

# رأس المال الفكري كألية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية

Intellectual capital as a mechanism for developing  
institutional performance in Egyptian universities

دكتورة شيماء صبحي إبراهيم خلاف

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان



### الملخص:

استهدفت الدراسة تحديد مستوى رأس المال الفكري والأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية وتحديد أكثر أبعاد رأس المال الفكري ارتباطاً بتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين، وتحددت مفاهيم الدراسة في "مفهوم رأس المال الفكري، مفهوم تطوير الأداء المؤسسي"، وتسعى الدراسة إلى اختبار الفرض التالي "توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية"، وهي دراسة وصفية تحليلية تعتمد على منهج دراسة الحالة والحالة هي (جامعة حلوان)، باستخدام استبانة حول "رأس المال الفكري كألية لتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان" على عينة مكونة من (٢٨٠) مفردة من العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى رأس المال الفكري وتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور تخطيطي مقترح لتنمية رأس المال الفكري كألية لتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، الأداء المؤسسي، الجامعات المصرية.

### Abstract:

The study aimed to determine the level of intellectual capital and institutional performance among workers in Egyptian universities and to determine the dimensions of intellectual capital most related to the development of institutional performance among workers. There is a direct statistically significant relationship between intellectual capital and the development of institutional performance among workers in Egyptian universities." It is a descriptive and analytical study based on the case study approach and the case is (Helwan University), using a questionnaire on "intellectual capital as a mechanism for developing institutional performance among workers in the building." The administrative building of Helwan University" on a sample of (280) employees in the administrative building of Helwan University, the study concluded that there is a direct relationship between the level of intellectual capital and the development of institutional performance among workers in the administrative building of Helwan University, which is a statistical function at the level of significance (0.01).

**Keywords:** Intellectual capital, Institutional performance, Egyptian universities.

### أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:

يسعى عالم اليوم بكل عناصره ومكوناته الرئيسية متمثلة في الدول والحكومات والشعوب والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية إلى تحقيق التنمية التي تستهدف الانسان في جوانب حياته الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها من الجوانب الأساسية الأخرى للإنسان أينما وجد وفي مختلف الظروف المعيشية (Abdelhadi,2006, P.3)

وتمثل التنمية أحد المقومات الأساسية والضرورية للقدرات والكفاءات في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات ونظريات ومبادئ وقيم تزيد من طاقاته في العمل كما إنها تمنح الإنسان مهارات وخبرات ذاتية ومهنية تعيد صقل قدراته وتعيد تشكيل سلوكه (توفيق، ٢٠٠٤، ص.٣٤٥٨)، حيث تستهدف إحداث تغييرات هيكلية، اقتصادية واجتماعية لتحقيق لأفراد المجتمع مستوى لائق من الحياة الكريمة (عبد اللطيف، ٢٠١٧، ص.١٨١).

وتعتبر قضية التنمية من القضايا التي تهتم بتحقيقها الدول النامية سواء في صورتها الاجتماعية أو الاقتصادية حيث تهدف في أساسها القضاء على مشكلات الانسان وإشباع حاجاته (الشادي، ٢٠٠٢، ص١٥١).

من هذا المنطلق قد أولت الدولة اهتماماً بالغاً بالعنصر البشري حيث يعد الإنسان هو العنصر الأساسي للتنمية الاجتماعية بل هو العنصر الايجابي الفعال فيها، لأن أي تغيير في مجال التنمية إنما هو تغيير لقدرات الإنسان وقيمه وثقافته وعلاقاته بل التغيير يتضمن كذلك نمط معيشته وحياته (عبدالله، ٢٠٢٠).

ويشهد المجتمع الانساني المعاصر تغيرات اجتماعية وخاصة في الدول النامية، فتغير المجتمع وتطوره أمراً حتمياً لدراسة الإنسان منذ نشأته، وإذا كان التغيير الاجتماعي ليس بظاهرة حديثة لأن المجتمع الانساني بطبيعته متغير، إلا أن المجتمع المعاصر أصبح يتسم بالتغير السريع في حركته والشامل في أبعاده إذ يمتد ذلك التغيير إلي كل قطاعات الحياة (الرشيدي، ٢٠٠٨، ص٧٧).

وتعتبر التحولات الجذرية التي شهدها القرن العشرين قد أحدثت تغييرات جوهرية في شتى مؤسسات المجتمع ومنها الجامعات، ويرجع ذلك إلى أن نظام التعليم الجامعي يدار وفقاً لأيدولوجية المجتمع الذي يعيش فيه وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم (إسماعيل، ٢٠٠٧، ص١٢).

ويعد قطاع التعليم من القطاعات التي تشغل اهتمام أي مجتمع نظرا لتأثيره على القوة البشرية التي يعتمد عليها في تحقيق التنمية والنهوض بالمجتمعات في الحاضر والمستقبل , وعلية فإن مناقشة قضايا التعليم وتطويره هي المدخل الطبيعي للتنمية المستدامة (Simon & Knie, 2013, P.118)

حيث أوضحت دراسة لوجسانا (2008) Lugsana أن التحولات في مجال التعليم العالي يمر بالعديد من التحولات, وفي ظل هذه التحولات اضطرت الجامعات ودون طواعية منها للاستجابة لما يحدث داخل المجتمع , فطراً تغييراً جوهرياً في طبيعة الجامعة عن ذي قبل وهذه التغييرات من شأنها أن تفرض تعديلات على إدارة العملية التعليمية والحاجة الى إعادة هيكلة العمليات الإدارية بهذه المؤسسات, وذلك نتيجة تعديل المفاهيم حول الجامعات.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات كثيرة تتمثل في النمو المتزايد في إعداد الملتحقين بتلك المؤسسات بما يفوق طاقتها الاستيعابية, مما أدى الى انخفاض جودة المخرجات التعليمية ومردود ذلك على الموائمة مع سوق العمل وتحقيق متطلبات التنمية, بالإضافة إلى مشكلات ضعف التمويل, والكثافة العالية, والافتقار الى ثقافة التقييم الذاتي, كل ذلك شكل تحدٍ متعددة الجوانب مما جعل الدول الأقل نمواً تعاني من التخلف التقني والبطالة, وتسعى الى سد الفجوة التكنولوجية بينها وبين الدول الأكثر تقدماً(السلمي, ٢٠٠٢, ص٥٤), حيث توصلت دراسة باشيوة (٢٠٠٩) أن التعليم الجامعي يواجه معوقات أكاديمية وإدارية متعددة, منها بطء عمليات التطوير والانتاج, وضعف آليات منظومة العمل الإداري والأكاديمي والتعليمي.

لذلك يعد الاهتمام بتطوير التعليم الجامعي وتحديثه من أبرز القضايا التي تتناول الاهتمام من جميع دول العالم في الوقت الحاضر, نظراً لما يمثله التعليم من أهمية في تنمية المجتمعات وتحقيق تقدمها, خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها العالم, فأهمية التعليم العالي لم تعد اليوم محل جدل, فقد أثبتت التجارب العالمية أن بداية التقدم الحقيقي هي التعليم, وأن جوهر الصراع العالمي هو سباق في تطوير وتحسين جودة التعليم(السنوسي والدويبي, ٢٠١٦, ص٦٦)

ويعد رأس المال هو المحرك الأساسي لأي مؤسسة أو عمل استثماري والذي يهدف لزيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة, وإدارة الموارد البشرية (Engels, 2008, P.104), وهذا ما أكدته دراسة أبو زيد(٢٠١٥) إلى وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال (بمكوناته البشرية والفكرية والهيكلية والعلاقاتية) وتحسين جدارات العاملين بالمنظمة" (بمكوناتها الإنتاجية والفنية والقيادية والشخصية).

وتوجد أنواع متعددة من رأس المال وتتمثل هذه الأنواع في الآتي:  
(رأس المال البشري، رأس المال الفكري، رأس المال المالي، رأس المال المادي، رأس المال الاجتماعي) (أبو النصر ومحمد، ٢٠١٧، ص ٢٥)،

ويعتبر رأس المال الفكري من أحدث المفاهيم التي ظهرت في مجال الإدارة بوجه عام، وفي مجال إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، باعتباره المحرك الأساسي للنمو في المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم الجامعي (علوان، ٢٠١٨، ص ١٨٤). وتبرز أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل موزة تنافسية للمؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تتنافس اليوم على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها، لذا فإن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر. (Zhahuzhu & Yuanxie, 2004, P.5)

ويشكل رأس المال الفكري أحد أهم الموارد غير الملموسة التي يركز عليها التوجه الإداري الحديث بهدف دعم جوانب التعلم واكتساب المعرفة والتكيف مع البيئة التنافسية وتحقيق التميز، حيث يركز على القدرة العقلية المحفزة على توليد أفكار جديدة بالإضافة إلى مجموع المعارف الكامنة والقائمة على تراكم الخبرات الذاتية (جلال ونصر، ٢٠١٥، ص ٣٤).

حيث توصلت دراسة النور (٢٠١٧) إلى وجود علاقة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لاسيما في مجال الكفاءة المتوقعة، وأوصت بضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة وأكدت على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة.

وكذلك استهدفت دراسة أحمد (٢٠٢٢) تحديد مستوى رأس المال الفكري لدى الشباب كمتغير في صنع سياسات الرعاية الاجتماعية للشباب المصري، وتحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات رأس المال الفكري في صنع سياسات الرعاية الاجتماعية للشباب المصري، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور تخطيطي مقترح لصنع سياسات رعاية اجتماعية بديلة للشباب المصري في ضوء رأس المال الفكري.

واستنادا على ما سبق، يظهر الدور الكبير لمؤسسات التعليم الجامعي في الحفاظ على رأس المال الفكري وإدارته وذلك بوضع استراتيجيات متكاملة لاكتشاف وتنمية

واستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة، من خلال صياغة آليات لاكتشاف العاملين المبدعين والتميز، وتهيئة البيئة التنظيمية والاجتماعية الداعمة لها ولعملية تدفق ونشر المعرفة، لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء. (الزغل، ٢٠١٥، ص ١٩٩).

