).

### (٣) الجدارة الأخلاقية:

#### جدول رقم (٧)

#### الجدارة الأخلاقية (ن=١٣٨)

| م         | العبارات   | الاستجابات |     |           |      |    |     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب     |
|-----------|--|------------|-----|-----------|------|----|-----|-------------------|-----------------|-------------|
|           |  | نعم        |     | إلى حد ما |      | لا |     |                   |                 |             |
|           |  | ك          | %   | ك         | %    | ك  | %   |                   |                 |             |
| ١         | أهتم بتحقيق النزاهة في التعامل مع الآخرين                  | ٧٦,٨       | ١٠٦ | ٣٠        | ٢١,٧ | ٢  | ١,٤ | ٢,٧٥              | ٢               |             |
| ٢         | لدى القدرة على ضبط النفس أثناء انفعالي                     | ٦١,٦       | ٨٥  | ٥٢        | ٣٧,٧ | ١  | ٠,٧ | ٢,٦١              | ٤               |             |
| ٣         | أحترم حقوق الآخرين في اتخاذ قراراتهم                       | ٨٧,٧       | ١٢١ | ١٦        | ١١,٦ | ١  | ٠,٧ | ٢,٨٧              | ١               |             |
| ٤         | أسعى إلى تحقيق العدالة في توزيع الموارد بالمؤسسة           | ٧٢,٥       | ١٠٠ | ٣٦        | ٢٦,١ | ٢  | ١,٤ | ٢,٧١              | ٣               |             |
| ٥         | أتحدث بارتياح حول المعتقدات الأخلاقية وكيفية تشكيلها للعمل | ٥٨,٧       | ٨١  | ٥٣        | ٣٨,٤ | ٤  | ٢,٩ | ٢,٥٦              | ٥               |             |
| البعد ككل |  |            |     |           |      |    |     | ٢,٧               | ٠,٢٨            | مستوى مرتفع |

يوضح الجدول رقم (٧) أن مستوى الجدارة الأخلاقية كما يحددها أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أحترم حقوق الآخرين في اتخاذ قراراتهم بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، وجاء بالترتيب الثاني أهتم بتحقيق النزاهة في التعامل مع الآخرين بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، وأخيراً الترتيب الخامس أتحدث بارتياح حول المعتقدات الأخلاقية وكيفية تشكيلها للعمل بمتوسط حسابي (٢,٥٦). وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بالأخلاق كمبدأ أساسي نؤمن به ونعمل على تنميته من خلال رسم وسائل النجاح في الأخذ به كأساس تقوم عليه المسئوليات الإدارية، حيث أن الأخلاق الإدارية تنصدر محور اهتمامات الإدارة الرشيدة وخاصة في مجال تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Tiina, 2005)، ودراسة (Esser, et. al, 2018).

#### (٤) الجدارة الاستراتيجية:

#### جدول رقم (٨)

## الجدارة الاستراتيجية (ن=١٣٨)

| م           | العبارات                                       | الاستجابات |      |           |      |    |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|--|------------|------|-----------|------|----|-----|-----------------|-------------------|---------|
|             |  | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |     |                 |                   |         |
|             |  | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %   |                 |                   |         |
| ١           | أستطيع تنظيم الوقت لإنجاز الأعمال بسرعة        | ٧٧         | ٥٥,٨ | ٥٥        | ٣٩,٩ | ٦  | ٤,٣ | ٢,٥١            | ٥                 |         |
| ٢           | أستطيع إدارة المشروعات بدقة                    | ٨٣         | ٦٠,١ | ٥٤        | ٣٩,١ | ١  | ٠,٧ | ٢,٥٩            | ٣                 |         |
| ٣           | لدى القدرة على حل المشكلات بطرق ابتكارية       | ٨٤         | ٦٠,٩ | ٥٣        | ٣٨,٤ | ١  | ٠,٧ | ٢,٦             | ٢                 |         |
| ٤           | أستطيع التأثير الاجتماعي على العاملين بالمؤسسة | ٨٧         | ٦٣,٥ | ٤٩        | ٣٥,٥ | ٢  | ١,٤ | ٢,٦٢            | ١                 |         |
| ٥           | أعمل على رفع مستوى القدرات التنافسية للمؤسسة   | ٧٩         | ٥٧,٢ | ٥٤        | ٣٩,١ | ٥  | ٣,٦ | ٢,٥٤            | ٤                 |         |
| مستوى مرتفع | البعد ككل                                      |            |      |           |      |    |     | ٢,٥٧            | ٠,٣٨              |         |

يوضح الجدول رقم (٨) أن مستوى الجدارة الاستراتيجية كما يحددها أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أستطيع التأثير الاجتماعي على العاملين بالمؤسسة بمتوسط حسابي (٢,٦٢)، وجاء بالترتيب الثاني لدى القدرة على حل المشكلات بطرق ابتكاريه بمتوسط حسابي (٢,٦)، وأخيراً الترتيب الخامس أستطيع تنظيم الوقت لإنجاز الأعمال بسرعة بمتوسط حسابي (٢,٥١). وقد يعكس ذلك تركيز أعضاء هيئة التدريس على الأداء الاستراتيجي للجامعات وذلك من خلال تنمية القدرات التنظيمية للجامعات لتحقيق الميزة التنافسية لها محلياً وعالمياً، وتحقيق الأهداف بطرق علمية ابتكارية في أسرع وقت ممكن. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (العازمي، ٢٠٠٨)، ودراسة (المعاينة، ٢٠١٣)، ودراسة (النواصرة، ٢٠١٥).

(٥) الجدارة الشخصية:

## جدول رقم (٩)

## الجدارة الشخصية (ن=١٣٨)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |   |           |       |      |   | العبارات   | م |
|-------------|-------------------|-----------------|------------|---|-----------|-------|------|---|--|---|
|             |                   |                 | لا         |   | إلى حد ما |       | نعم  |   |  |   |
|             |                   |                 | %          | ك | %         | ك     | %    | ك |  |   |
| ٥           | ٠,٤٩              | ٢,٦٧            | ٠,٧        | ١ | ٣١,٤٣     | ٦٨,٤٣ | ٩٤   | ١ | لدى القدرة على إدارة ذاتي                                |   |
| ٤           | ٠,٤٤              | ٢,٧٦            | ٠,٧        | ١ | ٢٢,٥      | ٧٦,٣١ | ١٠٦  | ٢ | أثق في قدرتي على نجاح عملي                               |   |
| ٢           | ٠,٣٦              | ٢,٨٥            | -          | - | ١٥,٢      | ٨٤,٢١ | ١١٧  | ٣ | توجد رؤية واضحة لأهدافي الذاتية                          |   |
| ٣           | ٠,٣٧              | ٢,٨٤            | -          | - | ١٥,٩      | ٨٤,٢٢ | ١١٦  | ٤ | أستطيع التعامل مع رؤسائي في العمل وتلقي الأوامر وتنفيذها |   |
| ١           | ٠,٣٣              | ٢,٨٩            | ٠,٧        | ١ | ٩,٤       | ١٣    | ٨٩,٩ | ٥ | لدى مرونة في معاملة الزملاء والطلاب                      |   |
| مستوى مرتفع | ٠,٢٦              | ٢,٨             | البعد ككل  |   |           |       |      |   |  |   |

يوضح الجدول رقم (٩) أن مستوى الجدارة الشخصية كما يحددها أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول لدى مرونة في معاملة الزملاء والطلاب بمتوسط حسابي (٢,٨٩)، وجاء بالترتيب الثاني توجد رؤية واضحة لأهدافي الذاتية بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وأخيراً الترتيب الثاني لدى القدرة على إدارة ذاتي بمتوسط حسابي (٢,٦٧). وقد يعكس ذلك تمتع أعضاء هيئة التدريس بالعديد من الصفات الشخصية القيادية والمتمثلة في: الالتزام وإدارة الذات، وتقبل النقد والثقة بالنفس، والقدرة على العمل الفريقي، والمرونة الاجتماعية والإدارية، والقدرة على التعامل مع الرؤساء والزملاء والعلماء، والقدرة على تلقي

الأوامر وتنفيذها. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Tiina, 2005)، ودراسة (Esser, et. al, ) (2018).

