

آليات تعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

د. محمود مصطفى أحمد أحمد

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية بالقاهرة بنين جامعة الأزهر

د. شاذلي يونس على جلال

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية بالقاهرة بنين جامعة الأزهر

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى وضع آليات لتعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة للتعرف على واقع إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر ومعوقات إدارته على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٤٦٩) عضواً بنسبة ٨.٩% من مجمل أعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن إجمالي درجة توافر إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر جاء بدرجة ضعيفة، بوزن نسبي بلغ (١.٥٠) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، بنسبة مئوية بلغت (٥٠.١%)، وأن معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر، جاءت بدرجة موافقة كبيرة، بوزن نسبي بلغ (٢.٤٤)، وقد خرجت الدراسة بوضع آليات لتعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر في المحاور التالية (تخطيط رأس المال الاجتماعي، تنظيم رأس المال الاجتماعي، توجيه وتقويم رأس المال الاجتماعي)، إضافة إلى رصد بعض معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر وتحديد سبل التغلب عليها.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الاجتماعي، إدارة رأس المال الاجتماعي، الجامعات.

Techniques of enhancing social capital management According to faculties' perspectives at Al-Azhar University

Dr. Shazli Younes Ali Galal	Dr. Mahmoud Mostafa Ahmed Ahmed
Lecturer of Administration, Planning and Comparative Studies - College of Education for Boys - Al-Azhar University ShazliGalal.8@azhar.edu.eg	Lecturer of Administration, Planning and Comparative Studies - College of Education for Boys - Al-Azhar University dr_mahmoudaboelroos@azhar.edu.eg

Abstract

The study aimed at proposing techniques for enhancing social capital management among faculty members at Al-Azhar University. To achieve the aim of this study, the researchers adopted the descriptive approach and developed a questionnaire for identifying the current state of social capital management and its obstacles among faculty members at Al-Azhar University colleges. It was administered to a sample of (469) participants, that equals (8.9%) of the total number of faculty members at Al-Azhar University colleges. The findings of the study indicated that; the availability degree of social capital management as perceived by faculty members on the whole degree was weak, in a relative weight of (1.50) and a percentage of (50.1%), based on 3-point Likert scale, while the degree of agreement on the obstacles of social capital management as perceived by faculty members was high, in a relative weight of (2.44). Based on the findings of the study, the researchers proposed some techniques for enhancing social capital management among Al-Azhar University colleges according to the following axes: (planning of social capital, organizing of social capital, directing and evaluating of social capital), in addition to identifying some of the obstacles of social capital management and ways to overcome them.

Key words: social capital, social capital management, universities.

الإطار العام للدراسة:

مقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية في عالمنا المعاصر مجموعة من التحديات الناتجة عن التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فضلا عن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي من شأنه إيجاد سباق من المنافسة بين المؤسسات التعليمية للبقاء ومواكبة المستجدات، ومن أجدى أساليب مواجهة المؤسسات التعليمية لتلك التحديات استثمارها لمواردها البشرية والمادية الملموسة والكامنة بكفاءة وفاعلية، والبحث عن ميزات تنافسية تمثل قيمة مضافة تعزز من ريادتها. لكن معظم تلك المؤسسات تركز بشكل أكبر على رؤوس الأموال الملموسة دون الكامنة، مع أن هذه الأخيرة تمثل جوهر رؤوس المال المتوفرة بالمؤسسات التعليمية، وعليها يتوقف حسن استثمار كافة الموارد الأخرى.

ويعد رأس المال الاجتماعي من أهم موارد المؤسسات التعليمية الكامنة، لأنه مورد لا يمكن تقليده؛ فهو يقوم على نوعية العلاقات الاجتماعية بين كافة العاملين بالمؤسسة والتي لا يمكن نقلها من مؤسسة لأخرى، وبما يميزه من تأكيد على كيف تكون العلاقات والثقة المتبادلة مصدرا للقيمة داخل المؤسسة التعليمية.

ويؤكد مفهوم رأس المال الاجتماعي على أهمية العوامل الاجتماعية من أجل زيادة مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، والتأكيد على أن العلاقات داخل المؤسسة وخارجها وعلى كافة الأصعدة تمثل ثروة يمكن استثمارها وتوظيفها في تطوير الأداء المؤسسي (Milana & Maldaon, 2015, 140)، كما يشير مفهوم رأس المال الاجتماعي في الواقع إلى الروابط والعلاقات بين أعضاء الشبكة كمصدر للقيم، والتي يمكنها من خلال بناء المعايير والثقة المتبادلة تمهيد الطريق لتحقيق جميع الأهداف التي يريدها أعضاء كل مؤسسة. (Salajegheh & Pirmoradi, 2013,40)، ولقد اصطلح على تسمية شبكة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل التنظيمات المؤسسية -وما تستند إليه من قيم ومعايير وتفسيرات مشتركة- فيما بين العاملين فيها على مواقعهم المختلفة، وبينهم وبين المؤسسات النظرية والجهات الخارجية المستفيدة، اسم "رأس المال الاجتماعي" Social Capital (محمد، ٢٠١٢، ٢١٣).

ويشير (Abili and Faraji, 2009) إلى أن رأس المال الاجتماعي بمثابة أداة إدارية لتحقيق أهداف المنظمات بشكل أكثر فعالية وبتكلفة أقل، كما يسهل رأس المال الاجتماعي في تبادل المعرفة وخلق القيمة والميزة التنافسية وتحقيق أفضل وأسرع أداء. ولكي تكون الجامعات فعّالة في تعزيز قيادة الأعمال في مختلف المجالات، فإنها تحتاج إلى سد الفجوة بينها وبين المؤسسات المجتمعية المختلفة، وذلك من خلال تعزيز مكونات رأس المال الاجتماعي عن طريق بناء شبكات علاقات شخصية قوية ومتقاطعة، وتوفير أساساً للثقة، والتعاون، والعمل الجماعي (Chakrabarti & Santoro, 2004, 30).

كما يتطلب إنشاء سياق تنافسي للمؤسسات، بناء رأس مال اجتماعي من خلال القدرة على إيجاد المهارات والاستفادة منها والجمع بينها، والاستفادة من معرفة وخبرة الآخرين داخل وخارج المؤسسة، وبينما تستخدم الموارد البشرية للتركيز على العوامل داخل الموظف، فإن المشهد التنافسي الجديد يتطلب التركيز على العوامل والروابط بين الموظفين، والتي يتم إنشاء عمليات ومنتجات وخدمات جديدة، وبالتالي يركز رأس المال الاجتماعي على شبكة المجتمعات المهنية بين الموظفين، وتبادل المعرفة، وتدفق المعلومات، ومجموعات المصالح والشبكات الاجتماعية وغيرها من الاتصالات الناشئة بين الموظفين والموردين والمنظمين، والشركاء والعملاء، كما أنه يربط بين مختلف أشكال رأس المال البشري (Salajegheh & Pirmoradi, 2013,41).

ويؤكد بوريتيز (٢٠١٩) على أن الشبكات الاجتماعية ليست مُعطي طبيعياً، ويجب أن تبني من خلال استراتيجيات استثمارية موجهة إلى مأسسة علاقات المجموعة، تلك العلاقات التي يمكن استخدامها مصدراً موثقاً لمنافع أخرى، فـرأس المال الاجتماعي يمكن تجزئته إلى عنصرين أولهما العلاقة الاجتماعية ذاتها التي تتيح للأفراد النفاذ إلى موارد يمتلكها شركاؤهم، وثانيهما كمية تلك الموارد ونوعيتها.

وبما أن رأس المال الاجتماعي يتشكل من خلال العلاقات بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، وهذا يعني أن شكله وطبيعته يتبعان الخصائص الفردية أو الجماعية لتلك الجهات الفاعلة، وبالتالي لا يمكن نقله أو تقليده، فعلى سبيل المثال لا يمكن نسخ الثقة بين بعض الموظفين في مؤسسة ما إلى مؤسسة أخرى، ومن ثم فإن الميزة التنافسية المستمدة

من رأس المال الاجتماعي هي سلاح خاص للتنظيم في عملهم من أجل البقاء والاستمرارية، علاوة على ذلك، يمكن أن يكون رأس المال الاجتماعي هو المفسر الرئيسي لنجاح المجموعة البشرية (سواء كانت منظمة أو مجتمع) فرأس المال الاجتماعي هو هوية جماعة بشرية، وصورة لمسار تنميتها (Milana & Maldaon, 2015, 139). وباستقراء ما سبق يتضح أن رأس المال الاجتماعي يعد من أهم موارد المنظمات وعليه تتوقف قدرتها على استغلال مواردها الأخرى كرأس المال البشري والمعرفي والمادي، ويتشكل من خلال العلاقات والروابط والقيم والرؤى المشتركة داخل وخارج المنظمة، كما أنه يمثل مورد غير قابل للنقل والتقليد وبالتالي فهو مصدر أساسي للمزايا التنافسية، ولذا تحتاج المنظمات إلى إدارة رأس مالها الاجتماعي بصورة تمكنها من الإستفادة منه كمورد أساسي وهام من مواردها، باعتباره أساسا لتحقيق هندسة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، ومن هنا تأتي هذه الدراسة للبحث حول آليات تعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي التنظيمي بكليات جامعة الأزهر.

مشكلة الدراسة:

أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨-٢٠٢٢ إلى عدد من المشكلات التي تظهر ضعف آليات إدارة رأس المال الاجتماعي بها ومن هذه المشكلات، ضعف العلاقة بين الأستاذ والطلاب، والافتقار لمفهوم العمل الجماعي، والغياب الشبه كامل للأبحاث المشتركة والبيئية (خاصة العلوم الشرعية)، وضعف مساهمة المؤسسات الخارجية في دعم وتمويل مشروعات تحسين الأداء التعليمي والبحثي بالجامعة، فضلا عن ضعف التعاون بين الجامعات وفرع الصناعة. (جامعة الأزهر، ٢٠١٨، ٦٨-٧٤). وعلى مستوى المناخ التنظيمي بالجامعة أظهرت دراسة محمد (٢٠١٧) والتي أهتمت بدراسة المناخ التنظيمي السائد بكليات جامعة الأزهر وعلاقته بالتشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس فقد أظهرت نتائجها أن المناخ التنظيمي السائد بكليات جامعة الأزهر هو المناخ التنظيمي العائلي، وتكون فيه الألفة قوية بين العاملين، والاهتمام الشديد بإشباع الحاجات الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق إنجاز العمل، وهو ما يؤكد الحاجة إلى استثمار رأس المال الاجتماعي في تحقيق أهداف الجامعة، وقد أوصت الدراسة

بضرورة تطوير العلاقة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في ضوء التعاون والاحترام المتبادل، وإتاحة سبل التواصل داخل الجامعة وخارجها بأدوات مختلفة، وضرورة تشجيع البحوث الجماعية بين أعضاء هيئة التدريس ورصد لها أعلى الدرجات في التقييمات العلمية.

وقد أكدت دراسة جلال والهنداوي (٢٠١٩) والتي اهتمت بتطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي أن لا بد لسياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر أن تقوم على علاقات تتميز بالثقة والاحترام والمساواة وتحقيق التعاون البناء، الأمر الذي يتطلب تقاسم الرسالة الخاصة بالشراكة والنتائج والإنجازات المحققة بين طرفي الشراكة، وتحديد مسئولية قيادة عمليات الشراكة، ومراعاة البناء وفقا لقدرات كل طرف من أطرافها، والاتصال المباشر بالجهات المستفيدة والقيام بالزيارات الميدانية بهدف التعرف على احتياجاتهم والإعلان عن الخدمات المتوفرة.

وعلى الرغم من امتلاك الجامعة لإمكانات كبيرة جدا؛ حيث تمتد على رقعة جغرافية شاسعة في مختلف مناطق جمهورية مصر العربية، وبها (٨٨) كلية، و(٩) معاهد فنية، و(٦) مستشفيات تعليمية، ومعهد ترميز، ويتوافر بها عدد (١٥٠٥٤) من أعضاء هيئة التدريس بمختلف التخصصات، فضلا عن امتلاكها أكثر من (٣٩) مركزا من المراكز البحثية والخدمية، (جامعة الأزهر، ٢٠٢٠) إلا أنها تعاني من قلة عدد المشاريع البحثية فقد بلغت (٢٩) مشروعا خلال الفترة من ٢٠١٢-٢٠٢٠م (جامعة الأزهر، ٢٠١٩، ٦١-٦٧) ومقارنة بعدد المشروعات البحثية المعلنة بالجامعات المحلية كجامعة عين شمس (١٦٧) مشروعا بحثيا خلال الفترة من ٢٠٠٩-٢٠٢١ (University, A. 2021)، وهذا يعد ضعفا في استثمار رأس المال الاجتماعي لجامعة الأزهر، ويفرض عليها وضع آليات لتعزيز إدارة رأس مالها الاجتماعي. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي

كيف يمكن تعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي بكلية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية لإدارة رأس المال الاجتماعي في ضوء أدبيات الفكر الإداري والتربوي؟
٢. ما واقع إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٣. ما معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٤. ما آليات تعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر في ضوء الإطارين النظري والميداني؟

أهداف الدراسة:

١. تعرف الأسس النظرية لإدارة رأس المال الاجتماعي في الفكر الإداري والتربوي.
٢. الوقوف على واقع إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٣. الوقوف على معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٤. تحديد آليات تعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر في ضوء نتائج الإطارين النظري والميداني.

أهمية الدراسة

١. أهمية نظرية: وتأتي انطلاقاً من أن تحقيق تميز المنظمات وتفوقها يقوم بشكل أساسي على علاقات العمل والروابط والثقة المتبادلة وتوافر الرؤية المشتركة بين جميع العاملين وهي الأبعاد الرئيسة لرأس المال الاجتماعي، ولذا ينبغي أن تهتم المنظمات -وبخاصة التعليمية- بتعزيز آليات إدارة رأس مالها الاجتماعي لتحقيق أقصى استثمار له في تحقيق أهدافها، وذلك لتميز المؤسسات التعليمية بكثرة وتنوع العلاقات الضرورية سواء على المستوى الداخلي والخارجي.
٢. أهمية تطبيقية: قد تفيد الدراسة القائمين على إدارة جامعة الأزهر في التعرف على واقع رأس المال الاجتماعي بها، وتفعيل آليات تعزيز إدارته لتوفير سبل تراكمه واستثماره في تحقيق تميز الجامعة وتفوقها.

منهج الدراسة وأداتها

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك من خلال تشخيص الظاهرة كما هي قائمة بقصد تحديد العلاقات بين عناصرها، وتحليلها وتفسيرها، وبالتالي التنبؤ مستقبلها ووضع آليات للتحكم فيها وضبطها، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية وذلك للكشف عن واقع إدارة رأس المال الاجتماعي ومعوقاته بكليات جامعة الأزهر من أجل الوصول إلى وضع آليات لتعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الأبعاد التالية لإدارة رأس المال الاجتماعي (تخطيط رأس المال الاجتماعي، تنظيم رأس المال الاجتماعي، توجيه وتقويم رأس المال الاجتماعي).

مصطلحات الدراسة

رأس المال الاجتماعي: social capital

- ورد في القاموس الدولي للإدارة العامة والحوكمة أنه مثل المجتمعات فإن المنظمات يمكن أيضا أن تولد رأس المال الاجتماعي، ويعرف في المنظمات بأنه: الشبكات والقيم المشتركة التي تتيح للأقسام والوحدات المختلفة بالمنظمة التعاون معا ومساعدة بعضهم البعض. (Gambhir, 2006,410)
- كما يعرف رأس المال الاجتماعي بأنه: مجموعة من الموارد الفعلية أو الممكنة التي تتاح للشخص نتيجة امتلاكه شبكة دائمة من العلاقات المؤسسة (بدرجة أو أخرى) قائمة على التعارف والقبول المتبادل أو بمعنى آخر عضوية الجماعة، والتي من خلالها يظهر ملامح التنظيم الاجتماعي للمؤسسة. (Bourdieu, 1986, 248)
- ويعرف رأس المال الاجتماعي: الروابط والاتصالات بين الأفراد- الشبكات الاجتماعية وقواعد المعاملة بالمثل والجدارة بالثقة التي تنشأ عنها، كما يمثل مظاهر الحياة الاجتماعية التي تخول المشاركة في العمل الجماعي المتعاون بفعالية وتتابع لتحقيق الأهداف. (Putnam, 2000,19)
- كما ينظر لرأس المال الاجتماعي بأنه: مجموعة من الموارد المتأصلة في العلاقات القائمة بين الأفراد في المنظمة والتي تعكس خصائص العلاقات الاجتماعية داخلها

والتي يمكن إدراكها من خلال توجههم نحو العمل الجماعي والأهداف الجماعية والثقة المشتركة وهو بنفس الوقت صفة للأفراد العاملين المدركين لمزايا تعود إلى مكانتهم أو موقعهم النسبي في المجموعة. (الدوري، الساعدي، ٢٠٠٢، ٤)

- وهناك من يعرفه بأنه: قدرة الناس على العمل معاً لأغراض مشتركة في مجموعات ومنظمات، والذي يظهر من خلاله قابلية الأشخاص للعمل الجماعي (Fukuyama, 1995,10)

ويمكن تعريف رأس المال الإجماعي إجرائياً بأنه: مجموعة الموارد الفعلية والممكنة والخصائص والسمات التي تمثل رصيد داخل التنظيم الاجتماعي للكليات وتظهر في شكل التزامات وتوقعات ومعايير ورؤى مشتركة وثقة وتعاون وانتماء مما يسهل العمل الجماعي ويسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ويقصد بإدارة رأس المال الاجتماعي إجرائياً: مجموعة الجهود المنظمة المبذولة من قبل إدارة الكلية (تخطيط- تنظيم- توجيه وتقويم) لتشخيص قدرات المستفيدين (داخليا وخارجيا) ومهاراتهم، واستثمارها الاستثمار الأمثل لدعم الروابط والشبكات الاجتماعية، وزيادة النفاعل والعمل التعاوني والتشارك، والثقة، والقيم والرؤى المشتركة، بما يسهم في تحقيق رؤية الكلية ورسالتها.

الدراسات السابقة

قام الباحثان بمراجعة الكثير مما تم من دراسات سابقة أجريت حول موضوع الدراسة الحالية، ولم يتم الوقوف على دراسة تناولت متغيرات الدراسة الحالية بصورة مباشرة، غير أن هناك مجموعة من البحوث والدراسات تناولت جانبا أو آخر من متغيرات عنوان الدراسة الحالية، وقد تم عرض الدراسات السابقة مرتبة ترتيبية تصاعديا من الأقدم للأحدث، وذلك كما يلي:

١- دراسة محمد (٢٠١٢) بعنوان "رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية - دراسة تحليلية"، استهدفت الدراسة تعرف واقع رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية ببعض الجامعات السعودية، ومن ثم تحديد آليات رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية

التربوية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٨) عضو هيئة تدريس بكليات تربية أم القرى والباحة ونجران وبرنامج الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز، وطبقت استبانة للتعرف على مستوى توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي (الهيكلي والعلائقي والمعرفي)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن توافر رأس المال الاجتماعي التنظيمي جاء بمستوى توافر متوسط في الدرجة الكلية والأبعاد الثلاث، وخرجت الدراسة بمجموعة من الآليات لتنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية.

٢- دراسة (Aghamirzaee, et al (2014)، بعنوان "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وإدارة المعرفة في التنظيم القائم على المعرفة" هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وإدارة المعرفة للمنظمات القائمة على المعرفة، وشملت العينة ١٠٠ عضو هيئة تدريس بمعاهد غير حكومية بمدينة بابل. وأظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال الاجتماعي كان له تأثير مباشر ومعنوي على إدارة المعرفة في فترة ثقة بلغت ٩٩٪. ودعت الدراسة إلى تعزيز عملية إنشاء المعرفة واكتسابها وتسجيلها وتطبيقها ونقلها من خلال تحسين رأس المال الاجتماعي.

٣- دراسة شحاته (٢٠١٣)، بعنوان "رأس المال الاجتماعي و إسهاماته في ضمان جودة التعليم العالي وإعتماده في المجتمع المصري"، هدفت الدراسة إلى تحليل فرضية أنه في حالة غياب رأس المال الاجتماعي قد لا تستطيع المجتمعات من خلال مؤسساتها وأفرادها أن تحقق الجودة في مخرجاتها عن طريق الاعتماد على رأس المال المادي والبشري فقط، وقد أظهرت الدراسة صحة الفرضية التي قامت عليها، وأن رأس المال الاجتماعي يسهم ضمان جودة التعليم العالي وإعتماده في المجتمع المصري، وخرجت الدراسة بصياغة أربعة سيناريوهات لإسهامات رأس المال الاجتماعي وتأثيراتها في ضمان جودة التعليم العالي واعتماده، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي بتنمية رأس المال الاجتماعي.