وهذا ما أشارت إليه دراسة كيلي (Kelly 2004) إلى أن رأس المال الفكري هو الثروة التي تملكها المؤسسة للقيام بمهامها حيث يتضح من خلاله قدرة المؤسسة على الابتكار وإدارة التغيير، من خلال بنيتها التحتية وما تملكه من معارف وخبرات وكفاءات. كما برزت أهمية رأس المال الفكري في المؤسسات من خلال تزويد قدراتها الابتكارية والتنظيمية وطاقتها الإبداعية المتجددة وإيجاد القيمة وزيادة قدراتها التنافسية من خلال تجويد الأداء المؤسسي (السعيد، ٢٠٠٨، ص ١١٥).

ويعرف تطوير الأداء المؤسسي على أنه نهج استراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستمر للمؤسسات التعليمية من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير قدرات فريق العمل والمساهمين للحصول على ميزة تنافسية. (Efang & Ifejigwa, 2015, P.64) وأشارت دراسة لافتميم (Luftim 2014) إلى أن الأداء المؤسسي يضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة في السوق العالمية.

كما أوضحت نتائج دراسة جاكسون وآخرون (Jackson et al 2014) إلى أن الأداء المؤسسي يحقق مزيد من الشفافية وضمان الجودة والأداء العالي، ويضمن وجود صلة واضحة بين الأداء والنتائج.

وأوصت دراسة جاد (٢٠١٥) بضرورة اهتمام القيادات العليا بتحقيق التطوير في الأداء المؤسسي لأن هذا يعزز من قدرته على مواكبة المتغيرات، ومواجهة التحديات، وتلبية احتياجات المجتمع، وتحقيق تنافس المؤسسة، وضرورة الاهتمام بتأهيل الموارد البشرية والاهتمام بتنميتها ورعايته.

ويتطلب ذلك من هذه المؤسسات العمل على تحسين مستوى أدائها، وتطوير قدراتها، الأمر الذي يؤكد على أهمية عملية تحسين الأداء المؤسسي وتكاملتها واستمراريتها (حجازي، ٢٠١٥، ص ١١٩)، حيث أشارت دراسة نصر (٢٠١٠) إلى أن تحديث المؤسسات وتطويرها وإدخال مفاهيم ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي فيها من أهم قضايا الإدارة المعاصرة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك متطلبات لتطوير الأداء المؤسسي منها استثمار قدرات العاملين بها.

لذا يعد تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات مطلباً ملحاً، فالمؤسسات التعليمية التي تريد المحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، عليها أن تسعى إلى تطوير ذاتها، واستيعاب النمو والتطور ومواكبة التغيرات العالمية، وتطوير كفاءتها، وتوفير الوقت والمال والجهد، مما ينعكس على تحسين الأداء الشامل لها(نصر، ٢٠١٤، ص٢١٥)، وهذا ما أكدته دراسة الدجني (٢٠٠٦) أن الجامعات تسعى لتطوير أدائها المؤسسي، بحيث تكون قادرة على تحقيق الصورة التنافسية ومتطلبات العصر.

وهناك العديد من المعوقات التي تواجه تطوير الأداء المؤسسي داخل الجامعات منها قلة الوعي من جانب الإدارات أو الأشخاص بجدوى التطوير وتحسين الأداء، وعدم مشاركة جميع الفئات والإدارات، ووجود فئات تقاوم التطوير والتغيير، وقصور الوعي بأهمية التدريب كضرورة حتمية لإجراء التطوير وهذا ما توصلت إليه دراسة يسلم وخضر (٢٠١٠).

**ومن هنا تتبلور القضية الرئيسية للدراسة في التساؤلات التالية:**

١. ما مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين في الجامعات المصرية؟
٢. ما مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية؟
٣. ما أكثر أبعاد رأس المال الفكري ارتباطاً بتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية؟
٤. ما الصعوبات التي تواجه استخدام رأس المال الفكري في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية؟
٥. ما المقترحات لتنمية رأس المال الفكري في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية؟

**ثانياً: أهمية الدراسة:**

١. تزامناً مع التغيرات والتطورات التي يشهدها المجتمع فيعتبر رأس المال الفكري المصدر الرئيسي الذي يساهم في الرفع من قيمة وكفاءة الجامعات المصرية وتحسين أدائها.
٢. يعد الاهتمام بتطوير التعليم الجامعي وتحديثه من أبرز القضايا التي تتال الاهتمام من جميع دول العالم في الوقت الحاضر، نظراً لما يمثله التعليم من أهمية في تنمية المجتمعات.

٣. ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت رأس المال الفكري لتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين بالمؤسسات الاجتماعية.
٤. التخطيط الاجتماعي يعتبر أفضل طريقة يمكن من خلالها تفعيل دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية.
٥. إثراء البناء النظري للخدمة الاجتماعية بصفة عامة والتخطيط الاجتماعي بصفة خاصة، فيما يتعلق بأبعاد رأس المال الفكري وتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة :

١. تحديد مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين في الجامعات المصرية.
٢. تحديد مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية.
٣. تحديد أكثر أبعاد رأس المال الفكري ارتباطاً بتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية.
٤. تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام رأس المال الفكري في تطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية.
٥. تحديد المقترحات لتنمية رأس المال الفكري في تطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية .
٦. التوصل إلى تصور تخطيطي مقترح لتنمية رأس المال الفكري لتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية.

#### رابعاً: فروض الدراسة:

الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين في الجامعات المصرية مرتفعاً "

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. رأس المال البشري. ٢. رأس المال الهيكلي. ٣. رأس المال العلاقتي.
- الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية مرتفعاً "

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. العمليات الداخلية. ٢. التعلم والنمو. ٣. رضا المستفيدين.
- ( المؤشرات من بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لقياس الأداء المؤسسي )

الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية ".  
الفرض الرابع للدراسة: " توجد علاقة دالة إحصائياً بين بعض المتغيرات الديموغرافية للعاملين في الجامعات المصرية ورأس المال الفكري لديهم ".  
الفرض الخامس للدراسة: " توجد علاقة دالة إحصائياً بين بعض المتغيرات الديموغرافية للعاملين في الجامعات المصرية وتطوير الأداء المؤسسي لديهم ".  
خامساً: مفاهيم الدراسة:

#### (١) مفهوم رأس المال الفكري:

ويعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة الأصول غير المادية الموجودة بالمؤسسة، والتي تشمل: معارف الأفراد وموابعهم وخبراتهم ومستوى تعليمهم واستعدادهم لاكتساب المعرفة وتطويرها (Matos, et.al, 2010, P.236).

يتضمن رأس المال الفكري المهارة والخبرة الموجودة للعناصر البشرية للمؤسسة ومدى توافر التمويل والاستثمارات في البحث والتطوير وكفاءة عمليات العمل الحالية والمحتملة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسات وذلك من خلال قاعدة العملاء (Edna & Ronen, 2011, P.19).

ويعرف أيضاً بأنه مجموع الأصول غير الملموسة القائمة على المعرفة، والآليات، والعلاقات، والهياكل التنظيمية، والتي لا يمكن الكشف عنها على وجه التحديد في البين العالي للمؤسسة، ولكنها تعكس القيمة الحقيقية لها (Yildiz,et.al, 2014, P.6141).  
كما أنها عبارة عن مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات والانجازات التي يمتلكها مجموعة من الأشخاص داخل المؤسسات المختلفة؛ مما يسهم في تطوير العمل داخل هذه المؤسسات، وخارجها، مع اعطائها ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها من المؤسسات الأخرى، كما يزيد من قيمتها التسويقية، الأمر الذي ينعكس على تطوير المجتمع بأسره (نجم، ٢٠١٤، ١١٤).

كما يعرف بأنه مجموعة ما يمتلكه العاملون بالمؤسسات التعليمية من المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية والصريحة واستراتيجيات العمل والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية ورفع جودة أدائها وتميزها (الراشدي، ٢٠١٧، ص ٢٥).

كما يعرف بأنه هو المعرفة والخبرة والموهبة والمهارة والعلاقات والاجراءات التي بحوزة المؤسسة والتي توظف لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية باعتباره أحد الموجودات غير الملموسة ومورد من الموارد البشرية. (عبدالستار، ٢٠٢٠، ٢١٢)

**ويقصد برأس المال الفكري في هذه الدراسة أنه:** مجموعة المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة والمكتسبة التي يمتلكها العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بجامعة حلوان، ومحصلة التفاعل بين (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي)، بحيث يساهم في تحقيق قيمة مضافة لها والوصول بمستويات الأداء إلى درجة عالية من التميز.

## ٢) مفهوم تطوير الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (صقر، ٢٠٢١، ص ٢٨٧)

يشير الأداء المؤسسي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد داخل المؤسسة، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد داخل المؤسسة (حسين، ٢٠١٠، ص ٢٣٣).

وينظر إلى الأداء المؤسسي على أنه السبيل لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، في المدى البعيد والقريب، من خلال تفاعل المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية، كما أنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة للوصول إليها (غباري، ٢٠١٨، ص ١٥٦).

**ويقصد تطوير الأداء المؤسسي في هذه الدراسة أنه:** الإنجاز أو الأثر أو النتائج التي يحققها العاملين بإدارة جامعة حلوان والتي تكلفه بها الجامعة من خلال المؤشرات التالية (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا المستفيدين).

## سادساً: الإطار النظري للدراسة:

### ١) مكونات رأس المال الفكري:

تعددت آراء الباحثين حول تلك المكونات إلا أن الغالبية انفقوا على أن رأس المال الفكري يتكون من (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) (العنزي، ٢٠٠٩، ٢٤-٢٩)، (أبو فارة، والنسور، ٢٠١١، ٨-٩).

أ. رأس المال البشري: ويتمثل في المهارات والمعارف والخبرات والقدرات الابتكارية والابداعية التي يمتلكها الأفراد داخل مؤسسة ما، والتي تمكنهم من القيام بالمهام والواجبات المختلفة وإنجازها على أفضل وجه (منصور، ٢٠٢١، ص ١٧٤) ويتميز بأن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس منحى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومن ثم يمثل المعرفة التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة ولا تملكها المنظمات لأنها موجودة في أذهانهم ومهمة المنظمة هنا هو كيفية الاستفادة من تلك الأصول المعرفية في خدمة أهداف المنظمة.

