

دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية

أ. د. صالح عبد الرضا رشيد
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال
تاريخ استلام البحث: 2012/8/27 تاريخ قبول النشر: 2012/10/22

المستخلص

تناولت هذه الدراسة الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في بلوغ الأداء الجامعي المتميز، إذ حاولت تقديم إطار نظري لبعض مما طرحه الكتاب والباحثين حول متغيري الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لأراء (34) من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. وقد تم التعبير عن رأس المال الفكري بوصفه متغيراً مستقلاً من خلال عناصره الفرعية الثلاث (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي)، في حين تم التعبير عن الأداء الجامعي المتميز بـعده متغيراً معتمداً من خلال مؤشرات الخمسة (نتائج تعلم الطلبة والعملية، نتائج التركيز على الزبون، نتائج التركيز على قوة العمل، نتائج القيادة والحاكمية، نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية) التي تضمنها برنامج Baldrige للأداء التعليمي المتميز إصدار 2011-2012. وأعتد الباحثان الاستبانة أداة رئيسة لقياس متغيري الدراسة، خصص القسم الأول منها لقياس رأس المال الفكري بالاعتماد على مقياس (Handzic & Ozturk, 2010)، في حين قام الباحثان بتطوير مقياس خاص للأداء الجامعي المتميز وفق المعايير الخاصة بنتائج الأداء المتميز التي تضمنها برنامج الجائزة المذكورة.

وباستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرين واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار (f) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، و (R²) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

The role of intellectual capital in achieving Superior university performance: An analytical study

Professor
Saleh A.Rashid (Ph.D.)

Researcher
Sabah Hussein Alzaidi

Abstract

This study examined the role of intellectual capital in achieving superior university. It attempted to provide theoretical framework for some of what writers and researchers had introduced about its variables, a practical analysis of the opinions of (34) educational leaderships in a sample faculties of Al-Qadisiya university. Intellectual capital as independent variable three components (Human capital, Structural capital, and relational capital), While superior university performance as dependent variable had been expressed through five indicators of business results based on Baldrige program for performance excellence in education version 2011- 2012.

The study used a questionnaire as a main tool for measuring its variables. The researchers adopted the scale of (Handzic & Ozturk, 2010) to measure intellectual capital, while they developed a scale consists of 66 items to measure superior university performance based of the criteria of excellent business results according to Baldrige program.

Using asset of statistical tools such as Pearson correlation coefficient, multiple regression analysis, F and R² tests, The study found asset of conclusions and recommendations related to its variables.

المبحث الأول / منهجية الدراسة ودراسات سابقة Study methodology**أولاً: منهجية الدراسة Study methodology****1. مشكلة الدراسة Study Problem**

تتجسد مشكلة الدراسة في جانبين أحدهما نظري يتمثل في محاولة الإجابة على تساؤل مهم يتعلق بمدى مساهمة رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمات في ضمان التميز في أداءها . أما الجانب العملي للمشكلة فإنه يتمثل في أن العديد من منظماتنا المحلية ما زالت تفنقر إلى رؤية واضحة لأهمية رأس المال الفكري وكيفية توظيفه بالطريقة التي تضمن لها أداءً متميزاً . ومن هنا يمكن إبراز مشكلة الدراسة بطريقة أكثر وضوحاً من خلال طرح التساؤلات الآتية :

- ❖ ما مدى اهتمام الكليات عينة الدراسة بكل من رأس المال الفكري والأداء الجامعي المتميز؟
- ❖ ما طبيعة العلاقة التي تربط بين رأس المال الفكري بعناصره المختلفة والأداء الجامعي المتميز بأبعاده المختلفة؟
- ❖ ما مدى إسهام رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز في المنظمات المبحوثة؟

2 . أهمية الدراسة Study significance

يستقطب رأس المال الفكري في الوقت الحاضر اهتماماً متزايداً من قبل المنظمات الهادفة إلى تحقيق التميز في الأداء في ظل بيئة ذات مناخات معقدة لا يرقى إلى مواجهة تحدياتها الديناميكية سوى أصحاب العقول المبتكرة والمبدعة والقادرة على إحداث التغيير والتجديد الاستراتيجي لمنظماتهم بما يضمن لها النجاح والاستمرار . ومن هنا تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال :

- ❖ تناولها لموضوع حيوي ومهم لنجاح المنظمات يتمثل في رأس المال الفكري بوصفه أحد أكثر الموجودات قيمة في بلوغ الأداء المتميز لتلك المنظمات ما يشكل إضافة علمية متواضعة يمكن أن تساعد الباحثين في مجال الإدارة وممارسيها في التعرف على أهمية رأس المال الفكري والعمل على تنميته وتطويره لتحقيق التميز في الأداء .
- ❖ تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها محاولة لإثارة اهتمام القيادات الجامعية برأس المال الفكري في مؤسساتهم التعليمية الذي يمثل موجوداً استراتيجياً ذو أهمية بالغة في مجال رفد مؤسسات الدولة والقطاعات المجتمعية الأخرى باحتياجاتها من الملاكات المؤهلة علمياً وعملياً لممارسة المسؤوليات التي تنتظرها في تلك المؤسسات ، فضلاً عن أهميته في ميدان البحث العلمي الذي يشكل الرافد الأساسي للابتكار والإبداع في اقتصاديات الدول .

3 . أهداف الدراسة Study objectives

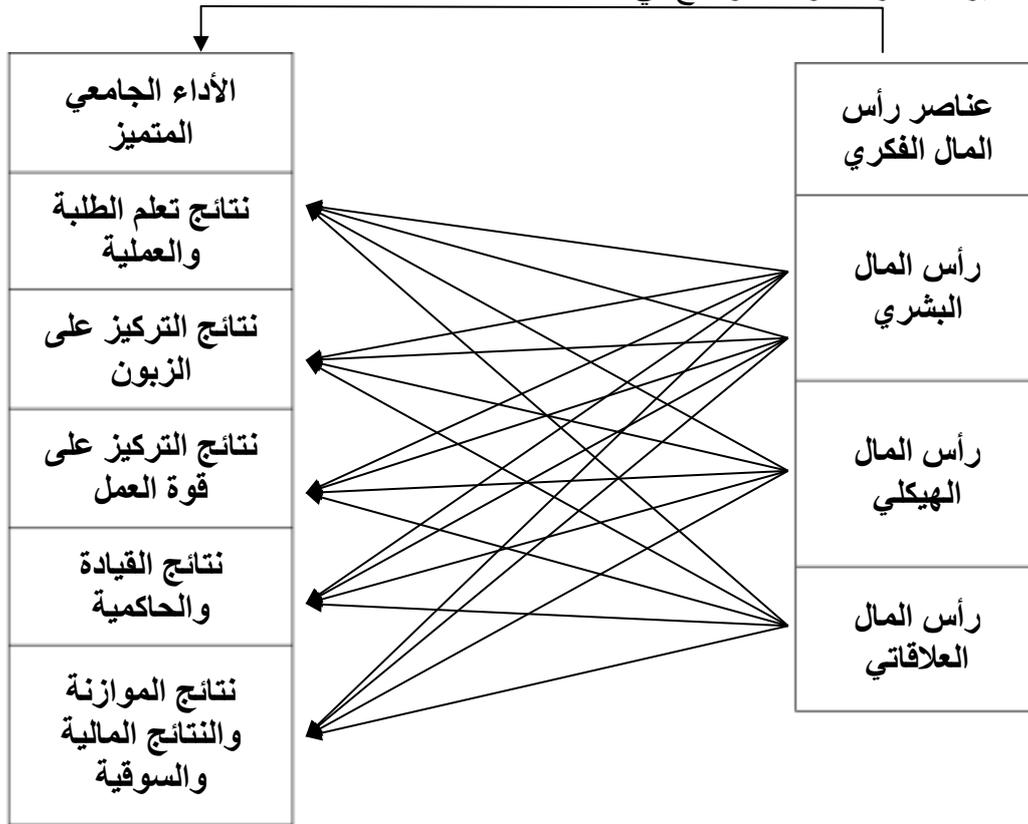
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- ❖ بلورة تصور نظري عن مفهوم رأس المال الفكري وعناصره المختلفة والأداء المتميز وطرق قياسه على وفق المصادر العلمية التي توفرت لدى الباحثين حول هذين المتغيرين .
- ❖ التعرف على مدى إدراك القيادات الجامعية في الكليات عينة الدراسة لمفهوم وعناصر رأس المال الفكري ، فضلاً عن مؤشرات قياس الأداء الجامعي المتميز في كلياتهم .
- ❖ تطوير مقياس للأداء الجامعي المتميز على وفق المعايير الخاصة لنتائج الأداء التي تضمنها برنامج **Malcolm Baldrige** للتميز في الأداء التعليمي إصدار (2012 - 2011) .

- ❖ تشخيص طبيعة العلاقة التي تربط بين رأس المال الفكري بعناصره المختلفة وبين الأداء الجامعي المتميز بمؤشراته المختلفة .
- ❖ تفحص الدور الذي يمكن أن يلعبه رأس المال الفكري في بلوغ الأداء الجامعي المتميز .

4. نموذج الدراسة الفرضي Study model

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تطلب الأمر إعداد نموذج فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكما موضح في أدناه .



شكل (1) نموذج الدراسة الفرضي

5. فرضيات الدراسة **Study hypotheses** من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخطتها الفرضي فقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بدلالة أبعاده مجتمعة والأداء الجامعي المتميز بدلالة أبعاده مجتمعة . وتنفرع منها ثلاث فرضيات فرعية هي :
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد رأس المال البشري مع أبعاد الأداء الجامعي المتميز.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد رأس المال الهيكلي مع أبعاد الأداء الجامعي المتميز.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي مع أبعاد الأداء الجامعي المتميز .

الفرضية الرئيسية الثانية

- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري كمتغير كلي مستقل في الأداء الجامعي المتميز بوصفه متغيراً كلياً تابعاً، وتنفرع منها خمسة فرضيات فرعية هي :
- ❖ توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري في بعد نتائج تعلم الطلبة والعملية .

- ❖ توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري في بعد نتائج التركيز على الزبون .
- ❖ توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري في بعد نتائج التركيز على قوة العمل .
- ❖ توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري في بعد نتائج القيادة والحاكمة .
- ❖ توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري في بعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية .

6. وسيلة جمع البيانات **Tool of gathering data**

اعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة للحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيراتها. وتضمنت الاستبانة محورين هما :

المحور الأول : رأس المال الفكري بعناصره الثلاثة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي). وقد استعمل الباحثان المقياس الذي أعده (, **Handzic & Ozurk** 2010) بعد أن تم تكييف عباراته في ضوء آراء السادة الخبراء وبما لا يؤثر على جوهر العبارات التي تضمنها.

المحور الثاني: الأداء الجامعي المتميز الذي يتضمن خمسة مؤشرات رئيسة هي (نتائج تعلم الطلبة والعملية، نتائج التركيز على الزبون، نتائج التركيز على قوة العمل، نتائج القيادة والحاكمة، ونتائج الموازنة والنتائج المالية والسوق)، حيث قام الباحثان بتطوير مقياس خاص بالاستناد إلى المعايير التي تضمنها برنامج جائزة **Malcolm Baldrige** للأداء التعليمي المتميز إصدار 2012-2011، وقد استعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً)، وبموجب هذا المقياس فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية هي :

1- 1.80: منخفض جداً

1.81 - 2.60: منخفض

2.61 - 3.40: معتدل

3.41 - 4.20: مرتفع

4.21 - 5.0: مرتفع جداً.

7. مجتمع وعينة الدراسة **Study population and sample**

أختار الباحثان جامعة القادسية لتكون ميداناً للدراسة بوصفها أكثر المنظمات إدراكاً لأهمية الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في أداء رسالة الجامعة المتمثلة بأعداد الملاكات العلمية في ميادين المعرفة المختلفة وتقديم الاستشارات العملية والفنية وإجراء البحوث والدراسات لصالح مؤسسات الدولة المختلفة والقطاع الخاص بما يسهم في تقديم حلول إبتكارية للمشكلات التي تواجه تلك المؤسسات ، وقد وقع اختيار الباحثين على القيادات الجامعية المتمثلة بـ (عميد، معاون عميد، رئيس قسم) في عينة من كليات الجامعة بلغ عددها (5) من أصل (11) كلية. كونهم صانعو القرار في كلياتهم فضلاً عن أنهم يمثلون مصدراً مهماً للمعلومات، وبشكل خاص فيما يتعلق بالأداء الجامعي (Cameron , 1978 : 611). وقد شملت عينة الدراسة (34) قيادة جامعية وزعت عليهم الاستبانة المعدة لهذا الغرض وكانت نسبة الاسترداد للاستمارات (91 %) وكما في الجدول (1) .

جدول (1) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

| النسبة المئوية | عدد الاستمارات الموزعة | | الموقع القيادي | | | الكلية |
|----------------|------------------------|--------|-----------------|------------|------|------------------------------------|
| | المسترجعة | الكلية | رئيس قسم أو فرع | معاون عميد | عميد | |
| 100% | 6 | 6 | 3 | 2 | 1 | كلية الهندسة /جامعة القادسية |
| 100% | 9 | 9 | 6 | 2 | 1 | كلية الطب البيطري / جامعة القادسية |

| | | | | | | |
|------|----|----|----|----|---|--|
| %100 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | كلية القانون/ جامعة القادسية |
| %54 | 6 | 11 | 8 | 2 | 1 | كلية الطب/ جامعة القادسية |
| %100 | 8 | 8 | 5 | 2 | 1 | كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية |
| % 91 | 34 | 39 | 24 | 10 | 5 | المجموع |

8. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة Statistical tools

من أجل قياس واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها:

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مستوى إجابات عينة الدراسة بخصوص متغيراتها ، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .
- معامل الارتباط البسيط وقد استعمل لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- معامل الارتباط المتعدد وقد استعمل لقياس علاقة الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع .
- اختبار T تم استعماله لاختبار معنوية علاقات الارتباط .
- اختبار F تم استعماله لاختبار معنوية علاقات التأثير .
- معامل التحديد R^2 لتوضيح مقدار التغييرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المعتمد .

