



## البحث الرابع

نصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري في تحسين  
الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل

إعداد:

**د. عتيق زايد الشمري**

أستاذ مساعد بقسم مهارات تطوير الذات  
جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية





## نصير مقترح لإستثمار رأس المال البشري في تحسين الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل

د.عتيق زايد الشمري

أستاذ مساعد بقسم مهارات تطوير الذات  
جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية

### •المستخلص:

سعى البحث إلى التعرف على واقع كل من: رأس المال البشري بأشكاله المختلفة (رأس المال الفكري، ورأس المال الإجماعي، ورأس المال النفسي)، والأداء المؤسسي ببعديه (الكفاءة، والفعالية) بجامعة حائل من وجهة نظر منسوبي الجامعة، وكذلك تحديد معوقات استثمار رأس المال البشري بأشكاله المختلفة (رأس المال الفكري، ورأس المال الإجماعي، ورأس المال النفسي) لتحسين الأداء المؤسسي، وأخيراً تقديم تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري في تطوير الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل، وضمت عينة البحث (١٣٠٧) فرداً من منسوبي الكليات المختلفة بجامعة حائل، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي؛ البالغ عدد أفرادها (٣٦٣١٠) فرداً من منسوبي جامعة حائل خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (١٤٤٣/١٤٤٤هـ)، كما تم إعداد ثلاث قوائم للإستخدام في الجانب الميداني من البحث استخدمت للتطبيق على (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين)، وأظهرت النتائج أن واقع كل من: رأس المال البشري والأداء المؤسسي من وجهة نظر منسوبي الجامعة بدرجة متوسطة؛ كما أظهر البحث المعوقات المختلفة التي تحول دون استثمار رأس المال البشري بأشكاله المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة حائل، كما قدم البحث تصوراً لتحقيق الاستثمار في رأس المال البشري بما ينعكس في تطوير الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: استثمار رأس المال البشري - تحسين الأداء المؤسسي - منسوبي جامعة حائل.

### *A proposed vision for investing human capital in improving the institutional performance of the employees at Hail University*

*Dr. Ateeq Zayed Al Shammari*

#### Abstract

The research sought to identify the reality of both: human capital in the various forms (intellectual capital, social capital, and psychological capital), and institutional performance with a dimension (efficiency and effectiveness) at Hail University from the point of view of the university's employees, as well as determining the obstacles to investing the capital Al -Human in the various forms to improve institutional performance, and finally presenting a proposal perception of investing human capital in developing the institutional performance of the employees of the University of Hail, and the sample (1307) included individuals from the various colleges, They were chosen randomly from original society which contained (36310) member of Hail university'members; The researcher also prepared three lists for use in the field side of the research used to apply on (students, faculty members, and administrators), and the results showed that the reality of both: human capital and institutional performance are a moderate degree, and the research also showed the various obstacles that prevent the investment of human capital in the

various forms in the continuation of institutional performance at the University of Hail, and the research also presented a vision to achieve investment in human capital in a way that is reflected in Institutional performance development.

**Key words ; human capital - institutional performance - employees at Hail University**

### • مقدمة:

في ضوء ما يمر به العالم في الوقت الحالي من تغيرات معرفية وتكنولوجية متسارعة، زادت أهمية رأس المال البشري كأساس لتحقيق التمييز بالمؤسسات المختلفة؛ وخصوصاً المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات؛ على اعتبار أنها تمثل قمة الهرم التعليمي، فالثروة الحقيقية لمؤسسات التعليم العالي تتمثل في رأس مالها البشري من: قيادات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وإداريين؛ وطلاب.

كما يعد رأس المال البشري من أكثر الموارد الأساسية للمؤسسات المختلفة؛ ذلك أن العنصر البشري هو الذي يضيف الجديد والإبداع الذي يميز المؤسسة عن نظيراتها؛ كما أنه يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات في تحقيق أهدافها، فالعنصر البشري هو من يمتلك المهارات الذهنية والإمكانات النفسية والاجتماعية (Temizkan, 2019).

وفي ذات الإطار أشار (Hajdari, 2019: 112) إلى أن عدم سعي المؤسسات التعليمية نحو استثمار رأس مالها البشري؛ إنما يدفع إلى ضعف وتدني الأداء المؤسسي لمنسوبيها.

وتعتبر عملية قياس الأداء المؤسسي نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لإتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين؛ ولكنها أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ومن ثم تهيئة البيئة المشجعة على الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية المتاحة (عماد كساب، ٢٠٢١).

كما أشارت دراسة (حنان ياسين، ٢٠٢١) إلى أن رأس المال البشري يُمثل المحدد الأساسي للأداء المؤسسي لمنسوبي مؤسسات التعليم العالي؛ فرأس المال هو المحرك للطاقات الداخلية، والموجهة نحو تحقيق الأهداف على المستويين الفردي والمؤسسي.

مما سبق تتضح أهمية الاستثمار في مجال رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي؛ وخصوصاً الجامعات؛ كون الجامعات تُمثل الحاضنة الأساسية لاكساب وتنمية القدرات للقوى البشرية للمجتمع؛ بما تضمنه من

طلاب، وأعضاء هيئة تدريس، وموظفين، كما أنه من المتوقع أن ينعكس هذا الاستثمار على كفاءة الأداء المؤسسي لمنسوبي الجامعات.

### • مشكلة الدراسة:

لقد باتت الجامعات تواجه العديد من التحديات العالمية سواء على المستوى الفكري والعلمي أو على المستوى الخدمي للمجتمعين: المحلي والعالمي، تلك التحديات التي أنتجتها الثورة المعرفية الهائلة، والتقدم التكنولوجي والتقني في مجال: الاتصالات عبر شبكات الإنترنت؛ والبحث العلمي؛ وهو ما يتطلب بالضرورة السعي إلى اكتساب ميزة تنافسية في الأداء المؤسسي لمنسوبي الجامعات.

كما أن المؤسسات التعليمية تواجه بيئات ديناميكية معقدة، وهو ما يتطلب بالضرورة العمل باستمرار على تحسين مستوى أدائها، وتطوير قدراتها، الأمر الذي يؤكد على أهمية عملية تحسين الأداء المؤسسي وتكاملتها واستمراريتها (هنا حجازي، ٢٠١٦)

وفي ذات الوقت تؤكد رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م) على النهوض بمستوى التعليم الجامعي وتحسين جودة أداء العملية التعليمية للوصول إلى التميز؛ لذلك هدفت الرؤية إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠) جامعة دولية بحلول عام (٢٠٣٠م)؛ وتضمنت التأكيد على تحسين أداء المؤسسات التعليمية من خلال الإرتقاء بجودة التعليم (موقع رؤية المملكة، ٢٠٣٠م).

وقد ارتبط مفهوم الأداء المؤسسي بكل ما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وتوجهاته، وأصبحت المؤسسات الآن تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي في ميدان أنشطتها؛ وذلك بسبب أن تحسين الأداء وتطوير المؤسسات لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والاستمرارية) عبدالفتاح الفرجاني، وبهاء الدين خلف الله، (٢٠٢٢).

ويؤكد (سدينا يونس، ٢٠٢١) أنه على الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات لتطوير الأداء المؤسسي لمنسوبيها؛ إلا أن هذه الجامعات ما زالت تعاني من قصور في أدائها المؤسسي، ومن مظاهر القصور في الأداء المؤسسي بالجامعات: الإفتقار إلى آليات واضحة لسير الأداء المؤسسي، وعدم إتباع معايير التميز في الأداء، ومحدودية تقنيات المعلومات والاتصالات، وقلة استخدامها في تطوير الأداء المؤسسي، وغلبة الطابع التقليدي والروتيني في الإنجاز، مع إهمال في تطوير الممارسات المرتبطة بالجوانب الإدارية والأكاديمية والبحثية، وضعف إعداد الكفاءات القادرة على التعامل مع

التطورات التي يشهدها العالم، وضعف الاستثمار في الموارد البشرية ورأس مالها البشري.

ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة كل من: (عبدالناصر رشاد، أمل حباكة، ٢٠١٧؛ عبير عمار، ٢٠٢٠؛ محمود عساف، ونداء الهور، ٢٠٢٠؛ مطلق الروقي، ٢٠٢٢) من أن الأداء المؤسسي بالجامعات جاء بدرجة متوسطة.

وتعد إدارة المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات من الأنشطة الإنسانية المهمة في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأن الجامعات تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم: إجتماعياً، وإقتصادياً، وسياسياً، وقد تطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير الأداء المؤسسي لمنسوبي المؤسسات، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة تلك المؤسسات، وتعمل على المحافظة عليها، وكذلك يتطلب تطوير الأداء المؤسسي استثمار رأس المال البشري والفكري لمنسوبي المؤسسات التعليمية (إياد الدجني، ٢٠١١).

وقد سعت العديد من الدراسات إلى التعرف على دور رأس المال في الأداء المؤسسي؛ حيث توصلت دراسة (Coffe & Geys, 2005) إلى أن رأس المال الإجتماعي يرتبط بعلاقات إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بالأداء المؤسسي؛ كما أظهرت نتائج دراسة (Sharabati & Nour, 2013) إلى وجود علاقات إرتباطية موجبة بين رأس المال البشري والأداء المؤسسي الجامعي.

كذلك توصلت دراسة (صالح رشيد، وصباح الزيايدي، ٢٠١٤) إلى الدور الإيجابي لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في تحقيق الأداء الجامعي المتميز في ضوء آراء وتصورات القيادات الجامعية بكلية جامعة القادسية.

كما أظهرت دراسة (فرحاتي لويظة، ٢٠١٦) الدور الذي يقوم به رأس المال بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الزبائني ورأس المال الهيكلي) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية بأبعادهما (الجودة والكفاءة والإبداع، والاستجابة)؛ كذلك توصلت دراسة (ناصر الشمري، ٢٠١٨) إلى أن رأس المال يؤثر بمسارات موجبة ومباشرة إحصائياً في الأداء المؤسسي.

كما أشارت نتائج تحليل المسار بدراسة (مهند المصاروة، وعطالله السرحان، ٢٠٢١) إلى أن رأس المال الفكري ذو تأثير موجب ومباشر ودال إحصائياً في الأداء المؤسسي؛ كما تؤكد دراسة (حنان ياسين، ٢٠٢١؛ مهند المصاروة، وعطالله السرحان، ٢٠٢١) أن رأس المال يمثل أحد المحددات الأساسية المؤثرة في الأداء المؤسسي. كما أشارت نتائج دراسة (حنان ياسين، ٢٠٢١) إلى أن هناك علاقات إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال: (رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، ورأس المال العلائقي)، والأداء المؤسسي لمنسوبي الجامعات الأردنية.

مما سبق يتضح الدور الذي يقوم به رأس المال البشري في تشكيل الأداء المؤسسي داخل المؤسسات المختلفة خصوصاً الجامعات، ومن هنا تتضح أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بما ينعكس في الأداء المؤسسي لمنسوبي الجامعات.

وسعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح لاستثمار رأس المال البشري بأشكاله المختلفة (رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي) في الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل (طلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وموظفين)؟، ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

- ◀ ما واقع رأس المال البشري بأشكاله المختلفة (رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي) لدى منسوبي جامعة حائل؟
- ◀ ما واقع الأداء المؤسسي ببعديه (الكفاءة، والفعالية) بجامعة حائل من وجهة نظر منسوبي الجامعة؟
- ◀ ما معوقات استثمار رأس المال البشري بأشكاله المختلفة (رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي) لتحسين الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل؟
- ◀ ما التصور المقترح لاستثمار رأس المال البشري في تطوير الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل؟

### • أهداف البحث:

- سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ◀ تقديم إطار نظري يتناول الأداء المؤسسي، ودور رأس المال البشري بأشكاله المختلفة في تطويره وتحسينه.
- ◀ التعرف على واقع رأس المال البشري بأشكاله المختلفة لدى منسوبي جامعة حائل.
- ◀ التعرف على واقع الأداء المؤسسي ببعديه (الكفاءة، والفعالية) بجامعة حائل من وجهة نظر منسوبي الجامعة.
- ◀ تحديد معوقات استثمار رأس المال البشري بأشكاله المختلفة لتطوير الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل.
- ◀ تقديم تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري في تطوير الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل.

### • أهمية البحث:

#### • أولاً: الأهمية النظرية:

وتتمثل فيما قدمه من إطار نظري يتناول كل من: رأس المال بأشكاله المختلفة؛ ودوره في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم بوجه عام، ومؤسسات التعليم العالي وخصوصاً الجامعات بوجه خاص.

• ثانياً: الأهمية التطبيقية:  
وتتمثل في:

◀ سعى البحث إلى جذب انتباه القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية المختلفة ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص إلى أهمية الاستثمار في رأس المال لمنسوبيها، ودوره في تطوير الأداء المؤسسي للجامعة، والدفع نحو تحقيق أهداف الجامعة وتحقيق الإندماج والتآلف لدى منسوبيها.