ب. رأس المال الهيكلي: ويتمثل في الأجهزة والمعدات وجميع الوسائل التقنية والمعرفية، وكذلك الإجراءات والاستراتيجيات التي تدعم وتساعد الأفراد في العملية الإنتاجية داخل المنظمة للقيام بأعمالهم بكفاءة وجودة عالية، ويمثل البنى الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين المؤسسة من تحريك استخدام رأس المال البشري، أي معارف المؤسسة في خدمة أهدافها (الشيخ، ٢٠١٣، ص ٢٧) ويتعامل رأس المال الهيكلي مع آليات وهيكل المنظمة التي تساعد في دعم العاملين في سعيهم للأداء الأمثل من النواحي الفكرية، ويتضمن نوعين هما رأس مال الابتكار وهو رأس المال الذي يسمح للمؤسسة بالتجديد والابتكار، ورأس مال العمليات ويمثل ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها ونسبة الاستثمار في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (الأتربي، ٢٠١٧، ص ١٢٢).

ج. رأس مال العلاقات: وهو يعكس العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساهم في تطوير وتحويل الأفكار إلى منتجات ذات قيمة، ويشمل قوة علاقة المؤسسة بهؤلاء العملاء ودرجة ولائهم ورضاهم (حداد، ٢٠١٨، ص ٨)

مما سبق نستطيع القول بأن رأس المال الفكري يتكون نتيجة لتفاعل العناصر الرئيسية التي يتكون منها وهي رأس المال البشري والذي يتضمن المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة والتي تمكنهم من إنتاج معارف جديدة، ورأس المال الهيكلي والذي يتضمن البنية التحتية للمؤسسة كنظم المعلومات والمعامل، ورأس المال العلاقتي يكمن في العلاقات الاجتماعية التي تجمع بين الأفراد داخل المؤسسة وبين المؤسسة وعملائها.

## ٢) خصائص الأداء المؤسسي:

هناك عدد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي منها: (الخباز, ٢٠١٦, ص ٣٤٨-٣٤٩)

- أ. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتنتقل هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بتغيير القيادات.
- ب. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- ج. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- د. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- هـ. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق نقوفاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- و. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- ز. يضمن العمل المؤسسي إيجاد قيادات بديلة، وبتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- ح. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.
- ط. عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث، لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي، الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

### ٣) عناصر الأداء المؤسسي:

يتألف الأداء المؤسسي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها فيما يلي (عكاشة، ٢٠٠٨، ص. ٣٤)

أ. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركها الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ب. المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين

ج. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

د. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

### ٤) مقومات الأداء المؤسسي:

هناك عدد من المقومات التي يتم من خلالها الحكم على هذا الأداء، وهي على النحو الآتي: (أبو عامر، ٢٠٠٩، ص ٤٤)

أ. الاستراتيجية والأهداف: تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة.

ب. الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بتقديم الخدمات.

ج. المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تقييد وتخدم كلا من الاستراتيجية والأهداف.

د. الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي ستستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب. أي أن الأداء المؤسسي مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها.

### ٥) مراحل تطوير الأداء المؤسسي:

تتحدد مراحل تطوير الأداء المؤسسي من خلال ترجمة رؤية المؤسسة إلى نتائج واضحة، وإيجاد بيئة جيدة لإدارة المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها وتقييم استراتيجيتها باستمرار، كما تمكن من تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار، واستثمار الموارد والجهود لتحسين الأداء وتحفيز الموظفين، وتعمل المؤسسة على تطوير أدائها على النحو التالي: (ماهر، ٢٠٠٧، ص ٦٧)

- أ. توثيق الارتباط بمنهج إدارة الجودة الشاملة والإسهام في تحقيق متطلباتها.
- ب. اعتبار أداء العاملين الوظيفة الأساس التي تحقق المؤسسة من خلالها العديد من الوظائف كالتقييم والتحفيز والتدريب.
- ج. إحداث الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف وتقييم العاملين وتطوير أدائهم.
- د. زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز الميزة التنافسية.
- هـ. تحقيق السرعة في التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى نحو جودة العمل ومجاراة التطور.

#### سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١. نوع الدراسة: انطلاقاً من مشكلة الدراسة واتساقاً مع أهدافها تنتمي إلى نمط الدراسات الوصفية، فالدراسة الوصفية تعتمد على الوصف الكمي والكيفي لخصائص الظواهر المختلفة، لذا فالدراسة تستهدف تحديد مستوى رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية.
٢. المنهج المستخدم: تعتمد الدراسة على منهج دراسة الحالة والحالة هنا هي جامعة حلوان.
٣. مجالات الدراسة:

أ. المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في جامعة حلوان.

وترجع مبررات اختيار المجال المكاني للدراسة للأسباب التالية:

- يواجه العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان العديد من التحديات الحالية والمستقبلية، مما يتطلب استخدام كافة الآليات المؤسسية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين من أجل تطوير أدائهم بما يؤدي إلى ديمومة تنمية رأس المال الفكري المتراكم لديها.
- موافقة المسؤولين بالجامعة على تطبيق الدراسة.
- موافقة العاملين على التعاون مع الباحثة.

ب. المجال البشري: بلغ عدد العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان (١٠٠٠) مفردة وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة قدرها (٢٨٠) مفردة باستخدام معادلة ستيفن سامبثون، تمثل (٢٨%) من مجمل عدد العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان.

ج. المجال الزمني: وهي الفترة التي استغرقتها عملية جمع البيانات من الميدان والتي بدأت في الفترة من (١٠ / ٤ / ٢٠٢٢ م) إلى (١٠ / ٥ / ٢٠٢٢ م).

٤. أدوات الدراسة: استمارة استبيان للعاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان حول رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بالجامعة، وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

أ. بناء الأداة في صورتها الأولية اعتماداً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل بعد من أبعاد الدراسة، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والكتب والأطر النظرية، ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة ذات الارتباط بمشكلة الدراسة.

ب. صدق الأداة:

- **الصدق الظاهري للأداة:** تم عرض استمارة الاستبيان بعد إعدادها في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين عددهم (٥) من أساتذة الخدمة الاجتماعية وقد طلب منهم التحكيم بالنسبة لكل عبارة، وتم الأخذ بالملاحظات والتعديلات المطلوب إجرائها وقامت الباحثة باستبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة (٨٠%) من المحكمين كحد أدنى للاتفاق، حيث تم تطبيق المعادلة التالية لحساب نسبة الاتفاق بين المحكمين:

نسبة الاتفاق = (عدد مرات الاتفاق × ١٠٠) / مقسومة على  
(عدد مرات الاتفاق + عدد مرات الاختلاف)

وبمراعاة جميع ملاحظات السادة المحكمين تم صياغة الأداة في صورتها النهائية

حيث بلغ عدد عبارات الاستبيان (٨١) عبارة.

وتم تحديد أوزان عبارات الاستبيان: حيث قامت الباحثة بوضع تدرج ثلاثي بحيث

تكون الاستجابة لكل عبارة كالتالي (نعم-إلى حد ما-لا) بأوزان (٣-٢-١) على التوالي.

- **صدق الاتساق الداخلي:** حيث اعتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي

على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (١٥) مفردة من العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان (خارج إطار عينة الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (١) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد الاستبيان ودرجة الاستبيان ككل باستخدام معامل ارتباط بيرسون (ن=١٥)

م	الأبعاد	قيمة ر ودالاتها
١	رأس المال البشري	**٠.٦٧٨
٢	رأس المال الهيكلي	**٠.٧٢٧
٣	رأس المال العلاقتي	**٠.٧٤٢
٤	العمليات الداخلية	**٠.٦٩٩
٥	التعلم والنمو	**٠.٨٥٦
٦	رضا المستفيدين	**٠.٧٨٦
٧	الصعوبات التي تواجه تنمية رأس المال الفكري في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية	**٠.٩٠٥
٨	مقترحات تنمية رأس المال الفكري لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية	**٠.٧٩٤

\*\* دال عند مستوى معنوية ٠,٠١ \* دال عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائياً مما يدل على الصدق الداخلي لأبعاد الأداة.  
ثبات أداة الدراسة :

أجرت الباحثة ثبات إحصائي لعينة قوامها (١٥) مفردة من العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، حيث تم تجزئة كل بعد إلى جزئين: الجزء الأول يمثل مجموع العبارات الفردية، والجزء الثاني يمثل مجموع العبارات الزوجية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٢) يوضح ثبات الاستبيان باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (ن=١٥)

م	الأبعاد	قيمة ر ودالاتها
١	رأس المال البشري	**٠.٩٢٢
٢	رأس المال الهيكلي	**٠.٩١٢
٣	رأس المال العلاقتي	**٠.٩٣٤
٤	العمليات الداخلية	**٠.٨٩٩
٥	التعلم والنمو	**٠.٩٠٥
٦	رضا المستفيدين	**٠.٨٨٩
٧	الصعوبات التي تواجه تنمية رأس المال الفكري في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية	**٠.٩٥١
٨	مقترحات تنمية رأس المال الفكري لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية	**٠.٩٦٦
	ثبات الأداة ككل	**٠.٩٢٢

\*\* دال عند مستوى معنوية ٠,٠١ \* دال عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من بيانات الجدول السابق أن معامل الثبات للأداة ككل عالٍ ودالٍ إحصائياً حيث بلغ قيمته (٠,٩٢٢) وهو دال عند مستوى معنوية ٠,٠١ مما يدل على ثبات الأداة. تفسير الدرجات: يتم تفسير الدرجات في ضوء أعلى درجة وأقل درجة للأداة، فالدرجة الكبرى لرأس المال الفكري (٩٠) هي (٣\*٣٠ = ٩٠)، أما الدرجة الصغرى للمقياس (٣٠) هي (٣٠ = ١\*٣٠)، أما الدرجة الكبرى للأداء المؤسسي (٩٠) هي (٣\*٣٠ = ٩٠)، أما الدرجة الصغرى للمقياس (٣٠) هي (٣٠ = ١\*٣٠).

