

إدارة الأصول الاستراتيجية ودورها فى تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)

إيمان أحمد عثمان أحمد

أخصائي أول إعلام بإدارة أب كبير التعليمية

أ.د/ أحمد نجر الدين عيادروس

أستاذ الإدارة التربوية ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

الملخص :

هدف البحث الحالي الي التعرف على أهمية إدارة الأصول الاستراتيجية كأحد أهم المداخل الادارية الحديثة والتي يمكن من خلالها تجويد الفعالية التنظيمية داخل الجامعات المصرية واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي وتوصل لمجموعة من النتائج كان من أهمها أن أساليب العمل داخل الجامعات المصرية تتسم بالجمود وتفتقر للمرونة إضافة الى عدم إتاحة الفرصة الكافية للعاملين في المؤسسات الجامعية للتعبير عن آرائهم وتزويدهم بالبرامج التدريبية التي تليبي احتياجاتهم وتنمي قدراتهم، هذا إلى جانب محدودية الموارد المالية وعدم استقرارها، بالإضافة إلى تجاهل الاستخدام الفعال للأصول الجامعية مما يؤدي إلى ضعف قدرتها التنافسية، والافتقار إلى آلية الإدارة التنسيقية وعدم إنشاء نظام موحد وحديث لإدارة الأصول، وعدم وجود إجراءات معيارية واضحة لتقييم الأصول للحفاظ على قيمتها وتقديرها ومن ثم اقتراح البحث الحالي مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تجويد الفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الأصول الإستراتيجية، ولعل من بين أهم تلك الآليات ضرورة العمل على نشر الوعي بأهمية إدارة الأصول الاستراتيجية كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية : إدارة الأصول الاستراتيجية – الفعالية التنظيمية – الجامعات المصرية.

Strategic Asset Management and its Role in Improving Organizational Effectiveness in Egyptian Universities (Analytical Study)

Abstract:

The aim of the current research is to identify the importance of strategic asset management as it is considered one of the most important modern administrative approaches through which organizational effectiveness can be improved within the Egyptian universities. The current research used the descriptive approach and reached a set of results. The most important of them were: Methods of work within Egyptian universities are rigid and lack flexibility besides Providing sufficient opportunity for workers in Egyptian universities to express their opinions and providing them with training programs that meet their needs are not available, in addition to the limited and instability of financial resources, in addition to ignoring the effective use of university assets, which leads to weak competitiveness, and the lack of a coordinating management mechanism and the failure to establish a system Unified and modern asset management, and the lack of clear standard procedures for evaluating assets to preserve their value and appreciation. Then the current research suggested set of mechanisms through which organizational effectiveness can be improved in Egyptian universities in the light of the strategic asset management approach. Perhaps among the most important of these mechanisms is the need to work on Spreading awareness of the importance of strategic asset management as one of the most important Modern administrative approaches that contributes in improving organizational effectiveness in Egyptian universities.

Key words: Strategic Asset Management-Organizational effectiveness - Egyptian universities.

المقدمة :

يشهد عالمنا المعاصر فترة غير مسبوقة من التغيرات والتداعيات السريعة، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين الجامعات وسعيها الدائم نحو التحسين والتطوير، ومحاولة الحصول على ترتيب أكاديمي عالمي، حيث تتوقف قدرة الجامعات على التميز والمنافسة، من خلال قدرتها على التعامل بإيجابية مع المتغيرات المجتمعية المحيطة، وعلى مدى ما يتوفر لديها من إمكانيات عالية على الإنتاج المتميز، وتلبية احتياجات عملائها، والتعامل بفاعلية وذكاء مع استراتيجيات منافسيها، واستخدام الأساليب والطرائق الفعالة من خلال إكتساب المعرفة المتجددة، التي تعد الركيزة الأساسية للأداء المتميز وأساسا فاعلا لعمليات الإبداع والإبتكار، مما يتطلب إعادة النظر والتفكير في طريقة إدارتها وتوظيفها لمواردها، وذلك من خلال تبنى أساليب إدارية حديثة لإيجاد ميزات تنافسية جديدة في سوق العمل مما يضمن لها الريادة في مجالها، والبقاء في عصر التنافسية.

وفي ظل التغير المتسارع واستجابة للتحويلات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية التي تجتاح العالم، تواجه الجامعات العديد من التحديات المهنية والأكاديمية، والتي لا تؤثر على مستقبل تلك المؤسسات فقط، بل على مستقبل العالم بأسره^(١).

فالجامعات هي المسؤولة عن تطوير المجتمع وتنميته، وذلك من خلال مواجهة المشكلات المصاحبة لعمليات التغير الاجتماعي، بالإضافة إلى دورها في إعداد موارد بشرية تتوافق مهاراتها مع المتطلبات المجتمعية، وبالتالي أصبح تقدم المجتمعات مرهوناً بما تمتلكه من جامعات قادرة على إنتاج معارف وتقنيات وثروة بشرية متمكنة من مهارات الإبداع والإنتاج والمنافسة^(٢).

ولذلك يتضح مدى احتياج تلك المؤسسات إلى مداخل أكثر فعالية لإدارة أصولها الاستراتيجية (المعرفية، التكنولوجية، البشرية) وذلك من أجل دعم التوجه

الاقتصادى وتلبية للتوجهات العالمية نحو الانتقال إلى الفكر الإنتاجى كبديل عن الفكر الاستهلاكى^(٣).

حيث تدعم إدارة الأصول الاستراتيجية جميع الأنشطة المتعلقة بالإدارة المادية للمؤسسة لتحقيق أفضل النتائج، فضلاً عن توفير إطاراً استراتيجياً وتشغيلياً فعالاً ومتكاملاً بين كافة الأصول داخل المؤسسة للاستفادة من القدرات الكامنة فى تلك الأصول، لمساعدة الجامعات على تحقيق أولوياتها الاستراتيجية وتطوير وتنفيذ استراتيجيات تتناسب مع التصنيفات العالمية للجامعات^(٤).

ويعد التخطيط أحد أهم مبادئ إدارة الأصول الاستراتيجية والذي يتم من خلاله تسهيل عمليات اتخاذ القرارات المنتظمة على المدى البعيد، حيث توفر إدارة الأصول الاستراتيجية إطاراً لممارسة أفضل فى التخطيط والتوفير والإدارة والتخلص النهائى من الأصول التالفة أو تكيفها للاستخدام الجديد، من خلال السماح للمؤسسة بتطوير استراتيجيات تتوافق مع جودة وكمية ونوع الأصول مع حاجة الخدمة المحددة، ومنظور رأسى يضمن القرارات المتخذة حول كل أصل أو مجموعة من الأصول مدعومة بشكل منظم بمنهجيات وأدوات اتخاذ القرار، حين يتطلب لتنفيذ إدارة الأصول بكفاءة وفعالية فهماً واضحاً لمسئوليات الملكية وتشمل خططاً لإدارة المرافق وإدارة تكنولوجيا المعلومات واستثمار رأس المال^(٥).

وتتحقق الفعالية التنظيمية من خلال سعي جميع الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الي التوفيق بين أهدافهم الشخصية والأهداف العامة للإدارة، وتوفير نظام مفتوح للإتصال التنظيمى داخلها، وتوفير المعرفة التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يمكن من الإدارة الفعالة لرأس المال الفكرى وتحقيق الرضا الوظيفى للأفراد العاملين^(٦).