(٦) جدارة البصيرة النافذة:

جدول رقم (١٠)

جدارة البصيرة النافذة (ن=١٣٨)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |   |           |    |      |     | العبارات   | م |
|---------|-------------------|-----------------|------------|---|-----------|----|------|-----|--|---|
|         |                   |                 | لا         |   | إلى حد ما |    | نعم  |     |  |   |
|         |                   |                 | %          | ك | %         | ك  | %    | ك   |  |   |
| ١       | ٠,٤٣              | ٢,٧٨            | ٠,٧        | ١ | ٢٠,٣      | ٢٨ | ٧٩   | ١٠٩ | أتفهم أهمية وجود رؤية واضحة لتوجيه الآخرين                     | ١ |
| ٥       | ٠,٥٣              | ٢,٥٤            | ١,٤        | ٢ | ٤٢,٨      | ٥٩ | ٥٥,٨ | ٧٧  | أستطيع رصد واستباق القضايا والاتجاهات المؤثرة على العمل        | ٢ |
| ٤       | ٠,٥               | ٢,٦٢            | ٠,٧        | ١ | ٣٧        | ٥١ | ٦٢,٣ | ٨٦  | لدى القدرة على التخيل الجيد للمستقبل في الاستجابة لقضايا العمل | ٣ |

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |   |           |   |      |     | العبارات   | م |
|-------------|-------------------|-----------------|------------|---|-----------|---|------|-----|--|---|
|             |                   |                 | لا         |   | إلى حد ما |   | نعم  |     |  |   |
|             |                   |                 | %          | ك | %         | ك | %    | ك   |  |   |
| ٣           | ٠,٤٧              | ٢,٦٧            | -          | - | ٣٣,٤٦     | ٣ | ٦٦,٧ | ٩٢  | أستطيع توليد الأفكار والبدائل لتطوير بيئة العمل المتغيرة | ٤ |
| ٢           | ٠,٤٤              | ٢,٧٤            | -          | - | ٢٦,٣٦     | ١ | ٧٣,٩ | ١٠٢ | أستطيع التوافق مع معتقدات ورؤى زملاء العمل               | ٥ |
| مستوى مرتفع | ٠,٣٥              | ٢,٦٧            | البعد ككل  |   |           |   |      |     |  |   |

يوضح الجدول رقم (١٠) أن مستوى جدارة البصيرة النافذة كما يحددها أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أفهم أهمية وجود رؤية واضحة لتوجيه الآخرين بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وجاء بالترتيب الثاني أستطيع التوافق مع معتقدات ورؤى زملاء العمل بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، وأخيراً الترتيب الخامس أستطيع رصد واستباق القضايا والاتجاهات المؤثرة على العمل بمتوسط حسابي (٢,٥٤). وقد يعكس ذلك قدرة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في رسم الاتجاه المستقبلي للجامعات، وتأسيس رؤية مستقبلية مشتركة في ضوء العوامل والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية السائدة في المجتمع، والاهتمام بتحقيق الاستشعار البيئي للأحداث المجتمعية من خلال تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها في ضوء المعرفة الشاملة للمجتمع. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Tiina, 2005)، ودراسة (Rohana, Abdullah, 2017).

(٧) جدارة الإلهام:

جدول رقم (١١)

جدارة الإلهام (ن=١٣٨)

| م           | العبارات   | الاستجابات |    |           |     |    |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|--|------------|----|-----------|-----|----|-----|-----------------|-------------------|---------|
|             |  | نعم        |    | إلى حد ما |     | لا |     |                 |                   |         |
|             |  | ك          | %  | ك         | %   | ك  | %   |                 |                   |         |
| ١           | أتعامل مع الآخرين بثقة   | ١٠         | ٧٣ | ٣٦        | ٢٦  | -  | -   | ٢,٧٤            | ٠,٤٤              | ٤       |
| ٢           | أدرك قيمة العمل الفرقي   | ١٢         | ٨٩ | ١٤        | ١٠  | ١  | ٠,٧ | ٢,٨٨            | ٠,٣٤              | ٢       |
| ٣           | أدرك أهمية تطوير قدرات الآخرين   | ١٢         | ٩١ | ١٢        | ٨,٧ | -  | -   | ٢,٩١            | ٠,٢٨              | ١       |
| ٤           | أقدر قيمة الأفراد وإسهاماتهم في العمل                                    | ١١         | ٨٦ | ١٨        | ١٣  | ١  | ٠,٧ | ٢,٨٦            | ٠,٣٧              | ٣       |
| ٥           | أسعى أن أكون نموذج إيجابي لمهارات العلاقات الشخصية في التعامل مع الآخرين | ٩٧         | ٧٠ | ٤١        | ٢٩  | -  | -   | ٢,٧             | ٠,٤٦              | ٥       |
| مستوى مرتفع | البعد ككل  |            |    |           |     |    |     | ٢,٨٢            | ٠,٢٦              |         |

يوضح الجدول رقم (١١) أن مستوى جدارة الإلهام كما يحددها أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أدرك أهمية تطوير قدرات الآخرين بمتوسط حسابي (٢,٩١)، وجاء بالترتيب الثاني أدرك قيمة العمل الفرقي بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، وأخيراً الترتيب الخامس أسعى أن أكون نموذج إيجابي لمهارات العلاقات الشخصية في التعامل مع الآخرين بمتوسط حسابي (٢,٧). وقد يعكس ذلك قدرة أعضاء هيئة التدريس على تفعيل نشاط الطلاب والعاملين والزملاء من خلال العمل الفرقي وذلك لتحقيق الرؤية الإستراتيجية للجامعات، والاهتمام بتنمية العنصر البشري في العملية التعليمية للتكيف مع التغيرات المستقبلية، والتميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة من خلال التفكير الابتكاري. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Rohana, Abdullah, 2017).

## (٨) جدارة الحسم:

## جدول رقم (١٢)

## جدارة الحسم (ن=١٣٨)

| الترتيب     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاستجابات |   |           |    |      |    | العبارات                                   | م |
|-------------|-----------------|-------------------|------------|---|-----------|----|------|----|--|---|
|             |                 |                   | لا         |   | إلى حد ما |    | نعم  |    |  |   |
|             |                 |                   | %          | ك | %         | ك  | %    | ك  |  |   |
| ٢           | ٠,٥١            | ٢,٦٤              | ١,٤        | ٢ | ٣٢,٦      | ٤٥ | ٦٥,٩ | ٩١ | أتابع باستمرار مستوى أدائي المهني          | ١ |
| ٣           | ٠,٥             | ٢,٦١              | ٠,٧        | ١ | ٣٧,٧      | ٥٢ | ٦١,٦ | ٨٥ | أركز على رؤية ورسالة المؤسسة               | ٢ |
| ٤           | ٠,٥             | ٢,٥٧              | -          | - | ٤٣,٥      | ٦٠ | ٥٦,٥ | ٧٨ | أتحلى بالصبر والهدوء عند مواجهة التحديات   | ٣ |
| ٥           | ٠,٥٣            | ٢,٥١              | ١,٤        | ٢ | ٤٥,٧      | ٦٣ | ٥٢,٩ | ٧٣ | أستخدم البيانات الدقيقة عند اتخاذ القرارات | ٤ |
| ١           | ٠,٤٩            | ٢,٦٥              | ٠,٧        | ١ | ٣٣,٣      | ٤٦ | ٦٥,٩ | ٩١ | أركز على المشكلة بدلاً من الأشخاص          | ٥ |
| مستوى مرتفع | ٠,٣٦            | ٢,٦               | البعد ككل  |   |           |    |      |    |  |   |

يوضح الجدول رقم (١٢) أن مستوى جدارة الحسم كما يحددها أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أركز على المشكلة بدلاً من الأشخاص بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، وجاء بالترتيب الثاني أتابع باستمرار مستوى أدائي المهني بمتوسط حسابي (٢,٦٤)، وأخيراً الترتيب الخامس أستخدم البيانات الدقيقة عند اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢,٥١). وقد يعكس ذلك قدرة أعضاء هيئة التدريس على اتخاذ القرارات من أجل دعم رؤية الجامعات، وتقديم المعلومات والمدخلات الواضحة التي تدور

حول النتائج ومخرجات العملية التعليمية، وضمان التميز في الأداء مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال رفع قدرات الجامعات على المنافسة المحلية والدولية. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Tiina, 2005).