تحديد مستوى رأس المال الفكري والأداء المؤسسي:

يمكن تحديد مستوى رأس المال الفكري والأداء المؤسسي باستخدام المتوسط الحسابي، 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 (٢ / ٣ = ٠,٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبيان أو بداية الاستبيان وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (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

أساليب التحليل الإحصائي: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات المقياس، ومعامل ارتباط بيرسون.

سادساً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

(١) وصف مجتمع الدراسة :

(١) المتغيرات الكمية للعاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان:

جدول (٤) توزيع العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان حسب المتغيرات الكمية (ن=٢٨٠)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٣٥	١
٢	متوسط الدخل الشهري	٢٠٠٠	٥٠٠
٣	متوسط عدد أفراد الأسرة	٥	١
٤	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	١٠	١
٥	متوسط عدد الدورات التدريبية	٣	١

### يوضح الجدول السابق أن :

-متوسط سن العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان (٣٥) سنة، وبانحراف معياري (٣) سنوات تقريباً، وقد يعكس ذلك مدى ما يتمتع به العاملين في تلك المرحلة من مهارات ومعارف وقدرات تمكنهم من أدائهم لوظائفهم على النحو المطلوب.

-متوسط الدخل الشهري للعاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان (٢٠٠٠) جنيه بانحراف معياري (٥٠٠) جنيه، ويدل ذلك على انخفاض دخل العاملين بإدارة الجامعة، لذا يجب العمل على رفع الدخل الشهري لهم.

-متوسط عدد أفراد أسر العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان (٥) أفراد بانحراف معياري فرداً واحداً، ويشير ذلك إلى أن كبر حجم الأسرة قد يؤدي إلى عجز العاملين عن مواجهة مطالب واحتياجات الحياة.

-متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للعاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان (١٠) سنة، وبانحراف معياري (١) سنة واحدة، وقد يشير ذلك إلى خبرة العاملين في تخصصاتهم مما قد يؤثر على مستوى رأس المال الفكري لديهم ومستوى أدائهم.

-متوسط عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان (٣) دورة تدريبية، وبانحراف معياري (١) دورة واحدة، وقد يشير ذلك إلى حرص الجامعة على تنظيم الدورات التدريبية للعاملين بها، وحرص العاملين أنفسهم على تنمية مهاراتهم مما قد يؤثر على مستوى أدائهم لوظائفهم.

### (٢) المتغيرات الكيفية للعاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان:

جدول (٥) توزيع العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان حسب المتغيرات الكيفية (ن=٢٨٠)

م	النوع	ك	%
١	ذكر	١٤٠	٥٠
٢	أنثى	١٤٠	٥٠
<b>المجموع</b>			
<b>الحالة الاجتماعية</b>			
١	اعزب	٤٢	١٥
٢	متزوج	١٩٢	٦٨.٦
٣	مطلق	٨	٢.٨
٤	أرمل	٣٨	١٣.٦
<b>المجموع</b>			
<b>المؤهل العلمي</b>			
١	مؤهل متوسط	٤٤	١٥.٧

م	النوع	ك	%
٢	مؤهل فوق متوسط	٥١	١٨.٢
٣	مؤهل جامعي	١٦٣	٥٨.٢
٤	مؤهل فوق جامعي	٢٢	٧.٩
المجموع			
٢٨٠			
هل حصلت على دورات تدريبية؟			
١	نعم	٢٦٦	٩٥
٢	لا	١٤	٥
المجموع			
٢٨٠			
هل استفدت من هذه الدورات؟			
١	نعم	٨٠	٢٨.٦
٢	إلى حد ما	١١٩	٤٢.٥
٣	لا	٦٧	٢٣.٩
المجموع			
٢٦٦			

#### يوضح الجدول السابق أن:

- تساوي نسبة الذكور والإناث، حتى تكون العينة ممثلة عن الجنسين.
- معظم العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان متزوجين بنسبة (٦٨,٦%)، وقد يدل ذلك على حالة الاستقرار من الناحية الاجتماعية للعاملين مما يؤثر عليهم بالإيجاب على النشاط والعمل، يليها أعزب بنسبة (١٥%)، يليها أرمل بنسبة (١٣,٦%)، وأخيراً مطلق بنسبة (٢,٨%).
- أكبر نسبة من العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (٥٨,٢%)، يليها العاملين الحاصلين على مؤهل فوق متوسط بنسبة (١٨,٢%)، يليها العاملين الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة (١٥,٧%)، بينما جاء في الترتيب الأخير العاملين الحاصلين على مؤهل فوق جامعي بنسبة (٧,٩%) وقد يؤثر ذلك بالسلب على مستوى رأس المال الفكري وأدائهم لوظائفهم.
- معظم العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان حصلوا على دورات تدريبية في مجال عملهم بنسبة (٩٥%) بمتوسط ثلاث دورات وانحراف معياري دورة واحدة وكان معدل الاستجابة متوسط وذلك للأسباب التالية من وجهة نظرهم: (مدة الدورة غير كافية، الموضوع لا يلائم احتياجاتهم، قلة الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات، الاعتماد على عرض معلومات نظرية وعدم الاهتمام بعرض نماذج تطبيقية).

(٢) مناقشة فروض الدراسة:

الفرض الأول للدراسة: "من المتوقع أن يكون مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين في الجامعات المصرية مرتفعاً"

ويمكن اختيار هذا الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (٦) يوضح مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين في مبنى الإداري لجامعة حلوان (ن=٢٨٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		لا		إلى حد ما		نعم				
		ك	%	ك	%	ك	%			
البعد الأول: رأس المال البشري:										
١	توظف الجامعة الخبرات التراكمية لدى العاملين في تحسين الأداء	٠	٠	٥٧.٥	١٦١	٤٢.٥	١١٩	٢.٤٣	٠.٥	
٢	تهمل الجامعة العاملين المبدعين	١٠.٧	٣٠	٦٠	١٨٦	٢٩.٣	٨٢	١.٨١	٠.٦١	
٣	تحرص الجامعة على مشاركة ذوي المهارات والكفاءات في بناء الخطط التطويرية	٠	٠	٤٦.٤	١٣٠	٥٣.٦	١٥٠	٢.٥٤	٠.٥	
٤	تتم الترقية في الجامعة على أساس الأقدمية وليس الكفاءة	٠	٠	٠.٧	٢	٩٩.٣	٢٧٨	١.٠١	٠.١٧	
٥	تسعى الجامعة لسد الفجوة بين العاملين من خلال التدريب	١.٣	٣	٢٤.٦	٦٩	٧٤.٣	٢٠٨	٢.٧٣	٠.٤٧	
٦	تهتم الجامعة بترسيخ الرقابة الذاتية لدى العاملين بها كقيمة أخلاقية	٠.٤	١	٢٤.٣	٦٨	٧٥.٤	٢١١	٢.٧٥	٠.٤٤	
٧	تعمل الجامعة على استقطاب العاملين ذوي المعارف والمهارات المتنوعة	٣.٩	١١	٣٤.٣	٩٦	٦١.٨	١٧٣	٢.٦١	٠.٥٧	
٨	تتناسب وظائف العاملين في الجامعة مع المهام الموكلة لهم	٠.٤	١	٣٣.٩	٩٥	٦٥.٧	١٨٤	٢.٦٥	٠.٤٨	
٩	توفر الجامعة البيئة الملائمة للإبداع للعاملين بها	٢.١	٦	١٧.١	٧٦	٧٠.٧	١٩٨	٢.٦٩	٠.٥١	
١٠	تمتلك الجامعة خطة محدثة لتطوير الموارد البشرية بها	١.٤	٤	٣١.١	٨٧	٦٧.٥	١٨٩	٢.٦٦	٠.٥	
		المتوسط الحسابي للبعد ككل						٢.٣٦	٠.٢٢	

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
<b>البعد الثاني: رأس المال الهيكلي:</b>									
١١	يتميز الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة	٢٠٨	٧٤.٣	٦٩	٢٤.٦	٣	١.١	٢.٧٣	٠.٤٧
١٢	يملك العاملون حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق التفويض	٢١١	٧٥.٤	٦٨	٢٤.٣	١	٠.٤	٢.٧٥	٠.٤٤
١٣	توفر الجامعة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل	١٧٧	٦٣.٢	٩٣	٣٣.٢	١٠	٣.٦	٢.٦١	٠.٥٦
١٤	توفر الجامعة الموازنة الكافية المخصصة لتطوير مهارات العاملين	١٨٥	٦٦.١	٩٤	٣٣.٦	١	٠.٤	٢.٦٦	٠.٤٨
١٥	يوجد بالجامعة قاعات مجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل	١٩٨	٧٠.٧	٧٧	٢٧.٥	٥	١.٨	٢.٧١	٠.٥
١٦	توفر الجامعة قاعدة معلومات لحفظ البيانات والرجوع إليها	٢٠٨	٧٤.٣	٦٩	٢٤.٦	٣	١.١	٢.٧٣	٠.٤٧
١٧	تمتلك الجامعة براءات اختراع للعاملين بها	٢١٠	٧٥	٦٩	٢٤.٦	١	٠.٤	٢.٧٥	٠.٤٤
١٨	تمتلك الجامعة شبكة اتصالات داخلية متطورة	١٨٢	٦٥	٨٩	٣١.٨	٩	٣.٢	٢.٦٢	٠.٥٥
١٩	يضمن الهيكل التنظيمي في الجامعة تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية	١٨٦	٦٦.٤	٩٣	٣٣.٢	١	٠.٤	٢.٦٦	٠.٤٨
٢٠	تتخذ الجامعة الإجراءات اللازمة لتسهيل تنفيذ العمل بكفاءة وفعالية	١٩٩	٧١.١	٧٦	٢٧.١	٥	١.٨	٢.٧٨	٠.٥٨
<b>المتوسط الحسابي للبعد ككل</b>								٢.٧	٠.٢٧
<b>البعد الثالث: رأس المال العلاقتي:</b>									
٢١	تسعى الجامعة إلى كسب ثقة المستفيدين من خدماتها	٢١٠	٧٥	٦٧	٢٣.٩	٣	١.١	٢.٧٤	٠.٤٦
٢٢	تحرص الجامعة على إقامة علاقات طيبة بين العاملين بها	٢١٣	٧٦.١	٦٦	٢٣.٦	١	٠.٤	٢.٧٦	٠.٤٤
٢٣	تهتم الجامعة بالرد على شكاوى عملائها وحل مشكلاتهم	١٨٦	٦٦.٤	٩٣	٣٣.٢	١	٠.٤	٢.٦٦	٠.٤٨
٢٤	تمتلك الجامعة مواقع إلكترونية للتواصل مع المستفيدين من خدماتها	١٩٩	٧١.١	٧٥	٢٦.٨	٦	٢.١	٢.٧	٠.٥١