◀ ما قدمه البحث من أداة جديدة لجمع المعلومات المتعلقة بطبيعة الأداء المؤسسي لمنسوبي الجامعة، وكذلك جمع معلومات حول واقع استثمار رأس المال البشري بأشكاله المختلفة.

◀ ما قدمه البحث من تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري في تطوير الأداء المؤسسي لدى منسوبي جامعة حائل.

• مصطلحات البحث:

• رأس المال البشري Human Capital

ويعرفه الباحث تعريفاً إجرائياً على أنه: مجموع الموارد البشرية للجامعة؛ والمتمثلة في منسوبيها: (طلاب، وأعضاء هيئة تدريس، وموظفين)، وما يملكونه من خبرات عملية وعلمية، ومعارف صريحة وضمنية متعلقة بمجال نوعي بعينه (مجال التخصص)، ومهارات وقدرات خاصة، والمقدرة على العمل الجماعي، وعلى إنتاج أفكار جديدة مبتكرة، ويتحدد إجرائياً في إطار درجات عينة الدراسة على الأبعاد الثلاثة لأداة القياس المستخدمة بالجانب الميداني: (رأس المال الفكري، ورأس المال الإجتماعي، ورأس المال النفسي).

• استثمار رأس المال البشري: Human Capital Investment

ويعرفه الباحث تعريفاً إجرائياً على أنه: تلك الجهود التي تبذلها الجامعة في تطوير فعالية وكفاءة منسوبيها من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين (إداريين) بما يؤهلهم للعمل بكفاءة وفاعلية، وتحقيق أهداف الجامعة، وإشباع حاجاتهم الأساسية؛ ويدفع بهم إلى التميز في الأداء المؤسسي، ويتحدد إجرائياً في إطار درجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد أداة القياس المستخدمة بالجانب الميداني: (الاستثمار في مجال رأس المال الفكري، والاستثمار في مجال رأس المال الإجتماعي، والاستثمار في مجال رأس المال النفسي).

• الأداء المؤسسي: Institutional performance

ويعرفه الباحث تعريفاً إجرائياً على أنه: مقدرة الجامعة على التنسيق بين سلوكيات منسوبيها (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين)؛ بما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفعالية منسوبيها أثناء ممارستهم للمهام



المكلفين بها، وبما يحقق أهداف الجامعة ويمكنها من المهام المنوطة بها؛ ويتحدد في إطار درجات أفراد عينة البحث على بُعدي أداة القياس ( بعد الكفاءة، وبعد الفعالية).

### • الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### • أولاً: الأداء المؤسسي Institutional performance

لقد أصبحت دراسة الأداء المؤسسي تلقى إهتماماً واسعاً من جانب المؤسسات التعليمية والأكاديمية المهتمة بتقلد مواقع مرموقة بين نظيراتها العالمية، ذلك أن كفاءة الأداء المؤسسي أضحي يمثل أحد المؤشرات التي يتم من خلالها الحكم على كفاءة وفعالية المؤسسة الجامعية (عبدالسلام النوري، وعلي الهيتي، ٢٠٢١).

ويؤكد ( ياسين الخرشة، وخالد الزريقات، ومحمود نور، ٢٠١٣) أن معظم المؤسسات التعليمية أصبحت تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي، الذي أصبح مطلباً ملحاً ومهماً؛ وقد نتج عن ذلك قدر كبير من التنافس والصراع بين تلك المؤسسات في محاولة لوضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة التغيرات المواتية.

#### • ماهية الأداء المؤسسي:

ويسعى الباحث من خلال العرض التالي إلى توضيح ماهية الأداء المؤسسي وأبعاده على النحو التالي:

تناوله كل من: (Molina& Callahana, Wheelen& Hunger, 2010)، عبدالسلام النوري، وعلي الهيتي، ٢٠٢١) على أنه: محصلة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد من جهة وبين الأساليب والتقنيات المستخدمة من جهة أخرى، وبينهم وبين الثقافة والبيئة التي يعمل فيها هؤلاء الأفراد من جهة ثالثة، كما تناوله كل من: (عبدالفتاح الفرجاني، وبهاء الدين خلف الله، ٢٠٢٢) على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس؛ التي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وكذلك آثار المؤسسة على البيئة الخارجية، كما تناوله (محمد أبو حجل، ٢٠٢٢، مطلق الروقي، ٢٠٢٢) على أنه: الأداء العام والشامل للمؤسسة، والذي هو كم وكيف تفاعلاتها الداخلية والخارجية؛ في حين تنظر (فاطمة إرشدة، ٢٠٢٠) إلى الأداء المؤسسي على أنه حالة تعكس أسلوب الإدارة المتبع لإشباع حاجات منسوبيها، وبما يمكنها من تحقيق الأهداف المنشودة؛ في حين تناولها ( suharningsih,2016, Gavrea, et al.,2017)، هادي الخيطان، ٢٠٢٢) على أنه: مقدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يزيد من الإنتاجية ويحقق رضا منسوبيها؛ كما تناوله (سليمان الفارس، ٢٠١٠، محمود عساف، ونداء الهور، ٢٠٢٠) بأنه مستوى من النجاح تحققه الكليات من أجل

الوصول لأهدافها من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها، والتركيز على الجوانب الإيجابية فيها، وإظهار المستوى الذي تتمتع به المخرجات بعد إجراء العمليات على المدخلات).

تباينت جهود الباحثين السابقين في تحديد أبعاد الأداء المؤسسي؛ حيث تناولها (عبدالعزیز مخيمر، ١٩٩٩) في إطار ثلاثة أبعاد هي: (أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية)، كما تناولها كل من (Gavrea, et al., 2017؛ فاطمة إرشدة، ٢٠٢٠، محمد العزاوي، ٢٠٢١، مطلق الروقي، ٢٠٢٢) في إطار بعدين أساسيين هما: (الكفاءة، والفاعلية)؛ في حين تناولته (سليمان الفارس، ٢٠١٠، معالي عبدالرحمن، ٢٠١٨، محمود عساف، ونداء الهور، ٢٠٢٠) في إطار عمليات المدخلات للنظام مثل: (إلتزام الإدارة العليا ودعمها، والتحسين المستمر للعمليات، وجودة العلاقات والأنظمة، وتنمية الموارد البشرية، وجودة الحياة الأكاديمية، والتقييم والمتابعة).

وتبني الدراسة الحالية تصور الأداء المؤسسي وفقاً لرؤية (Gavrea, et al., 2017) على اعتبار أن الأداء المؤسسي: يعكس مقدرة المؤسسة على استثمار مواردها المتاحة، بما يحقق التميز في الأداء، والرضا بين منسوبيها، ويدفع إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك في إطار بعدين أساسيين يمثلان مؤشرين رئيسيين للحكم على كم وكيف التطور الحادث في الأداء هما (الكفاءة، والفاعلية).

#### • العوامل المساهمة في الأداء المؤسسي:

في إطار ما أطلع عليه الباحث ما أمكنه من دراسات وبحوث، وكتابات سابقة؛ أمكن تحديد مجموعة من العوامل المساهمة في الأداء المؤسسي منها:

الإعتماد على العمل الجماعي، ومشاركة الخبراء والمختصين في إتخاذ القرار، وعدم التفرد بالقرار من جانب المدراء، والمحافظة على الإستقرار المالي والإداري للجامعة من خلال إتباع سياسات ونظم وقوانين معتمدة، وإختيار أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق تميزاً للجامعة عند أداء الخدمات المختلفة المنوطه بها، استثمار رأس المال البشري والفكري على نحو إيجابي بما يخلق قوة تنافسية داخلية (تغريد الجعبري، ٢٠٠٩).

الكفاءة وتعكس مقدار الترابط والتكامل بين المدخلات والمخرجات بما يتيح الأستخدام الأمثل للموارد البشرية والفكرية والنفسية المتاحة، والفاعلية: وتتضمن مجموعة الأنشطة والمهام التي يمارسها منسوبي المؤسسة نحو تحقيق الأهداف؛ وبما يضمن للمؤسسة البقاء ومواجهة التحديات التي تواجهها (Nikpour, Gavrea, et al., 2011. simons & Rowland, 2011؛ McShane & Glinoe, 2018؛ عبدالسلام النوري، وعلي الهيتي، ٢٠٢١).

نظم الحوافز والمكافآت، ومشاركة عضو هيئة التدريس في عمليات إتخاذ القرار، وتعزيز القوة الرسمية للمديرين، ووجود قيادة أكاديمية فعالة، وتنظيم العمليات الداخلة بكل كلية، والتركيز على تحقيق أعلى مستويات الرضا (زكي صقر وآخرون، ٢٠٢١).

كما يتأثر الأداء المؤسسي بنمط القيادة المستخدمة من جانب المدراء والقيادات الجامعية (زكي صقر وآخرون، ٢٠٢١، محمد مهيدات، ٢٠٢٢).

مما سبق يمكن الإشارة إلى مجموعة من الملامح والخصائص المميزة للأداء المؤسسي بالجامعات؛ والتي تتمثل في: المحافظة على ثبات خطة العمل واستمراريتها، والعمل على تحسينها وتطويرها في إطار خطة عامة طموحة للجامعة، تقوم على استثمار الموارد البشرية لمنسوبيها، والإعتماد على جماعية الأداء، والعمل بروح الفريق؛ ومشاركة منسوبي الجامعة في إتخاذ القرار، والمحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للجامعة من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين، واستثمار جهود منسوبي الجامعة نحو تطويرها في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف، والتركيز على المورد البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات في التوظيف، وتعزيز ولاء وانتماء العاملين بالجامعة؛ باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها، وضمان وجود قيادات بديلة وإتاحة المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

#### • ثانيًا: رأس المال البشري Human Capital

إن جودة الأداء المؤسسي إنما تركز على الإهتمام برأس المال البشري؛ وهو ما يتطلب بالضرورة: تطوير الهياكل التنظيمية، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد وتطوير الإمكانيات البشرية (حنان ياسين، ٢٠٢١).

ومن ثم لم تعد المؤسسات التعليمية تعتمد على ما تمتلكه من أصول مادية وفيزيائية بقدر ما أصبحت تعتمد على تنمية وتحسين واستثمار الموارد البشرية المتاحة على نحو أكثر فعالية وإيجابية؛ بما يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات الإقليمية والعالمية، وبما يساعدها على ملاحقة التطور العلمي والمعرفي الذي يشهده العالم، وهو ما ينعكس في الأداء المؤسسي لمنسوبيها (فريد النجار، ٢٠١٤).

ومن هنا تأتي أهمية الموارد البشرية للمؤسسات والمنظمات بصفة عامة؛ والمؤسسات التعليمية، والجامعات بصفة خاصة في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي بما يحقق أهداف الجامعة وطموحاتها، ويزيد من مقدراتها التنافسية بين نظيراتها.

• ماهية رأس المال البشري:

إن رأس المال البشري لمن الأهمية في المؤسسات التعليمية عامة، والجامعات خاصة؛ لما تضمنه تلك المرحلة من طلاب في مرحلة الشباب، حيث تتميز تلك المرحلة بالقوة والحركة، والمستوى المرتفع من الطموح، والتطلع الدائم للمستقبل بنظرة إيجابية، كما أنها أكثر المراحل العمرية قدرة على قبول التغيرات المحلية والعالمية سعياً نحو تحقيق التوافق والتكيف مع الأوضاع والظروف العالمية المتغيرة.

وفي ضوء ما أطلع عليه الباحث أمكن التأكيد على مايلي:

تناول الباحثون السابقون أشكال متباينة من رأس المال البشري منها:

• رأس المال الفكري intellectual Capital:

في ضوء ما أطلع عليه الباحث من دراسات وبحوث سابقة تناولت مصطلح رأس المال الفكري؛ لاحظ الباحث التباين بين الدراسات والبحوث السابقة في تناولها لمصطلح رأس المال الفكري؛ حيث تم دراسته من جانب (فرحاتي لويزة، ٢٠١٦) متمثلاً في ثلاثة أبعاد هي أبعاد هي: (رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني، ورأس المال الهيكلي)؛ وتناوله (ناصر الشمري، ٢٠١٨) متمثلاً في أبعاد أربعة هي: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، ورأس المال المعنوي)؛ في حين تناولته دراستا (صالح رشيد، وصباح الزيايدي، ٢٠١٤، رحاب سيد، ٢٠١٩؛ حنان ياسين، ٢٠٢١) متمثلاً في ثلاثة أبعاد هي: (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي)؛ كما تناولته دراسة (محمد جمعة، ٢٠٢١) متمثلاً في ثلاثة أبعاد هي: (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي).

ويرجع الباحث ذلك إلى التباين في هدف وطبيعة الدراسات والبحوث السابقة التي تناولته، بالإضافة إلى عدم تبني نظرية أو نموذج أو تصور بعينه محدد الأبعاد.