ثانياً : دراسات سابقة Previous studies

هناك عدد كبير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء ، فقد سعت دراسة (العنزي ونعمة ، 2001) إلى التعرف على طبيعة تأثير رأس المال الفكري على الأداء المنظمي في عدد من الشركات الصناعية العراقية البالغ عددها (6) شركة من خلال عينة بلغ عددها (130) فرداً عاملاً، واستنتجت وجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري على الأداء المنظمي، وخرجت الدراسة بعدة توصيات يأتي في مقدمتها ضرورة قيام الشركات عينة الدراسة ببناء رأس مالها التفكري لتصبح قاعدة تنطلق من خلالها في التعامل مع الاقتصاد المعرفي. وحاولت دراسة (يوسف، 2005) التعرف على دور تقنيات المعلومات في رفع مستوى أداء التدريسيين ، فضلاً عن التعرف على طبيعة رأس المال الفكري المتمثل بتدريسي الجامعة ودور القدرات الفكرية في وصولهم لمستوى الأداء المتميز، ولقد تم إجراء الدراسة في عينة مكونة من (11) كلية علمية وإنسانية من كليات جامعة الموصل، أستعمل فيها الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واستنتجت الدراسة أن تشخيص المنظمات لموجوداتها الفكرية يعد الخطوة الأولى لبناء وتطوير رأس مالها الفكري وإدارته بشكل فاعل، وأوصت الدراسة بضرورة قيام رئاسة الجامعة بتقييم موجوداتها الفكرية من التدريسيين والباحثين من خلال وضع خطة إستراتيجية تتضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من التدريسيين من حملة الشهادات العلمية كالدكتوراه والاختصاصات النادرة، كما أوصت الدراسة باستحداث وحدة إدارية متخصصة لرعاية التدريسيين المبدعين من ذوي الأداء المتميز لتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم. وتناولت دراسة (Bontis , 1998) موضوع تطوير مقياس لرأس المال الفكري فضلاً عن دراسة تأثيره على الأداء، وتوصلت إلى أن رأس المال الفكري يسهم في خلق القيمة للمنظمة وأكدت الدراسة على ضرورة تصنيف المحفظة الفكرية للمنظمة من خلال استعمال خرائط المعرفة والعمل على مراجعة توجهات رأس المال الفكري بشكل دوري لإعادة تقييم حجم التراكم المعرفي في المنظمة .

وتطرق دراسة (El-Bannany, 2008) إلى محددات الأداء لرأس المال الفكري في مجموعة من مصارف المملكة المتحدة للفترة من 1999 - 2005، أظهرت نتائجها مجموعة من المحددات التي تؤثر في أداء رأس المال الفكري يأتي في مقدمتها أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة المصرف، موانع الدخول، كفاءة الاستثمار في عناصر رأس المال الفكري. وقد ساعدت هذه الدراسة الأنظمة المصرفية في المملكة المتحدة على معرفة العوامل التي تؤثر في أداء رأس المال الفكري، والقيام بالأعمال التي تؤدي إلى تحسين جودة الأداء وبالتالي تعظيم القيمة.

وأكدت دراسة (Gilaninia & Matak, 2012) أن رأس المال الفكري يتضمن موجودات غير ملموسة ذات تأثير كبير في تحسين الأداء فيما لو أحسن استعمالها وإدارتها بالشكل الصحيح من قبل المنظمات، كما أشارت دراسة (Nejadiran et al., 2012) أن الأداء التنظيمي يتأثر بالكيفية التي يُدار بها رأس المال الفكري كونه موجود استراتيجي مهم من موجودات المنظمة، وأنه يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية.

وتميزت دراسة (Maciocha & Kisielnick, 2012) عن سابقتها من الدراسات كونها حاولت اختبار تأثير خمسة أنواع من الموجودات غير الملموسة التي يتضمنها رأس المال الفكري وهي (التدريب، المقدرات، الثقافة التنظيمية، الاتصالات، التحفيز) على أداء منظمات الأعمال وأشارت نتائجها إلى أن هناك أربعة جوانب مهمة من التدريب تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة هي (جودة التدريب، الاستمرارية بالتدريب، نشر الوعي بأهمية التدريب، وفيما يتعلق بالثقافة التنظيمية فقد أظهرت الدراسة أن بعدي الاستقلالية، ودرجة تركيز الإدارة للاهتمام بمشاكل العاملين هما أكثر أبعادهما في تأثيرها على الأداء المنظمي. وأن الموجودات غير الملموسة المتمثلة بـ (التدريب، المقدرات، الثقافة التنظيمية، الاتصالات) تشكل أساساً لا غنى عنه في عمليات خلق القيمة.

أما دراسة (Maditionos et al., 2009) فقد اختبرت أثر أربعة عناصر لرأس المال الفكري تمثلت بـ (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، رأس المال الإبداعي) في أداء الأعمال لمجموعة من المنظمات اليونانية بلغ عددها (319) منظمة تعمل في قطاعات مختلفة خدمية وغير خدمية، وقد أظهرت نتائجها أن رأس المال البشري هو أكثر عناصر رأس المال الفكري أهمية ويرتبط بعلاقة ايجابية مع رأس المال الزبائني في مختلف القطاعات، في حين أنّ رأس المال الزبائني يؤثر على رأس المال الهيكلي إلى حد ما في الصناعات غير الخدمية، وأنّ رأس المال الإبداعي يرتبط بعلاقة ايجابية مهمة مع رأس المال الهيكلي خاصة في المنظمات الصناعية، بينما يرتبط رأس المال الهيكلي بعلاقات ايجابية مع أداء الأعمال في كل أنواع القطاعات الخدمية وغير الخدمية.

كما حاولت دراسة (Mosavi et al., 2012) اختبار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري، والقيمة السوقية، والأداء المالي في مجموعة من المنظمات العاملة في سوق الأسهم في طهران للفترة من 2006 - 2010 بلغ عددها (80) منظمة، وقد فشلت نتائج هذه الدراسة في إثبات أكثر فرضياتها، حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين كفاءة رأس المال البشري والعائد على حق الملكية فقط، وهو واحد من ثلاثة مفاييس كانت قد استعملتها الدراسة لقياس الأداء التنظيمي، ويعتقد هؤلاء الباحثين أن نتائج هذه الدراسة غير قابلة للتعميم في بلدان وصناعات مختلفة، إلا أنهم أكدوا على ضرورة تطوير معارف ومهارات المورد البشري بَعْدَ واحدًا من أكثر العوامل أهمية لنجاح المنظمات.

المبحث الثاني / رأس المال الفكري: المفهوم والعناصر

1. مفهوم رأس المال الفكري Intellectual capital concept

يعد رأس المال الفكري واحداً من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين كونه يمثل موجوداً استراتيجياً للمنظمة وثروتها الحقيقية، وهو مصدر الإبداع والتجديد فضلاً عن كونه مؤشراً لأدائها الاقتصادي وعلامة بارزة على نجاحها وتفوقها واستمرارها (Ghorbani et al., 2012).

5208:2012, al.) . وعلى الرغم من هذه الأهمية ، إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف موحد له (Muhammad et al.,2012:41) ، فقد عرفه (Bradley , 1997 :53) على أنه القابلية على تحويل المعرفة والأصول غير الملموسة إلى موارد قادرة على خلق الثروة سواء المنظمة أو للاقتصاد ككل. ويأتي تعريف مجموعة **Intellectual Capital Management** الذي أورده (Sullivan , 1998 : 133) في ذات السياق من خلال وصفها لرأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح. أما (Rastogi, 2003: 228) فقد عده الطاقة الشمولية والبراءة في خلق الثروة من خلال استثمار المعرفة كمورد جوهري، وذهب كل من (Carroll & Tansey, 2000: 297) أبعد من ذلك قليلاً حينما أشارا له على أنه المعرفة والابتكارية المتاحة للمنظمة لتنفيذ إستراتيجية الأعمال بما يعظم القيمة لحملة الأسهم، وتضمن هذا التعريف إشارة إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة في هذا الميدان. وهناك عدد آخر من الباحثين من وسع من مفهوم رأس المال الفكري من خلال الإشارة إلى مجموعة من الخصائص كالفكر الإنساني، التجارب، الخبرة، المعلومات، قابلية حل المشكلات والمهارات الإدارية.

وعلى الرغم من أن التعاريف المشار إليها ركزت على أهمية المعرفة في خلق القيمة للمنظمة ، إلا أنها أغفلت الإشارة إلى الكيفية التي تتحول فيها المعرفة إلى قيمة ، فهي بحاجة إلى مجموعة من العمليات والأنظمة والهياكل والبرامج والإجراءات فضلاً عن شبكة من العلاقات التي يتوجب على المنظمة بناؤها مع الأطراف الخارجية كالزبائن ، والموردين ، والشركاء الآخرين وتوظيفها بهدف خلق القيمة للمنظمة . ومن هنا جاءت إشارة (Stewart , 1997:67) إلى أن رأس المال الفكري يتضمن عمليات المنظمة ، التكنولوجيا ، براءات الاختراع ، مهارات العاملين ، والمعلومات التي تمتلكها المنظمة حول مختلف أصحاب المصلحة . ويتجسد رأس المال الفكري من وجهة نظر (Li et al.,2006:4) بامتلاك المنظمة للمعرفة ، المهارة ، العلاقات الجيدة ، والمقدرات التكنولوجية التي تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية ، فيما وصفه (Hamel & Heene , 1994 : 19) بالمقدرة المميزة التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها لتحقيق التكامل في المهارات المختلفة للعاملين بما يسهم في زيادة القيمة المقدمة للزبائن . ويرى (Shakina & Barajas , 2012 : 8) أن الميزة الجوهرية التي ينفرد بها رأس المال الفكري تتجسد في قدرته العالية على تعزيز فاعلية الموارد الأخرى ، فضلاً عن قدرته على إضافة القيمة للمنظمة من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة بربحية عالية .

ويتفق الكثير من الباحثين من أمثال (George & Ekaterina , 2009 :71) و (Bahwat et al., 2012:1, Javornik ,2012 : 536) على أن رأس المال الفكري يتضمن المادة الفكرية ، والمعلومات ، الملكية الفكرية ، والخبرات التي يمكن وضعها موضع التنفيذ لخلق الثروة ، ويصفه (Daft , 2001 : 257) بأنه مجموعة الموارد المعلوماتية التي تتكون من نوعين من المعرفة الظاهر منها والتي يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين على شكل وثائق ، والضمني الذي يستند إلى الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستعمل لتطوير المنظمة . وفي هذا الصدد يشير (Eppler , 2003 : 191) إلى أن رأس المال الفكري يلعب دوراً تكاملياً مع إدارة المعرفة (Knowledge management) من خلال المشاركة الفاعلة في تحقيق التطوير التنظيمي (Organizational development) والحصول على الميزة التنافسية (Competitive advantage) . وعلى مستوى الجامعات فأن رأس المال الفكري يشير إلى كل الموجودات غير الملموسة للمؤسسات التعليمية التي تتضمن العمليات ، القابليات ، الإبداعات ، براءات الاختراع ، فضلاً عن المعرفة الضمنية لأعضائها ، ومقدراتهم ، ومواهبهم ، ومهاراتهم (Corcoles , 2012 :2) . ويعتقد (Salleh , 2007 : 269) أن الملاكات الأكاديمية في المؤسسات التعليمية هي التي تصنع رأس المال الفكري من خلال مقدراتهم ، واتجاهاتهم ، وذكائهم الفكري ، وأن بإمكانهم تحسين تلك المقدرات من خلال امتلاك المهارات العلمية لإنجاز الأنشطة المختلفة بشكل متميز ، في

حين تشمل اتجاهاتهم كل ما يعكسونه من سلوكيات في مجال أعمالهم ، أما الذكاء الفكري فإنه يعمل على تغيير كل الممارسات التقليدية والتفكير بإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات القائمة . ويرى الباحثان أن رأس المال الفكري يمثل مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والمواهب والعمليات والهيكل وأنظمة العمل والإجراءات وشبكة العلاقات التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن توظيفها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

2. عناصر رأس المال الفكري Intellectual capital components

على الرغم من تباين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري ، إلا أن هناك اتفاقاً بين أغلبهم على أنه يتكون من ثلاثة عناصر فرعية هي رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي (Stewart, 1999 : 75; Salleh & Selamat, 2007: 268; Muhammad et al,2012:41; Abdullah et al,2012: 8; Javornik et al, 2012: 536).

أ- رأس المال البشري Human capital

يعد المورد البشري العنصر الأكثر أهمية بين عناصر رأس المال الفكري، فهو العنصر الذي يعمل على تكامل المعارف، المهارات، القدرات الأساسية التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة، عمليات صنع القرارات، الريادة، والإبداعات المتحققة فيها (Ferreira , 2010: 125). وينظر إليه (Daft, 2003: 408) على أنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والقابليات التي يمتلكها العاملون، ويرى (Ghorbani, 2012: 5209) أن حجم الانجازات التي تحقها المنظمات يتوقف بشكل كبير على القابليات الفكرية التي يمتلكها أفرادها، وهذا ما أكده (Gilanina & Mataka , 2012: 2293) بالقول أن بقاء ونمو المنظمات يتوقف إلى حد كبير على ما يمتلكه موردها البشري من مهارات ومعارف وخبرات يمكن وضعها موضع التنفيذ لخلق الثروة، فرأس المال البشري لم يعد مجرد مورد مهم تحتفظ به المنظمات وتحافظ عليه، بل هو استثمار على المدى البعيد (Zerenler et al.,2008:32) . ويحتل هذا العنصر أهمية كبيرة لكونه يمثل مصدراً للإبداع والتجديد الاستراتيجي، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني في مختبرات البحوث، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية (40 : 1996 Bontis). وهو الذي يخلق الإبداع من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين عمليات الأعمال (217 : 2003 Riahi & Belkaoui). وهو أداة إنتاجية مهمة ترتقي بجودة الخدمات المقدمة للزبائن ، والتي تؤدي إلى خلق قيمة عالية للمنظمة (EI- 49 : 2008 Bannany)، وهو المحرك للإبداع في المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتطلب إدراكاً عميقاً لمستويات عالية من المهارات والخبرات والقدرات الأساسية كونها متطلبات ضرورية جداً يفرضها الأمن المستقبلي للأفراد والمنظمات (1 : 2012 Abdulali). وترى (عباس، 2009 : 129) أن الإبداع والابتكار المتمثل بالموجودات الفكرية (العمليات، التصاميم، البرمجيات، الرسوم والوثائق) والملكية الفكرية (براءات الاختراع، العلامة التجارية وحقوق النشر) ما هي إلا نتيجة لرأس المال البشري .