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
٢٥	تحرص الجامعة على تلبية احتياجات المستفيدين وحل مشكلاتهم	٠	٠	٥٤.٣	١٥٢	٤٥.٧	١٢٨	٢.٤٦	٠.٥	
٢٦	يوجد بالجامعة آليات واضحة لمتابعة شكاوي المستفيدين والسعي لحلها	١.١	٣	٢٤.٦	٦٩	٧٤.٣	٢٠٨	٢.٧٣	٠.٤٧	
٢٧	تطبق الجامعة المساواة بين الجميع عند تقديم خدماتها للمستفيدين	٠.٤	١	٢٤.٣	٦٨	٧٥.٤	٢١١	٢.٧٥	٠.٤٤	
٢٨	تدعم الجامعة المشاركة في المؤتمرات لتعزيز علاقتها مع المجتمع الخارجي	٣.٢	٩	٣١.٤	٨٨	٦٥.٤	١٨٣	٢.٦٢	٠.٥٥	
٢٩	تنفذ الجامعة فعاليات لمشاركة المستفيدين فيها لتبادل الخبرات والمعرفة	١.١	٣	٢٥.٤	٧١	٧٣.٦	٢٠٦	٢.٧٣	٠.٥	
٣٠	توفر الجامعة بيئة عمل ديمقراطية تشاركية تساعد العاملين على تقديم أفكار إبداعية	١.٤	٤	٢٥	٧٠	٧٣.٦	٢٠٦	٢.٧٢	٠.٥	
		المتوسط الحسابي للبعد ككل						٢.٧	٠.٢٩	
		المتوسط الحسابي لرأس المال الفكري ككل						٢.٦	٠.٢٤	

يوضح الجدول السابق أن مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين في المبنى الإداري لجامعة حلوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦) بانحراف معياري (٠,٢٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول بعد رأس المال العلاقتي بمتوسط حسابي (٢,٧) وانحراف معياري (٠,٢٩)، يليه الترتيب الثاني بعد رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي (٢,٧) وانحراف معياري (٠,٢٧)، بينما جاء في الترتيب الأخير بعد رأس المال البشري بمتوسط حسابي (٢,٣٦) وانحراف معياري (٠,٢٢)، حيث أوضحت دراسة الزغل (٢٠١٥) الدور الكبير لمؤسسات التعليم الجامعي في الحفاظ على رأس المال الفكري وإدارته وذلك بوضع استراتيجيات متكاملة لاكتشاف وتنمية واستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة، من خلال صياغة آليات لاكتشاف العاملين المبدعين والمتميزين، وتهيئة البيئة التنظيمية والاجتماعية الداعمة لها ولعملية تدفق ونشر المعرفة، لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء، وبذلك نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه "من المتوقع أن يكون مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين الجامعات المصرية مرتفعاً".

الفرض الثاني للدراسة: "من المتوقع أن يكون مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين الجامعات المصرية مرتفعاً":

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (٧) يوضح مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين في المبنى الإداري لجامعة حلوان (ن=٢٨٠)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	
		نعم		لا		المتوسط الحسابي			
		ك	%	ك	%	ك	%		
<b>البعد الأول: العمليات الداخلية:</b>									
١	تمتلك الجامعة مصادر معلومات حديثة تمكنها من تنفيذ برامجها	٢١٥	٧٦.٨	٦٣	٢٢.٥	٢	٠.٧	٢.٧٦	٠.٤٤
٢	توفر الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها	٢١٩	٧٨.٢	٦١	٢١.٨	٠	٠	٢.٧٨	٠.٤١
٣	تستقطب الجامعة كفاءات علمية تستجيب لاحتياجات المستفيدين	١٨٥	٦٦.١	٩٠	٣٢.١	٥	١.٨	٢.٦٤	٠.٥٢
٤	تقدم الجامعة حوافز مرضية للعاملين بها	١٩٤	٦٩.٣	٨٤	٣٠	٢	٠.٧	٢.٧	٠.٤٨
٥	توفر الجامعة توصيفات وظيفية لجميع العاملين بما يتناسب مع سياسة الجامعة	١٧٥	٦٢.٥	١٠٢	٣٦.٤	٣	١.١	٢.٦١	٠.٥١
٦	تتسم خطط الجامعة بالمرونة للتكيف مع التغيرات الطارئة	٢٢١	٧٨.٩	٥٨	٢٠.٧	١	٠.٤	٢.٨	٠.٤٢
٧	توفر الجامعة هيكل تنظيمي متكامل يدعم تحقيق أهدافها	٢١٧	٧٧.٥	٦٣	٢٢.٥	٠	٠	٢.٨	٠.٤٢
٨	تمتلك الجامعة وسائل اتصال حديثة مع كافة إداراتها (إيميل، شبكة داخلية)	١٩٤	٦٩.٣	٧٩	٢٨.٢	٧	٢.٥	٢.٦٧	٠.٥٢
٩	تقيم الجامعة استراتيجياتها باستمرار لمعرفة درجة كفاءتها وفعاليتها	٢٠٢	٧٢.١	٧٨	٢٧.٩	٠	٠	٢.٧٢	٠.٤٥
١٠	تستخدم الجامعة مؤشرات أداء لتقييم الطاقم الإداري بها	٢١٠	٧٥	٦٦	٢٣.٦	٤	١.٤	٢.٧٤	٠.٤٧
<b>المتوسط الحسابي للبعد ككل</b>									
<b>المتوسط الحسابي للبعد ككل</b>									
<b>المتوسط الحسابي للبعد ككل</b>									
<b>البعد الثاني: التعلم والنمو:</b>									
١١	تشجع الجامعة التعليم المستمر لتنمية مهارات للعاملين بها	٢٠٧	٧٣.٩	٧٠	٢٥	٣	١.١	٢.٧٣	٠.٤٧
١٢	توفر الجامعة المعلومات المختلفة اللازمة لإنجاز الأعمال	٢١٠	٧٥	٦٩	٢٤.٦	١	٠.٤	٢.٧٥	٠.٤٤
١٣	تهتم الجامعة بالاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	١٨٢	٦٥	٩٠	٣٢.١	٨	٢.٩	٢.٦٢	٠.٥٤
١٤	تهتم الجامعة بالمقترحات المقدمة من العاملين بهدف تطوير العمل	٢٠٥	٧٣.٢	٧٤	٢٦.٤	١	٠.٤	٢.٧٣	٠.٤٥
١٥	تسعى الجامعة للتدريب المستمر للعاملين في مختلف إدارتها	٢١١	٧٤.٦	٦٨	٢٤.١	٣	١.١	٢.٧٣	٠.٤٩

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	
		نعم		إلى حد ما		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١٦	يشارك العاملون بالجامعة في التخطيط لبرامج النمو المهني المرتبطة بعملهم	٢١٤	٧٦.٤	٦٥	٢٣.٢	١	٠.٤	٢.٧٤	٠.٤٧
١٧	تتيح الجامعة المكافآت والحوافز التشجيعية للعاملين المتميزين بها وفق معايير واضحة	٢١٤	٧٦.٤	٦٥	٢٣.٢	١	٠.٤	٢.٧٦	٠.٤٤
١٨	تقدم الجامعة برامج النمو المهني المختلفة لرفع قدرات العاملين في ضوء خطة متكاملة	١٨٣	٦٥.٤	٩٥	٣٣.٩	٢	٠.٧	٢.٦٥	٠.٤٩
١٩	توفر الجامعة آلية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	١٩٦	٧٠	٧٨	٢٧.٩	٦	٢.١	٢.٦٨	٠.٥١
٢٠	تجرى الجامعة دراسات استقصائية لمعرفة أوجه القصور بها	١٤٤	٥١.٤	١٣٦	٤٨.٦	٠	٠	٢.٥١	٠.٥
المتوسط الحسابي للبعد ككل								٢.٧	٠.٢٧
البعد الثالث: رضا المستفيدين:									
٢١	توفر الجامعة آلية لقياس رضا المستفيدين من خدماتها	٢١٠	٧٥	٦٧	٢٣.٩	٣	١.١	٢.٧٤	٠.٤٦
٢٢	تحرص الجامعة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي تحقيقاً للمسؤولية الاجتماعية	٢١١	٧٥.٤	٦٨	٢٤.٣	١	٠.٤	٢.٧٥	٠.٤٤
٢٣	تسعى الجامعة إلى تبسيط إجراءاتها لإرضاء المستفيدين من خدماتها	١٧٩	٦٣.٩	٩١	٣٢.٥	١٠	٣.٦	٢.٦	٠.٥٦
٢٤	تنظم الجامعة لقاءات علمية لمناقشة التحديات التي تواجه المجتمع	١٨٦	٦٦.٤	٩٣	٣٣.٢	١	٠.٤	٢.٦٦	٠.٤٨
٢٥	تتعامل الجامعة مع مقترحات وشكاوي المستفيدين بفاعلية	١٩٩	٧١.١	٧٧	٢٧.٥	٤	١.٤	٢.٧	٠.٤٩
٢٦	تحرص الجامعة على معرفة احتياجات المستفيدين لإشباعها	٢١١	٧٥.٤	٦٦	٢٣.٦	٣	١.١	٢.٧٤	٠.٤٦
٢٧	تشجع الجامعة التغذية الراجعة من المستفيدين للارتقاء بمستوى خدماتها	٢١١	٧٥.٤	٦٨	٢٤.٣	١	٠.٤	٢.٧٥	٠.٤٤
٢٧	تبحث الجامعة باستمرار عن حلول للمشكلات التي تواجه المستفيدين	١٨٧	٦٦.٨	٨٨	٣١.٤	٥	١.٨	٢.٦٥	٠.٥١
٢٩	تسعى الجامعة إلى إشباع احتياجات المستفيدين من خدماتها	١٧٣	٦١.٨	١٠٦	٣٧.٩	١	٠.٤	٢.٦٨	٠.٥
٣٠	تقوم الجامعة بإشراك المستفيدين في صنع القرارات التي تكفل تحقيق الأهداف	١٧٣	٦١.٨	١٠٦	٣٧.٩	١	٠.٤	٢.٦١	٠.٤٩
المتوسط الحسابي للبعد ككل								٢.٦٩	٠.٢٧
المتوسط الحسابي للأداء المؤسسي ككل								٢.٧	٠.١٨

