

تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري

د/ عبد العزيز أحمد محمد داود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة كفر الشيخ

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسس النظرية لرأس المال الفكري والتعرف على الأسس النظرية للفعالية التنظيمية بالجامعات وكذلك تحديد مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بالجامعات المصرية وايضا الوقوف على مستوى الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية والتعرف علي العلاقة بين رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية والتوصل إلى تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري.

واعتمد البحث علي المنهج الوصفي حيث يتضمن جمع البيانات لاختبار فروض أو الإجابة على أسئلة متعلقة بالوضع الراهن موضوع الدراسة توصل الي تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري ، وتوصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية ، وقدم البحث عددا من المقترحات منها :

- استثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية، وتوفير المناخ المحفز للإبداع.
- الاستفادة من قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الاستراتيجية.

- توفير مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع والابتكار، ويكافئ على الانجاز المعرفي.
- حرص الجامعات على تدعيم وحماية الابتكارات والاختراعات الجديدة.
- تشجيع وتطوير العلاقات الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس.
- تفعيل العلاقة مع المؤسسات البحثية والشركات والمصانع الانتاجية.
- توفير مناخ يحفز على الإبداع والابتكار، ويشجع دافعية الطلاب.
- تنوع الأنشطة الأكاديمية التي تتاح للطلاب داخل الجامعة، وارتباطها بالبيئة المحيطة.
- تحفيز الطلبة بعد التخرج على مواصلة دراساتهم العليا.
- استخدام أساليب التعلم الذاتي والعمل كفريق، وأساليب حل المشكلات.
- دعم وتقوية العلاقات داخل الجامعة بحيث تتسم بالاحترام والتقدير والثقة المتبادلة.
- أن يتسم المناخ الجامعي بالانفتاح وتبني نمط القيادة التشاركية.

Improving Egyptian universities Organizational effectiveness in the light of Intellectual capital Approach

Dr. Abdul Aziz Ahmed Dawoud

Abstract

This research aims to identify the theoretical foundations of intellectual capital and also to identify the theoretical foundations of university organizational effectiveness, as well as to universities in order to make a suggested perspective to improve Egyptian universities organizational determine the availability range of intellectual capital requirements in Egyptian universities and to identify organizational effectiveness level of Egyptian universities and determine the relationship between intellectual capital and organizational effectiveness of Egyptian effectiveness in the light of the intellectual capital approach.

The Research adopted the descriptive method which includes data collection to test hypotheses or answer questions related to the status quo of the study subject.

The study made a suggested proposal to improve Egyptian universities organizational effectiveness in the light of the intellectual capital approach. And found that there is a positive correlation relationship between intellectual capital and organizational effectiveness, The research also presented a number of suggestions including:

- Investment of intellectual and creative capacities, and providing a climate that makes as a catalyst for creativity.*
- Making Use of the capabilities and skills of teaching staff in strategic decision - making.*
- Providing an organizational climate that fosters creativity and innovation, and reward the knowledge achievement .*
- Universities keen on strengthening and protection of innovations and new inventions.*

- *Encouraging and developing positive relationships between faculty members.*
- *Activating the relationship with research institutions, companies and productive factories.*
- *Providing an organizational climate that stimulates creativity and innovation, and encourages students ' motivation.*
- *The diversity of academic activities, available to students within the university, and to be connected to surrounding environment.*
- *Motivating students to continue their higher studies after graduation.*
- *The use of self - learning methods , teamwork, and problem solving methods .*
- *Supporting and strengthen relationships within the university that reflect respectful , appreciation and mutual trust.*
- *The university climate should be characterized by openness and adopting a participatory leadership style.*

تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية

في ضوء مدخل رأس المال الفكري

د/ عبد العزيز أحمد محمد داود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة كفر الشيخ

المبحث الأول – الإطار العام للبحث:

مقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتحولات العظمى التي لا سبيل لمواجهتها إلا بتطوير التعليم وتحسين جودته، وعلى ذلك فإن دول العالم المختلفة على حد سواء تعيد النظر في برامج التعليم وسياساته وطرقه وأساليبه على اختلاف القدرات والإمكانات المتاحة لدى كل منها، وكثير من هذه الدول تتسابق وتتسارع من أجل تطوير نظمها التعليمية؛ لأن تطوير التعليم وتحسينه يمثل نقطة البداية الحقيقية لأي إصلاح يستهدف مجتمعًا عصريًا متطورًا، وقادرًا على الوفاء باحتياجات ومتطلبات أفراده.

وأصبح أهم ما يميز الفترة الحالية قوة وسرعة انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والقدرة العالية في استخدام الوسائل والأساليب الحديثة التي يمكن بها معالجة المعلومات بسرعة عالية، ونقلها بتكلفة منخفضة للغاية، وما تبعه من تغييرات جذرية في أدوات الاتصال خاصة في سوق العمل. (غانم & قرني، 2003، ص 87)

وقد اهتمت معظم دول العالم بالتعليم الجامعي، وسعت إلى تطوير أدائه؛ وذلك لأن تطوير أداء الجامعات أصبح من القضايا المهمة والملحة عن ذي قبل، وبما لها من تأثير في تحديد مكانة المجتمع الاقتصادية، وموقعه من التنافس الاقتصادي العالمي، وتصدرت كيفية مواءمة الجامعات مع التغيرات في المجتمع مقدمة أهداف السياسة التعليمية بدقة وتحديث هيكل الإدارة في

الجامعات، وتحملها مسئولية تحسين فعالية الأداء والتميز والمنافسة على مستويات التعليم الجامعي كافة (عبد النبي، 2001، ص4).

ولكي تتقدم الجامعات وفقاً لما تمليه عليها ظروف البيئة المحلية والدولية، فإن الأمر رهن بتطوير أداء هذه الجامعات، ورفع فعاليتها التنظيمية والتحسين المستمر لمؤشرات الأداء الفعال لهذه الجامعات، إضافة إلى حاجة الجامعات إلى التغيير الإستراتيجي، ويؤكد بعض الآراء أن العبرة ليست بوضع السياسات وصياغة الإستراتيجيات، ولكن العبرة بمدى القدرة على تنفيذ تلك الخطط والبرامج المنبثقة منها، ومدى الجدية في التنفيذ والمتابعة والتقييم (هاشم، 2008، ص ص345، 346).

وبات ما يعرف برأس المال الفكري في العصر الراهن يستقطب الاهتمام المتزايد من قبل القيادات الجامعية الطامحة إلى صياغة وتنفيذ خططها الهادفة إلى التطور والنجاح وتحقيق الفعالية التنظيمية، والتي لا يرقى إلى مواكبتها سوى أصحاب العقول المتوقدة من المبدعين والموهوبين والخبراء ذوي التأهيل العلمي العالي (الزهيري، 2012، ص22).

ويعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة التي ظهرت على الساحة المعرفية خلال السنوات الأخيرة، ويشير هذا المفهوم إلى الإنتاج العقلي الابتكاري سواء كان في شكله الكامن في ذهن وعقل العنصر البشري، أو بشكله الموثق والمعروض في السجلات والمستندات وقواعد البيانات (Allen, 2003, P. 8).

ويعتمد رأس المال الفكري على قدرات الأفراد ومهاراتهم الابتكارية والإبداعية وعلى التفكير الابتكاري، حيث يؤدي ذلك إلى إيجاد حلول وأفكار غير تقليدية لمشاكل متنوعة تواجه الجامعات، وتقديم حلول وأساليب جديدة لم تكن موجودة مسبقاً.

وتتبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي وفي ظل اقتصاد المعرفة؛ إذ إنه يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على إجراء التعديلات والتكيفات الأساسية. والتي تؤدي دوراً كبيراً في تحسين الفعالية

التنظيمية للجامعات، من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة (الزهيري، 2012، ص23).

وتتحقق الفعالية التنظيمية للجامعات من خلال ما يلي:

- التنسيق بين التعليم الجامعي وسوق العمل ومتطلباته (شحاته & عمار، 2004، ص76).
- مواكبة الجامعات لزيادة حجم المعرفة في العصر الحالي (خضر، 2001، ص46).
- قدرة الجامعة على القيام بتنمية التفكير العلمي لدى خريجها، وعلى التفكير بأسلوب علمي في مجالات الحياة المختلفة (شحاته & عمار، 2005، ص23).
- استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما في ذلك الموارد البشرية (ميناء، 2004، ص41).
- زيادة كفاءة خريج التعليم الجامعي (Hurst, 1999, P. 911).

وتتطلب الفعالية التنظيمية من الجامعات أن يتم الاستمرار في عمليات التطوير المؤسسي ومتابعة عدد من المؤشرات التي تظهر هذا التطور، وبما يتوافق مع طبيعة الإطار الهيكلي، ويتطلب القيام بذلك ما تفرضه التحديات التي تواجه الجامعات، وبخاصة في ظل الحاجة إلى البقاء والنمو (الوكيل، 2015، ص233).

وفي ظل الإقبال المتزايد على التعليم الجامعي وزيادة أعداد الطلاب في الجامعات المصرية، فقد أدى ذلك إلى زيادة العبء على الجامعات في كيفية الحفاظ على المستوى العالي من التميز ومواجهة المنافسة في قطاع التعليم الجامعي، الأمر الذي يتطلب من كل جامعة البحث عن إستراتيجيات وأنظمة تعليمية ابتكارية، والسعي للنهوض إلى مستويات متميزة في الأداء والجودة؛ لتخريج الكوادر المؤهلة واللازمة لتطوير وتنمية مؤسسات الدولة في جميع المجالات.

مشكلة البحث:

على الرغم مما يشهده التعليم الجامعي في مصر في الفترة الحالية من اهتمام بعد تزايد المؤسسات الجامعية الحكومية والخاصة؛ إلا أن هذه الزيادة قد واكبها قصور في تطوير بعض البرامج أو المناهج التعليمية مع الانخفاض في مستوى الخدمات التي تقدمها.

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود نواحي قصور عديدة في التعليم الجامعي في مصر؛ مما يقلل من جودة وفعالية الجامعات المصرية في إعداد وتأهيل خريج، يتناسب مع متطلبات عصر المعلوماتية، وبما يسمح بمواجهة عصر التغيير المستمر (الغياتي، 2014، ص6). ومن تلك النتائج ما يلي:

- تفتقر الجامعات المصرية لثقافة التطبيق العملي سواء على مستوى العلوم الطبيعية أو العلوم الإنسانية (عبد العزيز، 2012، ص165).
- قلة جدوى ما يدرسه الطالب من برامج ومقررات، وانحصر هدفه في مجرد استيعاب هذه المقررات؛ من أجل اجتياز الامتحان فحسب (الغياتي، 2014، ص98).
- قلة اهتمام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالتنمية المهنية المستدامة التي ترتقي بهم مما يحسن من أدائهم، وما تستلزمه من إبداع (محمود، عبد الله، 2013، ص6).
- تركيز معظم القيادات في الكليات على كيفية تقليص النفقات وترشيد استخدام الموارد المالية، دون إعطاء تنمية الموارد البشرية الاهتمام المطلوب (لاشين، وأبو عليوة، 2013، ص81).
- ضعف مواءمة خريجي التعليم الجامعي المصري لمتطلبات سوق العمل، ومواصفات المهن المختلفة (قرني، والعتيقي، 2012، ص324).
- ضعف الارتباط بين الاعتمادات المالية المخصصة للجامعات وبين المتطلبات اللازمة لتنمية رأس المال الفكري (عبد العزيز، 2012، ص167).

- ضعف قدرة الجامعات المصرية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية؛ التي تتميز بالتكيف مع متطلبات سوق العمل وتلبيتها (محمد & مرسي، 2009، ص6).
- الفجوة الهائلة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم الجامعي والمستوى المطلوب الوصول إليه (حسن، 2010، ص5).
- ضعف الفرص لإقامة علاقة شراكة فاعلة بين الجامعات وبعض المؤسسات أو الهيئات في المجتمع، من خلال توظيف نتائجها بما يتوافق مع احتياجاتهم (محمود، 2010 ص97).
- وتعاني الجامعات المصرية العديد من المشكلات منها (عبد العزيز، 2015، ص227):
- استقرار أنماط إدارية متبعة، لا تساير المتغيرات الحديثة، ولا التحديات الحالية.
- عدم وجود آليات فعالة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس نحو التميز والالتزام بمعايير الجودة.
- الافتقار لسياسات واضحة؛ تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات الجامعية، ومعايير الأداء الجامعي.
- ويتضح مما سبق، أن الجامعات المصرية ما زالت تعاني العديد من المشكلات التي تحد من فاعليتها التنظيمية وقدرتها على تحقيق أهدافها؛ حيث إن نظم التعليم الجامعي تكاد تكون خالية من المرونة، مع وجود خلل في طبيعة العلاقة بين مدخلات الجامعة ومخرجاتها (إسماعيل، 2012، ص ص102، 103).
- ومما سبق يتضح، أن الجامعات المصرية تواجه عددًا من التحديات التي تحد من فاعليتها التنظيمية في تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة للمجتمع، وتحقيق تفوق وتميز عالمي؛ لذا يسعى البحث الحالي إلى الوقوف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة المصرية، ومتطلبات تنمية رأس المال الفكري لتحسينها.

وفي ضوء ما سبق، يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

- 1- ما الأسس النظرية لرأس المال الفكري، وعلاقته بالفعالية التنظيمية؟
- 2- ما مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3- ما مستوى الفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 4- ما العلاقة بين رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية؟
- 5- ما التصور المقترح لتحسين الفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- التعرف على الأسس النظرية لرأس المال الفكري، وعلاقته بالفعالية التنظيمية.
- 2- تحديد مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في الجامعات المصرية.
- 3- الوقوف على مستوى الفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية.
- 4- التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية.
- 5- الوصول إلى تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث مما يلي:

- الحدائة النسبية لموضوع البحث والذي يتناول العلاقة بين الفعالية التنظيمية ورأس المال الفكري في الجامعات المصرية؛ إذ يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من أحدث المفاهيم الإدارية.
- يساعد هذا البحث في تحديد أوجه القصور في الفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية، والاستفادة من مدخل رأس المال الفكري؛ بما يحقق التميز، وزيادة القدرة التنافسية بين الجامعات المصرية والعالمية.
- تقديم مقترحات للقيادات الجامعية بمتطلبات تنمية رأس المال الفكري في الجامعات المصرية؛ من أجل الحصول على نتائج إيجابية في تحسين الفعالية التنظيمية.

منهج البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي؛ إذ يتضمن جمع البيانات لاختبار الفروض أو الإجابة عن أسئلة متعلقة بالوضع الراهن موضع الدراسة، والبحث وفق المنهج الوصفي يعد بمثابة استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي في الواقع، بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها وبين ظواهر أخرى (داود، وآخرون، 1991، ص 141) ويمكن من خلال المنهج الوصفي وصف الظاهرة موضع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها (أبو حطب، صادق، 2010، ص ص 104، 105).

ويسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- جمع البيانات والمعلومات عن رأس المال الفكري، ومكوناته في الجامعات.
- جمع البيانات والمعلومات عن الفعالية التنظيمية.
- القيام بدراسة ميدانية؛ بهدف الكشف عن مستوى الفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية، وتحديد مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري.
- تحليل وتفسير البيانات التي تسفر عنها الدراسة الميدانية.

- التوصل إلى تصور مقترح؛ لتحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية، في ضوء مدخل رأس المال الفكري.

حدود ومحاور البحث:

أ - يتناول البحث الحالي المحاور التالية:

1- رأس المال الفكري، ويشمل:

- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلي.
- رأس المال العلاقتي.
- رأس المال المعلوماتي.

2- الفعالية التنظيمية، ويشمل:

- الرضا التعليمي للطالب.
- النمو الأكاديمي للطالب.
- النمو الشخصي للطالب.
- رضا أعضاء هيئة التدريس.
- النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.
- الصحة التنظيمية.

ب- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، إذ إنهم يمثلون رأس المال الفكري في الجامعات، ومن خلالهم يتم تحسين الفعالية التنظيمية.

ج- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الحالية على جامعات: طنطا، وكفر الشيخ، ودمنهور؛ فقد أنشئت جامعة طنطا عام 1972، وجامعة كفر الشيخ عام 2006، وجامعة دمنهور عام 2010؛ وبالتالي يمثلون عينة من الجامعات القديمة والجامعات المنفصلة حديثاً.

د - الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2016.

مصطلحات البحث:

1- رأس المال الفكري: Intellectual Capital

رَأْسَمَالٍ ج: رُؤُوسُ الْأَمْوَالِ. [ر أ س، م ول]. (كَلِمَةٌ مُكَوَّنَةٌ مِنْ رَأْسٍ وَرَأْسَمَالٍ). "اسْتَمْتَرَ رَأْسَمَالًا كَبِيرًا فِي تِجَارَتِهِ": أَي تَرَوَّاهُ أَوْلِيَّةً بِيَدِ تَاجِرٍ أَوْ مُؤَسَّسَةٍ تِجَارِيَّةٍ مُعَدَّةً لِلاِسْتِمَارِ فِي مَشْرُوعٍ مَا (أبو العزم، 2013، حرف الراء).

وتعددت تعريفات رأس المال الفكري، ومنها:

- "القيمة المعنوية للأعمال والتي تمثل القوى البشرية (رأس المال البشري)، والقيمة الكامنة للمؤسسة في علاقتها مع عملائها (رأس المال العلاقتي)، وكل ما تبقى عندما يذهب الموظف إلى منزله (رأس المال الهيكلي)، وهو يشير إلى الأصول غير الملموسة". (Wikipedia , 2016 , p.1)
- "مجموعة من العاملين، يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها: المعرفة، والمهارة، والخبرة، والقيم، ويمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية؛ لتحسين أداء عمليات المؤسسة، وتطوير مساحة إبداعها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها (العنزي، وصالح، 2009، ص169).
- "ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من قدرات معرفية متميزة، تعمل الجامعات على توظيفها، من خلال ما تمتلكه من: سياسات، وبرامج، وتدريبات، وأنظمة، وغيرها؛ لوضع تلك المعرفة والأفكار الجديدة قيد التنفيذ (محمد، 2014، ص433).

ومما سبق يمكن القول: إن رأس المال الفكري في الجامعات يتمثل في: القدرات المتفردة، والمهارات القادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والإبداعية، والأساليب المتطورة التي تميز الجامعة عن غيرها من الجامعات، من خلال ما تمتلكه من سياسات وبرامج وأنظمة؛ لوضع تلك المعارف والأفكار الجديدة قيد التنفيذ، لتقديم خدمات متميزة، تسهم في تطوير الطلاب، والبحث العلمي، والمجتمع.

2- الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness:

الفعالية لغة:

فَعَالٌ [مفرد]: صيغة مبالغة من فَعَلَ: كثير الفعل، نافذ، مؤثر، مُفيد 'سُلطة/ وسيلة فعّالة - إسهام فعّال. غير فعّال: (كم) صفة لمادة لا تتفاعل في يسر مع معظم المواد الأخرى في درجات الحرارة المعتادة، ولكنها قد تتفاعل في درجات الحرارة المرتفعة أو مع وجود حافز. فعّالِيَّة [مفرد]: مصدر صناعي من فَعَال:

نشاط وقوة تأثير "فعالية دواء - فعاليات المؤتمر/ المهرجان - للموعظة فعالية في النفوس (عمر، 2008، أ، ص1726).

ويشيع على ألسنة المعاصرين استعمال هذا المصدر من «فعل» بمعنى زيادة الفعالية. وهذا المصدر لم يرد بهذه الدلالة في المعاجم القديمة. وقد أقر مجمع اللغة المصري استعماله اعتماداً على ورود صيغة «فعال» في القديم بمعنى كثير الفعل، وهي صيغة قريبة من الاستعمال الجديد من حيث الدلالة، كما أنه سبق له أن اتخذ قراراً بتكميل فروع مادة ورد بعضها ولم يرد بعضها في المعاجم، وقراراً آخر بقبول اشتقاق «فعل» للتكثير والمبالغة (عمر، 2008، ب، ص247).

وتعرف الفعالية التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة سلفاً" (عبد الوهاب، 1996، ص230).

كما تعرف بأنها: "المرحلة النهائية لأداء المنظمة، وتفاعل مكونات البيئة الداخلية مع المتغيرات الخارجية، وتتعلق بالنتائج والأهداف والمخرجات، والقدرة على الاستفادة من الموارد المتاحة لإحداث التطوير والتحسين للمخرجات النهائية، والارتقاء بمستواها، والوصول إلى الانسجام والتعامل بين جميع مكونات وعناصر المنظمة" (الوكيل، 2015، ص224).

وتعرف أيضاً بأنها "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها؛ من أجل اقتناء الموارد النادرة، التي تمكنها من أداء وظائفها" (الخفاجي، 2004، ص198).

ومما سبق يمكن القول: إن الفعالية التنظيمية تعرف بأنها: "قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي أنشئت من أجلها، ومدى قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، وقدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة كافة في البيئة الداخلية والخارجية.

الدراسات السابقة:

تم تصنيف الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث إلى المحاور التالية: دراسات تناولت رأس المال الفكري، ودراسات تناولت الفعالية التنظيمية. وتم ترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: دراسات تناولت رأس المال الفكري:

1- "التعرف على رأس المال الفكري وقياسه في الجامعات الإسبانية" (Ramirez & Gordillo, 2014).

هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري وقياسه في الجامعات الإسبانية، من خلال تقديم مجموعة من مؤشرات رأس المال الفكري؛ لمساعدة الجامعات في قياسه. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى نموذج لقياس رأس المال الفكري في الجامعات، يساهم في تحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة والقابلية للمقارنة في قطاع التعليم العالي.

2- "التدريب الإلكتروني مدخلا لتنمية رأس المال الفكري بجامعة بنها: دراسة ميدانية" (محمد، 2014).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات عامة وجامعة بنها بخاصة في تنمية رأس المال الفكري، وكذلك التعرف على مدى تحقق متطلبات التدريب الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة بنها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل دور التدريب الإلكتروني في تنمية رأس المال الفكري في الجامعة.

3- "رأس المال الفكري وأثره على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الكويتية" (أبل، 2013).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى رأس المال الفكري، ومستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الكويتية. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري في

الجامعات الكويتية، وضرورة وضع آلية لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من حيث رأس المال المعرفي بشكل دوري في الجامعات.

4- "تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري: دراسة مستقبلية" (مرسي، 2013).

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع التعليم الجامعي، والتعرف على: مفهوم رأس المال الفكري، وخصائصه، ومكوناته. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ واستعانته بأساليب السيناريوهات. وتوصلت الدراسة إلى ثلاث سيناريوهات مقترحة لدور التعليم الجامعي المصري في تلبية متطلبات رأس المال الفكري، وهي: السيناريو الامتدادي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الابتكاري.

5- "اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الإستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثة، رؤية استشرافية" (عبد العزيز، 2012).

هدفت الدراسة إلى التعرف على: اقتصاد المعرفة، وأهدافه، ومؤشراته، والتعرف على رأس المال الفكري، ودوره في مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة. واعتمدت الدراسة على: مدخل تحليل النظم، وأسلوب تحليل آراء ذوي الشأن والخبرة. وتوصلت الدراسة إلى رؤية استشرافية، تساعد على تحقيق التفوق الإستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري، في ظل تأثيرات اقتصاد المعرفة.

6- "إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح" (قرني & العتيقي، 2012).

هدفت الدراسة إلى التعرف على: مكونات رأس المال الفكري، وعمليات إدارته، وأبعاد القدرة التنافسية في الجامعات، ودور رأس المال الفكري في تحقيقها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود آلية واضحة ومحددة لدى الجامعة لتسجيل براءات الاختراع، وجمود

القوانين واللوائح المنظمة للعمل في الجامعة، وضعف العلاقة بين الجامعة وما تنتجه من أفكار وأبحاث وبين مشكلات المجتمع.

7- "أهمية رأس المال الفكري: دراسة تحليلية على الجامعات الإسبانية" (Ramirez , et al., 2011).

هدفت الدراسة إلى تقييم درجة الأهمية التي توليها الجهات المعنية في الجامعات الإسبانية للعناصر غير المادية، والسعي إلى ضرورة نشر معلومات عن رأس المال الفكري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عناصر غير ملموسة تعتبر المفتاح في الجامعات الإسبانية، منها: المؤهلات الأكاديمية والمهنية، والبحث، والإنتاجية العلمية، والقدرات التعليمية، والكفاءات البشرية.

ثانياً - دراسات تناولت الفعالية التنظيمية:

1- "دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بدولة الكويت" (العجمي، 2016).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية، والوقوف على أهم المحددات العلمية للفعالية التنظيمية، والتعرف على واقع المدرسة الثانوية في دولة الكويت. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توافر مواهب وقدرات في القائد الإستراتيجي، منها: القدرة التحليلية التشخيصية، ودقة الملاحظة، والابتكار، والإبداع، والقدرة على التفكير، والقدرة على الملاحظة والتخيل.

2- "مؤشرات الفعالية كما تظهرها الثقافات الفرعية لمؤسسات التعليم العالي" (Millan, et al., 2014).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات الفعالية في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على أوجه التشابه والاختلاف في تفسير مؤشرات الفعالية، وكذلك التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية في مؤسسات التعليم العالي. واعتمدت الدراسة على المنهج الإثنوجرافي. وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات: العولمة، والتنافسية، ومطالب اجتماعية

وسياسية واقتصادية وتكنولوجية. وتعتبر الفعالية التنظيمية هي الآلية التي تساهم في حل مشاكل مؤسسات التعليم العالي ويقائنها.

3- "تقييم الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، وزارة السياحة والرياضة" (Kraipetch, et al., 2013).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مكونات ومؤشرات الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، وكذلك نظام تقييم الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي التي تعمل تحت إشراف وزارة السياحة والرياضة في تايلاند. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن نظام تقييم الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي الخاضعة لإشراف وزارة السياحة والرياضة يتكون من مكونات مترابطة، تشمل: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية المرتدة، وأهمية اتخاذ السياسات التي تشجع استخدام تقييم الفعالية التنظيمية.

4- "مراجعة على نماذج من الفعالية التنظيمية، نظرة لنموذج كامبيرون في التعليم العالي" (Ashraf & Abd Kadir, 2012).