٤- دراسة (Kanev (2016، بعنوان "تحفيز الكلية ودور رأس المال الاجتماعي في التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى تحليل هيكل الحوافز للتعليم العالي ودور رأس المال الاجتماعي فيه، وأظهرت الدراسة محدودية دور الآليات المادية لتحفيز إيجاد مخرجات تعليمية عالية الجودة، وأن لعلاقات التبادلية في مؤسسات التعليم العالي لها فوائد كبيرة في عملية التحفيز، من خلال تطوير نظام من الأعراف الأخلاقية الإيثارية التي تحول الجامعات إلى مجتمعات تركز على قيم التعاون والتسامح والتضامن، كما أبرزت الدراسة دور رأس المال الاجتماعي في زيادة الإيرادات التعليمية وخفض تكاليف المعاملات ونفقات الموظفين، ودعت الدراسة إلى ضرورة بناء الهياكل الإدارية التي تعمل على تحفيز الحرية والمساواة بين أعضاء مؤسسات التعليم العالي مما يجعلها كمصادر لتراكم رأس المال الاجتماعي بالجامعات.

٥- دراسة (Manuti, et, al.,(2017، بعنوان "إدارة رأس المال الاجتماعي والبشري في المنظمات: مجتمعات الممارسات كأدوات إستراتيجية للتطوير الفردي والتنظيمي"، هدفت الدراسة إلى مناقشة دور مجتمعات الممارسة في المنظمات وآثارها لكل من التنمية الفردية والجماعية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يمكن لمجتمعات الممارسة على المستوي الفردي؛ أن تكون مفيدة في تطوير المهارات المهنية، وبناء إحساس أقوى بالهوية التنظيمية، وإيجاد الاستمرارية حتى أثناء الانقطاع والتغيير، ومن المنظور التنظيمي يمكن لمجتمعات الممارسة المساعدة في توجيه الاستراتيجية، وبدء خطوط أعمال جديدة، وحل المشكلات بسرعة، ونقل أفضل الممارسات، كما أن مجتمعات الممارسة يمكن أن تكون محرّكاً للعديد من العمليات التنظيمية الصعبة إذا تم إدارته ودعمه بشكل صحيح، وحددت الدراسة مراحل لبناء واستثمار مجتمعات الممارسات ودعت إلى اعتبار مجتمعات الممارسات على أنها جزء من كل المنظمة، وككيان مستقل منسجم مع الثقافة التنظيمية الرسمية.

٦- دراسة عبدالعال (٢٠١٨) بعنوان " دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات: دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف"، هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف حول دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بها، ووضع آليات مقترحة لتحقيق ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغة ٢٢٣ من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، وقد وضعت الدراسة عدد من الآليات المقترحة لتدعيم دور رأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية من خلال أبعاده الثلاثة: الهيكلي، والعلاقي والادراكي.

٧- دراسة (Jia (2018)، بعنوان " دور رأس المال الاجتماعي في بناء المرونة التنظيمية "هدفت الدراسة إلى اختبار دور رأس المال الاجتماعي في بناء المرونة التنظيمية، وبيان العلاقات بين الأبعاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي والمرونة التنظيمية، وقد طبقت الدراسة على ٨٨ شركة كبيرة في الصين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأبعاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي لها مستوى مختلف من الأهمية في بناء المرونة التنظيمية الاستباقية والتفاعلية؛ فرأس المال الهيكلي أكثرهم دعماً للمرونة التنظيمية الاستباقية، في حين أن رأس المال العلائقي أكثرهم دعماً للمرونة التنظيمية التفاعلية، وأوصت الدراسة بأن المديرين يحتاجون إلى التركيز أكثر على رأس المال الهيكلي في بناء قدرة تنظيمية استباقية، في حين ينبغي عليهم التركيز أكثر على رأس المال العلائقي في بناء المرونة التنظيمية التفاعلية.

٨- دراسة سودان (٢٠١٨)، بعنوان " إطار مقترح لقياس أبعاد رأس المال الاجتماعي على مشاركة المعرفة من خلال توسيط الدوافع الذاتية: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات اليمنية" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي على مشاركة المعرفة ودور الدوافع الذاتية كمتغير وسيط وذلك لفتي أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي، واطهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر ومعنوي لأبعاد رأس المال الاجتماعي على الدوافع الذاتية من جانب ومشاركه المعرفة من جانب آخر، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على بناء مقدرات رأس المال الاجتماعي من خلال دعم التفاعلات الاجتماعية، وبناء وتنمية شبكات العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية، وتشجيع العمل ضمن الفرق وتأسيس قوي للروابط الاجتماعية.

٩- دراسة جرادات (٢٠٢٠). بعنوان "دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الإبداع لدى العاملين في جامعة فلسطين الأهلية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكونات رأس المال الاجتماعي (العلاقات الداخلية والخارجية) في تحقيق الإبداع الإداري (التفاصيل، المرونة، الطلاقة، الأصالة)، وطبقت على عينة بلغت (١٣٦) فردا من الأكاديميين والإداريين بجامعة فلسطين الأهلية، وبينت الدراسة أن رأس المال الاجتماعي لها تأثير كبير على الإبداع الإداري، ودعت الدراسة إلى ضرورة قيام إدارة الجامعة بزيادة التوعية بأهمية رأس المال الاجتماعي وتحديدًا فيما يتعلق بالعلاقات الخارجية.

باستقراء الدراسات السابقة يظهر أنها في مجملها أكدت على أنه لرأس المال الاجتماعي وإدارته تأثيرا إيجابيا على أداء المنظمات المختلفة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وقد ارتبط رأس المال الاجتماعي بالعديد من المتغيرات الإدارية ومنها كما ورد في الدراسات السابقة (إدارة المعرفة، ضمان جودة التعليم وإعتماده، وممارسات الموارد البشرية، استدامة الميزة التنافسية، الإبداع، المرونة التنظيمية، التشارك المعرفي، تعزيز الأداء) الأمر الذي يشير إلى ثراء رأس المال الاجتماعي واعتباره أحد الموارد الأساسية للمؤسسات التي يجب إدارتها بكفاءة وفاعلية، ولذا دعت الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بإدارة رأس المال الاجتماعي وتطويره وحسن استثماره، كما أظهرت الدراسات الدور الفعال لإدارة رأس المال الاجتماعي؛ مثل دراسة (Manuti, et al (2017، والتي استخدمت مجتمعات الممارسات كأدوات إستراتيجية للتطوير الفردي والتنظيمي إدارة رأس المال الاجتماعي والبشري في المنظمات، ودراسة (Jia (2018 والتي ركزت على

المرونة التنظيمية ودور رأس المال الاجتماعي في بنائها وتنميتها. وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تحديد وعرض مشكلة الدراسة الحالية، وبناء الإطار النظري، والإلمام بالمنهجية المستخدمة، وتحديد أبعاد رأس المال الاجتماعي، كما أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في بناء وتصميم أداة الدراسة الميدانية، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول بعض أو كل أبعاد رأس المال الاجتماعي، وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في سعيها إلى تحديد آليات لتعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي فضلا عن ميدان التطبيق وهو كليات جامعة الأزهر.

الإطار النظري للدراسة:

(أ) رأس المال الاجتماعي (المفهوم والأهمية والمستويات)

منذ أن أدخل بورديو مفهوم "رأس المال الاجتماعي" في علم الاجتماع، بدأت نظرية رأس المال الاجتماعي تأخذ اهتمام أكبر وفي مجالات مختلفة، ولقد حدد العلماء في مختلف المجالات دلالة رأس المال الاجتماعي، والتي يمكن بيانها في أربع نظريات أساسية؛ أولاً: نظرية البنية الاجتماعية؛ وفيها يتم تحديد رأس المال الاجتماعي وفقاً لوظيفته، وتركز على العناصر المختلفة التي تشكل البنية الاجتماعية وتسهل الإجراءات الفردية داخل الهيكل، ثانياً: نظرية الخصائص التنظيمية؛ وتري أن رأس المال الاجتماعي يشير إلى خصائص المنظمات الاجتماعية مثل الثقة والمعايير، والتي يمكن أن تحسن الكفاءة الاجتماعية من خلال تعزيز الإجراءات المنسقة، ثالثاً: نظرية القدرة، ويشير رأس المال الاجتماعي فيها إلى قدرة الفرد على تعبئة الموارد النادرة في شبكة أو بنية اجتماعية أوسع، رابعاً: نظرية موارد العلاقة؛ وذلك باعتبار رأس المال الاجتماعي عبارة عن مجموعة من الموارد المختلفة، ويمكن الحصول على فرصة استخدام تلك الموارد من خلال الانضمام والمساهمة في بنية شبكة معينة (Shen, 2020,894-895).

ويعتبر مفهوم رأس المال الاجتماعي مثل كل أنواع رأس المال مفهوماً منتجاً يجعل تحقيق بعض الأهداف التي يصعب تحقيقها في غيابه أمراً ممكناً، وعلي العكس من الأنواع الأخرى من رأس المال ينبع رأس الاجتماع من هيكل العلاقات بين الأشخاص، ولاشك أن مفهوم ونظرية رأس المال الاجتماعي يعود إلى أصول العلوم الاجتماعية،

ولكن الدراسات الاجتماعية الحديثة اعتبرت أن رأس المال الاجتماعي هو أحد مواد التنظيم الاجتماعي، ويعتبر في نفس الوقت مصدرا كامنا للقيمة يمكن العمل على دعمه وتقويته، والعمل أيضا على تحويله إلى أهداف استراتيجية مثمرة (حسن، هلال، ٢٠١١، ٥٧) وعلى الرغم من أن هذا المصطلح ليس جديدًا من حيث مضمونه، فإن الاهتمام به زاد مؤخرًا في ظل تبني البنك الدولي وبعض المؤسسات الدولية الأخرى هذا المفهوم واعتباره، في بعض الأحيان، "الحلقة المفقودة في التنمية". وتشير مراجعة الأدبيات الكثيرة حول الموضوع إلى أن مفهوم رأس المال الاجتماعي يعاني من إشكاليات عديدة، تتمثل في غياب تعريف موحد يبين ما يشمله هذا المفهوم، وما لا يشمله، وعدم تحديد طبيعة العلاقة بين هذا المفهوم والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، وكذلك علاقة رأس المال الاجتماعي برأس المال المادي والبشري والثقافي. (نصر، وآخرون، ٢٠٠٧)، ويمكن عرض بعض تعريفات رأس المال الاجتماعي فيما يلي:

- النفعالات الاجتماعية التي تتشكل روابط علاقات قوية والتي تؤدي إلى مستويات عالية من الثقة والتعاون وتشكل مورد قيم (Chazon, 2009).
- يكمن في مجموع الشبكات والقواعد والقيم المحققة للثقة والتبادل المشترك والنشاط المتعاون للأعمال والمعلومات، والتي يسير وفقها المتعاملون والمؤسسات لأجل الوصول للأهداف المشتركة (بلحنافي، فيصل، ٢٠١٧، ١٤٨).
- مدى العلاقات الاجتماعية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الشبكات الاجتماعية والمعايير والالتزامات والأنماط الأخرى الناشئة عن النفعالات الاجتماعية. (Milana, & Maldaon, 2015, 133).
- يشير رأس المال الاجتماعي إلى القيمة المجتمعة لكل من الشبكات الاجتماعية العاملة في المجتمع الداخلي والخارجي ورغبة كل من هذه الشبكات في مساعدة بعضها البعض (حسن، هلال، ٢٠١١، ٥٨).

ويمكن القول أن رأس المال الاجتماعي لا يوجد في الأشخاص ولا في الواقع المادي لكنه يوجد في العلاقات بين الأفراد، كما أنه يشمل جوانب البنية الاجتماعية للتنظيم الإداري باعتباره هيئة للقيم والقواعد غير الرسمية المتقاسمة بين الأعضاء، ويقوم رأس

المال الاجتماعي على مجموعة من المقومات مثل الثقة والمعايير والشبكات والروابط الاجتماعية والاتصالات والأعراف والمعاملة بالمثل والجدارة والتي تظهر قابلية الأشخاص للعمل الجماعي وتسهل تحقيق أهداف المنظمة وتحسن أدائها.

وهناك ثلاث منظورات في تعريف رأس المال الاجتماعي هي؛ المنظور الثابت الميكانيكي، والمنظور الديناميكي، والمنظور المختلط؛ ويركز المنظور الميكانيكي: على السمات الثابتة للشبكة، مثل بنية الشبكة، والروابط والعلاقات داخل الشبكات وفيما بينها كمصدر لرأس المال الاجتماعي، وتعني الروابط فرص الوصول إلى الموارد، وكلما زادت الروابط والصلات كلما زاد رأس المال الاجتماعي، في حين يركز المنظور الديناميكي: على التفاعلات بين الجهات الفاعلة في الشبكة، ومقارنة بالمنظور الثابت، فهو غير ملموس نسبياً، ويشمل المعايير والثقة والقيم والمعتقدات والانتماء وما إلى ذلك، ويكون رأس المال الاجتماعي في المنظور الديناميكي متضمن في الشبكة الاجتماعية وغير موجود خارجها مثل الثقة داخل مجموعة معينة، ويأتي المنظور المختلط الذي الأخذ في الاعتبار بنية الشبكة والتفاعلات بين الجهات الفاعلة، وبالتالي فرأس المال الاجتماعي يظهر باعتباره ناتجا لعلاقة الأشخاص وقيمتهم والقيم والمعايير، إضافة إلى نوعية الروابط الاجتماعية التي تربط بينهم (Yu & Junshu, 2013,252-253).

وباستقراء ما سبق يظهر أن رأس المال الاجتماعي بعد مفهوماً متطوراً من مفاهيم السلوك التنظيمي والتي يظهر طبيعة التفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة، والروابط والتعاون والثقة المتبادلة بينهم، والتي ترتكز على قاعدة من المعايير والقيم والرؤية المشتركة، ويجمع رأس المال الاجتماعي بين النظرة الميكانيكية الثابتة التي تركز على هيكل شبكة العلاقات، وبين العلاقات نفسها التي تتردد داخل تلك الشبكة، كما أنه يشمل العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة.

وأما عن أهمية رأس المال الاجتماعي فقد أظهرت دراسة (Kroll , et al (2019) على أن رأس المال الاجتماعي له تأثير كبير على مشاركة العاملين والتزامهم؛ حيث أنه كلما زاد التعاون والثقة والرؤية المشتركة بين العاملين، فمن المرجح زيادة مشاركتهم والتزامهم، وبالتالي يجب أن تركز المنظمات التي تسعى إلى تعزيز أصولها النفسية

بشكل خاص على بناء التعاون والثقة والشعور بالمهمة بين الفرق وكذلك بين الأفراد الموظفين، كما أكدت دراسة (Gelmeno and Gauca 2017) على أن القادة الأكاديميين يجب أن يركزوا باهتمام أكبر على تطوير مبادرات ريادة الأعمال الاجتماعية، والتأكد من زيادة أصحاب المصلحة الداخليين لرأس مالهم الاجتماعي، مما يجعلهم أكثر قدرة على تحقيق أقصى إمكاناتهم.

ويمكن اعتبار رأس المال الاجتماعي المتأصل في العلاقات الاجتماعية بالمنظمة كأصل حاسم في تعظيم الميزة التنظيمية، ففي حالة وجود مستويات عالية من التعاون وحسن النية بين الأعضاء، قد تتمكن المنظمات من تقليل اعتمادها على إجراءات المراقبة المكلفة، وبالتالي خفض تكاليف المعاملات المرتبطة بتراكم المعرفة وتحفيز الابتكار (Andrews, 2010, 583-584)، وهو ما أكدته دراسة (Fandiño et al 2015) من حيث دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز الابتكار، وتقديم التغذية العكسية بصورة يعزز فيها المرء الآخر، مما يخلق الأساس للمنافسة من خلال أنظمة الاتصالات والمعلومات التي أصبحت المنظمات تعتمد عليها.

كما أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من توطين رأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة بالجامعات ومنها؛ تطوير وتنمية رأس المال الفكري، ويساهم في إنتاج وتشاطر المعرفة الضمنية، ويوفر بيئة تنظيمية فعالة بما يحتويه من علاقات التعاون والثقة والتضامن، ويعزز من تماسك المؤسسة، ويسهل عمليات إدارة التغيير والإبداع التنظيمي ويجعل العمل الجماعي ممكناً ناجحاً وقادراً على تحقيق أهدافه (محمد، ٢٠١٢، ٢٣٥-٢٤١). ومهما تطورت وتعقدت العمليات داخل المنظمات، فإن العوامل الاجتماعية هي القوى المحركة والقائدة لإدارة الأداء وتفعيله، وأن روح الجماعة داخل المنظمات والمستمدة أساساً من العلاقات بين الفاعلين داخلها والثقة بينهم، قادرة على ترسيخ قيم الالتزام التنظيمي وبالتالي ضمان العمل ذو الأداء العالي، كما أنها آلية من آليات تعزيز العمل الجماعي الذي يسهل تنفيذ العمليات داخل المنظمات وكذا انتقال المعرفة التنظيمية بسهولة. (معيري، حسان، ٢٠١٧، ٨٠)

ويعد رأس المال الاجتماعي مصدراً من مصادر التمويل السلوكي في المنظمات اليوم والذي يشكل ضالةً منظمات القرن الواحد والعشرين الذي اتجهت الأنظار فيه إلى الاهتمام بالأفراد بوصفهم عنصر استثمارياً مهماً يسهم في خلق الميزة التنافسية وما يجب على هذه المنظمات اتخاذه من أجل المحافظة على هذا العنصر من خلال تصميم الأعمال بما يحقق آدمية الأفراد واحترام التعامل معهم، داخل المنظمة وخارجها، عاملين أم مستهلكين (الدوري، الساعدي، ٢٠٠٢، ١).

ويظهر مما سبق أن الفكرة المركزية لرأس المال الاجتماعي هي أن الشبكات الاجتماعية تمثل أحد الأصول القيمة، وأنه التفاعل بين كافة الأطراف يمكن من تحقيق الأهداف وبناء المجتمعات، ويساعد في تحقيق الالتزام ببعضهم البعض، كما أن الشعور بالانتماء وعلاقات الثقة والتسامح التي يمكن تضمينها من خلال الشبكات الاجتماعية يمكن أن تعود بفوائد كبيرة على المنظمات والمجتمعات، ففي النهاية يمكن تصور المنظمات على أنها تجمعات اجتماعية للأشخاص الذين يقدمون جهودهم ويستخدمون مهاراتهم لتحقيق هدف محدد، ولذا يعد الأفراد والمجموعات والفرق والمجتمعات أمراً حيوياً للمنظمات، ومن ثم يجب استثمار الموارد الملموسة وغير الملموسة والفردية والجماعية للوصول إلى أهداف المؤسسة. ويشير رأس المال الاجتماعي إلى العلاقة والتفاعلات المحددة التي تحدث على مستويات مختلفة على سواء على الجزئي (الفرد)، والمستوي الجماعي المؤسسي (فرق العمل) والمستوي الخارجي (المجتمع). والجدول التالي مستويات رأس المال الاجتماعي وفوائد وعناصر ومخاطر كل مستوى.

جدول (١) مستويات رأس المال الإجمالي وفوائده وعناصر ومخاطر كل مستوى
(Chia et al. 2016,132)

المخاطر	الفوائد	العناصر	الممثلون	المستوى
تعزيز رأس المال الاجتماعي على المستوى الشخصي على حساب رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة.	فوائد شخصية: • داخل المنظمة كالسلطة والمكانة والترقي الوظيفي. • خارج المنظمة كالعروض الوظيفية والنفوذ الشخصي.	الوضع الشخصي خلال العلاقات الاجتماعية- عدد العلاقات الاجتماعية التي يركز عليها الفرد، كم الأحداث الاجتماعية التي يحضرها أو يدعى إليها الفرد. المشاركة في أنشطة عديدة داخل المنظمة.	الأفراد	المستوى الشخصي
تحقيق أهداف الوحدات الفرعية على حساب الوحدة الرئيسية، التخلي عن العلاقات غير الرسمية بين جماعات العمل. رأس المال الاجتماعي الواسع القائم على السياسة والمناورة	مخرجات سلوكية جيدة كخفض نسب التغيب والتحول عن العمل، تحسين الأداء على مستوى الوحدات والمؤسسة.	الثقة، الغايات العامة، تبادل المعلومات، التشاكر المعرفي، الاحترام، التعزيز المتبادل، المساعدة، المعايير العامة. القواعد السلوكية المشتركة.	فرق العمل المجموعات، الوحدات (متضمنة المنظمة كوحدة كبرى)	المستوى المؤسسي
تحول وانتقال المدير التنفيذي الرئيس أو أحد العاملين المتميزين.	استثمارات مالية، سمعة متميزة، استراتيجية ملائمة/مناسبة.	تفاعلات الأفراد داخل المؤسسة مع الهيئات الخارجية المؤثرة على المنظمة.	المدير التنفيذي، الرئيسي، اللجنة الحاكمة	المستوى الخارجي

ويظهر من الجدول السابق تعدد مستويات رأس المال الاجتماعي ولكل مستوي عناصره التي يجب البناء عليها، وفوائده التي ينبغي للمؤسسات الاستفادة منها، ومخاطره التي يجب على المستوي مراعاتها؛ فعلي المستوى الفردي يظهر في مدي مشاركة الأفراد في اللجان والاجتماعات وعلاقاتهم، والتي تثمر لها بالمكانة والنفوذ ولكن يجب

ألا يكون ذلك على حساب المنظمة، أما على فرق العمل والوحدات الإدارية فيقوم على الثقة، والتشارك المعرفي والمعايير والغايات والرؤي المشتركة، والتي تحقق رضا وظيفي ونقل من نسب الغياب وتحسن الأداء، ولكن ينبغي الانتباه إلى أن تكون أهداف الوحدات متسقة مع أهداف المنظمة ككل، وأما على المستوى الخارجي فيقوم على تفاعلات كل عناصر المؤسسة مع المستفيد الخارجي مما يزيد من توسع المنظمة وتحسن سمعتها وتزايد فرص مكاسبها مع الوضع في الاعتبار إمكانية جذب المنظمات المنافسة للعناصر المتميزة وانتقالها إليها. والجدول التالي يوضح الفرق بين رأس المال البشري والاجتماعي.