حيث تتعدد مداخل قياس الفعالية التنظيمية فهناك مدخل الأفراد، الموارد، والأهداف، ومدخل العمليات والذي يهتم بمدى فعالية العمليات ونوعية المناخ النفسى السائد بين العاملين، حيث تعتبر الإدارة فعالة وفقاً لهذا المدخل إذا اتسمت عملياتها

الداخلية باليسر والسلامة وارتفاع درجة رضا العاملين، حيث يهتم هذا المدخل بالموارد البشرية باعتبارها المورد الاستراتيجي إذ يتوقف نجاحها على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة لأداء العمل بكفاءة وفعالية^(٧).

ومن ثم، فإن إدارة الأصول الإستراتيجية تمثل التوظيف الأمثل للكيفيات الإدارية الهادفة للتيسير الاحترافي والذي به يتم تمكين الجامعات من استثمار الأصول الإستراتيجية التي تتناسب مع احتياجات أعمالها ولتقديم خدمات الدعم بشكل فعال، بما يمكن الجامعات من تحقيق القيمة المضافة من أصولها، ورفع مستوى وجودة الخدمات المقدمة لكافة منسوبيها^(٨).

وتشير الفعالية التنظيمية إلى درجة كفاءة المؤسسة في الوصول إلى مواردها الأساسية^(٩)، الأمر الذي جعل العديد من الجامعات الأجنبية تسعى لتطبيق إدارة الأصول الإستراتيجية داخل الحرم الجامعي، ولعل من بين تلك النماذج الرائدة جامعة تسمانيا وهي جامعة أسترالية عامة مقرها في تسمانيا بأستراليا تأسست رسمياً في ١ يناير ١٨٩٠، وكانت الرابعة بين الجامعات التي أنشئت في أستراليا في القرن التاسع عشر. والجامعة عضو في رابطة جامعات الكومنولث الدولية تدرس في جامعة تسمانيا مجموعة من التخصصات العلمية على مستوى الدرجة الجامعية الأولى ومستوى الدراسات العليا، وقد صنفت الجامعة ضمن أفضل ١٠ جامعات أسترالية في مجال البحث العلمي، وتتمتع بروابط أكاديمية مع ٢٠ معهداً بحثياً ومركزاً بحثياً تعاونياً ومركزاً بحثياً جامعياً، تخرج من جامعة تسمانيا العديد من الخريجين البارزين، حيث شغل الخريجون مناصب حاكم تسمانيا وقضاة المحاكم العليا والمحاكم الفيدرالية ورؤساء وزراء تسمانيا وقادة منتخبين من ولايات ومناطق أخرى، حاصلون على منح رودس المرموقة^(١٠).

وتتملك جامعة تسمانيا محفظة ممتلكات واسعة تبلغ قيمتها حوالي ٨٠٠ مليون دولار، مع أصول موزعة عبر ١٤ موقعا في جميع أنحاء تسمانيا وبين الولايات، ويحدد إطار عمل إدارة الأصول الإستراتيجية للفترة (٢٠١٩ - ٢٠١٤) صندوق النقد

العربي السعودي. وتطبق إدارة الأصول الإستراتيجية والاستراتيجيات والخطط والسياسات المرتبطة بها على جميع أصول الجامعة حيث تهدف إلى التأكد من أن جميع أنشطة إدارة الأصول تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة لتقديم الإدارة المثلى وتوزيع موارد الأصول فيما يتعلق بالموقع والحالة والأداء وفعالية التكلفة لتلبية الاحتياجات التشغيلية. وذلك من أجل توحيد الموارد لتقديم مرافق عالية الجودة تعزز جميع جوانب تجربة الحرم الجامعي للطلاب والعاملين، حيث يتم دعم إدارة الأصول الإستراتيجية على المستويين التكتيكي والتشغيلي من خلال مجموعة من الخطط التكتيكية والخطط الفرعية والتي تتمثل في : خطة تطوير الحرم الجامعي، وخطة إدارة رأس المال، وإستراتيجية إدارة المساحة، وإستراتيجية إدارة الممتلكات، وخطة إدارة أصول البنية التحتية، وخطة التخلص من الممتلكات^(١١).

وتهدف استراتيجية التنمية المستدامة في مصر وفقاً لرؤيتها ٢٠٣٠ إلى الارتقاء بمؤسسات التعليم العالى من خلال السعى لأن تكون جميع مؤسسات التعليم العالى معتمدة مرتين على الأقل قبل حلول عام ٢٠٣٠ من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وذلك محلياً وعالمياً ، هذا بالإضافة إلى وجود عشرة جامعات على الأقل فى مؤشر أفضل ٥٠٠ جامعة فى العالم ، ووجود ٤٠ جامعة مصرية فى مؤشر أفضل جامعات أفريقيا بحلول ٢٠١٨ ، و ١٥ جامعة على الأقل فى مؤشر أفضل جامعات المنطقة العربية بحلول ٢٠٢٠^(١٢).

مشكلة البحث :

وعلى الرغم من تحسن وضع الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية منذ عام ٢٠١٨، إلا أنها لا تزال فى مكانة متأخرة مقارنة ببعض الجامعات الإقليمية، ويتضح ذلك من خلال العديد من المشكلات وأوجه القصور والتي تتمثل فيما يلى :

- "تقادم الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات التعليمية بما لا يواكب طبيعة العصر والتطور السريع الذى يلحق به ، وضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة ، وقصور ملحوظ فى الموارد المالية فى مؤسسات

- التعليم العالى ومواد بعض اللوائح المالية وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة ، والندرة النسبية للموارد المتاحة وضعف استغلالها بالشكل الأمثل^(١٣) .
- اللااستدامة حيال تبنى سياسات التوظيف الأمثل للتقنيات الإلكترونية ذات التطبيقات العملية الرامية لإيجاد بدائل ابتكارية لكافة مشكلات المنظومة الجامعية ، بالإضافة إلى ابتعاد المنظومة الإدارية بالجامعات عن مستجدات التقنيات الفكرية ، والمتمثلة فى أحدث النظريات الإدارية^(١٤) .
- "القصور فى وجود آلية ملزمة لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية ، وظهور بعض القيود على توطين التكنولوجيات المتقدمة وامتلاك أدواتها من قبل الدول المتقدمة ، ونزيف مستمر للعقول المتميزة نظراً لعوامل الجذب القوية فى الغرب والخليج ، وضعف عدد البراءات المسجلة من الجامعات والمراكز البحثية حيث لا تتعدى ١٠٪ سنوياً من إجمالى البراءات"^(١٥) .
- مقاومة التغير من قبل أعضاء هيئة التدريس وعدم تقبلهم للأساليب الرقمية الحديثة ، وغياب ثقافة استخدام التقنيات الحديثة داخل الجامعات^(١٦) .
- جمود أساليب العمل وافتقارها للمرونة ، هذا بالإضافة إلى ضعف إتاحة الفرصة الكافية للعاملين بالإدارة العامة للجامعة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم لتحسين جودة الأداء وذلك لتعزيز التنظيم المركزى فى العمل الإدارى وعدم تطبيق مبدأ المشاركة ، وقلة عدد البرامج التدريبية التى تستهدف تطوير قدرات العاملين بالجهاز الإدارى للجامعة وزيادة قدراتهم الإبداعية والابتكارية^(١٧) .
- ندرة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لاختيار البرامج التدريبية التى يحتاجون إليها ، وتقديم قوائم جاهزة ، هذا بالإضافة إلى عدم مراعاة تلك البرامج لبيئة العمل الحالية بالجامعة وكذلك التغيرات المستقبلية^(١٨) .