هدفت الدراسة إلى التعرف على نماذج الفعالية التنظيمية، وكذلك التعرف على معايير قياس الفعالية التنظيمية، وكذلك تناولت نموذج كامبيرون في التعليم العالي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن الفعالية التنظيمية هي الشغل الشاغل لجميع مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت أيضًا إلى وجود أربعة نماذج لدراسة الفعالية التنظيمية، وهي: مدخل الهدف، ومدخل مصادر النظم، ومدخل العمليات، ومدخل المستفيدين الإستراتيجيين.

5- "الفعالية التنظيمية في التعليم العالي البنية غير الرسمية للكلية كرأس مال اجتماعي" (Dose, 2012).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والعديد من المتغيرات، منها: الالتزام التنظيمي، والثقة، والرضا الوظيفي، وكذلك تقييم العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس ومؤسسات التعليم العالي. واعتمدت

الدراسة على أسلوب دراسة الحالة. وتوصلت إلى أن مؤسسات التعليم تواجه البيئات المعقدة، والتي تتطلب زيادة الاستجابة والابتكار، وضرورة توفير شبكات علاقات فعالة من خلال توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار.

6- "تأثير المهارات الإدارية لمديري المستوى المتوسط على الفعالية التنظيمية في كليات التربية في نيجريا". (Olorisade, 2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام المهارات الإدارية الدالة على الفعالية التنظيمية، والتعرف على درجة المهارات الإدارية للمديرين التي تؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس. واعتمدت الدراسة على المسح الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير المهارات الإدارية للمديرين العاملين في حقل التعليم؛ لاكتساب مهارات الإدارة الفعالة في منصب العمداء ورؤساء الإدارات.

7- "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي" (غانم، وقرني، 2003).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي وكيفية قياسه، وإمكانية الاستفادة من التعلم التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية، والتعرف على العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات المصرية تعاني بعض المشكلات، منها: القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة، وضعف قدرة الجامعات المصرية على مواجهة المنافسة مع الجامعات الأجنبية.

8- "العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية للمنظومة التربوية، دراسة حالة" (أبو الوفا، وحسين، 1999).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية للمنظومة التربوية، وذلك من خلال: الوقوف على مفهوم الفعالية التنظيمية، وأهم مداخلها، ومقاييسها، وأهم مؤشراتها. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: ضعف

الولاء والانتماء لدى العاملين داخل المؤسسة التربوية، وضعف العلاقة بين المؤسسة التربوية والبيئة المحيطة، وعدم إشباع رغبات العاملين.

المبحث الثاني - رأس المال الفكري:

إن التطور والتحول في فكرة إدارة الموارد البشرية الذي حدث في بداية تسعينيات القرن العشرين، واعتبارها كمدخل إستراتيجي للمنظمات المعاصرة، كان يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني والمتمثل في التفكير والإبداع، وزاد الاقتناع بأهمية استثمار الطاقات الإبداعية للعاملين، وتنمية نمط العلاقات الوظيفية المبنية على الولاء، وهذا ما أعطى توجهاً لأهمية إدارة الموارد البشرية المبنية على الفكر البشري أو ما يعرف برأس المال الفكري.

ويعد رأس المال الفكري أصل من الأصول غير الملموسة، وأن الاستثمار فيه يفوق عشرات الأضعاف من الاستثمار في الموارد الأخرى؛ إذ لا يمكن تصور أي مجتمع متقدم في إمكاناته فقيراً في كفاءة رأس المال الفكري، وأن أساس الدعائم في تكوين رأس المال الفكري وتنميته هو التعليم الذي يشكل وسيلة إعداد البشر، وتزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل، وحيث إن الجامعات تعد الحاضنة للفكر؛ فإنه يقع عليها مسئولية التنمية الشاملة في المجتمع، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، مما ينعكس على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وفيما يلي نتناول الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري من حيث: مفهوم رأس المال الفكري، وأهمية رأس المال الفكري، وخصائص رأس المال الفكري، ومكونات رأس المال الفكري، وآليات تكوين رأس المال الفكري، ومتطلبات تنمية رأس المال الفكري في الجامعات.

أولاً - مفهوم رأس المال الفكري:

لقد تعددت مفاهيم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة، والتي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة، وعلى الرغم من وجود العديد من الكتابات التي اهتمت بتعريف رأس المال الفكري، إلا أنه لا يوجد اتفاق بين

الباحثين على تعريف محدد لرأس المال الفكري، ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول رأس المال الفكري، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات. وبصفة عامة يمكن عرض بعض التعريفات لرأس المال الفكري فيما يلي:

- "القدرات المميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة" (Guthrie, 2001)، (P. 6).
- "الموهبة والمعرفة التقنية والخبرات والتعليم المتراكم في العنصر البشري التي يمكن تحويلها إلى قيمة" (ستيوارت، 2004، ص31).
- "قابلية جميع العاملين في المؤسسات التعليمية والجامعات بصفة خاصة على إيجاد بيئة تعلم فعالة، وتواجد البحث الإبداعي في جميع المجالات، فهو القدرة التربوية والعلمية والإبداعية في المدارس والجامعات" (Huang, 2007, P. 2).
- "مجموعة من المهارات المتوافرة في الجامعة والتي تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات المستفيدين، والفرص التي تتيحها التكنولوجيا" (صالح، 2009، ص7).
- "مجموع معارف وتربية مهارات الأفراد المجندة من أجل تحقيق عمل أو هدف ما، ورأس المال الفكري للأمم ينطلق من الثورة الفكرية لمواطنيها، وهو متعدد الأوجه، فهو يتشكل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية كالمهارات والتجارب والكفايات" (شنودة، 2012، ص8).
- "عبارة عن محصلة التفاعل بين رأس المال البشري (مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف ومهارات وخبرات)، ورأس المال الهيكلي (ويتضمن: البنية الأساسية، والعوامل التنظيمية التي تدعم العاملين)، ورأس مال العلاقات (ويشمل العلاقات التي تميها مع المستفيدين)، ورأس المال

المؤسسي (وهو محصلة العلاقات الرسمية والمؤسسية)" (نجم، 2010، ص27).

ويتضح من التعريفات السابقة ما يلي:

- رأس المال الفكري جزء من رأس المال البشري للجامعات.
- رأس المال الفكري هو: المعرفة، والمهارات، والخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري.
- رأس المال الفكري لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله؛ لأنه موجود غير ملموس، ويؤثر في الموجودات المادية الملموسة.
- يحتاج رأس المال الفكري إلى جهد كبير لبنائه، وكلفة عالية لتنميته والمحافظة عليه.
- رأس المال الفكري قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ، تمتلكها مجموعة محددة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

ثانياً - أهمية رأس المال الفكري:

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر لتحقيق فعالية المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة؛ فالاهتمام به يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة.

فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارة؛ فهي تتطلب وقتاً وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعلميات (Petty, R. & Guthrie, J, 2000, P. 2).

وتتضح أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:

- إن رأس المال الفكري أصبح مورداً إستراتيجياً وسلاحاً تنافسياً، يشكل قوة فاعلة للاقتصاد القائم على المعرفة (محمد، 2014، ص434).

- إن رأس المال الفكري أساس التغيير في طريقة التفكير للأصول المادية وغير المادية للمعرفة (العززي، وصالح، 2009، ص275).
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة، حيث إن استغلال رأس المال الفكري في المؤسسات يساعد على تحسين الإنتاجية بدرجة عالية، وتخفيض التكلفة وفقاً للقاعدة الاقتصادية المعروفة والمتمثلة في أعلى عائد بأقل تكلفة (عبد العزيز، 2012، ص109).
- المحافظة على الخبرات والمعارف لدى العاملين، وضمان بقائها داخل المؤسسة؛ بما يحقق نتائجها وأهدافها المنشودة (مرسي، 2013، ص88).
- يعتبر رأس المال الفكري أساساً مهماً في بناء المؤسسات الذكية، وذلك من خلال استثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، وبناء المؤسسات الذكية يستلزم في الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد، وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمؤسساتهم؛ لأن تلك العقول لها قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة (حسن، 2005، ص172).
- دعم الإبداع والابتكار من خلال التركيز على الطاقات الابتكارية التي يكتشفها ويستثمرها ويحافظ عليها، ودعم التنمية المستدامة، وتحقيق النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي (عيد، 2010، ص549).
- يقوم رأس المال الفكري على اعتبار أن العنصر البشري هو الأساس في تكوين الأصول الفكرية وليست المؤسسة، وبواسطة البشر تستطيع المؤسسة أن تتحكم في مصادر الفعالية التنظيمية، وتتمثل هذه الأصول في المعرفة المتوفرة لدى العاملين، إضافة إلى العلاقات بالمستفيدين (الروسان، العجلوني، 2010، ص44).
- ويمكن عرض أهم المزايا التي تجنيها إدارة المؤسسات إذا تمكنت من الاستثمار في العاملين كرأس مال فكري، فيما يلي (حسن، 2005، ص318):
 - زيادة القدرات الإبداعية.
 - تحسين الإنتاجية.

- جذب المستفيدين وتعزيز ولائهم.
 - إيجاد ثقافة تركز على الأداء.
 - تحسين اتجاهات العاملين، والصورة الذهنية الخارجية.
 - تحديد الممارسات الأفضل، واستخدامها داخل المؤسسة.
 - تعزيز الممارسات التعاونية.
 - تحديد وتخطيط الموجودات غير الملموسة.
- ويعد التوسع في الخطط الإستراتيجية للمؤسسات المجتمعية المختلفة ضرورة حتمية لاستيعاب رأس المال الفكري بجانب رأس المال المادي؛ فقد أصبحت الاستثمارات في رأس المال الفكري لها دور فعال في وجود واستمرارية المؤسسات، وأصبح رأس المال الفكري هو العنصر الحقيقي الذي يمثل الأساس الذي يتم الارتكاز عليه لإيجاد قيمة مضافة وتحقيق فعالية تنظيمية (Kaplan & Norton, 2004, P. 55).

وفي حالة عدم سعي الجامعات إلى تبني برامج وإستراتيجيات ذات فعالية عالية للمحافظة على رأس المال الفكري فيها والعمل على تطويره، من خلال التنمية المهنية والاستقطاب، وتذليل الصعوبات التي قد تواجه رأس المال الفكري؛ سيؤدي ذلك إلى أن تخسر تلك الجامعات أبرز عنصر فيها، والذي هو سبيلها نحو التقدم والتطور، وهذا العنصر هو رأس المال الفكري بإبداعاته وابتكاراته وقدراته المميزة (مرسي، 2013، ص89).

ومما سبق يتضح، أن هناك فوائد عديدة تعود بالنفع على المؤسسات جراء الاهتمام برأس المال الفكري، ووعيهم بأهميته، واستثماره الاستثمار الأمثل، وذلك من خلال استثمار المعلومات والمعارف بشكل إبداعي يخدم البيئة التعليمية، وتحقيق تنمية بشرية مستدامة، وتوظيف أفضل الطرق والأساليب؛ لتطوير العاملين ورفع كفاءتهم، وتشجيع البحث والتطوير، ومراكز التميز، وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار، وتحقيق التقدم والتطور في المجالات المجتمعية الأخرى كافة، حيث إن الركيزة الأساسية لوصول الجامعة للحصول على الريادة الأكاديمية هي المعرفة، فمع ظهور مجتمع المعرفة وثورة المعلومات

تم التركيز على العقول المبدعة التي تعمل على تقدم الجامعات بغض النظر عن المراكز التي يتقلدها أصحاب هذه العقول المتميزة.

ثالثاً - خصائص رأس المال الفكري:

على الرغم من الصعوبة التي تمتاز بها عملية قياس رأس المال الفكري في الجامعات؛ إلا أنه يمتاز بعدة خصائص وسمات تجعل من الضروري العناية به، ومن هذه الخصائص أنه لا يرتبط بمستوى إداري معين، وأن من يحملونه يتمتعون بقدرات عقلية إبداعية. ويمكن توضيح خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:

1- الخصائص التنظيمية:

وترتبط هذه الخصائص بالبيئة المؤسسية والتي تتمثل في (عيد، 2010، ص547):

- يتواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية (ليس حكراً على مستوى إداري دون غيره، ولا يتركز في مستوى دون آخر).
- ينشأ في ظل الهياكل المرنة؛ على اعتبار أن المرونة مناخ ملائم للتجديد الذي يتم بشكل مستمر من خلال الأفراد.
- احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية؛ باعتبار أن رأس المال الفكري لا يميل للعمل في ظل التنظيمات المغلقة على التنظيمات الرسمية.
- يبتعد رأس المال الفكري عن المركزية الإدارية، ويفضل مناخ يسوده اللا مركزية في الإدارة.
- لا يمكن الحصول عليه بالمال وحده؛ لأنه مزيج من: الفكر، والخبرة، والممارسة، وفهم الجوانب المهنية، ومناخ تنظيمي داعم.

2- الخصائص المهنية:

وترتبط هذه الخصائص بممارسات العنصر البشري داخل التنظيم، وتتمثل في (عزوز، 2014، ص91):

- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.

- العمل النشط في ظل التدريب الإثرائي (يرتبط بالتنمية أكثر من التدريب)، ولا يشترط درجة علمية محددة.
 - امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة.
 - امتلاك الخبرات المتراكمة (لديه قدرة على تراكم الخبرات).
 - يصعب إيجاد بديل لهم (يصعب نجاح فكرة الاستبدال).
- 3- الخصائص الشخصية والسلوكية:**

- وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، ومن هذه الخصائص ما يلي
- (الروسان، والعجلوني، 2010، ص47):
- المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة.
 - الحسم وعدم التردد في اتخاذ القرارات.
 - المثابرة في العمل والثقة العالية بالنفس.
 - الاستقلالية في الفكرة والعمل والاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة).
 - الميل لتحمل المخاطرة، والقدرة على التخمين وحسن البصيرة.
- ويحدد (الزهيري، 2012، ص30) بعضًا من خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:
- رأس مال غير ملموس؛ ومن الصعوبة بمكان قياسه بدقة.
 - سريع الزوال والفقدان ويزيد بالاستعمال.
 - يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
 - يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله، وله تأثير كبير على المؤسسة.
- وهناك من يرى أن رأس المال الفكري يتسم بالعديد من الخصائص، منها (بوقفلول، 2008، ص22) (بني خالد، 2010، ص19) (الشمري، 2013، ص268):
- يمثل قدرة عقلية ذات مستوى عالٍ، يمتلكها مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم، في صورة أصول فكرية غير ملموسة، لها بالغ الأثر في زيادة الأصول المادية الأخرى للمؤسسة وتعظيمها، وهم: جميع أعضاء هيئة

- التدريس في الجامعات، والباحثين، والطلاب، وأولياء الأمور، والمستفيدين من الخدمات الجامعية.
- يتسم بطبيعة فردية وجماعية؛ حيث إن الفرد بأفكاره وعمقه ومعرفته وابتكاره وسعيه نحو تحقيق الأفضل، يمثل الأساس لوجود رأس المال الفكري ومصدره ونموه وتطوره.
 - يتسم بطبيعته التطورية؛ حيث إن رأس المال الفكري الفردي أو الجماعي الجديد هو نتاج رأس مال فكري فردي أو جماعي سابق، ويمثل أساساً لتحقيق رأس مال فكري فردي أو جماعي جديد لاحق أكثر تطوراً. وتشتد هذه القدرة التطويرية عندما تشتد حاجة الفرد والمجتمع إلى تحقيق هذا التطور، وتتسع سرعة تحقيق هذا التطور في رأس المال الفكري نتيجة التطور السريع والمتزايد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 - يتسم بطبيعته الضمنية والصريحة؛ حيث إن رأس المال الضمني يتمثل في: الأفكار، والمعارف، والخبرات، والقدرات، والمهارات الموجودة لدى الفرد والتي لا تنفصل عنه. في حين أن رأس المال الصريح يتمثل في إنتاج رأس المال الضمني الذي ينفصل عن الفرد، ويتحقق في شكل نتاجات مادية ملموسة أو نتاجات غير ملموسة، وهي الأكثر أهمية في التحقق واقعيًا والتي تتخذ أشكال نظم وبرامج وخطط وبراءات اختراع وعلامات تجارية.
 - يتسم بطبيعته النظرية والتطبيقية معًا، وتأتي طبيعته النظرية من الأساس النظري الذي يكون رأس المال الفكري وهو أفكار الإنسان ومعارفه النظرية، والتي يتم تطبيقها باستخدامها عمليًا، ارتباطًا بكونها ضمن رأس المال الفكري، حيث إن الأفكار والمعارف التي لا يتم استخدامها وتطبيقها واقعيًا لا يمكن اعتبارها ضمن رأس المال الفكري، إذ إن ما يمكن تطبيقه واستخدامه في الواقع، هو الذي يتضمنه رأس المال الفكري.
 - يقوم على أساس التجربة والحدس، ويستند في هذا إلى العقل والمنطق، ومؤشرات معيارية تستخدم في الاستدلال عليها أساليب كمية بشكل محدد ودقيق.

- عدم قابلية التبديل؛ فلا يمكن تعويضه بمصدر آخر، أو بما يماثله، ففي حال وجود ذلك لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية عن طريقه؛ لأنه يمكن للمنافسين الحصول على هذا المصدر أو ما يماثله، أي لا يمكن تعويضه بأي مورد آخر.
 - يتسم بالندرة والتفرد؛ أي أن وجوده في المؤسسة بمثابة غيابه في المؤسسات الأخرى، بمعنى آخر اكتساب المؤسسة لهذه الطاقات الفكرية، هو تضييع الفرصة على مؤسسات أخرى، من أجل الاستفادة بها في خدمة أهدافها التنافسية، فالمشكلة الأساسية التي تعاني منها المؤسسات في ظل تصاعد المنافسة، هي النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح منها يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية في حد ذاتها.
 - لا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى بناء وصناعة وإدارة تطوير، ومن ثم المحافظة عليه، وفي حالة حسن إدارته داخل الجامعة يصبح بمثابة السلاح التنافسي لها، ويضمن لها البقاء في عالم شديد التنافسية.
- ومما سبق يتضح، أن رأس المال الفكري في الجامعات يتمتع بعدة سمات وخصائص؛ حيث إنه يصعب قياسه وتقديره، وأنه نتاج تراكم للمعارف والأفكار بحيث يتم العمل على تطويرها، لتتحول من كونها معلومات ومعارف نظرية إلى نتائج عملية، تسهم في تحقيق فعالية تنظيمية للجامعة، وتضيف لها قيمة عالية وسمعة جيدة محلياً وعالمياً، مما يؤهلها لخوض منافسات مع الجامعات الأخرى المماثلة؛ نظراً لأنه يمتاز بالندرة والتفرد بحيث يصعب العثور عليه في جامعات أخرى.

رابعاً: مكونات رأس المال الفكري:

تختلف وجهات النظر الإدارية من حيث مكونات رأس المال الفكري، فقد أشار (McGregor et al., 2004, P. 163) إلى أنه يتكون من ثلاثة مكونات: الأول؛ يشمل العاملين الذين يقدمون معرفة أو ابتكاراً أو حلاً لمشاكل العملاء والمستفيدين. والثاني؛ يمثل نظام العمل، والذي يقصد به الهيكل أو

البناء التنظيمي، وجميع القواعد والمبادئ التي تعتمدها المؤسسة في تعاملها الداخلي مع جميع العاملين أو تعاملها مع العملاء في البيئة الخارجية المحيطة. والثالث؛ يمثل العملاء الذين يعتبرون المصدر المهم للمعلومات والمعرفة التي تستخدم في تطوير المخرجات للمؤسسة.

ويرى (Chalhoub & Beyruti, 2007, P. 135) أن رأس المال

الفكري يتكون من المكونات الثلاثة التالية:

- رأس المال البشري: والذي يعبر عنه بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملين في المؤسسة.
- رأس المال الهيكلي: وهو يتجسد في مجموعة من الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والتي تمثل أشكالاً أخرى لرأس المال الفكري، وخير مثال عليه هو العمليات التشغيلية وجميع أشكال الملكية الفكرية.
- رأس مال المستفيد: وهو يتضمن ما يحققه من قيمة للمؤسسة، والتي يكون مصدرها نوعية الخدمات التي تقدمها.

ويضيف (حسن، 2005، ص ص 365-366) إلى أن رأس المال

الفكري يتكون من المكونات التالية:

- الأصول البشرية؛ وهي تشمل: المعرفة، والمهارات، والإبداع، والخبرة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة أو المكتسبة من خلال العمل، وهي مرتبطة بالفرد شخصياً ولا تملكها المؤسسة.
- الأصول الفكرية: وهي المعلومات والمذكرات المكتوبة، والإشارات والمنشورات، وتتكون بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية لتسجل كتابة، وتصبح محددة ومعروفة؛ وعندئذ تتعامل المؤسسة مع هذه الأصول الفكرية بدلاً من التعامل مع الأفراد، ومن أمثلتها: الخطط والتصميمات الهندسية، وبرامج الحاسب الآلي.
- الملكية الفكرية (رأس مال التجديد): وتضم العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد، وكذا ما يمكن حمايته قانونياً، مثل: براءات الاختراع، والعلامات

التجارية، وقواعد البيانات، وشبكات الأعمال والنظم، وهذه تمثل الجوانب غير الملموسة.

- الأصول الهيكلية (رأس المال الهيكلية): وتضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ في الاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل: الثقافة، والنماذج التنظيمية، والعمليات، والإجراءات.
- رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها، وأي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج ذي خدمة.

ويرى (Edevinsson, 2002, P. 64) أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة على تحويل المعرفة والأصول غير الملموسة إلى مصادر لإيجاد الثروة، ويتخذ شكلين أساسيين، وهما:

- رأس المال البشري: ويرتبط بالموارد البشرية في المؤسسة؛ حيث يشمل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، كما يشمل قيم المؤسسة وثقافتها وفلسفتها.
- رأس المال الهيكلية: ويرتبط بالبنية التحتية للمؤسسة، وتشمل البنية المادية، مثل: المباني، والتجهيزات، والبنية غير الملموسة، مثل: تاريخ المؤسسة، وثقافتها، وإدارتها. كما تشمل رأس مال العميل، وكل ما يتركه العامل بالمكتب عند عودته إلى المنزل.

وباستقراء التقسيمات المختلفة لرأس المال الفكري نجد أن معظم الأدبيات متفقة على عدد من المكونات، وتتمثل هذه المكونات في الآتي:

1- رأس المال البشري Human Capital:

يحظى هذا المكون بأهمية كبيرة، كونه المصدر الأساسي للابتكار والتجديد في المؤسسات؛ وذلك لما يتمتع به الأفراد من المقدره العقلية والمهارات والخبرات اللازمة، لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات وحاجات المستفيدين، وتمكين مؤسساتهم في البقاء والمنافسة.

ويعرف رأس المال البشري أنه: مجموع الناس الذين يمتلكون مهارات ومعارف تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية (العنزي، وصالح، 2009، ص168).

وهو عبارة عن قوة عقلية مصادرها المعرفة والمعلومات والخبرة، وتؤثر في زيادة القيمة التطويرية للمؤسسة (محمد، 2014، ص442).

ويستدل على رأس المال البشري بعدة مؤشرات، منها:

- **قدرات العاملين**، وتشمل: القيادة الإستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومستوى جودة العاملين، وقدرة التعلم لدى العاملين، وكفاءة عمليات تدريب العاملين، وقدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **إبداع العاملين**، ويشمل: قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، والدخل المتحقق من الأفكار الأصلية لهم.
- **اتجاهات العاملين**، وتشمل: تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، ودرجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل، ومتوسط مدة خدمة العاملين في المؤسسة.

وبالتالي فإن رأس المال البشري يتكون من المكونات التالية (محمد، 2014، ص443):

- **الابتكار**: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.
- **القدرة التخصصية**: وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين؛ لإدارة الأعمال بشكل فعال.
- **القدرة الاجتماعية**: وهي القدرة على التفاعل والتعامل مع الآخرين، والتعاون بين العاملين في المؤسسة؛ لأداء المرغوب فيه.

ومن الجوانب التي تعمل عليها المؤسسة لتنمية رأس المال البشري ما يلي (جاد الرب، 2005، ص114):

- استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون المؤسسة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، وتوفير أسس التعلم، ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
 - إغناء رأس المال البشري: ويتم ذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب، وتشارك المعرفة، واكتسابها، وتوزيعها داخل المؤسسة.
 - المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة، وإيجاد الارتباط بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى.
 - إيجاد بيئة للتعلم: وهذه البيئة التي تميز المؤسسات القائمة على المعرفة، وهي التي تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في أنه في نهاية اليوم يغادر العاملون المؤسسة، والذين يمكن أن تستقطبهم مؤسسات أخرى؛ ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.
- ومما سبق يتضح، أن رأس المال البشري هو: تلك المعارف والخبرات والمهارات والإبداعات والابتكارات والقدرات والإمكانات الموجودة في عقول العاملين، والتي لا تملكه المؤسسة، ويشكل عنصرًا ومكونًا مهمًا لرأس المال الفكري، والتي لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه؛ لما له من دور فعال في إيجاد الثروة، وتحسين فعالية عمل المؤسسة.
- ويمكن القول: "إن رأس المال البشري يكمن في القدرات والمهارات والمعارف التي يتمتع بها الأفراد العاملين في الجامعة، والتي تؤهلهم في معالجة الأمور والقضايا الخاصة بأعمال الجامعة، والأعمال التي تتيح لهم الاستمرار في علاقاتها مع مستفيديها. كما يشمل العاملين بالوحدات التعليمية والبحثية والإنتاجية والإدارية، وطلاب الدراسات العليا والدكتوراه، وطلاب الدرجة الجامعية الأولى.

2- رأس المال الهيكلي **Structural Capital**:

وهو المكون الثاني من مكونات رأس المال الفكري، وهو الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولا يمكن نقله إلى أي مكان خارج المؤسسة، ويضم: البيانات والمعلومات، والنشرات، وثقافة المؤسسة، والإستراتيجيات، والهيكل التنظيمية، والعمليات، والأجزاء المادية للحاسبات والبرمجيات ونظم المعلومات الخاص بالمؤسسة (عطية، 2008، ص150).