ومن حيث الفرق بين رأس المال الاجتماعي والبشري؛ فمن حيث الإطار الذي يتم التركيز عليه في كل منهما: فرأس المال البشري يركز على الجانب الفردي فهو سلعة خاصة، بينما يركز رأس المال الاجتماعي على العلاقات الاجتماعية فهو سلعة عامة، ومن حيث طريق القياس، فرأس المال البشري يقاس من خلال مستوى المهارات الفردية والمؤهلات العلمية للأفراد، بينما يقاس رأس المال الاجتماعي من خلال مستويات العضوية في الشبكات، والقيم، والثقة، والتعاون، ومن حيث الاستثمار في كلا منهما؛ فرأس المال البشري يعتمد على النماذج الخطية بمعنى الاستثمار فيه أكثر وضوحاً بطريقة وتقديراً للعائد أما النموذج المرتبط برأس المال الاجتماعي فهو أكثر صعوبة في عملية التقدير والاستثمار، وإن كان هذا لا ينفي أنه يحافظ على التماسك الاجتماعي، ويساهم في تحسين الأداء العام فالأفراد ليسوا كينات معزولة وان فعالية المهارات والخبرات تعتمد بشكل كبير على السياقات الاجتماعية التي تحدث فيها. (معيري، حسان، ٢٠١٧، ٧٣)

وقد أبرزت دراسة العبادي (٢٠١٤) أن الاعتماد من قبل الجامعة على أبعاد رأس المال الاجتماعي يسهم في تحقيق التفوق والريادة والجودة والتميز والتنافسية للجامعة، ويزداد هذا التحقيق بشكل متوازي مع زيادة دعم عمادة الكليات من جهة وقناعة إدارة الجامعة من جهة أخرى، وأن المحافظة على سمعة الجامعة ومكانتها تحتاج إلى أن يهتم متخذي القرار اهتماماً أكبر برأس المال الاجتماعي الذي يمتلكونه بهدف مواكبة التغيرات في التعليم والعمل على تقديم خدمات تلبي حاجات الطلبة وسوق العمل والتميز على بقية الجامعات الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن من أهم العوامل التي تؤثر تشكيل رأس المال الاجتماعي منها غياب العلاقات والمشاعر المتبادلة بين العاملين للعلم وللمعرفة، غموض الرؤى والغايات والقيم المشتركة (عمر، مليكة، ٢٠١٨، ١٨)، كما أن القواعد والنظم الرسمية التي تشكل نظام العمل، ونمط القيادة السائد داخل المنظمة، ومستوى الصراع وطرق التعامل معه، ونوع المناخ السائد داخل المنظمة من العوامل الأساسية في التي تؤثر في رأس المال الاجتماعي التنظيمي، فضلا عن أن شيوع الأنانية والنزعة الفردية والسلبية واللامبالاة والانعزالية داخل المنظمات المؤسسية من الأسباب التي تضعف من بناء رأس المال الاجتماعي. (محمد، ٢٠١٢، ٢٥٠).

ب) أبعاد رأس المال الاجتماعي:

تتعدد جهات النظر حول أبعاد ومكونات رأس المال الاجتماعي وذلك لاختلاف وجهات النظر حول مفهوم رأس المال الاجتماعي وسبل قياسه، إلا أنه يمكن عرض أبعاد رأس المال الاجتماعي فيما يلي:

١- البعد الهيكلي: Structural Dimension يتكون البعد الهيكلي من الهياكل الشبكية والبناء الموضوعي غير الشخصي (الرسمي) للعلاقة بين الأفراد والمجموعات، وتجدر الإشارة إلى أن تشكيل الشبكات ذات الكثافة والجودة داخل المنظمة وخارجها يزيد من قدرة المنظمة على التواصل بفاعلية مع المتغيرات البيئية غير المتوقعة. (عبدالعزیز، ٢٠١٦، ١٣٧)، كما يشير رأس المال الهيكلي إلى مدى ارتباط الأشخاص في المنظمة والوصول إلى رأس المال الفكري للآخرين (Fandiño et al., 2015, 27)، ويركز البعد الهيكلي على عدد العلاقات بين الأشخاص في الشبكة وتكرارها، ومدى وخصائص الفجوات في العلاقات بينهم، ومدى كثافة التفاعلات (Song, 2016, 48)، ووجود البعد الهيكلي يسمح للأفراد بالتواصل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها، للبحث عن موارد هم في حاجة إليها وليست تحت تصرفهم الخاص، ومع توافر الموارد والمعلومات والدعم الفني والمساعدة يستطيع الأفراد استكمال الأدوار المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية. (عبدالعال، ٢٠١٨، ١٥٥)، وبالتالي فهو يركز على الشبكات الاجتماعية

التي تقدم الوصول إلى أعضاء الشبكة والموارد ذات الصلة، ويمثل القنوات التي تساعد المنظمات على توجيه المعلومات والموارد المتاحة لها.

٢- **البعد العلائقي: Relational Dimension** العلاقات الشخصية القائمة عبر تاريخ طويل من التفاعلات داخل المنظمة، وتحدد بقوة الفرصة للوصول إلى المعرفة، والتوقعات والدافع لمشاركة وتبادل المعرفة داخل المنظمة (معييري، حسان، ٢٠١٧، ٦٨)، ويركز بشكل أساسي على جودة أو قوة العلاقات بين الجهات الفاعلة التي تتميز بالثقة والاحترام والالتزام والمعاملة بالمثل والصدقة والشعور بالهوية مع الشبكة، وعندما يتمتع الأفراد بمستوى عالٍ من الثقة، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة في التبادل الاجتماعي وأن تكون متعاونًا ومتواصلًا Song, (2016, 48)، وبالتالي يشير البعد العلائقي إلى قوة العلاقة ونوعيتها طبيعة ومدى اسهمها بسمات مثل الثقة، والاحترام، والتعاون، والتكافل، والتعامل بالمثل، والالتزام، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي داخليا وخارجيا.

٣- **البعد الإدراكي (المعرفي): Cognitive Dimension** ويشير إلى مدى مشاركة الموظفين في منظور مشترك، ورغبتهم في مشاركة الأهداف الجماعية (Fandiño et al., 2015, 27)، وبناء نظم معتقدات مشتركة بين أفراد المؤسسة بحيث تشمل على (اللغة المشتركة، والفهم المشترك، والأهداف الجماعية والسلوك المناسب في المنظمة، والروايات المشتركة - الأساطير والقصص والاستعارات-، والمنشورات الإعلانية، والقيم) التي توفر وسيلة أساسية للتنسيق والإبداع والقدرة على التواصل الفعال واتخاذ القرار (Song, 2016, 49). والجدول التالي يوضح أبعاد رأس المال الاجتماعي ومؤشرات قياس كل بعد.

جدول (٢) أبعاد رأس المال الإجماعي ومؤشرات قياس كل بعد
(Jones, Taylor, 2012,61-62) نقلا عن (عبدالعال، ٢٠١٨، ١٥٥)

وجه المقارنة	البعد العلائقي	البعد المعرفي	البعد الهيكلي
التعرف المفاهيمي	قوة العلاقات التي طورها أعضاء الشبكة على مدى تاريخ من التفاعلات	مدى مشاركة أعضاء الشبكة في المعتقدات والمصالح والقيم وقواعد السلوك	النمط العام للروابط بين أعضاء الشبكة عدد الروابط
أساس التداخل	علائقي أو نفسي	مجتمعي أو اجتماعي	هيكلي
النظرية ذات الصلة	نظريات الالتزام او الارتباط	نظريه التماثل الاجتماعي	نظرية الشبكة الاجتماعية
التعريفات التشغيلية (المؤشرات)	<ul style="list-style-type: none"> قوة العلاقة والتقارب الالتزام الثقة 	<ul style="list-style-type: none"> حب التشابه وميل الأفراد للارتباط مع أمثالهم المعتقدات المشتركة التشابه 	<ul style="list-style-type: none"> عدد الروابط (معادلات العضوية) كثرة تواتر التفاعل (كثافة المجموعات) مدة العلاقة

ويظهر مما سبق أن رأس المال الاجتماعي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة البعد الهيكلي ويركز على الروابط بين الجهات الفاعلة، والبعد العلائقي ويهتم بنوعية العلاقات وقوتها بين الجهات الفاعلة والبعد الإدراكي المعرفي ويقوم علي الرؤية والأهداف والقيم المشتركة بين الفاعلين، وأن لكل بعد منها أساس للتدخل والتعامل في ضوء نظرية من نظريات علم الاجتماع، كما أن لكل بعد منها مؤشرات تسهم في قياس مدى توفره، وبالتالي يعد رأس المال الإجماعي هو مفهوم منطور من مفاهيم السلوك التنظيمي، يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تركز على قاعدة من القيم والمعايير والرؤي والقصص المشتركة.

وينظر البعض إلى أبعاد رأس المال الاجتماعي من منظورين؛ المنظور الملموس ويتمثل في الشبكات التنظيمية والهيكلية والأدوات المختلفة التي تستخدمها المؤسسات لإنشاء روابط في بيئتها الداخلية والخارجية، بينما يتمثل المنظور غير الملموس في الثقة، والمعايير، والقيمة الاجتماعية، والرؤية المشتركة، والالتزام، والاعتراف، وما إلى ذلك وهو ما يمكن أن نسميه بالبعد التفاعلي لرأس المال الاجتماعي (Yu, & Junshu, 2013,256)

- كما يمكن التمييز بين عدة أنماط لرأس المال الاجتماعي، والتي تظهر في ثلاثة أنماط رئيسية هي كما يلي: (محمد، ٢٠١٢، ٢٤٠-٢٤٣)، (شحاته، ٢٠١٣، ٣٧-٣٨)
١. رأس المال الاجتماعي الواصل أو التواصلي **Bonding Social Capital** : ويشير إلى نوع من العلاقات القوية بين الأفراد الذين يعرف بعضهم البعض على المستوى الفردي، وينتمون إلى مجموعات اجتماعية متشابهة في الأهداف والخصائص الاجتماعية، كأفراد العائلة الواحدة أو جماعات الاصدقاء والجيران وكأعضاء الوحدة الإدارية الواحد (الجماعات المغلقة) وتتميز علاقاتهم بالتردد وتأخذ صور وأشكال متعددة، كما أنها نظراً لكونها ناتجة عن شبكة مغلقة فهي تميل إلى الثقة ولتقارب الوجداني والشعور بالأمن والقدرة على التنبؤ، كما يوفر رأس المال الاجتماعي الواصل الدعم النفسي والعاطفي ويدعم التضامن بين أعضاء المجموعة، ويوفر الحاجات الضرورية للاتصال الناجح فيما بين أعضائها مما يعزز من تماسكها.
 ٢. رأس المال الاجتماعي الرابط أو التجسيري **Bridging Social Capital** : ويشير إلى العلاقات التي تتم خارج الشبكة المباشرة للفرد مثل أصحاب المهنة الواحدة كالمعلمين والمهنيين والعمال، والروابط هنا تأتي أفقياً بين أفراد في مجموعات اجتماعية مختلفة، كما أنها تتم على فترات بعيدة وغير متكررة مما يجعلها روابط ضعيفة، وهذه الروابط الضعيفة تتشكل على حدود المجموعات الاجتماعية المفتوحة، والتي يطلق عليها الثقوب الهيكلية، والتي تتيح المرونة وتسهل الوصول إلى الأفكار الجديدة والأشخاص والموارد.
 ٣. رأس المال الاجتماعي متسلسل الروابط **Linking Social Capital** : ويتمثل رأس المال الاجتماعي متسلسل الروابط في ربط الأفراد أو المجموعات مع أفراد أو مجموعات أخرى في مواقع أو طبقات اجتماعية مختلفة (أكثر سلطة أو قوة أو ميزة اجتماعية) داخل التسلسل الهرمي، مثل العلاقات التي تنشأ عبر المستويات التنظيمية المختلفة، كالعلاقة بين أعضاء القسم وإدارته أو علاقة القسم بإدارة الكلية أو الجامعة وإلى العلاقات التي تنشأ بين القسم والشركاء والفرعات والخارجية المستفيدة من القسم.

ويظهر مما سبق أن رأس المال التواصلى يظهر بين الجماعات التي ذات العلاقات القوية والمغلقة والتي يجمعها إطار واحد ويوحد بينها وتتميز علاقاتها بالقوة والاتصالات بينها متكررة وتأخذ أنماط متعددة كاتصالات أفراد القسم أو الوحدة الإدارية الواحدة، ونظرا لكونها مجموعات تتسم بالانغلاق فهي تساعد على تحقيق مزيد من التماسك بين أفرادها وتنشأ بينهم معايير مشتركة، بينما يمثل رأس المال الرابط (التجسيري) في العلاقات التي تنشأ بين مجموعات مختلفة، واتصالاتها اقل تكرار من رأس المال التواصلى إلا إنها ذات أهمية باعتبارها قنوات توفر علاقات جديدة مما يزيد من فرص بنا وتعزيز رأس المال الاجتماعى، ويأتي رأس المال متسلسل الروابط والذي يتميز بكونه يشير إلى العلاقات الهرمية داخل المؤسسة كالعلاقات بين المستويات التنظيمية المختلفة أو خارجها كالعلاقات المستفيدين الخارجيين المؤسسات المناظرة، ولا شك أن لابد للمنظمات الاهتمام بتعزيز كل أنواع رأس المال الاجتماعى ما يفيد منها التماسك الداخلى أو المرونة والترابط مع الجماعات الخارجية.

ج) إدارة رأس المال الاجتماعى:

لا شك أن الإدارة وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنظمات، وتتوقف فعاليتها وكفاءتها على مدى تحقيق تلك الأهداف، كما أن الإدارة لا تحقق أهدافها إلا من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وإيجاد مناخ عمل وبيئة إيجابية يسودها شعور بالثقة والتعاون؛ فالعاملون هم الأداة الأساسية والحيوية لترجمة وتحقيق الخطط والبرامج الموضوعية إلى واقع ملموس، وبالتالي فإن إدارة رأس المال الاجتماعى تمثل ركيزة أساسية للمنظمات لانصهار جهود العاملين في بوتقة واحدة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، وقد أكدت دراسة مصلح، وقزاز (٢٠٢٠) على دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعى وذلك من خلال:

- التخطيط: القائم على تحديد الأهداف، والرؤى والسياسات واستراتيجيات العمل بصورة مشتركة بين جميع العاملين، فضلا عن مشاركتهم في الاختيار بين البدائل المتاحة لصنع القرار، من خلال خلق قنوات اتصال فاعلة بين الإدارات والوحدات والتنسيق فيما بينها، والعمل على تشجيع تدفق المعلومات بين الموظفين وبناء روح

- الفريق الواحد والعمل المشترك وان يصبح كل فرد مسئولا من موقعه على تحقيق خطط وأهداف المؤسسة، الأمر الذي يخلق روح الزمالة بين الموظفين.
- الهيكلية التنظيمية: فيجب أن يتصف بالوضوح ويتكيف مع المتغيرات ويبين الصلاحيات والمسئوليات، ويوضح خطوط السلطة، الأمر الذي يساعد على تعزيز العلاقات وبناء التعاون لإنجاز العمل من خلال قنوات الاتصال، فضلا عن تعزيز جسور الثقة والمحافظة على الزمالة بين الموظفين.
 - بناء نظام للحوافز: واضح وعادل يعمل على خلق الرضا الوظيفي وتوطيد العلاقات بين الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى خلق التعاون والثقة والزمالة.
- كما أنه لبناء رأس المال الاجتماعي ينبغي التوجه للعمل الفريقي؛ حيث تنتشر الفرق النماذج العقلية بين الأعضاء، وهي المسار الأساسي لبناء العلاقات بين العاملين بعضهم البعض والمنظمة بشكل عام، وبالتالي، يمكن أن تكون التدخلات على مستوى تسهيل اجتماعات فرق العمل، والتي تمثل آلية يتطور من خلالها الأعضاء وتساعد في بناء رؤية مشتركة لكيفية ارتباط أهداف المجموعة بالمهمة التنظيمية، وتشجع أعضاء الفريق للتحدث والاستماع لبعضهم البعض (Kroll et al., 2019,11).
- وقد حددت دراسة عبدالعال (٢٠١٨، ١٦١-١٦٢) مجموعة من المتطلبات لتنمية رأس المال الاجتماعي بأبعاده الثلاثة (الادراكي، والعلائقي، والهيكلية) في الجامعة نوردها فيما يلي:
- ١- لتنمية رأس المال الاجتماعي الادراكي: بالعمل على تنمية لغة حوار فعالة ورؤية مشتركة حول تحقيق الوضع الأفضل للمؤسسة من خلال:
 - إتاحة المعلومات وتباليها حول الوضع الحالي للمؤسسة، وأهدافها وطموحاتها ومشكلاتها.
 - الحث على المشاركة في صنع القرارات الجامعية.
 - الالتزام بالمبادئ والقيم الجامعية والتي تعمل على توحيد الهدف العام للأفراد داخل المؤسسة.

- ٢- ولتنمية رأس المال الاجتماعي العلائقي: ببناء منظومه قيمية من قيم الثقة والشفافية والعقلانية وقبول الأخر والانتماء، يمكن من خلالها:
 - تحقيق الشفافية في الأداء لدى جميع العاملين لما لها من أثر في زيادة الدفاعية للعمل.
 - تدعيم صفات المصادقية والعدالة، والالتزام بالمبادئ والاخلاقيات التي توحد آليات العمل.
 - تعزيز العمل الجماعي من خلال أسلوب فرق العمل.
 - بناء أنواع مختلفة من العلاقات ومن مستويات وظيفية مختلفة.
 - ٣- ولتنمية رأس المال الاجتماعي الهيكلي: بالتركيز على نشر شبكة علاقات الأفراد، بحيث يتم تعميق العلاقات وتوسيع نطاق شبكة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة ومع المؤسسات الأخرى عن طريق:
 - تشجيع التواصل والاتصال بين جميع أفراد المنظومة الجامعية.
 - إنشاء المزيد من الشبكات متنوعة الأهداف داخل المؤسسة.
 - تعزيز وسائل الاتصال الحديثة بين أعضاء شبكات العمل المختلفة.
 - إكثار الشراكات والتفاعلات خارج المنظومة الجامعية، وما يصاحبها من تسهيلات وعلاقات وتبادلات تسهم في إيجاد قيمة مضافة للمؤسسة تدعم جميع عملياتها الداخلية والخارجية.
- كما أشارت دراسة جردات (٢٠٢٠) لتنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة لكي يلعب دورا في تحقيق الإبداع لدي العاملين فقد دعت إلى:
- تخصيص موازنات مالية لتوفير فرص لقاءات علمية واجتماعية بين العاملين في الجامعة، ومع الجامعات الأخرى، لتبادل الخبرات والمعارف وتوطيد العلاقات.
 - تشجيع العاملين وخاصة الاكاديميين منهم، للمشاركة في المؤتمرات العلمية التي تعقدتها الجامعات الأخرى.
 - تخفيف الأعباء الأكاديمية والإدارية الموكلة للعاملين.