المحور الثالث: أبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان:  
(١) رأس المال البشري:

جدول رقم (١٣)

رأس المال البشري (ن=١٣٨)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |   |           |    |      |    | العبارات | م                                       |
|---------|-------------------|-----------------|------------|---|-----------|----|------|----|----------|---|
|         |                   |                 | لا         |   | إلى حد ما |    | نعم  |    |          |   |
|         |                   |                 | %          | ك | %         | ك  | %    | ك  |          |   |
| ٢       | ٠,٤٧              | ٢,٧٢            | ٠,٧        | ١ | ٢٦,٨      | ٣٧ | ٧٢,٥ | ١٠ | ١        | تتناسب مؤهلاتي مع الأعمال المنوطة بي    |
| ١       | ٠,٤٧              | ٢,٧٥            | ١,٤        | ٢ | ٢٢,٥      | ٣١ | ٧٦,١ | ١٠ | ٢        | أتبادل الخبرات مع زملائي في العمل       |
| ٣       | ٠,٥٦              | ٢,٥٩            | ٣,٦        | ٥ | ٣٤,١      | ٤٧ | ٦٢,٣ | ٨٦ | ٣        | أساهم في طرح أفكار جديدة لتطوير المؤسسة |

| م           | العبارات  | الاستجابات |      |           |      |    |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|---|------------|------|-----------|------|----|-----|-----------------|-------------------|---------|
|             |   | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |     |                 |                   |         |
|             |   | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %   |                 |                   |         |
| ٤           | تهتم المؤسسة بتطوير خبرات العاملين في مجالات وظائفهم المختلفة             | ٦٥         | ٤٧,١ | ٦٣        | ٤٥,٧ | ١٠ | ٧,٢ | ٢,٤             | ٠,٦٢              | ٦       |
| ٥           | تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين                   | ٦٨         | ٤٩,٣ | ٦١        | ٤٤,٢ | ٩  | ٦,٥ | ٢,٤٣            | ٠,٦١              | ٥       |
| ٦           | أشعر بالرضا عن برامج الإبداع وتوليد الأفكار في المؤسسة                    | ٥٤         | ٣٩,١ | ٧١        | ٥١,٤ | ١٣ | ٩,٤ | ٢,٣             | ٠,٦٣              | ٨       |
| ٧           | تحصل المؤسسة على أفضل المخرجات عند العمل كفريق واحد                       | ٦٧         | ٤٨,٦ | ٦٤        | ٤٦,٤ | ٧  | ٥,١ | ٢,٤٣            | ٠,٥٩              | ٤       |
| ٨           | تحافظ المؤسسة على الخبرات المتراكمة من أجل تطوير مهارات العاملين باستمرار | ٦٠         | ٤٣,٥ | ٦٧        | ٤٨,٦ | ١١ | ٨   | ٢,٣٦            | ٠,٦٣              | ٧       |
| مستوى مرتفع | البعد ككل   |            |      |           |      |    |     | ٢,٥             | ٠,٣٦              | ٥       |

يوضح الجدول رقم (١٣) أن مستوى رأس المال البشري كما يحددها أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أتبادل الخبرات مع زملائي في العمل بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، وجاء بالترتيب الثاني تتناسب مؤهلاتي مع الأعمال المنوطة بي بمتوسط حسابي (٢,٧٢)، وأخيراً الترتيب الثامن أشعر بالرضا عن برامج الإبداع وتوليد الأفكار في المؤسسة بمتوسط حسابي (٢,٣). وقد يعكس ذلك توفر عناصر رأس المال البشري المتمثلة في: الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات لدى أعضاء هيئة التدريس. حيث أن رأس المال البشري له أهمية تفوق أهمية الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المنظمات، مما يستلزم ضرورة استثمار الموارد البشرية المتاحة أفضل استثمار ممكن. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (الكثيري، ٢٠١٣)، ودراسة (Todericiua, Serbana, 2015)، ودراسة (الخرزاعله، ٢٠١٧).

## (٢) رأس المال الهيكلي:

## جدول رقم (١٤)

## رأس المال الهيكلي (ن=١٣٨)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |    |           |    |      |    | العبارات | م   |
|-------------|-------------------|-----------------|------------|----|-----------|----|------|----|----------|---|
|             |                   |                 | لا         |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |          |   |
|             |                   |                 | ك          | %  | ك         | %  | ك    | %  |          |   |
| ٢           | ٠,٦٧              | ٢,٢٩            | ١٢,٣       | ١٧ | ٤٦,٤      | ٦٤ | ٤١,٣ | ٥٧ | ١        | تهتم المؤسسة بتطوير البنية التحتية بها                              |
| ١           | ٠,٦٢              | ٢,٣             | ٨,٧        | ١٢ | ٥٢,٩      | ٧٣ | ٣٨,٤ | ٥٣ | ٢        | تهتم المؤسسة باستخدام البرمجيات الحديثة في أداء الأعمال المختلفة    |
| ٣           | ٠,٧٢              | ٢,٢٦            | ١٥,٩       | ٢٢ | ٤٢        | ٥٨ | ٤٢   | ٥٨ | ٣        | تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج تدريبية لإعداد وتأهيل القيادات            |
| ٦           | ٠,٧٢              | ٢,١٥            | ١٩,٦       | ٢٧ | ٤٥,٧      | ٦٣ | ٣٤,٨ | ٤٨ | ٤        | يوجد بالمؤسسة نظام حوافر متطور يركز على الأداء الوظيفي للعاملين     |
| ٥           | ٠,٧١              | ٢,١٥            | ١٨,٨       | ٢٦ | ٤٧,١      | ٦٥ | ٣٤,١ | ٤٧ | ٥        | تهتم المؤسسة بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كافة القطاعات         |
| ٨           | ٠,٧٢              | ٢,٠٢            | ٢٤,٦       | ٣٤ | ٤٨,٦      | ٦٧ | ٢٦,٨ | ٣٧ | ٦        | تهتم المؤسسة بتوفير الميزانيات الكافية للبحث العلمي                 |
| ٧           | ٠,٦               | ٢,١٣            | ١٢,٣       | ١٧ | ٦٢,٣      | ٨٦ | ٢٥,٤ | ٣٥ | ٧        | تعتمد المؤسسة على الأسلوب العلمي لتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع |
| ٤           | ٠,٦٢              | ٢,٢             | ١٠,٩       | ١٥ | ٥٨        | ٨٠ | ٣١,٢ | ٤٣ | ٨        | تطور المؤسسة أداؤها بشكل مستمر بما يتناسب مع التغيرات المجتمعية     |
| مستوى متوسط | ٠,٥٢              | ٢,١٩            | البعد ككل  |    |           |    |      |    |          |   |

يوضح الجدول رقم (١٤) أن مستوى رأس المال الهيكلي كما يحددها أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تهتم المؤسسة باستخدام البرمجيات الحديثة في أداء الأعمال المختلفة بمتوسط حسابي (٢,٣)، وجاء بالترتيب الثاني تهتم المؤسسة بتطوير البنية التحتية بها بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، وأخيراً الترتيب الثامن تهتم المؤسسة بتوفير الميزانيات الكافية للبحث العلمي بمتوسط حسابي (٢,٠٢). وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بتوفير عناصر رأس المال الهيكلي لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، حيث أن رأس المال الهيكلي يساهم في توفير بيئة عمل ملائمة قادرة على استثمار رأس المال البشري وتعزيز رأس مال العلاقات ورأس المال الابتكاري. هذا ما أكدته نتائج دراسة (Bornemann, Wiedenhofer, 2014)، ودراسة (الخرزاعله، ٢٠١٧).