يوضح الجدول السابق أن مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين في المبنى الإداري لجامعة حلوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧) بانحراف معياري

(٠,١٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول مؤشر العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وانحراف معياري (٠,٢٦)، يليه الترتيب الثاني مؤشر التعلم والنمو بمتوسط حسابي (٢,٧) وانحراف معياري (٠,٢٧)، بينما جاء في الترتيب الأخير مؤشر رضا المستفيدين بمتوسط حسابي (٢,٦٩) وانحراف معياري (٠,٢٧)، وهذا ما أكدته دراسة الدجني (٢٠٠٦) أن الجامعات تسعى لتطوير أدائها المؤسسي، بحيث تكون قادرة على تحقيق الصورة التنافسية ومتطلبات العصر، وبذلك نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤده "من المتوقع أن يكون مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين الجامعات المصرية مرتفعاً".

الفرض الثالث للدراسة: "توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية".

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (٨) يوضح العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية (ن=٢٨٠)

الأداء المؤسسي ككل	رضا المستفيدين	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	الأداء المؤسسي رأس المال الفكري
**٠.٣٢٥	**٠.١٨٩	٠.٠٨٤	**٠.٣٩٥	رأس المال البشري
**٠.٥٦٠	**٠.٢٩٢	**٠.١٨٣	**٠.٦٧٤	رأس المال الهيكلي
**٠.٥٦٧	**٠.٢٤١	**٠.٢٤٦	**٠.٦٧٧	رأس المال العلاقتي
**٠.٥٣٩	**٠.٢٦٦	**٠.١٩٤	**٠.٦٤٨	رأس المال الفكري ككل

\*\* دال عند مستوى معنوية ٠,٠١ \* دال عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في المبنى الإداري لجامعة حلوان حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (\*\*٠,٥٣٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، وأن أكثر أبعاد رأس المال الفكري ارتباطاً بتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في المبنى الإداري لجامعة حلوان هي بالترتيب: العمليات الداخلية، ثم رضا المستفيدين، وأخيراً التعلم والنمو، وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة إلى تحقيقه، وقد يعكس ذلك ضرورة اهتمام الجامعات بتنمية رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة (البشري، الهيكلي، العلاقتي)، وذلك لتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في المبنى الإداري لجامعة حلوان، حيث

أوضحت دراسة لوجسانا (2008) Lugsana أنه في ظل التحولات اضطرت الجامعات ودون طوعية منها للاستجابة لما يحدث داخل المجتمع، فطراً تغييراً جوهرياً في طبيعة الجامعة، هذه التغييرات من شأنها أن تفرض تعديلات على إدارة العملية التعليمية والحاجة إلى إعادة هيكلة العمليات الإدارية بهذه المؤسسات، حيث توصلت دراسة النور (٢٠١٧) إلى وجود علاقة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لاسيما في مجال الكفاءة المتوقعة، وهذا ما أشارت إليه دراسة كيلي (2004) Kelly إلى أن رأس المال الفكري هو الثروة التي تملكها المؤسسة للقيام بمهامها حيث يتضح من خلاله قدرة المؤسسة على الابتكار وإدارة التغيير، من خلال بنيتها التحتية وما تملكه من معارف وخبرات وكفاءات.

مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية ".

الفرض الرابع للدراسة: " توجد علاقة دالة إحصائياً بين بعض المتغيرات الديموغرافية للعاملين في الجامعات المصرية ورأس المال الفكري لديهم ".

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (٩) يوضح العلاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية للعاملين في الجامعات المصرية ورأس المال الفكري لديهم (ن=٢٨٠)

معامل ارتباط بيرسون				رأس المال الفكري
رأس المال الفكري ككل	العلاقاتي	الهيكلية	البشري	
*.٤٨٦	*.٥٢٣	*.٤٩١	*.٥١٦	المتغيرات السن
**٠.٨٨٥	**٠.٨٩٨	**٠.٩٤٥	**٠.٨١١	متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل
**٠.٩٣٣	**٠.٨٩٩	**٠.٩٦٧	**٠.٩٣٢	متوسط الدخل الشهري
**٠.٩٢٥	**٠.٨٩١	**٠.٩٥٦	**٠.٩٢٨	المؤهل العلمي
**٠.٤٠٩	**٠.٤٢٢	**٠.٤٨٧	*.٣١٧	الحالة الاجتماعية
**٠.٩٦٥	**٠.٩٤٤	**٠.٩٥٧	**٠.٩٩٥	هل حصلت على دورات تدريبية

\*\* دال عند مستوى معنوية ٠,٠١ \* دال عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين بعض المتغيرات الديموغرافية للعاملين في المبنى الإداري لجامعة حلوان ورأس المال الفكري لديهم، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وذلك لتغير السن، أما باقي المتغيرات (متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل، متوسط الدخل

الشهري، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، هل حصلت على دورات تدريبية) قهي دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يجعلنا نقبل الفرض الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة دالة إحصائياً بين بعض المتغيرات الديموغرافية للعاملين في الجامعات المصرية ورأس المال الفكري لديهم".  
 الفرض الخامس للدراسة: " توجد علاقة دالة إحصائياً بين بعض المتغيرات الديموغرافية للعاملين في الجامعات المصرية وتطوير الأداء المؤسسي لديهم".

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (١٠) يوضح العلاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية للعاملين في الجامعات المصرية وتطوير الأداء المؤسسي لديهم (ن=٢٨٠)

معامل ارتباط بيرسون				رأس المال الفكري المتغيرات
الأداء المؤسسي ككل	رضا المستفيدين	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	
**٠.٤٦٤	**٠.٥٦٧	**٠.٥٠٢	*٠.٣٢٢	النس
**٠.٦٢٤	**٠.٦٢٩	**٠.٦٧٨	**٠.٥٦٦	متوسط عدد أفراد الأسرة
**٠.٩٥٦	**٠.٩٧٨	**٠.٩٥٦	**٠.٩٣٣	متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل
**٠.٩٠٨	**٠.٨١٢	**٠.٩٨٥	**٠.٩٢٧	متوسط الدخل الشهري
**٠.٩٢١	٠.٩٦٣	**٠.٩٥٦	**٠.٨٤٤	المؤهل العلمي
*٠.٣٣٥	**٠.٤٠٥	*٠.٢٧٩	*٠.٣٢٢	الحالة الاجتماعية
**٠.٩١٦	**٠.٩٣١	**٠.٩٢٢	**٠.٨٩٥	هل حصلت على دورات تدريبية

\*\* دال عند مستوى معنوية ٠,٠١ \* دال عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين بعض المتغيرات الديموغرافية للعاملين في المبنى الإداري لجامعة حلوان وتطوير الأداء المؤسسي لديهم، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يجعلنا نقبل الفرض الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة دالة إحصائياً بين بعض المتغيرات الديموغرافية للعاملين في الجامعات المصرية وتطوير الأداء المؤسسي لديهم".

(٣) ما الصعوبات التي تواجه تنمية رأس المال الفكري في تطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية:

جدول (١١) الصعوبات التي تواجه تنمية رأس المال الفكري في تطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية (ن=٢٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠.٤١	٢.٧٨	٠	٠	٢١.٨	٦١	٧٨.٢	٢١٩	نقص الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين	١
١	٠.٤	٢.٨	٠	٠	١٩.٦	٥٥	٨٠.٤	٢٢٥	ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة وأقسامها المختلفة	٢
٢	٠.٤١	٢.٧٩	٠	٠	٢١.٤	٦٠	٧٨.٦	٢٢٠	قلة الموارد البشرية المدربة الماهرة	٣
م٢	٠.٤١	٢.٧٩	٠	٠	٢٠.٧	٥٨	٧٩.٣	٢٢٢	مقاومة التغيير من بعض العاملين وتفضيل أساليب العمل التقليدية	٤
٥	٠.٤٣	٢.٧٦	٠	٠	٢٤.٣	٦٨	٧٥.٧	٢١٢	نقص الموارد المالية لتدريب العاملين بها	٥
م٥	٠.٤٣	٢.٧٦	٠	٠	٢٣.٩	٦٧	٧٦.١	٢١٣	ضعف مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين بالجامعة	٦
م٥	٠.٤٣	٢.٧٦	٠	٠	٢٣.٦	٦٦	٧٦.٤	٢١٤	ضعف مشاركة العاملين في وضع الخطط اللازمة لسير العمل	٧
٤	٠.٤٢	٢.٧٧	٠	٠	٢٢.٩	٦٤	٧٧.١	٢١٦	افتقار الجامعة إلى استخدام أساليب تشجع على الإبداع والتفكير	٨
م٤	٠.٤٢	٢.٧٧	٠	٠	٢٣.٢	٦٥	٧٦.٨	٢١٥	ضعف مستوى الوعي برأس المال الفكري وكيفية استثماره في العمل	٩
م٤	٠.٤٣	٢.٧٧	٠	٠	٢٣.٦	٦٦	٧٦.٤	٢١٤	استقطاب العاملين الجدد بشكل روتيني وليس بناءً على الكفاءة	١٠
مستوى مرتفع	٠.٣	٢.٧٦	الصعوبات ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه تنمية رأس المال الفكري في تطوير الأداء المؤسسي للعاملين مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٦) بانحراف معياري (٠,٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول نقص ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة وأقسامها المختلفة بمتوسط حسابي (٢,٨) وانحراف معياري (٠,٤)، يليه الترتيب الثاني كل من قلة الموارد البشرية المدربة الماهرة، مقاومة