ومن مؤشرات رأس المال الهيكلي ما يلي (Rose et al., 2001, P. 23):

- الثقافة العامة، وتشمل: طبيعة بناء ثقافة المؤسسة، وتطابق رؤية العاملين مع منظور المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
- الهيكل التنظيمي، ويشمل: صلاحية نظام التدقيق والمراجعة الداخلية في المؤسسة، ووضوح العلاقة بين السلطة والمسئولية.
- التعلم التنظيمي، ويشمل: بناء شبكة معلومات داخلية، واستخدام هذه الشبكة، وبناء مخزون تعليمي للمؤسسة واستخدامه.
- العمليات، وتشمل: مدة عمليات الأنشطة، ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيد، وكفاءة العمليات.
- نظم المعلومات، وتشمل: الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، وتوفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة وأعمالها، والمشاركة في المعرفة.

ويمكن أن يستدل عليه من خلال ما يلي (ستيوارت، 2004،

ص453):

- زيادة إنتاجية المؤسسة من أفكار جديدة.
- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
- عدد ومدة الدورات التدريبية المتاحة للعاملين.
- المخزون المعرفي للمؤسسة.
- براءات الاختراع المسجلة للعاملين في المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي الواضح للمؤسسة.

ومما سبق، فإن رأس المال الهيكلي يتمثل في السياسات والإجراءات ذات العلاقة بهيكل المؤسسة، ويضم بعض الأبعاد الفرعية، مثل: العلامة التجارية، وقواعد وأنظمة المعلومات، بالإضافة إلى مختلف أبعاد البنية الأساسية التي توفرها المؤسسة لرأس المال البشري. ويعد مكوناً مهماً لرأس المال الفكري؛ فهو يمثل ما تمتلكه المؤسسة من معارف تبقى مخزنة حتى بعد رحيل أفرادها، وتشمل كل ما تمتلكه المؤسسة لدعم أفرادها؛ لتحقيق أهدافها المتعددة.

3- رأس المال العلاقتي **Relational Capital**:

وهو يمثل العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع عملائها من خلال زيادة رضا العميل، عن طريق الاهتمام بمقترحاته وشكواه، وإيجاد الحلول لها بالسرعة الممكنة، ووضعها في عين الاعتبار، ومشاركته في أعمالها، وإقامة علاقات تعاون قوية (عبيد، 2000، ص 13)؛ أي أن رأس مال العلاقات لأي مؤسسة يتكون من التحالفات الإستراتيجية التي تقيمها المؤسسة، والعلاقات التي تربطها بعملائها.

ويعكس رأس مال العلاقات خاصية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والتي يتم إدراكها عبر مستويات الأعضاء ذوي التوجه نحو الهدف الجماعي المشترك (الدوري & صالح، 2009، ص 315).

وهناك عدة مؤشرات عن رأس مال العلاقات تتمثل في (Johansen,)

(:et al., 2001, P. 2

- القدرات التسويقية، وتشمل: بناء واستخدام قاعدة بيانات المستفيدين، وتوفير القدرات اللازمة لخدمة المستفيدين، والقدرة على تحديد حاجة المستفيد.
- ولاء المستفيدين، وتشمل: رضا المستفيدين، وبناء العلاقات مع المستفيدين، ومستوى كسب مستفيدين جدد.
- ويستدل عليه من خلال ما يلي (ستيوارت، 2004، 453):
- سمعة المؤسسة في المجتمع.
- ولاء العملاء ورضاهم عن المؤسسة.
- توفير القدرات اللازمة لخدمة العملاء.
- توفير قاعدة بيانات حول العملاء.

ومما سبق يتضح، أن رأس مال العلاقات تعبر عن مختلف الأبعاد التي ترتبط بكل من العلاقات البنينة داخل المؤسسة في المستويات المختلفة، والأبعاد ذات العلاقة مع العميل مثل رضا العميل وولاء العميل. ويعبر عن جميع العلاقات التي تنشأ بين الجامعة وذوي المصالح المتعددة، وفي مقدمتهم المستفيدين الداخليين من طلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين.

4- رأس المال المعلوماتي **Informational Capital**:

ويقصد به المعلومات الإستراتيجية التي توفرها أنظمة المعلومات والمعرفة التطبيقية والبنية التحتية لدعم إستراتيجية المؤسسة، ويتضمن رأس المال المعلوماتي بيانات عن آليات عمل المؤسسة والتكنولوجيا المعتمدة لديها، إضافة إلى البنية التحتية التي تمتلكها المؤسسة لتدعيم العمليات الداخلية بها، حيث تضم البنية التحتية الحواسيب وشبكات الاتصالات، والخبرة لدى العاملين المسؤولين عن البنية المعلوماتية والتكنولوجية وإجراءات الأمن لحماية شبكات المؤسسة وتطبيقاتها (العجمي، 2010، ص31).

ومما سبق يتضح، أن رأس المال المعلوماتي يعكس البنية التحتية التي تمتلكها الجامعة، والتي تدعم العمليات الداخلية لها، حيث إن البنية التحتية لها تضم الحواسيب وشبكات الاتصالات، وموقع الجامعة، وإجراءات الأمن لحماية شبكات الجامعة وتطبيقاتها، والخبرات المتميزة لدى العاملين المسؤولين عن البنية التحتية التكنولوجية.

خامساً: آليات تكوين رأس المال الفكري:

يتم بناء رأس المال الفكري من خلال الآليتين التاليتين:

1- استقطاب رأس المال الفكري:

فرضت العولمة حرية انتقال رأس المال المادي والبشري فضلاً عن المعلومات والتقنية، دون أن تكون هناك أي قيود تحد من هذه الحرية، حتى أصبح العالم قرية صغيرة مترامية الأطراف. وفي ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، والتوجه نحو خدمة المستفيد، أخذت معظم الجامعات تولي اهتماماً واسعاً بموضوع استقطاب الموارد ذات الكفاءة، لا سيما

بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح، ومن إستراتيجيات استقطاب رأس المال البشري (العنزي، وصالح، 2009، ص ص 265، 266):

أ - جذب القدرات البشرية: حيث يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة العقول النادرة؛ لجذبها واستقطابها كخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

ب- شجرة الكفايات: وهي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتمثل مخططاً يوضح المهارات والخبرات والمعارف، فضلاً عن سيرهم الذاتية؛ من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين. وإن الكفاية تتضمن مكونين، هما: المكون المعرفي، مثل؛ (المفاهيم النظرية، والمعلومات، والمهارات، والخبرات المتصلة بجدارة الشخص)، والمكون السلوكي، وهو يتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل، والذي يمكن ملاحظته وتقويمه.

ج- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم، وتشمل المؤسسات التعليمية، مثل: المدارس، والمعاهد، والجامعات. وتعد الجامعات مصدرًا مهمًا لاكتشاف المواهب واستقطابهم، وعلى هذا الأساس يرى بعضهم أن زيادة أعداد الجامعات تعد من أولويات الإدارة العليا.

2- صناعة رأس المال الفكري:

تمثل صناعة رأس المال الفكري أمرًا في غاية الأهمية؛ لأنه يمثل مصدرًا للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات الجامعات، لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على الجامعات المنافسة لها.

ويوجد عدد من الإستراتيجيات لصناعة رأس المال الفكري، منها ما

يلي:

أ - خريطة المعرفة: وهي عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل

بمشاركتها، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة؛ للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة داخلها، وتركز على نوع المعرفة. والمعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد، لذا فإن منظمات المعرفة ستحصل على عائد أكبر في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي تصف المسارات المؤدية إلى المعرفة، وسهولة الوصول إليها (نجم، 2005، ص106).

ب- بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فريق يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم مع بعض، ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسيج آخر وتعلم جديد (نجم، 2004، ص202).

ج- القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الأفراد الأذكياء إلى قيادة ذكية؛ لأن المدير الذكي الذي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، يكون مساعداً للتعليم أكثر مما يكون معطياً للأوامر، ويكون قادراً على ممارسة أسس التقدير الفعال، ومنها (كاظم، 2008، ص66):

- تطبيق معايير أداء عالية على جميع العاملين، وعدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء.
 - تسكين الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً، وليس مجرد ملء الشواغر.
 - إدخال مهارات عالية وبصورة مستمرة.
 - إدخال تغييرات في هيكل المؤسسة وثقافتها وسياساتها.
- ويمكن تكوين رأس المال الفكري داخل المؤسسات من خلال العناصر التالية (عبد السلام، وعلّة، 2011، ص10):

- 1- استقطاب رأس المال الفكري: حيث يتم تحديد مصادر استقطاب العاملين المؤهلين بهدف جذبها، واختيار المرشحين الملائمين للوظائف (نجم، 2005، ص299).

- 2- صناعة رأس المال الفكري: ويتمثل في قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة، والمهارات النادرة، وتعزيز قدرات الكفاءات البشرية.
- 3- تنشيط رأس المال الفكري: ويعبر عن قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تنمية العلاقات بين الأفراد على التعاون في حل المشكلات، واتباع مجموعة من الآليات تعمل على تنشيط عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين باستمرار.
- 4- المحافظة على رأس المال الفكري: ويتمثل في قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات المعرفية، والنخبة المتميزة من العاملين؛ من خلال: التدريب، والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي، وتشجيعهم على تطوير أفكارهم وطاقتهم المعرفية.
- 5- الاهتمام بالمستفيدين: ويعبر عن مدى اهتمام المؤسسة بأراء المستفيدين من خدماتها، والأخذ بمقترحاتهم عند إنشاء برامج جديدة، والتطوير الدائم للبرامج الحالية.

ومما سبق نستنتج، زيادة الأدوار التي يجب أن تقوم بها الجامعة، حيث يجب أن تعتمد فلسفتها على استقطاب رأس المال الفكري من الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية سواء على مستوى أعضاء هيئة التدريس، أو على مستوى العاملين في الجامعة، وبالتالي تقوم الجامعات بصناعة رأس المال الفكري وتنشيطه من خلال: آليات العصف الذهني، وحل المشكلات، وتنشيط عملية الإبداع، والمحافظة عليها وتطويرها، وكذلك يجب عمل تقييم مستمر للخريجين من خلال تحليل آراء العملاء؛ لمعرفة مدى اتفاق الخريج مع سوق العمل، من أجل تحقيق مزيد من التطوير والتقدم للجامعات.

سادسًا: متطلبات تنمية رأس المال الفكري في الجامعات:

يعد رأس المال الفكري في الجامعات أحد العوامل الفاعلة في تطوير الأداء المهني والمؤسسي وتحقيق الفعالية في هذه الجامعات، ومن ثم يحظى هذا المفهوم باهتمام كبير لدى الإداريين والمخططين والمسؤولين عند وضع السياسات والإستراتيجيات المستقبلية للجامعات في جميع دول العالم. وتتطلب

عملية تنمية رأس المال الفكري في الجامعات ضرورة توافر عدة أنواع من المتطلبات الأساسية، وهي على النحو التالي:

1- المتطلبات المعرفية:

يمكن حصر رأس المال الفكري في المعرفة التي تكون لها قيمة معينة، وهذا الأمر يتطلب (الهلالى، 2011، ص ص 42، 43):

- توصيف المعرفة والبيانات بأنواعها وأشكالها وجودتها في مؤسسات التعليم الجامعي.
- تحديد وبناء قواعد المعرفة في تلك المؤسسات.
- تحديد العمليات الخاصة بأساس المعرفة في تلك المؤسسات بخصائص وتوجهات العقول البشرية العاملة فيها، والتطورات المستقبلية المتوقعة لها.
- معرفة نتائج تنمية رأس المال الفكري، ومدى تفاعل العاملين، والمناخ الخارجي وتقويمه لها.
- معرفة أنماط رأس المال الفكري، وأنواع الممارسات التي تتم في مؤسسات أخرى، ونتائجها، وكيفية الاستفادة منها.
- تحويل جزء من مصادر المعلومات غير المنظورة في تلك المؤسسات والموجودة في عقول العاملين بها إلى معرفة ظاهرية.
- تحديد المصادر المعلوماتية وتحويلها بشكل رسمي إلى عملية تستند على أساس المعرفة.
- توفير الظروف الملائمة لتوليد معرفة جديدة وفعالة.

2- المتطلبات التربوية:

تتطلب عملية تنمية رأس المال الفكري في الجامعة توافر عدد من المتطلبات التربوية، من أهمها (عارف، 2010، ص 214):

- توافر دعم وتأييد الإدارة العليا للجامعة، وينبع هذا الدعم من اقتناع الإدارة بضرورة التطوير والتحسين المستمر.

- تطوير النظم والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، مثل: نظم الاختيار والتعيين، والمكافآت والحوافز الإيجابية والسلبية، والأساليب المتبعة في تقييم الأداء، وخطط وبرامج تدريب العاملين، والفرص المتاحة للتقدم.
- استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي تكون الجامعة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، والاختبار واستخدام العاملين الجدد، وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين بمقدار الفائدة التي تعود على المؤسسة من وجود رأس مالي بشري كفاء عظيم، ومن ثم فمن المهم أن تكون المؤسسة قادرة على أن تجد وتجذب وتحفظ بالكفاءات البشرية غير العادية.
- إغناء رأس المال البشري؛ وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب، وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الجامعة.
- المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وتشجيع الإبداع، وتبني الأفكار الجديدة.
- إيجاد بيئة التعلم: تتميز الجامعات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الجامعة في نهاية اليوم، والذين يمكن أن تستقطبهم مؤسسات منافسة أخرى؛ ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي.
- التطوير المكثف والمبكر للكفاءات: وذلك بوضع الكفاءات في مشكلات حقيقية مع وجود رقابة لصيقة لتدريبها، فهذا يمكن تلك الكفاءات من التحرك سريعاً إلى أعلى منحنى التعلم الخاص بتطبيق المعرفة؛ فالتدريب أثناء العمل، والرقابة، وضغوط زملاء العمل تطور من المعارف والكفاءات، فقد أثبتت الدراسات أن هذا النوع من التدريب يزيد من قدرة وقيمة الكفاءات.
- التقييم والغربة: يفضل رأس المال البشري الكفاء أن يتم تقييمه؛ لكي يتم إدراك مقدار تفوقه، وبالتالي فإن المنافسة المتمثلة في عملية الغربة المبنية على الجدارة من شأنها أن تحفز الأداء والإنجاز (يوسف، 2005، ص7).

- التعرف المستمر على المعرفة الكامنة المخترنة لدى الأفراد والعمل على تنميتها بالتدريب والتوجيه والتحفيز والتمكين.
 - استخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية معلنة ومملوكة للمؤسسة.
 - تحويل رأس المال الفكري إلى معرفة ظاهرية من خلال الاختراع والابتكار (الهالي، 2011، ص52):
 - الاهتمام بعقول البشر ومعارفهم داخل المؤسسة؛ بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز، تتناسب مع احتياجات المؤسسات المختلفة في المجتمع (الهالي، 2011، ص60).
 - التركيز على محور "التعليم" قبل كل شيء؛ باعتباره المدخل الرئيسي لتنمية الموارد البشرية، مع تأكيد التوجهات التالية (مرسي، 2013، ص97):
 - إتاحة التعليم للجميع، والزامية التعليم لمراحل متقدمة في التعليم العام، وزيادة معدلات القيد، والتوسع في تعليم الكبار ونظم التعلم المستمر.
 - الارتقاء بجودة التعليم في جميع مراحلها؛ وذلك من خلال: تطوير المناهج، وأساليب التدريب، والاستفادة من تقنيات الاتصال والمعلومات في منظومة التعليم (مناهج المدارس الذكية، والجامعات التكنولوجية).
 - التركيز على العلوم الحديثة في مجالات، مثل: الهندسة، والعلوم الطبيعية، والاتصالات الداعمة للاقتصاد المعرفي.
 - التركيز على التعليم والتدريب التقني؛ من خلال التوسع في: المدارس، والمعاهد والكليات التقنية، وكليات المجتمع، ومراكز خدمة المجتمع.
- 3- المتطلبات الثقافية:**

تتطلب عملية تنمية رأس المال الفكري في الجامعة ضرورة التعرف على مدى الاستعداد التنظيمي لتطبيق هذه العملية، ويقصد بالاستعداد التنظيمي: درجة استعداد الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والعاملين فيها للإفصاح عن المعلومات، ورؤية الجامعة. إن الإفصاح عن هذه المعلومات يعتبر فرصة للتعلم وليس خطرًا يهددها. وبناءً على ذلك يمكن القول: إن عملية

تنمية رأس المال الفكري تتطلب توافر ما يلي (الكثيري، 2013، ص ص206-207):

- غرس القيم والمبادئ التي تعزز روح الانتماء للمؤسسة والرؤساء وزملاء العمل، والتي تحفز على الإبداع والابتكار والمنافسة والتفوق.
- ترسيخ مفهوم التعاون والمشاركة الإيجابية الإبداعية بين أفراد المؤسسة.
- ترسيخ مبدأ الإحساس بالمسئولية لدى الإدارة في المستويات كافة، تجاه اكتشاف وتطوير وتشجيع وتحفيز رأس المال الفكري.
- يحتاج تنمية رأس المال الفكري إلى إستراتيجيات خاصة من قبل إدارة الجامعة، تقوم على أساس إدراك أهمية ما تملكه من موارد بشرية وفكرية، وضرورة الاحتفاظ بها، والاستفادة منها.
- تبني وإعلان الجامعة لمجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي المهارات الإبداعية والاستثارة الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والعاملين، وتطوير القيم والأنماط السلوكية التي تؤكد على أهمية تنمية رأس المال الفكري.
- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات غير رسمية إيجابية تساهم في دعم وتطوير علاقات العمل.

4- المتطلبات الفنية:

- تتطلب عملية تنمية رأس المال الفكري توافر عدد من المتطلبات الفنية، من أهمها (الكثيري، 2013، ص207):
- التحديد الدقيق والموضوعي للمقاييس والمؤشرات المستخدمة في تنمية رأس المال الفكري، بحيث تتفق مع أهداف وسياسات الجامعة، وتعطي صورة حقيقية لما تملكه من أصول فكرية سواء ملموسة أو غير ملموسة.
 - التوثيق المنتظم والشامل لجميع الأصول والعمليات الفكرية التي تتم في الجامعة، وتأكيد حقوقهم فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات، وتقنين أسلوب استفادة الجامعة منها.

- توافر الكفاءات البشرية والإمكانيات الفنية التي تزيد من قدرة الجامعة على جمع وتحليل البيانات الخاصة بتنمية رأس المال الفكري، والاستفادة من النتائج في تنمية الأصول المعرفية وغير الملموسة.
 - توافر قواعد بيانات حديثة، ونظم معلومات فعالة؛ توفر البيانات والمعلومات ذات الدقة والمصدقية لتنمية رأس المال الفكري في الجامعات.
- ومما سبق يمكن القول: إن الجامعات تسعى جاهدة إلى توفير بيئة أكاديمية تدعم التميز والإبداع، لذلك فإن هناك عدة متطلبات متوافرة في البيئة الجامعية والتي من خلالها يتم الحفاظ على رأس المال الفكري وتميمته، والتي بحاجة إلى تطوير؛ لكي تحقق فعالية تنظيمية لها بين مثيلاتها. وقد صنفت المتطلبات إلى أربعة متطلبات، وهي: المتطلبات المعرفية والتي تركز حول توليد المعرفة ونقلها وتداولها وتحويلها من معارف نظرية إلى ممارسات عملية. والمتطلبات التربوية تركز حول تحسين البيئة التعليمية بشكل يؤدي إلى تحسين المخرجات، والعمل على تطوير الأداء الجامعي بجميع أشكاله، والمتطلبات الثقافية تركز حول ترسيخ قيم: التعاون، والانتماء، والإحساس بالمسئولية، والرغبة في التفوق. والمتطلبات الفنية تركز حول توافر الإمكانيات المادية والتقنية لتنمية رأس المال الفكري في الجامعات.

المبحث الثالث: الفعالية التنظيمية

تواجه المؤسسات المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية والتي تؤثر على بقائها ونموها، بل وتؤثر أيضًا على قدرتها في الاستمرار، على اعتبار أن النظام العالمي الذي نعيشه في الوقت الحالي يتميز بسرعة الحركة التي تتلاحق فيها التحولات وتتصاعد قوى التغيير في كل المجالات.

واحتلت مؤسسات التعليم الجامعي مكانة خاصة في المجتمعات؛ وذلك لدورها الكبير في تحقيق التقدم العلمي والحضاري لتلك المجتمعات، فهي تسهم في بناء الكوادر البشرية القادرة على إنتاج المعرفة وتطويرها ونشرها وتوظيفها

في معالجة مشكلات المجتمع وقضاياها، وهذا ما دعا إلى ضرورة الاهتمام بتطوير أداء الجامعات، بما يمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها، والأهداف المرجوة منها.

وتكتسب الفعالية التنظيمية للجامعات أهمية خاصة؛ نظرًا لأهمية الدور الذي تؤديه المؤسسات الجامعية الفعالة في نهضة المجتمعات وتقديمها، وتساعد دراسة الفعالية التنظيمية للجامعات القائمين على إدارة تلك الجامعات في التعرف على مدى النجاح الذي تحققه جامعاتهم، كما تشكل وسيلة متطورة لتحسين وتطوير مستوى الفعالية، من خلال التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في التنظيم الجامعي.

وفيما يلي نتناول الفعالية التنظيمية من حيث: مفهوم الفعالية التنظيمية، ومداخل دراسة الفعالية التنظيمية، ومؤشرات قياس الفعالية التنظيمية، وأبعاد الفعالية التنظيمية.

أولاً - مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة بصفة عامة وفي مجال الإدارة التربوية بصفة خاصة، فضلاً عما يحيط بها من تفسيرات متنوعة تتأثر إلى حد بعيد بمداخل القياس المستخدمة في دراستها، والمعايير القياسية التي ينطلق منها كل مدخل أو نموذج.

ومن تعريفات الفعالية التنظيمية ما يلي:

- "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة، بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة" (أبو قحف، 1995م، ص25).

- "مدى قدرة المؤسسة على إنجاز الأهداف بأقل تكلفة وجهد، وتدل على مدى التفاعل والنشاط داخل المؤسسة، ومدى التعاون المثمر والفعال بين الأجزاء الإدارية، وفعالية المؤسسة تعتبر معياراً لمدى نجاحها في تحقيق الأهداف وإنجازها" (نشوان، ونشوان، 2004، ص213).

- "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة هذه المؤسسة" (حريم، 2006، ص 93).
- "قدرة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من البيئة المحيطة، وتحقيق أهدافها دون التأثير على رضا العاملين بها" (عشبية، 2009، ص 137).
- يتضح من التعريفات السابقة للفعالية التنظيمية ما يلي:
- تعد مفهومًا متعدد الأبعاد.
- ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس جانب معين.
- تتضمن الأداء العام للمؤسسة.
- تتضمن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية.
- مؤشر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها.

ثانيًا - مدخل دراسة الفعالية التنظيمية:

تتعدد المداخل المستخدمة في دراسة الفعالية التنظيمية، ولا يوجد مدخل معين منها يلائم كل الظروف أو جميع المؤسسات، ومن أهم مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ما يلي:

1- مدخل الهدف (Goal Approach):

ويركز أصحاب هذا المدخل على أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويعتبر هذا المدخل الأكثر انتشارًا في دراسة الفعالية التنظيمية (Connally, et al., 1980, P. 220).

ويبنى هذا المدخل على افتراض أن تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها بدقة، ثم توجيه مواردها المادية والبشرية كافة؛ لتحقيق هذه الأهداف، وتزداد درجة فعالية المؤسسة بزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها (الملحم، 2007، ص 86).

وهناك افتراضات لمدخل تحقيق الأهداف تتمثل فيما يلي (Robbins,)

(:1990, PP. 53, 54)

- أن يكون للمؤسسة هدف أو أهداف نهائية.
 - أن تكون تلك الأهداف محددة جيداً، ومفهومة من قبل أعضاء المؤسسة.
 - أن يتوافر إجماع عام على هذه الأهداف.
 - أن تكون الأهداف محددة بحيث يمكن معالجتها والقيام بها.
 - مدى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف يجب أن يكون قابلاً للقياس.
- ويندرج تحت مدخل الهدف كل من نموذج تعظيم الأرباح، ونموذج الكفاءة، وفيما يلي عرض لهذين النموذجين.

أ- نموذج تعظيم الأهداف:

يفترض هذا النموذج أن الحكم على فعالية المؤسسة يعتمد على تعظيم أرباحها. وقد تعرض هذا الافتراض لهجوم عنيف؛ باعتبار أن الربح لا يعبر عن الهدف الأساسي للمؤسسة في ضوء التغيرات في البيئة التنظيمية، ووجود جوانب أخرى متعددة بخلاف المفهوم الاقتصادي المحدود (Richard, 1993, P. 274).

ب- نموذج الكفاءة:

يعتمد هذا النموذج على العلاقة بين المدخلات والمخرجات كأساس للحكم على الفعالية التنظيمية، فإذا كانت الكفاءة أحد المقاييس المهمة للفعالية؛ إلا أنه لا يمكن اعتبارها مرادفاً للفعالية أو أساساً وحيداً لقياسها، وقد يكون التنظيم كفاءاً؛ ولكنه غير فعال في الأجل الطويل، ومثال ذلك تحقيق الإدارة المتسلطة معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية في الأجل القصير عن طريق الضغط التنظيمي، وبما يؤدي إلى نتائج عكسية في الأجل الطويل (Cheng, 1996, P. 36).

- واتفق مؤيدو هذا المدخل على أن هناك ثلاثة أنواع من الأهداف المؤسسية، وهي (القيوتي، 2007، ص ص 171-173):
- الأهداف الرسمية: وتمثل الغرض الذي تحمله رسالة المؤسسة، وتصدر عادة في شكل وثيقة أو نظام أساسي.

- الأهداف التشغيلية: وتمثل الأهداف المترجمة على شكل سياسات فعلية، وهي تقود الأهداف والنشاطات والوظائف الفعلية التي تنجزها المؤسسة.
 - الأهداف العملية: وهي الأهداف التي يمكن قياس التقدم الذي أحرزته المؤسسة من خلال معايير ثابتة ومحددة.
- وعلى الرغم من أهمية مدخل الأهداف في دراسة الفعالية التنظيمية للمؤسسة، إلا أنه يواجه مجموعة من القصور، منها (أبو الوفا، وحسين، 1999، ص14):
- صعوبة التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين هذا من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة التوازن أيضاً بين حاجات العاملين في المؤسسة وبين اللوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسة.
 - صعوبة ترتيب الأهداف أو تحديد أولوياتها؛ حيث إنها تتغير وتتطور عبر الزمن.
 - وجود لبس أو غموض بين الأهداف والإستراتيجيات، فالأولى تعني الغايات المراد تحقيقها، والثانية تعني الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الغايات.
 - التعامل مع الأهداف كما لو كانت ثابتة ونهائية دون الأخذ في الاعتبار التغيرات في العوامل البيئية والسلوك التنظيمي.