• رأس المال الاجتماعي Social Capital:

يُمثل رأس المال الاجتماعي أحد أشكال رأس المال المعبر عن الإمكانيات الاجتماعية للأفراد، من خلال مقدرتهم على التضاعلات الإيجابية، ومراعاة العوامل الاجتماعية والبيئية المحيطة، وهو ما يدفع إلى التغلب على المشكلات الاجتماعية التي تواجه الفرد أثناء العمل بما ينعكس في أداء مؤسسي مرتفع (Coffe & Geys, 2005).

ويرجع مصطلح رأس المال الاجتماعي social capital إلى Putnam's من خلال كتابه الذي تناول صناعه العمل الديمقراطي عام (١٩٩٣م)، والذي أظهر من خلاله دور رأس المال الاجتماعي في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية بالمناطق الشمالية والوسطى بإيطاليا.

ويرى (Hooghe & Stolle, 2003: 18) أن رأس المال الاجتماعي ظاهرة سلوكية تنبثق من المعايير الاجتماعية المحيطة، وتتضمن تلك الظاهرة ثلاثة مكونات هي: تعميم الثقة، وقواعد المعاملة بالمثل، والعلاقات الاجتماعية.

كما يرى (Luthans and Youssef, 2004: 153) أن رأس المال الاجتماعي: أحد الموارد البشرية ذات الطبيعة الاجتماعية؛ حيث يتضمن: شبكات العمل، والقيم، والمعايير الاجتماعية المتعارف عليه، والمقدرة على تحقيق واكتساب ثقة الآخرين).

ويرى (Newman, 2014: 121; Luthans, 2012: 5) أن رأس المال الاجتماعي social capital يرتبط بالإمكانات الشخصية اللازمة لتكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية، وبصورة أكثر وضوحاً يتعلق رأس المال الاجتماعي بالإجابة عن السؤال "من تعرف؟".

ويعرفه (He & Li, 2016) على أنه: مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات التي يمتلكها العاملون والتي تمكنهم من العمل بروح الفريق، والتعاون في إنجاز المهام المكلفين بها.

#### • رأس المال النفسي Psychological Capital:

يعد رأس المال النفسي واحداً من المفاهيم التي تنتمي إلى علم النفس الإيجابي، وقد ظهر هذا المفهوم نتيجة مجموعة الأبحاث والدراسات التي قام بها عالم علم النفس لوثنانز Luthans في مجال علم النفس التنظيمي أثناء دراسته للسلوك التنظيمي، وأثناء التفكير في كيفية الاستفادة من تصورات علم النفس الإيجابي في المجال الإداري داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة بما يدفع إلى تحسين نقاط القوة والقدرات النفسية للعاملين في تلك المؤسسات، وقد أدى ظهور هذا المصطلح إلى بدء الدراسات والأبحاث في إطار السلوك التنظيمي الإيجابي، والهادف إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات المختلفة من خلال تطوير وإدارة العناصر النفسية الكامنة خلف نقاط القوة بدلاً من التركيز على نقاط الضعف فقط لدى العاملين (Akçay, 2012: 124).

ويصفه (Luthans, 2012: 388) على أنه مورد بشري يتضمن: الثقة (الكفاءة الذاتية) اللازمة لبذل مزيد من الجهد نحو تخطي المهام الصعبة وتحقيق النجاح، والتفاؤل

وتناولته دراسة كل من: (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, 2007) Avolio, Avey and Norman, 2007) على أنه يمثل بنية نفسية إيجابية تتميز بامتلاك الفرد للثقة متمثلة في كفاءته الذاتية بما يمكنه من بذل

مزيد من الجهود نحو التغلب على التحديات والمشكلات والمهام الصعبة المختلفة، والتفاؤل وهو يمثل مفتاح النجاح في الوقت الحالي ومستقبلا، والمثابرة والكفاح من أجل تحقيق الأهداف، وإعادة توجيه المسارات نحو الأهداف يمثلان الأساس لتحقيق النجاح المنشود (الرجاء)، والصمود في مواجهة العقبات والشدائد شيء أساسي لتحقيق النجاح، فالقادة الصامدون ينظرون إلى التحديات والعقبات والشدائد على أنها فرص للنمو والتعلم وتحقيق نتائج إيجابية جديدة.

كما يتناول البحث الحالي ثلاثة أشكال من رأس المال البشري هي:  
◀ رأس المال الفكري: ويتضمن مجموع الإمكانيات والموارد المعرفية التي يمتلكها منسوبي الجامعة، والمتمثلة في: الخبرات العلمية والمهنية، والإمكانيات العقلية، والقدرة على توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة بما يحقق الهدف.

◀ رأس المال الاجتماعي: أحد الموارد البشرية ذات الطبيعة الاجتماعية لمنسوبي الجامعة، والمتضمن: الالتزام بالمعايير والقيم والأخلاقيات المهنية، والعمل بروح الفريق، والعمل في مجموعات، والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد.

◀ رأس المال النفسي: ويتمثل في: الكفاءة الذاتية للفرد بما يمكنه من بذل مزيد من الجهود نحو التغلب على التحديات والمشكلات والمهام الصعبة المختلفة، والتفاؤل بما يدفعه نحو النجاح في الوقت الحالي ومستقبلا، والمثابرة والكفاح من أجل تحقيق الأهداف.

## • الدراسات والبحوث السابقة

### • أولاً: دراسات تناولت الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم

قدمت (عبير عمار، ٢٠٢٠) دراسة هدفت للتعرف على واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعملية بالجامعة، حيث استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (٢٣٠) عضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء المؤسسي لرؤساء الأقسام جاء بدرجة متوسطة.

كما سعت دراسة (محمود عساف، ونداء الهور، ٢٠٢٠) إلى التعرف على الدرجات التقديرية لواقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء مبادئ ستة سيحما، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي / التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (٧١) فقرة موزعة على (٦) مجالات هي: (التزام الإدارة العليا ودعمها، التحسين المستمر للعمليات، تنمية الموارد البشرية، جودة العلاقات والأنظمة، جودة الحياة الأكاديمية، التقويم والمتابعة) على جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية، والبالغ عددهم (٢١٨) عضوا تم اختيارهم بطريقة المسح

الشامل، وتم استرداد منهم (١٧١). وأظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد العينة لهذا الواقع جاءت متوسطة، جاء مجال (التزام الإدارة العليا ودعمها) في المرتبة الأولى، ومجال (التحسين المستمر للعمليات) في المرتبة الأخيرة، وأوصت الدراسة باعتماد منهج ستة سيجما في تقييم أداء وعمل الجامعات نظرا للأهمية التي يحققها في مجال تقليل احتمالات الخطأ.

هدفت دراسة (أميرة عبدالهادي، وآخرون، ٢٠٢٠) إلى التعرف على الأسس النظرية للأداء المؤسسي بالتعليم الأساسي، والوقوف على واقع الأداء المؤسسي بالتعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ المصرية، وكذلك التوصل إلي مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل إلي تقديم مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي.

كما سعت دراسة (سدينا يونس، ٢٠٢١) إلى التعرف على متطلبات تطوير الأداء المؤسسي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، ووضع تصور لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الليبية في ظل التطورات والتحديات العالمية، وقد تناول البحث استعراض متطلبات تطبيق التصور المقترح منها: نشر ثقافة المنظمة المتعلمة، وتوافر التدابير البشرية اللازمة، والتدابير المادية، والإلتزام بالشفافية، والتحفيز والتشجيع المستمر.

هدفت دراسة (منى النقيب، ٢٠٢٢) إلى التعرف على الدرجات التقديرية لواقع الأداء المؤسسي لبعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا، وقد قامت الباحثة بتطبيق استبانتين على بعض كليات جامعة بورسعيد؛ الأولى منهما: ضمت (٦٦) عبارة موزعة على (٨) محاور هي: (إلتزام الإدارة العليا ودعمها، والتحسين المستمر للعمليات، وجودة العلاقات والأنظمة، وتنمية الموارد البشرية، وجودة الحياة الأكاديمية، والتقييم والمتابعة، والبحث العلمي وتطوير المجتمع، والإجراءات الإحترازية لفيروس كورونا)؛ وقد تم تطبيق تلك الإستبانة على (١١٤) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وضمت الثانية منهما: (٣٤) عبارة موزعة على (٤) أبعاد هي: البنية التحتية، والأداء الإداري، وتطوير الهيكل الإداري، والإتصال الفعال) وقد تم تطبيقها على (١٠٠) موظف، وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية سلبية دالة إحصائياً بين إنتشار فيروس كورونا والأداء المؤسسي بمحاوره المختلفة ببعض الكليات على مستوى جامعة بورسعيد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفين.

#### • ثانياً: دراساتنا حول دور رأس المال في الأداء المؤسسي

وسعت دراسة (Coffe & Geys, 2005) إلى التعرف على طبيعة العلاقات الإرتباطية القائمة بين رأس المال الإجماعي والأداء المؤسسي داخل مجموعة من المؤسسات الحكومية، وأظهرت النتائج أن رأس المال الإجماعي يرتبط بعلاقات إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بالأداء المؤسسي.

وقد سعت دراسة (Harrelson, 2016) إلى التحقق من الدور الوسيط لرأس المال البشري على العلاقة بين أسلوب القيادة: (أسلوب القيادة التحويلية، وأسلوب القيادة الأصيلة، وأسلوب القيادة القائم على التجنب وعدم التدخل)، والأداء المؤسسي، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (٣١٦) من العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية ممن تتراوح أعمارهم ما بين: (٢٢-٧١) عاماً بمتوسط عمر زمني (٤٤.٧ سنة)، واستخدمت الدراسة استبيان رأس المال البشري (Luthans et al., 2007), (HCQ): استبيان القيادة متعددة العوامل (Avolio and Bernard Bass, 1995)، واستبيان الأداء المؤسسي (النسخة المختصرة) لـ (Weiss et al., 1967): وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة: (التحويلية، والأصيلة) يؤثران بمسارات موجبة مباشرة دالة إحصائية في جميع أبعاد رأس المال، في حين يؤثر أسلوب القيادة القائم على عدم التدخل بمسارات سالبة دالة إحصائية في جميع أبعاد رأس المال البشري.

كما سعت دراسة (رحاب سيد، ٢٠١٩) إلى قياس رأس المال المعرفي بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) للباحثين بجامعة بني سويف بما ينعكس في الميزة التنافسية للجامعة، وأظهرت النتائج أن رأس المال الهيكلي المتمثل في (براءات الاختراع، واستحداث العديد من الوحدات البحثية كوحدة النشر العلمي، والمحافظة على حقوق الملكية الفكرية) قد جاء بدرجة مرتفعة، يليه بدرجة متوسطة كل من: رأس المال البشري، ورأس المال العلائقي.

سعت دراسة (مهند المصاروة، وعظالله السرحان، ٢٠٢١) إلى التعرف على أثر الذكاء الإصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، والتعلم الآلي، وسهولة الإستعمال) في الأداء المؤسسي ببعديه (الكفاءة، والفعالية)، من خلال متغير وسيط هو: رأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية، حيث ضمت عينة الدراسة (٣٣٨) من العاملين في (١٦) بنك تجاري، كما تم تطوير استبيان للتعرف على متغيرات الدراسة، وأظهرت نتائج تحليل المسار أن رأس المال الفكري ذو تأثير موجب ومباشر ودال إحصائياً في الأداء المؤسسي.

من العرض السابق وما وسع الباحث من الإطلاع عليه من دراسات، نستخلص أن هناك قصور في الدراسات والبحوث السابقة التي سعت إلى دراسة استثمار رأس المال البشري بصوره المختلفة بالجامعات في تطوير الأداء المؤسسي، وقد يكون هذا القصور انعكاساً لضعف إهتمام بعض الجامعات بمواردها البشرية؛ وهو ما دفع بالباحث إلى إجراء البحث الحالي في محاولة لوضع تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري المتمثل في منسوبي جامعة حائل: (أعضاء هيئة تدريس، وموظفين إداريين) وطلاب) في تطوير الأداء المؤسسي.



## • إجراءات البحث ومنهجه.

### • منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

### • المجتمع الأصلي للبحث:

بلغ عدد المجتمع الأصلي (٣٦٣١٠) فرداً من منسوبي جامعة حائل خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (١٤٤٤هـ؛ منهم (٣٢٩٨٣) طالبا وطالبة بمرحلة البكالوريوس وبرامج الدبلوم الذي أعلنت عنه الجامعة في قبول هذا العام (٩٠.٨٣٪)، ومنهم (١٢٠٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس سعودي الجنسية (٣.٣٢٪)، ومنهم (١٤٦٤) متعاقدًا (٤.٠٣٪)، ومنهم (٦٥٧) موظفاً إدارياً بنسبة (١.٨١٪).

### • عينة البحث:

أولاً: عينة البحث الاستطلاعية: نظراً لطبيعة المجتمع الأصلي الذي يضم (طلاب، وأعضاء هيئة تدريس سواء سعوديين أو متعاقدين، وإداريين بسلم الوظائف العامة)، قام الباحث باختيار ثلاث عينات؛ ضمت الأولى (١٥٠) طالباً، وضمت الثانية (٨٩) عضو هيئة تدريس، وضمت الثالثة (٨٠) إداري؛ وبذلك بلغ إجمالي أفراد العينة الاستطلاعية (٣١٩) فرداً؛ بهدف التحقق من صلاحية أداة القياس.