وعلى وفق ما يرى (Lothgren , 1999 : 215) فإن رأس المال البشري يتكون من الأنواع الآتية:

- ❖ **الابتكار Creativity** : ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استعمال الأساليب التقليدية .
- ❖ **المقدرة المهنية Professional competence**: وهي عبارة عن مستوى التعلم والخبرة التي يمتلكها العاملون ، فضلاً عن المعرفة التي يتم توظيفها لأداء الأعمال بشكل فاعل.
- ❖ **المقدرة الاجتماعية Social competence**: وتمثل القدرة على التفاعل مع الآخرين والتي هي ضرورية لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

ب- رأس المال الهيكلي Structural capital

يعد رأس المال الهيكلي العنصر الثاني من عناصر رأس المال الفكري وهو عبارة عن آليات عمل وهياكل المنظمة التي تمكن العاملين من تحقيق مستوى متميز من الأداء، وهذا يعني أن المنظمات التي تمتلك رأس مال هيكلية قوي ستكون لها ثقافة مشجعة وداعمة للابتكار والإبداع من خلال منح العاملين الحرية في طرح آرائهم وفرصة التجربة وال فشل والنجاح والتعلم (Bontis , 2000 : 5). ويتجسد رأس المال الهيكلي في خزين المنظمة المعرفي من قواعد البيانات، الخرائط التنظيمية، الاستراتيجيات، والروتينيات التي تمنح المنظمات قيمة عالية (Salleh & Selamat , 2007 : 269) .

ويتضمن رأس المال الهيكلي من وجهة نظر (Zerenler , 2008 : 36) مستودعات من القابليات التنظيمية، الالتزام التنظيمي، أنظمة إدارية معرفية، أنظمة مكافآت، أنظمة تكنولوجيا المعلومات، العمليات التشغيلية، الفلسفة الإدارية، الثقافة التنظيمية، صورة المنظمة، براءات الاختراع، حقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية. ويمثل أيضاً قدرات المنظمة التنظيمية في مجال تقاسم المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف والعلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وهويتها (Stewart, 1999: 15)، في حين وصفه (Phatak , 2003 : 6) بأنه يتضمن كافة العمليات الداخلية للمنظمة، والبنية التحتية التي تدعم هذه العمليات، ويشمل كذلك المكتبات، تقانة المعلومات، الوصول إلى المعلومات، والبرامج التدريبية، كما وصفه (Chang & Lee, 2012 : 8) على أنه نظام شامل وإجراءات عمل تعتمد على المنظمات لإيجاد الحلول للمشكلات المعقدة وخلق القيمة لها. ويعتقد (Roos & Roos , 1999) نقلاً عن (Gilaninia & Matak , 2012 : 2293) أن رأس المال الهيكلي هو ما يتبقى للمنظمة بعد مغادرة العاملين لعملهم وذهابهم لمنازلهم، وهو من وجهة نظر الأخيرين دالة لرأس المال البشري الذي يتفاعل معه لتنسيق وتطوير وتشغيل وتشكيل رأس المال العلاقتي. ويتكون رأس المال الهيكلي بشكل عام من الأساليب والإجراءات الإدارية المستخدمة لإنجاز الأنشطة الداخلية وهي (Brooking , 1997 : 1):

- ❖ **فلسفة الإدارة Management philosophy** : وتتمثل في ما يعتنقه قادة المنظمة عن منظمتهم ، وخصوصاً فيما يتعلق برسالتها، وكذلك العاملين لديها .
- ❖ **ثقافة المنظمة Corporate culture** : وتعني كيفية أداء المنظمة للأعمال، وفقاً للأنماط والقيم ، فالثقافة الكلية للمنظمة ينبغي أن تعكس فلسفة الإدارة وأن تكون متوافقة ومنسجمة مع الأهداف الشمولية للمنظمة .
- ❖ **عمليات الإدارة Management processes** : وهي عبارة عن الآلية التي بواسطتها تستطيع المنظمة تنفيذ فلسفتها ، وتتضمن كيفية معالجة المدراء لمشكلات العاملين وعمليات الرقابة على الجودة والسياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة .
- ❖ **نظم تقنية المعلومات Information technology** : وتتضمن قواعد البيانات والوسائل الأخرى اللازمة لجعل المعرفة تستخدم عملياً داخل المنظمة، وتقييم هذه النظم من خلال قدرتها على تحسين الكفاءة والعناية بالزبون، ورضا العاملين .
- ❖ **نظم الشبكات Networking system** : وهي القدرة على ربط الحاسبات مع الجهات الأخرى من خلال توفير قدرة الوصول إلى الزبائن .
- ❖ **العلاقات المالية Financial relations** : أن إدامة الصلة مع المصارف والمستثمرين تعمل على تزويد المنظمة بالمرونة المطلوبة لزيادة السيولة النقدية بسرعة والاستجابة لمتطلبات السوق .

ج- رأس المال العلاقتي Relational Capital

يشير رأس المال العلاقتي الذي تطلق عليه أحياناً تسميات رأس المال الزبائني (Customer capital) ، ورأس المال الخارجي (External capital) إلى شبكة علاقات المنظمة وارتباطاتها الخارجية وكذلك رضا الزبائن وولائهم ، ويشمل المعرفة بقنوات السوق

والعلاقات مع الزبائن والموردين والنقابات والحكومات (5: 2000: Bontis)، ويؤكد (82: 2012: Chang & Lee) أن رأس المال العلاقتي هو المبادرة، الاحتفاظ، والتطوير لعلاقات المنظمة الخارجية كالعلاقة مع زبائنهم، تجهيزها، وشركاء الأعمال، ويصفه (العنزي، 2001: 30) بأنه قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم والمتمثلة برضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته، ومعالجة الشكاوى المقدمة من قبله، وتلبية احتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها، ومد جسور التعاون معه. وترى (عباس، 2004: 130) أن رأس المال العلاقتي ذو شقين داخلي وخارجي، إذ تتحقق قيمة المنظمة على وفق وجهة النظر هذه طبقاً لعلاقتها بزبائنهم سواء الداخليين (المورد البشري للمنظمة)، وزبائنهم الخارجيين (المستفيدين من المنتجات والخدمات)، وأن رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشراً إيجابياً على قدرة المنظمة على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم، فضلاً عن أن المنظمة التي تحتفظ بزبائنهم تحقق مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية التي تؤدي إلى خلق القيمة المضافة.

ويرى (Bucheli et al., 2012: 9) أن رأس المال العلاقتي يرتبط بقدرة المنظمات على امتلاك المعرفة المنتجة المستندة إلى الشبكات والعلاقات الاجتماعية، ويعكس قدرة المنظمات على التفاعل الاجتماعي مع مجتمع الأعمال بهدف خلق الثروة (Abdulali, 2012: 1)، ويتضمن كل الموجودات المعرفية المترابطة من خلال علاقات المنظمة مع الزبائن وشركاء الأعمال الآخرين، المنافسين، الاتحادات والحكومات، والمنظمات الأخرى التي تتفاعل مع المنظمة (333: 2004: Seleim & Ashour). ويعتمد نمو رأس المال العلاقتي وتطوره على دعم رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يعمل رأس المال العلاقتي بمثابة الجسر أو الوسيط في عمليات رأس المال الفكري، إذ أنه المحدد الرئيس الذي يعمل على تحويل تلك العمليات إلى قيمة سوقية للمنظمة ونتيجة لأداء أعمالها (2293: 2012: Gilaninia).

المبحث الثالث/ الأداء المتميز، المفهوم، القياس

1. مفهوم الأداء المتميز Excellent Performance concept

يمثل الأداء حصيلة الأنشطة المختلفة التي تؤديها المنظمات خلال فترة زمنية محددة، وهو انعكاس للطريقة التي تستثمر فيها تلك المنظمات مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها (رشيد وآخرون، 2009: 31)، وهو المحصلة النهائية للجهود التي تبذلها المنظمات خلال مدة زمنية محددة ويعكس قدرتها على تحقيق أهدافها بطريقة كفوءة وفاعلة (Daft, 2003: 12). والأداء كما يراه (الحسيني، 2000: 234) يمثل نشاطاً شمولياً يعكس إما نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها استناداً إلى أسس ومعايير محددة تصفها المنظمة وفقاً لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف بعيدة الأمد. ولكي تكون المنظمة ناجحة في عملها وقادرة على التكيف مع بيئتها فلا بد أن يكون أداؤها متميزاً بالمقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى. فالأداء المتميز لم يعد احد الخيارات المطروحة أمام المنظمات الناجحة، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها العديد من الظروف والقوى الخارجية والداخلية. والتميز ليس له حدود أو موانع لكنه نمط أو فكر إداري يمكن أن نجده في أي منظمة تسعى إلى بلوغه، ويعتقد (يوسف، 2005: 48) أن التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات تستدعي ضرورة التفكير بالوسائل التي تجعل العاملين ينجزون أعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدي لتحقيق التميز وتجاوز المعايير المحددة كماً ونوعاً. والأداء المتميز من وجهة نظر (Ivancevich, 1997: 462) هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن يحققه العاملون في المنظمة، ويرى (Druker, 1998: 212) أن التميز في الأداء يتأتى من التميز في المعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية التي تمثل محور الأعمال التي تمارسها المنظمات، كما أنه

أكثر من مجرد انجاز الأعمال بشكل جيد، أو تجاوز النجاح، فهو يتعلق بالعاملين الذين يعملون بشكل مبدع ويلتزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي
www.personnelzon.com

ويعتقد (Owen et al.,2001:11) أن المنظمات المتميزة هي التي تحقق مستويات عالية من الأداء كونها ذات توجه سوقي مقارنة مع المنظمات الأخرى، حيث يأتي الزبون في مقدمة أصحاب المصالح، فضلاً عن كونها تعتمد الإبداعية في تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة، وهذا ما أكدته (رزيق، 2009: 5) بالقول أن المنظمات المتميزة هي التي تسعى لإرضاء أصحاب المصلحة من خلال ما تنجزه، وطريقة إنجازه، وما يمكن إنجازه، ومستوى الثقة بأن النتائج ستكون مستدامة في المستقبل. وفي ذات السياق يؤكد كل من (متعب وراضي، 2009: 155) على أن قدرة المنظمة على تحقيق الرضا لأصحاب المصلحة يحقق مستوى عالٍ من الأداء المتميز، وأن المنظمات التي تستطيع خلق قيمة عالية لربائنها يمكنها بلوغ ذلك الأداء. وقد قدم (Kotler, 2000: 40-41) نموذجاً للأداء المتميز من خلال الإشارة إلى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، حيث اعتبر أن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصلحة (الربائين، العاملين، المجهزين، الموزعين)، فمنظمات اليوم تدرك أنها ما لم تلبي احتياجاتهم و رغباتهم ، فأنها لن تحقق المكانة العالية التي تطمح على الوصول إليها، ومن خلال إدارة عمليات الأعمال الأساسية (تطوير منتج جديد، وجذب الزبائن، وتلافي النفقات غير الضرورية، وتلبية الاحتياجات) تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصلحة.

وفي مجال التعليم فقد عرف برنامج بالدرج للتميز التعليمي (Baldrige performance excellence program, 2011-2012: 63) الأداء التعليمي المتميز على أنه مدخل متكامل لإدارة الأداء المنظمي لضمان تسليم قيمة مُحسنة باستمرار للطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين فيما يتعلق بجودة العملية التعليمية وعملية التعلم، تحسين الفاعلية التنظيمية للمؤسسة التعليمية وقابلياتها، فضلاً عن ضمان التعلم التنظيمي والشخصي.
ويرى (Adehanjo, 2008:8) أن بلوغ التميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة لغرض الوصول إلى نتائج إيجابية تمكنها من جني ثمار التطبيق الناجح لإدارة التميز أهمها:

- ❖ بناء استراتيجي متكامل يُعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة.
 - ❖ هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
 - ❖ نظام لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح.
 - ❖ نظام معلومات متكامل وفعال.
 - ❖ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزها وتمكينها.
 - ❖ الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.
 - ❖ التزام القيادة.
 - ❖ التركيز على الزبائن والأخذ بأرائهم.
 - ❖ تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة و مترابطة.
- وأضاف (زايد 2005: 26) بأن تحقيق الأداء المتميز يتطلب التخلّص من البيروقراطية، وتشجيع روح المنافسة والتأكيد على قيم التجديد والابتكار، والمقارنة المرجعية مع التجارب الناجحة، فضلاً عن الاستعانة بالخبرات المتميزة من الخارج، والاستثمار الكفوء في المورد البشري.

2. قياس الأداء المتميز Measuring excellent performance

ظهرت نماذج متعددة لقياس الأداء المتميز ركزت معظمها على الموجهات الداخلية والخارجية للأداء وأثرها على نتائج الأعمال، ويوضح الجدول (2) أهم نماذج قياس الأداء التي نالت شهرة واسعة في مجال إدارة الهيئات والمنظمات (اليوزيكي ، 2010 : 14).