- تعزيز مؤشرات الطلاقة والجرأة لدي العاملين من خلال إفساح المجال لجميع العاملين باقتراح الأفكار وتقديم المبادرات. ضرورة تحسين بيئة العمل بالجامعة وتعزيز ثقافة الإبداع والريادة باعتبارها ضمن القيم الجوهرية للجامعة. والجدول التالي العلاقات بين أنظمة الرقابة الإدارية ورأس المال الاجتماعي

جدول (٣) العلاقات بين أنظمة الرقابة الإدارية ورأس المال الاجتماعي

(Chenhall et al., 2010, 58)

العنصر	الممارسة	العلاقة مع رأس المال الاجتماعي
نظم الرقابة الإدارية الرسمية وغير الرسمية وعلاقتها بترابط رأس المال الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> - عمليات اتخاذ القرار والاتصالات العضوية مثل (الاجتماعات الدورية غير الرسمية، وسياسة إدارة الباب المفتوح، والتسامح مع الأخطاء، ومشاركة المعلومات) - استخدام نظام إدارة البرامج بشكل تفاعلي لتخطيط ومراقبة تعاملات العملاء بطرق تمكينيه. - استخدام نظام الميزانية بشكل تفاعلي في مناقشات الموظفين، ولكن بطرق قسرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - ساعدت البيئة المفتوحة والداعمة التي أنشأتها العمليات العضوية على تطوير وتعزيز الترابط. - طورَ نظام إدارة البرنامج الترابط بين العاملين من خلال مساعدتهم على تقييم التقدم المحقق في تعاملات العملاء، وتحسين التواصل معهم وبيان الهدف. - المبالغة في التركيز على التكاليف والكفاءة في الميزانيات، أدت إلى توترات حول تجاوز مخصصات التكلفة، مما أدى إلى انهيار الترابط.
أنظمة المعتقدات والحدود، ورأس المال الاجتماعي الرابط (داخل المنظمة) والعابر (خارج المنظمة)	<ul style="list-style-type: none"> - نظم معتقدات واسعة النطاق: مثل بيان المهمة الرسمية، والمنشورات الترويجية، والقصاص المشتركة، والصور الفوتوغرافية، ولوحات الرعاة الداعمين، والقيم الأساسية المستخدمة لدعم المثل العليا داخلياً وخارجياً. - أنظمة الحدود (قواعد السلوك): مثل مدونة قواعد السلوك سواء للموظفين أو المتطوعين عند 	<ul style="list-style-type: none"> - حققت أنظمة المعتقدات درجة عالية من القيم المشتركة بين الموظفين، والتي بدورها أوجدت روابط قوية. - تستخدم أنظمة المعتقدات لبلورة القيم وإظهارها أثناء التوظيف، مما يوفر أساساً للترابط. - ساعدت أنظمة المعتقدات أيضاً الموظفين على إدارة التوتر بين الأفراد، والقيم التنظيمية، وزيادة تعزيز الترابط. - ومع ذلك، فإن الترابط القوي الذي نشأ من خلال أنظمة المعتقدات أدى لاحقاً إلى الحد من

العلاقة مع رأس المال الاجتماعي	الممارسة	العنصر
التواصل مع الوكالات الأخرى. - قلة تأثير النظم الحدودية على رأس المال الاجتماعي؛ حيث أن الوضوح القوي لأهداف المنظمة يجعل أنظمة الحدود غير ضرورية أو على الأقل زائدة عن الحاجة.	التعامل مع المنظمة، ومدونات الأخلاق المهنية (الميثاق الاخلاقي المهني).	
- استخدام أنظمة المعتقدات والبيانات "المموسة" من نظام إدارة البرامج والميزانيات ومؤشرات الأداء الرئيسية الرئيسية لتلبية متطلبات الاتفاقيات مع الشركاء الخارجيين والممولين. - أنظمة المعتقدات وأنظمة إدارة البرامج ونظام الميزانية (على النحو الوارد أعلاه). المال العابر-		نظم الرقابة الإدارية كوسيط للتحالفات

ويظهر من الجدول السابق العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية وممارساتها المختلفة من جهة ورأس المال الاجتماعي من جهة أخرى؛ حيث يظهر أن نظم الرقابة الرسمية وغير الرسمية مثل اتخاذ القرار وسياسة الباب المفتوح وتبادل المعلومات ساعدت على إيجاد بيئة مفتوحة تزيد من ترابط رأس المال الاجتماعي، وأن النظم التفاعلية لإدارة البرامج بين العاملين والعملاء حسنت من التواصل فيما بينهم فضلا عن مساهمتها في التركيز على تحقيق الأهداف، بينما نظام الميزانية القائم على القسر يزيد من التوترات بين العاملين ويؤثر سلبا على رأس المال الاجتماعي، كما يظهر أن أنظمة المعتقدات تحقق درجة عالية من القيم والفهم المشترك بين العاملين، وتساعد في تقليل الصراع بينهم، إلا أن قواعد السلوك الزائدة عن الحدود قد تعرقل بناء رأس المال الاجتماعي، خاصة في ظل وضوح أهداف المؤسسة لدي جميع العاملين، كما أن عملية تقويم الأداء وأنظمة المعتقدات وأنظمة إدارة البرنامج تمكن المنظمة من بناء العلاقات والتحالفات الخارجية، وتزيد من فرص بناء رأس المال العابر للمؤسسة بشرط زيادة فرص إيجاد الثقوب الهيكلية التي تظهر في شكل قنوات تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية.

وباستقراء ما سبق ينضح أن إدارة رأس المال الاجتماعي تمثل أساسا جوهريا يمكن المنظمات من تنمية رأسمالها الاجتماعي وذلك من خلال عمليات- التخطيط والتنظيم

والتوجيه والتقييم- والتي يتم في ضوءها تحديد واستكشاف مصادر رأس المال الاجتماعي، ووضع هيكل تنظيمي يسهل من بناء شبكات العلاقات الداخلية والخارجية، وتشكيل لجان نوعية والمرونة في التعاملات الإدارية تقوم على سياسة الباب المفتوح، إضافة إلى استخدام نظم الاتصال الحديثة التي تزيد من فرص التواصل وتبادل المعلومات، وبناء نظام للحوافز يشجع الأداء المتميز، مع توفير نمط قيادي يقدر دور المشاركة والتعاون ويعززها، مع ضرورة تنفيذ فعاليات تزيد من فرص التواصل والاندماج بين كافة الأطراف، ولا يجب أن نغفل تحديد أساليب الرقابة والتقييم التي تدعم من فرص بناء وتعزيز رأس المال الاجتماعي. والجدول التالي يبين العلاقات بين أنظمة الرقابة الإدارية ورأس المال الاجتماعي.

الإطار الميداني للدراسة:

(أ) أهداف الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- الكشف عن واقع إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر من خلال الأبعاد الثلاثة لإدارة رأس المال الاجتماعي والمتمثلة في (تخطيط رأس المال الاجتماعي، تنظيم رأس المال الاجتماعي- توجيه وتقييم رأس المال الاجتماعي).
- رصد معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر.

(ب) أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة استبانة احتوت على (٤٤) عبارة تم توزيعها على محورين؛ الأول تمثل في واقع إدارة رأس المال الاجتماعي، بينما تمثل الثاني في معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٤) محاور الاستبانة وعدد عباراتها

م	المحور	عدد العبارات
أ)	المحور الأول: واقع إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر	
١.	واقع تخطيط رأس المال الاجتماعي	١٢
٢.	واقع تنظيم رأس المال الاجتماعي	٩
٣.	واقع توجيه وتقويم رأس المال الاجتماعي	١٠
ب)	المحور الثاني: معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر	١٣
	الإجمالي	٤٤

ج) صدق الأداة وثباتها

تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وفقراتها من حيث درجة ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المنشودة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المدرجة تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو تعديل العبارات والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يروونه مناسباً؛ وقد تم التعديل بناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم.

جدول (٥) ثبات وصدق أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق	مستوى الصدق
١. واقع تخطيط رأس المال الاجتماعي	١٢	٠.٩٨٠	٠.٩٩٠	مرتفع
٢. واقع تنظيم رأس المال الاجتماعي	٩	٠.٩٧٠	٠.٩٨٥	مرتفع
٣. واقع توجيه وتقويم رأس المال الاجتماعي	١٠	٠.٩٨٢	٠.٩٩١	مرتفع
إجمالي المحور الأول: واقع إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر	٣١	٠.٩٩٣	٠.٩٩٦	مرتفع
المحور الثاني: معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر	١٣	٠.٩٨٠	٠.٩٨٩	مرتفع
اجمالي الاستبانة	٤٤	٠.٨٨٦	٠.٩٤١	مرتفع

يظهر من الجدول السابق أن معامل ثبات محاور الاستبانة بلغا (٠.٩٧٠) و(٠.٩٩٣) ، وبلغ معامل الثبات الإجمالي للاستبانة (٠.٨٨٦) وهو معامل مرتفع، كما تراوح معدل الصدق الذاتي لمحاور الاستبانة (٠.٩٨٥) و(٠.٩٩٦)، وبلغ معدل الصدق الذاتي لإجمالي الإستبانة (٠.٩٤١) وهو مستوى مرتفع، الأمر الذي يدل على إمكانية الوثوق في النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة كما يمكن أن تعمم نتائجها.

د) مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، ويتحدد مجتمع البحث الحالي في أعضاء هيئة التدريس القاطنين على رأس العمل بكليات جامعة الأزهر والبالغ عددهم (٥٢٦٧) عضواً . (جامعة الأزهر، ٢٠٢٠، ١٣)، وبحساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر تبين أنه يساوي (٣٥٩) عضواً، وقد تم حسابه باستخدام معادلة Krejcie and Morgan (Marguerite et al., 2006, 146) والتي تكتب على الصورة التالية:

$$s = X^2NP(1 - P) \div d^2(N - 1) + X^2P(1 - P).$$

حيث S حجم العينة، و X^2 قيمة مربع كأي الجدولية عند درجة حرية واحدة و مستوى ثقة يناظر (٣.٨٤١)، و N حجم المجتمع، و P هي نسبة توافر الخاصية والمحايدة بالمجتمع وتساوي (٠.٥)، و d هي درجة الدقة وتساوي (٠.٠٥). وقد بلغت عينة الدراسة (٤٦٩) مفردة، وبناءً على ذلك فإن العدد (٤٦٩) يتجاوز الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة، وبالتالي يمكن اعتبار العينة المستقاة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وهي تمثل نسبة ٨.٩ % من حجم المجتمع الأصلي.

جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات البحث

تخصص الكلية	ك	%	الدرجة العلمية	ك	%	فرع الكلية	ك	%	المنصب الاداري	ك	%
نظري	١٢٢	٢٦.٠	مدرس	٢٤٩	٥٣.١	بنين	٣٢٤	٦٩.١	يشغل منصب	١٠٤	٢٢.٢
عملي	١٥٤	٣٢.٨	استاذ مساعد	١٣٣	٢٨.٤	بنات	١٤٥	٣٠.٩	لا يشغل منصب	٣٦٥	٧٧.٨
شرعي وعربي	١٩٣	٤١.٢	استاذ	٨٧	١٨.٦	الاجمالي	٤٦٩	١٠٠	الاجمالي	٤٦٩	١٠٠.٠
الاجمالي	٤٦٩	١٠٠.٠	الاجمالي	٤٦٩	١٠٠.٠						

يتضح من الجدول السابق، يتوزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير تخصص الكلية كالتالي؛ من الكليات النظرية بلغ (١٢٢) عضواً بنسبة (٢٦.٠%)، ومن الكليات العملية بلغ عددهم (١٥٤) عضواً بنسبة (٣٢.٨%)، ومن الكليات الشرعية والعربية بلغ عددهم (١٩٣) عضواً بنسبة (٤١.٢%)، كما يتوزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية؛ من درجة مدرس بلغ عددهم (٢٤٩) عضواً بنسبة (٥٣.١%)، ومن درجة أستاذ مساعد بلغ عددهم (١٣٣) عضواً بنسبة (٢٨.٤%)، ومن درجة أستاذ بلغ عددهم (٨٧) عضواً بنسبة (١٨.٦%)، كما يتوزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير فرع الكلية؛ من فرع البنين بلغ عددهم (٣٢٤) عضواً بنسبة (٦٩.١%)، ومن فرع البنات بلغ عددهم (١٤٥) عضواً بنسبة (٣٠.٩%)، كما يتوزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الإداري؛ يشغل منصباً إدارياً بلغ عددهم (١٠٤) عضواً بنسبة (٢٢.٢%)، ولا يشغل منصباً إدارياً بلغ عددهم (٣٦٥) عضواً بنسبة (٧٧.٨%).

جدول (٧) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير فرع الكلية وتخصصها

الاجمالي	تخصص الكلية			المتغير		
	شرعي وعربي	عملي	نظري	ك	بنين	فرع الكلية
٣٢٤	١٤٨	١٠٨	٦٨	ك	بنين	
%١٠٠.٠	%٤٥.٧	%٣٣.٣	%٢١.٠	%	%	
١٤٥	٤٥	٤٦	٥٤	ك	بنات	فرع الكلية
%١٠٠.٠	%٣١.٠	%٣١.٧	%٣٧.٢	%	%	
٤٦٩	١٩٣	١٥٤	١٢٢	ك	الاجمالي	الاجمالي
%١٠٠.٠	%٤١.٢	%٣٢.٨	%٢٦.٠	%	%	

يظهر من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة البالغ عددها (٤٦٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس منهم (٣٢٤) بفرع كليات البنين بنسبة ٦٩.١%، وعدد (١٤٥) عضواً بفرع كليات البنات بنسبة ٣٠.٩%، كما تتوزع العينة وفقاً لتخصص الكلية إلى (١٢٢) عضواً من التخصص النظري بنسبة ٢٦.٠%، و(١٥٤) عضواً من التخصص العملي بنسبة ٣٢.٨%، و(١٩٣) عضواً من التخصص الشرعي والعربي بنسبة ٤١.٢%.

جدول (٨) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير فرع الكلية والدرجة العلمية

الاجمالي	الدرجة العلمية			المتغير	
	استاذ	استاذ مساعد	مدرس		
٣٢٤	٥٩	٩٣	١٧٢	ك	بنين
%١٠٠.٠	%١٨.٢	%٢٨.٧	%٥٣.١	%	
١٤٥	٢٨	٤٠	٧٧	ك	بنات
%١٠٠.٠	%١٩.٣	%٢٧.٦	%٥٣.١	%	
٤٦٩	٨٧	١٣٣	٢٤٩	ك	الاجمالي
%١٠٠.٠	%١٨.٦	%٢٨.٤	%٥٣.١	%	

يتضح من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة والبالغ عددها (٤٦٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس منهم بفرع البنين (١٧٢) بدرجة مدرس بنسبة ٥٣.١%، وعدد (٩٣) بدرجة أستاذ مساعد بنسبة ٢٨.٧%، وعدد (٥٩) بدرجة أستاذ بنسبة ١٨.٢%، وبالنسبة لفرع البنات (٧٧) بدرجة مدرس بنسبة ٥٣.١%، وعدد (٩٣) بدرجة أستاذ مساعد بنسبة ٢٧.٦%، و(٢٨) بدرجة أستاذ بنسبة ١٩.٣%.

(٥) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها باستخدام برنامج SPSS الإصدار (٢٥) لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- الوزن النسبي: (المتوسط الحسابي المرجح من التكرارات)، لتحديد مستوى الموافقة أو مستوى الإجابة على كل عبارة، وتم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (كبيرة)

تعطى الدرجة (٣)، والاستجابة (متوسطة) تعطى الدرجة (٢)، والاستجابة (ضعيفة) تعطى الدرجة (١)، وهكذا يكون التقدير الرقمي أو الوزن النسبي لكل عبارة كالتالي:
✓ الوزن النسبي = ٣ × تكرار "كبيرة" + ٢ × تكرار "متوسطة" + ١ × تكرار "ضعيفة" ÷ عدد العينة (السيد، ١٩٨٦، ٣١٩) وتمثل المعادلة التالية كيفية حساب الوزن النسبي (الغريب، ١٩٩٦، ١٥٧):

$$\frac{\text{مج (ت} \times \text{و)}}{\text{ن}} = \text{الوزن النسبي}$$

حيث ت = التكرار المقابل لكل استجابة.
و = الدرجة المقابلة لكل استجابة.
ن = اجمالي عينة الدراسة.
ويتحدد مستوى الموافقة من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{1-n}{n} = \text{مستوى الموافقة}$$

حيث (ن) تشير إلى عدد الاستجابات وهي تساوى (٣) (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)

$$\frac{2}{3} = \frac{1-3}{3}$$

$$\text{مستوى الموافقة} = ٠.٦٦$$

والجدول التالي يوضح مستوى ومدى التحقق لكل استجابة في مقياس ليكرت الثلاثي.
جدول (٩) مستوى ومدى التوافر لكل استجابة من الاستجابات الثلاث

مدي التوافر	درجة التوافر
٢.٣٤ - ٣.٠	كبيرة
١.٦٧ - ٢.٣٣	متوسطة
١.٠٠ - ١.٦٦	ضعيفة

- دراسة الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت استجابة أفراد العينة عن متوسطها.

- اختبار التاء للفروق بين متوسطين غير معتمدين: يستخدم اختبار التاء لقياس الفروق بين متوسطي مجموعتين غير معتمدين.
 - اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه: لقياس الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين.
- (و) التحليل الإحصائي للنتائج:

فيما يلي التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر ومعوقاته إدارته جدول (١٠) مجمل استجابات أفراد عينة الدراسة واقع إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر ومعوقات إدارته ن = ٤٦٩

الترتيب	درجة التوافر	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المحور
٣	ضعيفة	%٥٠.١	١.٥٠	٦.٩	١٨.٠٣	٤٦٩	تخطيط رأس المال الاجتماعي
٢	ضعيفة	%٥٠.٤	١.٥١	٥.١	١٣.٦٠	٤٦٩	تنظيم رأس المال الاجتماعي
١	ضعيفة	%٥٠.٩	١.٥٣	٦.٢	١٥.٢٦	٤٦٩	توجيه وتقويم رأس المال الاجتماعي
	ضعيفة	%٥٠	١.٥١	١٨.٠٧	٤٦.٩٠	٤٦٩	إجمالي واقع إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر
	كبيرة	%٨١	٢.٤٤	٦.٩٥	٣١.٧١	٤٦٩	معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر

ينضح من الجدول السابق: أن إجمالي درجة توافر إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر جاء بدرجة ضعيفة، بوزن نسبي بلغ (١.٥٠)، بنسبة مئوية بلغت (٥٠.١%)، الأمر الذي يشير إلى ضعف التفات إدارة كليات جامعة إلى أهمية رأس

المال الاجتماعي ودوره في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف، فضلا عن تحسين مناخ العمل، وهو ما يتفق مع دراسة جلال (٢٠١٣) والتي أكدت على انخفاض درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي المتعلقة بـ " الثقة والولاء التنظيمي للأفراد " والتي منها؛ التزام القيادات (الأكاديمية/ الإدارية) بالمساواة والعدالة بين الأفراد بالكليات، واهتمام القيادات بحاجات الأفراد ورغباتهم، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، وتبني الأفراد لقيم كلياتهم وأهدافها، وتنمية شعور الأفراد العاملين بالكليات بالأمان. كما يتفق مع دراسة كوز (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لدورهم في التخطيط لتشكيل، وغرس وتقويم ثقافة القسم التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما يتفق مع ما ظهر في محور معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر، والذي جاء بدرجة موافقة كبيرة، بوزن نسبي (٢.٤٤)، بنسبة مئوية بلغت (٨١%) يشير إلى كثرة المعوقات التي تعوق إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر، ومن حيث أبعاد إدارة رأس المال الاجتماعي فتظهر كالتالي:

- بُعد تخطيط رأس المال الاجتماعي؛ وقد جاء في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر بدرجة ضعيفة وبوزن نسبي (١.٥٠)، بنسبة مئوية (٥٠.١%)، الأمر الذي يشير إلى غياب الرؤية الواضحة حول تخطيط رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر وذلك يتفق مع ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨-٢٠٢٢ من وجود عدد من المشكلات التي تظهر ضعف آليات إدارة رأس المال الاجتماعي بها ومنها: ضعف العلاقة بين الأستاذ والطلاب، والافتقار لمفهوم العمل الجماعي والغياب الشبه كامل للأبحاث المشتركة والبيئية(خاصة العلوم الشرعية)، وضعف مساهمة المؤسسات الخارجية في دعم وتمويل مشروعات تحسين الأداء التعليمي والبحثي بالجامعة، فضلا عن ضعف التعاون بين الجامعات وفرع الصناعة. (جامعة الأزهر، ٢٠١٨، ٦٨-٧٤)

- بُعد تنظيم رأس المال الاجتماعي؛ وقد جاء في الترتيب الثاني من حيث درجة التوافر بدرجة ضعيفة وبوزن نسبي (١.٥١)، بنسبة مئوية (٥٠.٤%)، الأمر الذي يشير إلى أن توزيع العمل والمهام والمسؤوليات، وتشكيل اللجان الإدارية المختلفة،

فضلا عن بناء العلاقات داخل كليات الجامعة واختيار القيادات التي لها تأثير على التنظيم غير الرسمي ولها تفاعل مع كافة منسوبي الكلية، لا يتم مع ما يتطلبه بناء واستثمار رأس المال الاجتماعي، وهو ما يتفق مع دراسة جلال (١٩٩، ٢٠١٣)، والتي أكدت على انخفاض درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي المتعلقة بـ " المهارات التنظيمية والإدارية " والتي منها؛ وجود قيادات واعية ومدركة لضرورة التطوير وأهميته لكلياتهم، وتبني أسلوب تفويض السلطات، وتمكين العاملين من قبل الإدارة وتدريب الأفراد على استخدامه، وتبني نمط الاتصالات المفتوحة والاتصال الشبكي داخل الكليات، والتوظيف الفعال للمستحدثات التكنولوجية في نظم واجراءات العمل.