ثانياً: عينة البحث الأساسية: ضمت عينة البحث (١٣٠٧) فرداً من منسوبي الكليات المختلفة بجامعة حائل، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ويوضح الجدول (١) وصفاً لعينة البحث كما يلي:

جدول (١). وصف لعينة البحث الأساسية

الانحراف المعياري	العدد	الفئة
٩.٤٥	٥٠٤	طلاب وطالبات بمرحلة البكالوريوس
٥.٤٨	١٨٩	عضو هيئة تدريس سعودي
٨.٢١	٢١٦	عضو هيئة تدريس غير سعودي
٨.٦٣	٣٩٨	إداري بسلم الوظائف العامة
٧.٩٤	١٣٠٧	الإجمالي

### • أدوات البحث:

قام الباحث بإعداد ثلاثة قوائم للإستخدام في الجانب الميداني من البحث؛ إحدهما للتطبيق على الطلاب، والأخري للتطبيق على أعضاء هيئة التدريس، والثالثة للتطبيق على الإداريين على النحو التالي:

أهداف القوائم الثلاث: هدفت القوائم الثلاث إلى التعرف على كل من: واقع رأس المال البشري، ومعوقات استثمار رأس المال البشري، وواقع الأداء المؤسسي، وآليات استثمار رأس المال البشري لدى منسوبي كليات جامعة حائل (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين بسلم الوظائف العامة).

وصف القوائم الثلاث: ضمت كل قائمة على حدة (١٥٥) عبارة في صورة تدرج خماسي ما بين: (تنطبق تماماً، وتنطبق بدرجة كبيرة، وتنطبق إلى حد ما، ولا تنطبق، ولا تنطبق تماماً)، وزعت تلك العبارات داخل كل قائمة على أربعة أقسام أساسية هي:

- ✓ القسم الأول: واقع رأس المال البشري بجامعة حائل: ويتضمن (٤٠) عبارة على ثلاثة أبعاد هي: (رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي).
- ✓ القسم الثاني: معوقات استثمار رأس المال البشري بجامعة حائل: ويتضمن هذا القسم (٤٠) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: (معوقات استثمار رأس المال الفكري، ومعوقات استثمار رأس المال الاجتماعي، ومعوقات استثمار رأس المال النفسي).
- ✓ القسم الثالث: واقع الأداء المؤسسي بجامعة حائل: ويتضمن هذا القسم (٢٥) عبارة موزعة على بعدين هما: (الكفاءة، الفاعلية).
- ◀ طريقة التصحيح: تصحح المفردات الموجبة بطريقة: (١-٢-٣-٤-٥)، في حين تصحح المفردات السالبة بطريقة: (١-٢-٣-٤-٥).

- مؤشرات صلاحية أدوات البحث:
- أولاً: مؤشرات صدق أدوات البحث:
- صدق البناء:

وللتعرف على صدق البناء للقوائم الثلاث؛ قام الباحث بإيجاد:

- الصدق التقاربي:

وذلك من خلال إيجاد التباين المستخلص: (متوسط التباين المعدل) AVE، كمؤشر على انتماء العبارات للأبعاد، والجدول (٢) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (٢). قيم التباينات المستخلصة AVE للقوائم الثلاث

العامل	AVE	العامل	AVE	العامل	AVE
<b>القائمة الأولى الخاصة بطلاب جامعة حائل</b>					
<b>القسم الأول: واقع رأس المال البشري (٠.٧٩)</b>					
واقع رأس المال الفكري	٠.٧٥	واقع رأس المال الاجتماعي	٠.٧٩	واقع رأس المال النفسي	٠.٧١
<b>القسم الثاني: معوقات استثمار رأس المال البشري (٠.٧١)</b>					
معوقات استثمار رأس المال الفكري	٠.٧١	معوقات استثمار رأس المال الاجتماعي	٠.٧١	معوقات استثمار رأس المال النفسي	٠.٧١
<b>القسم الثالث: واقع الأداء المؤسسي في الجامعة (٠.٧٩)</b>					
الكفاءة	٠.٧٨	الفاعلية	٠.٧٢		
<b>القائمة الثانية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس جامعة حائل</b>					
<b>القسم الأول: واقع رأس المال البشري (٠.٧٤)</b>					
واقع رأس المال الفكري	٠.٧١	واقع رأس المال الاجتماعي	٠.٧٣	واقع رأس المال النفسي	٠.٧١
<b>القسم الثاني: معوقات استثمار رأس المال البشري (٠.٧٥)</b>					
معوقات استثمار رأس المال الفكري	٠.٧٤	معوقات استثمار رأس المال الاجتماعي	٠.٧١	معوقات استثمار رأس المال النفسي	٠.٧١
<b>القسم الثالث: واقع الأداء المؤسسي في الجامعة (٠.٧٥)</b>					
الكفاءة	٠.٧٤	الفاعلية	٠.٧١		
<b>القائمة الثالثة الخاصة بالإداريين بجامعة حائل</b>					
<b>القسم الأول: واقع رأس المال البشري (٠.٧٤)</b>					
واقع رأس المال الفكري	٠.٧١	واقع رأس المال الاجتماعي	٠.٧٦	واقع رأس المال النفسي	٠.٧١
<b>القسم الثاني: معوقات استثمار رأس المال البشري (٠.٧٣)</b>					
معوقات استثمار رأس المال الفكري	٠.٧١	معوقات استثمار رأس المال الاجتماعي	٠.٧٢	معوقات استثمار رأس المال النفسي	٠.٧١
<b>القسم الثالث: واقع الأداء المؤسسي في الجامعة (٠.٧٤)</b>					
الكفاءة	٠.٧٣	الفاعلية	٠.٧١		

١ التباين المستخلص: (متوسط التباين المعدل) AVE (average variance extracted) = مربع معاملات مسار المفردات/ عددهم.

ومن الجدول (٢) يتضح أن قيم التباينات المستخلصة AVE للأبعاد تتراوح ما بين: (٠.٧١ : ٠.٧٦)، مما يعد مؤشراً على انتماء العبارات للأبعاد بالقوائم المختلفة، كما تراوحت قيم التباينات المستخلصة للأقسام ما بين (٠.٧٤ : ٠.٧٩) مما يعد مؤشراً على انتماء الأقسام المختلفة للقوائم، كما بلغت قيمة (AVE) للقائمة الأولى الخاصة بالطلاب (٠.٨٥)، وللقائمة الثانية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس (٠.٨٢)، وللقائمة الثالثة الخاصة بالإداريين (٠.٨٥)، مما يعد مؤشراً على الصدق التقاربي للقوائم الثلاثة.

### • الصدق النباعي ٢:

وذلك كمؤشر على تمايز الأبعاد، من خلال مقارنة مربعات قيم التباينات بمتوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للقائمة التي تنتمي إليها، والجدول (٣) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (٣). قيم التباينات ومربعاتها كمؤشر على الصدق النباعي للقوائم الثلاثة

العامل	التباين	مربع التباين	العامل	التباين	مربع التباين
القائمة الأولى الخاصة بطلاب جامعة حائل (٠.٦٧)					
القسم الأول: واقم رأس المال البشري (٠.٦٢)					
واقم رأس المال الفكري	٠.٧٥	٠.٥٦	واقم رأس المال الاجتماعي	٠.٧٩	٠.٦٢
واقم رأس المال النفسي	٠.٧٦	٠.٥٠			
القسم الثاني: معوقات استثمار رأس المال البشري (٠.٥٥)					
معوقات استثمار رأس المال الفكري	٠.٧٦	٠.٥٠	معوقات استثمار رأس المال الاجتماعي	٠.٧١	٠.٥٠
معوقات استثمار رأس المال النفسي	٠.٧٦	٠.٥٠			
القسم الثالث: واقم الأداء المؤسسي في الجامعة (٠.٦٢)					
الكفاءة					
	٠.٦٦		الفاعلية	٠.٧٢	٠.٥٢
القائمة الثانية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل (٠.٦٧)					
القسم الأول: واقم رأس المال البشري (٠.٥٥)					
واقم رأس المال الفكري	٠.٧٦	٠.٥٠	واقم رأس المال الاجتماعي	٠.٧٣	٠.٥٣
واقم رأس المال النفسي	٠.٧٦	٠.٥٠			
القسم الثاني: معوقات استثمار رأس المال البشري (٠.٥٦)					
معوقات استثمار رأس المال الفكري	٠.٧٤	٠.٥٥	معوقات استثمار رأس المال الاجتماعي	٠.٧١	٠.٥٠
معوقات استثمار رأس المال النفسي	٠.٧٦	٠.٥٠			
القسم الثالث: واقم الأداء المؤسسي في الجامعة (٠.٥٦)					
الكفاءة					
	٠.٧٤	٠.٥٥	الفاعلية	٠.٧١	٠.٥٠
القائمة الثالثة الخاصة بالإداريين بجامعة حائل (٠.٦٧)					
القسم الأول: واقم رأس المال البشري (٠.٥٥)					
واقم رأس المال الفكري	٠.٧٦	٠.٥٠	واقم رأس المال الاجتماعي	٠.٧٦	٠.٥٨
واقم رأس المال النفسي	٠.٧٦	٠.٥٠			
القسم الثاني: معوقات استثمار رأس المال البشري (٠.٥٣)					
معوقات استثمار رأس المال الفكري	٠.٧٦	٠.٥٠	معوقات استثمار رأس المال الاجتماعي	٠.٧٢	٠.٥٢
معوقات استثمار رأس المال النفسي	٠.٧٦	٠.٥٠			
القسم الثالث: واقم الأداء المؤسسي في الجامعة (٠.٥٣)					
الكفاءة					
	٠.٧٣	٠.٥٣	الفاعلية	٠.٧١	٠.٥٠

ومن الجدول (٣) يتضح أن مربعات قيم التباينات للأبعاد المختلفة بالقوائم ما بين: (٠.٥٠ : ٠.٦٢)، كما تراوحت قيم مربع التباينات للأقسام المختلفة

٢ وهو يساوي مربعات التباين covariance حيث يتم تربيع قيم التباينات ونقارنها بمتوسط مربع قيم معاملات الارتباط

بالقوائم ما بين: (٠.٥٢ : ٠.٦٢)، كما بلغت قيم التباينات للمجموع الكلي على القوائم الثلاثة المقدار (٠.٦٧)، وهي قيم أكبر من متوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية (م = ٠.٤٩)، مما يعد مؤشراً على الصدق التبادلي.

### • ثانياً: انساق الداخلي:

تم حساب قيم معاملات ارتباط درجات عينة الدراسة الاستطلاعية على عبارات كل بعد من الأبعاد المختلفة للقوائم الثلاثة ومجموع درجاتهم على البعد؛ كمؤشر على انساق عبارات القوائم؛ وقد تراوحت قي قيم معاملات ارتباط درجات أفراد العينة الاستطلاعية على مفردات الأبعاد المختلفة، ومجموع درجاتهم على البعد دالة إحصائياً، وتتراوحت ما بين (٠.٦٢ : ٠.٧١)، مما يعد مؤشراً على انساق عبارات الأبعاد، كما قام الباحث بإيجاد قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على كل بعد من الأبعاد المختلفة والمجموع الكلي للدرجات على القسم كمؤشر على انساق الأبعاد، والجدول (٤) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (٤). قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على كل بعد من الأبعاد المختلفة والمجموع الكلي للدرجات على القسم الذي تنتمي إليه

معامل الإرتباط	العامل	معامل الإرتباط	العامل	معامل الإرتباط	العامل
<b>القائمة الأولى الخاصة بطلاب جامعة حائل</b>					
<b>القسم الأول: واقع رأس المال البشري</b>					
♦♦٠.٧١	واقع رأس المال النفسي	♦♦٠.٧٤	واقع رأس المال الإجتماعي	♦♦٠.٧٢	واقع رأس المال الفكري
<b>القسم الثاني: معوقات استثمار رأس المال البشري</b>					
♦♦٠.٧٣	معوقات استثمار رأس المال النفسي	♦♦٠.٧٣	معوقات استثمار رأس المال الإجتماعي	♦♦٠.٧١	معوقات استثمار رأس المال الفكري
<b>القسم الثالث: واقع الأداء المؤسسي في الجامعة</b>					
		♦♦٠.٧٣	الفاعلية	♦♦٠.٧٦	الكفاءة
<b>القائمة الثانية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس جامعة حائل</b>					
<b>القسم الأول: واقع رأس المال البشري</b>					
♦♦٠.٧٣	واقع رأس المال النفسي	♦♦٠.٧٣	واقع رأس المال الإجتماعي	♦♦٠.٧٠	واقع رأس المال الفكري
<b>القسم الثاني: معوقات استثمار رأس المال البشري</b>					
♦♦٠.٧١	معوقات استثمار رأس المال النفسي	♦♦٠.٧٠	معوقات استثمار رأس المال الإجتماعي	♦♦٠.٧٤	معوقات استثمار رأس المال الفكري
<b>القسم الثالث: واقع الأداء المؤسسي في الجامعة</b>					
		♦♦٠.٧٤	الفاعلية	♦♦٠.٧٨	الكفاءة
<b>القائمة الثالثة الخاصة بالإداريين بجامعة حائل</b>					
<b>القسم الأول: واقع رأس المال البشري</b>					
♦♦٠.٧٢	واقع رأس المال النفسي	♦♦٠.٧٦	واقع رأس المال الإجتماعي	♦♦٠.٧٢	واقع رأس المال الفكري
<b>القسم الثاني: معوقات استثمار رأس المال البشري</b>					
♦♦٠.٧١	معوقات استثمار رأس المال النفسي	♦♦٠.٧٣	معوقات استثمار رأس المال الإجتماعي	♦♦٠.٧٥	معوقات استثمار رأس المال الفكري
<b>القسم الثالث: واقع الأداء المؤسسي في الجامعة</b>					
		♦♦٠.٧٤	الفاعلية	♦♦٠.٧٧	الكفاءة