الجدول (2) نماذج قياس الأداء

| السنة | جهة الإصدار | النموذج | ت |
|-------|----------------------------|---------------------------------|---|
| 1987 | الولايات المتحدة الأمريكية | جائزة مالكوم بالدرج للجودة | 1 |
| 1992 | الاتحاد الأوربي | الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة | 2 |
| 1991 | Fitzgerl et al | مصفوفة المحددات والنتائج | 3 |
| 1992 | Kaplan & Norton | بطاقة الأداء المتوازن | 4 |
| 2006 | Ribeiro & Cabral | نموذج تقييم الأداء | 5 |

المصدر: (اليوزيكي ، 2010 : 74) .

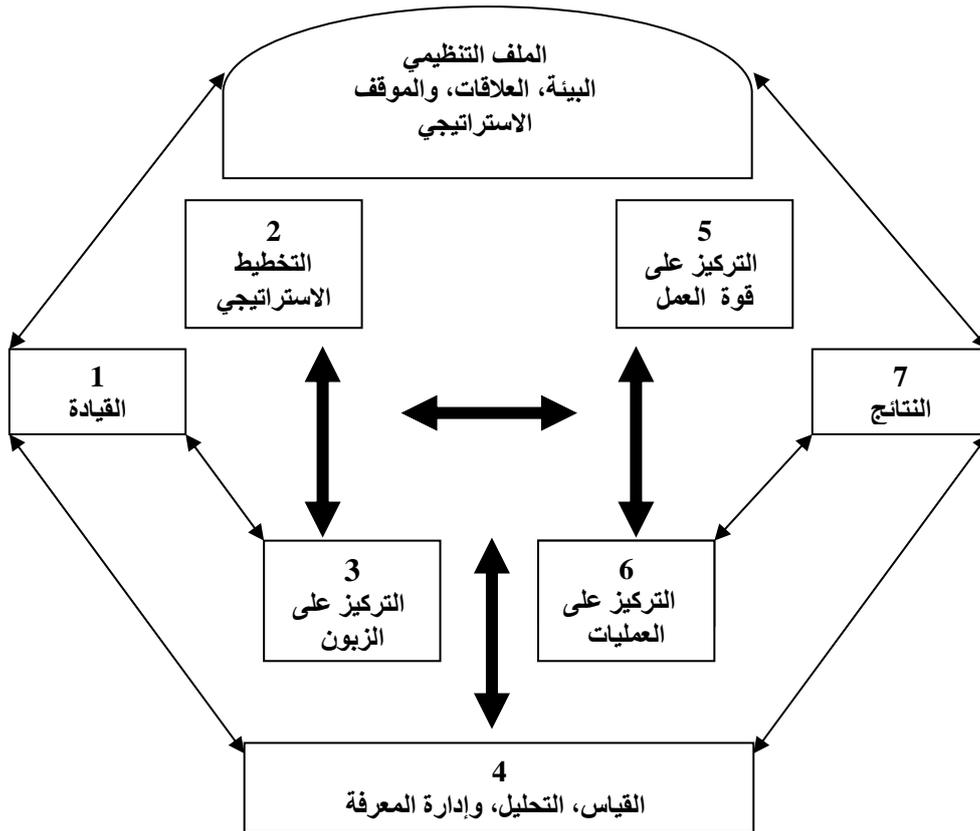
وبالنظر لكون معايير جائزة مالكوم بالدرج **Malcolm Baldrige** للتميز في الأداء أدت دوراً رئيساً في تحقيق الأهداف التي استحدثت الجائزة من أجلها والتي أصبحت الآن مقبولة على نطاق واسع ، ليس في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها ، بل حول العالم أيضاً، ولأن المعايير التي تضمنتها هذه الجائزة قد مرت بعدة دورات من التحسين المستمر ليصبح التركيز على إدارة الأعمال قوياً، فأنها أصبحت أساساً للعديد من الجوائز في دول العالم لما حققت من نتائج ملحوظة (الرويشدي، 2009 : 64)، فضلاً عن أن هذه الجائزة تؤسس لإطار شامل لفهم وتكامل مبادئ التميز في الأداء في أي منظمة (Evans, 2008: 67)، كما أنها تتضمن برنامجاً خاصاً للتميز في الأداء للمؤسسات التعليمية يركز على: (النجار، 1999 : 11)

- ❖ إرضاء الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين .
- ❖ الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي .
- ❖ تنمية الموارد البشرية .
- ❖ الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي .
- ❖ تطوير القيادات الجامعية .
- ❖ بناء شبكة معلومات متطورة .

ولتلك الأسباب مجتمعة فقد أختار الباحثان اعتماد معايير جائزة **Malcolm Baldrige** للأداء الجامعي المتميز لتكون مؤشرات لقياس نتائج الأداء في كليات جامعة القادسية والتي سيتم تناولها بشيء من التفصيل في الفقرة اللاحقة .

3. برنامج بالدرج للتميز في الأداء **Baldrige performance excellence program**

في العام (1987) أصدر الرئيس الأمريكي رونالد ريغن قانون مالكوم بالدرج لتحسين الجودة الوطنية ، حمل الرقم (100 – 101) مؤسساً لجائزة وطنية تمنح للشركات الصناعية والخدمية والمنظمات الصغيرة التي تتميز في أداءها. وقد اقتصر الجائزة خلال السنوات العشر الأولى من صدورهما على الشركات العاملة في قطاعات (الإنتاج ، الخدمة ، والأعمال الصغيرة فقط) إلا أنه تم توسيعها في العام 1998 لتشمل قطاعي التعليم والرعاية الصحية (Luis Mat et al, 2002 : 22) . وقد تم إجراء بعض التغييرات على معايير الجائزة وأضيفت إليها معايير أخرى خلال السنوات اللاحقة إلى أن أصبحت بحالتها النهائية كما في الشكل (2) .



شكل (2) إطار Malcolm Baldrige للتميز في الأداء التعليمي

Source: (Baldrige performance excellence program, 2011 - 2012: iv)

وقد أصبحت الجائزة أداة مؤثرة بيد المنظمات التي تواجه منتجاتها وخدماتها مشكلات في الجودة ، كما أنها تسمح للشركات الفائزة وغير الفائزة بالحصول على تغذية عكسية عن كيفية الإيفاء بمعايير الجائزة (Brown , 2004 : 1). وتؤدي معايير جائزة Malcolm Baldrige أدوراً مهمة يمكن تحديدها بالآتي (www.Baldrige.nist.gov.2006:1) :

- ❖ مساعدة المؤسسة التعليمية على تطوير ممارسات وقابليات ونتائج أداءها .
- ❖ تطوير عملية الاتصال وتقاسم المعلومات بين العديد من المؤسسات التعليمية في جميع بلدان العالم.
- ❖ المساعدة في أيجاد أداة عمل يمكن من خلالها التعامل مع واقع الأداء التعليمي، فضلاً عن المساعدة في إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي والاستفادة من فرص التعلم المتاحة.

وتنقسم معايير الجائزة إلى مجموعتين تضم الأولى ما يطلق عليه موجهات الأداء (Drivers) وتشمل (6) معايير رئيسية، و (12) معياراً فرعياً خصص لها (550) نقطة من أصل (1000) نقطة تمثل الحد الأعلى لنقاط الجائزة، أما المجموعة الثانية فتتضمن معياراً رئيسياً واحداً هو معيار النتائج (Results) الذي يتكون من (5) معايير فرعية خصص لها (450) نقطة والجدول (3) يوضح المعايير الرئيسية والفرعية للجائزة .

جدول (3) معايير جائزة Malcolm Baldrige للتميز في الأداء التعليمي

| النقاط | المعايير |
|--------|-------------------------------------|
| 120 | 1. القيادة |
| 70 | 1-1 القيادة العليا |
| 50 | 2-1 الحاكمية والمسؤوليات الاجتماعية |
| 85 | 2. التخطيط الاستراتيجي |
| 40 | 2-1 صياغة الإستراتيجية |
| 45 | 2-2 تنفيذ الإستراتيجية |
| 85 | 3. التركيز على الزبون |

| | |
|-------|---|
| 45 | 3-1 صوت الزبون |
| 40 | 3-2 انخراط الزبون |
| 90 | 4. القياس ، التحليل ، وإدارة المعرفة |
| 45 | 4-1 القياس ، التحليل ، وتحسين الأداء المنظمي |
| 45 | 4-2 المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات |
| 85 | 5. التركيز على قوة العمل |
| 40 | 5-1 بيئة قوة العمل |
| 45 | 5-1 انخراط قوة العمل |
| 85 | 6. التركيز على العمليات |
| 45 | 6-1 أنظمة العمل |
| 40 | 6-2 عمليات العمل |
| 450 | 7. النتائج |
| 120 | 7-1 نتائج تعلم الطلبة والعملية |
| 90 | 7-2 نتائج التركيز على الزبون |
| 80 | 7-3 نتائج التركيز على قوة العمل |
| 80 | 7-4 نتائج القيادة الحاكمية |
| 80 | 7-5 نتائج الموازنات والنتائج المالية والسوقية |
| 1,000 | مجموع النقاط |

Source: (Baldrige performance excellence program, 2011 - 2012: 3)

وتستند معايير جائزة **Malcolm Baldrige** إلى مجموعة من المفاهيم والقيم الجوهرية المترابطة فيما بينها وهي: (**Baldrige performance excellence program, 2011 - 2012: 49 - 54**)

• القيادة الرؤيوية **Visionary Leadership**

تتركز مهام القيادة التعليمية على صياغة توجهات المؤسسة التعليمية وخلق التركيز المطلوب في مجال خدمة الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين ، وتحديد الطرق والوسائل التي تخلق التميز في الأداء وتعزيز الإبداع ، وتبين عمليات نشر المعرفة وتوظيفها لضمان الاستدامة التنظيمية .

• التميز المركز على الطلبة **Student – centered excellence**

يتوجب على المؤسسة التعليمية أن تعمل على تصميم البرامج والخدمات التعليمية التي تسهم في خلق قيمة متميزة للطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين بما يقود في النهاية إلى استقطاب الطلبة للالتحاق بتلك المؤسسة وتحقيق رضاهم ورضا أصحاب المصلحة الآخرين وضمان ولائهم وبالتالي تحقيق الاستدامة التنظيمية .

• التعلم الشخصي والتنظيمي **Organizational and personal learning**

إن تحقيق أعلى مستويات الأداء يستلزم عملية تحسين مستمرة للأهداف والعمليات والمداخل الحالية ، فضلاً عن إحداث تغييرات جوهرية تؤدي في النهاية إلى صياغة أهداف ومداخل جديدة . وعلى مستوى العملية التعليمية فأن تحقيق مستويات عالية من الأداء التعليمي يتطلب مديلاً للتعلم التنظيمي والشخصي للطلبة قائم على التشارك المعرفي من خلال عملية تنظيمية ، وهذا يعني أن عملية التعلم يجب أن:

- ❖ تكون جزءاً من العمل اليومي للمؤسسة التعليمية.
- ❖ تتم ممارستها على المستوى الشخصي، فرق العمل، والمستوى التنظيمي.
- ❖ تركز على عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة التعليمية .

• تقدير جهود أعضاء قوة العمل والشركاء **Valuing workforce members & partners**

يعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على معرفة ومهارات وإبداع ودوافع العاملين وشركائها الآخرين. إن تقدير جهود العاملين يعني الالتزام برضاهم وتطورهم وتحقيق رفاهيتهم، وهذا يتطلب:

- ❖ تمييز جهود العاملين بما يتجاوز نظام المكافآت التقليدية.
- ❖ منح العاملين فرص التطور والترقية.
- ❖ ضمان تقاسم المعرفة التنظيمية بما يمكن العاملين من تقديم أفضل الخدمات للطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
- ❖ خلق البيئة التي تشجع الإبداع، وتقبل المخاطر المحسوبة.

Agility

• السرعة والمرونة في الاستجابة

تعد السرعة والمرونة في استجابة المؤسسة التعليمية لحاجات ورغبات الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين أحد المؤشرات المهمة لقياس فاعليتها التنظيمية وتميزها عن المؤسسات التعليمية الأخرى، وهذا يتطلب تصميم أنظمة عمل جديدة، وتبسيط العمليات والإجراءات، وإمكانية التحول السريع من عملية إلى أخرى، فضلاً عن قوة عمل مدربة وممكنة بشكل جيد وقادرة على تقديم برامج وخدمات تعليمية متميزة قبل غيرها.

Focus on the future

• التركيز على المستقبل

تتطلب البيئة التي تميز عالمنا المعاصر تركيزاً على المستقبل وفهماً للمتغيرات التي تؤثر في عمل المؤسسة ومركزها التنافسي، ومواصلة النمو القابل للاستدامة، ولا بد أن ينعكس ذلك في خطط المؤسسة التعليمية المستقبلية من خلال دراسة توقعات الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين، الفرص التعليمية الجديدة، الظروف الاقتصادية المتغيرة، الحاجة إلى تدريب وتطوير قوة العمل، ظروف المنافسة العالمية، التطورات التكنولوجية، التغيرات في القطاعات السوقية، أنظمة الأعمال الجديدة، خطط تطوير القادة، فرص الابتكار والإبداع، فضلاً عن المسؤوليات الاجتماعية التي تترتب على المؤسسة التعليمية تجاه مجتمعها المحلي.

Managing for innovation

• إدارة الإبداع

يعد الإبداع عنصراً جوهرياً وحاسماً لنجاح المنظمات على الأمد الطويل في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتنافسية والتغيرات المتسارعة في عناصرها المختلفة. وعلى مستوى المؤسسة التعليمية فإن الإبداع يعني إحداث التغييرات الهادفة إلى تحسين برامج المؤسسة التعليمية، خدماتها، عملياتها، وأداءها التشغيلي، وخلق القيمة الجديدة للطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين.