### (٣) رأس مال العلاقات:

#### جدول رقم (١٥)

#### رأس مال العلاقات (ن=١٣٨)

| الترتيب | المتوسط الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |    |           |    |      |    | العبارات  | م |
|---------|---------------------------|-----------------|------------|----|-----------|----|------|----|---|---|
|         |                           |                 | لا         |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |   |   |
|         |                           |                 | %          | ك  | %         | ك  | %    | ك  |   |   |
| ١       | ٠,٦٣                      | ٢,٢٩            | ٩,٤        | ١٣ | ٥٢,٠      | ٧٢ | ٣٨,٤ | ٥٣ | تهتم المؤسسة بفتح قنوات اتصال مع كافة الأطراف المعنية                     | ١ |
| ٣       | ٠,٦٣                      | ٢,٢٥            | ١٠,١       | ١٤ | ٥٥,١      | ٧٦ | ٣٤,٨ | ٤٨ | تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا المجتمع المحلي المحيط بها                      | ٢ |
| ٦       | ٠,٦٩                      | ٢,١٦            | ١٦,٧       | ٢٣ | ٥٠,٧      | ٧٠ | ٣٢,٦ | ٤٥ | تقوم المؤسسة بتنفيذ مشروعات خدمية لحل مشكلات المجتمع المحلي المحيط بها    | ٣ |
| ٧       | ٠,٦٨                      | ٢,١٤            | ١٦,٧       | ٢٣ | ٥٢,٢      | ٧٢ | ٣١,٢ | ٤٣ | تهتم المؤسسة بعقد الشراكات مع المؤسسات المجتمعية لتطوير أداء العاملين بها | ٤ |

| م           | العبارات  | الاستجابات |     |           |     |    |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|---|------------|-----|-----------|-----|----|-----|-----------------|-------------------|---------|
|             |   | نعم        |     | إلى حد ما |     | لا |     |                 |                   |         |
|             |   | ك          | %   | ك         | %   | ك  | %   |                 |                   |         |
| ٥           | تهتم المؤسسة بتسويق مخرجاتها من خلال التحالفات مع المؤسسات الأخرى               | ٤٠         | ٢٩  | ٧٣        | ٥٢, | ٢٥ | ١٨, | ٢,١١            | ٨                 |         |
| ٦           | تهتم المؤسسة بانجاز العديد من الأعمال من خلال التحالفات مع المؤسسات الأخرى      | ٤٨         | ٣٤, | ٧١        | ٥١, | ١٩ | ١٣, | ٢,٢١            | ٥                 |         |
| ٧           | يتم استشارة الخبراء والمستشارين من خارج المؤسسة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية | ٤٧         | ٣٤, | ٧٧        | ٥٥, | ١٤ | ١٠, | ٢,٢٤            | ٤                 |         |
| ٨           | تحرص المؤسسة على ترسيخ فكر الشراكة المجتمعية لمساعدتها على تحقيق رسالتها        | ٥٣         | ٣٨, | ٦٩        | ٥٠  | ١٦ | ١١, | ٢,٢٧            | ٢                 |         |
| مستوى متوسط | البعد ككل   |            |     |           |     |    |     | ٢,٢١            | ٠,٥٤              |         |

يوضح الجدول رقم (١٥) أن مستوى رأس مال العلاقات كما يحددها أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تهتم المؤسسة بفتح قنوات اتصال مع كافة الأطراف المعنية بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، وجاء بالترتيب الثاني تحرص المؤسسة على ترسيخ فكر الشراكة المجتمعية لمساعدتها على تحقيق رسالتها بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، وأخيراً الترتيب الثامن تهتم المؤسسة بتسويق مخرجاتها من خلال التحالفات مع المؤسسات الأخرى بمتوسط حسابي (٢,١١). وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بالعلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي، وكذلك الاهتمام بتحقيق الثقة المتبادلة والموثوقية والاحترام والتفاهم الوثيق بين العاملين بالجامعات، بالإضافة إلى تحقيق الشراكة المجتمعية مع المجتمع المحلي المحيط مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (اللطاسمة، ٢٠١٤)، ودراسة (القبلي، ٢٠١٥).

(٤) رأس المال الابتكاري:

## جدول رقم (١٦)

رأس المال الابتكاري (ن=١٣٨)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |    |           |    |      |    | العبارات | م   |
|-------------|-------------------|-----------------|------------|----|-----------|----|------|----|----------|---|
|             |                   |                 | لا         |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |          |   |
|             |                   |                 | %          | ك  | %         | ك  | %    | ك  |          |   |
| ٢           | ٠,٦٧              | ٢,٣٢            | ١١,٦       | ١٦ | ٤٤,٩      | ٦٢ | ٤٣,٥ | ٦٠ | ١        | تتبنى المؤسسة الأفكار الجديدة لتطويرها                    |
| ١           | ٠,٧               | ٢,٣٣            | ١٣         | ١٨ | ٤٠,٦      | ٥٦ | ٤٦,٤ | ٦٤ | ٢        | تتابع المؤسسة آخر التطورات العلمية في مجال تخصصها         |
| ٨           | ٠,٧٣              | ٢,٠٩            | ٢٢,٥       | ٣١ | ٤٦,٤      | ٦٤ | ٣١,٢ | ٤٣ | ٣        | تضع المؤسسة استراتيجيات واضحة لإدارة حقوق الملكية الفكرية |
| ٧           | ٠,٧١              | ٢,١١            | ٢٠,٣       | ٢٨ | ٤٨,٦      | ٦٧ | ٣١,٢ | ٤٣ | ٤        | تستفيد المؤسسة من حقوق الملكية الفكرية أقصى استفادة ممكنة |
| ٥           | ٠,٦٦              | ٢,١٣            | ١٥,٩       | ٢٢ | ٥٥,١      | ٧٦ | ٢٩   | ٤٠ | ٥        | تهتم المؤسسة بتنمية مهارات الابتكار لدى العاملين بها      |
| ٤           | ٠,٦١              | ٢,١٨            | ١٠,٩       | ١٥ | ٦٠,١      | ٨٣ | ٢٩   | ٤٠ | ٦        | تهتم المؤسسة بالاستثمار البشري لخبرات العاملين بها        |
| ٦           | ٠,٦٨              | ٢,١٣            | ١٧,٤       | ٢٤ | ٥٢,٢      | ٧٢ | ٣٠,٤ | ٤٢ | ٧        | تهتم المؤسسة بتوفير بيئة داعمة للابتكار والتجديد          |
| ٣           | ٠,٦٨              | ٢,١٩            | ١٥,٢       | ٢١ | ٥٠,٧      | ٧٠ | ٣٤,١ | ٤٧ | ٨        | تشجع المؤسسة القدرات التنافسية بين العاملين لتطوير الأداء |
| مستوى متوسط | ٠,٥٣              | ٢,١٨            | البعد ككل  |    |           |    |      |    |          |   |

يوضح الجدول رقم (١٦) أن مستوى رأس المال الابتكاري كما يحددها أعضاء

هيئة التدريس بجامعة حلوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٨)، ومؤشرات ذلك

وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتابع المؤسسة آخر التطورات العلمية في مجال تخصصها بمتوسط حسابي (٢,٣٣)، وجاء بالترتيب الثاني تتبنى المؤسسة الأفكار الجديدة لتطويرها بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، وأخيراً الترتيب الثامن تضع المؤسسة استراتيجيات واضحة لإدارة حقوق الملكية الفكرية بمتوسط حسابي (٢,٠٩). وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بتوفير عناصر رأس المال الابتكاري المتمثلة في: براءات الاختراع وحقوق الاستثمار والمواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات والقدرة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية، وكذلك الاهتمام بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتوفير بيئة داعمة للابتكار والتجديد في الجامعات. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (عبد الحميد، ٢٠١٠)، ودراسة (البكري، ٢٠١٣).