من الجدول (٤) يتضح أن قيم معاملات ارتباط مجموع درجات أفراد العينة الاستطلاعية على الأبعاد المختلفة، والمجموع الكلي لدرجاتهم على القسم الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى (٠.٠١)، وتتراوح ما بين (٠.٧٠ : ٠.٧٨)، مما

يعد مؤشراً على اتساق الأبعاد، كما قام الباحث بإيجاد قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على الأقسام المختلفة للقوائم الثلاثة والمجموع الكلي للدرجات كمؤشر على اتساق الأقسام؛ ويوضح ذلك الجدول (٥) على النحو التالي:

جدول (٥). قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على كل قسم من الأقسام المختلفة والمجموع الكلي للدرجات على القائمة

معامل الارتباط	العام	معامل الارتباط	العام	معامل الارتباط	العام	القائمة
٠.٨١	واقع الأداء المؤسسي	٠.٨٧	موقوفات استثمار رأس المال البشري	٠.٨٣	واقع رأس المال البشري	القائمة الخاصة بالطلاب
٠.٧٨		٠.٨١		٠.٧٩		القائمة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس
٠.٧٩		٠.٨٣		٠.٨١		القائمة الخاصة بالإداريين

ومن الجدول (٥) يتضح أن قيم معاملات ارتباط مجموع درجات أفراد العينة الاستطلاعية على الأقسام المختلفة، والمجموع الكلي لدرجاتهم على القائمة دالة عند مستوى (٠.٠١)، وتراوح ما بين (٠.٧٨ : ٠.٨٧)، مما يعد مؤشراً على اتساق الأقسام.

### • ثالثاً: ثبات القوائم: • طريقة معامل ألفا- كرونباخ:

وقد قام الباحث بإيجاد قيم معاملات ألفا- كرونباخ للأبعاد والأقسام المختلفة بكل قائمة من القوائم الثلاثة، والجدول (٦) يوضح ذلك:

جدول (٦). معاملات ألفا- كرونباخ للأبعاد والأقسام المختلفة للقوائم الثلاثة

معامل ألفا	العام	معامل ألفا	العام	معامل ألفا	العام
القائمة الأولى الخاصة بطلاب جامعة حائل (0.78 = α)					
القسم الأول: واقع رأس المال البشري (0.73 = α)					
٠.٦٨	واقع رأس المال النفسي	٠.٦٧	واقع رأس المال الاجتماعي	٠.٦٥	واقع رأس المال الفكري
القسم الثاني: موقوفات استثمار رأس المال البشري (0.77 = α)					
٦٥	موقوفات استثمار رأس المال النفسي	٠.٦٨	موقوفات استثمار رأس المال الاجتماعي	٠.٦٧	موقوفات استثمار رأس المال الفكري
القسم الثالث: واقع الأداء المؤسسي في الجامعة (0.70 = α)					
		٠.٧٠	الفاعلية	٠.٧١	الكفاءة
القائمة الثانية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس جامعة حائل (0.73 = α)					
القسم الأول: واقع رأس المال البشري (0.71 = α)					
٠.٦٨	واقع رأس المال النفسي	٠.٧١	واقع رأس المال الاجتماعي	٠.٦٧	واقع رأس المال الفكري
القسم الثاني: موقوفات استثمار رأس المال البشري (0.69 = α)					
٠.٦٩	موقوفات استثمار رأس المال النفسي	٠.٧٠	موقوفات استثمار رأس المال الاجتماعي	٠.٦٩	موقوفات استثمار رأس المال الفكري
القسم الثالث: واقع الأداء المؤسسي في الجامعة (0.73 = α)					
		٠.٦٩	الفاعلية	٠.٧٠	الكفاءة
القائمة الثالثة الخاصة بالإداريين بجامعة حائل (0.73 = α)					
القسم الأول: واقع رأس المال البشري (0.77 = α)					
٠.٦٥	واقع رأس المال النفسي	٠.٦٦	واقع رأس المال الاجتماعي	٠.٧١	واقع رأس المال الفكري
القسم الثاني: موقوفات استثمار رأس المال البشري (0.71 = α)					
٠.٦٨	موقوفات استثمار رأس المال النفسي	٠.٦٥	موقوفات استثمار رأس المال الاجتماعي	٠.٦٩	موقوفات استثمار رأس المال الفكري
القسم الثالث: واقع الأداء المؤسسي في الجامعة (0.72 = α)					
		٠.٦٨	الفاعلية	٠.٧١	الكفاءة

ومن الجدول (٦) يتضح أن قيم معاملات ألفا للأبعاد المختلفة تتراوح ما بين: (٠.٦٥ : ٠.٧١)، كما تراوحت قيم معاملات ألفا للأقسام المختلفة ما بين: (٠.٦٩ : ٠.٧٣)، وكذلك تراوحت قيم معاملات ألفا للقائمة ككل ما بين: (٠.٧٣ : ٠.٧٥)؛ وهي قيم تدل على الحدود الدنيا للثبات.

### • إجراءات البحث:

سارت إجراءات البحث على النحو التالي:

- ◀ اختيار عينة البحث الاستطلاعية بصورة عشوائية من بين منسوبي جامعة حائل (طلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وإداريين)، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (١٤٤٣ / ١٤٤٤) هـ.
- ◀ إعداد الصور الثلاثة لأداة جمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة الأساسية، وعرضهم على (٨) من المتخصصين في مجالي: أصول التربية، ومتخصص لغوي للتعرف على صلاحيتها للاستخدام والتطبيق، وتم تعديل بعض عبارات الأداة بناءً على مقترحات المحكمين.
- ◀ تطبيق الصور الثلاثة للقوائم على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك بهدف التحقق من صلاحيتها للتطبيق والإستخدام في الجانب الميداني من البحث.
- ◀ تطبيق الصور الثلاثة للقوائم بعد التحقق من صلاحيتها على العينة الأساسية.
- ◀ تصحيح القوائم الثلاثة، ومعالجه البيانات إحصائياً بواسطة برنامج (Spss 25).
- ◀ التوصل إلى نتائج البحث وتفسيرها في ضوء الإطار النظري، والدراسات والبحوث السابقة.
- ◀ تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج المتحصل عليها.

### • نتائج البحث:

يتناول الجزء التالي الإجابة عن أسئلة البحث، ورصد النتائج الناتجة عن الأساليب الإحصائية المستخدمة، وتفسير تلك النتائج ومناقشتها، كما يلي:

• الإجابة عن السؤال الأول: وينص على " ما واقع رأس المال البشري بأشكاله المختلفة: [ رأس المال البشري، رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي ] لدى منسوبي جامعة حائل [ طلاب، وأعضاء هيئة تدريس، وإداريين ]؟".

وللإجابة على هذا السؤال تم إيجاد قيم المتوسطات الفرضية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد الثلاثة للقسم الأول من الصور الثلاث لقائمة رأس المال البشري المستخدمة بالجانب التطبيقي، ومقارنة تلك القيم بقيم المتوسطات الفرضية لفئة التحقق؛ وقد تم إيجاد فئة التحقق من خلال المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(5) \text{ أعلى وزن} - (1) \text{ أقل وزن}}{\text{عدد الفئات (3)}} = \text{طول الفئة}$$

حيث يمثل أعلى وزن الدرجة (٥)، تلك الدرجة التي تعبر عن أعلى قيمة يمكن أن تحصل عليها استجابة منسوب الجامعة، في حين يمثل أقل وزن الدرجة (١)، تلك التي تعبر عن أدنى قيمة يمكن أن تحصل عليها الاستجابة وفقا للتدرج المستخدم بأداة القياس، كما تم اقتراح عدد الفئات بالقيمة (٣)، نظرا لأن هناك (٣) مستويات مستخدمة للحكم على استجابات منسوبي الجامعة ممن يمثلون العينة الأساسية للبحث، ويوضح ذلك الجدول (٧) على النحو التالي:

جدول (٧). مستويات التحقق المستخدمة للحكم على استجابات منسوبي الجامعة

المستوى	مؤشر الحكم على البعد
متحقق بدرجة ضعيفة	٢.٣٣ - ١
متحقق بدرجة متوسطة	٣.٦٦ - ٢.٣٣
متحقق بدرجة مرتفعة	٤.٩٩ - ٣.٦٦

كما يوضح الجدول (٨) المتوسطات الفرضية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق لكل بعد من الأبعاد المختلفة للقسم الأول: رأس المال البشري، ويوضح ذلك الجدول (٨) كما يلي:

جدول (٨). المتوسطات الفرضية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق لأبعاد رأس المال البشري

البعد	منسوبي الجامعة	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق والحكم
رأس المال الفكري	الطلاب	٢.٣٥	٥.١٨	متوسط
	أعضاء هيئة التدريس	٢.٩٥	٨.٢٥	متوسط
	الإداريين	٢.٣٤	٧.٠٢	متوسط
رأس المال الاجتماعي	الطلاب	٢.٣٩	٦.١٠	متوسط
	أعضاء هيئة التدريس	٣.٥٠	٩.٢١	متوسط
	الإداريين	٢.٥١	٧.٤٢	متوسط
رأس المال النفسي	الطلاب	٢.٤٠	٥.٦٣	متوسط
	أعضاء هيئة التدريس	٣.٦٠	٧.٢٥	متوسط
	الإداريين	٢.٥٩	٧.٧٤	متوسط

ومن الجدول (٨) يمكن الإشارة إلى: واقع رأس المال البشري بجامعة حائل من وجهة نظر منسوبي الجامعة: (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين) جاء بدرجة متوسطة.

ويري الباحث أن النتيجة السابقة تعكس كم الموارد البشرية المتاحة بجامعة حائل، والمتمثلة في رأس المال البشري لمنسوبي الجامعة (رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي)، فالجامعة تمتلك قاعدة وثروة بشرية كبيرة، تمتلك مجموعة من: الإمكانيات والقدرات والمهارات والمعارف والخبرات العملية؛ بما يجعلها تمثل بنية أساسية يمكن الاعتماد عليها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجامعة؛ كما أن تلك النتيجة تدعو

القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة إلى مزيد من الإهتمام بتنمية تلك الثروة البشرية، ودعم روح الفريق، والبحث على العمل الجماعي لدي منسوبيها؛ بما يمكن من توجيهها نحو تحقيق التنمية بالمجتمع المحلي المحيط.

ويتفق ذلك وتقرير البنك الدولي (world bank, 2020) المتعلق بمؤشر رأس المال البشري السعودي؛ على اعتبار أن تلك القوي البشرية المتمثلة في منسوبي الجامعات السعودية المختلفة ومنها جامعة حائل يمثل نتيجة للإهتمام بالمجال الصحي، والمجال التعليمي، كما يعكس حجم الإنفاق الإقتصادي، وأن تلك القوي تحتاج إلى مزيد من التدريب والتعليم .

• الإجابة عن السؤال الثاني: وينص على " ما واقع الأداء المؤسسي ببعديه [ الكفاءة، والفاعلية ] بجامعة حائل من وجهة نظر منسوبي جامعة حائل [ طلاب، وأعضاء هيئة تدريس، وإداريين ]؟".

ولالإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الفرضية والانحرافات المعيارية لكل بعد من بعدي القسم الثاني من الصور الثلاث لقائمة رأس المال البشري والأداء المؤسسي المستخدمة بالجانب التطبيقي للبحث، ومقارنة تلك القيم بقيم المتوسطات الفرضية لفئة التحقق، للتعرف على واقع الأداء المؤسسي لدي منسوبي جامعة حائل؛ ويوضح الجدول (٧) مستويات التحقق المستخدمة للحكم على استجابات منسوبي الجامعة، كما يوضح الجدول (٩) المتوسطات الفرضية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق لبعدي القسم الثاني من قائمة رأس المال البشري والأداء المؤسسي كما يلي:

جدول (٩). المتوسطات الفرضية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق لبعدي الأداء المؤسسي

البعد	منسوبي الجامعة	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق والحكم
الكفاءة	الطلاب	٢.٤٢	٥.٩٨	متوسط
	أعضاء هيئة التدريس	٢.٦٥	٧.١٧	متوسط
	الإداريين	٢.٥٠	٧.٥١	متوسط
الفاعلية	الطلاب	٢.٣٦	٥.٩٦	متوسط
	أعضاء هيئة التدريس	٢.٣٨	٨.٠٤	متوسط
	الإداريين	٢.٤٢	٧.٢١	متوسط
الأداء المؤسسي بصورة كلية	الطلاب	٢.٣٩	٥.٩٧	متوسط
	أعضاء هيئة التدريس	٢.٤٧	٧.٢١	متوسط
	الإداريين	٢.٤٦	٧.٣٧	متوسط

ومن الجدول (٩) يمكن الإشارة إلى أن واقع الأداء المؤسسي بصورة عامة بجامعة حائل من وجهة نظر منسوبي الجامعة: (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين) جاء بدرجة متوسطة.