Management by facts

• الإدارة بالحقائق

تحتاج المؤسسة التعليمية إلى البيانات والمعلومات المهمة ذات الصلة بعملياتها وأنشطتها المختلفة بهدف قياس أدائها ومقارنته بالأداء المخطط من أجل ضمان التحسين المستمر لتلك العمليات والأنشطة، وأن عليها أن تختار المعايير والمؤشرات التي تمثل أفضل المداخل التي تقود إلى التحسينات المستمرة في الأداء المالي والعملياتي والاجتماعي لها. ويجب أن تتضمن هذه المقاييس والمؤشرات رضا الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين، البرامج التعليمية والخدمية، والتقييمات السوقية، المقارنات التنافسية، أداء المجهزين، قوة العمل، الكلفة، الأداء المالي والموازنات.

Social responsibility

• المسؤولية الاجتماعية

تشير المسؤولية الاجتماعية إلى أنشطة المنظمة التطوعية التي تظهر من خلال أخذ توقعات واهتمامات أصحاب المصلحة الاجتماعية والبيئية في عمليات الأعمال والتفاعل والاتصال معهم، ويتوجب على قادة المؤسسة التعليمية تأكيد مسؤولياتهم تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، والحاجة إلى ممارسة سلوكيات المواطنة الصالحة والمساهمة في الحفاظ على البيئة، وكذلك التأكيد على السلوك الأخلاقي في كل تعاملاتها وتفاعلاتها مع الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين.

Focus on results and creating values

• التركيز على النتائج وخلق القيمة

يتطلب قياس أداء المؤسسة التعليمية التركيز على النتائج الرئيسية لعملياتها وأعمالها المختلفة التي يجب أن توجه لخلق القيمة المقدمة إلى الطلبة وأصحاب المصلحة الأساسيين

كالعاملين، الموردين، الشركاء الآخرين، والمجتمع بشكل عام. وقد حدّد برنامج **Malcolm Baldrige** للتميز في الأداء التعليمي ميادين الأداء التعليمي بالاتي:

- ❖ **نتائج تعلم الطلبة والعملية Student learning and processes outcomes** وتتضمن النتائج الجوهرية للتركيز على الطلبة ونتائج كفاءة وفاعلية العملية التعليمية وجاهزية المؤسسة التعليمية للحالات الطارئة.
- ❖ **نتائج التركيز على الزبون Customer focused outcomes** وتتلخص في نتائج التركيز على الطلبة وأصحاب المصلحة الأساسيين في المؤسسة التعليمية وانخراطهم في أنشطتها، ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من قبلها.
- ❖ **نتائج التركيز على قوة العمل Workforce-focused outcomes** وتتضمن النتائج الجوهرية للتركيز على الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية فيما يتعلق بتطوير قدراتهم ومهاراتهم، فضلاً عن توفير البيئة المناسبة لعملهم بهدف زيادة اندماجهم فيها وتحقيق رضاهم عن أدائها.
- ❖ **نتائج القيادة والحاكمية Leadership and governance outcomes** وتتضمن نتائج أداء المؤسسة التعليمية فيما يتعلق بانخراط قيادتها في صياغة رؤية المؤسسة التعليمية، وإيصالها إلى كل العاملين فيها والتزامها بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، فضلاً عن التزامها الأخلاقي والتربوي تجاه قضايا المجتمع المختلفة.
- ❖ **نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية Budgetary financial and market outcomes** وتتضمن نتائج أداء المؤسسة التعليمية في مجال زيادة إيراداتها وحسن استعمالها لمواردها المالية المختلفة والسيطرة على نفقاتها، فضلاً عن النتائج المتحققة في مجال زيادة أعداد الطلبة المقبولين ونسبة النمو في تلك الأعداد من سنة لأخرى.

• منظور الأنظمة System perspective

يقدم برنامج **Baldrige** للتميز التعليمي منظوراً نظمياً لإدارة أنشطة المؤسسة التعليمية وعملياتها المهمة بهدف تحقيق النتائج المرغوبة وبلوغ الأداء المتميز. ويتضمن المنظور النظري لبرنامج الجائزة خلق حالة من التكامل بين المقاييس، المؤشرات، المقدرات الجوهرية، والمعرفة التنظيمية لبناء إستراتيجية ناجحة للمؤسسة التعليمية والعمل على ربطها بأنظمة العمل والعمليات المختلفة.

المبحث الرابع / الإطار العملي للدراسة

يتضمن الإطار العملي للدراسة على ثلاث جوانب رئيسية، الجانب الأول يتعلق بمقاييس الدراسة، وهذه الفقرة تتضمن تحديد المقاييس المستعملة في البحث وبيان عدد فقرات ومصدر الحصول على المقياس ومعامل كرونباخ إلفا للتحقق من الاتساق الداخلي. والجانب الثاني يتعلق بقضية الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة. إما الجانب الثالث فيتعلق باختبار فرضيات الدراسة.

أولاً. مقاييس الدراسة Study instruments

اعتمدت الدراسة الحالية على مقياسين رئيسيين هما:

- 1- مقياس رأس المال الفكري (IC)، وهو مقياس مختبر ذو مصداقية وثبات عالي.
 - 2- مقياس الأداء الجامعي المتميز (EXCPER)، حيث قام الباحثان بتطوير مقياس خاص للأداء الجامعي المتميز بالاستناد إلى معايير نتائج الأعمال الواردة في برنامج مالكوم بالدريج للأداء التعليمي المتميز إصدار 2012 - 2011 .
- والجدول رقم (4) يقدم توضيح تفصيلي لهذه المقاييس.
- وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي. وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ إلفا بين (0.77-0.89) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية

لان قيمتها اكبر (0.75) (Nunnaly & Bernstein,1994)، والتي تدل على أن المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي .

جدول (4) ملخص مقاييس البحث

| المقياس | عدد الفقرات | مصدر المقياس | الرمز | كرونباخ ألفا |
|---|-------------|--|--------|--------------|
| رأس المال الفكري | 18 | (Handiz & ozturk,2010) | IC | 0.75 |
| 1. رأس المال البشري | 6 | | HC | 0.78 |
| 2. رأس المال الهيكلي | 6 | | SC | 0.81 |
| 3. رأس المال العلاقتي | 6 | | CC | 0.83 |
| الأداء الجامعي المتميز | 48 | إعداد الباحثين بالاستناد إلى معايير جائزة مالكوم بالدريج للأداء التعليمي المتميز إصدار - 2011 2012 | EXCPER | 0.88 |
| 1. نتائج تعلم الطلبة والعملية | 9 | | STU | 0.87 |
| 2. نتائج التركيز على الزبون | 9 | | CUS | 0.91 |
| 3. نتائج التركيز على قوة العمل | 9 | | WOR | 0.86 |
| 4. نتائج القيادة والحاكمية | 11 | | LEA | 0.92 |
| 5. نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية | 10 | BUD | 0.85 | |

ثانياً: الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

يلاحظ في الجدول (5) والجدول (6) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، وكالاتي:

1. رأس المال الفكري (IC)

❖ رأس المال البشري

حصل بعد رأس المال البشري (HC) على متوسط حسابي عام بلغ (3.51) وبانحراف معياري عام بلغ (0.79)، مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي مرتفع من قبل القيادات التعليمية عينة الدراسة اتجاه توفر هذا البعد لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من المتوسط الفرضي (3).

❖ رأس المال الهيكلي

بلغ المتوسط الحسابي لبعد رأس المال الهيكلي (SC) مقدار (3.96) وبانحراف معياري عام بلغ (0.97)، مما يشير إلى انسجام واتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل المتوسط الحسابي العام لبعد رأس المال الهيكلي على وجود تقبل ايجابي مرتفع من قبل القيادات التعليمية عينة الدراسة اتجاه توفر هذا البعد لان قيمة المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي (3).

❖ رأس المال العلاقتي

حصل بعد رأس المال العلاقتي (CC) على متوسط حسابي عام بلغ (3.02) وبانحراف معياري عام بلغ (1.01)، مما يدل على اتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويشير المتوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل معتدل من وجهة نظر القيادات التعليمية عينة الدراسة اتجاه تواجد هذا البعد لان قيمة المتوسط الحسابي مقاربة من المتوسط الفرضي (3).

ووفقاً لما تقدم فإن المتوسط الحسابي العام لمتغير رأس المال الفكري حسب أبعاده الرئيسية الثلاث بلغ (3.49) وبانحراف عام بلغ (0.92) مما يدل على وجود الاتساق في إجابات عينة الدراسة اتجاه الأبعاد الأساسية لهذا المتغير. وعموماً يعبر هذا المتوسط الحسابي عن وجود تقبل ايجابي منخفض نسبياً اتجاه توفر أبعاد رأس المال الفكري في الجامعة عينة الدراسة. إذ

يلاحظ بان بعد رأس المال الهيكلي قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية في حين حصل بعد رأس المال العلاقتي على اقل المتوسطات الحسابية.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير رأس المال الفكري

| Study variables | IC | HC | SC | CC |
|--------------------|------|------|------|------|
| Summary statistics | | | | |
| Mean | 3.49 | 3.51 | 3.96 | 3.02 |
| Standard deviation | 0.92 | 0.79 | 0.97 | 1.01 |

المصدر : نتائج الحاسوب

2. الأداء الجامعي المتميز

❖ نتائج تعلم الطلبة والعملية 2

حصل بعد نتائج تعلم الطلبة والعملية (STU) على متوسط حسابي عام بلغ (3.43) وبانحراف معياري عام بلغ (0.98)، مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي معتدل من قبل القيادات التعليمية عينة الدراسة تجاه توفر هذا البعد لان قيمة المتوسط الحسابي اكبر نسبيا من المتوسط الفرضي (3).

❖ نتائج التركيز على الزبون

بلغ المتوسط الحسابي لبعد نتائج التركيز على الزبون (CUS) مقدار (3.11) وبانحراف معياري عام بلغ (0.86)، مما يوضح انسجام واتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل المتوسط الحسابي العام لبعد نتائج التركيز على الزبون على وجود تقبل معتدل من قبل القيادات التعليمية عينة الدراسة تجاه توفر هذا البعد لان قيمة المتوسط الحسابي مقاربة من المتوسط الفرضي (3).

❖ نتائج التركيز على قوة العمل

حصل بعد نتائج التركيز على قوة العمل (WOR) على متوسط حسابي عام بلغ (3.87) وبانحراف معياري عام بلغ (0.85)، مما يدل على اتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويشير المتوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي مرتفع من وجهة نظر القيادات التعليمية عينة الدراسة تجاه تواجد هذا البعد لان قيمة المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي (3).

❖ نتائج القيادة والحاكمية

حصل بعد نتائج القيادة والحاكمية (LEA) على متوسط حسابي عام بلغ (3.89) وبانحراف معياري عام بلغ (0.79)، مما يدل على اتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويشير المتوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي مرتفع من وجهة نظر القيادات التعليمية عينة الدراسة تجاه تواجد هذا البعد لان قيمة المتوسط الحسابي كانت اكبر من المتوسط الفرضي (3).

❖ نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية

بلغ المتوسط الحسابي لبعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية (BUG) مقدار (4.01) وبانحراف معياري عام بلغ (0.90)، مما يوضح انسجام واتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويشير المتوسط الحسابي العام لبعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية وجود تقبل ايجابي جيد من قبل القيادات التعليمية عينة الدراسة تجاه توفر هذا البعد لان قيمة المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي (3).

وفي ضوء ما سبق فإن المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء الجامعي المتميز حسب أبعاده الرئيسية الخمسة بلغ (3.66) وبانحراف عام بلغ (0.87) مما يدل على وجود الاتساق في إجابات عينة الدراسة تجاه الأبعاد الأساسية لهذا المتغير. وعموماً يعبر هذا المتوسط الحسابي عن وجود تقبل ايجابي لدى القيادات الجامعية في الكليات عينة الدراسة تجاه توفر أبعاد متغير الأداء الجامعي المتميز. إذ يلاحظ بان بعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية قد حصل على أعلى

المتوسطات الحسابية في حين حصل بعد نتائج التركيز على الزبون على اقل المتوسطات الحسابية.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الجامعي المتميز

| Study variables | EXCPER | STU | CUS | WOR | LEA | BUG |
|--------------------|--------|------|------|------|------|------|
| Summary statistics | | | | | | |
| Mean | 3.66 | 3.43 | 3.11 | 3.87 | 3.89 | 4.01 |
| Standard deviation | 0.87 | 0.98 | 0.86 | 0.85 | 0.79 | 0.90 |

ثالثاً. اختبار الفرضيات

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بدلالة أبعاده مجتمعة والأداء الجامعي المتميز بدلالة أبعاده مجتمعة"

اعتمدت في هذه الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير المعتمد (الأداء الجامعي المتميز). إذ يظهر الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث لهذه الفرضية فإن الجدول (7) يشير أيضاً إلى حجم العينة (34) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي :

* علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

* علاقة الارتباط معتدلة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

* علاقة الارتباط قوية : إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من 0.30

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد رأس المال البشري مع أبعاد الأداء الجامعي المتميز

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (7) بان هنالك علاقات ارتباط قوية (لان قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين بعد رأس المال البشري وأبعاد الأداء الجامعي المتميز (نتائج تعلم الطلبة والعملية ، التركيز على الزبون، والتركيز على قوة العمل، ونتائج القيادة والحاكمية). إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.584; 0.761; 0.781; 0.716). في حين تبين النتائج عدم وجود علاقة ارتباط معنوية لا عند مستوى (1 %) ولا مستوى (5 %) بين بعد رأس المال البشري وبعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية ، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.254). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1) بشكل جزئي.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد رأس المال الهيكلي مع أبعاد الأداء الجامعي المتميز

يعرض جدول مصفوفة الارتباط (7) بان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين بعد رأس المال الهيكلي وأبعاد الأداء الجامعي المتميز (نتائج تعلم الطلبة والعملية ، التركيز على الزبون، والتركيز على قوة العمل، ونتائج القيادة والحاكمية و نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية). إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.526; 0.784; 0.614; 0.462; 0.655). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2) بشكل كلي.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد رأس المال العلاقتي مع أبعاد الأداء الجامعي المتميز

يوضح جدول مصفوفة الارتباط (7) بان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين بعد رأس المال العلاقتي وأبعاد الأداء الجامعي المتميز (نتائج تعلم الطلبة والعملية ، التركيز على الزبون، والتركيز على قوة العمل، نتائج القيادة والحاكمة). إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.445; 0.671; 0.708; 0.528). في حين تبين النتائج عدم وجود علاقة ارتباط معنوية لا عند مستوى (1 %) ولا مستوى (5 %) بين بعد رأس المال العلاقتي وبعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية ، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.167). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3) بشكل جزئي.