بُعد توجيه وتقويم رأس المال الاجتماعي، وقد جاء في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر وبدرجة ضعيفة أيضا، وبوزن نسبي (١.٥٣)، وبنسبة مئوية (٥٠.٩%)، الأمر الذي يشير إلى أساليب الاتصال والقيادة بكليات الجامعة - فضلا عن غياب وجود نظم حوافر تشجع على التعاون البناء والعلاقات الفعالة داخليا وخارجيا، إضافة ضعف الاهتمام بوضع معايير لتقويم الأداء تتعلق بتقويم رأس المال الاجتماعي بمكوناته المختلفة (الهيكلي، والعلاقاتي، الإدراكي)، وهو ما يتفق مع دراسة أبوالنصر (٢٠١٨)، ودراسة دراسة سعدون (٢٠١٨)، فقد أشارت إلى ضعف نظام الحوافز، ضعف توفير قنوات المعلومات داخل إدارة الجامعة، وتدني مستوي العدالة التنظيمية، كما أشارت دراسة محمد (٢٠١٧) إلى ضعف تزويد أعضاء هيئة التدريس بتغذية مرتدة عن أدائهم، الأمر الذي يشير إلى عدم إدراك أهمية تقديم التغذية المرتدة في علاج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، كما أشارت دراسة عبدالمجلى (٢٠١٧) إلى ضعف أساليب الإتصال، وضعف العلاقات الإنسانية، وزيادة الصراع التنظيمي بين العاملين بجامعة الأزهر.

جدول (١١) قيمة التاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة رأس المال الاجتماعي ومعوقات إدارته وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل منصبا، لا يشغل منصبا)

الدلالة	قيمة التاء	درجة التوافر	%	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المنصب الإداري	
								يشغل منصبا	لا يشغل منصبا
٠.٠١ دالة	٢.٥٦	ضعيفة	٥٤.٣%	١.٦٣	٧.٨٤	١٩.٥٦	١٠٤	تخطيط رأس المال الاجتماعي	يشغل منصبا
		ضعيفة	٤٨.٩%	١.٤٧	٦.٥٧	١٧.٦٠	٣٦٥	لا يشغل منصبا	لا يشغل منصبا
٠.٠١ دالة	٢.٧٧	ضعيفة	٥٤.٨%	١.٦٥	٥.٧٣	١٤.٨١	١٠٤	تنظيم رأس المال الاجتماعي	يشغل منصبا
		ضعيفة	٤٩.١%	١.٤٧	٤.٨١	١٣.٢٦	٣٦٥	لا يشغل منصبا	لا يشغل منصبا
٠.٠١ دالة	٢.٧٨	متوسطة	٥٥.٨%	١.٦٧	٦.٩٧	١٦.٧٤	١٠٤	توجيه وتقويم رأس المال الاجتماعي	يشغل منصبا
		ضعيفة	٤٩.٥%	١.٤٨	٥.٨٩	١٤.٨٤	٣٦٥	لا يشغل منصبا	لا يشغل منصبا
٠.٠١ دالة	٢.٧١	ضعيفة	٥٥.٠%	١.٦٥	٢٠.٤٥	٥١.١١	١٠٤	واقع إدارة رأس المال الاجتماعي	يشغل منصبا
		ضعيفة	٤٩.١%	١.٤٧	١٧.١٨	٤٥.٧٠	٣٦٥	لا يشغل منصبا	لا يشغل منصبا
٠.٠١ دالة	٢.٦٦	متوسطة	٧٧.٢%	٢.٣٢	٧.٧٠	٣٠.١٣	١٠٤	معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي	يشغل منصبا
		كبيرة	٨٢.٥%	٢.٤٧	٦.٦٧	٣٢.١٧	٣٦٥	لا يشغل منصبا	لا يشغل منصبا

يتضح من الجدول السابق أن:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠١) وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل)، حول درجة توافر كل أبعاد إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لصالح من يشغل منصبا إداريا؛ الأمر الذي يشير إلى أن أصحاب المناصب الإدارية أكثر ارتباطا واحتكاكا بكل المستفيدين سواء من داخل الكلية أو خارجها، كما أن مسئولية الإدارة استخدام العناصر المتوفرة لديها الاستخدام الأمثل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠١) وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل)، حول درجة توافر معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات

جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لصالح من لا يشغل منصبا إداريا؛ الأمر الذي يشير إلى أن من يشغلون مناصب إدارية لديهم نظرة أكثر شمولية لكل عناصر منظومة العمل داخل الكلية، عن الأفراد الذين لا يشغلون منصبا إداريا.

جدول (١٢) قيمة التاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة رأس المال الاجتماعي ومعوقات إدارته وفقا لمتغير فرع الكلية (بنين، بنات)

فرع الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	%	درجة التوافر	قيمة التاء	الدلالة
بنين	٣٢٤	١٨.٢٥	٦.٥٣	١.٥٢	٥٠.٧%	ضعيفة	١.٠١	٠.٣١ غير دالة
	بنات	١٤٥	١٧.٥٥	٧.٦٩	٤٨.٨%	ضعيفة		
بنين	٣٢٤	١٣.٧٧	٤.٧٨	١.٥٣	٥١.٠%	ضعيفة	١.١٠	٠.٣١ غير دالة
	بنات	١٤٥	١٣.٢٢	٥.٦٥	٤٩.٠%	ضعيفة		
بنين	٣٢٤	١٥.٥٣	٥.٨٩	١.٥٥	٥١.٨%	ضعيفة	١.٤٢	٠.١٦ غير دالة
	بنات	١٤٥	١٤.٦٦	٦.٧٨	٤٨.٩%	ضعيفة		
بنين	٣٢٤	٤٧.٥٦	١٧.١١	١.٥٣	٥١.١%	ضعيفة	١.١٨	٠.٢٤ غير دالة
	بنات	١٤٥	٤٥.٤٣	٢٠.٠٥	٤٨.٨%	ضعيفة		
بنين	٣٢٤	٣١.١٧	٦.٥١	٢.٤٠	٧٩.٩%	كبيرة	٢.٥٥	٠.٠١ دالة
	بنات	١٤٥	٣٢.٩٣	٧.٧٥	٨٤.٤%	كبيرة		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير فرع الكلية (بنين/ بنات)، حول درجة توافر كل أبعاد إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر ومعوقات إدارته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ الأمر الذي يشير إلى إتفاق آراء عينة الدراسة حول ضعف توافر إدارة رأس المال الاجتماعي، وتوافر معوقاته بكليات البنين والبنات على السواء، وقد يرجع ذلك إلى أن المناخ التنظيمي والسياسات الحاكمة للعمل لا تختلف وفقاً لفرع الكلية.

جدول (١٣) قيمة الفاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة رأس المال الاجتماعي ومعوقات إدارته، وفقاً لمتغير تخصص الكلية (نظري، عملي، شرعي وعربي)

المتغير تخصص الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النسبة المئوية	درجة التوافر	قيمة الفا	الدلالة الاحصائية
تخطيط رأس المال الاجتماعي	نظري	١٢٢	١٧.٦٥	٦.٩٤	١.٤٧	٤٩.٠%	٤.٣٢	٠.٠١ دالة
	عملي	١٥٤	١٩.٣٤	٧.٣٣	١.٦١	٥٣.٧%		
	شرعي وعربي	١٩٣	١٧.٢٣	٦.٤١	١.٤٤	٤٧.٩%		
تنظيم رأس المال الاجتماعي	نظري	١٢٢	١٣.٤٥	٥.١٣	١.٤٩	٤٩.٨%	٣.٣٢	٠.٠٤ دالة
	عملي	١٥٤	١٤.٤٣	٥.٣٨	١.٦٠	٥٣.٤%		
	شرعي وعربي	١٩٣	١٣.٠٤	٤.٦٨	١.٤٥	٤٨.٣%		
توجيه وتقويم رأس المال الاجتماعي	نظري	١٢٢	١٤.٩٣	٦.٢٦	١.٤٩	٤٩.٨%	٣.٤٢	٠.٠٣ دالة
	عملي	١٥٤	١٦.٣١	٦.٦٥	١.٦٣	٥٤.٤%		
	شرعي وعربي	١٩٣	١٤.٦٤	٥.٦٥	١.٤٦	٤٨.٨%		
واقع إدارة رأس المال الاجتماعي	نظري	١٢٢	٤٦.٠٢	١٨.٢٢	١.٤٨	٤٩.٥%	٣.٧٤	٠.٠٢ دالة
	عملي	١٥٤	٥٠.٠٨	١٩.٢٩	١.٦٢	٥٣.٩%		
	شرعي وعربي	١٩٣	٤٤.٩١	١٦.٦٧	١.٤٥	٤٨.٣%		
معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي	نظري	١٢٢	٣١.٧٦	٧.٥٢	٢.٤٤	٨١.٤%	٢.٤٠	غير دالة
	عملي	١٥٤	٣٠.٧٩	٧.٢٢	٢.٣٧	٧٨.٩%		
	شرعي وعربي	١٩٣	٣٢.٤٢	٦.٢٨	٢.٤٩	٨٣.١%		

يتضح من الجدول السابق أن:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير تخصص الكلية (نظري، عملي، شرعي)، حول درجة توافر كل أبعاد إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة الفاء (٤.٣٢)، (٣.٣٢)، (٣.٤٢)، دالة عند مستوي عند مستوى (٠.٠١) في بُعد التخطيط، وعند مستوي عند مستوى (٠.٠٥) في بُعد التنظيم والتوجيه والتقويم، لصالح تخصص الكلية العملية في الأبعاد الثلاثة؛ لأن الكليات العلمية أكثر مشاركة تواملاً مع

المجتمع الخارجي والمؤسسات الإنتاجية في شكل اتفاقيات وشراكات، ومركز بحثية، ومراكز علاجية وغيرها، كما أن طبيعة البحوث العملية تتطلب الكثير من الجوانب التطبيقية والعمل الفرقي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى وفقاً لمتغير تخصص الكلية (نظري، عملي، شرعي)، حول درجة توافر معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكلية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يشير إلى اتفاق آراء عينة الدراسة حول توافر معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكلية جامعة الأزهر.

جدول (١٤) قيمة الفاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة رأس المال الاجتماعي ومعوقات إدارته، وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس، استاذ مساعد، استاذ)

الدلالة الاحصائية	قيمة الفا	درجة التوافر	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الاحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغير الدرجة العلمية	
٠.٥٩ غير دالة	٠.٥٣	ضعيفة	%٤٩.٣	١.٤٨	٦.٧٦	١٧.٧٦	٢٤٩	مدرس	تخطيط رأس المال الاجتماعي
		ضعيفة	%٥١.٤	١.٥٤	٧.١٤	١٨.٥٢	١٣٣	استاذ مساعد	
		ضعيفة	%٥٠.٢	١.٥١	٦.٩٩	١٨.٠٨	٨٧	استاذ	
٠.٥٤ غير دالة	٠.٦٢	ضعيفة	%٤٩.٥	١.٤٩	٤.٩٣	١٣.٣٧	٢٤٩	مدرس	تنظيم رأس المال الاجتماعي
		ضعيفة	%٥١.٧	١.٥٥	٥.٣٠	١٣.٩٥	١٣٣	استاذ مساعد	
		ضعيفة	%٥١.٠	١.٥٣	٥.٠٩	١٣.٧٦	٨٧	استاذ	
٠.٦٠ غير دالة	٠.٥٢	ضعيفة	%٥٠.٠	١.٥٠	٦.١٣	١٥.٠١	٢٤٩	مدرس	توجيه وتقويم رأس المال الاجتماعي
		ضعيفة	%٥٢.٣	١.٥٧	٦.٣٢	١٥.٦٨	١٣٣	استاذ مساعد	
		ضعيفة	%٥١.٢	١.٥٤	٦.١٨	١٥.٣٦	٨٧	استاذ	
٠.٥٨ غير دالة	٠.٥٥	ضعيفة	%٤٩.٦	١.٤٩	١٧.٧٥	٤٦.١٣	٢٤٩	مدرس	اجمالي واقع إدارة رأس المال الاجتماعي
		ضعيفة	%٥١.٨	١.٥٥	١٨.٦٦	٤٨.١٤	١٣٣	استاذ مساعد	
		ضعيفة	%٥٠.٧	١.٥٢	١٨.١٦	٤٧.٢٠	٨٧	استاذ	
٠.٤٥ غير دالة	٠.٨١	كبيرة	%٨٢.٢	٢.٤٧	٦.٨١	٣٢.٠٧	٢٤٩	مدرس	معوقات ادارة رأس المال الاجتماعي
		كبيرة	%٧٩.٨	٢.٣٩	٧.٣٤	٣١.١٣	١٣٣	استاذ مساعد	
		كبيرة	%٨١.٠	٢.٤٣	٦.٧٦	٣١.٦٠	٨٧	استاذ	

ينضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى وفقاً لمعيار الدرجة العلمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، حول درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الاجتماعي (تخطيط، تنظيم، توجيه وتقويم) ومعوقات إدارته بكليات جامعة الأزهر؛ وقد يرجع ذلك إلى وحدة اللوائح الموجهة للعلاقات داخل الجامعة، مما يعطي الفرصة لمختلف الفئات القيام بإنشاء العلاقات والروابط الاجتماعية.

جدول (١٥) استجابات أفراد عينة الدراسة حول تخطيط رأس المال الاجتماعي

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	العبرة
٦	ضعيفة	٠.٥٨	١.٥٥	١. توجد رؤية مشتركة بين جميع منسوبي الكلية وفقاً لأهدافها المنشودة
٧	ضعيفة	٠.٦٠	١.٤٩	٢. تنمي الكلية ثقافة تشارك الخبرات والمعارف بين منسوبيها
١٢	ضعيفة	٠.٤٧	١.١٧	٣. تتبنى الكلية استراتيجيات تدعم العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المستفيدين
١٠	ضعيفة	٠.٦١	١.٣٦	٤. تضع الكلية برامج لفعاليات متنوعة لزيادة التناغم والانسجام بين المستفيدين (داخليا وخارجيا)
٥	ضعيفة	٠.٧٢	١.٦١	٥. تضع الكلية خطط واضحة لتحسين أوضاع منسوبيها
٩	ضعيفة	٠.٦١	١.٣٨	٦. تستثمر الكلية الفرص لبناء شراكات فاعلة مع أفراد ومؤسسات المجتمع
٢	متوسطة	٠.٧٠	١.٧٤	٧. تلتزم الكلية سياسات النزاهة والعدالة التنظيمية
٣	ضعيفة	٠.٧٠	١.٦٤	٨. تؤسس الكلية للشبكات والروابط الاجتماعية بين المستفيدين (داخليا وخارجيا)
١١	ضعيفة	٠.٥٢	١.٢٦	٩. تشخص الكلية قدرات منسوبيها ومهاراتهم (الأكاديمية/ التنظيمية/ الاجتماعية)
٨	ضعيفة	٠.٦٢	١.٤٣	١٠. تستثمر الكلية القدرات الكامنة (الأكاديمية/ التنظيمية/ الاجتماعية) لدى منسوبيها
٤	ضعيفة	٠.٧٢	١.٦٣	١١. تبني الكلية جسور علاقات متميزة مع الكليات المناظرة
١	متوسطة	٠.٧٢	١.٧٦	١٢. توازن الكلية بين مصالح منسوبيها الخاصة وبين أهدافها

يتضح من الجدول السابق أن:

- جاءت جميع عبارات المحور بدرجة توافر بين ضعيفة ومتوسطة وبأوزان نسبية تراوحت بين (١.١٧)، و(١.٧٦)؛ الأمر الذي يشير إلى الحاجة إلى أن تضع الكليات من أولوياتها التخطيط لرأس المال الاجتماعي، وتوفير البيئة المهيئة لبناء الشبكات الاجتماعية وتفعيلها، فضلا عن استكشاف رأس المال الاجتماعي للأفراد والعمل على الاستفادة منه داخل الكليات وفي تحقيق أهدافها.
- جاءت العبارة (١٢) والتي تنص على " توازن الكلية بين مصالح منسوبيها الخاصة وبين أهدافها " في الترتيب الأول بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٧٦)، وبدرجة توافر متوسطة، ومن ثم ينبغي أن تلتفت إدارة الكليات عند التخطيط لرأس المال الاجتماعي أن تهتم بتحقيق التوازن بين مصالح منسوبيها وبين أهدافها؛ لأن ذلك يضمن بشكل أكبر تحقيق أهدافها، ويدعم من مصداقيتها، خاصة وإن مصالح المستفيدين هي محور المنظمات التي تسعى للتحسين المستمر فيما يعرف بالنتيجة بالعملاء.
- جاءت العبارة (٧) والتي تنص على " تلتزم الكلية سياسات النزاهة والعدالة التنظيمية " في الترتيب الثاني بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٧٤)، وبدرجة توافر متوسطة، الأمر الذي يؤكد على ضرورة وضع سياسات تقوم على النزاهة والعدالة التنظيمية، وذلك لكون ذلك شرطا جوهريا لبناء رأس المال الاجتماعي على أسس سليمة لضمان استمراريته، وهي تمثل عوامل نجاح حرجة لبنائه.
- جاءت العبارة (٨) والتي تنص على " تؤسس الكلية للشبكات والروابط الاجتماعية بين المستفيدين (داخليا وخارجيا) " في الترتيب الثالث بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٦٤)، وبدرجة توافر ضعيفة، مما يشير إلى نقص الاهتمام برأس المال الاجتماعي الهيكلي والذي يقوم أساسا على بناء شبكات وروابط أفقية ورأسية، من شأنها توفير قنوات تواصل تكون إطار لتدفق العلاقات والفهم المشترك وتوجه المصالح المشتركة نحو تحقيق الأهداف والرؤى والتي تمثل الغاية المرجوة من رأس المال الاجتماعي.

- جاءت العبارة (١١) والتي تنص على " تبني الكلية جسور علاقات متميزة مع الكليات المناظرة " في الترتيب الرابع بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٦٣)، وبدرجة توافر ضعيفة، مما يشير إلى ضعف جسور التواصل والعلاقات بين الكليات المتناظرة داخليا وخارجيا، وهو ما قد يفسر ما جاء في الخطة الاستراتيجية للجامعة والتي أشارت إلى غياب دور أصحاب الأعمال فى تدعيم التعليم والبحث العلمي على مستوى البحوث الأساسية والتطبيقية. (جامعة الأزهر، ٢٠١٨، ٧٠)
- جاءت العبارة (٥) والتي تنص على "تضع الكلية خطط واضحة لتحسين أوضاع منسوبيها" في الترتيب الخامس بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٦١)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي يعزو إلى
- جاءت العبارة (١) والتي تنص على " توجد رؤية مشتركة بين جميع منسوبي الكلية وفقاً لأهدافها المنشودة" في الترتيب السادس بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٥٥)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي يشير إلى نقص توافر بُعد هام من أبعاد رأس المال الاجتماعي وهو البعد المعرفي الإدراكي الذي يؤكد بناء رؤية، ومعايير، وقيم مشتركة بين كل منسوبي الكلية، والذي يؤسس أرضية وفهم مشتركة يسهم بفعالية في التواصل واتخاذ القرارات.
- جاءت العبارة (٢) والتي تنص على " تنمي الكلية ثقافة تشارك الخبرات والمعارف بين منسوبيها " في الترتيب السابع بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٤٩)، وبدرجة توافر ضعيفة، مما يشير إلى ضعف اهتمام الكليات بتنمية ثقافة مشجعة على تبادل الخبرات والتشارك المعرفي من شخص لآخر أو من مجموعة لآخرى، وهو ما يعود سلبا على نوعية العلاقات المتوفرة، ولذا لا بد من تنمية ثقافة التشارك المعرفي وتبادل الخبرات مما يحسن من رأس المال الاجتماعي بالكليات.
- جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على "تستثمر الكلية القدرات الكامنة لدى منسوبيها (الأكاديمية/ التنظيمية/ الاجتماعية)" في الترتيب الثامن بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٤٣)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي يشير إلى غياب الاهتمام باستثمار رأس المال الاجتماعي للكلية من خلال الاستفادة منه في دعم الأداء بالكليات. خاصة وأن من نقاط القوة لدي الجامعة توافر كوادر بشرية علمية

متخصصة ومتميزة في كثير من التخصصات العملية، وبعضهم يشاركون في أنشطة مختلفة بمؤسسات المجتمع، ويمكن استثمار طاقاتهم معارفهم وتوظيفها في شركات مجتمعية فاعلة وناجحة؛ وهو ما أشارت إليه دراسة حسين (٢٠٢٠).