إدانة الأصول الاستراتيجية ودورها في تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية (داسة تحليلية)
إيمان أحمد عثمان أحمد
أ.د/ أحمد نجم الدين عبدالموسى

- تبني الهياكل الهرمية فى إدارة العمل الجامعى ، مما يؤدى إلى النمطية والروتين فى أداء العمل ، وتكرار الاختصاصات والمسئوليات وتداخلها ، وافتقار الجامعات لإطار قيمي يحكم ممارسات العمل الجامعى^(١٩) .
- ضعف اهتمام الجامعات بمقارنة وضعها التنافسى بالجامعات الأخرى ، وقلة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بمؤشرات القدرة التنافسية ، هذا بالإضافة إلى القصور فى نشر ثقافة التنافسية^(٢٠) .
- تفتقد الجامعات إلى وجود خطط استراتيجية واضحة شاملة للتدويل على المستوى المؤسسى والقومى ، وعدم ملائمة الثقافة المؤسسية للجامعات مع ثقافة التدويل^(٢١) .
- قلة تفويض بعض المهام للمرؤوسين ، والتركيز على العمل الفردى ، وضعف الاهتمام بالعمل الجماعى ، تجنباً للصراعات التى قد تحدث والتى تؤثر على سير العمل وتحقيق الأهداف المرجوة^(٢٢) .
- قصور فى البرامج الجديدة التى تلبى احتياجات سوق العمل وتواكب التطورات العالمية ، وأيضاً قصور فى عدد المؤتمرات القومية والدولية التى تستضيفها الجامعة ، وندرة وجود دوريات علمية متكاملة للجامعة لنشر الأبحاث العلمية بمعامل تأثير دولى ، وندرة وجود مكتب لحماية الملكية الفكرية ، هذا بالإضافة إلى قصور دور الوحدات ذات الطابع الخاص فى زيادة الموارد الذاتية للجامعة ، وقصور فى وجود خطة لاستثمار مخصصات الجامعة من الأراضى والمنشآت^(٢٣) .
- ضعف الوضع التنافسى للجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية للجامعات ، بل وغيابها نهائياً عن التصنيف فى بعض السنوات ، وضعف مؤشرات ومعايير تنافسية الجامعات المصرية^(٢٤) .
- دخول جامعتين فقط من الجامعات المصرية الحكومية ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة على مستوى العالم فى تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالى ، هما جامعة أسوان

وجامعة المنصورة ، بينما لم تدخل ضمن تصنيف الألف جامعة على مستوى العالم كثير من الجامعات المصرية منها جامعة عين شمس ، وجامعة الأزهر ، وجامعة الاسكندرية ، وجامعة الزقازيق وفق نتائج تصنيف التايمز للتعليم العالى ٢٠٢١م^(٢٥).

يتضح مما سبق ، أهمية توفر نظام لإدارة الأصول الاستراتيجية ، من خلال توجيه واستثمار كافة الموارد المادية والبشرية والمعرفية من أجل تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية، وتغيير العقلية التنظيمية بما يسهم فى اتخاذ القرارات بناءً على معلومات ذكائية تساعد الجامعة على زيادة قدرتها التنافسية.

وبناء على ما سبق فإن البحث الحالى يسعى إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما الإطار النظرى لإدارة الأصول الاستراتيجية كما ورد فى الأدبيات التربوية المعاصرة ؟
- ٢- ما الإطار النظرى للفعالية التنظيمية كما ورد فى الأدبيات التربوية المعاصرة ؟
- ٣- ما ملامح الوضعية الراهنة لأهم الجهود الوزارية الهادفة لتطوير إدارة الأصول الإستراتيجية بالجامعات المصرية ؟
- ٤- ما الآليات الإجرائية المقترحة التى تسهم فى تجويد الفعالية التنظيمية فى جامعة الزقازيق فى ضوء إدارة الأصول الاستراتيجية؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالى إلى التعرف على :

- ١- الإطار النظرى لإدارة الأصول الاستراتيجية كما ورد فى الأدبيات التربوية المعاصرة .
- ٢- الإطار النظرى للفعالية التنظيمية كما ورد فى الأدبيات التربوية المعاصرة.

٣- استعراض ملامح الوضعية الراهنة لأهم الجهود الوزارية الهادفة لتطوير إدارة الأصول الإستراتيجية بالجامعات المصرية.

٤- التوصل إلى أهم الآليات الإجرائية المقترحة ، التي تسهم تجويد الفعالية التنظيمية فى جامعة الزقازيق فى ضوء إدارة الأصول الاستراتيجية.

أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث الحالى فى الآتى:

الأهمية النظرية لمتغيرات ذلك البحث وهما إدارة الأصول الاستراتيجية والفعالية التنظيمية باعتبارهم توجه إدارى حديث يسهم فى تطوير العمل بالجامعات المصرية. وتمكين تلك الجامعات من إدارة أصولها الاستراتيجية (البشرية ، المعرفية ، التكنولوجية) ، لتوفر لها رؤية شاملة ، وفهم احتياجاتها الحالية والمستقبلية للوصول إلى مركز متقدم فى التصنيفات العالمية للجامعات. والمساهمة فى تجويد الفعالية التنظيمية داخلها ، من خلال تدعيم القيادة الإدارية العليا وتحفيزها لكافة أعضاء هيئة التدريس والإداريين على تقاسم وتشارك الأفكار والمعلومات، وتحسين المهارات التحليلية ، باعتبارها مصدر رئيسى للمعلومات الاستراتيجية ، بما يعزز من قدرة الجامعة التنافسية.

منهج البحث :

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفى ، لأن آلياته وخطواته البحثية تلائم طبيعة الدراسة الحالية "ويعد أحد المناهج العلمية الواسعة الانتشار بين مناهج البحث العلمى ، وخاصة فى المجال التربوى حيث يهدف إلى وصف ماهو كائن وتفسيره وتحليله من خلال التعبير الكيفى أو الكمى باستخدام الأدوات المناسبة"^(٣٦).

مصطلحات البحث :

١- إدارة الأصول الاستراتيجية : Strategic Asset management

- هي تعزيز القدرة الإدارية للمؤسسات لإدارة أصولها المادية والبشرية من خلال اتباع أفضل الممارسات ، ولضمان تلبية الاحتياجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم^(٣٧).
- هي نهجاً متكاملاً لإدارة وتشغيل وتحسين وتطوير البنية التحتية للمؤسسة من أجل إنشاء بيئة تدعم بقوة الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة^(٣٨).

التعريف الإجرائي لإدارة الأصول الاستراتيجية :

يقصد بها تلك الكيفيات الاحترافية التي يتم من خلالها الاستثمار الأمثل للأصول الإستراتيجية والمتمثلة فى الأصول المعرفية والبشرية والتقنية داخل الجامعات المصرية ، وذلك لتحسين قدراتها الإدارية لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية، وبما يحقق للجامعات المصرية أعلى مستويات التنافسية العالمية.

الفعالية التنظيمية : Organizational Effectiveness

- هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة، ومدى استطاعة تلك المؤسسة على الاستفادة من الامكانات البشرية والمادية الداخلية والخارجية المتاحة لها، والاستفادة من خبراتها ومعارفها السابقة الإيجابية والسلبية في تحقيق أهدافها المحددة سلفاً^(٣٩).
- يقصد بها قدرة المؤسسة على الحصول على المدخلات الأساسية والضرورية من بيئتها الخارجية لتعزيز بقائها وتأدية مهامها على أكمل وجه^(٣٠).