التغيير من بعض العاملين وتفضيل أساليب العمل التقليدية بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (٠,٤١)، لكل منهما، يليه الترتيب الثالث نقص الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وانحراف معياري (٠,٤١)، يليه الترتيب الرابع كل من افتقار الجامعة إلى استخدام أساليب تشجع على الإبداع والتفكير، ضعف مستوى الوعي برأس المال الفكري وكيفية استثماره في العمل، استقطاب العاملين الجدد بشكل روتيني وليس بناءً على الكفاءة بمتوسط حسابي (٢,٧٧) وانحراف معياري (٠,٤٢) لكل منهم، وأخيراً الترتيب الخامس كل من نقص الموارد المالية لتدريب العاملين بها، ضعف مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين بالجامعة، ضعف مشاركة العاملين في وضع الخطط اللازمة لسير العمل بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وانحراف معياري (٠,٤٣) لكل منهم، حيث توصلت دراسة بأشيوحة (٢٠٠٩) أن التعليم الجامعي يواجه معوقات أكاديمية وإدارية متعددة، منها بطء عمليات التطوير والانتاج، وضعف آليات منظومة العمل الإداري والأكاديمي والتعليمي، كما توصلت إليه دراسة يسلم وخضر (٢٠١٠) أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطوير الأداء المؤسسي داخل الجامعات منها قلة الوعي من جانب الإدارات أو الأشخاص بجدوى التطوير وتحسين الأداء، وعدم مشاركة جميع الفئات والإدارات، ووجود فئات تقاوم التطوير والتغيير، وقصور الوعي بأهمية التدريب كضرورة حتمية لإجراء التطوير.

(٤) مقترحات تنمية رأس المال الفكري لتطوير الأداء المؤسسي في

الجامعات المصرية:

جدول (١٢) مقترحات تنمية رأس المال الفكري لتطوير الأداء المؤسسي لدى

العاملين في الجامعات المصرية (ن=٢٨٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	وضع حوافز تشجيعية للابتكار والإبداع في العمل	٢٣٩	٨٥.٤	٤١	١٤.٦	٠	٠	٢.٨٥	٠.٣٥	٣
٢	عقد دورات تدريبية لزيادة وعي العاملين برأس المال الفكري وتطبيقه في مجال العمل	٢٤٥	٨٧.٥	٣٥	١٢.٥	٠	٠	٢.٨٨	٠.٣٣	٢
٣	تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين ووضع خطط تدريبية في ضوء الاحتياجات	٢٢٩	٨١.٨	٥١	١٨.٢	٠	٠	٢.٨٢	٠.٣٩	٥
٤	توفير الموارد المادية والبشرية والتنظيمية التي تيسر العمل	٢٢٧	٨١.١	٥٣	١٨.٩	٠	٠	٢.٨١	٠.٣٩	٦

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠.٣٧	٢.٨٤	٠	٠	١٦.١	٤٥	٨٣.٩	٢٣٥	٥	تقييم الأداء بشكل مستمر ووضع مؤشرات نجاح له
٧	٠.٤	٢.٨	٠	٠	٢٠	٥٦	٨٠	٢٢٤	٦	استقطاب العاملين ذو كفاءة وخبرة في مجال العمل
٤ م	٠.٣٦	٢.٨٤	٠	٠	١٥.٧	٤٤	٨٤.٣	٢٣٦	٧	الاهتمام بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات بالجامعة
٤ م	٠.٣٦	٢.٨٤	٠	٠	١٥.٧	٤٤	٨٤.٣	٢٣٦	٨	الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية للجامعات التي طبقت رأس المال الفكري
٦	٠.٤	٢.٨١	٠	٠	١٩.٣	٥٤	٨٠.٧	٢٢٦	٩	إتاحة الفرصة للعاملين لطرح الأفكار ومناقشتها وتطبيقها
١	٠.٢٣	٢.٩٥	٠	٠	٥.٤	١٥	٩٤.٦	٢٦٥	١٠	الاهتمام بوسائل التكنولوجيا الحديثة وضرورة العمل بها
٦ م	٠.٣٩	٢.٨١	٠	٠	١٨.٦	٥٢	٨١.٤	٢٢٨	١١	توفير قاعدة بيانات ونظم معلومات لتنمية رأس المال الفكري وإسهاماته في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعة.
مستوى مرتفع	٠.٢٧	٢.٨٤	المقترحات ككل							

#### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تنمية رأس المال الفكري لتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٤) بانحراف معياري (٠,٢٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الاهتمام بوسائل التكنولوجيا الحديثة وضرورة العمل بها بمتوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (٠,٢٣)، يليه الترتيب الثاني عقد دورات تدريبية لزيادة وعي العاملين برأس المال الفكري وتطبيقه في مجال العمل بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (٠,٣٣)، يليه الترتيب الثالث عقد دورات تدريبية لزيادة وعي العاملين برأس المال الفكري وتطبيقه في مجال العمل بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (٠,٣٥)، يليه الترتيب الرابع كل من تقييم الأداء بشكل مستمر ووضع مؤشرات نجاح له، الاهتمام بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات بالجامعة، الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية للجامعات التي طبقت رأس المال الفكري بمتوسط حسابي (٢,٨٤) لكل منهم، وأخيراً الترتيب السابع استقطاب العاملين ذو كفاءة وخبرة في مجال العمل بمتوسط حسابي (٢,٨) وانحراف معياري (٠,٤)، حيث أوصت دراسة جاد (٢٠١٥) بضرورة

اهتمام القيادات العليا بتحقيق التطوير في الأداء المؤسسي لأنه يعزز من القدرة على مواكبة المتغيرات، ومواجهة التحديات، وتلبية احتياجات المجتمع، وضرورة الاهتمام بتأهيل الموارد البشرية والاهتمام بتنميتها ورعايتها.

ثامناً: تصور تخطيطي مقترح لتنمية رأس المال الفكري لتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية:

ويتضمن هذا التصور التخطيطي المقترح المحاور التالية:

المحور الأول : الأسس التي يعتمد عليها التصور التخطيطي

- نتائج الدراسات السابقة وما أكدت عليه من أهمية رأس المال الفكري وتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية.
- الدراسة الميدانية وما أسفرت عنه من نتائج.
- الإطار النظري لرأس المال الفكري وما يتضمنه من عناصر ومكونات.

المحور الثاني: أهداف التصور التخطيطي المقترح:

يهدف التصور التخطيطي إلى تحقيق هدف رئيسي مؤداه " تنمية رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية.

المحور الثالث : مؤشرات تخطيطية تتضمن الآتي:

- (١) مؤشرات تخطيطية مرتبطة بتنمية رأس المال البشري.
- (٢) مؤشرات تخطيطية مرتبطة بتنمية رأس المال الهيكلي.
- (٣) مؤشرات تخطيطية مرتبطة بتنمية رأس المال العلاقتي.

(١) مؤشرات تخطيطية مرتبطة بتنمية رأس المال البشري:

- أ. الاهتمام بعمل دورات تدريبية للعاملين بالجامعة لزيادة وعيهم ومعرفتهم بالأساليب الحديثة في مجال عملهم.
- ب. تحفيز العاملين بالجامعة على الامام بالاستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة في حل المشكلات، ومتابعه كل ما هو جديد بها.
- ج. تشجيع العاملين بالجامعة على إجراء البحوث المستتيرة في مجال عملهم.
- د. العمل على زيادة قدرة العاملين بالجامعة بكيفية التعامل مع البرامج والمشروعات.
- هـ. تدريب العاملين بالجامعة على استخدام البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلات الاجتماعية بشكل صحيح.

- و. تحفيز العاملين بالجامعة على استخدام طرق مبتكرة في حل المشكلات.
- ز. زيادة قدرة العاملين بالجامعة على قياس العائد الاقتصادي والاجتماعي للبرامج والمشروعات الاجتماعية.
- ح. توفير التدريب اللازم للعاملين بالجامعة قبل التعيين لتمكينهم من التطبيق العلمي الصحيح أثناء عملهم.
- ط. زيادة وعي العاملين بالجامعة بأهمية التقييم الذاتي بشكل دوري وتدريبهم عليه.
- ي. زيادة الحافز المادي والمعنوي للعاملين بالجامعات الذين لديهم قدرة على طرح أفكار جديدة والعمل بشكل مبتكر.
- ك. تدريب العاملين بالجامعة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في إنجاز المهام المطلوبة.

#### ٢) مؤشرات تخطيطية مرتبطة بتنمية رأس المال الهيكلي:

- أ. تغيير اللوائح والقوانين المرتبطة بأوقات العمل والعمل على وجود لوائح تتماشى مع التغيرات المجتمعية بحيث تعتمد على مدى انجاز الأخصائيين لعملهم من حيث الكم وليس الكيف.
- ب. وضع جدول زمني لتنفيذ المهام المطلوبة بدقة.
- ج. زيادة وعي الأخصائيين بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل وأهمية تطبيقها دون أي تجاوز أو مخالفة.
- د. زيادة الاهتمام بالكفاءات الموجودة بالمؤسسة.
- هـ. أن يتم وضع نظام للحوافز والمكافآت وكذلك نظام العقاب المهني.
- و. وضع خطط تدريبية للعاملين بالجامعات في ضوء احتياجاتهم التدريبية.
- ز. إشراك العاملين بالجامعات في صنع القرارات.
- ح. حرص الجامعة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.

#### ٣) مؤشرات تخطيطية مرتبطة بتنمية رأس المال العلاقتي:

- أ. تشجيع الأخصائيين على دعم نقاط القوى لدى المستفيدين .
- ب. زيادته وعي الأخصائيين بأن علاقات العمل تساعد على سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة.

ج. ضرورة إجراء اجتماعات بشكل دوري للعمل على تقارب الأخصائيين من بعضهم البعض ومن المدراء

د. العمل من خلال فريق عمل وليس بشكل فردي.

ه. نشر اسلوب العمل الديموقراطي بين العاملين بالمؤسسة والمدراء.