ويمكن تفسير تلك النتيجة في إطار دراسة (العدلوني، ٢٠٠٢) والتي أشارت إلى أن الأداء المؤسسي يتأثر بمجموعة من العوامل منها: الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، والممارسات الإدارية المتبعة، واستثمار جهود كافة العاملين داخل المؤسسة، والمشاركة الجماعية في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف وآليات تنفيذها، وبالتالي يمكن التأكيد على المسار الإيجابي الذي تخطوه جامعة حائل نحو تحقيق أهدافها المنشودة.

• **الإجابة عن السؤال الثالث: وينص على " ما معوقات استثمار رأس المال البشري بأشكاله المختلفة [رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي] لتطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة حائل [الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين]؟**

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات منسوبي جامعة حائل ممن يمثلون العينة الأساسية على القسم الثالث من الصور الثلاثة للقوائم المستخدمة بالجانب الميداني من البحث؛ ويتضح ذلك على النحو التالي:

• **أولاً: معوقات استثمار رأس المال الفكري من وجهة نظر منسوبي جامعة حائل:**

• **معوقات استثمار رأس المال الفكري نحو تطوير الأداء المؤسسي لطلاب الجامعة:**

ويوضح جدول (١٠) بملحق (٣) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة حول معوقات استثمار رأس المال الفكري نحو تطوير أداء طلاب جامعة حائل، ومنه يتضح أن أكثر معوقات استثمار رأس المال الفكري لدى طلاب الجامعة في تطوير أدائهم المؤسسي هي: ضعف مقدرتهم على استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في أثناء عملية التعلم، يليها محدودية البعثات التعليمية المخصصة للطلاب للإبتعاث إلى مؤسسات تعليمية عالمية تمكنهم من التعرف على الجديد في مجال التخصص، يليهما قلة البرامج التدريبية التي تعقدتها الجامعة لتدريب الطلاب على المعارف والخبرات والمهارات الجديدة في مجال الدراسة والتعلم، وكذلك ضعف مشاركة الطلاب في صناعة القرارات وإتخاذها.

• **معوقات استثمار رأس المال الفكري نحو تطوير الأداء المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة:**

ويوضح جدول (١١) بملحق (٣) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة حول معوقات استثمار رأس المال الفكري نحو تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، ومنه يمكن الإشارة أن أكثر معوقات استثمار رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تطوير أدائهم المؤسسي هي: ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات وإتخاذها،

وقلة المؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدها الجامعة، وكذلك قلة البرامج التدريبية التي تعقدها الجامعة، وضعف إستضافة الجامعة لخبراء واستشاريين في مجال التخصصات العلمية، وكذلك قلة فرص الإبتعاث التي تتيحها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بعد الدكتوراة لمؤسسات علمية.

• **معوقات استثمار رأس المال الفكري نحو تطوير الأداء المؤسسي لإداري الجامعة:**

ويوضح جدول (١٢) بملحق (٤) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة حول معوقات استثمار رأس المال الفكري نحو تطوير أداء إداري جامعة حائل، ومن الجدول (١٢) يمكن الإشارة إلى أن أكثر معوقات استثمار رأس المال الفكري لدي الإداريين بالجامعة في تطوير أدائهم المؤسسي هي: ضعف مشاركتهم في صناعة القرارات واتخاذها، وكذلك صعوبة الموازنة بين العمل ومواصلة الدراسة، وقلّة عدد البعثات التي ترسلها الجامعة من الإداريين لمؤسسات علمية عالمية لاكتساب مهارات الإدارة، والتخطيط المهني.

• **ثانياً: معوقات استثمار رأس المال الإجتماعي من وجهة نظر منسوبي جامعة حائل:**

• **معوقات استثمار رأس المال الإجتماعي نحو تطوير الأداء المؤسسي لطلاب الجامعة:**

ويوضح جدول (١٣) بملحق (٥) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة حول معوقات استثمار رأس المال الإجتماعي نحو تطوير أداء طلاب جامعة حائل، ومن الجدول (١٣) يمكن الإشارة إلى أن أكثر معوقات استثمار رأس المال الإجتماعي لدي طلاب الجامعة في تطوير أدائهم المؤسسي هي: بالرغم من وجود ادلة لأخلاقيات البحث العلمي وغيرها إلا ان لا يوجد دليل لأخلاقيات العمل المؤسسي معتمد ومعلن على الطلاب، كما أن هناك درجة من الضعف في تدعيم العمل الجماعي لديهم، ويوجد ميل إلى الفردية في إنجاز الأعمال المختلفة، وكثرة الإنقطاع عن الدراسة سواء بالتغيب بعذر أو بدون عذر.

• **معوقات استثمار رأس المال الإجتماعي نحو تطوير الأداء المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة:**

ويوضح جدول (١٤) بملحق (٦) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة حول معوقات استثمار رأس المال الإجتماعي نحو تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، ومن الجدول (١٤) يتضح أن أكثر معوقات استثمار رأس المال الإجتماعي لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تطوير أدائهم المؤسسي فيما يلي: عدم وجود دليل معلن لأخلاقيات العمل المؤسسي بالجامعة، والإفتقار إلى العمل الجماعي، والميل إلى الفردية في إنجاز الأعمال المختلفة..

• **معوقات استثمار رأس المال الاجتماعي نحو تطوير الأداء المؤسسي لإداري الجامعة:**

ويوضح جدول (١٥) بملحق (٧) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة حول معوقات استثمار رأس المال الاجتماعي نحو تطوير أداء إداري جامعة حائل؛ ومن الجدول (١٥) يمكن الإشارة إلى أن أكثر معوقات استثمار رأس المال الاجتماعي لدي الإداريين بالجامعة في تطوير أدائهم المؤسسي هي: عدم وجود دليل معلى لأخلاقيات العمل المؤسسي بالجامعة، والإفتقار إلى العمل الجماعي، والميل إلى الفردية في إنجاز الأعمال المختلفة.

• **ثالثاً: معوقات استثمار رأس المال النفسي من وجهة نظر منسوبي جامعة حائل:**

• **معوقات استثمار رأس المال النفسي نحو تطوير الأداء المؤسسي لطلاب الجامعة:**

ويوضح جدول (١٦) بملحق (٨) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة حول معوقات استثمار رأس المال النفسي نحو تطوير أداء طلاب جامعة حائل، ومن الجدول (١٦) يمكن الإشارة إلى ما يلي:

تتمثل أكثر معوقات استثمار رأس المال النفسي لدي الطلاب بالجامعة في تطوير أدائهم المؤسسي فيما يلي: النظرة إلى عملية التعلم وما يمارسه الطالب من أنشطة على أنها أعمال روتينية، وضعف إهتمام الجامعة بعقد اللقاءات لرفع الروح المعنوية للطلاب وتشجيعهم على الإبداع والتفوق، ونقص الدافعية لدي الطالب أثناء عملية التعلم نتيجة الإنشغال بأعمال أخرى غير الدراسة والتعلم، وكثرة استخدام الجوال في أمور شخصية أثناء فترة الدراسة والتعلم بالجامعة.

تتمثل أقل المعوقات لاستثمار رأس المال النفسي لدي الطلاب بالجامعة في تطوير أدائهم المؤسسي فيما يلي: محدودية الدور الذي يقوم به مركز الإرشاد النفسي بالجامعة

• **معوقات استثمار رأس المال النفسي نحو تطوير الأداء المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة:**

ويوضح جدول (١٧) بملحق (٩) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة حول معوقات استثمار رأس المال النفسي نحو تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، ومن الجدول (١٧) يمكن الإشارة إلى ما يلي:

◀ تتمثل أكثر معوقات استثمار رأس المال النفسي لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تطوير أدائهم المؤسسي فيما يلي: النظرة إلى عملية التعلم وما يمارسه عضو هيئة التدريس من أنشطة ومهام على أنها أعمال روتينية، ونقص الدافعية والرغبة الداخلية في إنجاز الأعمال والمهام

المنوطة به على نحو يتسم بالإبداع والابتكار، وهو ما انعكس في الشعور بالعجز، وفي التراخي والتكاسل أثناء ممارسة المهام المختلفة.

◀ تتمثل أقل المعوقات لاستثمار رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تطوير أدائهم المؤسسي فيما يلي: محدودية الدور الذي يقوم به مركز الإرشاد النفسي بالجامعة، وعدم وجود دعم كاف من الجامعة والزملاء، والإنشغال بأعمال وأمور أخرى بعيدة عن مجال العمل الجامعي.

• **معوقات استثمار رأس النفسي نحو تطوير الأداء المؤسسي لإداري الجامعة:**

ويوضح جدول (١٨) بملحق (١٠) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة حول معوقات استثمار رأس المال النفسي نحو تطوير أداء إداري جامعة، ومن الجدول (١٨) يمكن الإشارة إلى ما يلي:

◀ تتمثل أكثر معوقات استثمار رأس المال النفسي لدى الإداريين بالجامعة في تطوير أدائهم المؤسسي فيما يلي: النظرة إلى العمل الإداري وما يمارسه الموظف من أنشطة ومهام على أنها أعمال روتينية، ونقص الدافعية والرغبة الداخلية في إنجاز الأعمال والمهام المنوطة به على نحو يتسم بالإبداع والابتكار، وهو ما انعكس في الشعور بالعجز، وفي التراخي والتكاسل أثناء ممارسة المهام المختلفة.

◀ تتمثل أقل المعوقات لاستثمار رأس المال النفسي لدى الإداريين بالجامعة في تطوير أدائهم المؤسسي فيما يلي: محدودية الدور الذي يقوم به مركز الإرشاد النفسي بالجامعة، وعدم وجود دعم كاف من الجامعة والزملاء، والإنشغال بأعمال وأمور أخرى بعيدة عن مجال العمل الجامعي.

ومن خلال النتائج السابقة أمكن للباحث تحديد المعوقات التي تحد من استثمار رأس المال البشري بأشكاله المختلفة (رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي) نحو تطوير وتحسين الأداء المؤسسي لدى منسوبي جامعة حائل (طلاب، وأعضاء هيئة تدريس، وإداريين)، وتحدد تلك المعوقات في الآتي:

• **المعوقات التي تحد من استثمار رأس المال الفكري ونتمثل في:**

- ◀ ضعف مشاركة منسوبي الجامعة في صناعه القرارات وفي إتخاذها.
- ◀ ضعف وجود التدريب الكافي لمنسوبي الجامعة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل الجامعي.
- ◀ قلّة البرامج التدريبية التي تعقدّها الجامعة متمثلة في كلياتها بما يزيد من الخبرات والمعارف والمهارات اللازمة لتحسين وتطوير العمل المؤسسي.
- ◀ قلّة عدد المبعوثين لمؤسسات عالمية؛ بهدف اكتساب منسوبي الجامعة الخبرات والمهارات العالمية في مجال العمل الجامعي.
- ◀ ضعف مقدرة منسوبي الجامعة على الموازنة بين العمل الجامعي والأعمال الشخصية والخاصة.

- **المعوقات النقي نحد من استثمار رأس المال الإجتماعي ونتمثل في:**
  - ◀ ضعف وجود دليل معن لأخلاقيات العمل المؤسسي بالجامعة.
  - ◀ ضعف تشجيع العمل الجماعي، وهو ما أنعكس بصورة واضحة في فردية الأداء المؤسسي.
  - ◀ الإنقطاع عن العمل المؤسسي سواء بصورة رسمية أو بإختلاق الأعذار.
  - ◀ محدودية المشاركات الإجتماعية بين الزملاء داخل القطاع الواحد.

- **المعوقات النقي نحد من استثمار رأس المال النفسي ونتمثل في:**
  - ◀ تدني الدافع والرغبة الداخلية على الإبتكار والإبداع في مجال العمل الجامعي، وهو ما أنعكس في مستوى الفاعلية الذاتية المتوسط لدى بعض من منسوبي الجامعة، وكذلك التراخي والتكاسل من قبل البعض في أداء المهام والأنشطة المنوطة به إنجازها، والشعور بالعجز عن مواجهة المشكلات الناجمة عن ممارسة الأعمال والأنشطة الجامعية.
  - ◀ النظر للأنشطة والمهام المنوط بمنسوبي الجامعة القيام بها على أنها أعمال روتينية.
  - ◀ الشعور بالإرهاق والتعب بصورة سريعة، وهو نتيجة لإنشغال الكثير من منسوبي الجامعة في أمور شخصية بعيدة عن العمل الجامعي.
  - ◀ محدودية الدور الذي يقوم به مركز الإرشاد النفسي، وكذلك مركز القياس والتقويم.