- هي مدي فاعلية المؤسسة في الوصول النتائج التي تسعى إلى تحقيقها بحيث تكون أكثر فاعلية^(٣١).

التعريف الأجرائي للفعالية التنظيمية:

هي قدرة الجامعات المصرية علي توفير قنوات اتصال فعالة بين العاملين تسمح بتبادل المعارف والخبرات والممارسات الأبداعية وتوفير برامج تدريبية لرفع مستوى أداء العاملين وزيادة قدراتهم على المشاركة فى صنع القرارات بما يحقق لهم الرضا الوظيفى بما يساهم فى تحقيق فعالية الإدارة.

الدراسات السابقة :

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة ، من خلال تقديم محور لكل متغير علي حدة ويتم ترتيب الدراسات السابقة بصفة عامة فى كل محور من الأحداث إلى الأقدم بدءاً بالدراسات العربية ثم الأجنبية.

المحور الأول: إدارة الأصول الاستراتيجية :

أولاً: الدراسات العربية^(*) :

(١) 'إطار مؤسسى مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالى فى مصر على ضوء مدخل

التحالف الاستراتيجى"^(٣٢) :

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على الخلفية لنظرية لإدارة الأصول الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجى بمؤسسات التعليم العالى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصر.
- التعرف على ملامح نموذجى جامعتى ألبرتا بكندا وتسمانيا بأستراليا فى مجال إدارة الأصول الاستراتيجية على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجى.

استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- ضعف التوازن على مستوى أصول الموارد البشرية والقدرات الفكرية على مستوى إدارتها بمؤسسات التعليم العالى فى مصر.
- وضع إطار مؤسسى مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالى فى مصر.

(٢) "إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج : دراسة ميدانية" (٣٣) :

هدفت هذه الدراسة إلى :

- إبراز دور إدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها (إدارة المعرفة - إدارة الابتكارات - إدارة براءة الاختراع - إدارة حقوق التأليف والنشر - إدارة تكنولوجيا المعلومات) فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة الأصول غير الملموسة فى تحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج.
- ينتج عن الإدارة الجيدة للأصول غير الملموسة بجامعة سوهاج زيادة قدرتها على خفض الكلفة ، وزيادة معدلات الإبداع ، والمرونة ، كما ينتج عنها سرعة فى قدرتها على الاستجابة للمتغيرات المحيطة بها.

(٣) "الأصول الرقمية للجامعات العربية : دراسة مسحية لمستودعاتها على الإنترنت" (٣٤) :

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على الأصول الرقمية للجامعات العربية من خلال مستودعات تلك الجامعات المتاحة على الإنترنت ، ومعرفة الاتجاهات العددية والتنوعية لها .
- التعرف على طرق البحث والاسترجاع للأصول الرقمية بها .

استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن مستودعات الجامعات العربية تعتبر من حيث التغطية الموضوعية من المستودعات العامة الشاملة التي تغطي مختلف مجالات المعرفة البشرية بنسبة ٨٠٪ .
- على الرغم من حرص جامعات الدول العربية على إنشاء المستودعات لحفظ أصولها الرقمية إلا أن توفر هذه المستودعات ليس بالعدد المطلوب في ضوء عدد الجامعات العربية الذي ناهز ٣٥٠ جامعة .

(٤) "مستوى إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمدخل التميز فيها" (٣٥) :

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لجهودها في إدارة رأس المال الفكري ، وتحديد أكثر مدخل التميز توجهاً لديها من وجهة نظرهم .
- استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أفراد العينة لجهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري ، ودرجة تقديرهم لمدخل التميز .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

(١) "الجوانب الاستراتيجية لإدارة الأصول : نظرة عامة من البحوث الحالية"^(٣٦) :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- إجراء مراجعة منهجية لإدارة الأصول الاستراتيجية من خلال تحليل أكثر من ٧٠٠ مقالة مخصصة لإدارة الأصول مع التركيز على الجوانب الاستراتيجية.
 - التأكيد على أن استراتيجيات إدارة الأصول تتوافق مع المستويات المختلفة للاستراتيجية التنظيمية.
 - استخدمت هذه الدراسة : تطبيق استراتيجية بحثية مختلطة تجمع بين تقنيات المراجعة المنهجية للأدبيات ، والتحليل البيوميترى للإجابة على أسئلة البحث المقترحة.
- توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :
- التأكيد على إمكانية مواءمة إدارة الأصول الاستراتيجية مع الاستراتيجية التنظيمية الشاملة.
 - إمكانية وصف طبيعة إدارة الأصول الاستراتيجية من حيث التوجهات المعرفية.

(٢) "إدارة الأصول الاستراتيجية : أداة التقييم للمباني التعليمية بمصر"^(٣٧) :

هدفت هذه الدراسة إلى :

- تطور إطار عام لإدارة الأصول الاستراتيجية ، وتم اختيار الهيئة العامة للمباني التعليمية كدراسة حالة لأنها تمثل أكبر مؤسسة حكومية مسؤولة عن تخطيط وتشغيل وصيانة المدارس فى مصر.

استخدمت الدراسة: المنهج الوصفى.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها :

- تطوير قائمة مرجعية لإدارة الأصول الاستراتيجية للأبنية التعليمية بمصر ، وتقييمها ذاتياً.

(٣) "أساسيات إدارة الأصول والمبادئ التوجيهية للدول المختلفة في أستراليا : تحليل مقارن" (٣٨) :

هدفت هذه الدراسة إلى:

- استكشاف ومقارنة سياسات إدارة الأصول وممارسات ست (ولايات أسترالية - نيو ساوث ويلز ، فيكتوريا ، كوينزلاند ، جنوب أستراليا ، أستراليا الغربية ، تسمانيا) وذلك لتحسين فهم سياق السياسة العامة ، ولتحديد أفضل شكل للتركيز على السياسات والمبادئ التوجيهية لإدارة الأصول على نطاق الولاية الأسترالية من أجل توليد مجموعة كبيرة من المعرفة.

استخدمت هذه الدراسة: المنهج المقارن.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- لم يتم دمج إدارة الأصول في جميع الولايات الأسترالية ، لذا قدمت الدراسة عدة توجيهات يمكن أن تعتمدها السياسات الحكومية.

- تقديم سياسات ومبادئ توجيهية لإدارة الأصول للولايات التي لم تتمكن من تطوير نهج شامل ومتكامل لإدارة الأصول بها.

(٤) "فهم وتطبيق إدارة الأصول الاستراتيجية في جامعة جنوب كوينزلاند" (٣٩) :

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة التسهيلات داخل المؤسسات ، وذلك من خلال تطوير عمل إدارة الأصول الاستراتيجية.

استخدمت هذه الدراسة: البحث الإجرائي للتوصل للنتائج والاستنتاجات الرئيسية في نفس الوقت الذي يتم فيه إدارة المشاريع بشكل رسمي ، وتم استخدام تقنيات للتحكم في الأنشطة والإجراءات عبر أبعاد متعددة.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- فهم جامعة كوينزلاند مدى أهمية محفظتها العقارية من خلال الاستثمار الأمثل والفعال للفضاء الذي يمتلكه.
- الاعتراف بمدى أهمية إدارة الأصول الاستراتيجية فى دعم الأهداف والأولويات التنظيمية.