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان:

#### جدول رقم (١٧)

الصعوبات التي تواجه استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان (ن=١٣٨)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |   |           |       |     |   | العبارات | م |
|---------|-------------------|-----------------|------------|---|-----------|-------|-----|---|----------|---|
|         |                   |                 | لا         |   | إلى حد ما |       | نعم |   |          |   |
|         |                   |                 | ك          | % | ك         | %     | ك   | %   |          |   |
| ١       | ٠,٥٦              | ٢,٦             | ٣,٦        | ٥ | ٣٢,٤٥     | ٦٣,٤٥ | ٨٨  | ضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للجدارات القيادية للعاملين       | ١        |   |
| ٤       | ٠,٥٥              | ٢,٥٥            | ٢,٩        | ٤ | ٣٩,٥٤     | ٥٨,٥٤ | ٨٠  | انخفاض مستوى الاهتمام بتنفيذ برامج تدريبية لتنمية الجدارات القيادية لدى العاملين  | ٢        |   |
| ١       | ٠,٥٦              | ٢,٦             | ٣,٦        | ٥ | ٣٢,٤٥     | ٦٣,٤٥ | ٨٨  | ضعف التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية الجدارات القيادية لدى العاملين | ٣        |   |
| ٣       | ٠,٥٧              | ٢,٥٧            | ٣,٦        | ٥ | ٣٥,٤٩     | ٦٠,٤٩ | ٨٤  | ضعف اهتمام الإدارة العليا بتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين                    | ٤        |   |
| ٢       | ٠,٥٤              | ٢,٥٨            | ٢,٢        | ٣ | ٣٧,٥٢     | ٦٠,٥٢ | ٨٣  | زيادة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق على                                       | ٥        |   |

| م           | العبارات   | الاستجابات |      |           |      |    |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|--|------------|------|-----------|------|----|-----|-----------------|-------------------|---------|
|             |  | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |     |                 |                   |         |
|             |  | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %   |                 |                   |         |
|             | أعضاء هيئة التدريس بالجامعة  | ١          | ٧    |           |      |    |     |                 |                   |         |
| ٦           | ضعف الوعي المؤسسي بأهمية تنمية الجدارات القيادية لدى العاملين                | ٦١         | ٤٤,٢ | ٧٢        | ٥٢,٢ | ٥  | ٣,٦ | ٢,٤١            | ٠,٥٦              |         |
| ٧           | ضعف الوعي المؤسسي بأهمية تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين                 | ٧٢         | ٥٢,٢ | ٥٩        | ٤٢,٨ | ٧  | ٥,١ | ٢,٤٧            | ٠,٥٩              |         |
| ٨           | ضعف اهتمام الإدارة العليا بتشجيع الإبداع والابتكار في العمل                  | ٥٥         | ٣٩,٩ | ٧٨        | ٥٦,٥ | ٥  | ٣,٦ | ٢,٣٦            | ٠,٥٥              |         |
| ٩           | ضعف الاهتمام بإعداد دراسات للتنبؤ بالموارد البشرية المحتملة للمناصب القيادية | ٧٣         | ٥٢,٩ | ٥٨        | ٤٢,٥ | ٧  | ٥,١ | ٢,٤٨            | ٠,٥٩              |         |
| ١٠          | ضعف الاهتمام بقياس الرضا الوظيفي للعاملين حول بيئة العمل                     | ٧٨         | ٥٦,٥ | ٤٨        | ٣٤,٨ | ١٢ | ٨,٧ | ٢,٤٨            | ٠,٦٥              |         |
| مستوى مرتفع | البعد ككل  |            |      |           |      |    |     | ٢,٥١            | ٠,٣٨              |         |

يوضح الجدول رقم (١٧) أن مستوى الصعوبات التي تواجه استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان من وجهة نظرهم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول ضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للجدارات القيادية للعاملين، وضعف التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية الجدارات القيادية لدى العاملين بمتوسط حسابي (٢,٦)، وجاء بالترتيب الثاني زيادة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمتوسط حسابي (٢,٥٨)، وأخيراً الترتيب التاسع ضعف اهتمام الإدارة العليا بتشجيع الإبداع والابتكار في العمل بمتوسط حسابي (٢,٣٦). وقد يعكس ذلك ضرورة وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى لتفعيل

استخدام الجدارات القيادية في تنمية مكونات رأس المال الفكري بالجامعات من خلال التركيز على الأصول المادية والأصول المستندة إلى المعرفة المتراكمة.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان:

#### جدول رقم (١٨)

مقترحات تفعيل استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان (ن=١٣٨)

| الترتيب | المتوسط الانحراف الحسابي المعياري | الاستجابات |     |           |      |     |      | العبارات | م |   |
|---------|-----------------------------------|------------|-----|-----------|------|-----|------|----------|---|---|
|         |                                   | لا         |     | إلى حد ما |      | نعم |      |          |   |   |
|         |                                   | %          | ك   | %         | ك    | %   | ك    |          |   |   |
| ٥       | ٠,٤٨                              | ٢,٧٨       | ٢,٩ | ٤         | ١٦,٧ | ٢٣  | ٨٠,٤ | ١١       | ١ | الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للجدارات القيادية للعاملين             |
| ١       | ٠,٤                               | ٢,٨٥       | ١,٤ | ٢         | ١٢,٣ | ١٧  | ٨٦,٢ | ١١       | ٩ | رفع مستوى الاهتمام بتنفيذ برامج تدريبية لتنمية الجدارات القيادية لدى العاملين       |
| ٢       | ٠,٤٢                              | ٢,٨٢       | ١,٤ | ٢         | ١٥,٢ | ٢١  | ٨٣,٣ | ١١       | ٥ | توفير التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية الجدارات القيادية لدى العاملين |
| ٥       | ٠,٤٨                              | ٢,٧٨       | ٢,٩ | ٤         | ١٦,٧ | ٢٣  | ٨٠,٤ | ١١       | ١ | زيادة اهتمام الإدارة العليا بتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين                    |
| ٣       | ٠,٤٥                              | ٢,٨        | ٢,٢ | ٣         | ١٥,٢ | ٢١  | ٨٢,٣ | ١١       | ١ | توزيع أعباء العمل الإداري بعدالة بين أعضاء هيئة                                     |

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |   |           |    |      |    | العبارات   | م  |
|-------------|-------------------|-----------------|------------|---|-----------|----|------|----|--|----|
|             |                   |                 | لا         |   | إلى حد ما |    | نعم  |    |  |    |
|             |                   |                 | %          | ك | %         | ك  | %    | ك  |  |    |
|             |                   |                 |            |   | ٢         |    | ٦    | ٤  | التدريس بالجامعة   |    |
| ٣           | ٠,٤٥              | ٢,٨             | ٢,٢        | ٣ | ١٥,٢      | ٢١ | ٨٢,٦ | ١١ | تنمية الوعي المؤسسي بأهمية تنمية الجدارات القيادية لدى العاملين                | ٦  |
| ٧           | ٠,٥               | ٢,٧٥            | ٢,٩        | ٤ | ١٩,٦      | ٢٧ | ٧٧,٥ | ١٠ | تنمية الوعي المؤسسي بأهمية تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين                 | ٧  |
| ٥           | ٠,٤٨              | ٢,٧٨            | ٢,٩        | ٤ | ١٦,٧      | ٢٣ | ٨٠,٤ | ١١ | زيادة اهتمام الإدارة العليا بتشجيع الإبداع والابتكار في العمل                  | ٨  |
| ٦           | ٠,٤٩              | ٢,٧٨            | ٣,٦        | ٥ | ١٤,٥      | ٢٠ | ٨١,٩ | ١١ | زيادة الاهتمام بإعداد دراسات للتنبؤ بالموارد البشرية المحتملة للمناصب القيادية | ٩  |
| ٤           | ٠,٤٧              | ٢,٧٩            | ٢,٩        | ٤ | ١٥,٢      | ٢١ | ٨١,٩ | ١١ | زيادة الاهتمام بقياس الرضا الوظيفي للعاملين حول بيئة العمل                     | ١٠ |
| مستوى مرتفع | ٠,٣٩              | ٢,٧٩            | البعد ككل  |   |           |    |      |    |  |    |