2- مدخل موارد النظم (System Resources Approach):

يركز هذا المدخل على تفاعل المؤسسة مع بيئتها للحصول على الموارد (المدخلات)، وتتحدد الفعالية في ظل هذا المدخل بقدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتوفرة لها في بيئتها؛ لاقتناء الموارد التي تحتاجها. وفي ظل هذا المدخل تحل المدخلات واقتناء الموارد محل الأهداف. ويعتبر هذا المدخل أكثر فائدة من الناحية العملية في حالة ما إذا كانت هناك علاقات ارتباط مباشرة بين حصول المؤسسة على الموارد وبين تسويق مخرجاتها (عشبية، 2009، ص138).

وتعتبر المؤسسة فعالة في ظل هذا المدخل عندما تكون قادرة على التفاعل المستمر مع البيئة، وعندما تتوافر لديها القدرة في الحصول على الموارد

القيمة والمحدودة، والتوزيع المتوازن لهذه الموارد على الاحتياجات التنظيمية المتعددة، وليس بالضرورة تحقيق أقصى إشباع لنشاط واحد محدد (الملحم، 2007، ص 88).

ويركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على عدة جوانب، منها (أبو الوفا، وحسين، 1999، ص 15):

أ - قياس قدرة المؤسسة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها.
ب - قياس كفاءة عمليات الإنتاج، وقدرة المؤسسة في الحفاظ على التوازن الداخلي للممارسات والعمليات التي تقوم بها كافة، في سبيل الوصول إلى المخرجات.

ج- قياس قدرة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
د - قياس الصحة التنظيمية، والتي تتحقق عندما توجد مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم، إلى جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم، بحيث يتوفر العلاج السريع للمشكلات والأمراض التنظيمية وهي لا تزال في أطوارها الأولى.

هـ- الاستقرار والتوافق الداخلي، من خلال قدرة المنظمة على امتصاص الصراعات الداخلية وإيجاد مجموعة العمل المتماسكة الراضية بما تعمل وبما تحصل.

و - الإنتاجية أو الإنجاز، والإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، أما الإنجاز فهو المحصلة النهائية لنشاطات المنظمة، ويرتبط بتكامل الأنشطة بحيث تسير العمليات كافة وفق تخطيط متقن، وأداء سلس، وأهداف محددة ومعلومة.

وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم أداء المؤسسات؛ إلا أنه قد تعرض للعديد من الانتقادات (Cameron, 1978, 605)، والتي كان من أهمها:

أ - عدم الفصل ما بين مفهومي الفعالية والكفاءة.
 ب-المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة في استقطاب الموارد، لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات (النواتج).
 ج-عدم ملاءمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المنظمات غير الربحية أو الخدمية كالجامعات، وذلك للافتراض القائم على توفير معلومات كمية قابلة للقياس.

د - الافتراض بأن المنظمات خالية من الصراعات والمعوقات الداخلية.
 هـ-تعدد مكونات النظام الداخلية والخارجية يعني تعدد قيمها واختلاف وجهات النظر فيما يجب أن تكون عليه أهداف المنظمة، ووسائل تنفيذها، واختيار تطبيق مقاييس الفعالية.

وفي ضوء هذا المدخل يمكن النظر إلى المؤسسة على أنها نظام يتكون من عدد من العناصر التي تتفاعل مع بعضها باعتماد متبادل، وتأخذ المؤسسة مدخلاتها من البيئة على الموارد مثل التسهيلات المادية والأفكار والمواد الخام والأفراد والأموال وغيرها، ثم تعود هذه الموارد بعد ذلك إلى البيئة في شكل سلع وخدمات.

3-مدخل العمليات الداخلية (Internal Process Approach):

يعتمد هذا المدخل على العمليات التنظيمية الداخلية باعتبارها خصائص محددة لفعاليات المؤسسات، وتتصف المؤسسات في ظل هذا المدخل بعدد من الخصائص التنظيمية، منها: تقليل الإجهاد والتوتر داخل المؤسسة، وتحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، والاستفادة من طاقات الأفراد بأفضل صورة ممكنة، وتدفق المعلومات بسلاسة رأسياً وأفقياً داخل المؤسسة، وسهولة أداء الأعمال المختلفة (عشبية، 2009، ص139).

وتقاس فعالية المؤسسة بمدى الوعي بطبيعة عملياتها الداخلية، والعوامل التي تحكم أداءها وتحدد علاقاتها مع بيئتها الخارجية، ومدى قدرة المؤسسة على السيطرة على هذه العمليات، وإحداث تغييرات مخططة فيها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها، والاستجابة للتغيرات التي تستجد في داخل وخارج

المؤسسة، ويركز هذا المدخل على تطوير ممارسات عملية من أجل تعزيز ما يلي (Cameron, 1978)، (P. 605):

- وجود مناخ عملٍ إيجابيٍّ، وتنامي روح الفريق.
- وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة.
- توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين؛ مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي.
- وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين.
- ارتفاع دافعية العاملين وولائهم للمؤسسة.

وتكون المؤسسة فعالة عندما تتوفر كفاءة التنظيم الداخلي وتتناسق عملياته مع بعضها بعضاً، وبالتالي فإن أهم مقاييس فعالية هذا المدخل، هي: المرونة، والكفاءة، وتتناسق العمليات، والحصول على العمالة واستقرارها وتمييزها، بالإضافة إلى توافق الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية، وكفاءة تدفق المعلومات (Cameron, 1981, P. 26).

ويؤخذ على هذا المدخل لدراسة الفعالية التنظيمية ما يلي (الشواف، 1989، ص60):

- صعوبة تحديد العمليات التنظيمية وبخاصة المتعلقة بالتفاعلات بين الأفراد والجماعات، وفيما بينهم وبين المؤسسة.
- التركيز بدرجة كبيرة على الوسائل وإهمال الغايات؛ إذ يتم تجاهل الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها ودورها في تحديد فعاليتها.
- صعوبة جمع البيانات عن العمليات، وعدم دقتها في كثير من الأحيان، الأمر الذي يصعب معه تحديد ما إذا كانت المؤسسة فعالة أو غير فعالة.

4- مدخل القيم المتنافسة (Competing Values Approach):

يرتبط هذا المدخل بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات، والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، إذ يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف، ويعتبر الفعالية التنظيمية مشكلة إدراكية ذات أبعاد ثلاثة تتمثل في (أبو الوفاء، وحسين، 1999، ص ص16، 17):

- الاهتمام بالعاملين.
- الاهتمام بمرونة التنظيم.
- الاهتمام بالوسائل والغايات التنظيمية.

ويصلح مدخل القيم المتنافسة لدراسة الفعالية التنظيمية خلال المراحل المختلفة لدورة حياة المؤسسة أو المراحل المبكرة المختلفة لعمليات التطوير في العديد من المؤسسات.

ويقدم مدخل القيم المتنافسة أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، تتمثل في (مسلم & عمر، 2007، ص162):

أ - نموذج العلاقات الإنسانية: ويعكس التركيز الداخلي مع استخدام هيكل مرن، وغاياته هي: تحقيق التماسك، وتنمية أعضاء هيئة التدريس، ورفع رضاهم عن العمل. كما يرتبط بمدى تسهيل المؤسسة لمشاركة الهيئة العاملة في عملية صنع القرار، وتدريب أعضاء هيئة التدريس.

ب- نموذج النظام المفتوح: ويعكس التركيز الخارجي مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المؤسسة إلى تحقيق النمو، والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية، وتسعى المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

ج- نموذج الهدف العقلاني: ويعكس التركيز الخارجي مع استخدام هيكل جامد، وتهدف المؤسسة إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة، ويرتبط بمدى قدرة المؤسسة على وضع الأهداف العامة والخاصة على التخطيط النسقي للمستقبل.

د - نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التركيز الداخلي مع استخدام هيكل جامد، وتهدف المؤسسة إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، ويرتبط هذا النموذج بمدى قدرة المؤسسة على تناقل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، ووجود نظم جيدة للاتصال.

5- مدخل جمهور المستفيدين (Multiple Constituency Approach)

يقيس هذا المدخل الفعالية التنظيمية بدرجة إشباع المؤسسة لحاجات وتوقعات جمهور المتعاملين معها، والذي يتمثل في كل الجماعات التي تؤثر أو تتأثر بالمؤسسة مثل العاملين والعلماء، وأية جماعات أخرى يعتبر تعاونها ضروريًا لبقاء المؤسسة (عشبية، 2009، ص139).

ونظرًا لتعدد الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة وتباين أهداف كل منها فقد تعددت وجهات النظر حول ضرورة وضع أولويات معينة نحو تفضيل طرف أو أطراف معينة على الأطراف الأخرى، ويتضح ذلك فيما يلي (Tusi, 1989, PP. 189-190).

أ - الأولوية للقوة: إذ يجب إشباع حاجات الأطراف القوية قبل بقية الأطراف؛ لأنها تؤثر بشكل مباشر على استمرار المؤسسة وبقائها.

ب- الأولوية لتحقيق العدالة الاجتماعية: إذ تسعى المؤسسة إلى إشباع حاجات الأطراف الأقل قوة؛ لكي توازن اهتمامات الأطراف القوية، وحتى تتحقق المساواة والفعالية التنظيمية.

ج- الأولوية للأطراف الخارجية: حيث إن الاهتمامات يجب أن توجه إلى الأطراف التي توجد في البيئة الخارجية للمؤسسة؛ لأنهم أكثر تأثيرًا على مدخلات ومخرجات المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المدخل ما يلي (المصري، 2012، ص182):

- يصعب تقييم فعالية المؤسسة؛ نظرًا لتغير الأطراف ذات المصلحة من وقت لآخر، وكذلك تغير حاجاتهم ورغباتهم.
- لا يأخذ في اعتباره الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة وتأثيره على أداء المؤسسة.
- يصعب الوصول إلى تقييم فعالية المؤسسة؛ نظرًا لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من الأطراف ذات المصلحة.

ومن العرض السابق لمدخل دراسة الفعالية التنظيمية، يتضح ما يلي:

- أن كل مدخل يحاول التركيز على أبرز الخصائص التنظيمية للمؤسسات.
- أن كل مدخل ينفرد بمعايير مختلفة للحكم على مدى فعالية المؤسسة.
- أن جميع المداخل تبحث عن الطريق الأمثل الذي يحقق قدر أكبر من النجاح للمؤسسة.
- أن كل مدخل من مداخل دراسة الفعالية التنظيمية قد يعتبر مناسباً لأنواع معينة من المؤسسات وغير مناسب لأنواع أخرى، وقد يصلح لظروف معينة ولا يصلح لظروف أخرى.

ثالثاً - مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:

- تختلف مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية باختلاف المدخل المستخدم في دراستها، حيث التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وتعاضم دورها، وتتمثل مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية فيما يلي (مصطفى، 2005، ص ص 195، 196) (القيوتي، 2007، ص 144) (عامر، وعبد الوهاب، 2008، ص ص 88، 89):
- الفعالية الكلية: وتتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين لهم علاقة بالمؤسسة.
 - الإنتاجية: وتتمثل في حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتقاس على مستوى الأفراد أو الجماعات، وعلى مستوى المؤسسة، أو على المستويين معاً.
 - الكفاءة: وتعني النسبة التي تعكس المقارنة بين أداء القسم وتكاليفه.
 - الربحية: وتعني كمية الإيراد الناتج من المبيعات بعد خصم التكاليف، ويعبر عنها بنسبة العائد على الاستثمار أو نسبة العائد على المبيعات الفعلية.
 - الجودة: وترتبط بمستوى جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
 - إصابات العمل: وتقاس بمدى تكرارها، والزمن الذي تستغرقه، وما ينتج عنه من خسائر مادية وبشرية.

- النمو: ويتمثل في معدل الزيادة في بعض المتغيرات، مثل: الأصول، والمبيعات، والتجديدات، والابتكارات، وحجم القوى العاملة، والطاقة الكلية للمؤسسة.
- معدل الغياب: ويستدل عليه في حالات الغياب عن العمل دون عذر.
- معدل دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تركوا العمل بمحض إرادتهم، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- الرضا الوظيفي: ويتمثل في رضا العاملين عن استقرارهم الوظيفي، وفرص الترقية، والأجر، وبيئة العمل، وإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه.
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد لأداء العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة.
- الروح المعنوية: وترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة، ومدى شعورهم بالانتماء.
- الرقابة: وتعني قدرة القيادة على ضبط وتوجيه سلوك الأفراد بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة.
- تحقيق التماسك: والتقليل من الصراعات، من خلال التعاون والتنسيق، وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- المرونة والتكيف: وتعني قدرة المؤسسة على إحداث التغيرات اللازمة في أنظمتها وإجراءاتها بما يتناسب مع التغيرات التي تحدث في البيئة.
- التخطيط وتحديد الأهداف: وتعكس قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي يتم من خلاله تحقيق هذه الأهداف، وإنجاز عملياتها المستقبلية.
- الاندماج والتوافق: ويكون بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- مدى القبول: ويعبر عن الرضا عن أهداف المؤسسة، وصدق الأهداف ووضوحها، ومدى انسجام قيم المؤسسة مع قيم المجتمع.

- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق داخل المؤسسة على بعض المسائل الإشرافية، مثل: تفويض السلطة، وتوقعات الأداء، والروح المعنوية.
- المهارات الشخصية للمدير: وتشير إلى مستوى المهارات المتوفرة لدى المدير في تعامله مع رؤسائه ومرؤوسيه؛ بما يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين، والحث على الأداء المتميز.
- المهارات العملية للمدير: وتعني مستوى المهارة التي يتحلى بها المدير، والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- إدارة المعلومات والاتصالات: وترتبط بسهولة انتقال البيانات والمعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية وبالسرية المطلوبة.
- الاستعداد: وهو حكم إجمالي يتصل باحتمالات نجاح المؤسسة في إنجاز المهام عندما يطلب منها ذلك، وما قد تكلف به من أعمال.
- الاستفادة من البيئة: وتشير إلى مدى نجاح المؤسسة في التفاعل مع المتطلبات البيئية، ومدى توافر القدرة على تدبير الاحتياجات في الوقت المناسب.
- التقييم الخارجي: ويتمثل في تقييم المؤسسة من البيئة الخارجية والمتمثلة في الأفراد والمؤسسات التي تتعامل معها، وقدرة المؤسسة على إعطاء صورة طيبة وسمعة حسنة.
- الاستقرار: ويتمثل في قدرة المؤسسة واستعدادها الدائم للمحافظة على الهيكل والبناء الوظيفي وأعمالها، وتأمين الموارد ومستوى الأداء وبخاصة في وقت الأزمات.
- تكلفة الإدارة: وتتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة، مقابل ما يؤديه من أعمال.
- المشاركة في الإدارة: وتعني مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وبخاصة تلك القرارات التي تؤثر عليهم.

- التدريب والتطوير: ويشير إلى مقدار الجهد الذي تبذله المؤسسة لرفع كفاءة مواردها البشرية.
- مستوى الإنجاز: ويشير إلى مدى وضع معدلات إنجاز عالية لأهداف جديدة، وتشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

ومن خلال ما سبق يتضح، الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة، حيث إن تحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر؛ فمثلاً رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق التماسك، وبالتالي رفع الروح المعنوية وتحقيق الإنجاز.

رابعاً - أبعاد الفعالية التنظيمية:

إن الفعالية التنظيمية عملية مستمرة؛ بمعنى أنه إذا تحققت لإحدى المؤسسات، فهذا ليس ضماناً لتحقيقها في المستقبل، خاصة في ظل التغيرات المتلاحقة والمتسارعة، وفيما يلي نتناول أبعاد الفعالية التنظيمية.

1- الرضا التعليمي للطالب:

يعرف الرضا التعليمي بأنه اتجاه إيجابي يحقق الميول التعليمية للطالب، فيدرك أن الكلية أو الجامعة أكثر ملاءمة لقدراته وميوله وسماته الشخصية وقيمه، كما تشبع لديه حاجاته الحالية والمستقبلية اجتماعياً ونفسياً ومهنياً واقتصادياً. وهو عبارة عن مشاعر الطالب تجاه تخصصه أو دراسته، من حيث حبه وتقديره لهذا التخصص، والنتائج من أنه يحقق له النجاح والوصول إلى غاياته (محمود، والبحيري، 2007، ص22).

ويعد الرضا التعليمي للطالب دلالة على الأداء الفعلي والمتوقع من قبل الطالب؛ ففي حالة عجز الأداء عن المتوقع فإن الطالب يكون في حالة من الاستياء، وفي حالة تطابق الأداء مع المتوقع فإن الطالب يشعر بالسعادة. أما في حالة تجاوز الأداء ما هو متوقع من قبل الطالب، فإن الطالب يتحول من الرضا إلى الولاء للمؤسسة التعليمية، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بها، وهي الحالة التي تبحث عنها مؤسسات القرن الحادي والعشرين (Kotler, 2001, P. 36).

ويعتبر الرضا التعليمي للطالب من الدلائل والمؤشرات الصادقة التي نتعرف من خلالها على مدى تقدم الجامعة، وجودة الخدمات المقدمة فيها، وتفوقها في مصاف الجامعات العالمية (صوالحة، والعمرى، 2013، ص406).
ويؤدي الرضا التعليمي دورًا كبيرًا كحافز ودافع للطالب على النجاح، وبخاصة عندما تتقارب توقعاته عن كليته وجامعته مع ما يحصل عليه فعلاً منها، أو عندما يشعر أن الخدمة التعليمية المقدمة أكثر ملاءمة لقدراته واستعداداته، وتلبي حاجاته وطموحاته.

2- النمو الأكاديمي للطالب:

تعد الجامعات البيئة العلمية التي تتبلور فيها القدرات والخبرات، وتصل فيها المهارات، وهي القادرة على توفير الكفاءات المؤهلة، والمناسبة في الكم والكيف لمتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.

ويهدف النمو الأكاديمي إلى مساعدة الطالب على اكتشاف قدراته وإمكاناته، ومعاونته على اتخاذ القرارات التي تتصل باختيار التخصص المناسب، والتغلب على الصعوبات التي تعترض مساره الدراسي (المغامسي، 2005، ص52).

ويعتبر النمو الأكاديمي دالة على العديد من المتغيرات التي يتعلق بعضها بالخصائص المعرفية والدافعية، ويتعلق بعضها الآخر بخصائص بيئة التعلم، بالإضافة إلى متغيرات أخرى تتعلق بأساليب وطرق التدريس والمناهج الدراسية. وتعد عمليات التعلم من أهم المتغيرات المعرفية التي تؤثر في أداء الطالب (أبو العلا، 2002، ص248).

ويمثل محتوى المناهج والمواد الدراسية البنية المعرفية لتعليم الطلاب، إذ تقوم على أساسها معظم فعاليات التعليم والتعلم والأنشطة التعليمية؛ من تفاعلات، ونقاشات، وقياس، وتقويم لتحصيل الطلاب، بهدف نمو الطلاب عقلياً وسلوكياً وقيماً.

ويتضح أن النمو الأكاديمي عملية تهتم بمساعدة الطالب على اختيار نوع الدراسة الملائمة، والتغلب على الصعوبات التي تعترضه، وتبصيره بكيفية

رسم خطته التعليمية التي تتناسب مع قدراته، وجعله يتخذ القرار المناسب بشأن الحلول اللازمة للصعوبات التي يعاني منها.

3- النمو الشخصي للطالب:

يقصد بالنمو الشخصي للطالب تلك الممارسات المخططة التي تقوم بها الجامعة لبناء شخصية الطالب من الجوانب: المعرفية، والوجدانية، والمهارية، وبصورة متوازنة ومتكاملة وبنفس الدرجة من الاهتمام، وعدم التركيز على جانب معين وإهمال الجوانب الأخرى، أو إعطائها أهمية أقل من غيرها (الشاماني، 2014، ص ص 249، 250).

وتعتبر الأنشطة الطلابية مجالاً أساسياً لإثراء معلومات الطالب وخبراته العلمية والحياتية، وتشكيل اتجاهاته الإيجابية، وإكسابه المهارات والخبرات العلمية، وتحقيق التواصل بينه وبين زملائه وأساتذته، وتوفير حيز من الأمان الاجتماعي، كما أنها تعمل على تقوية روح المشاركة الجادة والعمل بروح الفريق بما يحقق بناء شخصية الطالب (القطب، 2006، ص 344).

وبذلك نجد أن النشاط الطلابي يهدف إلى توفير النمو المتكامل لشخصية الطالب، وتكوين الاتجاهات المرغوبة، ودعم العلاقات الإنسانية السوية بين الطلاب، من خلال غرس حرية التعبير عن الرأي، وتنمية القدرة على النقد البناء.

ويعد الأستاذ الجامعي العنصر الأساسي والجوهري في العملية التعليمية، حيث يقود العمل التربوي والتعليمي، ويتعامل مع الطلاب مباشرة، مما يكون له أكبر الأثر في تكوينهم الاجتماعي والقيمي. حيث يعتبر حلقة الاتصال بين المعارف والمهارات والاتجاهات في مجال تخصصه وبين الطالب (عمران، 2008، ص 547).

ونمط إدارة قاعة الدرس هو المسئول عن توفير المناخ الإنساني والاجتماعي الذي يعطي من قدر الطالب، ونشر ثقافة تقبل النقد البناء وقبول الآخر، واحترام الفكر المخالف.

4- النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس:

تعرف التنمية المهنية بأنها: "نظام لتحسين وتطوير وتوسيع المعرفة والمهارات، وتتضمن تنمية القدرات الفردية الضرورية للإنجاز الأمثل للواجبات الوظيفية والمهنية أثناء الحياة الوظيفية" (خليل، 2007، ص496).

وتهدف برامج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في الجامعات إلى تحقيق مزيد من الفعالية للعمليات التعليمية، ويمكن تناول أهم هذه الأهداف كالاتي (العويلي، 2009، ص586):

- اكتساب قدرات ومهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، ومهارات التخطيط، والارتقاء في تدريس المحاضرات.
 - تحسين وتحديث معارف أعضاء هيئة التدريس الأكاديمية، وتطوير مهاراتهم التدريسية.
 - مواكبة المستجدات في مجال نظريات التعليم والتعلم، والعمل على تطبيقها؛ لتحقيق الفعالية في التعلم.
 - مواكبة المستجدات في مجال التخصص، وتطبيق كل ما هو جديد.
 - الارتقاء بالممارسات المهنية، وإيجاد روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس.
 - تنمية قدرات عضو هيئة التدريس في المجال العلمي والمهني.
- ومما سبق يتضح، تعدد وتنوع مجالات التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في الجامعات؛ مما يدعو إلى ضرورة تطوير برامج التنمية المهنية، وذلك بارتكازها على مبادئ: الشمولية، والتنوع، والاستمرارية، بالإضافة إلى استحداث نظم تنمية مهنية متطورة من خلال استخدام تكنولوجيا التعليم من بعد، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى فعالية مؤسسات التعليم الجامعي.

5- رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل:

يعرف الرضا عن العمل بأنه: "درجة إشباع الفرد التي تجعله راضيًا عن عمله مقبلاً عليه، ومحققًا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية، ومتناسبًا مع

ما يريده الفرد من عمله، وما يحصل عليه في الواقع (محمود، والبحيري، 2007، ص22).

ويتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل منها (البابنة، 2014، ص283):

أ - العوامل الشخصية: وهي ترجع للشخص نفسه، فيما يتعلق بقدراته ومهاراته، ويمكن قياسها بتحليل خصائصه، مثل: التعليم، والسن، والمستوى الوظيفي، إلا أنه من الصعب استخدامها لتحسين درجة الرضا عن العمل لدى الفرد.

ب- العوامل المرتبطة بظروف العمل: وهي تتعلق أساسًا بظروف بيئة العمل داخل المؤسسة، وبإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها.

ج- العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل: عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والأهمية وتوافر للمعلومات، يكون هناك ضمانًا نسبيًا للرضا عن العمل.

د - العوامل المتعلقة بالتنظيم والإدارة: عندما يدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه؛ تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة.

وتتلخص مظاهر عدم الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تكرار الغياب، وطلب الإجازات من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- كثرة دوران العمل في الإدارات المختلفة.
- التذمر وكثرة الشكوى، والانتقادات بين أعضاء هيئة التدريس.
- عدم توفر بيئة العمل المناسبة، وضعف العلاقات بين الزملاء.
- الشعور بعدم الأمان الوظيفي.

6- الصحة التنظيمية:

تعد المؤسسات التعليمية ذات الصحة التنظيمية هي القادرة على البقاء من خلال التغلب على التحديات والتهديدات الداخلية والخارجية، وتعمل الجامعات ذات الصحة التنظيمية في ضوء مستويات عالية من الانسجام والتناسق بين المستويات التنظيمية.

ومن العوامل المؤثرة على الصحة التنظيمية: الضغوط المهنية، وسلبية الروح المعنوية، وقلة الرضا الوظيفي، وضعف الدافعية، وعدم انضباط الطلبة، وتلاشي الحافزية المادية أو المعنوية من قبل الإدارة الجامعية، الأمر الذي يؤدي لتقليدية الأداء المهني (عيداروس، 2013، ص46).

وتتلخص أبعاد الصحة التنظيمية فيما يلي (ناصر، وهاشم، 2007، ص ص16، 17):

أ - التركيز على الأهداف: بمعنى وضوح الهدف لجميع العاملين في الجامعة وقابلية تحقيقه في البيئة الجامعية.

ب- كفاية الاتصالات: وتعني توافر قنوات مفتوحة للاتصالات في جميع الاتجاهات في الجامعة، ومن الجامعة إلى البيئة المحيطة؛ بما يؤدي إلى توفير البيانات والمعلومات التي تحتاج إليها الجامعة.

ج- التوازن الأمثل للسلطة: أي إحداث التوازن والمساواة في توزيع الصلاحيات على أفراد المجتمع الجامعي بحيث يكون المرؤوسون قادرين على التأثير في رؤسائهم، والأكثر أهمية أن يدركوا أن رؤسائهم يمكن أن يمارس نفس التأثير مع رؤسائهم.

د - الانتفاع والاستغلال للموارد: بمعنى الاستغلال الأمثل للموارد المادية وكذلك البشرية في الجامعة، بما يتناسب مع قدراتهم، وتحقق لهم الإشباع والرضا، ويجعلهم يشعرون بالنمو والتطور في وظائفهم.