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية:

أولا : الدراسات العربية :

(١) " القيادة الفعالة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك" (٤٠):

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة الفعالة والفعالية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك
- استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- ان لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك مستوى عال من القيادة الفعالة ومجالاتها .
- لا يوجد فرق دال احصائيا في القيادة الفعالة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير الجنس .
- يوجد فرق دال احصائيا في القيادة الفعالة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير التخصص ولصالح رؤساء الأقسام ذات التخصص الإنساني .

- ان لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك مستوى عال من الفعالية التنظيمية ومجالاتها.

(٢) "الفعالية التنظيمية : دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات" (٤١) :

هدفت الدراسة إلى : التعرف على أهمية دراسة فعالية المنظمات للتعرف على مدى أهميتها في إحداث التطوير التنظيمي والإداري للمؤسسات ولتساعدتها ودفعها نحو تحقيق أهدافها من خلال الوقوف على درجة فعالية المنظمة.

استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- أن الفعالية التنظيمية تعتبر بمثابة دليل للإدارة وموظفيها كنموذج للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

- ترتبط الفعالية التنظيمية بتحقيق أهداف المنظمات وتحقيق نجاحها واستمرارها ، وتعد من أهم المؤشرات الرئيسية لأداء المنظمة.

(٣) "قياس الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام Lmd : دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة" (٤٢) :

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مدى إدراك الأساتذة لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD حسب نموذج كامرون للفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي والتعرف على التفاوت بين مستويات وأبعاد الفعالية التنظيمية وكذلك متغير الجنس. استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- وجود مستوى متوسط للفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة.

- وجود تفاوت بين مستويات أبعاد الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة فى ظل نظام LMD.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث فى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة فى ظل نظام LMD.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

(١) "تأثير التعلم التنظيمى والفعالية على العمليات وإنتاجية الموظفين والأداء الإدارى"^(٤٣) :

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مدى تأثير التعلم التنظيمى والفعالية فى العمليات وإنتاجية الموظفين.

- تهدف أيضا إلى إضافة الأعمال العلمية والمعرفة حول التعلم التنظيمى.

استخدمت الدراسة: المنهج الوصفى.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمى والفعالية والعمليات وإنتاجية الموظفين والأداء الإدارى مما يشير إلى أن تأثير التعلم فى المنظمه يؤثر على فعالية وكفاءة جميع الموظفين على كافة المستويات داخل المنظمة.

(٢) "المحددات الهيكلية للفعالية التنظيمية"^(٤٤) :

تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد أهم المحددات الهيكلية التي تساعد فى زيادة

الفعالية التنظيمية بالمؤسسات. استخدمت هذه الدراسة: المنهج الوصفى.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

١- أن زيادة الحجم التنظيمى وعمر التنظيم يقلل من الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

٢- أن إضفاء الطابع الرسمي وزيادة التخصص يساعد علي زيادة الفعالية التنظيمية.

خطوات البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات الآتية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث، ويتضمن العناصر الآتية: مقدمة البحث، ومشكلتها، وأهدافها، وأهميتها، والمنهج المستخدم، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة، ثم خطوات البحث.
- **الخطوة الثانية:** وتتضمن الإطار النظري لإدارة الأصول الاستراتيجية في الجامعات المصرية.
- **الخطوة الثالثة:** وتتضمن الإطار النظري للفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية.
- **الخطوة الرابعة:** تتضمن ملامح الوضعية الراهنة لأهم الجهود الوزارية الهادفة لتطوير إدارة الأصول الاستراتيجية في الجامعات المصرية.
- **الخطوة الخامسة:** وتشمل الآليات الإجرائية المقترحة، التي تسهم في تجويد الفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الأصول الاستراتيجية.

ثانياً: إدارة الأصول الاستراتيجية في الجامعات المصرية (إطاراً نظرياً) :

١/٢- مفهوم إدارة الأصول الاستراتيجية في الجامعات :

تعد إدارة الأصول الاستراتيجية مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الجامعة والتي تتمثل في الحفاظ على الأصول الاستراتيجية بها من خلال تطويرها وترشيدها استخدامها، واستثمارها، بما يمكنها من بناء استدامتها مالياً وتحقيق الأهداف المنوطه بها أنيا ومستقبلا وذلك لتعزيز قدرتها على التميز والمنافسة عالمياً^(٤٥). حيث تتمثل الأصول

الاستراتيجية فى تلك العناصر الجوهرية والقواعد الحيوية التى تمتلكها الجامعة والتى يمكن إدارتها بكفاءة وفعالية^(٤٦). وذلك لتقييم حجم ونوعية الجامعة، والتى تعد بمثابة الأساس المادى للتدريس والبحث العلمى والإدارة واللوجستيات حيث يمثل بناء آلية لإدارة الأصول الاستراتيجية إجراء هاماً لتعزيز كفاءة إدارة الأصول من خلال إنشاء نظام تحليل مالى، وتقييم الأصول الثابتة للجامعات، واعتماد نظام الإدارة بالمسئولية فى إدارة الأصول، ووضع قواعد ولوائح لتحقيق إدارة الأصول الاستراتيجية بطريقة علمية وعقلانية^(٤٧).

٢/٢- أهمية إدارة الأصول الاستراتيجية فى الجامعات:

- توفر إدارة الأصول الاستراتيجية إطاراً لممارسة أفضل فى التخطيط والتوفير والادارة والتخلص النهائى من الأصول وتكيفها للاستخدام الجديد والسماح للمؤسسة بتطوير استراتيجيات تتوافق مع جودة وكمية ونوع الأصول مع حاجة الخدمة المحددة^(٤٨).
- خلق بيئات ديناميكية مرنة ورشيقة تعزز وتمكن المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية^(٤٩).
- الحفاظ على الأصول وتمديد عمرها، وزيادة دورة حياتها من خلال عمليات الصيانة الدورية، بما يودى إلى ترشيد الانفاق، وتقليل عمليات الهدر، وخفض التكلفة بالاضافة إلى زيادة الانتاجية من خلال الاستثمار الامثل للاصول المتوفرة داخل المؤسسة^(٥٠).
- تسهم فى وضوح الدور الذى يلعبه الأصول فى دعم الأهداف التنظيمية، مع تحقيق اقصى عائد من الاستثمار، مع التحديد السريع الإبلاغ عن الأصول الفائضة او غير المستغلة^(٥١).

٣/٢ - أهداف إدارة الأصول الاستراتيجية فى الجامعات :

- تهدف إدارة الأصول الاستراتيجية كنهج شامل إلى التنمية المستدامة مع الحفاظ على الأصول واستثمارها فى صنع القرار وتطوير المزايا التنافسية عبر المؤسسة بأكملها^(٥٢).
- هذا بالإضافة إلى ضمان سرعة الحركة والاستجابة فى الوقت المناسب لاحتياجات الجامعة المتغيرة، ووضع مبادئ توجيهية وتوفير أساس سليم للقرارات المتعلقة بالمشتريات والإدارة والتخلص من أصول المرافق وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا لاحتياجات العمل فى الجامعة وبما يتماشى مع استراتيجية المنظمة والخطط التشغيلية^(٥٣).
- تحقيق رضا المستفيدين من خلال تحقيق المنفعة من الأصول الاستراتيجية وعوائدها الاستثمارية، بما يحقق قيمة مضافة تعود على الجامعات والمستفيدين من الخدمات التى تقدمها^(٥٤).
- الحد من التناقل غير الرسمى للخبرات والمعارف بين العاملين فى المؤسسة، وإحلال نظام محكم لنقل الخبرات والمعارف ويدعم توجهات المؤسسة وأهدافها^(٥٥).
- الحفاظ على الأصول المادية والتقنية والأصول الفكرية وتطويرها وترشيد استخدامها واستثمارها، بما يساعد على تقليل التكلفة، وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة وتحقيق رضا العملاء، وإقامة علاقات شراكة مع المجتمع والمؤسسات الخارجية^(٥٦).