- جاءت العبارة (٦) والتي تنص على "تستثمر الكلية الفرص لبناء شركات فاعلة مع أفراد ومؤسسات المجتمع" في الترتيب العاشر بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٣٨)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي يوضح إلى قلة اهتمام الكليات بتحليل بيئتها الخارجية والتعرف على الفرص المتاحة بها واقتناصها واستثمارها من خلال شركات فاعلة تعود بالنفع المادي والمعنوي عليها.

- جاءت العبارة (٤) والتي تنص على "تضع الكلية برامج لفعاليات متنوعة لزيادة التناغم والانسجام بين المستفيدين (داخليا وخارجيا)" في الترتيب العاشر بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٣٦)، وبدرجة توافر ضعيفة، مما يشير إلى ضعف اهتمام الكليات بتنفيذ فعاليات ولقاءات مختلفة بهدف تكوين علاقات وشبكات اجتماعية وتقويتها ومد صلات التعاون بين مختلف الأفراد وجماعات العمل، وكذلك الطلاب والمجتمع الخارجي، مما يساعد على توحيد القناعات وتشكيل الرؤي والقيم المشتركة وهي إحدى الأبعاد الأساسية لرأس المال الاجتماعي.

- جاءت العبارة (٩) والتي تنص على "تشخص الكلية قدرات منسوبيها ومهاراتهم (الأكاديمية/ التنظيمية/ الاجتماعية)" في الترتيب الحادي عشر بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٢٦)، وبدرجة توافر ضعيفة، مما يشير إلى افتقاد الكليات لمرحلة أساسية من مراحل الكشف عن رأس المال الاجتماعي المتوفر لديها بالفعل من خلال تشخيص القدرات والعلاقات لدي منسوبها وتوجيهها نحو مصلحة كل الأطراف، كما أنه يساعدها على تقدير نوعية وتوجهات العلاقات داخل وخارج الكليات.

- جاءت العبارة (٣) والتي تنص على "تتبنى الكلية استراتيجيات تدعم العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المستفيدين" في الترتيب الثاني عشر بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.١٧)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي يشير إلى أن إدارة الكليات لا تجعل من دعم العلاقات الإنسانية هدف تهتم بوضع استراتيجيات له، بل ويتوقف الأمر على الارتجالية، مما يؤثر سلبا على استثمار رأس المال الاجتماعي.

جدول (١٦) استجابات أفراد عينة الدراسة حول تنظيم رأس المال الاجتماعي

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	العبارة
٧	ضعيفة	٠.٥٠	١.٢٨	١. تمتلك الكلية قاعدة معلومات محدثة تجمع كل المستفيدين (داخلياً وخارجياً)
٩	ضعيفة	٠.٥٠	١.٢٥	٢. تقدم الكلية أنشطتها وانجازاتها للمستفيدين بطرق متنوعة
٣	متوسطة	٠.٦٨	١.٦٩	٣. يسود الكلية جو من الثقة التنظيمية بين منسوبيها (أفقية)
٥	ضعيفة	٠.٦٥	١.٥٨	٤. يسود الكلية جو من الثقة التنظيمية بين القيادات والأعضاء (عمودية)
٨	ضعيفة	٠.٥٢	١.٢٨	٥. توزع الكلية المهام والمسؤوليات بما يدعم التوافق بين الافراد أو اللجان والوحدات
٦	ضعيفة	٠.٦١	١.٣٩	٦. توفر الكلية قنوات اتصال متنوعة لمشاركة المستفيدين (داخلياً وخارجياً) في عملية صنع القرار
١	متوسطة	٠.٦٧	١.٧٦	٧. تدعم الكلية مبدأ استقلالية وتمكين فرق العمل في أداء مهامها
٢	متوسطة	٠.٧٠	١.٧٢	٨. تتبنى الكلية سياسة الباب المفتوح في التواصل مع المستفيدين (داخلياً وخارجياً)
٤	ضعيفة	٠.٧٥	١.٦٤	٩. تخفف الكلية من درجة الرسمية والتعقيد بما لا يضر بمصلحة العمل

يتضح من الجدول السابق أن:

- جاءت جميع عبارات المحور بدرجة توافر بين ضعيفة ومتوسطة وبأوزان نسبية تراوحت بين (١.٢٥) و(١.٧٦)؛ الأمر الذي يشير إلى الحاجة إلى أن تعيد الجامعة والكليات في طريقة تنظيم العمل بها، من هيكل تنظيمي، وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وتحديد العلاقات بين الأفراد والأقسام والوحدات المختلفة، فضلاً عن قواعد اختيار القيادات، بما يتوافق مع تنظيم رأس المال الاجتماعي ويعزز من تدفق العلاقات وقوتها داخلياً وخارجياً.

- جاءت العبارة (٧) والتي تنص على " تدعم الكلية مبدأ استقلالية وتمكين فرق العمل في أداء مهامها" في الترتيب الأول بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٧٦)، وبدرجة توافر متوسطة، ومن ثم ينبغي جعل الصلاحيات قرب التنفيذ، وزيادة تمكين فرق العمل خاصة لما لفرق العمل تأثير كبير في بناء واستثمار رأس المال الاجتماعي.
- جاءت العبارة (٨) والتي تنص على " تتبني الكلية سياسة الباب المفتوح في التواصل مع المستفيدين (داخليا وخارجيا)" في الترتيب الثاني بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٧٢)، وبدرجة توافر متوسطة، الأمر الذي يدعو إلى أن تتبني إدارة الكليات سياسات إدارية من شأنها إتاحة الفرصة للتواصل المباشر مع كافة الأطراف لان هذا من شأنه أن يعود بالنفع على كافة الأطراف؛ فمنه زيادة معرفة الإدارة لمحيط ومجريات العمل، وزيادة تفهم المستفيدين للقرارات والتفاعل الإيجابي معه، وكل ذلك يصب في تحقيق أهداف الكلية.
- جاءت العبارة (٣) والتي تنص على "يسود الكلية جو من الثقة التنظيمية بين منسوبيها (أفقية)" في الترتيب الثالث بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٦٩)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي إلى ضعف قوة العلاقات المتبادلة بين العاملين داخل الكليات، وقلة توافر فرص وإرادة تبادل وجهات النظر والذي من شأنه أن يزرع وينمي الثقة بين الأفراد وجماعات العمل، ولذا أكدت دراسة عبدالله (٢٠١٨)، (٩٦٧) أنه لبناء منظمات التعلم لابد من تحسين الثقة بين أعضاء هيئة التدريس ولذا يجب أن يقضي أعضاء هيئة التدريس وقتا في بناء الثقة فيما بينهم، وأن يزودون بعضهم البعض بتغذية راجعة منفتحة وأمينية.
- جاءت العبارة (٩) والتي تنص على " تخفف الكلية من درجة الرسمية والتعقيد بما لا يضر بمصلحة العمل " في الترتيب الرابع بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٦٤)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي يؤكد على اصطبغ العمل الإداري بالكلية بالروتين والبيروقراطية الزائدة عن وهو ما يخنق العمل ويضعف من القدرة على بناء العلاقات المثمرة بين المستويات الإدارية من ناحية، وبين الكليات والمتعاملين معها من ناحية أخرى.

- جاءت العبارة (٤) والتي تنص على "يسود الكلية جو من الثقة التنظيمية بين القيادات والأعضاء (عمودية)" في الترتيب الخامس بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٥٨)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي يعزو إلى ضعف ثقة الأعضاء في القيادات العليا نظرا لقلّة التواصل الرأسي واهتمام الإدارة بالتعرف على المشكلات من الميدان والتعامل معها، وقد أشارت دراسة عبد الله (٢٠١٩، ٩٦٩) فقد أشارت إلى ضعف ثقة أعضاء هيئة التدريس في أن إدارة الجامعة ستعمل في ضوء توصياتهم.
- جاءت العبارة (٦) والتي تنص على "توفر الكلية قنوات اتصال متنوعة لمشاركة المستفيدين (داخليا وخارجيا) في عملية صنع القرار" في الترتيب السادس بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٣٩)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي يعزو إلى قلة استخدام الكليات أساليب تواصل مختلفة تراعي تنوع احتياجات المستفيدين من خدماتها، وهو يتفق مع ما أشارت إليه دراسة الأشقر (٢٠١٢) من قلة دراية أبناء المجتمع ومؤسساته بطبيعة الخدمات التي تقدمها الجامعة، وغياب الثقافة التسويقية.
- جاءت العبارة (١) والتي تنص على "تمتلك الكلية قاعدة معلومات محدثة تجمع كل المستفيدين (داخليا وخارجيا)" في الترتيب السابع بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٢٨)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي يشير إلى افتقار الجامعة إلى وجود قواعد معلومات محدثة عن كافة المستفيدين داخليا وخارجيا على الرغم من أهمية تحليل المعلومات واستخدامها في توجيه العمل بالكلية وبناء القرارات على معلومات صحيحة لتحقيق أهدافها، كما دعت دراسة محمدين وآخران (٢٠١٨) إلى ضرورة تبني إدارة الجامعة نظاما للإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين بما يعني أن كل فرد في الجامعة يمكنه الوصول إلى المعلومات التي يريدها في أي وقت وهو الأمر الذي يعد كأحد النقاط الهامة للتحويل نحو تطبيق الإدارة بالشفافية من أجل البقاء والمنافسة والريادة على الجامعات الأخرى المحلية والإقليمية بل والعالمية أيضا.
- جاءت العبارة (٥) والتي تنص على "توزع الكلية المهام والمسؤوليات بما يدعم التوافق بين الأفراد أو اللجان والوحدات" في الترتيب الثامن بين عبارات المحور،

بوزن نسبي بلغ (١.٢٨)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي يشير إلى أن توزيع لجان العمل بالكليات لا يراعي طبيعة العلاقات بين الأعضاء كما أنها تحتاج إلى مراعاة التوزيع الذي يضمن بناء شبكات اجتماعية جديدة وتقوية علاقات موجودة بالفعل وكل ذلك يساعد في ذوبان التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي.

- جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "تقدم الكلية أنشطتها وإنجازاتها للمستفيدين بطرق متنوعة" في الترتيب التاسع بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٢٥)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي يعزو إلى ضعف تنوع الكلية لعرض أنشطتها وإنجازاتها بما يتناسب مع تنوع المستفيدين وتنوع بيئاتهم، فضلا عن عدم وجود خطط تسويقية للخدمات المختلفة التي تقدمها الكليات، إضافة إلى ضعف متابعة مدى رضا المجتمع محلياً وعالمياً عن الخدمات التي تقدمها الجامعة.

جدول (١٧) استجابات أفراد عينة الدراسة حول توجيه وتقييم رأس المال الاجتماعي

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	العبارات
٤	ضعيفة	٠.٦٢	١.٥٧	١. توجد أساليب تدخل متنوعة لإدارة الصراع بين الأفراد أو جماعات العمل بالكلية
٩	ضعيفة	٠.٦٠	١.٤١	٢. تقدم الكلية مراجعات دورية حول أداء منسوبيها (التغذية العكسية)
٨	ضعيفة	٠.٦٥	١.٤٤	٣. تتعامل الكلية مع آراء المستفيدين ومقترحاتهم وشكاويهم بجدية
٦	ضعيفة	٠.٦٤	١.٤٦	٤. تقدر الكلية مبدأ الاعتراف بالخطأ والاستفادة منه في تطوير الأداء (الفضل الذكي)
٢	متوسطة	٠.٧٦	١.٧١	٥. تساند الكلية الأفراد وجماعات العمل في حل مشكلاتهم وتوفير احتياجاتهم
٣	متوسطة	٠.٧٥	١.٦٧	٦. تكرم الكلية الأداء المتميز من الافراد وجماعات العمل بها
٥	ضعيفة	٠.٦٥	١.٥١	٧. تراجع الكلية برامج تنمية قدرات منسوبيها ومهاراتهم (الأكاديمية/التنظيمية/ الاجتماعية)
٧	ضعيفة	٠.٦٧	١.٤٥	٨. تتبنى الكلية الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل منسوبيها
١	متوسطة	٠.٧٦	١.٧٥	٩. تكفل الكلية حرية ابداء الرأي والتعبير لمنسوبيها
١٠	ضعيفة	٠.٥٣	١.٢٩	١٠. توفر الكلية برامج الإثراء الوظيفي لمنسوبيها

الترتيب	درجة	الاحتراف	الوزن	العبارات
---------	------	----------	-------	----------

يتضح من الجدول السابق أن:

- جاءت جميع عبارات المحور بدرجة توافر بين ضعيفة ومتوسطة وبأوزان نسبية تراوحت بين (١.٢٩) و(١.٧٥)؛ الأمر الذي يشير إلى الحاجة إلى أن تعيد الجامعة والكليات في طريقة توجيهه وتقويم رأس مالها الاجتماعي، من حيث أنماط القيادة، والاتصال، والتدريب، واتخاذ القرار، فضلا عن معايير تقويم الأداء، وبناء نظام حوافز عادل يشجع العمل الجماعي ويقدم مكافآت تتناسب مع الجهود المبذولة.
- جاءت العبارة (٩) والتي تنص على " تكفل الكلية حرية إبداء الرأي والتعبير لمنسوبيها" في الترتيب الأول بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٧٥)، وبدرجة توافر متوسطة، ومن ثم لا بد أن توفر الكليات فرصا وقنوات أكبر تتيح لمنسوبيها إبداء آرائهم والاستفادة منها في تطوير الأداء، فضلا عن أنها وسيلة أساسية لبناء رأس المال الاجتماعي المعرفي والقائم على بناء رؤي واتجاهات وقناعات مشتركة.
- جاءت العبارة (٥) والتي تنص على " تساند الكلية الأفراد وجماعات العمل في حل مشكلاتهم وتوفير احتياجاتهم " في الترتيب الثاني بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٧١)، وبدرجة توافر متوسطة، مما يشير إلى ضرورة اهتمام الكليات بمساندة الأفراد وجماعات العمل بها وتوفير احتياجاتهم وحل مشكلاتهم؛ فالإدارة تعمل من خلال الآخرين وهم لن يقدموا ما لديهم إلا بشعورهم بمساندة الكلية لهم.
- جاءت العبارة (٦) والتي تنص على "تكرم الكلية الأداء المتميز من الأفراد وجماعات العمل بها " في الترتيب الثالث بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٦٧)، وبدرجة توافر ضعيفة، مما يشير إلى أن نظم الحوافز داخل الكليات لا يترتب بالأداء، كما أنه يركز على الفردية دون الجماعية وهو ما يتناقض مع أسس بناء رأس المال الجماعي، وينقص من فرص تشكيل فرق العمل وتفوقها.
- جاءت العبارة (١) والتي تنص على " توجد أساليب تدخل متنوعة لإدارة الصراع بين الأفراد أو جماعات العمل بالكلية " في الترتيب الرابع بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٥٧)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي ضعف استخدام أساليب

إدارة الصراع بما يوجهها لأن تكون وسيلة ايجابية التعاون داخل الكليات، والانتقال من الصراع والتنافس إلى التكامل والتواصل البناء.

- جاءت العبارة (٧) والتي تنص على "تراجع الكلية برامج تنمية قدرات منسوبيها ومهاراتهم (الأكاديمية/التنظيمية/ الاجتماعية)" في الترتيب الخامس بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٥١)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي ضعف إهتمام الكليات بتقويم البرامج التدريبية المقدمة لمنسوبيها بما يمكنها من تطويرها والتعرف على جوانب القصور فيها لكي تحقق أهدافه وتتوافق مع متطلبات التغيير المستمر.

- جاءت العبارة (٤) والتي تنص على "تقدر الكلية مبدأ الاعتراف بالخطأ والاستفادة منه في تطوير الأداء (الفشل الذكي)" في الترتيب السادس بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٤٦)، وبدرجة توافر ضعيفة، وهو ما يشير إلى مبدأ التسلط وتصيد الأخطاء وهو ما ينعكس سلبا على رأس المال الاجتماعي ويزيد من النفور بين الأفراد وجماعات العمل بالكليات.

- جاءت العبارة (٨) والتي تنص على "تتبنى الكلية الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل منسوبيها" في الترتيب السابع بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٤٥)، وبدرجة توافر ضعيفة، مما يشير إلى ضعف إتاحة الفرص لتطبيق لتقديم الأفكار الإبداعية وتبني تنفيذها في الكليات، سواء أكانت من العاملين أو الطلاب أو من المستفيدين خارجيا مما قد ينفوت على الكليات فرص الاستفادة من تلك الأفكار.

- جاءت العبارة (٣) والتي تنص على "تتعامل الكلية مع آراء المستفيدين ومقترحاتهم وشكاويهم بجدية" في الترتيب الثامن بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٤٤)، وبدرجة توافر ضعيفة، مما يشير إلى أن سبل التواصل بين الكليات ومستفيديها ليست على المستوى المطلوب، الأمر الذي يقلل من قدرة الكلية على معرفة مشكلاتهم والتعامل معها بإيجابية، وبالتالي يفوت عليه فرص اكتشاف الأخطاء وتصحيحها فضلا عن كونه يقلل الثقة بين الكلية ومستفيديها، وقد أكدت دراسة إبراهيم (٢٠١٢، ٣٢) على ضعف شعور أعضاء هيئة التدريس بوجود قنوات اتصال مفتوحة بالكلية تسمح بالتعامل السريع مع إدارة الكلية.

- جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "تقدم الكلية مراجعات دورية حول أداء منسوبيها (التغذية العكسية)" في الترتيب التاسع بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ

(١.٤١)، وبدرجة توافر ضعيفة، الأمر الذي يعزو إلى عدم وجود نظم تغذي عكسية فعالة تستطيع أن تقدم مراجعات فورية ودورية للعاملين مما يوجه أدائهم ويشعرهم باهتمام الكليات بتصحيح الأداء وليس تصيد الأخطاء، وهو ما ينفق مع ما ورد في الخطة الاستراتيجية للجامعة والتي أشارت إلى أنه لا يناقش المسؤولون مؤشرات نتائج تقييم الأداء لكل جانب مع العاملين المعنيين. (جامعة الأزهر، ٢٠١٨، ٧٢)

- جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على " توفر الكلية برامج الإثراء الوظيفي لمنسوبيها" في الترتيب العاشر بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (١.٢٩)، وبدرجة توافر ضعيفة، مما يشير إلى قلة البرامج التدريبية التي تقدمها الكليات للأثراء الوظيفي للعاملين بها، وأن هذه البرامج معظمها نمطية ولا تتفق في أغلب الأحوال مع الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.