هـ- درجة الابتكارية: أي الميل إلى استحداث إجراءات جديدة، والتحرك تجاه أهداف جديدة وتوفير أنواع جديدة من الخدمات التي تقدمها الجامعة كمنظمة خدمية.

و- التماسك: ويشير إلى تماسك جماعة العمل في الجامعة الناتج عن التفاعل والانسجام فيما بين أفرادها؛ بما يؤدي إلى انتماء الأفراد للجامعة ورغبتهم للعمل فيها.

ز - الاستقلالية: بمعنى تمتع الفرد داخل الجامعة بدرجة الحرية والاستقلالية في العمل داخل إطار سياسة الجامعة، وهذه يشير أيضا إلى عدم استجابة الجامعة للمطالب الهدامة (غير البناءة من الخارج).

ح- التكيف: أي القدرة على العمل في إطار البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، والتكيف مع التغيير، وهذا يعكس قدرة الجامعة على إحداث تغييرات تصحيحية بمعدل أسرع من التغيير في البيئة المحيطة، أي الحفاظ على الاستقرار والثبات مع مواجهة متطلبات البيئة الخارجية.

ط- السلوك الأخلاقي: يرتبط بمحصلة مشاعر الأفراد المتمركزة حول مشاعر الرفاهية، والرضا والسعادة.

مما سبق يتضح، أن الفعالية التنظيمية تتطلب من المؤسسات أن يتم الاستمرار في عمليات التطوير المؤسسي ومتابعة عدد من المؤشرات التي تظهر هذا التطوير، وبما يتوافق مع طبيعة الإطار الهيكلي، ويتطلب القيام بذلك ما تفرضه التحديات التي تواجه عمل المؤسسات، وخاصة في ظل الحاجة للبقاء والنمو، وتمثل الفعالية التنظيمية المحصلة النهائية لأداء المؤسسات وتظهر مستويات التفاعل والانسجام بين مكونات المؤسسة والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.

وأيضًا تتصل الفعالية بشكل وثيق بنظام تقويم الأداء الوظيفي وما يتحقق لدى الأفراد من مستويات الرضا والولاء التنظيمي، وتتطلب الفعالية وجود دور لعنصر الابتكار، وأن يتركز على الجوانب المتعلقة بالانسجام مع البيئة الخارجية والتغلب على متغيراتها، وكذلك التوافق مع متطلبات المستفيدين.

المبحث الرابع - العلاقة بين رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية:

يعد مدخل رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة، وهي: (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي، ورأس المال المعلوماتي) أحد أهم المداخل الأساسية التي تؤثر في نجاح الجامعات، وتحقيق مركز متميز في مجال عملها، وتطوير وحدات العمل بها وتحسينها، ورفع تنمية القدرات

الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس، واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمواجهة العمليات التي تعوقها.

ويعتبر رأس المال الفكري من المداخل الرئيسية التي تؤدي دوراً في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات؛ لما له من دورٍ مهمٍّ في استثمار الأصول غير المادية، من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف إمكانياتهم المحتملة (السلمي، 2003، ص4).

ويمكن تناول العلاقة بين رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية من خلال

ما يلي:

أولاً - رأس المال البشري وعلاقته بالفعالية التنظيمية:

يعد رأس المال البشري من أهم أسس تكوين الفعالية التنظيمية واستمرارها في الجامعات - حيث يعد مدخل الجامعة ومخرجها الأساسي - وأن ما يتاح لديها من موارد مادية وتقنية ومعلوماتية، وما قد يتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً لإمكان الوصول إلى الفعالية التنظيمية؛ إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتحسين تلك الفعالية، لذلك لا بد من توفر المورد البشري المتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد العاملون في الجامعة (السلمي، 2001، ص104).

ويعد المورد البشري الذي يمتلك المعارف والخبرات المتفوقة على قمة الهرم الاستثماري ضمن هرم الاستثمارات الفكرية للجامعة، ولذا يعتبر المورد البشري المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار، وعنصرًا أساسيًا في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعة (نذير، وبدوي، 2010، ص16).

وتسعى الجامعات من خلال تنمية رأس المال البشري إلى المحافظة على سمعتها، وتحقيق رضا المستفيد؛ الذي يمثل رأيه قراراً مهماً لا بد وأن يأخذ في الحسبان، وهذا يتطلب المتابعة الدقيقة لاحتياجات المستفيدين سواء كان المستفيد الداخلي أو الخارجي، ويتمثل المستفيد الداخلي في أعضاء هيئة التدريس، والمستفيد الخارجي في الطالب والمجتمع، ولذا يجب أن تمارس الجامعات مسؤوليتها تجاه أعضاء هيئة التدريس، من حيث: رضاهم عن العمل،

والتتمية المهنية لهم؛ لتزويدهم بالمعارف والمهارات والممارسات المهنية، وكذلك الاهتمام بالرضا التعليمي للطالب، والذي يعد مؤشراً على جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة (قرني، والعتيقي، 2012، ص 287).

وترتبط الفعالية التنظيمية بالدرجة والكيفية التي تدار بها الموارد البشرية، من خلال توضيح مكونات وعناصر نظام الموارد البشرية، والعوامل الوسيطة التي تربط بين هذا النظام والهيكل والتنظيم المؤسسي، ومن العوامل الوسيطة المؤثرة على دور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية هي الكيفية التي يتم بها التخطيط والتنظيم للموارد البشرية، وكذلك طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والمناخ التنظيمي، وهي عوامل وسيطة التأثير بين الموارد البشرية والفعالية التنظيمية (الوكيل، 2015، ص 235).

ويتضح مما سبق، أن الاهتمام برأس المال البشري من حيث المستوى العلمي والخبرات العلمية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين وإنتاجيتهم، ومدى فعالية عمليات التدريب المقدمة لهم ومدى مشاركتهم في صنع القرار وكذلك مستويات التعلم والمعرفة والمهارات والكفاءات والتأهيل العلمي والخبرات المرتبطة بالعمل وروح المبادرة والقدرات الإبداعية؛ يؤدي إلى تحقيق أبعاد الفعالية التنظيمية من حيث: الرضا التعليمي للطالب، والنمو الأكاديمي للطالب، والنمو الشخصي للطالب، ورضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل.

ثانياً - رأس المال الهيكلي وعلاقته بالفعالية التنظيمية:

يعبر رأس المال الهيكلي عن نظام وهيكل الجامعة، وهو يضم الأدوات والتقنيات ومجموعات العمل، ويشمل: الأنشطة، والبنى التحتية الموظفة في عمليات الإبداع، والمشاركة، ونشر المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس؛ والتي تساعد رأس المال البشري على الأداء وتحويل المعرفة (عطية، 2008، ص 150). وبالتالي يعكس القدرات والمواهب والاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي، مثل: أنشطة التطوير، والمعرفة العلمية، ومستويات جودة الخدمات المقدمة للمستفيد، وقدرة الجامعة التنظيمية التي تلبى متطلبات المستفيدين، وإذا

كانت الجامعة تمتلك أنظمة قديمة للقيام بفعاليتها فإن رأس المال الهيكلي لن يصل مداه (الشمري، 2013، ص272).

وتسعى الجامعات من خلال تنمية رأس المال الهيكلي إلى تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى أعضاء هيئة التدريس، ونشر المعرفة؛ من أجل تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين، وتطوير البنية التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للجامعة (عزوز، 2014، ص93)، وذلك يؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية للجامعة؛ حيث إن الهيكل التنظيمي المرن والإدارة الجامعية القابلة للتكيف والراغبة في التغيير ينعكس على الصحة التنظيمية للجامعة، ويشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل والعطاء بشكل أكثر من أجل العملية التعليمية داخل الجامعة.

ومن أهم عناصر رأس المال الهيكلي اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات، والابتكارات والاختراعات، وثقافة الجامعة ونظمها، والإجراءات التنظيمية وإستراتيجياتها، ويتضمن تطوير النظام الداخلي للجامعة بما يرتبط به من تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، وانسياب الأفكار الإبداعية (قرني، والعتيقي، 2012، ص268)، مما ينعكس على رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل؛ حيث يعتزون بالجامعة التي يعملون فيها. والنمو المهني للطلبة؛ إذ توفر الجامعة كل ما يستجد من مصادر التعلم من خلال اقتناء أحدث البرمجيات والتكنولوجيات.

ويتضح مما سبق، أن تنمية رأس المال الهيكلي من خلال سعي الجامعة إلى تحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري، واعتماد هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة؛ للتكيف مع المنافسة القائمة على المعرفة، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع الإبداع والابتكار، وتقديم برامج أكاديمية جديدة؛ تؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من حيث: النمو الأكاديمي للطلاب، ورضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل، والصحة التنظيمية، والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس. وكذلك عندما تتحقق الفعالية التنظيمية فإن ذلك ينعكس على رأس المال الهيكلي من خلال زيادة إنتاجية الجامعة من أفكار جديدة، وبراءات

الاختراع المسجلة لأعضاء هيئة التدريس، والدورات التدريبية المتاحة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، ونظام المعلومات والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً - العلاقة بين رأس المال العلاقتي والفعالية التنظيمية:

يعبر رأس المال العلاقتي عن العلاقة الناتجة بين الجامعة والمستفيدين الذين تتعامل معهم، مثل: رضا المستفيد، ومدى الاحتفاظ بالمستفيد من خلال الاهتمام بمقترحاته، وتلبية رغباته واحتياجاته (حسن، 2008، ص137)، ويعكس مدى قوة العلاقة التي تربط الجامعة بمستفيديها، حيث إن نقطة الانطلاق لأي جامعة دائماً هي المستفيدون، وهي نقطة الوصول أيضاً.

وتسعى الجامعات من خلال تنمية رأس المال العلاقتي عبر تشجيع العلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي؛ باعتبار أن الإبداعات تتم في إطار المجموعات غير الرسمية، لذا يجب تقوية العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين، ومساعدتهم على بناء شبكة اتصال داخلية بينهم، حيث إن الثقة القوية بين العاملين تشجع على تبادل المعرفة، وصقل المهارات (قرني، والعتيقي، 2012، ص268)، وذلك يؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية للجامعة؛ حيث إن بناء واستخدام قاعدة بيانات المستفيدين، والقدرة على تحديد حاجة المستفيد وتلبيتها ينعكس على رضا المستفيدين، والقدرة على جذب الطلبة، وكذلك تلبية رغبات واحتياجات أعضاء هيئة التدريس، وهذا ينعكس على رضاهم عن العمل. ومن أهم عناصر رأس المال العلاقتي تشجيع العمل التعاوني في الجامعات لتحقيق وظائفها الثلاث، سواء على مستوى التدريس؛ من خلال زيادة تفاعل أعضاء هيئة التدريس مع الطلاب، وتحفيز العمل التعاوني بين الطلبة، أو على مستوى البحث العلمي؛ من خلال تشجيع الأبحاث المتداخلة، أو من خلال خدمة المجتمع؛ بتشجيع العلاقات بين الجامعات والمؤسسات داخل المجتمع الخارجي (عبد العزيز، 2012، ص164)؛ مما ينعكس على: الرضا التعليمي للطلاب، ونموه الأكاديمي والشخصي، والصحة التنظيمية للجامعة، ويؤدي إلى زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير المستمرين.

وكذلك عندما يتحقق رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل، وعندما يبدي الطلبة رضاهم عن نظام التعليم في الجامعات، وتحفز الجامعة علاقة الطلبة بالمجتمع المحيط، وتكون العلاقات التنظيمية داخل الجامعة واضحة؛ فإن ذلك ينعكس على رأس المال الهيكلي من خلال سمعة الجامعة في المجتمع، وولاء المستفيد ورضاه عن الجامعة، وجذب مستفيدين جدد، وهذا يتطلب المتابعة الدقيقة لاحتياجات المستفيدين، وتمارس الجامعات مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال المتابعة الدورية والمستمرة لسمعتها، والمحافظة على المؤشرات الإيجابية، ومعالجة نقاط الضعف.

رابعاً - رأس المال المعلوماتي وعلاقته بالفعالية التنظيمية:

يعبر رأس المال المعلوماتي عن البنية التحتية التي تمتلكها الجامعة من: الحواسيب، وشبكات الاتصالات، وقواعد بيانات ومعلومات على درجة عالية من التقدم، ومواقع إلكترونية، وذلك من خلال توفير الأجهزة الإلكترونية التي تحتاجها الجامعات (عبد العزيز، 2012، ص161).

ويضم رأس المال المعلوماتي مختلف المعلومات حول آليات عمل الجامعات حول المحفظة الإستراتيجية للتكنولوجيا المعتمدة لديها، والخبرة لدى الأفراد المسؤولين عن البنى التحتية التكنولوجية، وهناك نوعان من التطبيقات التكنولوجية التي تسهم في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات، ويتمثل الأول في: التطبيقات المبنية على البنى التحتية التكنولوجية؛ والمتمثلة في تطبيقات معالجة البيانات، والثاني في: التطبيقات التحليلية المرتبطة بتعزيز المعلومات والمعرفة بين الوحدات والأقسام الداخلية للجامعة (أبو سويرح، 2015، ص345).

وتسعى الجامعات من خلال تنمية رأس المال المعلوماتي إلى تكوين رصيد معرفي نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أعضائها والمعرفة الصريحة التي تتمثل في رصيدها من خبراتها، بالإضافة إلى نشر هذه المعرفة في مختلف جوانب العمل الجامعي؛ لتوجيه نشاطاتها، والإنتاج والابتكار المستمر للمعرفة، بما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والتحسين المستمر في

أداء الجامعات لوظائفها (قرني، والعتيقي، 2012، ص257). وتساهم أنظمة المعلومات قواعد البيانات المستخدمة في الجامعات إلى تحسين العملية التعليمية والبحث العلمي بما ينعكس على الرضا التعليمي للطالب ورضا أعضاء هيئة التدريس ونموهم المهني والصحة التنظيمية من خلال وجود نظام جيد لتدفق المعلومات.

من خلال استعراض رأس المال الفكري، وكذلك الفعالية التنظيمية والعلاقة بينهما، يمكن استخلاص عدد من المعايير النظرية لرأس المال الفكري في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات كما يلي:

- تطوير مهارات رأس المال البشري في البحث العلمي، وتوجيهه لخدمة المجتمع، وحل مشكلاته وقضاياها.
- تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس من خلال تقديم خدمات تلبى احتياجاتهم وميولهم، وبث روح التعاون والتشارك فيما بينهم، بالإضافة إلى دعمهم مادياً، ومعنوياً.
- تعزيز العلاقات بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية؛ بهدف مواكبة المستجدات في مؤسسات التعليم، وتعزيز التعاون الأكاديمي، وتعزيز مكانة الجامعة أكاديمياً وعالمياً.
- تبني آليات واضحة ومعلنة لضمان التميز في رأس المال الفكري، من خلال: التركيز على البحث العلمي، وربطه بأهداف الجامعة وخطط التنمية المستدامة في المجتمع.
- العمل على توفير المناخ المناسب والمحفز لاستغلال ما لدى أعضاء هيئة التدريس من قدرات ومهارات ومعارف وأفكار إبداعية، ومنحهم الأمن الوظيفي والنفسي.
- إعطاء الطالب المزيد من الحرية في اختيار نوع التعليم الذي يتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله.

- وجود معايير دقيقة وموضوعية ومقننة تتبعها الجامعات في اختيار وانتقاء طلابها، بحيث تتوافق قدرات واستعدادات الطالب مع ما تحتاجه الجامعة، وبما يتلاءم مع برامجها.
- توفير بيئة تعليمية وعلمية مناسبة لأوضاع هيئة التدريس بكل ما تحتويه من: رعاية صحية، واجتماعية، وتعليمية، مما يؤثر إيجابياً على تلبية متطلبات رأس المال الفكري.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التنمية المستدامة التي ترتقي بهم؛ مما يحسن أداءهم وبخاصة في ظل ما تفرضه المتغيرات المجتمعية محلياً وعالمياً من تحديات تواجه الجامعات.
- تمكين الجامعات من إعداد مخرجات تتكيف مع التغير، وتتفاعل مع تحديات المستقبل، وتجعل خريجها يمتلكون المهارات المستقبلية، مثل: الإبداع، والابتكار، والتخيل، واتخاذ القرار.
- ابتعاد المناهج والمقررات الدراسية عن النمطية والشكالية، وأن ترتبط بخطط التنمية.
- وجود هياكل تنظيمية مرنة، تعكس الأهمية النسبية لأنشطة الجامعات المصرية، والأدوار التي تقوم بها، والغرض الذي وجدت من أجله.
- الارتقاء بمستوى البرامج المقدمة والأنشطة المصاحبة، مع إتاحة الفرصة للطلاب لتبادل الآراء مع أعضاء هيئة التدريس، بطريقة تتسم بالديمقراطية، بما يحقق الحرية الأكاديمية من التعليم.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة، وجعلها وسيلة لزيادة فرص التعليم.
- توجه الجامعات المصرية نحو إنتاج المعرفة والبحث العلمي؛ وذلك بهدف تحسين الفعالية التنظيمية.
- أن يوضع في الاعتبار الطاقة الاستيعابية للكليات وإمكاناتها المادية والبشرية في تحديد أعداد المقبولين، وبالتالي يصبح للكليات الحق في الاختيار العددي والنوعي للطلاب الذين يلتحقون بها.

- تمكين الطالب من القدرة على التواصل والحوار مع الآخرين والقدرة على الإبداع والابتكار.
- ارتباط نظام القبول في الجامعات بشكل وثيق باحتياجات المجتمع وخطط التنمية، مع تلبية رغبة الطالب وميوله واستعداداته في دراسة مجالات معينة أثناء التقديم للجامعة.
- التنمية المهنية المستدامة لعضو هيئة التدريس وإعداده أكاديمياً وتربوياً؛ مما يؤثر بصورة إيجابية على قيامه بالمهام التعليمية والبحثية والخدمية.
- توظيف التقنيات والأنظمة المعلوماتية والاتصالية الحديثة التي تمكن الإدارة الجامعية من أداء مهامها بالسرعة والجودة المناسبة.
- توافر الدعم المالي الذي يشجع الباحثين وأعضاء هيئة التدريس على الاستمرار في بحوثهم، وقدرتهم على مواجهة متطلباتهم المالية المتزايدة.
- تفعيل مشاركة مختلف مؤسسات المجتمع وقطاعاته في مختلف الجامعات سواء على مستوى اتخاذ القرار، أو تنفيذ أنشطة الجامعات.
- إغناء رأس المال البشري، وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة.
- الاهتمام بعقول البشر ومعارفهم داخل الجامعة بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز؛ لتتناسب مع احتياجات المؤسسات المختلفة في المجتمع.
- توفير فرص الإبداع والتميز، والعمل على اكتشاف المواهب والقدرات الإبداعية ورعايتها؛ مما يسهم في تخريج نوع جديد من الطلبة، قادرين على إنتاج المعرفة، وبالتالي المساهمة في بناء القدرة الذاتية لإنتاج المعرفة، ونشرها واستخدامها في تنمية المجتمع.
- تشجيع العمل التعاوني في الجامعات في تحقيق وظائفها الثلاث سواء على مستوى البحث العلمي من خلال تشجيع الأبحاث المتداخلة أو على مستوى التدريس من خلال زيادة تفاعل أعضاء هيئة التدريس مع الطلبة، وتحفيز

- العمل التعاوني بين الطلبة، أو من خلال المجتمع بتشجيع العلاقات بين الجامعات والمؤسسات داخل المجتمع.
- توفير قاعدة بيانات متجددة للجامعات المصرية على شبكة الإنترنت، وذلك من أجل الاستفادة المستدامة من العملاء سواء من خلال إمامهم بمخرجات الجامعات على جميع المستويات، وبالتالي تعمل الجامعات تسويقاً إلكترونيًا لمخرجاتها، أو من خلال التعرف على آرائهم وتحليلها.
 - التركيز على الطلبة واحتياجاتهم؛ من أجل الحفاظ على الطلبة الحاليين، واجتذاب طلبة جدد في المستقبل، وهذا يتطلب الوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي تستخدمها الجامعات في العالم، فالطلبة هم الذين يحكمون على مدى النجاح والتميز في الجامعة.
 - وضع نظام فعال للتواصل مع الخريجين والمستفيدين الآخرين من المجتمع، ووضع خطة إستراتيجية لتوسيع مجالات الخدمات الجامعية محليًا وإقليميًا وعالميًا، واجتذاب الطلبة المتميزين محليًا وعربيًا؛ نظرًا لما تمتلكه الجامعات من برامج متميزة.
 - توفير خدمة المراسلات الإلكترونية بين الأعضاء داخل الجامعة من خلال تفعيل استخدام بوابة الخدمات الإلكترونية.
 - أن يوجد نظام مفتوح للاتصالات يسمح بتناول الآراء والمعلومات بسهولة، وتضيق فيه الفجوة بين المشكلات الفردية واحتياجات العمل.
 - زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير المستمرين وإعطاء الأهمية لتطوير الذات على المستوى الفردي من خلال اكتساب الخبرة بالممارسة الفعلية للعمل.
 - أن يتسم التعامل بين الأفراد داخل الجامعة بالتعاون والتماسك والعمل بروح الفريق.
 - توفر الجامعة بيئة فكرية محفزة تساهم في نمو الطلبة أكاديميًا، وقدرتها على المحافظة على مستوى عالٍ من التحصيل العلمي للطلاب.
 - تتمتع الجامعات بقدرة كبيرة على استغلال قدرات موظفيها ومواهبهم وخبراتهم إلى أعلى درجة.

- تهيئة الظروف ومساعدة الطلبة لتمكينهم من استثمار قدراتهم وإمكاناتهم، وزيادة ثقتهم في أنفسهم، ونموهم اجتماعياً وعاطفياً وثقافياً من خلال إقامة الأنشطة والفعاليات: الاجتماعية، والثقافية، والفنية، والرياضية، والترفيهية.
- تعزيز النمو الأكاديمي للطلبة؛ من خلال مساعدتهم على اكتساب وتحسين معارفهم ومهاراتهم الأكاديمية في مجال التخصص.
- تعزيز النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس؛ من خلال توفير الفرص التي تساعد على تطوير قدراتهم، وصقل خبراتهم في مجالات: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
- زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل؛ عن طريق إيجاد نظام عادل وفعال للحوافز والمكافآت، وتهيئة ظروف عمل ملائمة، توفر مزيداً من الاستقرار.
- تحسين الممارسات والعمليات الداخلية، وتبني مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم إلى جانب المراجعة والمراقبة المستمرة لنتائج التنظيم. وكذلك إيجاد نوع من التوازن والتكامل ما بين أهداف الجامعة من جهة، وبين أهداف العاملين فيها ومصالحهم من جهة أخرى.
- تتمتع الجامعات بإدارة مرنة وقابلة للتكيف، وراغبة في التغيير، وتسود علاقات التعاون المتبادل بين جميع أعضاء هيئة التدريس.
- تواكب الجامعات متغيرات البيئة المتجددة، وحاجات المجتمع المغيرة.
- إيجاد مناخ جامعي قائم على احترام آراء أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم؛ مما ينتج مستويات عالية من الرضا الوظيفي لديهم.
- ضرورة إدراك العقل الإداري للجوانب التي تعزز الولاء لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وزيادة رغبتهم في العمل المثمر الخلاق، وتثنيهم المسؤولة، وتعمق إيمانهم برسالة الجامعة.

المبحث الخامس - واقع رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية، (دراسة ميدانية):

أولاً - إجراءات الدراسة الميدانية:

يوضح هذا الجزء أهداف الدراسة الميدانية، والأداة التي استخدمت لتحقيق هذه الأهداف، من حيث كيفية بنائها، وصياغتها، ومدى استيفائها لشروط الاستبيان الجيد، ويلي ذلك عرض عينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات.

أ- أهداف الدراسة الميدانية:

- 1- التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في الجامعات المصرية.
- 2- الوقوف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية.
- 3- التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية.

ب- أداة الدراسة:

استخدم البحث الحالي الاستبانة؛ باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل في مجتمع الدراسة، إذ تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخدامًا وانتشارًا. وتم بناء الاستبانة من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة، وتحديد المفردات التي تقع تحت كل بُعد. وعلى ضوء ما سبق تم تصميم أداة الدراسة في صورتها الأولية، حيث اشتمل محور الفعالية التنظيمية على (55) مفردة موزعة على ستة أبعاد، واشتمل محور رأس المال الفكري على (51) مفردة موزعة على أربعة أبعاد.

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من أساتذة التربية والتجارة؛ وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المفردات، ومدى ملاءمتها لهدف

الدراسة، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث: عدد المفردات، وشموليتها، وتنوع محتواها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إعادة صياغة بعض المفردات، واستبعاد بعضها، وإضافة أي مقترحات.

وفي ضوء ذلك ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية متضمنة عدد مفردات محور الفعالية التنظيمية (53) مفردة موزعة على ستة أبعاد، وعدد مفردات رأس المال الفكري (47) مفردة موزعة على أربعة أبعاد.

ج- صدق أداة الدراسة:

يعتبر الاستبيان صادقاً؛ إذا كان يقيس ما وضع لقياسه، وتوجد مجموعة من الدلائل التي تشير على صدق الاستبيان، منها:

- 1- الصدق الظاهري: حيث تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على مجموعة من المحكمين؛ وذلك لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى، ومدى تغطيتها لجوانب موضوع الدراسة، وتم اعتبار اتفاق المحكمين على عبارات الاستبانة بعد تعديلها في ضوء ما اقترح من آراء بمثابة صدق الأداة.
- 2- صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل مفردة من مفردات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه المفردة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل مفردة من مفردات أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول (1)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين كل مفردة من مفردات
أبعاد "رأس المال الفكري".

متطلبات رأس المال المعلوماتي		متطلبات رأس مال العلاقات		متطلبات رأس المال الهيكلي		متطلبات رأس المال البشري	
معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة
0.732	1	0.774	1	0.752	1	0.776	1
0.753	2	0.706	2	0.713	2	0.759	2
0.721	3	0.773	3	0.635	3	0.802	3
0.820	4	0.626	4	0.699	4	0.844	4
0.621	5	0.747	5	0.593	5	0.722	5
0.754	6	0.670	6	0.773	6	0.808	6
0.852	7	0.841	7	0.669	7	0.748	7
0.646	8	0.754	8	0.806	8	0.772	8
0.609	9	0.793	9	0.724	9	0.632	9
0.743	10	0.786	10	0.767	10	0.852	10
		0.743	11	0.686	11	0.744	11
		0.762	12	0.738	12		
		0.754	13	0.572	13		

يتبين من الجدول السابق، أن معاملات ارتباط بيرسون بين كل مفردة
من مفردات محور (رأس المال الفكري)، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه
دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبذلك تعتبر جميع المفردات صادقة لما
وضعت لقياسه.