٤/٢ - عمليات إدارة الأصول الاستراتيجية فى الجامعات^(٥٧) :

حيث يتم إدارة الأصول الجامعية من خلال القيام بعدة عمليات والمتمثلة فى :

- ضمان السلامة وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.

- توفير أصول موثوقة ومستدامة لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل من خلال تعظيم أداء أصول الجامعة لتلبية الأداء المتوقع من قبل مستخدمي الأصول.
- مراعاة المفاضلة بين التكلفة والمخاطر واستخدام متطلبات المستخدم المحددة والمتفق عليها كأساس لقياس أداء الأصول. هذا بالإضافة إلى الحصول على الأصول والاحتفاظ بها فقط عندما يتم الحكم عليها على أنها أفضل وسيلة.
- استخدام نهج دورة حياة الأصول بالاعتماد على بيانات موثوقة عن الأصول ، ومواصفاتها ، واتخاذ قرارات إدارة الأصول على أساس كامل ودقيق وفي الوقت المناسب من خلال توفر المعلومات.
- تقييم تكاليف الحياة بأكملها والقدرة على تحمل التكاليف ، وإنشاء فرق إدارة الأصول التي يكون لديها المزيج الصحيح من الأشخاص الموهوبين والمؤهلين والمتحمسين الذين يتم تطويرهم والاحتفاظ بهم للحفاظ على قدرة التحسين المستمر ؛ وأن يكون هناك علاقات فعالة ومستمرة مع مستخدمي الأصول في الجامعة حيث يقوم مديرو الأصول بتطوير واستخدام خطط إدارة الأصول (AMP) لتؤدي الأداء الأمثل والأمان ووفقاً لمستويات الخدمة المتفق عليها بحيث تطابق مستويات الخدمة توقعات العميل.

٥/٢- متطلبات إدارة الأصول الاستراتيجية في الجامعات :

حيث تعنى احتياجات المؤسسة التي تتضمن جميع المتطلبات التنظيمية التي تأخذ في الاعتبار الهياكل والموظفين ، الموارد والمعلومات التي ستدعم بشكل أفضل عملية إدارة الأصول. وهي تشمل: الأفراد والمنظمة ، التخطيط الاستراتيجي ، البيانات ونظم المعلومات والعمليات والممارسات. حيث توفر إدارة الأصول الاستراتيجية نهج منهجي

إدانة الأصول الاستراتيجية ودورها في تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية (داسة تحليلية) إيمان أحمد عثمان أحمد / د. أحمد نجم الدين عبدالواحد

- ومتسق لإدارة تلك الأصول لتلبية متطلبات تقديم الخدمة. وتوجيه عمليات صنع القرار على مدار دورة حياة الأصول لتحسينها. وتتمثل فى الآتى^(٥٨) :
- العمومية المكانية: حيث تمتد إدارة الأصول الاستراتيجية عبر جميع أنواع الأصول المادية ، بما فى ذلك الموارد البشرية داخل المؤسسة.
 - عمومية الوقت: وتمتد أيضا بمرور الوقت ليشمل المدى القصير والمدى الطويل لجوانب الأصول المادية.
 - عمومية القياس: تشمل بيانات القياس قياسات القيمة الاقتصادية ، والاجتماعية وكذلك المادية .
 - العمومية الإحصائية: وتعتبر تقديرات المخاطر وغيرها من التقديرات اللحظية الأعلى للمقاييس مهمة فى إدارة الأصول الاستراتيجية وكذلك مقياس أساسى لعائد اللحظة الأولى لأداء الأصول.
 - العمومية التنظيمية: يحدث إدارة للأصول على جميع مستويات المنظمة ، من الاتصال المباشر مع الأصل إلى التفاعلات الاستراتيجية التي تحدث فى قاعة الاجتماعات.

٦/٢- استراتيجيات إدارة الأصول فى الجامعات :

هناك عدد من الاستراتيجيات لإدارة الأصول فى مؤسسات التعليم العالى والتي تعتمد على التكنولوجيا فعلى سبيل المثال^(٥٩) :

- استراتيجية إدارة الأصول للتعليم ، مدعوم من برنامج IBM Maximo ، الذى يوفر تطبيقاً واحداً لإدارة دورة الحياة الكاملة لجميع أنواع الأصول بكفاءة والتي تعتبر ضرورية لكافة العمليات التى تتم داخل المؤسسة ، بما فى ذلك المرافق ، ويمكن أن يمتد برنامج Maximo لإدارة الأصول التقليدية وإدارة الخدمة ، حيث يوحد جميع أنواع الأصول على منصة واحدة. يمكن نشرها بسهولة من خلال تطبيق قائم على الويب مبني على بنية موجهة نحو الخدمة.

- استراتيجية إدارة الأصول التي توفر للعملاء الرؤية للاستجابة بشكل أسرع واتخاذ قرارات أفضل. كذلك يساعد على ضمان تحسين الرؤية الكاملة في الوقت الفعلي للاستجابة، ويدعم الاستخدام المتكامل عالي المستوى لتكنولوجيا المعلومات للفعالية والتكيف مع المستجدات.
- استراتيجية القدرة التشغيلية فهناك أيضا وظيفة التحكم لتعظيم العائد على الاستثمارات وتقليل المخاطر. فضلاً عن ذلك، برنامج إدارة الأصول مبني على أساس فعال من حيث التكلفة، وأساس قوي وآمن ورشيق، يسهم في تقديم خدمات عالية الجودة لتحسين رضا العملاء.

ثالثا : الفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية (إطارا نظريا) :

١/٣- مفهوم الفعالية التنظيمية :

تسعى المؤسسات التعليمية إلى إحداث تغييرات جوهرية لتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم العمليات التنظيمية، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة فعاليتها التنظيمية من أجل تجويد أداؤها.

فالفعالية التنظيمية عامل محدد لنجاح التنظيم وهدف مشتركاً لجميع المؤسسات حيث تركز على الأداء الناجح لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية باعتبار أن جوهر العملية الإدارية على مستوى المؤسسة يتمثل في إمكانية قياس مختلف متغيراتها^(١٠).

وتتصف الفعالية بدرجة عالية من العمومية والغموض، ويتوقف مفهوم كل باحث على المدخل الذي يستخدمه. لذا تعددت وتنوعت الرؤى التي اهتمت بتعريف الفعالية التنظيمية ومن هذه التعريفات ما يلي :

تعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال الموارد المتاحة للعمل على تطوير أداء الأفراد عبر تقديم أحسن المخرجات الخدمائية للمتعاملين معها، والاستفادة من التغذية

العكسية لبرامج العمل فى ضبط العاملين واتخاذ القرارات العقلانية المناسبة وتحقيق الرضا^(٦١).

كما تعنى الفعالية التنظيمية المهارات الفردية والإدارية والإشرافية والتقنية للعاملين والتي تسهم فى تطوير أدائهم^(٦٢).

وتشير الفعالية التنظيمية على قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم^(٦٣).

وتشير الفعالية التنظيمية أيضاً إلى فعالية المؤسسات بكل جوانبها وفعالية المدير والآراء المختلفة التي تناولتها ، ثم فعالية التنظيم الإدارى كعملية^(٦٤).