مع ملاحظة وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد رأس المال الفكري والأداء الجامعي المتميز بأبعاده مجتمعة وكذلك وجود علاقة ارتباط قوية بين رأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة والأداء الجامعي المتميز بأبعاده مجتمعة.

جدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغيرات الدراسة

| EXCPER | IC | BUD | LEA | WOR | CUS | STU | HC | SC | CC | | |
|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------|--------|
| | | | | | | | | | 1 | R | CC |
| | | | | | | | | | | Sig. | |
| | | | | | | | | | 34 | N | |
| | | | | | | | | 1 | .389(*) | R | SC |
| | | | | | | | | | .023 | Sig. | |
| | | | | | | | | | 34 | N | |
| | | | | | | | 1 | .400(*) | .706(**) | R | HC |
| | | | | | | | | | .019 | Sig. | |
| | | | | | | | | | 34 | N | |
| | | | | | | 1 | .716(**) | .655(**) | .528(**) | R | STU |
| | | | | | | | | | .000 | Sig. | |
| | | | | | | | | | 34 | N | |
| | | | | | 1 | .686(**) | .781(**) | .462(**) | .708(**) | R | CUS |
| | | | | | | | | | .000 | Sig. | |
| | | | | | | | | | 34 | N | |
| | | | | | 1 | .880(**) | .710(**) | .761(**) | .614(**) | R | WOR |
| | | | | | | | | | .000 | Sig. | |
| | | | | | | | | | 34 | N | |
| | | | 1 | .738(**) | .611(**) | .615(**) | .584(**) | .784(**) | .445(**) | R | LEA |
| | | | | | | | | | .000 | Sig. | |
| | | | | | | | | | 34 | N | |
| | | | 1 | .507(**) | .335 | .332 | .383(*) | .254 | .526(**) | R | BUD |
| | | | | | | | | | .002 | Sig. | |
| | | | | | | | | | 34 | N | |
| | | | 1 | .376(*) | .728(**) | .832(**) | .798(**) | .766(**) | .857(**) | R | IC |
| | | | | | | | | | .028 | Sig. | |
| | | | | | | | | | 34 | N | |
| 1 | .858(**) | .630(**) | .859(**) | .897(**) | .855(**) | .831(**) | .756(**) | .752(**) | .614(**) | R | EXCPER |
| | | | | | | | | | .000 | Sig. | |
| | | | | | | | | | 34 | N | |

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

" يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري كمتغير كلي مستقل في الأداء الجامعي المتميز بوصفه متغيراً كلياً تابعاً "

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية :

أ- الفرضية الفرعية-1: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري في بعد نتائج تعلم الطلبة والعملية "

تركز الفرضية الفرعية-1 على العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي) وبعد نتائج تعلم الطلبة والعملية، وكما يظهر من خلال الجدول (8) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.573$, $P < .01$) بين بعد

رأس المال البشري وبعد نتائج تعلم الطلبة والعملية. كما يعرض الجدول (8) نتائج العلاقة بين بعد رأس المال الهيكلي وبعد نتائج تعلم الطلبة والعملية. وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد رأس المال الهيكلي سيكون له تأثير ايجابي في بعد نتائج تعلم الطلبة والعملية. إذ تبين النتائج بأن بعد رأس المال الهيكلي ($\beta = 0.445$, $P < .01$) له تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) في حين لم تظهر نتائج الجدول (8) وجود علاقة تأثير معنوية لا عند مستوى (1%) ولا مستوى (5%) بين بعد رأس المال العلاقتي وبعد نتائج تعلم الطلبة والعملية ($\beta = -0.049$, $P > .05$) وهذه النتيجة جاءت مغايرة لتوقعات الدراسة.

كما تشير نتائج الجدول (8) إلى أن أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي) تساهم في تفسير (64%) من التغيير الحاصل في بعد نتائج تعلم الطلبة والعملية و (36%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F = 20.811$, $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج تعلم الطلبة والعملية من خلال مفهوم رأس المال الفكري. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئياً للفرضية الفرعية-1.

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية

| F | R 2 | Sig. | T | B | المتغير المستقل | المتغير المعتمد |
|----------|------|------|-------|--------|--------------------|-----------------------------|
| | | | | | | نتائج تعلم الطلبة والعمليات |
| 20.811** | 0.64 | .001 | 3.825 | .573** | رأس المال البشري | |
| | | .001 | 3.868 | .445** | رأس المال الهيكلي | |
| | | .743 | -.330 | -.049 | رأس المال العلاقتي | |

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ب- الفرضية الفرعية-2: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري في بعد نتائج التركيز على الزبون"

تتناول الفرضية الفرعية-2 العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وبعد نتائج التركيز على الزبون، وكما يظهر من خلال الجدول (9) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.525$, $P < .01$) بين بعد رأس المال البشري وبعد نتائج التركيز على الزبون. كما يعرض الجدول (9) عدم وجود علاقة تأثير معنوية لا عند مستوى (1%) ولا مستوى (5%) بين بعد رأس المال الهيكلي ونتائج التركيز على الزبون ($\beta = 0.142$, $P > .05$) وبين بعد رأس المال العلاقتي ونتائج التركيز على الزبون ($\beta = 0.282$, $P > .05$).

كما تشير نتائج الجدول (9) إلى أن أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي) تساهم في تفسير (67%) من التغيير الحاصل في بعد نتائج التركيز على الزبون و (33%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F = 20.942$, $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج التركيز على الزبون من خلال مفهوم رأس المال الفكري. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئياً للفرضية الفرعية-2.

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية

| F | R 2 | Sig. | T | B | المتغير المستقل | المتغير المعتمد |
|----------|------|------|-------|--------|--------------------|--------------------------|
| | | | | | | نتائج التركيز على الزبون |
| 20.942** | 0.67 | .001 | 3.500 | .525** | رأس المال البشري | |
| | | .226 | 1.235 | .142 | رأس المال الهيكلي | |
| | | .068 | 1.892 | .282 | رأس المال العلاقتي | |

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ج- الفرضية الفرعية-3: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري في بعد نتائج التركيز على قوة العمل"

تركز الفرضية الفرعية-3 على العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي) وبعد نتائج التركيز على قوة العمل ، وكما يظهر من خلال الجدول (10) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.486$, $P < .01$) بين بعد رأس المال البشري وبعد نتائج التركيز على قوة العمل. كما يعرض الجدول (10) نتائج العلاقة بين بعد رأس المال الهيكلي وبعد نتائج التركيز على قوة العمل. وتنبأ هذه الفرضية بأن بعد رأس المال الهيكلي سيكون له تأثير ايجابي في بعد نتائج التركيز على قوة العمل. إذ تعرض النتائج بأن بعد رأس المال الهيكلي ($\beta = 0.343$, $P < .01$) له تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1 %). في حين لم تظهر نتائج الجدول (10) وجود علاقة تأثير معنوية لا عند مستوى (1 %) ولا مستوى (5 %) بين بعد رأس المال العلاقتي ونتائج التركيز على قوة العمل ($\beta = 0.194$, $P > .05$) وهذه النتيجة جاءت معاكسة لتوقعات الدراسة.

كما تشير نتائج الجدول (10) إلى أن أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي) تساهم في تفسير (71 %) من التغير الحاصل في بعد نتائج التركيز على قوة العمل و (29 %) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F = 24.573$, $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج التركيز على قوة العمل من خلال مفهوم رأس المال الفكري. ووفقاً لما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئياً للفرضية الفرعية-3.

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية

| F | R 2 | Sig. | T | B | المتغير المستقل | المتغير المعتمد |
|----------|------|------|-------|--------|--------------------|-----------------------------|
| | | | | | | نتائج التركيز على قوة العمل |
| 24.573** | 0.71 | .002 | 3.442 | .486** | رأس المال البشري | |
| | | .004 | 3.162 | .343** | رأس المال الهيكلي | |
| | | .178 | 1.380 | .194 | رأس المال العلاقتي | |

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

د- الفرضية الفرعية-4: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري في بعد نتائج القيادة والحاكمية"

تتناول الفرضية الفرعية-4 العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي) وبعد نتائج القيادة والحاكمية ، وكما يظهر من خلال الجدول (11) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.372$, $P < .01$) بين بعد رأس المال البشري وبعد نتائج القيادة والحاكمية. كما يعرض الجدول (11) نتائج العلاقة بين بعد رأس المال الهيكلي وبعد نتائج القيادة والحاكمية. وتتوقع هذه الفرضية بأن بعد رأس المال الهيكلي سيكون له تأثير ايجابي في بعد نتائج القيادة والحاكمية. إذ توضح النتائج بأن بعد رأس المال الهيكلي ($\beta = 0.665$, $P < .01$) له تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1 %). في حين لم تظهر نتائج الجدول (11) وجود علاقة تأثير معنوية لا عند مستوى (1%) ولا مستوى (5 %) بين بعد رأس المال العلاقتي ونتائج القيادة والحاكمية ($\beta = -0.076$, $P > .05$) وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة.

كما تظهر نتائج الجدول (11) إلى أن أبعاد رأس المال الفكري الثلاث تساهم في تفسير (70%) من التغير الحاصل في بعد نتائج التركيز على قوة العمل و (30 %) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وكما تشير إلى ذلك قيمة ($F = 23.843$, $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج التركيز على قوة العمل من خلال مفهوم رأس المال الفكري. ووفقاً لما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئياً للفرضية الفرعية-4.

جدول(11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية

| F | R 2 | Sig. | T | B | المتغير المستقل | المتغير المعتمد |
|----------|------|------|-------|--------|------------------|-------------------------|
| | | | | | | نتائج القيادة والحاكمية |
| 23.843** | 0.70 | .014 | 2.602 | .372** | رأس المال البشري | |

| | | | | | |
|--|--|------|-------|--------|--------------------|
| | | .000 | 6.058 | .665** | رأس المال الهيكلي |
| | | .596 | -.536 | -.076 | رأس المال العلاقتي |

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

هـ- الفرضية الفرعية-5: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري في بعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية"

تركز الفرضية الفرعية-5 على العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وبعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية ، وكما يظهر من خلال الجدول (12) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.522$, $P < .01$) بين بعد رأس المال الهيكلي وبعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية. كما يعرض الجدول (12) عدم وجود علاقة تأثير معنوية لا عند مستوى (1%) ولا مستوى (5%) بين بعد رأس المال البشري و نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية ($\beta = 0.05$, $P > .05$) وبين بعد رأس المال العلاقتي و نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية ($\beta = -0.135$, $P > .05$).

كما تؤكد نتائج الجدول (12) إلى أن أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي) تساهم في تفسير (29%) فقط من التغير الحاصل في بعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية و (71%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وتشير قيمة ($F = 4.04$, $P < 0.05$) أيضاً إلى وجود الدلالة المعنوية عند مستوى (5%) في تفسير نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية من خلال مفهوم رأس المال الفكري. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئياً للفرضية الفرعية-5.

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية

| F | R 2 | Sig. | T | B | المتغير المستقل | المتغير المعتمد |
|-------|------|------|-------|--------|--------------------|--|
| | | | | | | نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية |
| 4.04* | 0.29 | .532 | .632 | .140 | رأس المال البشري | |
| | | .005 | 3.063 | .522** | رأس المال الهيكلي | |
| | | .546 | -.610 | -.135 | رأس المال العلاقتي | |

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات Conclusions & Recommendations

1- الاستنتاجات Conclusions

تأطيراً لنتائج البحث المؤشرة آنفاً نستعرض الاستنتاجات الآتية:

1. أظهرت الكليات عينة الدراسة اهتماماً واضحاً بموردها البشري من خلال العمل على تطوير قدراتهم و مهاراتهم ، فضلاً عن توفير البيئة المناسبة لهم بهدف زيادة انخراطهم في عملهم التدريسي والبحثي.
2. تسعى الكليات عينة الدراسة إلى تنشيط رأس مالها المعرفي من خلال الاهتمام بالأفراد من ذوي المهارات الفكرية والقدرات العقلية القادرة على تقديم ابتكارات وانجازات علمية غير تقليدية.
3. هناك توجه ملموس لدى الكليات المبحوثة للاهتمام بتوفير البنية التحتية الداعمة للتدريس والبحث العلمي سواء ما يتعلق بالخدمات المكتبية والمعلوماتية الضرورية لعمل أعضاء الهيئة التدريسية .
4. هناك قصور واضح لدى الكليات عينة الدراسة في مجال إقامة علاقات الشراكة مع الكليات المناظرة لها و بشكل خاص علاقات الشراكة مع الكليات المناظرة على المستوى الإقليمي والدولي .