جدول (2):

يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين كل مفردة من مفردات
أبعاد "الفعالية التنظيمية".

الصحة التنظيمية		النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس		رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل		النمو الشخصي للطلاب		النمو الأكاديمي للطلاب		الرضا التعليمي للطلاب	
معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة
0.564	1	0.828	1	0.769	1	0.667	1	0.780	1	0.637	1
0.575	2	0.694	2	0.759	2	0.792	2	0.783	2	0.536	2
0.771	3	0.852	3	0.746	3	0.591	3	0.717	3	0.724	3
0.716	4	0.787	4	0.553	4	0.585	4	0.670	4	0.609	4
0.837	5	0.745	5	0.811	5	0.730	5	0.679	5	0.811	5
0.755	6	0.772	6	0.854	6	0.753	6	0.702	6	0.671	6
0.675	7	0.542	7	0.821	7	0.568	7	0.663	7	0.753	7
0.758	8	0.820	8	0.743	8	0.741	8	0.649	8		
0.835	9			0.751	9	0.722	9	0.684	9		
						0.557	10	0.794	10		

يتبين من الجدول السابق، أن معاملات ارتباط بيرسون بين كل مفردة من مفردات محور (الفعالية التنظيمية)، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وبذلك تعتبر جميع المفردات صادقة لما وضعت لقياسه.

د- ثبات الاستبانة:

لحساب ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة على النحو التالي:

جدول (3)

يوضح نتائج معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة.

م	المحور	البعد	عدد المفردات	معامل الثبات

0.926	11	متطلبات رأس المال البشري	رأس المال الفكري	1
0.938	13	متطلبات رأس المال الهيكلي		2
0.919	13	متطلبات رأس مال العلاقات		3
0.931	10	متطلبات رأس المال المعلوماتي		4
0.970	47	معامل الثبات لمحور رأس المال الفكري		
0.812	7	الرضا التعليمي للطالب	الفعالية التنظيمية	1
0.822	10	النمو الأكاديمي للطالب		2
0.811	10	النمو الشخصي للطالب		3
0.801	9	رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل		4
0.908	8	النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس		5
0.837	9	الصحة التنظيمية		6
0.941	53	معامل الثبات لمحور الفعالية التنظيمية		

يتضح من قيمة ألفا كرونباخ، أنها كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمحور "رأس المال الفكري" (0.970)، وبلغت لمحور "الفعالية التنظيمية" (0.941)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ومن ثم صلاحيتها للتطبيق. و- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (387) عضو هيئة تدريس؛ منهم (65) أستاذًا، و (130) أستاذًا مساعدًا، و (202) مدرسًا، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية من مجتمع أعضاء هيئة التدريس في جامعات: كفر الشيخ، ودمنهور، وطنطا.

ثانيًا - نتائج الدراسة الميدانية:

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال استعراض نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل مفرداتها. ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الثلاثي، حيث تراوحت مدى الاستجابة من (1-3) وبتدرج ثلاثي حيث تم إعطاء استجابة كبيرة (3) ومتوسطة (2)، وضعيفة (1). والجدول التالي يوضح تصنيف مستويات استجابات أفراد العينة:

جدول (4): يوضح تصنيف مستويات استجابات أفراد العينة.

م	المتوسط الحسابي	التقدير في الأداة	التقدير
1	(1.66 - 1)	ضعيفة	ضعيفة
2	(2.33 - 1.67)	متوسطة	متوسطة
3	(3 - 2.34)	كبيرة	كبيرة

وفيما يلي عرض استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

أ - النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على "ما مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، ويندرج تحت هذا السؤال أربعة أبعاد فرعية، وفيما يلي عرض النتائج لكل بعد من هذه الأبعاد:

1- البعد الأول - متطلبات رأس المال البشري:

ويندرج تحت هذا البعد (11) مفردة، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من المفردات.

جدول (5)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمدى توافر (متطلبات رأس المال البشري).

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتيح سياسة الجامعة استقطاب الأفراد المتميزين؛ للاستفادة منهم.	1.42	0.78	11
2	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التنمية المهنية داخل الجامعة وخارجها.	1.68	0.93	6
3	تراعى الجامعة رغبة أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم في الأداء عند توزيع الأعمال.	1.85	0.75	4
4	تنمي الجامعة أساليب العمل الجماعي، وتكرس روح الفريق.	1.60	0.63	9
5	تدعم الجامعة براءات الاختراع؛ لإنكفاء روح الابتكار.	1.93	0.76	3
6	تستثمر الجامعة الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية.	1.62	0.79	8
7	توفر فرصًا للمتميزين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس لتجريب أفكارهم.	1.52	0.68	10
8	تشجع الجامعة إقامة المؤتمرات والندوات العلمية.	2.31	0.63	1
9	تستجيب الجامعة بسرعة لحاجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	1.69	0.77	5
10	توفر الجامعة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأبحاث المتميزة.	2.13	0.94	2
11	تستفيد من قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإستراتيجية.	1.65	1.01	7

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المفردات حول البعد الأول متطلبات رأس المال البشري تراوحت ما بين (2.31) بمستوى توافر (متوسط) و(1.42) بمستوى توافر (ضعيف). حيث جاءت المفردة: (تشجع الجامعة إقامة المؤتمرات والندوات العلمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.31) وبمستوى توافر (متوسط)، وهذا يرجع إلى اهتمام الجامعات بتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية. وجاءت في المرتبة الثانية المفردة: (توفر الجامعة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأبحاث المتميزة) بمتوسط حسابي (2.13) وبمستوى توافر (متوسط)؛ وهذا يرجع إلى اهتمام الجامعات المصرية بتشجيع أعضاء هيئة التدريس للحصول على جائزة الجامعة التشجيعية والتقديرية.

وجاءت في المرتبة العاشرة المفردة: (توفر فرص للمتميزين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس لتجريب أفكارهم) بمتوسط حسابي (1.52) وبمستوى توافر (ضعيف)؛ وهذا يرجع إلى انفصال النظري عن العملي في الجامعات المصرية. وجاء في المرتبة الأخيرة المفردة: (تتيح سياسة الجامعة استقطاب الأفراد المتميزين للاستفادة منهم) بمتوسط حسابي (1.42) وبمستوى توافر (ضعيف)؛ وهذا يرجع إلى انخفاض قدرة الجامعات المصرية على استقطاب العناصر البشرية من ذوي المهارات والخبرات، والاكتفاء بالإجراءات الروتينية التي تساعد على تعيين الموارد البشرية بطريقة روتينية.

2- البعد الثاني - متطلبات رأس المال الهيكلي:

ويندرج تحت هذا البعد (13) مفردة، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من المفردات.

جدول (6):

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد العينة لمدى توافر (متطلبات رأس المال الهيكلي).

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتميز الهياكل التنظيمية في الجامعة بالمرونة للتكيف مع المنافسة القائمة على المعرفة.	1.83	0.70	2
2	تسعى الجامعة إلى تحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري.	1.62	0.71	5
3	توفر آليات لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس بسهولة.	1.61	0.80	6
4	تدعم الجامعة براءات الاختراع، وتضعها موضع التنفيذ.	1.40	0.73	13
5	تخصص الجامعة ميزانية كافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية والإنتاجية.	1.53	0.68	8
6	تحدث الجامعة هياكلها التنظيمية وفقاً لما يحسن الفعالية التنظيمية.	1.43	0.83	11
7	تطور من اللوائح والسياسات بما يحقق الجودة في الأداء.	1.70	0.85	3
8	توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً يشجع على الإبداع والابتكار، ويكافئ على الإنجاز المعرفي.	1.48	0.81	10
9	توفر نظاماً مفتوحاً ومرناً للاتصال، يسهل عملية تبادل المعرفة.	1.58	0.75	7
10	تستفيد الجامعة من التكنولوجيا الحديثة في	1.64	0.76	4

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	عملياتها التعليمية والإدارية.			
11	تمتلك الجامعة آلية لضمان حقوق النشر والملكية الفكرية.	1.42	0.93	12
12	تحرص الجامعة على تدعيم وحماية الابتكارات والاختراعات الجديدة.	1.51	0.91	9
13	توجد قاعدة بيانات تضم خبرات ومعارف وبحوث أعضاء هيئة التدريس في كل كلية.	1.97	0.85	1

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المفردات حول البعد الثاني متطلبات رأس المال الهيكلي تراوحت ما بين (1.97) بمستوى توافر (متوسط) و(1.40) بمستوى توافر (ضعيف)؛ حيث جاءت المفردة: (توجد قاعدة بيانات تضم خبرات ومعارف وبحوث أعضاء هيئة التدريس في كل كلية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.97) وبمستوى توافر (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى أن غالبية الجامعات المصرية لديها قاعدة بيانات، تشمل خبرات وبحوث أعضاء هيئة التدريس عبر موقعها على الإنترنت. وجاءت في المرتبة الثانية المفردة: (تتميز الهياكل التنظيمية في الجامعة بالمرونة؛ للتكيف مع المنافسة القائمة على المعرفة) بمتوسط حسابي (1.83) وبمستوى توافر (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى أن معظم الجامعات المصرية تواكب المستجدات والتحديات المحلية والعالمية التي تستلزم إحداث تغيير في هيكلها التنظيمي.

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة المفردة: (تمتلك الجامعة آلية لضمان حقوق النشر والملكية الفكرية) بمتوسط حسابي (1.42) وبمستوى توافر (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى قصور توجه الجامعات المصرية إلى شراء حقوق التأليف من أعضاء هيئة التدريس والاكتفاء بالتعاقد مع عضو هيئة التدريس في

تحويل المقررات إلكترونياً. وجاءت في المرتبة الأخيرة المفردة: (تدعم الجامعة براءات الاختراع، وتضعها موضع التنفيذ) بمتوسط حسابي (1.40) وبمستوى توافر (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى عدم وجود مكاتب لبراءات الاختراع في معظم الجامعات المصرية، ولا يتم تطبيق هذه البراءات.

3- البعد الثالث - متطلبات رأس مال العلاقات:

ويندرج تحت هذا البعد (13) مفردة، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من المفردات.

جدول (7)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة لمدى توافر (متطلبات رأس مال العلاقات).

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتخذ الجامعة الإجراءات السريعة نحو ملاحظات العملاء.	1.51	0.99	9
2	تمتلك الجامعة نظاماً فعالاً للتواصل مع خريجها والمستفيدين من المجتمع.	1.42	1.05	12
3	تتابع الجامعة التغيرات المستمرة في رغبات المستفيدين.	1.44	1.12	11
4	تحرص الجامعة على بناء الثقة في علاقاتها مع مؤسسات المجتمع المدني.	1.69	0.98	7
5	تقوم الجامعة بعمل دراسات استطلاعية؛ للتعرف على احتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس.	1.34	0.92	13
6	تهتم الجامعة بتطوير وتشجيع العلاقات الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس.	1.62	1.03	8
7	تشجع الجامعة وجود تحالفات إستراتيجية	1.93	0.90	6

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	مع مؤسسات أخرى داخلية وخارجية.			
8	تمتلك الجامعة سمعة جيدة بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية لدى المستفيدين.	2.23	1.15	1
9	ترتبط الجامعة بعلاقات علمية وبحثية مع مراكز البحوث، بما يعزز قدرتها على الابتكار.	2.12	0.89	2
10	تقوم الجامعة بدراسات تتبعية لخريجها؛ للتأكد من وفائها باحتياجات المستفيدين.	1.47	0.84	10
11	تحرص الجامعة على اجتذاب الطلاب الوافدين لما تمتلكه من برامج متميزة.	2.05	0.94	3
12	تحرص الجامعة على تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين.	2.01	0.81	4
13	تمتلك سياسة واضحة لتطوير علاقتها مع المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني.	1.98	0.85	5

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المفردات حول البعد الثالث "متطلبات رأس مال العلاقات" تراوحت ما بين (2.23) بمستوى توافر (متوسط)، و(1.34) بمستوى توافر (ضعيف)؛ حيث جاءت المفردة: (تمتلك الجامعة سمعة جيدة بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية لدى المستفيدين) بمتوسط حسابي (2.23) وبمستوى توافر (متوسط) في المرتبة الأولى؛ ويرجع ذلك إلى أن غالبية الجامعة المصرية تتمتع بسمعة جيدة على المستوى المحلي والإقليمي لدى المستفيدين، ولكن على المستوى العالمي نجد ترتيب الجامعات المصرية يأتي في مرتبة

متأخرة. وجاءت في المرتبة الثانية المفردة: (ترتبط الجامعة بعلاقات علمية وبحثية مع مركز البحوث، بما يعزز قدرتها على الابتكار) بمتوسط حسابي (2.12) وبمستوى توافر (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى أن الجامعات المصرية تهتم بعقد اتفاقيات تعاون مع مراكز البحوث، وتسعى من خلال ذلك إلى تعزيز الابتكار، إلا أن ذلك يحتاج إلى تفعيل أكبر.

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة المفردة: (تتابع الجامعة التغيرات المستمرة في رغبات المستفيدين) بمتوسط حسابي (1.42) وبمستوى توافر (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى قصور الجامعات المصرية عن متابعة احتياجات المستفيدين، ومتطلبات سوق العمل، وعدم الاستفادة من رغبات العملاء في تطوير مخرجاتها. وجاءت في المرتبة الأخيرة المفردة: (تقوم الجامعة بعمل دراسات استطلاعية للتعرف على احتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي (1.34) وبمستوى توافر (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى عدم اهتمام غالبية الجامعات المصرية باحتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس سواء عند عقد دورات تدريبية أو توزيع الأعمال وغيرها.

4- البعد الرابع - متطلبات رأس المال المعلوماتي:

ويندرج تحت هذا البعد (10) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من المفردات.

جدول (8)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمدى توافر (متطلبات رأس المال المعلوماتي).

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعمل الجامعة على توفير جميع البيانات والمعلومات التي تساعد على تحسين الأداء.	1.71	0.95	4
2	يتم تبويب وتصنيف المعلومات المتوفرة	1.65	0.96	5

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	بشكل فعال.			
3	يمكن الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل بسهولة.	1.83	0.99	3
4	تساهم قواعد البيانات المستخدمة في الجامعة في تحسين العملية التعليمية والبحثية.	2.45	1.09	1
5	تمتلك الجامعة مكتبة إلكترونية لدعم البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس.	1.55	0.97	6
6	تمتلك الجامعة موقعًا إلكترونيًا لاستقبال شكاوى المستفيدين داخلها وخارجها.	1.34	0.94	8
7	تعمل الجامعة على نشر تقارير دورية متعلقة بأعضاء هيئة التدريس.	1.31	1.01	9
8	يتوافر في الجامعة بنية أساسية لشبكات الاتصالات والمعلومات.	2.43	1.08	2
9	توجد مواد تعليمية إلكترونية منشورة على موقع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس.	1.24	1.04	10
10	يتوفر لدى الجامعة شبكة متطورة للحاسب الآلي تربط بين أقسامها ووحداتها.	1.54	0.98	7

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المفردات حول البعد الرابع متطلبات رأس المال المعلوماتي تراوحت ما بين (2.45) بمستوى توافر (متوسط) و(1.24) بمستوى توافر (ضعيف)؛ حيث جاءت المفردة: (تساهم قواعد البيانات المستخدمة في الجامعة على تحسين العملية التعليمية والبحثية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.45) بمستوى توافر (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى إتاحة استخدام قواعد

البيانات العالمية لأعضاء هيئة التدريس وبخاصة بعد افتتاح موقع بنك المعرفة المصري في يناير 2016، وإتاحته للطلاب والباحثين. وجاءت في المرتبة الثانية المفردة: (يتوافر في الجامعة بنية أساسية لشبكات الاتصالات والمعلومات) بمتوسط حسابي (2.43) وبمستوى توافر (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى اهتمام الجامعات المصرية بتوفير البنية التكنولوجية لأنها تعتبر الأساس للتواصل إلكترونياً.

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة المفردة: (تعمل الجامعة على نشر تقارير دورية متعلقة بأعضاء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي (1.31) وبمستوى توافر (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى أن غالبية الجامعات المصرية لا تنشر تقارير لإنجاز أعضاء هيئة التدريس سواء في مجالات التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع. وجاءت في المرتبة الأخيرة المفردة: (توجد مواد تعليمية إلكترونية منشورة على موقع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي (1.24) وبمستوى توافر (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى عدم وجود مواد تعليمية تسهم في مساعدة الطلاب على التعلم منشورة على موقع الجامعة مما يتيح فرص التعلم غير المتزامن بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

ب- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على: "ما مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، ويندرج تحت هذا السؤال ستة أبعاد فرعية، وفيما يلي عرض النتائج لكل بعد من هذه الأبعاد:

1- البعد الأول - الرضا التعليمي للطلاب:

ويندرج تحت هذا البعد (7) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من المفردات.

جدول (9)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد العينة حول (الرضا التعليمي للطلاب)

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يبيد الطلبة رضاهم عن نظام التعليم في الجامعة بشكل عام.	1.77	1.02	2
2	يبيد الطلبة رضاهم عما تقدمه الجامعة من خدمات مكتبية.	1.72	1.01	3
3	يعبر الطلبة عن رضاهم عن المناخ الأكاديمي السائد فيها.	1.62	0.99	5
4	يعبر الطلبة عن رضاهم بمستوى الأنشطة الأكاديمية التي تتاح لهم داخل الجامعة.	1.65	1.03	4
5	يبيد الطلبة رضاهم عن البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة.	2.13	0.98	1
6	يظهر الطلبة رضاهم عن التقويم وموضوعيته.	1.34	0.93	7
7	يعبر الطلبة عن رضاهم عن أساليب وطرق التدريس التي تستخدم داخل الجامعة.	1.42	0.97	6

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المفردات حول البعد الأول الرضا التعليمي للطلاب تراوحت ما بين (2.13) بمستوى (متوسط) و(1.34) بمستوى (ضعيف)؛ حيث جاءت المفردة: (يبيد الطلبة رضاهم عن البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.13) وبمستوى (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى أن البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعات المصرية تحظى برضا الطلاب بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن البرامج تتواءم إلى حد ما مع المتغيرات المعاصرة والتحديات العالمية؛ مما يستلزم مراجعة مستمرة لهذه البرامج

وتحديثها. وجاءت المفردة: (بيدي الطلبة رضاهم عن نظام التعليم في الجامعة بشكل عام) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.77) بمستوى (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى أن نظام التعليم في الجامعات المصرية يواكب إلى حد ما نظم التعليم في بعض الدول.

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة المفردة: (يعبر الطلبة عن رضاهم عن أساليب وطرق التدريس التي تستخدم داخل الجامعة) بمتوسط حسابي (1.42) وبمستوى (ضعيف)، ويرجع ذلك إلى أن أساليب وطرق التدريس لا تتناسب مع الطلبة، ولا تواكب الأساليب الحديثة وفرق العمل. وجاءت المفردة: (يظهر الطلبة رضاهم عن التقويم وموضوعيته) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.34) وبمستوى (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى أن أساليب التقويم المتبعة في الجامعات المصرية بها جوانب قصور وإن كانت تعتمد على الحفظ والتلقين.

2- البعد الثاني - النمو الأكاديمي للطالب:

ويندرج تحت هذا البعد (10) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من المفردات.

جدول (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول (النمو الأكاديمي للطالب).

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توفر الجامعة بيئة فكرية محفزة تساهم في نمو الطلبة أكاديمياً.	1.87	0.94	2
2	يمتاز خريجو الجامعة بمستوى أكاديمي عالٍ.	1.65	0.97	4
3	تقدم الجامعة أنشطة داعمة لتعزيز التحصيل الأكاديمي للطلبة.	1.44	0.85	9
4	توفر الجامعة خدمات أكاديمية ملائمة	1.37	0.78	10

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	لاحتياجات وتطلعات الطلبة.			
5	تهتم الجامعة بتوفير ما يستجد من مصادر التعليم للطلبة.	1.45	0.93	8
6	يمتاز الطلبة بإقبالهم على مكاتب الكليات والمكتبة المركزية.	1.67	0.96	3
7	يواصل غالبية طلبة الجامعة بعد التخرج دراساتهم العليا.	1.54	0.89	7
8	تحافظ الجامعة على مستوى عالٍ من التحصيل العلمي للطلبة.	1.62	0.92	6
9	تؤكد الجامعة على التدريب العملي للطلبة في مجال التخصص الأكاديمي.	2.24	0.78	1
10	تتيح الجامعة فرص النمو المهني للطلبة في مجالات متعددة.	1.64	0.99	5

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المفردات حول البعد الثاني النمو الأكاديمي للطلاب تراوحت ما بين (2.24) بمستوى (متوسط) و(1.37) بمستوى (ضعيف)؛ حيث جاءت المفردة: (تؤكد الجامعة على التدريب العملي للطلبة في مجال التخصص الأكاديمي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.24) بمستوى (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى اهتمام الجامعات المصرية بالتدريب العملي حيث يعتبر مقرر دراسي ضمن البرامج التي تقدمها بعض الكليات. وجاءت المفردة: (توفر الجامعة بيئة فكرية محفزة تساهم في نمو الطلبة أكاديمياً) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.87) وبمستوى (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى أن الجامعات المصرية تبذل جهداً لجعل البيئة الجامعية محفزة للطلاب، وتعمل على زيادة دافعيتهم نحو التعلم.

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة المفردة: (تقدم الجامعة أنشطة داعمة لتعزيز التحصيل الأكاديمي للطلبة) بمتوسط حسابي (1.44) وبمستوى (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى أن الأنشطة التي تقدمها الجامعات المصرية لا يتم التخطيط والتنفيذ بالصورة المنشودة، وعدم تنوعها لتتناسب مع الفروق الفردية بين الطلبة. وجاءت في المرتبة الأخيرة المفردة: (توفر الجامعة خدمات أكاديمية ملائمة لاحتياجات وتطلعات الطلبة) بمتوسط حسابي (1.37) وبمستوى (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى أن الخدمات الأكاديمية التي توفرها الجامعات المصرية لا تراعي احتياجات الطلبة، وعدم قدرتها على تعزيز القيم الإنسانية، وضعف ارتباطها بتطلعات الطلبة، وعدم مواكبتها لتطورات العصر.

3- البعد الثالث - النمو الشخصي للطلاب:

ويندرج تحت هذا البعد (10) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من المفردات.

جدول (11)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لإستجابات أفراد العينة حول (النمو الشخصي للطلاب).

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقدم الجامعة أنشطة تقام خارج قاعة الدرس لتعزيز النمو الشخصي للطلبة.	1.54	0.95	7
2	تساعد الجامعة على تطوير علاقة الطلبة بالمجتمع المحلي.	1.82	0.99	2
3	توفر الجامعة فرصاً للنمو الثقافي للطلبة من خلال البرامج الثقافية والرحلات.	1.61	0.98	6
4	تساعد برامج الجامعة على إبراز شخصية الطالب الاجتماعية.	1.56	0.97	5

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
5	تساعد الجامعة على تحقيق النمو الانفعالي والعاطفي للطلبة.	1.75	1.08	4
6	تؤدي الجامعة دورًا في تنمية الوعي السياسي والاجتماعي والثقافي لدى الطلبة.	1.43	0.96	8
7	تتيح الجامعة الحرية للطلبة في إبداء وجهات نظرهم حول سياسات الجامعة.	1.38	1.04	9
8	ترسخ النقد الذاتي، وتقبل النقد البناء لدى الطلبة.	2.13	0.94	1
9	تعزز فرص مشاركة الطلبة في الأنشطة التي تخدم المجتمع المحلي.	1.79	0.93	3
10	تتبع مبدأ حرية التعبير عن الرأي وثقافة الحوار الإيجابي.	1.36	0.87	10

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المفردات حول البعد الثالث النمو الشخصي للطلاب تراوحت ما بين (2.13) بمستوى (متوسط) و(1.36) بمستوى (ضعيف)؛ حيث جاءت المفردة: (ترسخ النقد الذاتي، وتقبل النقد البناء لدى الطلبة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.13) بمستوى (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى قلة الحوار بين الأساتذة والطلبة القائم على تقبل النقد البناء، وبعض الأساتذة لا يقبلون النقد الذاتي. وجاءت المفردة: (تساعد الجامعة على تطوير علاقة الطلبة بالمجتمع المحلي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.82) وبمستوى (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى اهتمام الجامعة بإقامة علاقة بالمجتمع المحلي من خلال وكلاء الكليات لشئون البيئة وخدمة المجتمع، وتفعيل المشاركة في القضايا الوطنية.

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة المفردة: (تتيح الجامعة الحرية للطلبة في إبداء وجهات نظرهم حول سياسات الجامعة) بمتوسط حسابي (1.38) وبمستوى (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى قلة التواصل بين الإدارة الجامعية والطلبة. وجاءت في المرتبة الأخيرة المفردة: (تنمي مبدأ حرية التعبير عن الرأي، وثقافة الحوار الإيجابي) بمتوسط حسابي (1.36) وبمستوى (ضعيف)؛ وذلك لأن الجامعات المصرية لا تعطي فرصاً للتعبير عن الرأي والأفكار بحرية، وقلة تدعيم ثقافة الحوار الإيجابي.

4- البعد الرابع - رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل:

ويندرج تحت هذا البعد (9) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من المفردات.

جدول (12)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول (رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل).