#### • الإجابة عن السؤال الرابع:

وينص على " ما التصور المقترح لاستثمار رأس المال البشري بأشكالته المختلفة ( رأس المال الفكري، ورأس المال الإجتماعي، ورأس المال النفسي) في تطوير الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل ( الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين)؟"

ولالإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بوضع تصور مقترح بمثابة استراتيجية إدارية لاستثمار الموارد البشرية لمنسوبي الجامعة، والمتمثلة في رأس المال البشري بأشكالته المختلفة ( رأس المال الفكري، ورأس المال الإجتماعي، ورأس المال النفسي) في تطوير الأداء المؤسسي لدى منسوبي جامعة حائل؛ ويتضح ذلك كما يلي:

#### • أولاً: مبررات التصور المقترح:

ويرى الباحث أن الواقع الحالي لجامعة حائل بكلياتها المختلفة؛ يشير الى انه يمكن بذل المزيد من الجهود للإهتمام بالموارد البشرية بالجامعة، والمتمثلة في منسوبي الجامعة، على الرغم من أن الجامعة تمتلك قاعدة بشرية عريضة يمكن استثمارها بفعالية أكبر، متمثلة في أعداد منسوبي الجامعة، حيث بلغ عدد منسوبي الجامعة حسب الإحصائيات الرسمية خلال العام الجامعي (١٤٤٣ / ١٤٤٤ هـ): (٣٢٩٨٣) طالب وطالبة موزعين على الكليات المختلفة، (٢٦٧٠) عضو هيئة تدريس من تخصصات علمية وأدبية مختلفة؛ منهم

(١٢٠٦) عضو هيئة تدريس سعودي، ومنهم (١٤٦٤) متعاقد من جنسيات مختلفة، وكذلك (٦٥٧) إداري موزعين على إدارات مختلفة.

كما يرى الباحث أن التصور المقترح إنما يمثل لبنة قد تمهد الطريق نحو تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة في المجالات المختلفة: مجال البحث العلمي، ومجال شؤون الطلاب، ومجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة؛ كون هذا التصور يتفق ورؤية الجامعة التي تؤكد على تحقيق الريادة المحلية والإقليمية في نشر المعرفة، والتميز البحثي، والشراكة المجتمعية المستدامة؛ من خلال الاستفادة من الطاقات والموارد البشرية المتاحة على نحو يحقق الأهداف المنشودة وفي ذات الوقت يؤدي إلى النهوض بالمجتمع المحلي، وهو ما يعود في نهاية المطاف على المجتمع ككل.

#### • ثانياً: أهمية التصور المقترح:

تأتي أهمية التصور المقترح في مساعدة الجامعة في التغلب على المعوقات المختلفة التي تحول دون الاستفادة الكاملة من طاقات منسوبيها، ومواردهم البشرية المختلفة ( الموارد العقلية والمعرفية، والموارد الإجتماعية التفاعلية، والموارد النفسية)، كما أن التصور يقدم مجموعة من الآليات العملية القابلة للتطبيق لتطوير وتحسين العمل المؤسسي بالجامعة، كذلك يقوم التصور على مجموعة من الأهداف الإجرائية لتطوير إدارة رأس المال البشري وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها.

#### • ثالثاً: المسلمات القائغ عليها التصور المقترح:

يقوم التصور على مجموعة من المسلمات تتمثل في: أن تطوير وتحسين العمل المؤسسي لمنسوبي الجامعة، يمثل إحدى الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها؛ بما يضمن لها الريادة، وتحقيق التميز على المستويين المحلي والإقليمي، كما أن التصور المقترح يتفق مع رؤية المملكة (٢٠٣٠)م، في الدفع بالجامعة نحو المنافسة العالمية بين نظيراتها من المؤسسات التعليمية العالمية، وكذلك يتفق التصور المقترح وما تصبو إليه الجامعة في تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

#### • رابعاً: هدف التصور المقترح:

يتمثل الهدف من التصور المقترح في: مساعدة الجامعة على استثمار رأس المال البشري بأشكاله المختلفة ( رأس المال الفكري، ورأس المال الإجتماعي، ورأس المال النفسي) بطريقة مثلى والتوجه نحو تطوير وتحسين الأداء المؤسسي ببعديته (الكفاءة، والفاعلية) لدى منسوبي الجامعة (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين).

#### • خامساً: مصادر إشنقاق وبناء التصور المقترح:

تم بناء التصور المقترح في إطار عدد من المحددات تتمثل في: التراث العلمي السابق من كتابات ودراسات وبحوث سابقة تناولت رأس المال البشري، والأداء المؤسسي، كما تم الأخذ في الاعتبار الخطة الإستراتيجية للجامعة النابغة

من رؤية ورسالة محددة، وكذلك التحديات العالمية التي تواجه المجتمعات مثل: التحديات الاقتصادية التي تلقي مزيد من الأعباء على الفرد والمجتمع على حد سواء، والتحديات التعليمية المتمثلة في التغييرات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة، والتحديات الفكرية المتمثلة في بعض الأفكار الشاذة والمتطرفة والتي تخرج عن العادات والتقاليد المتأصلة بالمجتمع.

#### • سادساً: آليات تطبيق النُظور المقترح:

تتمثل آليات تطبيق التصور المقترح في الآتي:

#### • مجموعة الآليات الأساسية أو النهيادية:

وتتمثل في: مزيد من الدعم المادي والمعنوي للوحدات المختلفة بإدارة الجامعة وكلياتها؛ مثل: وحدة القياس والتقويم، ووحدة الإرشاد النفسي، ووحدة الخريجين، ووحدة تكنولوجيا المعلومات، والحاضنات المختلفة للإبتكار، وكذلك وضع لائحة معلنه للحوافز والمكافآت، وكذلك إعداد دليل لأخلاقيات العمل المؤسسي بالجامعة، وكذلك حصر رأس المال البشري بالجامعة وما يتضمنه من إمكانات وقدرات ومهارات ومعارف صريحة وضمنية.

#### • مجموعة الآليات الإجرائية أو التنفيذية:

وتتمثل في: عقد الندوات وورش العمل والمؤتمرات في المجالات المختلفة، واستقطاب الكفاءات والرموز والاستشاريين في كافة التخصصات الإدارية والعلمية، وتضمين أخلاقيات العمل المؤسسي بالمقررات الدراسية للطلاب، ونشره بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين، واشتراط الترقية للدرجة الأعلى بالنسبة للإداريين وأعضاء هيئة التدريس الحصول على دورة تدريبية في مجال تطوير الأداء المؤسسي، وعقد اتفاقيات تعاون بين الجامعة والمؤسسات العلمية والإدارية الإقليمية والعالمية.

#### • مجموعة من الآليات الخنامية أو التقويمية:

وتتمثل في: المتابعة الدقيقة لمنسوبي الجامعة أثناء الأعمال والمهام والأنشطة المختلفة المكلفين بها، مع تدوين ذلك في التقارير الدورية، وكذلك تقديم الحوافز والمكافآت سواء المادية أو المعنوية للأعمال الجامعية البارزة في إحتفال يدعى إليه منسوبي الجامعة، وكذلك المراجعة الدقيقة للوائح والسياسات المتبعة وتعديلها وفق المستجدات.

#### • مناقشة النتائج:

من العرض السابق لنتائج التحليل الإحصائي وما اسفرت عنه من نتائج، يمكن التأكيد على:

◀ جاء رأس المال البشري بجامعة حائل والمتمثل في: (رأس المال الفكري، ورأس المال الإجتماعي، ورأس المال النفسي) بدرجة متوسطة، وهو ما يتطلب بالضرورة السعي نحو الاستثمار في الموارد البشرية المتاحة بالجامعة؛ والمتمثلة في منسوبي الجامعة، وما يمتلكونه من قدرات وإمكانات وخبرات

ومهارات ومعارف، وإمكانات نفسية وإجتماعية؛ وهو ما ينعكس في نهاية المطاف على تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها.

◀ جاء الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين) بدرجة متوسطة، وذلك في إطار بعدين ومؤشرين أساسيين هما: كفاءة الأداء المؤسسي، وفاعليته، وهو ما يتطلب توجيه الإمكانيات الجامعية المختلفة نحو تحسين وتطوير الأداء المؤسسي لمنسوبي الجامعة.

◀ هناك مجموعة من المعوقات والعقبات التي تحول دون استثمار رأس المال البشري بأشكاله المختلفة والمتمثل في الموارد والإمكانات البشرية بالجامعة، نحو تحسين وتطوير الأداء المؤسسي لمنسوبي الجامعة، وهو ما يستدعي بالضرورة التغلب على تلك المعوقات.

◀ يتطلب الاستثمار في مجال رأس المال البشري بجامعة حائل: التطوير المستمر للمقررات الدراسية في كافة التخصصات؛ بما يواكب التطور المعرفي والتكنولوجي الذي يمر به العالم في الوقت الحالي، وتشجيع الإبتعاث للمؤسسات العلمية والإدارية العالمية؛ بما يمكن منسوبي الجامعة من التعرف على الخبرات العالمية الحديثة في كافة مجالات العمل المؤسسي، وكذلك حث منسوبي الجامعة على المشاركة في صناعه وإتخاذ القرارات، بما يزيد من دافعيتهم للعمل الجامعي، وكذلك تحفيز الكليات والإدارات والقطاعات المختلفة على إقامة الندوات والمؤتمرات، وعقد ورش العمل التدريبية، ودعوة المتخصصين والاستشاريين في التخصصات المختلفة لها، وكذلك وضع نظام معلى وثابت للثواب والعقاب، والإعلان عن دليل لأخلاقيات العمل المؤسسي، والحث على العمل الجماعي ونبذ الفردية في العمل، وعقد الإحتفالات بما يتيح الفرصة للتعارف بين منسوبي الجامعة، وتكريم الأعمال المتميزة، وتشجيع الإبتكار والإبداع في العمل، وتحقيق مبدأ العدالة والشفافية في كافة المعاملات والتعاملات .

### • نوصيات البحث:

في إطار ما قدمتة البحث من إطار نظري، وما تم استعراضه من دراسات سابقة، وما توصلت إليه من نتائج، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للقائمين على إدارة جامعة حائل بصورة خاصة، والجامعات ومؤسسات التعليم العالي بصورة عامة، ومنسوبيهم، تتمثل في الآتي:

◀ يجب تشجيع العمل الجماعي بين منسوبي الجامعة في الإدارات والكليات المختلفة، وفي المجالات المهنية والإدارية والعلمية المتباينة، وهو ما ينعكس في رفع الروح المعنوية لمنسوبي الجامعة، ويزيد من دافعيتهم وحماستهم للعمل، وفي ذات الوقت يتيح الفرصة لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات والمهارات بما يزيد من القدرة التنافسية للجامعة، ويؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

◀ يجب على الجامعة استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في المجالات المهنية والعلمية المختلفة وخاصة في التخصصات النوعية التي تتفق وتخدم رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي



- أعلنت الجامعة عن التوسع في القبول بهذه التخصصات النوعية في قبول هذا العام ٢٠٢٢، بما يضمن مورد بشري مؤهل يمكن توجيهه نحو تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعة
- ◀ يجب على قيادات الجامعة، وعمداء ومديري الكليات المختلفة حث منسوبي الجامعة على إبداء الرأي في المشكلات المختلفة التي تواجه الجامعة أو كلياتها أو أقسامها وإدارتها المختلفة
  - ◀ يجب تشجيع الكليات والأقسام والعمادات على عقد المؤتمرات والندوات المتخصصة، وحث منسوبي الجامعة على المشاركة فيها؛ من خلال الحوافز المعنوية كشهادات الحضور أو الحوافز المادية.
  - ◀ عقد إتفاقيات التعاون بين الجامعة وكلياتها وأقسامها وإدارتها المختلفة من جانب المؤسسات المحلية والإقليمية والعالمية ذات الصلة؛ بما يضمن تبادل الخبرات والمهارات والمعارف، وبما يزيد من فرص الإبتعاث لمنسوبي الجامعة.
  - ◀ إعداد دليل حول أخلاقيات العمل المؤسسي بالجامعة، ومعايير الشواب والعقاب المتبعة، وأنظمة المكافآت والحوافز بما يحقق العدالة والمصداقية والشفافية.
  - ◀ يجب تطوير المناهج والمقررات الدراسية في الكليات والأقسام المختلفة بما يتلائم مع التقدم العلمي والمعرفي الذي يشهده الوقت الحالي، بالإضافة إلى استيعاب تلك المقررات لكل من: مهارات التفكير الناقد، ومهارات حل المشكلات؛ والعمل على تنميتها لما لهما من مردود إيجابي في تكوين شخصية المتعلم، وتأهيله وإعداده لمواجهة المشكلات الحياتية والدراسية المختلفة بشكل أكثر فعالية.
  - ◀ العمل على تفعيل دور الوحدات والمراكز الخاصة بالجامعة وكلياتها مثل: وحدة تكنولوجيا المعلومات، ووحدة القياس والتقييم، ووحدة الإرشاد النفسي، ووحدة الخريجين.
- **دراسات مقترحة وبحث:**
- في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يقترح الباحث عدد من البحوث والدراسات التي يمكن إجراؤها مستقبلياً وهي:
- ◀ إعادة تطبيق الدراسة الحالية على جامعات أخرى سواء جامعات سعودية أو عربية أو دولية ومقارنة النتائج بالدراسة الحالية.
  - ◀ التعرف على رأس المال البشري بأشكاله المختلفة، وكذلك درجة الأداء المؤسسي بنوعيه ( الكفاءة، والفعالية) في إطار بعض المتغيرات الديموجرافية مثل: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة السابقة.
  - ◀ إجراء دراسة هادفة إلى التعرف على دور أساليب القيادة في تحسين رأس المال البشري لدي منسوبي الجامعة.
  - ◀ إجراء دراسة هادفة إلى التحقق من نموذج بنائي للعلاقات السببية بين كل من: دافعية الإنجاز ورأس المال البشري والأداء المؤسسي لدي منسوبي الجامعة.