و. العمل على نشر المحبة والتعاون بين الأخصائيين والمدراء في المؤسسة

**المحور الرابع: آليات تنفيذ مؤشرات التصور التخطيطي:**

جدول رقم (١٣) آليات تنفيذ مؤشرات التصور التخطيطي

م	الآلية	كيفية تنفيذها	الفئة المستهدفة	الزمن	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
١	إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات	١. جمع البيانات والمعلومات عن متطلبات تنمية رأس المال الفكري. ٢. تحليل البيانات والمعلومات التي تتعلق بالصعوبات التي تواجه تنمية رأس المال الفكري. ٣. الرجوع للسجلات والتقارير والاحصاءات التي يمكن الاعتماد عليها للوقوف على مستوى العاملين في الجامعة في عملهم . ٤. القيام بالمسوح لرصد الاحتياجات الفعلية للعاملين بالجامعة والمشكلات الفعلية التي تواجههم أثناء العمل .	العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان	شهرين	مديري الإدارات بالمبنى الإداري لجامعة حلوان
٢	عقد دورات تدريبية	١. عقد دورات تدريبية لجميع العاملين والمدراء بالجامعة يتم فيها عرض تفصيلي عن ماهية رأس المال الفكري ومكوناته وكيفية إدارته. ٢. التعريف بمتطلبات تنمية رأس المال الفكري ٣. توفير مدربين متخصصين لتنمية رأس المال الفكري.	العاملين والمدراء بالجامعة	شهر	إدارة الجامعة مع الاستعانة بمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس من كليات الجامعة
٤	إقامة مؤتمرات	١. عقد مؤتمرات يكون هدفها الإصلاح والتغيير ومواكبة التغيرات ومسايرة التطورات التي تحدث في المجتمع. ٢. التوصل الى مقترحات يمكن الاستفادة منها في تنمية رأس المال الفكري وتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بالجامعة ٣. التوصل الى وصايا يمكن أن تفيد في تنمية رأس المال الفكري	العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان	أسبوعان	إدارة الجامعة مع الاستعانة بمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس من كليات الجامعة
٥	إقامة ندوات تثقيفية	١. نشر ثقافة الإصلاح والتغيير. ٢. زيادة وعي الأخصائيين بأهمية تطوير الأداء المؤسسي للعاملين بالجامعة ٣. زيادة إدراك الأخصائيين بأهمية تنمية رأس المال الفكري ٤. استغلال أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والكليات المتخصصة في المجال.	الأخصائيين والمدراء في وزارة التضامن	أسبوعان	إدارة الجامعة مع الاستعانة بمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس من كليات الجامعة

### مراجع البحث:

- أبو النصر، مدحت محمد ومحمد، ياسمين مدحت (٢٠١٧). التتمية المستدامة "مفهومها، أبعادها، مؤثراتها"، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو زيد، صلاح محمد (٢٠١٥). العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين جدارات الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارة الإسكان والمرافق بليبيا، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع.
- أبو عامر، أمال (٢٠٠٨). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو فارة، يوسف أحمد، والنسور، جاسر عبد الرزاق (٢٠١١). مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه "دراسة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، ١٣ - ١٤ ديسمبر.
- أحمد، مخلص رمضان محمد (٢٠٢٢). رأس المال الفكري كمتغير في صنع سياسات الرعاية الاجتماعية للشباب الجامعي، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد الثامن، يناير.
- إسماعيل، على عبد ربه حسين (٢٠٠٧). تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، دراسة نظرية وتطبيقية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- الأترابي، هويدا محمود (٢٠١٧). دور جامعة طنطا في تنمية رأس المال الفكري لأعضاء هيئة تدريسيها لتحقيق اقتصاد المعرفة: تصور مقترح، بحث منشور، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٣)، الجزء (٤١).
- الخباز، منى خليفة قاسم، تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٧)، الجزء (٤).
- الدجني، إياد (٢٠٠٦). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- الراشدي، حامد هاشم (٢٠١٧). إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، السعودية، مكة المكرمة، دار طبية الخضراء للنشر والتوزيع.
- الرشدي، ملك أحمد (٢٠٠٨). مهارات وتطبيقات في تنظيم المجتمع، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- الزغل، علاء علي علي (٢٠٢١). الذاكرة المؤسسية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (٥٥)، الجزء (١)، يوليو.
- السلمي، على (٢٠٠٢). إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، القاهرة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع.

- السنوسي, رمضان والدويبي, عبد السلام بشير(٢٠١٦). حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة, ليبيا, دار الكتب الوطنية.
- الشادي, عبد العزيز(٢٠٠٢). مستقبل المجتمع والتنمية في مصر رؤية الشباب, القاهرة, مركز دراسات وبحوث الدول النامية, قضايا التنمية.
- الشيخ, صالح سامي صالح(٢٠١٣). أثر رأس المال الفكري على أداء شركات التأمين في الأردن, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة اليرموك, الأردن.
- العنزي, سعد على وصالح, أحمد على(٢٠٠٩). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال, عمان, دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع.
- النور, سلافة الطيب مصطفى(٢٠١٧). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف في السودان, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الدراسات العليا, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- باشوية, الحسن عبدالله(٢٠٠٩). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية, دراسة مقارنة, المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي, العدد(٢), الجزء(٢).
- جاد, أحمد محمد(٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز الأوروبية لإدارة الجودة, النموذج الأوروبي لإدارة التميز, مجلة الإدارة التربوية, الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية, ع ٧, ج ٢.
- جلال, عزة ونصر, أحمد(٢٠١٥). إدارة الأصول الفكرية "منظور استراتيجي" القاهرة, دار النشر للجامعات.
- حجازي, هناء شحات السيد(٢٠١٥). مؤشرات الأداء المؤسسي واصلاح التعليم, القاهرة, مكتبة الأنجلو المصرية.
- حداد, مناور فريح(٢٠١٨) أثر رأس المال الفكري على تنمية وتحسين كفاءة الموارد البشرية, مجلة رماح للبحوث والدراسات, مركز البحث وتطوير الموارد البشرية, العدد ٢٦.
- حسين, راوية(٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية", القاهرة, الدار الجامعية.
- صقر, أمينا(٢٠٢١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع, مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة حلوان, العدد (٥٥), الجزء (٣), يوليو.
- عبدالستار, رجاء رشيد(٢٠٢٠). تحليل العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وأداء العاملين بالمؤسسات التعليمية, مجلة كلية مدينة العلم, العدد (١), الجزء (١٢).

عبدالله، نمر ذكى شلبي (٢٠٢٠). تقدير احتياجات الاخصائيين الاجتماعيين بمديرية التضامن الاجتماعي بالبحيرة كآلية لتحسين أدائهم المهني، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (٤٩)، المجلد (١).  
عكاشة، أسعد أحمد محمد (٢٠٠٨). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

علوان، سهام أحمد (٢٠١٨). القيمة المضافة مدخل لقياس رأس المال الفكري، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد التاسع عشر.  
غباري، أمل محمد سلامة (٢٠١٨). إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء المؤسسي لمراكز تكنولوجيا المعلومات من منظور طريقة تنظيم المجتمع "دراسة مطبقة على عينة من مراكز المعلومات بإدارات الأحياء بمحافظة الإسكندرية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد (٥٩)، الجزء (٢)، يناير.

ماهر، أحمد (٢٠٠٧). تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

منصور، محمود عبدالله محمد (٢٠٢١). التحول الرقمي كآلية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (٥٤)، المجلد (١)، أبريل.

نجم، ماجد محمد فهمي، (٢٠١٤)، دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق السيرة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة جامعة حلوان، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر: "رأس المال الفكري العربي- نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، المنعقد في الفترة من ٢٨ - ٣٠ إبريل، مسقط- سلطنة عمان، الجزء الأول، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول.

نصر، نوال أحمد (٢٠١٠). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي الخامس، الدولي الثاني، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، المنصورة، كلية التربية النوعية، فتره ١٤-١٥ أبريل.  
نصر، نوال أحمد (٢٠١٤). مستقبل الدراسات التربوية، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.

يسلم، خديجة عبد الله وخضر، إيمان أحمد (٢٠١٠). تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي، بالتطبيق على جامعتي الطائف والملك فهد، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

النوعي في مصر والعالم العربي، المنصورة، كلية التربية النوعية، فتره ١٤-١٥ أبريل.

- Abdelhadi, i. (2006). Role of Non-Governmental Organization in supporting and developing small scale Enterprises Sector. Palestine: Quds university press.
- Edna Pasher and Tuvya Ronen (2011) ;The Complete Guide to Knowledge Management A Strategies Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital , Canada, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken , New jersey.
- Efanga,S& Ifejiagwa,C (2015). Influnce of Organizational culture on Performance Management practice in secondary schools in Akwa Ibon state Nigeria , International of Journal of Hospital Research , Vol 1, No 1.
- Engels, Frederick (2008). Capital A Critique of Political Economy, Moscow, Progress Publishers
- Jackson,B,et.al (2014). Employee Motivation, Job Satisfaction and Organizational Performance in Ugandas Oil Sub- Sector , Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies , Vol.3, No 7, July.
- Kelly,Anthony (2004). The Intellectual Capital of Schools Measuring and Managing Knowledge, Responsibility and Reward: Lessons from the Commercial Sector, United Kingdom, Springer's eBook.
- Luftim,c (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, Economia Seria Management ,Vol 1 ,No1.
- Matos, F., et al. (2010). "Why Intellectual Capital Management Accreditation is a Tool for Organizational Development?" Electronic Journal of Knowledge Management, ISSN: (1479-4411), Vol.(8), Iss.(2)
- Simon,D & Knie,A (2013). Can Evaluation to the Organizational Development of Academic In Situation? An International Comparison,Vol.19,Issue4.
- Sriyanalugsana.Ch(2008). A comparative Study of Administrative Leadership in Thai University, PhD thesis, School of Education and Human Development, Victoria University, Melbourne, Australia, Aug.
- Yıldız, S., et al. (2014). Measurement of Intellectual Capital Components Through Activity Reports of Companies, 2nd World Conference On Business, Economics And Management - WCBEM2013, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. (109).
- Zhahuizhu, Jin & Yuanxie,G (2004). Measuring Intellectual Capital "Anew Model and Empirical Study" Journal of Intellectual Capital, Vol.5, No.1.