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يوجد تعاون إيجابي بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية.	2.09	0.73	1
2	تتوافر الأدوات والمواد التعليمية اللازمة لإتمام العمل.	2.01	0.87	2
3	توفر الجامعة الحرية الأكاديمية والاستقلال لأعضاء هيئة التدريس.	1.64	1.07	9
4	يؤدي أعضاء هيئة التدريس دورهم التعليمي والإرشادي على أفضل وجه.	1.93	1.09	4
5	يبيد أعضاء هيئة التدريس رضاهم عن الطريقة التي تدار بها الجامعة.	1.76	0.93	7

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
6	تتسم العلاقات داخل الجامعة بالاحترام والتقدير والثقة المتبادلة.	1.78	1.08	6
7	يتسم المناخ الجامعي بالانفتاح والمشاركة.	1.96	0.98	3
8	يعتز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة التي يعملون بها.	1.69	1.02	8
9	يبذل أعضاء هيئة التدريس قصارى جهدهم من أجل العملية التعليمية داخل الجامعة.	1.88	0.93	5

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المفردات حول البعد الرابع رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل تراوحت ما بين (2.09) بمستوى (متوسط) و(1.64) بمستوى (ضعيف)؛ حيث جاءت المفردة: (يوجد تعاون إيجابي بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.09) وبمستوى (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى وجود قنوات اتصال بين إدارة الكليات في الجامعات المصرية وأعضاء هيئة التدريس. وجاءت في المرتبة الثانية المفردة: (تتوافر الأدوات والمواد التعليمية اللازمة لإتمام العمل) بمتوسط حسابي (2.01) بمستوى (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى أن الجامعات المصرية تسعى لتوفير الأدوات والمواد التعليمية من أجل مساعدة أعضاء هيئة التدريس لإتمام عملهم. وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة المفردة: (يعتز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة التي يعملون بها) بمتوسط حسابي (1.69) وبمستوى (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى أن معظم الجامعات المصرية منفصلة عن جامعات أم، ولذا نجد أن أعضاء هيئة التدريس يفضلون الانتساب إلى الجامعات الأم. وجاءت في المرتبة الأخيرة المفردة: (توفر الجامعة الحرية الأكاديمية والاستقلال لأعضاء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي (1.64) وبمستوى (ضعيف)؛ ويرجع

ذلك إلى أن الإدارة الجامعية تنفذ سياسات النظام السياسي في مصر، وكذلك الإدارة المركزية الموجودة داخل النظام التعليمي.

5- البعد الخامس - النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس:

ويندرج تحت هذا البعد (8) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من المفردات.

جدول (13)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول (النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس).

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على حضور دورات تدريبية خارج الجامعة.	1.71	0.95	5
2	تخصص الجامعة نسبة من ميزانيتها لتعزيز النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.	1.42	0.99	8
3	يلتحق أعضاء هيئة التدريس بدورات تدريبية وتطويرية مستمرة.	1.63	0.98	6
4	يتميز أعضاء هيئة التدريس بشهرتهم في مجال تخصصهم الأكاديمي.	2.12	0.97	1
5	يشترك أعضاء هيئة التدريس في الفعاليات التي تساعد في نموهم المهني.	1.94	1.08	4
6	يتم عقد دورات تدريبية داخل الجامعة تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس.	1.52	0.96	7
7	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس في مجال نشر المعارف والمعلومات.	1.97	0.94	3
8	توجد مراكز تدريبية متخصصة لأعضاء	2.07	1.04	2

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	هيئة التدريس في الجامعة.			

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المفردات حول البعد الخامس النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين (2.12) بمستوى متوسط و(1.42) بمستوى (ضعيف)؛ حيث جاءت المفردة: (يتميز أعضاء هيئة التدريس بشهرتهم في مجال تخصصهم الأكاديمي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.12) وبمستوى (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية يتمتعون بسمعة جيدة في مجال تخصصهم. وجاءت المفردة: (توجد مراكز تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.07) وبمستوى (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى أن الجامعات المصرية بها مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة المفردة: (يتم عقد دورات تدريبية داخل الجامعة تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي (1.52) وبمستوى (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى أن الدورات التدريبية التي تعقد داخل الجامعة لا تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس؛ حيث لا يتم عمل حصر للاحتياجات الفعلية. وجاءت في المرتبة الأخيرة المفردة: (تخصص الجامعة نسبة من ميزانيتها لتعزيز النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس)؛ ويرجع ذلك إلى أن الجامعات المصرية إنفاقها على النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ضعيف، حيث يعتمد كل عضو هيئة تدريس على تنمية نفسه ذاتياً.

6- البعد السادس - الصحة التنظيمية:

ويندرج تحت هذا البعد (9) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من المفردات.

جدول (14)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد العينة حول (الصحة التنظيمية).

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على أعضاء هيئة التدريس بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم.	2.03	1.08	3
2	تستغل الجامعة ما يتوفر لديها من إمكانات مادية أمثل استغلال.	2.32	0.83	1
3	تسود علاقات التعاون المتبادل بين كليات الجامعة وأقسامها.	1.72	0.95	6
4	تمتاز الجامعة بوضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام.	2.12	0.97	2
5	تتمتع الجامعة والكليات بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير.	1.42	1.01	9
6	تتمتع الجامعة بوجود نظام جيد للمعلومات.	1.51	0.84	8
7	تربط الطلبة بأعضاء هيئة التدريس علاقات إنسانية حميمة.	1.65	0.92	7
8	تتمتع الجامعة بقدرة كبيرة على الاستفادة من قدرات ومواهب وخبرات أعضاء هيئة التدريس إلى أعلى درجة.	1.83	0.94	4
9	تتسم بيئة التعليم بأنها منظمة؛ مما يشجع الطلاب على الإنجاز.	1.76	0.93	5

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المفردات حول البعد السادس الصحة التنظيمية تراوحت ما بين (2.32) بمستوى (متوسط) و(1.42) بمستوى (ضعيف)؛ فقد

جاءت المفردة: (تستغل الجامعة ما يتوفر لديها من إمكانيات مادية أمثل استغلال) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.32) بمستوى (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى قدرة العنصر البشري في الجامعات المصرية على استغلال الإمكانيات المادية المتاحة. وجاءت المفردة: (تمتاز الجامعات بوضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.12) وبمستوى (متوسط)؛ ويرجع ذلك إلى أن العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والأقسام الأكاديمية بها نوع من الوضوح إلى حد ما، حيث يتم عرض كل ما يخص القسم داخل مجلس القسم.

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة المفردة: (تتمتع الجامعة بوجود نظام جيد للمعلومات) بمتوسط حسابي (1.51) وبمستوى (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى قلة وجود نظام يسمح بتداول المعلومات بين إدارة الجامعة وإدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس. وجاءت في المرتبة الأخيرة المفردة (تتمتع الجامعة والكليات بإدارة مرنة قابلة للتكيف، وراغبة في التغيير) بمتوسط حسابي (1.42) وبمستوى (ضعيف)؛ ويرجع ذلك إلى أن الفكر الموجود لدى بعض القيادات الجامعية فكر تقليدي يميل إلى: البيروقراطية، والمركزية في اتخاذ القرار، وعدم تفويض الصلاحيات.

ج- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على: "ما العلاقة بين رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية للجامعات المصرية".

للكشف عن العلاقة الارتباطية بين رأس المال الفكري بجميع أبعاده، وبين الفعالية التنظيمية بجميع أبعادها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (15)

معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية

المتغيرات	الرضا التعليمي للطلاب	النمو الأكاديمي للطلاب	النمو الشخصي للطلاب	رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل	النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	الصحة التنظيمية	الفعالية التنظيمية
رأس المال البشري	0.519	0.561	0.565	0.610	0.542	0.549	0.641
رأس المال الهيكلي	0.563	0.614	0.644	0.636	0.611	0.575	0.693
رأس مال العلاقات	0.528	0.550	0.629	0.641	0.594	0.636	0.716
رأس المال المعلوماتي	0.434	0.492	0.572	0.682	0.608	0.643	0.692
رأس المال الفكري	0.594	0.649	0.667	0.712	0.693	0.657	0.778

ويتبين من الجدول السابق، أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية؛ فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.778)، ويعتبر معامل الارتباط قوياً، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية. ويرجع ذلك إلى أن تحسين الفعالية التنظيمية يعتبر من أولويات تنمية رأس المال الفكري.

المبحث السادس: تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري:

استناداً إلى نتائج الدراسة النظرية التي تضمنت عرضاً تحليلياً لمدخل رأس المال الفكري، والفعالية التنظيمية والعلاقة بينهما، وكذلك نتائج الدراسة الميدانية، يمكن وضع تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري، من خلال ما يلي:

أولاً - أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى:

- 1- المساهمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعات.
- 2- التوافق بين متطلبات المستفيدين من الخدمات الجامعية ومتطلبات العصر.
- 3- زيادة الطاقة البحثية الاستشارية والتدريبية للجامعات المصرية؛ بما يمكنها من تحقيق عوائد تسهم في تحسين العملية التعليمية.
- 4- المساهمة في جعل الجامعات المصرية بمثابة بيت خبرة قادر على الإبداع والابتكار.
- 5- تحقيق مزيد من التعاون بين الجامعات المصرية ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- 6- جعل الجامعات المصرية تتعامل مع العملاء الداخليين والخارجيين على أنهم جزء من رأس مال الجامعة وقيمتها.
- 7- التدريب المستمر للقيادات الجامعية حول كيفية الاستفادة من رأس المال الفكري.
- 8- الارتقاء بالجامعات المصرية للمستويات العالمية، من خلال استغلال ثرواتها البشرية.
- 9- العمل على دمج الجامعات المصرية مع متطلبات مجتمعاتها، ومواكبة الجديد في هذه المتطلبات.

ثانياً - متطلبات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من مجموعة من المنطلقات، وهي على النحو

التالي:

- 1- التغلب على أوجه القصور والتحديات التي تواجهها الجامعات المصرية.
- 2- التغيرات التكنولوجية، وزيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية بين الجامعات.

- 3- التأكيد على أن رأس المال الفكري يعد أحد أهم الموارد الإستراتيجية، والأصول غير المادية التي تهيئ الجامعات لتحسين الفعالية التنظيمية.
- 4- الاهتمام بعقول البشر ومعارفهم داخل الجامعة؛ بما يسهم في تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز.
- 5- تبني الجامعات العالمية متطلبات رأس المال الفكري وتنميتها وتحويلها إلى أرباح من خلال الأفكار الإبداعية والمبتكرة، بما يحقق تفوقاً إستراتيجياً.
- 6- تنمية الوعي بأهمية رأس المال الفكري في ظل التحولات المعاصرة.
- 7- الحفاظ على رأس المال الفكري وتنميته بصفة مستمرة، حيث يعد الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي.
- 8- التعامل مع رأس المال الفكري على أنه ثروة حقيقية، ومن ثم العمل على استقطاب أفضل العناصر البشرية ذات القدرات الفكرية المتميزة.
- 9- التأكيد على إطلاق طاقات الإبداع والابتكار الكامنة في المجتمع من أجل التنمية المستدامة في المجالات كافة، ومنها التعليم الجامعي.
- 10- العمل على اكتشاف المواهب والقدرات الإبداعية، وتوفير فرص الإبداع والتميز؛ مما يسهم في إعداد خريجٍ قادرٍ على إنتاج المعرفة.

ثالثاً - مكونات التصور المقترح:

من خلال عرض الإطار النظري والدراسة الميدانية يتضح، أن العلاقة بين رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية علاقة ارتباطية، وفيما يلي نتناول مقترحات تنمية رأس المال الفكري، بما يؤدي إلي تحسين الفعالية التنظيمية، ومقترحات تحسين الفعالية التنظيمية بما ينعكس على رأس المال الفكري، وتحدد مكونات التصور المقترح في المكونات التالية:

1- رأس المال الفكري:

ويتضمن رأس المال الفكري أربعة أبعاد، تمثلت في: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، ورأس المال المعلوماتي،

وفيما يلي عرض متطلبات كل بُعد من هذه الأبعاد بما يؤدي إلي تحسين الفعالية التنظيمية في الجامعات التنظيمية:

أ- رأس المال البشري:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد غير الملموسة التي توجد في الجامعات، لذا يجب العمل على استقطابها وتمييزها وتحفيزها باستمرار والمحافظة عليها، وذلك من خلال المقترحات التالية:

- تبني سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات المتميزة للاستفادة منها.
- توفير فرص للمتميزين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس؛ لتجريب أفكارهم والاستفادة منها.
- تنمية أساليب العمل الجماعي، وتكريس روح الفريق.
- استثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية، وتوفير المناخ المحفز للإبداع.
- الاستفادة من قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإستراتيجية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التنمية المهنية داخل الجامعة وخارجها.
- سرعة الاستجابة لحاجات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- مراعاة رغبة أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم عند توزيع الأعمال.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والنشر والتأليف، بهدف تحفيزهم على الإنتاج العلمي.
- توفير المناخ المناسب لاستغلال ما لدى العاملين من قدرات ومهارات وأفكار إبداعية، ومنحهم الأمن النفسي والوظيفي والصحي.

ب- رأس المال الهيكلي:

يعد رأس المال الهيكلي المحرك الرئيسي لرأس المال البشري؛ إذ يساعد على الاستفادة من قدرات الموارد البشرية وإبداعاتهم في الجامعات المصرية، وذلك من خلال المقترحات التالية:

- تدعيم براءات الاختراع، ووضعها موضع التنفيذ.

- إيجاد آليات لضمان حقوق الطبع والنشر من خلال وجود إدارة قانونية لذلك.
- تسعى الجامعات لتحديث هياكلها التنظيمية من خلال استحداث وظائف إدارية جديدة أو إلغاء وظائف أخرى.
- توفير مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع والابتكار، ويكافئ على الإنجاز المعرفي.
- حرص الجامعات على تدعيم وحماية الابتكارات والاختراعات الجديدة.
- تخصص الجامعات ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي.
- توفير قنوات متعددة لسهولة انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- تسعى الجامعات لتحديث بياناتها ومعلوماتها باستمرار.
- نشر الأبحاث المتميزة لأعضاء هيئة التدريس على نفقة الجامعة.
- تشجيع الكليات على مراجعة اللوائح والبرامج الدراسية بشكل مستمر، بما يحقق الجودة.

ج- رأس مال العلاقات:

- يعد رأس مال العلاقات من أهم مكونات رأس المال الفكري الذي تفتقر إليه معظم الجامعات المصرية؛ حيث لا قيمة لرأس المال البشري والهيكلية دون وجود شبكة من العلاقات مع العملاء الداخليين والخارجيين، ويتم ذلك من خلال المقترحات التالية:
- القيام بعمل دراسات استطلاعية؛ للتعرف على احتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس.
 - التواصل بشكل فعال مع الخريجين والمستفيدين من المجتمع المدني؛ لتحسين مهارات الطلبة، لتناسب الأدوار المطلوبة منهم.
 - تتابع الجامعات التغيرات المستمرة من رغبات العملاء.
 - تتخذ الجامعات الإجراءات السريعة نحو ملاحظات العملاء.
 - تشجيع وتطوير العلاقات الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس.

- تحرص الجامعات على بناء الثقة في علاقتها مع مؤسسات المجتمع المدني.
- تشجيع وجود تحالفات مع مؤسسات داخلية وخارجية في معظم التخصصات.
- تفعيل العلاقة مع المؤسسات البحثية والشركات والمصانع الإنتاجية.
- فتح المجال أمام المستفيدين بالاتصال مع الجامعات والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.
- حرص الجامعات على استقطاب الطلبة الوافدين.

د- رأس المال المعلوماتي:

ويتضمن معلومات عن آليات عمل الجامعات، والتكنولوجيا المعتمدة لديها، إضافة إلى البنية التحتية لديها وتضم الحواسيب وشبكات الاتصالات، ولذا يجب العمل على توفير ذلك في الجامعات المصرية، وذلك من خلال المقترحات التالية:

- توفير مواد تعليمية إلكترونية منشورة على موقع الجامعات لأعضاء هيئة التدريس.
 - العمل على نشر تقارير دورية متعلقة بأعضاء هيئة التدريس.
 - إتاحة استقبال شكاوى المستفيدين على الموقع الإلكتروني للجامعات.
 - إتاحة إصدارات الجامعة على الموقع الإلكتروني.
 - إنشاء مجلة إلكترونية لكل كلية.
 - توفير شبكة متطورة للحاسب الآلي تربط بين أقسام الجامعة ووحداتها.
 - توفير مكتبة إلكترونية لكل جامعة لدعم البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وتكون بديل للمكتبة التقليدية.
 - ربط جميع العاملين بالجامعة من خلال برنامج التواصل الداخلي.
- #### 2- الفعالية التنظيمية:

وتتضمن الفعالية التنظيمية ستة أبعاد، تمثلت في: الرضا التعليمي للطلاب، والنمو الأكاديمي للطلاب، والنمو الشخصي للطلاب، ورضا أعضاء

هيئة التدريس عن العمل، والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، والصحة التنظيمية، وفيما يلي عرض مقترحات كل بُعد من هذه الأبعاد، بما يعكس على رأس المال الفكري:

أ- الرضا التعليمي للطالب:

ويتم الرضا التعليمي للطالب من خلال الاهتمام بما يلي:

- الاهتمام بأساليب التقويم المتبعة في الجامعات المصرية، بحيث تبتعد عن الذاتية وتتسم بالموضوعية.
- الاهتمام بأساليب وطرق التدريس المتبعة في الجامعات، بحيث تشجع على الحوار والتفكير المبدع.
- توفير مناخ يحفز على الإبداع والابتكار، ويشجع دافعية الطلاب.
- تنوع الأنشطة الأكاديمية التي تتاح للطلاب داخل الجامعة، وارتباطها بالبيئة المحيطة.
- تنوع الخدمات المكتبية بحيث تراعى الفروق في الرغبات والقدرات بين الطلبة.

ب- النمو الأكاديمي للطالب:

ويتم النمو الأكاديمي للطالب من خلال المقترحات التالية:

- مراعاة احتياجات وتطلعات الطلبة فيما يقدم لهم من خدمات أكاديمية.
- تقديم أنشطة لتعزيز التحصيل الأكاديمي للطلبة.
- توفير مصادر التعلم الحديثة، ومراعاة ما يستجد منها بحيث تراعى التكامل في جوانب شخصية الطالب.
- تحفيز الطلبة بعد التخرج على مواصلة دراساتهم العليا.
- استخدام أساليب التعلم الذاتي والعمل كفريق، وأساليب حل المشكلات.
- إتاحة قدر أكبر من الحرية أمام الطلاب للنمو المهني في مجالات تتفق مع قدراتهم ورغباتهم وميولهم.
- إكساب الطلبة مهارات: البحث العلمي، والإبداع، ومهارات التواصل العلمي.

ج- النمو الشخصي للطالب:

- ويتم النمو الشخصي للطالب من خلال مراعاة ما يلي:
- تنمية مبدأ حرية التعبير عن الرأي وثقافة الحوار الإيجابي.
- إتاحة قدر أكبر من الحرية للطلبة في إبداء وجهات نظرهم حول سياسات الجامعة.
- أن تؤدي الجامعة دوراً مميزاً في تنمية الوعي السياسي والاجتماعي والثقافي لدى الطلبة.
- تقديم أنشطة تقام خارج قاعة الدرس، وتتناسب مع مختلف الاهتمامات، وتراعي الفروق في الهوايات.
- توفير فرص النمو الثقافي للطلبة من خلال البرامج الثقافية والرحلات.
- تشجيع الطالب على اتخاذ القرار، وتدعيم الفكر المستقل، وتنمية قدرته على التعبير عن آرائه وقيمه.
- مراعاة النمو الانفعالي والعاطفي للطلبة، ومساعدتهم على إبراز شخصيتهم الاجتماعية.
- تدعيم المسؤولية الاجتماعية للطلبة، وتعزيز فرص المشاركة في الأنشطة التي تخدم المجتمع.

د- رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل:

- ويكون رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل من خلال ما يلي:
- توفير الجو المناسب لإتاحة الحرية الأكاديمية والاستقلال لأعضاء هيئة التدريس.
- العمل على إيجاد مناخ ملائم يساعد على الإبداع والأداء المتميز، بحيث يعتز عضو هيئة التدريس بالجامعة التي يعمل بها.
- توفير أماكن عمل مناسبة، تساعد على توليد الأفكار المبدعة.
- دعم وتقوية العلاقات داخل الجامعة بحيث تتسم بالاحترام والتقدير والثقة المتبادلة.
- أن يتسم المناخ الجامعي بالانفتاح، وتبني نمط القيادة التشاركية.

- العمل في ظل مناخ إداري مفتوح وديمقراطي، يسمح بتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار.
- توفير ظروف العمل التي تسمح بأداء الدور التعليمي والإرشادي على أفضل وجه.
- مراعاة عدم إعطاء أعضاء هيئة التدريس مزيد من الأعباء الإدارية حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل العملية التعليمية.

هـ- النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس:

ويتم النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس من خلال:

- تخصيص الجامعات جزءًا من ميزانيتها لتعزيز النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.
- عقد دورات تدريبية داخل الجامعة بناءً على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على الالتحاق بالدورات التدريبية والتطويرية بصفة مستمرة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على حضور دورات تدريبية خارج الجامعة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر المعارف والمعلومات.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس على الاشتراك في الندوات والمؤتمرات.

و- الصحة التنظيمية:

ولكي تكون الجامعات المصرية ذات صحة تنظيمية لا بد من مراعاة ما يلي:

- وجود نظام جيد للمعلومات يسمح بتداولها على جميع المستويات الإدارية.
- توفير المناخ الإداري المناسب للعلاقات الديمقراطية؛ بحيث تكون الإدارة الجامعية مرنة، وراغبة في التغيير.
- ضرورة الاستفادة من قدرات ومواهب وخبرات أعضاء هيئة التدريس إلى أعلى درجة.

- إيجاد الجو الملائم لكي تسود علاقات التعاون المتبادل بين كليات الجامعة وأقسامها.
- أن يتم توزيع الأدوار الوظيفية على أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمؤهلات وقدرات وميول كل منهم.
- أن يرتبط عضو هيئة التدريس بعلاقات إنسانية حميمة مع الطلبة، من خلال تقدير الطلبة واحترام آرائهم وأفكارهم، وعدم التقليل من شأنهم.

رابعاً - آليات تنفيذ التصور المقترح:

هناك العديد من الآليات التي يجب أن تتبعها الجامعات المصرية لتحسين الفعالية التنظيمية لها في ضوء مدخل رأس المال الفكري، ولعل من أهمها:

- 1- توفير أحدث أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات المصرية؛ لإنجاز مهامها على جميع المستويات الإدارية.
- 2- توفير القدر الكافي من المعلومات المستقبلية التي ترصد المخاطر التي قد تتعرض لها الجامعات في المستقبل، وكيفية مواجهتها؛ من خلال تبني الفرص المتاحة، واستغلال نقاط القوة التي توجد في الجامعات.
- 3- تشجيع تفويض الصلاحيات بالقدر الذي يحقق نوعاً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ؛ لأنه أكثر قدرة وسرعة في توليد الأفكار الابتكارية والحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجهها الجامعات المصرية.
- 4- العمل على تحقيق الانتماء والولاء للجامعة، وذلك من خلال: توفير الاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتبني أفكارهم، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم الشخصية.
- 5- الاهتمام بإيجاد نظام للتشجيع والتحفيز، مبني على أساس مكافأة المبدعين؛ بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة، والتميز في الأداء.
- 6- المحافظة على أعضاء هيئة التدريس المتميزين، ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

- 7- إغناء رأس المال البشري، وذلك من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب والتنمية المهنية.
- 8- رفع مستوى الإتقان التكنولوجي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، مع تطوير قدراتهم، وتحسين مهاراتهم من خلال تدريبهم على التفكير الإبداعي.
- 9- العمل على إعادة استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج، وذلك بتوفير متطلبات الحياة الكريمة، ووضعهم في الأماكن التي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم.
- 10- تشجيع العمل التعاوني في الجامعات المصرية سواء على مستوى التعليم من خلال زيادة تفاعل أعضاء هيئة التدريس والطلاب، أو على مستوى البحث العلمي من خلال تشجيع الأبحاث المتداخلة، أو على مستوى خدمة المجتمع من خلال تشجيع العلاقة بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية.

خامساً - معوقات تنفيذ التصور المقترح:

- هناك بعض المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية في سبيل تحقيق التصور المقترح الذي تتبناه الدراسة الحالية، ومنها:
- 1- تفقر الجامعات المصرية لثقافة التطبيق العملي سواء على مستوى العلوم الطبيعية أو العلوم الإنسانية.
 - 2- قلة توافر رأس المال اللازم لتحقيق متطلبات رأس المال الفكري.
 - 3- ضعف استفادة الجامعات من المخرجات البحثية التي تنتجها، كما أن الأبحاث تبتعد عن المجالات العلمية الدقيقة.
 - 4- قصور التعاون بين الجامعات المصرية والمؤسسات التنموية داخل المجتمع المصري.
 - 5- تعدد وجهات نظر الإدارة على جميع مستوياتها بأهمية رأس المال الفكري، حيث يظهر عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية رأس المال الفكري في الجامعات المصرية.

- 6- ضعف الاستخدام الأمثل للبرامج الإلكترونية والمحوسبة في تحسين الفعالية التنظيمية.
- 7- وجود قصور في أوجه التعاون بين الجامعات ومراكز البحث العلمي، وبالتالي ظهور تكرار في العديد من الموضوعات البحثية.
- 8- قلة استثمار العلاقات التي تمتلكها الجامعات لدعم رأس المال الفكري لديها بشكل جيد.
- 9- قصور في توفير أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بهدف تحسين فعالية العمل.

سادساً - مقترحات للتغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن التغلب على المعوقات السابقة باتباع المقترحات التالية:

- 1- العمل على نشر ثقافة التطبيق العملي سواء على مستوى العلوم الطبيعية أو العلوم الإنسانية، وتوفير الفرصة للمتميزين لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم.
- 2- دعم روح البحث العلمي والابتكار والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، وربط البحث العلمي بأهداف الجامعة وبخطط التنمية المستدامة في المجتمع.
- 3- التخلص من النمط الإداري التقليدي، والبعد عن الروتين والبيروقراطية، وتمركز السلطة وبطء الإنجاز.
- 4- توفير أنظمة رقابة ومحاسبة فعالة على الأداء، وتحديث الهياكل الإدارية بشكل دوري؛ بهدف تحسين فعالية العمل.
- 5- الاهتمام برأس المال الفكري الذي تملكه الجامعات، والعمل على المحافظة عليه واستثماره باتجاه تحقيق أهدافها، فضلاً عن الاهتمام ببراءات الاختراع.
- 6- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التنمية المهنية داخل الجامعة وخارجها.