5. أشرت نتائج التحليل ضعف الكليات المبحوثة في مجال الاستجابة لرغبات وتطلعات الطلبة وأصحاب المصلحة للآخرين خاصة في ما يتعلق بإشراك هؤلاء في إعداد خططها وبرامجها الدراسية حيث كان أداء تلك الكليات في هذا المجال دون المستوى المطلوب .
6. هناك قدراً من الالتزام من قبل تلك الكليات بنتائج أداءها فيما يتعلق بالقيادة والحاكمية والتزامها بالقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة بالعملية التعليمية ، فضلاً عن التزامها الأخلاقي والتربوي تجاه قضايا المجتمع المختلفة .
7. هناك قدراً كبيراً من الاهتمام من قبل الكليات عينة الدراسة بنتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية في مجال زيادة إيراداتها وحسن استخدامها لمواردها المختلفة ، والسيطرة على نفقاتها ، فضلاً عن النتائج المحققة في مجال زيادة أعداد الطلبة المقبولين ونسبة النمو في تلك الأعداد من سنة إلى أخرى .
8. عكست نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات رأس المال الفكري والأداء الجامعي المتميز ما يؤكد حاجة الكليات إلى الاهتمام المستمر بهذه المكونات إذا ما أرادت تحقيق نتائج متميزة .
9. أشارت نتائج تحليل العلاقة التآثرية إلى أن رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة يمتلك تأثيراً أكبر على نتائج تميز الكليات في مجال التركيز على قوة العمل من خلال القوة التفسيرية العالية لتلك المكونات للتغيير الذي يحصل في ذلك البعد .
10. عكست نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري كمتغير مستقل في الأداء الجامعي المتميز بوصفه متغيراً تابعاً وهذا ينسجم مع الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

2- التوصيات Recommendations

1. ضرورة إيلاء الكليات عينة الدراسة الاهتمام المناسب برأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي)، لما له من أهمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز.
2. ضرورة قيام الكليات عينة الدراسة باستثمار مواردها البشرية بالطريقة التي تسهم في تحقيق أهدافها بشكل فاعل وكفوء .
3. ضرورة اهتمام رئاسة الجامعة بتقديم الدعم المادي والمعنوي لكل عمل أو انجاز يقدم فيه الإبداع والتميز أو أي ابتكار أو تجديد ، وكذلك في مجال التأليف، وانجاز البحوث العلمية.
4. العمل على استقطاب الملاكات ذات المؤهلات العلمية العالية للاستفادة من خبراتها وقدراتها المتميزة في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة بأفضل أداء ممكن .
5. تعزيز عملية نشر المعلومات والتشارك على صعيد المعرفة والممارسات الأفضل من خلال بناء أنظمة معلومات فاعلة ومشجعة تتميز بالدقة والحداثة والتوقيت المناسب لغرض الوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء المتميز .
6. هناك حاجة للاهتمام بالبنى التحتية في الكليات عينة الدراسة خاصة فيما يتعلق بتوفير المستلزمات والخدمات الأساسية للدراسة كالمختبرات والأجهزة وشبكات الحاسوب والانترنت والمراجع المكتبية ذات العلاقة بالاختصاصات العلمية المختلفة .
7. الاهتمام بتحديث البرامج والخطط الدراسية باستمرار بما يتوافق والمستجدات العلمية في حقل الاختصاص من خلال تبادل المعارف والخبرات مع الكليات المناظرة والمتميزة على المستوى العالمي .
8. ضرورة وضع منهج استراتيجي لتطوير العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم ومعارفهم وعلاقاتهم الإنسانية وبشكل مستمر ضمن إطار التعليم المستمر لهم لغرض تحسين أدائهم والمحافظة على مستوى متفوق من المعرفة بما يجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات البيئية .

9. العمل على اعتماد هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتسهل عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام وتفسح المجال أمام الأفكار الخلاقة المبدعة والاستفادة من المعلومات التي يمتلكها العاملون لغرض الوصول إلى القرارات التي تحقق الأداء الجامعي المتميز.
10. يجب أن لا تقتصر العلاقة بين الجامعة والمجتمع على تخريج الطلبة وقيامها بالتدريس فحسب، بل يجب أن تذهب إلى أبعد من ذلك في تجسيد رسالتها الأساسية التي تتمثل بتوثيق صلتها بالمجتمع لكي يكون التدريس والبحث العلمي في خدمة المجتمع وتتميته.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ: الكتب

1. الحسيني، فلاح حسن عداي، والدوري، مؤيد عبد الرحمن عبد الله (2000)، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. النجار، فريد (1999)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط1، أتراك للنشر، القاهرة، مصر.
- ب: الدوريات
3. العنزي، سعد علي (2001)، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد 25.
4. العنزي، سعد علي، ونغم حسين نعمة (2001)، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، المجلد (8).
5. رزيق، كمال (2009)، نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ص 1-21.
6. رشيد، صالح عبد الرضا، حسين، رونق كاظم، وعبد الأمير، ماجد (2009)، تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي، بحث تطبيقي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 3 - 4 / 2009، ص 20 - 35.
7. عباس، سهيلة محمد (2004)، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح، الإداري، السنة 26، العدد 97.
8. متعب، حامد كاظم، وراضي، جواد محسن (2009)، دور الريادية في تحقيق الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية، كليات جامعة القادسية، وقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد الأول، الجزء الأول، ص 148 - 167.
- ج: الرسائل والأطاريح
9. الرويشدي، حسام علي محيبيس، (2009)، اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من عمداء وروساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
10. البيوزيكي، ياسر داود سليمان، (2010)، دور دوافع الريادة في تحقيق نتائج الأعمال (دراسة لآراء عينة من إدارات وزيائن شركات الإنترنت في الموصل)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
11. يوسف، بسام عبد الرحمن (2005)، العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة تطبيقية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A. Books

1. Brooking, Annie, (1997), Intellectual capital, London: International Thomson Business Press.
2. Brown, Mark Graham, (2004), Baldrige Award winning Quality – How to Interpret The Baldrige Criteria for performance Excellence, 13th . Edition, Productivity press, 444 Park Avenue, south, suite boy, New York U.S.A.
3. Daft, R. (2001), Organization theory and design, 7th Ed, South –Western, College Publishing , USA.
4. Daft, Richard L. (2003) , Management (Australia: Thomson, South western) .
5. Evans, J.R. (2008), Quality and performance excellence: management , and strategy, (5 edition). Mason, olt: Thomas, South – Western .
6. Hamel Gray & Heene, Airne (1994), Competence based competition (U.S.A.: John Wiley and sons, Inc).

7. Kotler, Phillip, (2000), **marketing management**, New Jersey – Prentice – Hall .
8. Sallivan, P.H (1998), **Profiting from intellectual capital extracting Value from Innovation**, New Yourk: John Wiley & Sons.
9. Stewart, T.A (1999), **Intellectual capital: The new wealth of organization**, Business Quarterly.
- B. Journals & Periodicals**
10. Abdulai, Sani, Mohammed, Kwon, Youngsun, and Moon, Junghoon (2012), **Intellectual capital and firm performance: An empirical study Software firms in west Africa**, African Journal of Information System, Volume 4, Issue, January, P. P. 1 – 31.
11. Adebajo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin (2008), **Business excellence**, BPIR Management Brief –Volume, No3 .
12. Bhanawat, Shurveer & Bhanawat, Nidhi, (2012), **Indian pharmaceutical Industry: measurement and analysis of intellectual capital**, International Journal of Social science management, Volume: 1, Number: 12 .
13. Bontis, Nick, (1998), **Intellectual capital: An exploratory study That develops measures and models**, Management Decision, 36 (2).
14. Bontis, Nick, (2000), **Intellectual capital performance Malaysian Industries**, Journal of Intellectual Capital, pp. 1 – 17.
15. Bucheli, Victor, Diaz, Adriane, & calderon, Pablo, Juan, (2012), **Growth of scientific production in Colombian Universities: an intellectual capital - based approach**, An international Journal for all Quantitative Aspects of the Science, communication in science and science policy, Volume, 80, Numbers. 3.
16. Caling, Luis, Ma. R, (2002) **The use of Malcolm Baldrige National Quality award: recent development, Processes, and applicability to the Asian setting**, the quest for global compositeness through national Quality and Business excellence Awards Nadi, Fiji, 18 – 20, September, P. 21 - 40.
17. Cameron, K.S (1978), **Measuring organizational effectiveness in institution of higher education**", Journal of Administrative Science Quarterly, Vol. 23.
18. Carroll, R. and Tansey, R. (2000), **Intellectual capital in the new internet economy: its measuring, measurement and management for enhancing quality**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, PP. 296 – 311.
19. Chang, Ming – Chung & Lee, Je-Yu, (2012), **Verification on the influences of Intellectual capital upon organizational performance of Taiwan – listed Info –electronics companies with capital structure as the moderator**, The Journal of International Management Studies, Volume 1, Number 1.
20. Corcoles, Yolanda, Ramirez, (2012), **Toward improved information disclosure on intellectual capital in Spanish Universities**, Global Journal of Human Social Science Volume, xll, Issue V. version, March, PP. 1 – 7.
21. Druker, P.F., (1998), (**The discipline of innovation**), Harvard Business Review – November, pp. 152 – 155.
22. El-Bannany, Magdi, (2008), **Study of determinants of intellectual capital performance in banks: the UK case**, Journal of Intellectual Capital Vol (9) No (3). PP 481- 498.
23. Eppler, M., (2003), **Making knowledge visible through knowledge Maps: concepts, elements, cases, in Hollsopple**, C. (Ed) Hand book on Knowledge Management (New Yourk: Springer, P.P. 187 - 205 .
24. Ferreire, Aristides, Isidoro, (2010), **Construction and Factorial validity of the Intellectual capital Questionnaire**, Hellenic journal of Psychology, Vol. 7, pp. 124 – 140.
25. George, Tovstiga, Ekaterina, tuluguriva, (2009), **Intellectual capital practices afour region comparative study**, Journal of Intellectual Capital, Vol, 10 , No, I.
26. Ghorbani, Mohmood, Mofareidi, Baratali and Bashiriyan, Somayeh, (2012), **Study of the relationship between intellectual capital management and organizational innovation in the banks**, African Journal of Business Management, Vol. 6 (15) PP. 5208 – 5217.

27. Gilaninia, Shahram, & Matak, Asadi, Atefeh, (2012), **Examination of relationship between intellectual capital and the small Business Enterprises Performance**, Journal of Basic and Applied Science, 2 (3), 2291 – 2297.
 28. Handzic, Meliha & Ozturk, Elif, (2010), **University Intellectual capital : measurement model and Application**, 2nd International Symposium on Sustainable Development, June, 8 – 7 Sarajevo, P.P. 740 – 747 .
 29. Javornik, Samo, Tekavcic, Metka, & Mare, Mojca (2012), **The efficiency of intellectual capital investment as apotential leading Indicator**, International Business & Economics Research Journal, Volume 11, No. 5, pp 535 – 555 .
 30. Kinght, Daniel J., (1999), **Performance measures for increasing intellectual capital**, Planning Re view, 27(2) Mar-Apr.
 31. Li, Jing, Pike, Richard & Rohaniffa, (2006), **Intellectual capital disclosures in corporate annual reports: Aeuropean comparison**, Working paper, Bradford University School of Management.
 32. Maciocha, Agnes & Kisielnicki, Jerzy, (2011), **Intellectual capital and corporate performance**, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume (9), Issue 3.
 33. Maditions, Dimitrios, Sevic, Zeliko & Tsairidis, Charalampos, (2009), **Intellectual capital and business performance: an empirical study for the Greek listed companies**, International Conference on Accounting and Finance in Transition (ICAFT) 23 – 25. July, Greenwich, London.
 34. Mosavi, Alireza, Seyed, Nekoueizadeh, Shekoufeh, and Ghaedi, Mahnoosh, (2012), **A study of relations between Intellectual capital components, market value and Finance performance**, African Journal of Business Management, Vol. (6) (4) PP. 1396 – 403 .
 35. Nejadirani, Farhad, Ghorbani, Rasouli, Reza, and Yadegari, Mosafer, Leila, (2012), **Examining the effects of intellectual capitals management on organizational performance: the case study**, Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 4 (9): 1040 – 1050 .
 36. Owen, Keith, Mundy, Ron, Guild, Will, and Guild, Robert, (2001), **Creating and sustaining the organizational performance** . Managing service quality, Vol. 11, No. 1,pp 10-21.
 37. Phatak, Alope (2003), **Intellectual capital in small teams: towards a methodology for capturing intangible assets**, Report of CSIRO Mathematical and Information Science, April.
 38. Rastogi, P.N. (2003), **The nature and role of IC: rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth**, Journal of Intellectual Capital, 4, 2, 227 – 248 .
 39. Riahi – Bekaoui, A. (2003), **Intellectual capital and firm performance of Us multinational firms**, Journal of Intellectual Capital, Vol : 4, 2, PP. 215 – 56 .
 40. Salleh, Abdul, lotif & Selamat, Fauziah, (2007), **Intellectual capital management in Malaysian public listed companies**, International Review of Business Research, Vol. 3. No. 1, March. pp. 266 – 278.
 41. Seleim, Ahmed & Ashour, Ahmed (2004), **Intellectual capital of Egyptian software firms**, The learning organizational, Vol, 11, No, 415.
 42. Shakina, Elena & Barajas, Angel, (2012), **The relationship between intellectual capital quality and corporate performance: an empirical study of Russian and European companies**, Economic ANNALS, Volume LVII, NO, 192 /, PP. 79 – 97.
 43. Stewart, T.A (1997), **Intellectual capital: the new wealth of organization**, Business Quarterly.
 44. Zerenler, Muammer, Hosiloglu, Selcuk, Burak, & Sezgin, Mete, (2008), **Intellectual capital and innovation performance: empirical evidence in the Turkish Automotive supplier**, Journal of Technology Management & Innovation, Volume., 3, Issue 4, pp.31 – 40.
- C. Internet**
45. Baldrige Performance Excellence Program 2011–2012 Education criteria for performance excellence Retrieved From. http://www.nist.gov/Baldrige/publications/UP_load/2011-2012_education_Criteria.PDF.
 46. Criteria For Performance excellence, (2006), www.baldrige-nist.gov.
 47. [www.Personnel zone.com/Pztraining.USF](http://www.Personnelzone.com/Pztraining.USF).