كما يقصد بها إمكانية المؤسسة فى تحديد الأهداف وتحقيقها ببراعة فى ظل ظروف محيطية حماسية وفعالية يشعر فيها العاملين بالالتزام والرضا وروح التعاون^(٦٥).

وتعرف أيضاً بأنها "المحصلة النهائية لأداء المؤسسة ومدى انعكاس مستوى التفاعل من حيث الموصفات المتمثلة فى الأبعاد الخمسة (رضا الموظفين عن العمل ، النمو المهنى للعاملين ، انفتاح المؤسسة وتفاعلها مع المجتمع ، القدرة على استقطاب الموارد ، الصحة التنظيمية) ، ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف المنوطة بها لتحافظ على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار"^(٦٦).

كما تمثل أيضاً عملية التغيير الجذرى فى ثقافة المؤسسة والدرجة التي تحقق عندها المؤسسة أهدافها^(٦٧).

وتعرف بأنها نتيجة تم التوصل إليها عن طريق التفاوض من التفاعلات المتكررة بين الجهات التنظيمية وبيئتها^(٦٨).

وتعد الفعالية التنظيمية عملية مستمرة لا يمكن قياسها ببساطة فى نقطة واحدة حيث تعنى مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للقوى الخارجية والضغوط الداخلية

فى القيام بمهامها التعليمية حيث يتم تقييم المؤسسة ككل على أساس القدرة على الحصول على الموارد وصحتها التنظيمية ومدى انفتاح النظام والشعور بالمجتمع^(٦٩).

٢/٣- مداخل الفعالية التنظيمية :

تعدد المراحل المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية حيث يركز كل مدخل على جانب من جوانبها ومن أهم هذه المداخل ما يلى :

• مدخل الأهداف :

ويتمثل مدخل الهدف فى النهج الأول المستخدم على نطاق واسع فى الفعالية التنظيمية ، حيث يركز على النتائج لمعرفة الأهداف التشغيلية الأساسية مثل الربح والابتكار وجودة الخدمة^(٧٠). ويعتبر مؤشر تحقيق الهدف من أكثر معايير الفعالية التنظيمية استخداماً حيث تقاس فعالية المؤسسة وفق هذا المدخل بمدى إنجازها لأهدافها ، وتنقسم أهداف المؤسسات إلى نوعين : أهداف رسمية ، وأهداف عملية حيث تمثل الأهداف الرسمية أغراضاً عامة للمؤسسة والتي تتمثل فى البيانات الرسمية والتصريحات العامة من جانب المديرين. أما الأهداف العمية فتتبلور من خلال ما تنتهجه المؤسسة بالفعل بصرف النظر عما تعلنه أهدافها الرسمية^(٧١).

واستخدام هذا المدخل فى قياس فعالية المؤسسات يتوقف على إمكانية دراسة كل مؤسسة على حدة، وعلى التحديد الواضح للأهداف الفعلية لها ، وكذلك على وضع هذه الأهداف بشكل يمكن من تحديد أهميتها المسببة ، ويمكن من قياسها فى نفس الوقت^(٧٢).

كما أنه من الممكن أن تكون الأهداف الموضوعية غير مناسبة أو يساء فهمها وتفسيرها ، وقد تتغير ويزداد عددها مع الوقت أو مع انتقال المؤسسة من مرحلة إلى أخرى مما يؤدي إلى تغيير الأهداف الأساسية للمؤسسة بأهداف ثانوية مما ينعكس سلباً على فعالية المؤسسة^(٧٣).

ومن أهم الصعوبات التى تواجه مدخل الأهداف هى احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة ومختلفة الأهمية وعدم التحكم فيها يؤثر على فعالية المؤسسة ، وكذلك صعوبة تحديدها بدقة فهى عملية معقدة خاصة إذا كانت هناك علاقات تنافسية بين المؤسسات^(٧٤).

• مدخل موارد النظام :

إن مدخل النظم يركز على المعايير التى تزيد من قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء فى الأجل الطويل مثل قدرته على الحصول على الموارد والحفاظ على ذاته داخلياً كنظام اجتماعى ، والتداخل الناجح مع البيئة الخارجية^(٧٥).

ويكون تطبيقها المدخل فعال فى حالة وجود علاقة بين الموارد التى تتلقاها المؤسسة والخدمات التى تقدمها ، حيث ينظر إلى المؤسسة ككل متكامل وأن أى جزء من أنشطة المؤسسة له تأثير على سائر الأجزاء الأخرى^(٧٦).

• مدخل العمليات :

يهتم هذا المدخل بالعمليات التنظيمية الداخلية باعتبارها خصائص محددة لفعاليات المؤسسات ، وتتصف المؤسسات الفعالة فى ظل هذا المدخل بعدد من الخصائص التنظيمية والتى منها تقليل الإجهاد والتوتر داخل المؤسسة وتحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة والاستفادة من طاقات العاملين بأفضل صورة ممكنة ، وتدفق المعلومات بطريقة سلسلة رأسياً وأفقياً داخل المؤسسة ، مما يمكن العاملين من أداء الأعمال بكفاءة وفعالية^(٧٧).

٣/٣- أهمية الفعالية التنظيمية فى الجامعات :

• تسهم فى توفير مناخ إيجابى يعزز التفاعل بين كافة العاملين ، والعمل على تحقيق التنمية المهنية للعاملين لتطوير أدائهم وزيادة قدرتهم على مشاركة المدراء فى حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق إبداعية^(٧٨).

- تعمل الفعالية التنظيمية على تطوير وتكييف أنظمة المؤسسة وعملياتها ، وسلوكيات العاملين بها من أجل تحقيق أهدافها بشكل متسق ومتوازن ، وذلك من خلال توفر قيادة تجمع بين عناصر الكفاءة ، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة ، وتشجيع على العمل الجماعى لتبادل المعارف والخبرات بين كافة العاملين ، والالتزام بسياسة التعلم مدى الحياة ، وذلك عن طريق توفر مجموعة من القرارات الاستراتيجية والعمليات التى تمكن المؤسسة من البقاء فى المنافسة باستمرار بين كافة المؤسسات^(٧٩) .
- ترتبط الفعالية التنظيمية بتقييم فعالية الخطط والقرارات والسياسات المطبقة والمتعلقة بتوزيع الموارد المحددة بين برامج المؤسسة المختلفة، ومدى فعالية تلك البرامج فى تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة والمعلنة^(٨٠) .
- تسهم الفعالية التنظيمية فى تحقيق نتائج استراتيجية مهمة للمؤسسات مثل الابتكار ، ومركزية العملاء ، والتميز التشغيلي^(٨١) .

٤/٣- مؤشرات الفعالية التنظيمية فى الجامعات :

- تتنوع المؤشرات التى يمكن من خلالها الحكم على فعالية الجامعات فمنها الآتى^(٨٢) :
- معدل الحركة الداخلية : فإذا زادت حركات النقل بين العاملين داخل المؤسسة فهذا يعنى أن هناك قصوراً فى نظام الاختيار والتعيين فى المواقع المختلفة.
 - وضع بعض العاملين فى وظائف قد تكون أقل أو أكبر من قدرات وإمكانيات الفرد.
 - انخفاض أو ارتفاع معدلات الأداء الفعلى مقارنة بالمعايير الموضوعية.
 - انخفاض أو ارتفاع مستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين.
 - انخفاض أو ارتفاع قابلية العاملين للتعلم والتدريب المستمر ، حيث ارتفاعها يعمل على زيادة فعاليتها والعكس.