يوضح الجدول رقم (١٨) أن مستوى مقترحات تفعيل استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان من وجهة نظرهم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول رفع مستوى الاهتمام بتنفيذ برامج تدريبية لتنمية الجدارات القيادية لدى العاملين بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وجاء بالترتيب الثاني توفير التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية الجدارات القيادية لدى العاملين بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وأخيراً الترتيب السابع تنمية الوعي المؤسسي بأهمية تنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمتوسط حسابي (٢,٧٥). وقد يعكس ذلك ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بالجامعات، ووضع خطة لتنمية الجدارات القيادية لديهم، وكذلك التركيز على تنمية مكونات رأس المال الفكري وخاصة المكونات المعرفية والأصول الفكرية وعلاقات العمل والمكونات الإبداعية

والابتكارية وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Esser, et. al, 2018)، ودراسة (حسين وآخرون، ٢٠١٩)، ودراسة (قشطة، ٢٠١٥)، ودراسة (Hussin, et. al, 2016).

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(١) اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى الجدارت القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفعاً ":

جدول رقم (١٩)

مستوى الجدارت القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان ككل (ن=١٣٨)

| م | الأبعاد                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى     | الترتيب |
|---|----------------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|
|   |                            |                 |                   | ب           | ب       |
| ١ | الجدارت الإنتاجية          | ٢,٨             | ٠,٢٢              | مرتفع       | ٢       |
| ٢ | الجدارت الفنية             | ٢,٥٣            | ٠,٣٥              | مرتفع       | ٨       |
| ٣ | الجدارت الأخلاقية          | ٢,٧             | ٠,٢٨              | مرتفع       | ٤       |
| ٤ | الجدارت الإستراتيجية       | ٢,٥٧            | ٠,٣٨              | مرتفع       | ٧       |
| ٥ | الجدارت الشخصية            | ٢,٨             | ٠,٢٦              | مرتفع       | ٣       |
| ٦ | جدارت البصيرة النافذة      | ٢,٦٧            | ٠,٣٥              | مرتفع       | ٥       |
| ٧ | جدارت الإلهام              | ٢,٨٢            | ٠,٢٦              | مرتفع       | ١       |
| ٨ | جدارت الحسم                | ٢,٦             | ٠,٣٦              | مرتفع       | ٦       |
|   | أبعاد الجدارت القيادية ككل | ٢,٦٩            | ٠,٢٢              | مستوى مرتفع |         |

يوضح الجدول رقم (١٩) أن مستوى الجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان ككل من وجهة نظرهم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول جدارة الإلهام بمتوسط حسابي (٢,٨٢) وهو مستوى مرتفع، وجاء بالترتيب الثاني الجدارة الإنتاجية بمتوسط حسابي (٢,٨) وبانحراف معياري (٠,٢٢) وهو مستوى مرتفع، يليها الترتيب الثالث الجدارة الشخصية بمتوسط حسابي (٢,٨) وبانحراف معياري (٠,٢٦)، وأخيراً الترتيب الجدارة الفنية بمتوسط حسابي (٢,٥٣) وهو مستوى مرتفع. وقد يعكس ذلك توفر القدرات والمهارات الذهنية والفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس للقيام بأعمالهم وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية وذلك لتحسين الأداء للوظائف الحالية والمستقبلية بالجامعات، وتبني الجدارات الأخلاقية والسلوكية الداعمة للتطوير المؤسسي. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (الحسيني، ٢٠١٥)، ودراسة (النواصرة، ٢٠١٥)، ودراسة (Esser, et. al, 2018). ويتفق ذلك مع نتائج جداول رقم (٥-١٢). مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى الجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفعاً".

(٢) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفعاً":

#### جدول رقم (٢٠)

مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان ككل  
(ن=١٣٨)

| م | الأبعاد             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|---|---------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ١ | رأس المال البشري    | ٢,٥             | ٠,٣٦              | مرتفع   | ١       |
| ٢ | رأس المال الهيكلي   | ٢,١٩            | ٠,٥٢              | متوسط   | ٣       |
| ٣ | رأس مال العلاقات    | ٢,٢١            | ٠,٥٤              | متوسط   | ٢       |
| ٤ | رأس المال الابتكاري | ٢,١٨            | ٠,٥٣              | متوسط   | ٤       |

|                            |      |      |             |
|----------------------------|------|------|-------------|
| أبعاد رأس المال الفكري ككل | ٢,٢٧ | ٠,٤١ | مستوى متوسط |
|----------------------------|------|------|-------------|

يوضح الجدول رقم (٢٠) أن مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان ككل من وجهة نظرهم متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول رأس المال البشري بمتوسط حسابي (٢,٥) وهو مستوى مرتفع، وجاء بالترتيب الثاني رأس مال العلاقات بمتوسط حسابي (٢,٢١) وهو مستوى متوسط، يليها الترتيب الثالث رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي (٢,١٩) وهو مستوى متوسط، وأخيراً الترتيب رأس المال الابتكاري بمتوسط حسابي (٢,١٨) وهو مستوى متوسط. وقد يعكس ذلك ضرورة اهتمام الجامعات بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانيات المادية والبشرية والفنية والتكنولوجية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات والخبرات المتوفرة بالجامعات والتي تمكنها من تحقيق أهداف الإستراتيجية ورؤيتها التنافسية. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (يوسف، ٢٠٠٥)، ودراسة (عبد الحميد، ٢٠١٠)، ودراسة (أبل، ٢٠١٣)، ودراسة (الشمري، ٢٠١٤)، ودراسة (Todericiua, Serbana, 2015). ويتفق ذلك مع نتائج جداول رقم (١٣-١٦). مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة جزئياً والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان مرتفعاً ".

(٣) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان ":

#### جدول رقم (٢١)

العلاقة بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان (ن=١٣٨)

| م | الأبعاد           | الأبعاد | رأس المال البشري | رأس المال الهيكلي | رأس مال العلاقات | رأس المال الابتكاري | أبعاد رأس المال الفكري ككل |
|---|-------------------|---------|------------------|-------------------|------------------|---------------------|----------------------------|
| ١ | الجدارة الإنتاجية |         | **٠,٤٢٥          | **٠,٣٥٦           | **٠,٢٥٢          | ٠,١٠٦               | **٠,٣٢٧                    |

|         |         |         |         |         |                             |   |
|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------|---|
| **٠,٤٢٨ | **٠,٢٢٩ | **٠,٢٨٦ | **٠,٤٣٢ | **٠,٥٣٩ | الجدارة الفنية              | ٢ |
| **٠,٢٨٩ | *٠,١٨٣  | *٠,١٧٠  | **٠,٢٩٧ | **٠,٣٥١ | الجدارة الأخلاقية           | ٣ |
| **٠,٥٠٤ | **٠,٢٢٤ | **٠,٣٧٣ | **٠,٥٢٤ | **٠,٦٢٧ | الجدارة الإستراتيجية        | ٤ |
| **٠,٣٨٣ | **٠,٣١٠ | *٠,١٨٩  | **٠,٣٧٨ | **٠,٤٣٩ | الجدارة الشخصية             | ٥ |
| **٠,٤٨٢ | **٠,٢٢٧ | **٠,٣٥٣ | **٠,٥٢٣ | **٠,٥٥٦ | جدارة البصيرة النافذة       | ٦ |
| **٠,٣٢٣ | *٠,١٧٤  | **٠,٢٤٠ | **٠,٢٩٠ | **٠,٤٢٠ | جدارة الإلهام               | ٧ |
| **٠,٥١٣ | **٠,٣٣٧ | **٠,٣٩٥ | **٠,٤٩٤ | **٠,٥١٤ | جدارة الحسم                 | ٨ |
| **٠,٥٨٥ | **٠,٣٢٢ | **٠,٤١٠ | **٠,٥٩٣ | **٠,٦٩٣ | أبعاد الجدارات القيادية ككل |   |