جدول (١٨) استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي

الترتيب	درجة المه افقة	الانحراف المعيارى	الوزن النسبى	العبارة
٨	متوسطة	٠.٦٣	٢.٣٣	١. انتشار النزعة الفردية والاعزالية بين منسوبي الكلية
٧	كبيرة	٠.٦٣	٢.٣٥	٢. تفشي السلبية واللامبالاة بين منسوبي الكلية
٥	كبيرة	٠.٥٨	٢.٦٠	٣. شيوع انماط الشللية وتغليب المصالح الشخصية
٦	كبيرة	٠.٥٨	٢.٥٧	٤. غياب نظام الحوافز المبني على تحفيز العمل الجماعي
١٣	متوسطة	٠.٥٩	٢.١٨	٥. انفصال الإدارة عن البيئة الداخلية والخارجية للعمل
١١	متوسطة	٠.٦٨	٢.٢٩	٦. تجاهل الإدارة لمشكلات المستفيدين (داخليا وخارجيا)
٩	متوسطة	٠.٦٤	٢.٣٢	٧. قلة وعي الإدارة بأهمية رأس المال الاجتماعي في تطوير الأداء
٢	كبيرة	٠.٥٤	٢.٦٤	٨. ضعف بناء رؤى مشتركة وتوجه عام بين المستفيدين (داخليا وخارجيا)
٣	كبيرة	٠.٥٤	٢.٦١	٩. سيادة أنماط قيادية غير داعمة لبناء رأس المال الاجتماعي مثل (التسلط / فرق تسد)
١	كبيرة	٠.٥٠	٢.٦٨	١٠. ضعف اهتمام الكلية بالتواصل مع المستفيدين من خدماتها وتلبيتها
١٢	متوسطة	٠.٥٧	٢.٢٥	١١. ضعف توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع متطلبات إدارة رأس المال الاجتماعي
١٠	متوسطة	٠.٦٩	٢.٣٢	١٢. جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل الكلية

٤	كبيرة	٠.٥٤	٢.٦٠	١٣. ضعف تفعيل اتفاقيات التعاون والشراكة بين الكلية ومؤسسات المجتمع
---	-------	------	------	--

يتضح من الجدول السابق أن:

- جاءت جميع عبارات المحور بدرجة توافر بين متوسطة وكبيرة وبأوزان نسبية تراوحت بين (٢.٦٨) و(٢.١٨)؛ الأمر الذي يشير إلى حدة وجود معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر، ويؤكد على نقص الوعي بأهمية رأس المال الاجتماعي ودوره في تسهيل العمل، فضلا عن قلة الإهتمام بإدارة رأس المال الاجتماعي.
- جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على "ضعف اهتمام الكلية بالتواصل مع المستفيدين من خدماتها وتبليتها" في الترتيب الأول بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (٢.٦٨)، وبدرجة توافر كبيرة، الأمر الذي يعزو إلى قلة وجود آليات تعاون للتواصل الدائم والفعال وتبادل وجهات النظر بين كليات الجامعة والمستفيدين منها (داخليا وخارجيا)، فضلا عن ضعف استخدام نظم التواصل الحديثة في بناء شبكات تواصل دائمة وفعالة مع أطراف المجتمع المختلفة.
- جاءت العبارة (٨) والتي تنص على "ضعف بناء رؤي مشتركة وتوجه عام بين المستفيدين (داخليا وخارجيا)" في الترتيب الثاني بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (٢.٦٤)، وبدرجة توافر كبيرة؛ وقد يرجع ذلك قلة الاهتمام بالتحديد السليم لجميع المستفيدين من كليات الجامعة وتشكيل وسائل للتواصل الدائم معهم للوقوف على احتياجاتهم، وآرائهم وترجمتها في صورة خدمات ذات جودة، كما أن ذلك يتأثر بما أشارت إليه دراسة السمذوني (٢٠١٨) من غموض دور الجامعة في مجال خدمة المجتمع لدى بعض منسوبي جامعة الأزهر.
- جاءت العبارة (٩) والتي تنص على "سيادة أنماط قيادية غير داعمة لبناء رأس المال الاجتماعي مثل (التسلط / فرق تسد)" في الترتيب الثالث بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (٢.٦١)، وبدرجة توافر كبيرة؛ من حيث ضعف الاهتمام بالعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادات والأعضاء، وهو ما يتفق مع دراسة زكي (٢٠١٦)

والتي أظهرت أن من معوقات تطبيق القيادة التحويلية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر ضعف مستوي الاهتمام من قبل رئيس القسم بمشاعر الأعضاء بالأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، و تندي مستوي مهارات الاتصال لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، وهو ما دعي الجامعة في خطتها الاستراتيجية أن نصت على الحاجة إلى وضع معايير موضوعية لاختيار القيادات التي تراعى مشاركة المرؤوسين. (جامعة الأزهر، ٢٠١٨، ٧١)

- جاءت العبارة (١٣) والتي تنص على "ضعف تفعيل اتفاقيات التعاون والشراكة بين الكلية ومؤسسات المجتمع" في الترتيب الرابع بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (٢.٦٠)، وبدرجة توافر كبيرة؛ وهو ما ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة حسين (٢٠٢٠، ٧٢٩) والتي أشارت إلى غياب استثمار وتسويق الشراكات المجتمعية بالجامعة بشكل يتسق مع مكانتها وحجمها في المجتمع المحلي والعالمي، كما يظهر بوضوح من خلال قلة عدد المشاريع البحثية (والتي بلغت (٢٩) بحثيا خلال الفترة ٢٠١٢-٢٠٢١م (جامعة الأزهر، ٢٠١٩، ٦١-٦٧)؛ وهو يعد عددا قليلا مقارنة بعدد الباحثين بالجامعة والبالغ عددهم (١٥٠٥٤) (جامعة الأزهر، ٢٠٢٠، ١٣) ما بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، كما يعد قليلا مقارنة بعدد مشروعات جامعة عيش شمس والتي بلغت خلال الفترة من ٢٠٠٩ - ٢٠٢١ (١٤٠) مشروعا (University, A. 2021)، كما يتفق مع دراسة السمودني (٢٠١٨، ١٢٦) والتي أظهرت عزوف المؤسسات الخاصة عن إبرام عقود شراكة مع جامعة الأزهر لخدمة المجتمع للنظرة الاستثمارية الضيقة لكثير منها.

- جاءت العبارة (٣) والتي تنص على "شروع أنماط السلبية وتغليب المصالح الشخصية" في الترتيب الخامس بين عبارات المحور، بوزن نسبي بلغ (٢.٦٤)، وبدرجة توافر كبيرة؛ الأمر الذي يشير إلى ضعف اهتمام إدارة الكليات على جماعات التنظيم غير الرسمي داخلها وفهم أهدافها والتعرف على القيادات غير الرسمية، وجذبها لدمجها في التنظيم الرسمي بما يسمح بأن يكون داعما لتحقيق أهداف الكلية ورؤيتها ويقلل من المقاومة للتغير والصراعات السلبية.

- جاءت العبارة (٤) والتي تنص على " غياب نظام الحوافز المبني على تحفيز العمل الجماعي" في الترتيب السادس بين عبارة المحور، بوزن نسبي بلغ (٢.٥٧) وبدرجة توافر كبيرة؛ وما ما يتفق مع ما جاء في الخطة الاستراتيجية للجامعة والتي بنيت أن من نقاط الضعف في محوري أعضاء هيئة التدريس والبحث العلمي؛ عدم وضوح مبدأ المكافأة مقابل الإنجاز، ضعف الدعم المالي الذي تقدمه الجامعة لإجراء البحوث (نظرية - تطبيقية) (جامعة الأزهر، ٢٠١٨، ٦٩-٧٠)، كما يتفق مع دراسة عبدالله (٢٠٢٠) والتي أكدت على ضعف مستوي العمل الفريقي أو الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

- جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "تفشي السلبية واللامبالاة بين منسوبي الكلية" في الترتيب السابع بين عبارة المحور، بوزن نسبي بلغ (٢.٣٥) وبدرجة توافر كبيرة؛ وهو ما قد يفسر ما جاء في الخطة الاستراتيجية للجامعة من نقاط الضعف في محور أعضاء هيئة التدريس والتي أشارت إلى تباطؤ أعضاء هيئة التدريس في التفاعل مع نظم التطوير وضمان الجودة (جامعة الأزهر، ٢٠١٨، ٦٩)، إلا أن هذا الأمر قد يكون مرجعه إلى ضعف نظم التحفيز الداخلية من الجامعة للكليات الحاصلة الاعتماد من الهيئة القومية، وضعف العائد منها على أعضاء هيئة التدريس.

- جاءت العبارات (٧) وتنص " قلة وعي الإدارة بأهمية رأس المال الاجتماعي في تطوير الأداء"، و(١٢) وتنص على " جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل الكلية"، و(٦) وتنص على " انفصال الإدارة عن البيئة الداخلية والخارجية للعمل"، و(١١) وتنص على " ضعف توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع متطلبات إدارة رأس المال الاجتماعي"، و(٥) وتنص على " انفصال الإدارة عن البيئة الداخلية والخارجية للعمل"، في الترتيب التاسع والعاشر والحادي عشر والثاني عشر، والثالث عشر على التوالي، وجميعها بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يدعو إلى ضرورة توعية القيادات بأهمية رأس المال الاجتماعي ودوره في تطوير رأس المال الاجتماعي، مع العمل على حل تقادم اللوائح وقوانين العمل بالجامعة فليس معقولا أن تظل الجامعة تعمل وفقا لقانون من ١٩٦١م، وهو ما يفسر قلة توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع متطلبات التغيير وهو ما أبرزته الخطة الاستراتيجية للجامعة فقد دعت الحاجة إلى

تحديث الهيكل التنظيمى بما يواكب التغيرات العالمية ويحقق سهولة الاتصال.(جامعة الأزهر، ٢٠١٨، ٧١).

آليات تعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي ومعوقاتها بكليات جامعة الأزهر

في ضوء الإطار النظري للدراسة وما توصلت إليه من نتائج في دراستها الميدانية، قام الباحثان بوضع مجموعة من الآليات وفقاً لأبعاد إدارة رأس المال الاجتماعي (تخطيط رأس المال الاجتماعي/ تنظيم رأس المال الاجتماعي/ توجيه وتقويم رأس المال الاجتماعي) بهدف تعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر بما يسهم في تحقيق أهدافها المنشودة وتعظيم قدراتها المؤسسية ودعم ميزاتها التنافسية والاستثمار الأمثل لمواردها.

أولاً: آليات تعزيز (تخطيط رأس المال الاجتماعي) بكليات جامعة الأزهر:

- أ- تشخص الكلية قدرات منسوبيها ومهاراتهم وفقاً لأبعاد رأس المال الاجتماعي (الإدراكي، والعلائقي، والهيكلية)، من خلال استخدام أدوات متنوعة مثل استطلاعات الآراء والمقابلات والملاحظة المباشرة ونتائج التغذية العكسية.
- ١- ويتم قياس البعد الإدراكي من خلال مجموعة من المؤشرات ينبغي أن يتحلى بمعظمها منسوبي الكلية، والمتمثلة في:
 - مستوى لغة الحوار الفعالة (مع الزملاء، أو القيادات، أو الطلاب، أو المستفيدين بشكل عام).
 - مستوى الانطواء تحت الرؤية المشتركة للكلية وعدم الخروج عليها تصريحاً أو تلميحاً.
 - مستوى الأهداف الجماعية ودرجة تحققها لدى منسوبي الكلية.
 - مستوى القيم المشتركة والالتزام بالمبادئ والأعراف الجامعية الأصيلة.
 - مستوى الانتماء المؤسسي ودرجة تغليب المصلحة العامة للكلية على المصالح الشخصية.
- ٢- ويتم قياس البعد العلائقي من خلال مجموعة من المؤشرات ينبغي أن يتحلى بمعظمها منسوبي الكلية، والمتمثلة في:

- مستوى قبول الآخر واحترامه، والآخر هنا كل الأطراف ذات الصلة (القريبة والبعيدة) بالكلية.
- مستوى الثقة العمودية أو الرأسية بين القيادات (عميد، وكيل، رئيس قسم، رئيس وحدة، رئيس كمنترول، رئيس فريق عمل أو لجنة) وبين المستفيدين داخليا وخارجيا.
- مستوى الثقة الجانبية أو الأفقية بين الأعضاء بعضهم البعض داخل الكلية بشكل عام، أو داخل القسم، أو الوحدة أو الفريق أو اللجنة أو الكمنترول وغيرها من جماعات العمل.
- مستوى العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء جماعات العمل ومستوى الإنجاز.
- مستوى قوة العلاقة وتكرارها بين المستفيدين داخليا وخارجيا ومستوى توسيعها أو انحسارها.
- جدوى بروتوكولات التعاون والمشروعات المشتركة ومستوى زيادتها وعائدها على الكلية ومنسوبيها.
- ٣- ويتم قياس البعد الهيكلي من خلال مجموعة من المؤشرات ينبغي أن يسهل وجودها الهيكل بالكلية، والمتمثلة في:
 - مستوى توسيع شبكة علاقات الأفراد من حيث العدد والكثافة (معادلات العضوية).
 - مستوى تنوع قنوات الاتصال (الرسمية وغير الرسمية) بين المستفيدين داخليا وخارجياً.
 - مستوى التسهيلات والخدمات المساندة التي يقدمها الهيكل للمستفيدين داخليا وخارجياً.
 - لجان أو وحدات لإدارة العلاقات داخل الكلية (لجان للتواصل مع المعارين ومع ذوي البعثات والمهام العلمية ومع المستفيدين وأصحاب المصالح المشتركة)

ب- تشخص الكلية قدرات منسوبيها ومهاراتهم وفقاً لاهتماماتهم (الأكاديمية، والتنظيمية، والاجتماعية)، من خلال استخدام أدوات متنوعة مثل استطلاعات الآراء والمقابلات والملاحظة المباشرة ونتائج التغذية العكسية.

١- قياس وتشخيص رأس المال الاجتماعي لمنسوبي الكلية من الناحية الأكاديمية:

- تعرف المجالات ذات الاهتمام لكل عضو من منسوبي الكلية في مجال التخصص وغيره.

- تعرف جملة الأعمال المنشورة أو طور الإعداد لكل عضو من منسوبي الكلية (كتب، أبحاث علمية، مقالات).

- تعرف المجالات العلمية المتصل بها (نشرًا أو تحكيمًا أو عضوية).

- تعرف المؤسسات التعليمية والبحثية والتدريبية والاستشارية المتصل بها.

- تعرف الأنشطة العلمية التي شارك فيها (مؤتمرات، ورش عمل، دورات تدريبية، مهمات علمية، بعثات)

- تعرف مستوى إجادته للغات الأجنبية، ومدى استخدامه وتوظيفه للوسائط والوسائط التكنولوجية الحديثة.

٢- قياس وتشخيص رأس المال الاجتماعي لمنسوبي الكلية من الناحية التنظيمية:

- تعرف مستوى الإلمام بالقوانين واللوائح والتشريعات المنظمة للعمل بكليات جامعة الأزهر، ودرجة الاستيعاب لتفاصيلها ودقة تنفيذها، والوقوف على ثغراتها والتحذير منها.

- تعرف مستوى القدرة على توزيع المهام وتقسيم العمل وتحديد الاختصاصات ومراعاة المستويات التنظيمية وفقاً لمبدأ تدرج السلطة.

- تعرف الأنشطة التنظيمية التي شارك فيها (قيادة أو عضوية (لجان، أو فرق عمل، أو وحدات، أو كمنتروليات امتحانية) على مستوى القسم، أو الكلية، أو الجامعة، أو خارجها، ومستوى الأداء والفاعلية.

- ٣- قياس وتشخيص رأس المال الاجتماعي لمنسوبي الكلية من الناحية الاجتماعية:
- تعرف حجم العلاقات وقوتها مع أعضاء من كليات مناظرة، بما يمكن توظيفه في بناء جسور العلاقة والروابط وتحسينها مع هذه الكليات.
 - تعرف العلاقات الاجتماعية القوية مع المؤسسات الحكومية، أو الخاصة، أو رجال الأعمال، أو برلمانيين وغيرهم ممن يمكن أن يساعدوا في تحقيق الكلية لرؤيتها ورسالتها وأهدافها.
 - تعرف الأنشطة الاجتماعية التي شارك فيها (عضوية أندية اجتماعية ورياضية، عضوية مؤسسات اجتماعية وخيرية).
 - تعرف الانتماء الإقليمي لكل عضو من منسوبي الكلية (وجه القبلي، وجه البحري، ساحلي، صحراوي).
- ج- إيجاد رؤية مشتركة بين جميع المستفيدين من الكلية (داخلياً وخارجياً)
- ١- مراعاة التوازن بين أهداف الكلية وأهداف المستفيدين، بما يعود بالنفع على جميع الأطراف.
 - ٢- التزام سياسات ومبادئ العدالة والنزاهة، بما يدعم الثقة والانتماء بين المستفيدين (داخلياً وخارجياً).
 - ٣- إقامة الفعاليات المتنوعة، بما يسهم في بناء صورة ذهنية متكاملة يجتمع حولها كل المستفيدين بالكلية.
- د- تنمية ثقافة تشارك الخبرات والمعارف والمهارات بين منسوبي الكلية.
- ١- تهيئة البيئة الفعالة للشبكات والروابط الاجتماعية بين منسوبي الكلية (داخل الكلية / المعارين / ذوو المهمات العلمية والبعثات)، بما يسهم في مشاركة مواد علمية وأفكار بحثية ومناقشة اتجاهات حديثة في مجالات التخصص ودعوات للاشتراك بمؤتمرات علمية وندوات وورش عمل.
 - ٢- تشجيع الأبحاث المشتركة والبيئية بما يسهم في تشارك الخبرات والمعارف والمهارات بين منسوبي الكلية.

- هـ- بناء علاقات إيجابية بين المستفيدين وأصحاب المصالح المشتركة.
- ١- صياغة رؤية للتحسين المستمر لأوضاع منسوبي الكلية (الشخصية والاجتماعية) وتدبير وسائل تحقيقها على المدى القريب والبعيد.
 - ٢- توسيع شبكات التواصل بين المستفيدين (داخلياً وخارجياً)، ودعم الروابط الاجتماعية.
 - ٣- بناء جسور علاقات مع الكليات المناظرة، بما يسهم في الاستثمار الأمثل للموارد ويحقق قيمة مضافة لجميع الأطراف.
- و- استثمار الفرص (الحالية والمتوقعة) لبناء شراكات فعالة مع مؤسسات المجتمع المختلفة وأفراده
- ١- الاستفادة من نتائج تحليل وتشخيص البيئة الخارجية (العامة والخاصة)، واستخدام الأدوات والأساليب التخطيطية المناسبة.
 - ٢- صياغة مجموعة من المبادرات للأنشطة ومجالات العمل المشترك لعرضها على المستفيدين الخارجيين وأصحاب المصالح المشتركة.
- ثانياً: آليات تعزيز (تنظيم رأس المال الاجتماعي) بكليات جامعة الأزهر:
- أ- بناء مجموعة من الروابط والشبكات المتنوعة تسهم في تعظيم العائد من رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر:
 - ١- التوظيف الفعال لبرامج التواصل الاجتماعي مثل (الواتساب، الفيس بوك، تويتر، زووم، تليجرام) وغيرها من الوسائط الحديثة التي توسع من الروابط والشبكات وتزيدها قوة وعمقاً، وتشكيل لجان وفرق عمل تعمل على التنسيق بين مجموعات التواصل، وتنظم ورش ولقاءات وفعاليات.
 - ٢- التسويق الجيد لأنشطة الكلية وانجازاتها للمستفيدين بطرق متنوعة، وتقديمها للمستفيدين (داخلياً وخارجياً) من خلال هذه الروابط والشبكات بما يسهم في تأسيس قيمة مضافة للكلية.
 - ٣- تنويع المنشورات الترويجية بحسب اهتمامات المستفيدين وأصحاب المصالح المشتركة.

ب- بناء قاعدة معلومات محدثة بشكل دوري ومستمر، تجمع كل المستفيدين (داخلياً وخارجياً):

١- تشمل القاعدة على بيانات جميع المستفيدين (داخلياً وخارجياً)، وأصحاب المصالح المشتركة والمؤسسات ذات العلاقة.

٢- تشمل القاعدة على بيانات تتعلق بمجموعة المهارات والقدرات والخبرات والمعارف والعلاقات في الأبعاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي (الادراكي والعلائقي والهيكلية) لكل المستفيدين.

٣- تشمل القاعدة على أهم الروابط المشتركة بين الكلية وبعض المؤسسات الحكومية أو الخاصة أو الأفراد، والعمل على توسيع هذه الروابط وتعميقها وتعظيم العائد منها بما يحقق الأهداف المنشودة لكل الأطراف.

ج- تنمية مناخ تنظيمي إيجابي وفعال من خلال دعم الثقة الجانبية (الأفقية) بين الأفراد بعضهم البعض أو الأقسام الأكاديمية أو الوحدات التنظيمية والإدارية، ودعم الثقة العمودية بين القيادات (عميد/ وكلاء/ رؤساء أقسام/ رؤساء وحدات ولجان وفرق عمل/ أمين عام الكلية) ومنسوبي الكلية (الأكاديميين والإداريين)، وتبني قيادات الكلية سياسة الباب المفتوح في التواصل مع المستفيدين (داخلياً وخارجياً).

د- المرونة التنظيمية من خلال قدرة الهيكل التنظيمي على مواكبة المتغيرات والمستجدات باستحداث وحدات تنظيمية أو حذفها أو دمجها مع وحدات أخرى، والتخفيف من درجة الرسمية والتعقيد بما لا يضر بمصلحة العمل، ودعم الهيكل لاستقلالية وتمكين فرق العمل في أداء مهامها، وتفويض السلطات، والتوسع في التنظيم الأفقي والشبكي بما يخفف الأعباء عن كاهل إدارة الكلية وفي نفس الوقت يتيح الفرصة للأعضاء بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر.

هـ- الثقافة التنظيمية الداعمة لتعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر والتي تعمل على سيادة العمل الجماعي والتعاوني عند أداء المهام (فرق

العمل/ اللجان/ الوحدات/ المجالس)، ودعم التجميع التلقائي وتقاسم أهداف واضحة ومشاركة من خلال قدرة الثقافة التنظيمية على تنمية القدرة على التكيف وإدارة التغيير وفقاً للسياق الاجتماعي والتنظيمي.

و- الاستفادة من الاتصالات غير الرسمية من خلال التحقق من أهداف التنظيمات غير الرسمية بالكلية وتقييمها بما يحقق أهداف الكلية ويتناسب مع صالح العمل ويقلل من حدة الصراعات والنزاعات، تفويض بعض الصلاحيات لمنسوبي الكلية ذوي العلاقات المتميزة مع المستفيدين الخارجيين (مؤسسات أو أفراد) لتأسيس روابط وعلاقات باسم الكلية وفقاً لضوابط وقواعد محددة، الانفتاح على المستفيدين والمجتمع الخارجي وبناء علاقات مستمرة من خلال توظيف الاتصالات غير الرسمية بما يعزز من إدارة رأس المال الاجتماعي بالكلية.