- 7- وجود قيادات جامعية فعالة قادرة على تطوير رأس المال الفكري، وتوفير الموارد المادية اللازمة للتنفيذ.
- 8- توفير جميع الإمكانيات من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومصادر التمويل؛ لتبادل المعارف والأفكار.
- 9- توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتحقيق متطلبات رأس المال الفكري.
- 10- تحقيق مزيد من التعاون بين الجامعات المصرية ومراكز البحث العلمي.
- 11- اقتناع القيادات الأكاديمية في الجامعات المصرية بأهمية رأس المال الفكري، ومدى إسهامه في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات.

قائمة المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- 1- أبل، ابتسام عيسى (2013): "رأس المال الفكري وأثره على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- 2- أبو العزم، عبد الغني (2013): معجم الغني الإلكتروني، حرف الرءاء.
- 3- أبو العلا، مسعد ربيع (2002): "أثر بعض المتغيرات المعرفية والدافعية على الأداء الأكاديمي لطلاب كليات التربية بسلطنة عمان"، الندوة التربوية الأولى (تجارب دول مجلس التعاون في إعداد المعلم)، من (27-29) أبريل، كلية التربية، جامعة قطر.
- 4- أبو الوفا، جمال محمد؛ حسين، سلامة عبد العظيم (1999): "العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية للمنظومة التربوية، دراسة حالة"، مجلة التربية المعاصرة، السنة (16)، العدد (52).
- 5- أبو قحف، عبد السلام (1995): أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6- أبو حطب، فؤاد؛ صادق، أمال (2010): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 7- أبو سويرح، أيمن سليمان (2015): "العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، دراسة تحليلية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (1).
- 8- إسماعيل، عمار فتحي موسى (2012): "معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر (مدخل القياس المقارن)"، المؤتمر العلمي السنوي العربي السابع الدولي الرابع لكلية التربية النوعية، "إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم

- العالي في مصر والوطن العربي"، جامعة المنصورة، من (11-12) أبريل.
- 9- بني خالد، مرعي (2010): "قياس الاستثمار في رأس المال الفكري"، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري نحو رؤية إستراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، الكويت، (18-20) يناير.
- 10- بوقلقول، الهادي (2008): "الرأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التيسير، جامعة دحلب، الجزائر، (13-14) مايو.
- 11- جاد الرب، سيد محمد (2005): إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة.
- 12- حريم، حسين محمود (2006): تصميم المؤسسة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- حسن، أميرة رمضان عبد الهادي (2010): "نظم الاعتماد الجامعي في بعض الدول الأجنبية وإمكانية الإفادة منها بمصر"، مجلة كلية التربية بالإسماعلية - العدد (17) - مايو.
- 14- حسن، حسين عجلان (2008): إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 15- حسن، راوية (2005): مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 16- خضر، محسن (2001): "تطوير سياسات التعليم والعمل والتربية العربية في ضوء معطيات الثورة العلمية والتقنية المعاصرة"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (13).
- 17- الخفاجي، نعمة عباس (2004): الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

- 18- خليل، نبيل سعد (2007): "التنمية المهنية للقيادات التربوية"، المؤتمر السنوي الخامس عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي، "تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي"، 28 يناير 2007م، المجلد (2)، جامعة عين شمس.
- 19- داود، عزيز حنا؛ وآخرون (1991): مناهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 20- الدوري، زكريا؛ صالح، أحمد (2009): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 21- الروسان، محمود على & العجلوني، محمود محمد (2010): "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد (22)، العدد الثاني.
- 22- الزهيري، إبراهيم عباس (2012): "رأس المال الفكري: الخيار الإستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر العلمي السنوي العربي السابع الدولي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة، "إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي"، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، من (11-12) أبريل.
- 23- ستيوارت، توماس (2004): ثورة المعرفة، رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، (ترجمة: علا أحمد صالح)، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
- 24- السلمي، علي (2001): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
- 25- السلمي، علي (2003): مفاهيم الإدارة المعاصرة، "ملتقى الإدارة العليا، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض.

- 26- الشاماني، سند لافي (2014): "دور الجامعة في بناء شخصية الطالب، جامعة طيبة أنموذجًا"، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد (9)، العدد (2).
- 27- شحاتة، حسن & عمار، حامد (2004): نحو تطوير التعليم في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- 28- شحاتة، حسن & عمار، حامد (2005): مدخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- 29- الشمري، عبد الله عبيد (2013): "تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (154)، الجزء الثاني، يوليو.
- 30- شنودة، إميل فهمي (2012): "بعض النماذج العالمية لقياس واقع رأس المال الفكري وإدارة المعرفة"، المؤتمر العلمي السنوي العربي السابع الدولي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة، "إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي"، من (11-12) أبريل.
- 31- الشواف، سعيد علي (1989): "قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية، إطار مقترح"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (61)، الرياض.
- 32- صالح، رضا إبراهيم (2009): "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 33- صوالحة، عونية عطا؛ العمري، أسماء (2013): "دراسة وصفية لأهمية الحاجات الأكاديمية في جامعة عمان الأهلية ومستوى رضا الطلبة عن مدى تحقق هذه الحاجات"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (11)، العدد (1)، يناير.

- 34- عامر، سعيد يسن؛ عبد الوهاب، علي محمد (2008): الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، القاهرة.
- 35- عبد السلام، بندي عبد الله؛ علة، مراد (2011): "دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، (14، 13) ديسمبر.
- 36- عبد العزيز، أحمد محمد محمد (2012): "اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الإستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثة رؤية استشرافية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (19)، العدد (75)، يناير.
- 37- عبد العزيز، محمد إبراهيم (2015): "تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، أبريل.
- 38- عبد النبي، سعاد بسيوني (2001): بحوث ودراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
- 39- عبد الوهاب، أحمد جاد: السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة الإشعاع، القاهرة.
- 40- العجمي، حجاج مبارك؛ بدرانه، حازم علي (2010): "دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية المستدامة في ضوء إدارة المعرفة"، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري نحو رؤية إستراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، الكويت، (18، 20) يناير.
- 41- العجمي، ناصر محمد (2016): دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.

- 42- عزوز، رفعت عمر (2014): "الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية: تصور مقترح"، مجلة مستقبل التربية العربية، مج (21)، ع(91).
- 43- عشية، فتحي درويش (2009): التنظيم الإداري في التعليم العام، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2009م.
- 44- عطية، لطيف عبد الرضا (2008): "رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، العلاقة والأثر، دراسة استطلاعية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، مج (10)، ع(3).
- 45- عمر، أحمد مختار (2008 أ): معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد 3، عالم الكتب، القاهرة.
- 46- عمر، أحمد مختار (2008 ب): معجم الصواب اللغوي دليل المتقف العربي، عالم الكتب، القاهرة.
- 47- عمران، خالد عبد اللطيف (2008): "تقويم أداء معلمي الدراسات الاجتماعية بالحلقة الإعدادية في ضوء معايير الجودة الشاملة"، المؤتمر الأول للجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية، "تربية المواطنة ومناهج الدراسات الاجتماعية"، يوليو، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- 48- العنزي، سعد؛ صالح، أحمد (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 49- العويلي، إبراهيم السيد (2009): "التنمية لعضو هيئة التدريس والجودة والاعتماد المؤسسي والمهني بكليات التربية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (69)، يناير.
- 50- عيد، أيمن عادل (2010): "دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية المستدامة في ضوء إدارة المعرفة"، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري نحو رؤية إستراتيجية جديدة للمؤسسات الحكومية، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، من (18-20) يناير، الكويت.

- 51- عيداروس، أحمد نجم الدين (2013): "التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية"، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (16)، العدد (39)، فبراير.
- 52- غانم، أحمد محمد؛ قرني، أسامه محمود (2003): "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد (5)، ديسمبر.
- 53- الغياتي، رشا حسن السيد (2014): تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء نماذج الجودة والاعتماد الأكاديمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
- 54- قرني، أسامة محمود؛ العتيقي، إبراهيم مرعي (2012): "إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح"، مجلة التربية، المجلد (15)، العدد (38)، نوفمبر.
- 55- القريوني، محمد قاسم (2007): نظرية المؤسسة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 56- القطب، سمير عبد الحميد (2006): "الجامعة وتعميق قيم الانتماء في ضوء معطيات القرن الحادي والعشرين"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (60).
- 57- كاظم، عبد الله (2008): "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد (10)، العدد (3).
- 58- الكثيري، عبد الله راجح (2013): "طرق قياس رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود بالرياض"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (153)، الجزء (2).

- 59- لاشين، محمد عبد الحميد؛ أبو عليوة، نهلة سيد (2013): "دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الجامعية الآسيوية وإمكانية الإفادة منها في مصر والمنطقة العربية"، مجلة التربية، العدد (39)، فبراير.
- 60- لبابنة، أحمد حسن (2014): "الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية إربد الجامعية وعلاقته ببعض المتغيرات"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (83)، أبريل.
- 61- محمد، سماح زكريا (2014): "التدريب الإلكتروني مدخلاً لتنمية رأس المال الفكري بجامعة بنها: دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (21)، العدد (92)، أكتوبر.
- 62- محمد، ماهر أحمد حسن؛ مرسي، عمر محمد محمد (2009): "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها لتحسين جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة أسيوط"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (139)، الجزء الثاني.
- 63- محمود، تغريد محمد (2010): "تصور مستقبلي لدور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة المشاركة لدى طلابها في ضوء المتغيرات المحلية والدولية المعاصرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان.
- 64- محمود، محمد صبري حافظ & البحيري، السيد محمود (2007): اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
- 65- محمود، نصر محمد & عبد الله، مجدي عبد الرحمن (2013): "دور كلية التربية بالوادي الجديد في تطبيق التدريب الإلكتروني لمعلمات رياض الأطفال في ضوء بعض التحديات المجتمعية"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد (25)، الجزء (2)، يناير.

- 66- مرسى، شيرين عيد (2013): "تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري، دراسة مستقبلية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (24)، العدد (95)، يوليو.
- 67- مسلم، علي عبد الهادي؛ عمر، أيمن علي (2007): قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 68- المصري، سعيد محمد (2012): التنظيم والإدارة، مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 69- مصطفى، أحمد سيد (2005): إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 70- المغامسي، سعيد فالح (2005): "الإرشاد التربوي في الجامعات ودوره في تلبية متطلبات التنمية من القوى البشرية الوطنية"، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، السنة الأولى، العدد (1).
- 71- الملح، إبراهيم علي (2007): "المداخل المختلفة لتقييم الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية"، مجلة النهضة، المجلد (8)، العدد (2).
- 72- مينا، فايز مراد (2004): التعليم في مصر، الواقع والمستقبل، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 73- ناصف، مرفت صالح؛ هاشم، نهلة عبد القادر (2007): "الصحة التنظيمية والدافعية نحو العمل لدى معلمي مدارس محافظة القاهرة في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (31)، المجلد (4).
- 74- نجح، عماد الدين إسماعيل (2010): قياس رأس المال الفكري كمدخل لتطوير الأداء في المنظمات العامة المصرية مع التطبيق على الهيئة العامة للاستعلامات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- 75- نجم، نجم عبود (2004): الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض.

- 76- نجم، نجم عبود (2005): إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 77- نذير، نصر الدين؛ بداوي، مصطفى (2010): "رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر.
- 78- نشوان، يعقوب حسين؛ نشوان، جميل عمر (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، عمان.
- 79- هاشم، نهلة عبد القادر (2008): "تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الإستراتيجية"، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (23)، سبتمبر.
- 80- الهاللي، الهاللي الشربيني (2011): "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتميمته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (22)، يوليو.
- 81- الوكيل، منال (2015): "أثر نمط القيادة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية للمنظمات العامة"، مجلة البحوث والدراسات العربية، العدد (63)، ديسمبر.
- 82- يوسف، محمد محمود (2005): البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Allen, V. (2003), "The value Evaluation: Addressing Larger Implication of on Intellectual Capital intangible", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 1.
- 2- Ashraf, Giti, & Abd Kadir, Suhaida bte (2012), "A review on the Models of Organization Effectiveness: A look at Cameron's Model in Higher Education", International Education Studies, Vol. 5, No. 2, April.

- 3- Cameron, K. S. (1978), "Measuring Organizational effectiveness in Institutions of Higher Education", Administrative Science Quarterly, Vol. (23), No. 4.
- 4- Chalhoub, Michel & Beyruti, Nouri (2007), "Developing Competitive Advantage through Knowledge Management and Intellectual Capital", Arab Journal of Administrative Sciences, University of Kuwait, Vol. 14, No. 3.
- 5- Cheng, Y.C. (1996), "A School- based management mechanism for school effectiveness and development", School Effectiveness and School Improvement, Vol. 7.
- 6- Connally, T., et al., (1980), "organizational effectiveness: A multiple Constituency Approach", Academy of management Review, Vol. 5, No. 2.
- 7- Dose , Jennifer J. (2012), "Organizational Effectiveness in Higher Education: Faculty Informal Structure as Social Capital", Paper presented at the Association for the Study of Higher Education Annual Conference, Las Vegas, NV, November 15-17.
- 8- Edvinsson, L (2002), Corporate Longitude, London, Prentice Hall.
- 9- Guthrie, James (2001), "Measurement and Reporting of Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 2.
- 10- Huang, Denise (2007), "Exploring the intellectual, Social and Organizational Capitals at L'A'S Best", Las Angeles National Center Research on Evaluation, Standards and Student Testing (Crest), C.S.E Technical Report 714, May.
- 11- Johansen, M., et al., (2001), "Reading an Intellectual Capital Statement", Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 4.
- 12- Kaplan, R. & Norton, D. (2004), "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", Harvard Business Review, Vol. 82, No. 2.

- 13- Kotler, P. (2001), Marketing Management: Analysis Planning, Implement and Control, Prntice Hall, Inc, India.
- 14- Kraipetch, Chanita, et al., (2013), "Organizational effectiveness evaluation for higher education Institutions, ministry of tourism and sports', Research in Higher Education Journal, Vol. 19, Apr.
- 15- McGregor, Judy, et al., (2004), "Human Capital in the new Economy: Devil's Bargain", Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1.
- 16- Millan, Maribell R., et al., (2014), "Effectiveness indicators as interpreted by the subcultures of a higher education institution ", Research in Higher Education Journal, Vol. 24, August.
- 17- Olorisade, G.O. (2011), "Influence of managerial skills of middle level managers on organizational effectiveness in Nigerian Colleges of Education", Academic Research International, Vol. 1, No. 2.
- 18- Petty, R. & Guthrie, J (2000), "Intellectual Capital Literature Review, Measurement Reporting and Management", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 2.
- 19- Ramirez, Y. & Gordillo, S. (2014), "Recognition and measurement of Intellectual Capital in Spanish Universities", Journal of Intellectual Capital, Vol. 15, No. 1.
- 20- Ramirez, Yolanda, et al., (2011), "The Relevance of Intellectual Capital: An Analysis of Spanish Universities", International Journal of Social Management, Economics and Business Engineering, Vol. 8, No. 5.
- 21- Richard H. (1993), Organizations: Structure and Processes, Prentice-Hall, New Jersey.
- 22- Robbins, Stephen P. (1990), Organization theory: Structure, Design and Application, 3rd Edition, Prentice- Hall International, London.

- 23- Rose, G., et al., (2001), "Intellectual Capital analysis as a strategitool "Strategy and Leadership, Vol. 29, No.4.
- 24- Tusi, Anne S. (1989), "An Empirical Examination of the multiply Constituency Model of Organizational Effectiveness", Academy of Management Proceedings, Vol. 49, August.
- 25- Wikipedia, (2016), the free Encyclopedia, Intellectual capital available at ([http://en.wikipedia.org/wiki/Intellectual_ capital](http://en.wikipedia.org/wiki/Intellectual_capital)).

ملحق رقم (1)

استبانة حول (تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري).

الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان: (تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري)، ويهدف البحث في جانبه الميداني إلى الكشف عن مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية، وتحديد مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في الجامعات المصرية. والمرجو من سيادتكم التكرم بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرکم، مع العلم أن ما تدونہ من آراء لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولسيادتكم جزيل الشكر،

الباحث

د/ عبد العزيز أحمد داود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

المحور الأول - رأس المال الفكري:

البعد الأول - متطلبات رأس المال البشري:

م	المفردة	درجة التوافر		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تتيح سياسة الجامعة استقطاب الأفراد المتميزين للاستفادة منهم.			
2	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التنمية المهنية داخل الجامعة وخارجها.			
3	تراعي الجامعة رغبة أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم في الأداء عند توزيع الأعمال.			
4	تنمي الجامعة أساليب العمل الجماعي وتكرس روح الفريق.			
5	تدعم الجامعة براءات الاختراع؛ لإنهاء روح الابتكار.			
6	تستثمر الجامعة الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية.			
7	توفر الجامعة فرصاً للمتميزين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس لتجريب أفكارهم.			
8	تشجع الجامعة إقامة المؤتمرات والندوات العلمية.			
9	تستجيب الجامعة بسرعة لحاجات الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس.			

م	المفردة	درجة التوافر		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
10	توفر الجامعة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأبحاث المتميزة.			
11	تستفيد من قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإستراتيجية.			

البعد الثاني - متطلبات رأس المال الهيكلي:

م	المفردة	درجة التوافر		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تتميز الهياكل التنظيمية في الجامعة بالمرونة؛ للتكيف مع المنافسة القائمة على المعرفة.			
2	تسعى الجامعة إلى تحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري.			
3	توفر آليات لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس بسهولة.			
4	تدعم الجامعة براءات الاختراع، وتضعها موضع التنفيذ.			
5	تخصص الجامعة ميزانية كافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية والإنتاجية.			
6	تحدث الجامعة هياكلها التنظيمية وفقاً لما يحسن الفعالية التنظيمية.			

م	المفردة	درجة التوافر		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
7	تطور من اللوائح والسياسات بما يحقق الجودة في الأداء.			
8	توفر الجامعة مناخًا تنظيميًا، يشجع على الإبداع والابتكار، ويكافئ على الإنجاز المعرفي.			
9	توفر نظامًا مفتوحًا ومرنًا للاتصال، يسهل عملية تبادل المعرفة.			
10	تستفيد الجامعة من التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التعليمية والإدارية.			
11	تمتلك الجامعة آلية لضمان حقوق النشر والملكية الفكرية.			
12	تحرص الجامعة على تدعيم وحماية الابتكارات والاختراعات الجديدة.			
13	توجد قاعدة بيانات تضم خبرات ومعارف وبحوث أعضاء هيئة التدريس في كل كلية.			

البعد الثالث - متطلبات رأس مال العلاقات:

م	المفردة	درجة التوافر		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تتخذ الجامعة الإجراءات السريعة نحو ملاحظات العملاء.			
2	تمتلك الجامعة نظامًا فعالًا للتواصل مع خريجها، والمستفيدين من المجتمع.			
3	تتابع الجامعة التغيرات المستمرة في رغبات المستفيدين.			
4	تحرص الجامعة على بناء الثقة في علاقتها مع مؤسسات المجتمع المدني.			
5	تقوم الجامعة بعمل دراسات استطلاعية للتعرف على احتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس.			
6	تهتم الجامعة بتطوير وتشجيع العلاقات الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس.			
7	تشجع الجامعة وجود تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى داخلية وخارجية.			
8	تمتلك الجامعة سمعة جيدة بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية لدى المستفيدين.			
9	ترتبط الجامعة بعلاقات علمية وبحثية مع مراكز البحوث؛ بما يعزز قدرتها على الابتكار.			

م	المفردة	درجة التوافر		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
10	تقوم الجامعة بدراسات تتبعية لخريجها؛ للتأكد من وفائها باحتياجات المستفيدين.			
11	تحرص الجامعة على جذب الطلاب الوافدين لما تمتلكه من برامج متميزة.			
12	تحرص الجامعة على تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين.			
13	تمتلك سياسة واضحة لتطوير علاقتها مع المؤسسات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني.			

البعد الرابع - متطلبات رأس المال المعلوماتي:

م	المفردة	درجة التوافر		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تعمل الجامعة على توفير جميع البيانات والمعلومات التي تساعد على تحسين الأداء.			
2	يتم تبويب وتصنيف المعلومات المتوفرة بشكل فعال.			
3	يمكن الحصول على المعلومات اللازمة لإتجاز العمل بسهولة.			
4	تساهم قواعد البيانات المستخدمة في الجامعة في تحسين العملية التعليمية والبحثية.			

م	المفردة	درجة التوافر		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
5	تمتلك الجامعة مكتبة إلكترونية لدعم البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس.			
6	تمتلك الجامعة موقعًا إلكترونيًا لاستقبال شكاوى المستفيدين داخلها وخارجها.			
7	تعمل الجامعة على نشر تقارير دورية متعلقة بأعضاء هيئة التدريس.			
8	تتوفر في الجامعة بنية أساسية لشبكات الاتصالات والمعلومات.			
9	توجد مواد تعليمية إلكترونية منشورة على موقع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس.			
10	يتوفر لدى الجامعة شبكة متطورة للحاسب الآلي تربط بين أقسامها ووحداتها.			

المحور الثاني - الفعالية التنظيمية:

البعد الأول - الرضا التعليمي للطالب:

م	المفردة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
2	يبيدي الطلاب رضاهم عمًا تقدمه الجامعة من خدمات مكتبية.			

م	المفردة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
3	يعبر الطلاب عن رضاهم عن المناخ الأكاديمي السائد في الجامعة.			
4	يعبر الطلاب عن رضاهم بمستوى الأنشطة الأكاديمية التي تتاح لهم داخل الجامعة.			
5	يبيد الطلاب رضاهم عن البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة.			
6	يظهر الطلاب رضاهم عن التقويم وموضوعيته.			
7	يعبر الطلاب عن رضاهم عن أساليب وطرق التدريس التي تستخدم داخل الجامعة.			

البعد الثاني - النمو الأكاديمي للطالب:

م	المفردة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	توفر الجامعة بيئة فكرية محفزة، تساهم في نمو الطلبة أكاديمياً.			
2	يمتاز خريجو الجامعة بمستوى أكاديمي عالٍ.			
3	تقدم الجامعة أنشطة داعمةً لتعزيز التحصيل الأكاديمي للطلاب.			
4	توفر الجامعة خدمات أكاديمية ملائمة لاحتياجات وتطلعات الطلاب.			

م	المفردة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
5	تهتم الجامعة بتوفير ما يستجد من مصادر التعليم للطلاب.			
6	يمتاز الطلاب بإقبالهم على مكاتب الكليات والمكتبة المركزية.			
7	يواصل غالبية طلاب الجامعة بعد التخرج دراساتهم العليا.			
8	تحافظ الجامعة على مستوى عالٍ من التحصيل العلمي للطلاب.			
9	تؤكد الجامعة على التدريب العملي للطلاب في مجال التخصص الأكاديمي.			
10	تتيح الجامعة فرص النمو المهني للطلاب في مجالات متعددة.			

البعد الثالث - النمو الشخصي للطالب:

م	المفردة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تقدم الجامعة أنشطة تقام خارج قاعة الدرس لتعزيز النمو الشخصي للطلبة.			
2	تساعد الجامعة على تطوير علاقة الطلبة بالمجتمع المحلي.			
3	توفر الجامعة فرصًا للنمو الثقافي للطلبة؛ من خلال البرامج الثقافية والرحلات.			

م	المفردة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
4	تساعد برامج الجامعة على إبراز شخصية الطالب الاجتماعية.			
5	تساعد الجامعة على تحقيق النمو الانفعالي والعاطفي للطلبة.			
6	تؤدي الجامعة دورًا في تنمية الوعي السياسي والاجتماعي والثقافي لدى الطلبة.			
7	تتيح الجامعة الحرية للطلبة في إبداء وجهات نظرهم حول سياسات الجامعة.			
8	ترسخ الجامعة النقد الذاتي، وتقبل النقد البناء لدى الطلبة.			
9	تعزز الجامعة فرص مشاركة الطلبة في الأنشطة التي تخدم المجتمع المحلي.			
10	تنمي الجامعة مبدأ حرية التعبير عن الرأي وثقافة الحوار الإيجابي.			

البعد الرابع - رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل:

م	المفردة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	يوجد تعاون إيجابي بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية.			
2	تتوافر الأدوات والمواد التعليمية اللازمة لإتمام العمل.			
3	توفر الجامعة الحرية الأكاديمية والاستقلال لأعضاء هيئة التدريس.			

م	المفردة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
4	يؤدي أعضاء هيئة التدريس دورهم التعليمي والإرشادي على أفضل وجه.			
5	يبدي أعضاء هيئة التدريس رضاهم عن الطريقة التي تدار بها الجامعة.			
6	تتسم العلاقات داخل الجامعة بالاحترام والتقدير والثقة المتبادلة.			
7	يتسم المناخ الجامعي بالانفتاح والمشاركة.			
8	يعتز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة التي يعملون بها.			
9	يبذل أعضاء هيئة التدريس قصارى جهدهم من أجل العملية التعليمية داخل الجامعة.			

البعد الخامس - النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس:

م	المفردة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على حضور دورات تدريبية خارج الجامعة.			
2	تخصص الجامعة نسبة من ميزانيتها لتعزيز النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.			
3	يلتحق أعضاء هيئة التدريس بدورات تدريبية وتطويرية مستمرة.			

م	المفردة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
4	يتميز أعضاء هيئة التدريس بشهرتهم في مجال تخصصهم الأكاديمي.			
5	يشترك أعضاء هيئة التدريس في الفعاليات التي تساعد في نموهم المهني.			
6	يتم عقد دورات تدريبية داخل الجامعة، تلبى احتياجات أعضاء هيئة التدريس.			
7	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس في مجال نشر المعارف والمعلومات.			
8	توجد مراكز تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.			

6- البعد السادس - الصحة التنظيمية:

م	المفردة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على أعضاء هيئة التدريس بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم.			
2	تستغل الجامعة ما يتوفر لديها من إمكانات مادية أمثل استغلال.			
3	تسود علاقات التعاون المتبادل بين كليات الجامعة وأقسامها.			
4	تمتاز الجامعة بوضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام.			
5	تتمتع الجامعة والكليات بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير.			

م	المفردة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
6	تتمتع الجامعة بوجود نظام جيد للمعلومات.			
7	ترتبط الطلبة بأعضاء هيئة التدريس علاقات إنسانية حميمة.			
8	تمتع الجامعة بقدرة كبيرة على الاستفادة من قدرات ومواهب وخبرات أعضاء هيئة التدريس إلى أعلى درجة.			
9	تتسم بيئة التعليم بأنها منظمة مما يشجع الطلاب على الإنجاز.			