• مراجع البحث:

• أولاً: المراجع العربية:

- إبتسام سلاطينية، وشريف غياط (٢٠٢٢). دور التكوين في إحداث التغيير التنظيمي لتحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية CAB "وحدة بوعاتي محمود". مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، ١٥(١)، ٨٨٥-٩٠٨.
- أميرة رمضان عبدالهادي، وفريدة إبراهيم رمضان، وبدريّة مصطفى محمود(٢٠٢٠). الأداء المؤسسي بالتعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠(٣)، ٨٣-١١٠.
- إباد على الدجني(٢٠١١). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالّة دكتوراة(غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(٢٠٠٨)، تقرير التنمية البشرية، متاح على الموقع التالي: [https://www.un.org/ar/millenniumgoals/pdf/HDR\\_20072008\\_AR\\_complete.pdf](https://www.un.org/ar/millenniumgoals/pdf/HDR_20072008_AR_complete.pdf)
- تغريد عيد الجعبري(٢٠٠٩). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالّة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الخليل الفلسطينية.
- حنان محمد ياسين(٢٠٢١). درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال. كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- دلال عجالي(٢٠١٧). إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين، رسالّة دكتوراة(غير منشورة)، جامعة العربي بن مهدي.
- رحاب فايز سيد(٢٠١٩). قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف: دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، مجلة معرفة، ١٦(٢)، ٦٨-١٥.
- رضى عدلى كامل(٢٠١٨). تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المجلة التربوية، ٥٣(٣)، ١٩-١٣٢.
- زكريا الدوري(٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- زكي محمود صقر، سامية السيد محمود، وسماء صابر سعيد(٢٠٢١). دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٤٣(٣)، ٢١٧-٢٤٩.
- سيدنا جبريل يونس (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الليبية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة البيان العلمية، جامعة سرت، ١٠(٣)، ٣٤-٥٩.
- سعد مبارك الرمّثي، وهالة فوزي عيد (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحكومة الجامعات: نموذج مقترح، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٦٦(٦٦)، ٤٠٣-٤٣٨.
- سعيد محمود مرسى، وصال إبراهيم الديب(٢٠٢٢). إدارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٦(٢)، ٤١٠-٤٤٠.
- سليمان خليل الفارس(٢٠١٠). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، ٢٦(٢)، ٥٩-٨٥.
- صالح عبدالرضا رشيد، وصباح حسين الزيايدي(٢٠١٤). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينه من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦(٣)، ٦-٤.
- عباس حسين(٢٠٠٣). القانون التجاري، الجزائر: الكتاب الخامس في الشركات التجارية.

- عبدالعزيز جميل مخيمر (١٩٩٩). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبدالفتاح محمد الضرجاني، وبهاء الدين عبد ربه خلف الله. (٢٠٢٢). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٢(٥)، ٩٩٢-١٠٣٠.
- عبدالناصر محمد رشاد، وأمل سعيد حياكة (٢٠١٧). تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة: دراسة مقارنة. الإدارة التربوية، ١٦(٤)، ١٥-١٤٦.
- عبدالسلام علي النوري، وعلي جبير الهيبي (٢٠٢١). دور إدارة الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٣(٣)، ٢٦٧-٢٨٥.
- عبير صابر عمار (٢٠٢٠). نموذج مالكوم بالدريج للجودة مدخلا لتقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية جامعة المنوفية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ٣٥(٣)، ٢٣٦-٢٥٩.
- عفاف السيد بدوي (٢٠١٣). رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالتة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة الأزهر الشريف.
- عطا الله فهد السرحان (٢٠٢١). أثر تطبيقات معايير الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية، الإدارة والقيادة الإسلامية، ٦(١)، ١٤-٣٨.
- عماد كساب (٢٠٢١). مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق: نماذج عملية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ١٦(١)، ١٩١-٢٢٤.
- فاطمة خالد إرشدة (٢٠٢٠). بناء معايير بخصائص سيكومترية لقياس الأداء المؤسسي لوزارة الشباب في الأردن. رسالتة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية الرياضية، جامعة اليرموك.
- فاطمة على ربايع (٢٠١١). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، ٢٦(٧)، ١٠٩-١٦٤.
- فرحاتي لويزة (٢٠١٦). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة: دراسة حالة في شركات الأسمنت عين التوتة-باتنة، رسالتة دكتوراة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- فهد رزق السلمي (٢٠٠٣). مدى ملاءمة القيادات الميدانية في رفع كفاءة مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود: دراسة مسحية في قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة)، رسالتة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- فريد النجار (٢٠١٤). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة: دار أتراك للنشر.
- محمد عبدالرزاق ويح، أحمد نصحي الباز (٢٠١٢). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم الحالي، جامعة الخليج العربي، البحرين، ٨٨٥-٨٩٨.
- محمد عبدالوهاب العزاوي (٢٠٢١). أنظمة الجودة وتقييم الأداء المؤسسي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية.
- محمد محمود مهيدات (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في العاصمة عمان - الأردن، رسالتة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة آل البيت.

- محمد مصطفى أبوحجل(٢٠٢٢). دور العدالة التنظيمية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة المجلس الأعلى للاستراتيجية ولاية الخرطوم ٢٠١٥ - ٢٠٢٠ م. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز السنبلة للبحوث والدراسات، ١١(٢)، ٤١-٤٤.
- محمود عبد المجيد عساف، ونداء جمال الهور(٢٠٢٠). واقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ سيجما، الدراسات المستدامة، ٢(٣)، ٣٩-٤١.
- مطلق بن مقعد الروقي(٢٠٢٢). تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز. مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، ١٨(١)، ٥٧-٩٣.
- منصور محمد الأيوبي، ومعين جهاد سليمان(٢٠٢٠).إدارة المواهب كمدخل إلى تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٣(٤٥)، ٦٥-٩٦.
- منى يشري النقيب(٢٠٢٢). واقع الأداء المؤسسي في بعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا، ٣٢(٢)، ١٥٦٣-١٦٤٥.
- مها محمد الخضري(٢٠١٥). واقع إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة، رسالته ماجستير(غير منشورة)، جامعة الأقصى الشريفة.
- مهند كساب المصاروة، وعطالله فهد السرحان(٢٠٢١). أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية في الأردن، رسالته ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- موقع رؤية المملكة(٢٠٣٠). متاح على الموقع التالي: <https://www.Vision2030.gov.sa/ar/>
- ناصر ساجد الشمري(٢٠١٨). رأس المال الفكري وأثره في الأداء المؤسسي الدور الوسيط للأخلاقيات المهنية: دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، رسالته دكتوراة(غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- هالة محمد صالح(٢٠١٥). تقييم الأداء المؤسسي في كلية التربية جامعة بنها في ضوء معايير ضمان جودة واعتماد التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣(١٦٦)، ١١٨-٢٠٦.
- هادي فيصل الخيطان(٢٠٢٢). أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٣٠(٢)، ١٦١-١٩٢.
- هناء شحات حجازي(٢٠١٦). مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ياسين كاسب الخرشنة، وخالد خلف الزريقات، ومحمود إبراهيم نور(٢٠١٣). أثر عوامل التغيير على تحقيق التمييز التنظيمي. دراسات في العلوم الإدارية، ٤٠(٢)، متاحة على الموقع التالي: <https://academia-arabia.com/ar/reader/2/42409>

## • ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akçay, H. (2012). "Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi", Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, (1), ss. 123- 140.
- Al-adaileh, R.(2017). The level of IT-business strategic alignment and its impact on organizational excellence: study of the Jordanian mining sector, international review of management and marketing, 7(5), 85- 92.
- Beaumont, J. (2014): Service quality in Higher Education: The students' viewpoint. University of Manchester, Manchester Business School, Manchester, UK.

- Borghini, E.(2015). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, creative behavior, 31(1), 226- 289.
- Coffe´, H.& Geys, B. (2005). Institutional performance and social Capital: an application to the local Government level. Urban Affairs, 27(5), 485–501.
- Dakhli& M.& Dirk, C. (2004). Human capital, social capital and innovation: multicounty study, entrepreneurship& regional development, 16(3), 125- 138.
- Danjuma, I.& Raslia, A.(2012). Imperatives of service innovation and service quality for customer satisfaction: perspective on higher education, Business Procedia - Social and Behavioral Sciences, 40(1), 347- 352.
- Elassy, N.(2013). A model of student involvement in the quality assurance system at institutional level, quality assurance in education, 21(2), 162- 198.
- Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2017). "Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania". Management & Marketing, 6 (2), 285-300.
- Hajdari, S.(2019). Measuring Service Quality In Higher Education Using Seroquel Model: Evidence From An Albanian Public Faculty, International Journal of Economics, Commerce and Management, vii(8), 111-120.
- Harrelson, A.(2016). A study of psychological capital as a mediator between leadership styles and job satisfaction. PhD, the Lake University.
- He, S.& Li, W. (2016). Human capital, management quality and the exit decisions of entrepreneurial firms, financial& quantitative analysis, 51(4), 1269- 1295.
- Hooghe, M., & Stolle, D. (2003). Introduction: Generating social capital. New York: Palgrave Macmillan.
- Lim, J.; Lee, C and Euigune, K. (2015). Contributions of human capital investment policy to regional economic growth: an interregional CGE model approach, annals of regional science, 55(2), 269- 287.
- Luthans, F. (2012). "Psychological capital: implications for HRD, retrospective analysis, and future directions", Human Resource Development Quarterly, 23(1), 1-8.
- Luthans, F.& Youssef, M. (2004). "Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage", Organizational Dynamics, 33(2), 143–160.
- Luthans, F. Avey, B., Avolio, B., Norman, M. and Combs, M. (2007). "Psychological capital development: toward a micro-intervention", Organizational Behaviour, 27(3), 387-393.

- McShane, S.& Glinow, M. (2018). Organizational behavior, McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, 8th edition, New York.
- Mitra, D. & Gross, S.(2009). Increasing student voice in high school reform building partnerships: improving outcomes, educational management administration& leadership, 37(4), 522- 543
- Molina, C. &Callahan, J. (2010). "Fostering Organizational performance, the Role of learning and Interpreneurship". European Industrial Training, 33(5), 388- 400.
- Newman, A.. (2014). "Psychological capital: A review and synthesis", Journal of Organizational Behavior, 120-138.
- Nikpour, A. (2017). "The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment", International Journal of Organizational Leadership, 6 (1), 15-32.
- Sharabati, A.& Nour, A.(2013). The relationship between human capital development and university's business performance, European journal of business and management, 5(6), 104- 120.
- Simons, M., & Rowland, N. (2011)." Diversity and Its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes". Technology Management &Innovation, 6(3), available at: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242011000300013&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242011000300013&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
- Suharningsih ,M.(2016). Contribution to Cultural Organization, Working Motivation and Job Satisfaction on the Performance of Primary School Teacher, International Journal of Higher Education, 5(4), 86-95.
- Temizkan, Ö.(2019). Dimensions of psychological capital: a case study in Turkish hard coal enterprise. social science, Trakya University, 21(2), 803- 819.
- UNESCO.(2008). Global initiative for quality assurance capacity, governance terms, Paris.
- Wheelen, T.& Hunger, J. (2010)." Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability", 15th Ed, Pearson Education, Inc, Prentice Hall, USA
- World bank (2020). Saudi human capital, Available at: [https://databank.worldbank.org/data/download/hci/HCI\\_2pager\\_SA\\_U.pdf?cid=GGH\\_e\\_hcpeexternal\\_en\\_ext](https://databank.worldbank.org/data/download/hci/HCI_2pager_SA_U.pdf?cid=GGH_e_hcpeexternal_en_ext)