ثالثاً: آليات تعزيز (توجيه رأس المال الاجتماعي وتقويمه) بكليات جامعة الأزهر:

أ- نمط القيادة السائد بالكلية: يسهم النمط القيادي السائد بالكلية في تعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي بالكلية من خلال:

١- تبني القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية لأنماط تعتمد على المشاركة الفعالة للأعضاء مثل (القيادة التحويلية/ التوزيعية/ الريادية) والتي تضمن حرية التعبير عن الآراء للجميع، وتقبل المقترحات ذات الجدوى، وتبنى قيادات الصف الثاني، وتزويد من الانتماء والولاء التنظيمي لجميع منسوبي الكلية.

٢- تنويع أساليب التدخل (الحزم وتطبيق اللوائح/ المساندة ومراعاة الظروف الشخصية والاجتماعية/ النصح والإرشاد والتوجيه/ مراعاة السياق الاجتماعي والتنظيمي/ دعم العلاقات الإنسانية وغيرها من أساليب التدخل) من قبل القيادات لتحقيق الأهداف وإنجاز المهمات وحل المشكلات وفقاً للموقف والعوامل المؤثرة بما يضمن تحقيق أفضل النتائج والممارسات.

٣- تقدير القيادات لمبدأ الاعتراف بالخطأ من قبل الأعضاء والعمل على الاستفادة من ذلك في تطوير الأداء (الفضل الذكي)، من خلال ممارسات التغذية العكسية الفردية الجماعية داخل الكلية ودعم القيادة لها.

ب- التحفيز وتعزيز الجهود: يعد التحفيز عامل النجاح الأهم في إدارة رأس المال الاجتماعي وتميمته بالكلية، ويمكن للقيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية تبني مجموعة من الأنشطة والممارسات التحفيزية للأعضاء بما يسهم في تعزيز إدارة رأس المال الاجتماعي بالكلية من خلال:

١- تبني الأفكار الإبداعية (على المستوى الشخصي أو المستوى المؤسسي) ودعمها ومساندة أصحابها لتحقيقها، والسعي نحو تذليل العقبات أو المشكلات التي تحول دون تنفيذها سواء أكانت متعلقة بالموافقات أو تسهيلات من المستويات التنظيمية العليا أو متعلقة بالموارد المادية والمالية.

٢- ربط الحوافز بالأداء المقدم من الأعضاء ومدى جدواه ومناسبته لما تنشده إدارة الكلية في الوظائف الثلاثة (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) وفقاً لأهداف الكلية ورسالتها.

٣- تكريم الكلية للأداء المتميز من منسوبيها (أعضاء هيئة تدريس داخل الكلية أو معارين أو في مهمات علمية وبعثات/ موظفين وعمال وفنيين/ طلاب)، وتكريم أصحاب المصالح المشتركة والمستفيدين ذوي العلاقة المستمرة والفاعلة مع الكلية بما يعزز من هذه العلاقات ويزيده ثباتاً وعمقا ويعظم من عائدها.

٤- توفير برامج للتنمية المهنية المستدامة لمنسوبي الكلية، وتبني الاستراتيجيات الناجحة في عمليات الاثراء الوظيفي للأعضاء.

ج- الرقابة والتقييم: تتضمن عملية الرقابة والتقييم أدوات التحقق والتأكد من جودة المخرجات وتحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن أن تتحقق الكلية من جودة إدارتها لرأس المال الاجتماعي من خلال:

١- تقديم مراجعات دورية حول الأداء الحالي ومدى اقترابه أو بعده من الأداء المنشود، واتخاذ الإجراءات المناسبة، مع الأخذ في الاعتبار أن الفائدة ليست فورية لرأس المال الاجتماعي.

٢- مراجعة برامج تنمية قدرات ومهارات منسوبي الكلية بما يسهم في عمليات التحسين المستمر وتعزيز السمعة الأكاديمية للكلية لدي المجتمع والمستفيدين وأصحاب المصالح المشتركة.

٣- تقييم مستوى الشراكات وبرتوكولات التعاون والاتفاقيات مع أصحاب المصالح المشتركة والمستفيدين من الخارج، وتحديد أكثرها نشاطا وفاعلية.

٤- مراجعة السياق الاجتماعي والتنظيمي بالكلية وتقييمه من حيث مستوى تعزيزه لتنمية الشعور بالهوية والأهداف والقيم المشتركة، والثقة العمودية والجانبية، والتفاعل، وتبادل المعرفة.

رابعاً: معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر، وسبل التغلب عليها:
خرجت الدراسة ببعض معوقات إدارة رأس المال الاجتماعي بكليات جامعة الأزهر، وفيما يلي تلك المعوقات وسبل التغلب عليها:

- انتشار النزعة الفردية والانعزالية بين منسوبي الكلية: وبالتالي يجب تأسيس الشبكات والروابط التي تزيد من التواصل بين جميع العاملين بالكلية، واقامة الفاعليات المختلفة ودعوة جميع منسوبي الكلية إليها، مما قد يسهم في نشر ثقافة التشارك والتعاون
- تفشي السلبية واللامبالاة بين منسوبي الكلية: وبالتالي لابد من الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالكليات مما يزيد من اهتمامه وولائهم للعمل لشعورهم أن لهم قدرة على صياغة واختيار قرارات واستراتيجيات التنفيذ بالكلية.
- شيوع انماط الشللية وتغليب المصالح الشخصية: وبالتالي ينبغي اهتمام الادارة بدمج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي، مع ضرورة التوازن بين بين المصالح الخاصة والعامة.
- غياب نظام الحوافز المبني على تحفيز العمل الجماعي: وبالتالي ينبغي وضع نظم تحفيز تركز على تفعيل العمل الجماعي، وتكأفي على العمل الفريقي مما يدعم من الترابط بين الأفراد.
- انفصال الإدارة عن البيئة الداخلية والخارجية للعمل: وبالتالي لابد من اهتمام إدارة الكلية بوضوح خطط واستراتيجيات تزيد من ارتباطها ونفاعها مع جميع

- عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ومما يساعد على ذلك استخدام ادوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية لاستكشاف واقعها والوقوف على امكانياتها.
- **تجاهل الإدارة لمشكلات المستفيدين (داخليا وخارجيا):** وبالتالي لابد من وضع نظام يتيح فرص أمام جميع المستفيدين من تقديم شكاوهم وتحليلها والتعرف على اسبابها، والاهتمام بحلها، الأمر الذي يزيد من مصداقية الإدارة ويساهم في تنمية واستثمار علاقاتها مع كافة المستفيدين داخليين وخارجيا.
 - **قلة وعي الإدارة بأهمية رأس المال الاجتماعي في تطوير الأداء:** ولذا لابد من اقامة فعاليات وندوات لبيان أهمية رأس المال الاجتماعي كأحد مواد التنظيم الاجتماعي، ومصدراً كامناً للقيمة، يمكن العمل على تقويته وتدعيمه وتحويله إلى أهداف إستراتيجية مثمرة، خاصة، الامر الذي يحسن من طبيعة العلاقات بين جميع العاملين والمستويات الإدارية المختلفة، مما ينعكس ايجابا على أداء الكليات ككل.
 - **ضعف بناء رؤي مشتركة وتوجه عام بين المستفيدين (داخليا وخارجيا):** وبالتالي لابد من الاهتمام بتبادل الأفكار والتواصل المستمر لتقريب وجهات النظر وبناء رؤي وتوجهات مشتركة، الأمر الذي يدعم من فرص الالتفاف حولها لتحويلها إلى واقع ولضمان المساندة والدعم، فضلا عن كونها تمثل إطار لوضع السياسات واتخاذ القرارات لضمن سيرها وفقا لما اتفق عليه بين جميع الاطراف داخليا وخارجيا
 - **سيادة أنماط قيادية غير داعمة لبناء رأس المال الاجتماعي مثل (التسلط / فرق تسد):** وبالتالي توصي الدراسة بضرورة تدريب القيادات المختلفة بالجامعة على مهارات القيادات الداعمة للمشاركة والتفاعل والتواصل البناء.
 - **ضعف اهتمام الكلية بالتواصل مع المستفيدين من خدماتها وتبليتها:** وبالتالي يجب العمل على توفير آليات للتواصل الدائم والفعال وتبادل وجهات النظر بين كليات الجامعة والمستفيدين منها (داخليا وخارجيا)، واستخدام نظم التواصل الحديثة في بناء شبكات تواصل دائمة وفعالة مع أطراف المجتمع المختلفة.

- **قلة توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع متطلبات إدارة رأس المال الاجتماعي:**
ومن ثم ينبغي هياكل تنظيمية تزيد من مرونة العمل مثل التنظيم الأفقي والشبكي، مما يزيد من تمكين العاملين وتفويضهم وجعل الصلاحيات قرب التنفيذ.
- **جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل الكلية:** وبالتالي ينبغي توفير المرونة في اللوائح المنظمة للعمل داخل الكلية، مما يسهم في تقليل البيروقراطية وبالتالي سيولة العمل وانسيابيته.
- **ضعف تفعيل اتفاقيات التعاون والشراكة بين الكلية ومؤسسات المجتمع:**
وبالتالي يجب حصر اتفاقيات وبرتوكولات التعاون ووضع اجراءات لتفعيل تلك الاتفاقيات وتطبيقها.

قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية :

- إبراهيم، أحمد السيد إبراهيم. (٢٠١٢ يناير). دور المناخ التنظيمي في نشر ثقافة الجودة لدي أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر بالدقهلية. مجلة كلية التربية بينها، ١٩ (٢)، كلية التربية، جامعة بنها، ١-٤٣.
- أبو النصر، حسن محمد حسن. (٢٠١٨). معوقات التغيير التنظيمي بكليتي التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- الأشقر، أحمد محمد عبدالسلام. (٢٠١٢). تصور مقترح لتسويق الخدمات الجامعية لجامعة الأزهر في ضوء بعض الخبرات المعاصر. رسالة ماجستير، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- بلحنافي، أمينة، فيصل، مختار. (٢٠١٧). إشكالية رأس المال الاجتماعي بين المفهوم والقياس. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، ٩، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ١٢١-١٤٨.
- بورتيز، أليخاندرو. (٢٠١٩). رأس المال الاجتماعي أصوله وتطبيقاته في علم الاجتماع الحديث. مجلة عمران، ٢٧ (٧)، المركز العربي للأبحاث ودراسات السياسات، ترجمة ثائر ديب، ١٢١-١٥٠، (العمل الأصلي نشر في عام ١٩٩٨). متاح على <https://omran.dohainstitute.org/ar/issue027/Pages/art6.aspx>
- جامعة الأزهر. (٢٠١٨). الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير ٢٠١٨ - ديسمبر ٢٠٢٢).
- جامعة الأزهر. (٢٠١٩). إدارة الدراسات العليا والبحوث، الخطة البحثية لجامعة الأزهر (٢٠١٩-٢٠٢٤).
- جامعة الأزهر. (٢٠٢٠). إدارة المعلومات والإحصاء بمركز المعلومات والتوثيق، النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية ٢٠١٩-٢٠٢٠.

جرادات، ناصر.(٢٠٢٠). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الإبداع لدى العاملين في جامعة فلسطين الأهلية. *شئون اجتماعية*، ٣٧ (١٤٧)، جمعية الإجماعيين في الشارقة، ١٧٩-٢١٤.

جلال، شاذلي يونس على.(٢٠١٣). *التطوير التنظيمي لكليات جامعة الأزهر باستخدام مدخل إدارة التغيير*. رسالة ماجستير، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

جلال، شاذلي يونس على، الهنداوي، أحمد عبدالفتاح حمدي.(٢٠١٩ أبريل). تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الإستراتيجي. *مجلة كلية التربية*، ١٨٢ (٢)، كلية التربية، جامعة الأزهر ٧٤٥-

٨١٣. [10.21608/JSREP.2019.113754](https://www.researchgate.net/publication/10.21608/JSREP.2019.113754)

حسن، محمد عبد الغني، هلال، رضوي محمد.(٢٠١١). التسويق الإجماعي "إدارة رأس المال الاجتماعي". *سلسلة تطوير الأداء الإجماعي*، ٤، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

حسين، محمد فتحي عبدالرسول.(٢٠٢٠). *تصور مقترح لتفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية*. المؤتمر الدولي السادس لكلية التربية- بنين جامعة الأزهر بالقاهرة بعنوان "الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم" دراسات وتجارب ٢٠١٩-٢٠٢٠، الجزء الثاني، ٦٨٣-٧٤٨.

حمداوي، عمر، مليكة، جابر.(٢٠١٨ مارس). متطلبات بناء رأس المال الفكري والاجتماعي في المؤسسة الجامعية، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣٣، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ٩٥-١٠٤.

الدوري، زكريا مطلق خضر، الساعدي، مؤيد يوسف نعمة.(٢٠٠٢). رأس المال الاجتماعي التنظيمي مدخل في اقتصاديات الثقة، متاح على الرابط التالي،

https://www.researchgate.net/publication/320864998_ras_almaal_alajtmay_altzyny_mdkhl_fy_aqtsadyat_althqt

زكي، محمد سعد. (٢٠١٦). تطوير الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر. السمدوني، إبراهيم عبدالرافع. (أبريل، ٢٠١٨). رؤية مستقبلية لدور جامعة الأزهر في خدمة المجتمع. المؤتمر الدولي الرابع، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، بعنوان "التعليم وتحديات القرن الواحد والعشرين (التعليم الجامعي)"، ١٠٧-١٤٢.

السيد، فؤاد الديهي. (١٩٨٦). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. ط (٥)، القاهرة، دار المعارف.

سودان، عبدالناصر عبدالرحمن ناصر. (٢٠١٨). إطار مقترح لقياس أبعاد رأس المال الاجتماعي على مشاركة المعرفة من خلال وسيط الدوافع الذاتية: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات اليمنية. المجلة العربية للإدارة، ٣٨(٣)، ٢٤٣-٢٤٦.

شحاته، صفاء أحمد. (٢٠١٣ يونيو). رأس المال الاجتماعي وإسهاماته في ضمان جودة التعليم العالي واعتماده في المجتمع المصري. حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، ٣٣ (٣٧٩)، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، ٨-١٦٦.

العبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٤). دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٨ (٣١)، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٦٨-١٩٣.

عبدالعال، نجلاء عبدالنواب عيسى. (٢٠١٨). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، ٣٣ (٣)، كلية التربية، جامعة بني سويف، ١٣٨-٢٠٧.

عبدالعزیز، أحمد عزمي زكي. (٢٠١٦). أثر رأس المال الاجتماعي على إدارة المواهب البشرية بالتطبيق على شركات الأدوية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ١٣٢-١٦٩.

عبدالله، أحمد سمير فوزي.(٢٠١٩ سبتمبر). تصور مقترح لتحويل جامعة الأزهر إلى منظمة متعلمة. المجلة التربوية، ٦٥، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٨٧٩-١٠٠٣.

عبدالمتجلى، محمد على محمد.(٢٠١٨). تصور قفترح لإدارة الضغوط المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد النزكاء الوجداني. رسالة ماجستير، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

الغريب، رمزية.(١٩٩٦). التقويم والقياس النفسي والتربوي. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

كوايز، أحمد علي أحمد.(٢٠١٨). دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في إدارة الثقافة التنظيمية ببعض كليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

محمد، أشرف السعيد أحمد.(٢٠١٢ سبتمبر). رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية - دراسة تحليلية. مستقبل التربية العربية، ١٩ (٨٠)، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٩٨-٢١٣.

محمد، عزت حسن يوسف.(٢٠١٧). المناخ التنظيمي السائد بكليات جامعة الأزهر وعلاقته بالشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

محمد، محمد ماهر أبوالنصر.(٢٠١٧). تصور مقترح لتفعيل الحوكمة بكليات جامعة الأزهر (تقنها الأشراف). رسالة ماجستير، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

محمد، حشمت عبدالحكم، فضل، محمود عبدالنواب عبدالنواب، جلال، أبوبكر، أحمد صديق.(٢٠١٨). تطوير إدارة جامعة الأزهر في ضوء مدخل الشفافية الإدارية "من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". المؤتمر الدولي الرابع، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، بعنوان "التعليم وتحديات القرن الواحد والعشرين (التعليم الجامعي)"، ٧٤-١.

- مصلح، عطية، قزاز، ناهد. (٢٠٢٠ إبريل). دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدي موظفي وزارة العدل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، ١٠(٢)، جامعة فلسطين - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، ١٠٦-١٣٨
- معيري، هشام، حسان، الجيلاني. (٢٠١٧ ديسمبر) رأس المال الاجتماعي كقوة محرّكة للمنظمات، *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، ٢٥، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٦١-٨٤.
- نصر، محمد، وآخرون. (٢٠٠٧). قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية. *معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)*، القدس ورام الله.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Abili, K. and Faraji, H., (2009). A comparative study on organizational social capital in faculties of Humanities, Social and Behavioral Sciences at University of Tehran|| , *Tehran, Iran*.
- Aghamirzaee, T., Tabari, M., & Paydar, F. (2014). The relationship between social capital and knowledge management in knowledge-based organizations. *Management Science Letters*, 4(12), 2469-2478.
- Andrews, R. (2010). *Organizational social capital, structure and performance. human relations*, 63(5), 583-608.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital, in , John G .Richardson (ed.) *Handbook of Theory and Research in the Sociology of Education* .New York, Greenwald Press.
- Chakrabarti, A. K., & Santoro, M. D. (2004). Building social capital and learning environment in university–industry relationships. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 1(1), 19-36.
- Chazon, T. L. (2009) Social Capital: Relationship Between Social Capital and Teacher Job Satisfaction Within a Learning Organization. Gardner Webb University, *Education Dissertations and Projects*, 103, https://digitalcommons.gardner-webb.edu/education_etd/103

- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, organizations and Society*, 35(8), 737-756.
- Chia, P. L., Yahya, K. K., & Yean, T. F. (2016). Organizational social capital and commitment-based HR practices as the determining factors of organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 129-144.
- Fandiño, A. M., Marques, C. M. V. A., Menezes, R., & Bentes, S. R. (2015). Organizational social capital Scale based on Nahapiet and Ghosal model: development and validation. *Organizational social capital Scale based on Nahapiet and Ghosal model: development and validation*, (2), 25-38.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Gambhir, B. (2006). *International Dictionary of Public Management and Governance*, M.E. Sharpe, Inc, U.S.A.
- Gelmeno, DE, and Gauca, or. (2017). Leadership Academic and Social Capital in Universities Through Social entrepreneurship. *Journal of Management and Marketing*, 15 (2), 22-33.
- Hador, B. B. (2017). Three levels of organizational social capital and their connection to performance. *Journal of Management Development*, 36 (3) 348-360.
- Jia, X. (2018). *The role of social capital in building organizational resilience*, Master of Commerce in Management Department of Management, Marketing and Entrepreneurship University of Canterbury.
- Jones, T., & Taylor, S. F. (2012). Service loyalty: accounting for social capital. *Journal of Services Marketing*. Vol.26 no 1,60-75.
- Kanev, D. (2016 January). Faculty motivation and the role of social capital in higher education. *SSRN Electronic Journal* . Available at SSRN 2923810.

- Kroll, A., DeHart-Davis, L., & Vogel, D. (2019). Mechanisms of Social Capital in Organizations: How Team Cognition Influences Employee Commitment and Engagement. *The American Review of Public Administration*, 49(7).
- Manuti, A., Impedovo, M. A., & De Palma, P. D. (2017). Managing social and human capital in organizations. *Journal of workplace learning*, Vol. 29 No. 3, 217-234, available on Emerald Insight at: www.emeraldinsight.com/1366-5626.htm
- Marguerite G. & et. al. (2006). *Methods in educational research: from theory to practice*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Milana, E., & Maldaon, I. (2015). Social capital: A comprehensive overview at organizational context. *Periodical Polytechnical Social and Management Sciences*, 23(2), 133-141.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York: Touchstone.
- Salajegheh, S., & Pirmoradi, N. (2013). Social capital of the organization. *International Journal of Engineering Research and Development*, 7(12), 40-52.
- Shen, M. (2020). A review of the literature on enterprise mentoring: a perspective of social capital theory. *Open Journal of Business and Management*, 8(2), 892-901.
- University, A. (2021). *The Grant Office at Ain Shams University*, retrieved ٢٨ January 2021, from: <https://grants.asu.edu.eg/projects>
- Song, J. H. (2016). The effect of social capital on organizational performance in different cultures: A cross-national comparison of the United States and South Korea, FIU Electronic Theses and Dissertations. 2613. <https://digitalcommons.fiu.edu/etd/2613>
- Yu, C., & Junshu, D. (2013). A literature review of the effects of social capital--from the personal network perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12).