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول رقم (٢١) أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وأن أكثر الجدارات القيادية ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان هي بالترتيب: جدارة الحسم، ثم الجدارة الإستراتيجية، يليها جدارة البصيرة النافذة، يليها الجدارة الفنية، ثم الجدارة الشخصية، ثم الجدارة الإنتاجية، يليها جدارة الإلهام، وأخيراً الجدارة الأخلاقية. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة إلى تحقيقه. وقد يعكس ذلك ضرورة اهتمام الجامعات باستخدام الجدارات القيادية في تنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بمكوناته المختلفة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، ورأس المال الابتكاري) وذلك لزيادة القيمة السوقية للجامعات وتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (البكري، ٢٠١٣)، ودراسة (عبد الباري، وصابر، ٢٠١٤)، ودراسة (مبروك، ٢٠١٩)، ودراسة (رضوان، ٢٠١٩). ويتفق ذلك مع نتائج جداول رقم (١٩-٢٠). مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان "

جدول رقم (٢٢)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى  
أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان (ن=١٣٨)

| معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل الارتباط<br>R |        | اختبار (ف)<br>F-Test |        | اختبار (ت)<br>T-Test |        | معامل الانحدار<br>B | المتغير المستقل       |
|---------------------------------|---------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|--------|---------------------|-----------------------|
|                                 | المعنوية            | القيمة | المعنوية             | القيمة | المعنوية             | القيمة |                     |                       |
| ٠,٣٤٢                           | ٠,٠٠٠               | ٠,٥٨٥  | ٠,٠٠٠                | ٧٠,٦٣٤ | ٠,٠٠٠                | ٨,٤٠٤  | ١,٠٧٥               | الجدارات القيادية ككل |

يوضح الجدول رقم (٢٢) أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الجدارات القيادية ككل " والمتغير التابع " أبعاد تنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان ككل " (٠,٥٨٥)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) (**F=70.634** ، **Sig=0.000**) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٣٤٢)، أي أن الجدارات القيادية تفسر (٣٤,٢) % من التغيرات في تنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان ككل.
- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (١,٠٧٥) ، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت (**T=8.404** ، **Sig=0.000**) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).
- وقد يعكس ذلك تأثير استخدام الجدارات القيادية في تنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس مما يساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرات الإبداعية وتعزيز القدرات التنافسية للجامعات. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (عبد الباري، وصابر، ٢٠١٤)، ودراسة (المنان، ٢٠١٨)، ودراسة (Maltseva, 2018)، ودراسة (رضوان، ٢٠١٩). ويتفق ذلك مع نتائج جداول رقم (٢٠-١٩).

- مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان ."

ثامناً: آليات مقترحة لتفعيل استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان:

من خلال استعراض الإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسة الميدانية يمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل استخدام الجدارات القيادية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وذلك كما يلي:

| م | الآليات                 | مؤشرات الأداء  | جهات التنفيذ المقترحة  |
|---|-------------------------|--|--|
| ١ | تنمية رأس المال البشري  | (١-١) استقطاب أفضل العناصر البشرية في العمل.                               | إدارة الكليات<br>مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات |
|   |                         | (٢-١) تطوير الجدارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.               |  |
|   |                         | (٣-١) تنفيذ برامج التعليم والتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس.            |  |
|   |                         | (٤-١) التركيز على برامج الإبداع والابتكار لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات. |  |
|   |                         | (٥-١) تنمية مهارات العمل الفريقي لدى أعضاء هيئة التدريس.                   |  |
| ٢ | تنمية رأس المال الهيكلي | (١-٢) تطوير البنية التحتية للكليات.  | إدارة الجامعة  |
|   |                         | (٢-٢) استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة في العمل.                        | إدارة الكليات  |

| م | الآليات                   | مؤشرات الأداء  | جهات التنفيذ المقترحة   |
|---|---------------------------|--|---|
|   |                           | (٣-٢) استخدام البرمجيات الحديثة في العمل.                            |   |
|   |                           | (٤-٢) توفير الميزانيات الكافية للبحث العلمي.                         |   |
|   |                           | (٥-٢) توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال البشري.    |   |
| ٣ | تنمية رأس مال العلاقات    | (١-٣) فتح قنوات اتصال مع المجتمع المحلي المحيط بالكليات.             | إدارة الجامعة<br>إدارة الكليات  |
|   |                           | (٢-٣) عقد شراكات مجتمعية مع المجتمع المحلي المحيط بالكليات.          |   |
|   |                           | (٣-٣) قياس رضا الأطراف المعنية حول أداء الكليات.                     |   |
|   |                           | (٤-٣) تأكيد المسؤولية المجتمعية للجامعة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.  |   |
|   |                           | (٥-٣) تدعيم روح الثقة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.     |   |
| ٤ | تنمية رأس المال الابتكاري | (١-٤) تشجيع المبادرات الفردية وحث الأفراد على الإبداع والابتكار.     | إدارة الجامعة<br>إدارة الكليات<br>مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات |
|   |                           | (٢-٤) إطلاق الطاقات الفكرية لأعضاء هيئة التدريس على كافة المستويات.  |   |
|   |                           | (٣-٤) توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار في العمل.                   |   |
|   |                           | (٤-٤) وضع خطط إستراتيجية لإدارة حقوق الملكية الفكرية بالجامعات.      |   |
|   |                           | (٥-٤) وضع خطط إستراتيجية لقياس وتنمية رأس المال الابتكاري بالجامعات. |   |

## مراجع الدراسة

أولاً : المراجع العربية:

- (١) أبل، ابتسام عيسى (٢٠١٣)، رأس المال الفكري وأثره على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الكويتية، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- (٢) أبو النصر، مدحت؛ محمد، ياسمين مدحت (٢٠١٧)، التنمية المستدامة مفهوما - أبعادها - مؤشراتهما، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (٣) البكري، شريف محمد أحمد (٢٠١٣)، أثر حوكمة المعرفة على زيادة فعالية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية، القاهرة، جمعية إدارة الأعمال العربية، مجلة المدير الناجح، عدد (١٤١).
- (٤) الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٥)، الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، القاهرة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، يونيو، عدد (٥).
- (٥) الحلامة، محمد عزت؛ النابلسي، منوي محمود؛ العواملة، حسن خالد (٢٠١٨): الدور الوسيط للذكاء العاطفي في تعزيز أثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة: دراسة تطبيقية من وجهة نظر المديرين، الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (١٤)، عدد (٤).