ملحق
 { بسم الله الرحمن الرحيم }

جامعة القادسية
 كلية الإدارة والاقتصاد
 قسم إدارة الأعمال
 الدراسات العليا / ماجستير

م / استبانة

السادة المحترمون
 نهديكم أجمل التحيات

نشكر سلفاً اهتمامكم وتعاونكم في ملئ الاستمارة المرفقة والخاصة بالدراسة الموسومة بـ (دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية). نرجو تأشير خيار من الخيارات المتاحة أمام كل فقرة من الفقرات من خلال وضع علامة (✓) في المكان المناسب لأجابتك بما ينسجم مع الواقع الفعلي في كليتك. إجابتكم الدقيقة والمتأنية عنصر أساس في صدق النتائج التي سنحصل عليها، لذا نتطلع شاكرين إلى تعاونكم معنا في الإجابة على جميع الأسئلة بصدق وموضوعية، وسيعكس هذا تفهماً ووعياً رقيقاً للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية والفلسفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية والعلمية، وسيتعامل الباحث مع الإجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة.
 مع وافر التقدير والاحترام

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد
 قسم ادارة الاعمال

صباح حسين شناوة
 طالب ماجستير / ادارة اعمال

القسم الأول: معلومات شخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: 20 - 30 31 - 40 41 - 50 50 - 0 فما فوق
3. التحصيل العلمي: دكتوراه ماجستير
4. اللقب العلمي:
5. عدد سنوات الخدمة:

| ت | العبارة | لا اتفق تماماً | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً |
|---|---|----------------|---------|-----------|------|-------------|
| 1 | تمتلك الكلية قيادة ذات رؤية واضحة . | | | | | |
| 2 | توظف الكلية أعضاء هيئة تدريسية ذو جودة عالية . | | | | | |
| 3 | يكرس أعضاء الهيئة التدريسية كل وقتهم لأغراض البحث و التدريس. | | | | | |
| 4 | تقدم الكلية الدعم الإداري الكامل لأعضاء الهيئة التدريسية . | | | | | |
| 5 | يعمل أعضاء الهيئة التدريسية مع مجموعات صغيرة من الطلبة . | | | | | |
| 6 | تشجع عمادة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على انجاز البحوث العلمية . | | | | | |

| ت | العبارة | لا اتفق تماماً | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً |
|---|--|----------------|---------|-----------|------|-------------|
| 7 | هناك تنوع واسع في الاختصاصات العلمية المتاحة أمام الطلبة . | | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 8 | هناك تنوع واسع في المقررات الدراسية التي يتم تدريسها في الكلية . | | | | |
| 9 | ساهمت الكلية في العديد من الانجازات العلمية. | | | | |
| 10 | معظم البحوث التي يتعاقد عليها أعضاء الهيئة التدريسية مع الجهات الخارجية تتم بإشراف الكلية . | | | | |
| 11 | توفر الكلية الخدمات المكتبية و المعلوماتية الضرورية لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة . | | | | |
| 12 | يتيح نظام تكنولوجيا المعلومات في الكلية البنية التحتية الداعمة لأغراض التدريس والبحث العلمي . | | | | |

ثالثاً : رأس المال العلاقتي *Relational capital*

يعبر عن قدرة المؤسسة التعليمية على الاحتفاظ بالصورة الإيجابية العالية لدى المجتمع ، جذب الطلبة الجيدين والاحتفاظ بهم ، الاحتفاظ بمجموعة واسعة من العلاقات المؤسساتية والاقتصادية والسياسية المتطورة.

| ت | العبارة | لا اتفق تماماً | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|--|----------------|---------|-----------|------|-------------|
| 13 | تستقطب الكلية الطلبة من ذوي المستويات العلمية العالية . | | | | | |
| 14 | تقدم الكلية الخبرة التي يحتاجها أصحاب المصلحة الخارجيين . | | | | | |
| 15 | تحتفظ الكلية بعلاقات شراكة وطيدة مع الكليات المناظرة الأخرى . | | | | | |
| 16 | تسعى الكلية للحصول على عضوية العديد من الجمعيات العلمية و المهنية . | | | | | |
| 17 | تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على إقامة علاقات أكاديمية مع الكليات الأخرى . | | | | | |
| 18 | تحرص الكلية على تكوين صورة إيجابية لدى المجتمع . | | | | | |

القسم الثالث : الأداء الجامعي المتميز *Excellent Performance**

وهو أعلى أداء يمكن أن تصل إليه الكلية على وفق معايير جائزة مالكوم بالدرج للتميز التعليمي إصدار 2011 – 2012 بالمقارنة مع أفضل الكليات المناظرة الأخرى .

أولاً : نتائج تعلم الطلبة والعملية *Student learning and process outcomes*

وتتضمن النتائج الجوهرية لتعلم طلبة الكلية ونتائج كفاءة وفاعلية العملية التعليمية التي تخدم الطلبة والإستراتيجية والعمليات (*Baldrige : 23*).

performance excellence program 2011 – 2012

| ت | العبارة | لا اتفق تماماً | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|--|----------------|---------|-----------|------|-------------|
| 19 | تنسجم البرامج الدراسية في الكلية مع البرامج المعتمدة في الكليات المناظرة و المتميزة على المستوى العالمي. | | | | | |
| 20 | يتم تحديث البرامج والخطط الدراسية باستمرار بما يتوافق والمستجدات العلمية في حقل الاختصاص . | | | | | |
| 21 | تركز المفردات الدراسية على تهيئة الطلبة لخلق فرص العمل المناسبة لاختصاصاتهم بعد التخرج . | | | | | |
| 22 | تعتمد الكلية أسلوب التعلم المستند إلى الابتكار والإبداع بدلاً عن التلقين والحفظ. | | | | | |
| 23 | تحرص الكلية على تنظيم الزيارات العلمية لطلبتها إلى مواقع العمل المختلفة لتطوير خبراتهم ومهاراتهم. | | | | | |
| 24 | تلتزم الكلية بتنفيذ مفردات المناهج الدراسية على وفق الخطط المقررة . | | | | | |
| 25 | هناك تحسن واضح في مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة . | | | | | |
| 26 | يلاحظ التحسن المستمر في نتائج الطلبة من سنة إلى أخرى . | | | | | |
| | يملك الخريجون المعرفة والمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع مشكلات العمل. | | | | | |

ثانياً : نتائج التركيز على الزبون *Customer – Focused outcomes*

وتتلخص في نتائج التركيز على الطلبة وأصحاب المصالح المهمين في الكلية (العاملين ، سوق العمل ، و المجتمع المحلي) ، وانخراطهم في أنشطتها ، ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من قبلها (*Baldrige performance excellence program 2011-2012:24*)

| ت | العبارة | لا اتفق تماماً | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|--|----------------|---------|-----------|------|-------------|
| 28 | تقدم الكلية خدماتها على وفق رغبات الطلبة وأصحاب المصالح الآخرين . | | | | | |
| 29 | تحرص الكلية على الاعتراف بحقوق الطلبة وتمييز جهودهم العلمية . | | | | | |
| 30 | تعتمد الكلية التغذية العكسية للمعلومات المسترجعة من الطلبة وأصحاب المصالح لتحسين خططها وبرامجها الدراسية . | | | | | |
| 31 | تبحث الكلية دائماً عن الأساليب الجديدة والمبتكرة لزيادة مستوى رضا الطلبة و ضمان ولائهم . | | | | | |
| 32 | تعمل الكلية على إشراك أصحاب المصالح في إعداد خططها وبرامجها الدراسية . | | | | | |
| 33 | غالباً ما تتصرف الكلية بما يليبي رضا أصحاب المصالح الآخرين . | | | | | |
| 34 | هناك شعور واضح لدى طلبة الكلية وأصحاب المصالح الآخرين بالرضا عن أدائها . | | | | | |
| 35 | تحرص الكلية على اختيار ممثلين عن أصحاب المصالح في مجلس الكلية ولجانها العلمية | | | | | |
| 36 | الثقة المتبادلة هي السمة المميزة لعلاقة الكلية مع طلبتها وأصحاب المصالح الآخرين . | | | | | |

ثالثاً : نتائج التركيز على قوة العمل *Workforce – Focused outcomes*

وتتضمن النتائج الجوهرية للتركيز على الموارد البشرية في الكلية فيما يتعلق بتطوير قدراتهم ومهاراتهم ، فضلاً عن توفير البيئة المناسبة لمعلمهم بهدف زيادة اندماجهم فيها وتحقيق رضاهم عن أداءها (*Baldrige performance excellence program ,2011-2012:24*)

| ت | العبارة | لا اتفق تماماً | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً |
|---|---------|----------------|---------|-----------|------|-------------|
|---|---------|----------------|---------|-----------|------|-------------|

| | | | | | |
|----|--|--|--|--------|--|
| | | | | تماماً | |
| 37 | تحرص الكلية على إشراك العاملين الإداريين في الدورات التدريبية ذات الصلة باختصاصاتهم ومهام عملهم. | | | | |
| 38 | تعمل الكلية على تطوير خبرات ومهارات العاملين في الأقسام الإدارية والخدمية . | | | | |
| 39 | تسعى الكلية إلى إشراك العدد الأكبر من أعضاء الهيئة التدريسية في الندوات والمؤتمرات العلمية داخل وخارج العراق . | | | | |
| 40 | تعمل الكلية على تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية والكليات المناظرة الأخرى . | | | | |
| 41 | تسعى الكلية إلى خلق بيئة علمية محفزة للابتكار والإبداع . | | | | |
| 42 | توفر الكلية الدعم المادي والمعنوي لأصحاب البحوث العلمية ذات الصلة التطبيقية التي تنفذ لصالح مؤسسات الدولة . | | | | |
| 43 | تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق الترقيات العلمية في مختلف المراتب العلمية . | | | | |
| 44 | تحرص الكلية على زيادة عقود العمل الإنتاجية التي تنفذ لصالح مؤسسات الدولة والقطاع الخاص. | | | | |
| 45 | تسعى الكلية إلى تحسين مستوى الرضا لدى الأساتذة والعاملين عن خدماتها المختلفة . | | | | |

رابعا : نتائج القيادة والحاكمة Leadership and Governance outcomes وتتضمن نتائج أداء الكلية فيما يتعلق بالقيادة و الحاكمة والتزامها بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة ، فضلاً عن التزامها الأخلاقي والتربوي تجاه قضايا المجتمع المختلفة (Baldrige performance excellence program ,2011-2012:25)

| ت | العبارة | لا اتفق تماماً | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|---|----------------|---------|-----------|------|-------------|
| 46 | هناك التزام واضح بتنفيذ رسالة الكلية وأهدافها . | | | | | |
| 47 | استثمرت الكلية مواردها المالية والمادية بطريقة مسؤولة . | | | | | |
| 48 | أظهرت الكلية التزاماً تاماً بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . | | | | | |
| 49 | هناك جهد واضح من قبل عمادة الكلية في محاربة الفساد والمحافظة على المال العام | | | | | |
| 50 | التعامل الأخلاقي والتربوي هو السمة المميزة لعلاقة الكلية مع طلبتها . | | | | | |
| 51 | عملت الكلية على إدامة العلاقة بين العمادة ومختلف أصحاب المصالح داخل وخارج الكلية . | | | | | |
| 52 | تتحمل عمادة الكلية مسؤولية القرارات التي تصدر عنها . | | | | | |
| 53 | غالباً ما تقدم الكلية النصح والمشورة المجانية لأصحاب المشروعات الصغيرة في المجتمع المحلي. | | | | | |
| 54 | هناك التزام مستمر من قبل عمادة الكلية لضمان الجودة ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي . | | | | | |
| 55 | هناك جهد واضح من قبل عمادة الكلية في تعزيز سلوك المواطنة لدى الطلبة والعاملين . | | | | | |
| 56 | هناك تركيز واضح لزيادة عدد البحوث العلمية الموجهة للمحافظة على البيئة وحمايتها . | | | | | |

خامساً : نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية Budgetary , Financial and Market outcomes وتتضمن نتائج أداء الكلية في مجال زيادة إيراداتها وحسن استخدامها لمواردها المالية المختلفة والسيطرة على نفقاتها ، فضلاً عن النتائج المتحققة في مجال زيادة أعداد الطلبة المقبولين ونسبة النمو في تلك الأعداد من سنة إلى أخرى (Baldrige performance excellence program,2011-2012:26). حققت الكلية نتائج متميزة في مجال :

| ت | العبارة | لا اتفق تماماً | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|---|----------------|---------|-----------|------|-------------|
| 57 | الحصول على تخصيصات مالية كافية لتغطية أنشطتها المختلفة . | | | | | |
| 58 | تلافي النفقات غير الضرورية. | | | | | |
| 59 | استثمار مواردها المالية لتنفيذ خططها وبرامجها المختلفة . | | | | | |
| 60 | زيادة أعداد الطلبة المقبولين في الدراسات المسائية . | | | | | |
| 61 | زيادة أعداد الطلبة المقبولين في الكلية بالمقارنة مع السنوات السابقة . | | | | | |
| 62 | زيادة إيرادات الكلية من الدراسات المسائية بالمقارنة مع السنوات السابقة . | | | | | |
| 63 | زيادة حجم الإيرادات المتحققة من عقود العمل الإنتاجية مع مؤسسات الدولة والقطاع الخاص . | | | | | |
| 64 | حجم الإيرادات المتحققة من الخدمات الاستشارية المقدمة للجهات المختلفة . | | | | | |
| 65 | الإيرادات المتحققة من الدورات التدريبية المنفذة لصالح شرائح المجتمع المختلفة . | | | | | |
| 66 | الإيرادات المتحققة من قبول الطلبة في الدراسات العليا على النفقة الخاصة . | | | | | |