- (٦) الخزاعله، عنود جميل سلامه (٢٠١٧)، أثر رأس المال الفكري على تعزيز القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة آل البيت، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.
- (٧) الخفاجي، نعمه عباس؛ الهيتي، صلاح الدين حسين (٢٠١٥)، تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (٨) السكري، أحمد شفيق (٢٠٠٩)، قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- (٩) السلمي، علي (١٩٩٧)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط٢.
- (١٠) السلمي، علي (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- (١١) السهو، ابتسام عبد الله علي (٢٠١١)، رأس المال الفكري وعلاقته بالتنمية البشرية في دولة الكويت، البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية.
- (١٢) الشمري، عيد عائد خليف (٢٠١٤)، درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- (١٣) العازمي، خالد ماطر (٢٠٠٨)، الدور الاستراتيجي للإدارات العليا وأثره في تعزيز الجدارات الأساسية في الوزارات الكويتية، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- (١٤) القبلي، منال بنت محمد (٢٠١٥)، واقع إدارة رأس المال الفكري في كليات التعليم العالي الأهلي بالمملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية، مؤسسة د. حنان درويش للخدمات اللوجستية والتعليم التطبيقي، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، عدد (١).

- (١٥) الكثيري، عبد الله بن راجح الحميدي (٢٠١٣)، دراسة تفويمية لرأس المال الفكري بالجامعات السعودية ونماذج تعظيمية دراسة حالة لجامعة الملك سعود بالرياض، القاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- (١٦) اللصاصة، سلطان حاتم (٢٠١٤)، أثر تطبيق عناصر رأس المال الفكري في تعزيز السلوك الإبداعي لذي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الجنوب دراسة ميدانية، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- (١٧) المعايطه، محمد فتحي (٢٠١٣)، دور تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الموائمة الإستراتيجية، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- (١٨) المفرجي، عادل؛ صالح، أحمد (٢٠٠٧)، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (١٩) المنان، أحمد عبد الفتاح عطا المنان (٢٠١٨)، دور معلومات رأس المال الفكري في تقويم الأداء المالي بمؤسسات التعليم العالي بالسودان : دراسة ميدانية علي جامعتي الجزيرة وجامعة سنار، السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
- (٢٠) النقيب، كمال (٢٠١٣)، الاستثمار في رأس المال الفكري والطرق المحاسبية لقياسه وأثره في الميزة التنافسية، المؤتمر العربي الأول - رأس المال الفكري، مسقط ٢٨-٣٠ أبريل ٢٠١٣.
- (٢١) النواصرة، مصطفى سليمان حامد (٢٠١٥)، جدارات القيادة الإستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية - دراسة تطبيقية على مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- (٢٢) الهادي، طاهر محمد (٢٠٢٠)، المنهج المتميز في الألفية الثالثة بين رأس المال الفكري واقتصاد المعرفة، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مجلد ٣، عدد ١.

- (٢٣) حسين، سلامه عبد العظيم؛ السيد، هالة محمد؛ أبو العينين، عبير جلال (٢٠١٩):  
تجارب عالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدرسة الثانوية،  
القاهرة، مجلة المعرفة التربوية، مجلد (٧)، عدد (١٤).
- (٢٤) حمزة، أحمد إبراهيم (٢٠١٥)، إدارة المؤسسات الاجتماعية، عمان، دار المسيرة  
للنشر والتوزيع.
- (٢٥) رضوان، علاء فرج حسن (٢٠١٩)، دور رأس المال الفكري في تحسين مستوي أداء  
الجامعات المصرية - دراسة تطبيقية، جامعة المنوفية، كلية التجارة، المجلة العلمية  
للبحوث التجارية، عدد ٢.
- (٢٦) سمير، زهراء محمود (٢٠١٩)، تطوير الجامعات في ضوء استثمار رأس المال  
الفكري، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مجلة البحث العلمي  
في التربية، عدد ٢٠، جزء ٦.
- (٢٧) صالح، رضا إبراهيم (٢٠٠٩)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية  
 للمنظمات، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة بالرياض، المؤتمر الدولي  
للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي في الفترة من ١-٤ نوفمبر  
٢٠٠٩.
- (٢٨) عبد الباري، أشرف السيد؛ صابر، عماد عبد الخالق (٢٠١٤): تأثير حزم الجدارات  
الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري: دراسة ميدانية على البنوك المصرية،  
القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، أبريل،  
عدد (١).
- (٢٩) عبد الحميد، أسماء عزمي (٢٠١٠)، علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة وتأثير  
ذلك نجاح وتميز المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، القاهرة،  
جمعية إدارة الأعمال العربية، مجلة المدير الناجح، عدد (١٣٠).
- (٣٠) قشطه، أمال نبيل خليل (٢٠١٥)، إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري  
لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، فلسطين، رسالة ماجستير غير  
منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- (٣١) مبروك، عاطف محمد عبد الباري (٢٠١٩)، تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لأبعاد رأس  
المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، جامعة قناة السويس،

كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد ١٠، عدد ٣.

(٣٢) محمد، نبيل عبد المنعم (٢٠٠٨)، تأثير جدارات مسئولية إدارة الموارد البشرية على فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مجموعة من الشركات المصرية، القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، أبريل، عدد (٢).

(٣٣) ملاحفجي، بكري عبد الرحمن (٢٠١٤)، الجدارات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية، القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، عدد (٢).

(٣٤) يوسف، بسام عبد الرحمن (٢٠٠٥)، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، العراق، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- (35) Bornemann, Manfred; Wiedenhofer, Roswitha (2014), **Intellectual capital in education: a value chain perspective**, Emerald Group Publishing Limited, Journal of Intellectual Capital, Vol. 15 No. 3.
- (36) Brookings, Annie (2002), **Intellectual Capital: Core Asset for the third Millennium enterprise**, Chicago, Thomsen Business Press.
- (37) Cohen, Deb (2020), **Developing Management Proficiency: A Self-Directed Learning Approach**, UK, Newgen Publishing.
- (38) Esser, Anke ; Kahrens, Marion ; Mouzughy, Yusra ; Eomois, Ester (2018), **A female leadership competency framework from the perspective of male leaders**, Emerald Publishing Limited, Gender in Management: An International Journal, , vol. 33 No. 2.

- (39) Gray , Nicole (2008), **Leadership Competencies**, California, the Society for Human Resource Management (SHRM).
- (40) Hussin J. Hejase, Ale J. Hejase, Hassana Tabsh and Hassan C. Chalak (2016), **Intellectual Capital: An Exploratory Study from Lebanon**, Open Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 4 , 19 August.
- (41) Johnston, Howard, J; Williamson, Ronald (2014): **Leading School in an Era of Declining Resources**, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- (42) Jokinen, Tiina (2005), **Global leadership competencies: a review and discussion**, Emerald Group Publishing Limited, Journal of European Industrial Training, Vol. 29 No. 3.
- (43) Judi, Brownwell, (2006). **Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. Human Resources Management**, Cornell University School of Hotel Administration.
- (44) Maltseva, Anna A (2018), **Intellectual capital of universities and regions: a qualitative analysis of mutual influence's directions**, Espacios, Vol. 39, No 20.
- (45) Mention, Anne- Laure (2012), **Intellectual Capital, Innovation and Performance: A Systematic Review of the Literature**, Business and Economic Research. Vol. 2, No. 10.
- (46) Rohan, Noor Syahierah ; Abdullah, Che Zainab (2017) **Leadership Competencies and Organizational Performance: Review and Proposed Framework**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 8.

- (47) Sanghi, Seema (2007), **The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations**. SAGE publication, Inc.
- (48) Serrat, Olivier (2011) **A Primer on Intellectual Capital**, Mandaluyong, Knowledge Solutions, Asian Development Bank, August 2011.
- (49) Sydänmaanlakka, Pentti (2003), **Intelligent Leadership and Leadership Competencies – Developing a leadership framework for intelligent organizations**, Ph.D, The Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership.
- (50) Todericiua, Ramona; Serbana, Anca (2015), **Intellectual Capital and its Relationship with Universities**, Elsevier, Science Direct, journal of Procedia Economics and Finance, Vol 27.
- (51) Wolfe, Rebecca E; Hatton, Sarah (2017), **Leadership Competencies for Learner – Centered, Personalized Education; Jobs for the Future and the Council of Chief State School Officers**, Boston, MA.