- درجة المهارة فى العلاقات بجميع أنواعها ، وطبيعة الاتصال وانفتاح المؤسسة والتفاعل الاجتماعى ، واعتماد التقييم على جهات خارجية ، والسيطرة على البيئة ، ومستوى الإجماع على الأهداف التنظيمية ، وإيمان العاملين بالأهداف التنظيمية ، وإنجاز الأهداف ، واستحسان المرؤوسين ورضاهم^(٨٣) .
 - تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
 - المرونة والتكيف والتي تعنى إمكانية استيعاب التغيرات التى تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف بما يتوافق مع الظروف المستجدة.
 - معدل النمو فى المؤسسة فمن خلال حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية والخدمات المقدمة ، وعدد الابتكارات المقدمة.
 - الفعالية العامة والتي تتمثل فى مجموعة الأحكام والآراء التى تتوصل إليها من خلال الخبراء والمتخصصين الذين على علاقة بالمؤسسة^(٨٤) .
- هذا بالإضافة إلى^(٨٥) :
- إدارة المعلومات والمعرفة حيث ترتبط بسهولة انتقال البيانات والمعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية وبالسرية المطلوبة.
 - المهارات العملية للمدير وتعنى مستوى المهارة التى يتحلى بها المدير ، والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
 - المهارات الشخصية للمدير وتشير إلى مستوى المهارات المتوفرة لدى المدير فى تعامله مع رؤسائه ومرؤوسيه ، بما يسهم فى توفير الدعم والمساندة لكافة العاملين وتشجيعهم على الإبداع.

٥/٣ - متطلبات الفعالية التنظيمية :

تسعى المؤسسات إلى البقاء والاستمرار فى ظل التطورات التى يشهدها العالم اليوم والذى يتسم بالتغير والتجديد ، والاعتقاد المتزايد بأنه لا يوجد التنظيم الأمثل ، وأن لكل نوع من التنظيم نتائج جيدة وفعالة.

مما يتطلب توفر عدة متطلبات من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية ومنها ما يلى^(٨٦):

- **اللامركزية والتفويض** : وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة فى المؤسسات التقليدية ، ومنحهم المسؤولية ، والأهم من ذلك إتباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.
- **تقييم الأداء** : إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة ، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد فى وضع أهداف لنفسه ، وفى تقييم أداءه بشكل دورى ، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادى فى هذه العملية ، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً.
- **تطوير مهارات التواصل الفعال** من خلال تبادل المعارف والمعلومات مع كافة العاملين ، واستخدام تقنيات اتخاذ القرار المناسبة ومهارات حل المشكلات ، بالإضافة إلى استخدام المهارات التحفيزية بفعالية لتشجيع العاملين على أداء المهام بكفاءة وفعالية^(٨٧).
- **توفر المرونة فى الإجراءات** التنظيمية بما يحقق سهولة الإجراءات وتبسيطها ، ووجود أيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المؤسسة نفسها تمكنها أن تكون ذات فعالية عالية ، مع توفر درجة عالية من الدافعية من جانب العاملين بالمؤسسة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم فى تحقيق أهداف المؤسسة^(٨٨).

رابعا : أهم الجهود الوزارية الهادفة لتطوير إدارة الأصول الإستراتيجية بالجامعات المصرية :

تبدل وزارة التعليم العالى جهودا مضمينة من أجل النهوض بمستوى أداء الجامعات المصرية، فى كافة قطاعات التعليم العالى، حيث قطعت الوزارة جهوداً كبيرة وفقاً لإستراتيجيتها، التي تهدف إلى الارتقاء بالتعليم العالى وتطوير نظمه، وبرامجه وآليات العمل فيه؛ ليوكب متطلبات خطة الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠.

١/٤- حيث اعلن دستور ٢٠١٩ فى المادة (٢١) "أن الدولة تكفل استقلال الجامعات والجمامع العلمية واللغوية، وتوفير التعليم الجامعى وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وتعمل على تطوير التعليم الجامعى وتكفل مجانيته فى جامعات الدولة ومعاهدها وفقاً للقانون وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومى للتعليم الجامعى لا تقل عن ٢٪ من الناتج القومى الإجمالى تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية وتعمل الدولة على تشجيع إنشاء الجامعات الأهلية التى لا تستهدف الربح، وتلتزم الدولة بضمان جودة التعليم فى الجامعات الخاصة والأهلية والتزامها بمعايير الجودة العالمية، وإعداد كوادرها من أعضاء هيئات التدريس والباحثين، وتخصيص نسبة كافية من عوائدها لتطوير العملية التعليمية والبحثية، كما نصت المادة (٢٢) أن المعلمون، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم، الركيزة الأساسية للتعليم، تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية، ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه"^(٨٩).

٢/٤- وباستقراء الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣- ٢٠٢٢ يتضح أن جامعة الزقازيق تتوفر بها شبكة انترنت قوية وبنية تحتية تكنولوجية بمستويات عالمية من معامل ومكتبات وقواعد بيانات عالمية وأجهزة بحثية هذا بالإضافة إلى حصول الجامعة على عدد من المشروعات التنافسية لتطوير الدراسات العليا والمعامل البحثية^(٩٠).

٣/٤- كما قدمت وزارة التعليم العالى والبحث العلمى مقترح لإستراتيجية التعليم العالى والبحث العلمى للعلوم والتكنولوجيا والإبتكار ٢٠٣٠ تستهدف فيها زيادة دعم وإنشاء مراكز التميز داخل الجامعات المصرية وفق المعايير الدولية وتوفير كل

خدمات البنية التحتية الخاصة بالربط الشبكي والحوسبة ومعالجة البيانات الكبيرة وإنشاء قاعدة بيانات موحدة لكل الأجهزة والمعدات الكبيرة التي تم شرائها من خلال تمويل الحكومي أو غير الحكومي ووضع لائحة ملزمة لإتاحة هذه الأجهزة والمعدات^(٩١).

خامسا : الآليات الإجرائية المقترحة التي تسهم فى تجويد الفعالية التنظيمية فى الجامعات المصرية فى ضوء إدارة الأصول الإستراتيجية :

- تهيئة بيئة تنظيمية تتعاضد بها الفرص المناسبة لإدارة الأصول الاستراتيجية.
- العمل على تضمين ثقافة إدارة الأصول الاستراتيجية مع نظم الجودة ، لضمان إقامة نظم فعالة داخل الجامعات.
- توفير بنية تحتية تسهم فى إدارة أفضل للموارد والأصول من خلال توفير برامج تدريبية طبقا لاحتياجات أعضاء ومؤسسات التعليم العالى.
- تبنى سياسات التوظيف الأمثل للتقنيات الإلكترونية ذات التطبيقات العملية الرامية لإيجاد بدائل ابتكارية لكافة مشكلات المنظومة الجامعية.
- وجود آلية ملزمة لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل الجامعات
- تطوير الهياكل التنظيمية داخل الجامعات بما يتواءم مع طبيعة العصر والتطور السريع الذى يلحق به.
- زيادة الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة وتعديل مواد بعض اللوائح المالية من أجل مواكبتها للتطورات الحديثة.
- تطبيق مبدأ المشاركة ، وزيادة عدد البرامج التدريبية التى تستهدف تطوير قدرات العاملين بالجهاز الإدارى للجامعة وزيادة قدراتهم الإبداعية والابتكارية.
- وضع خطط استراتيجية واضحة شاملة للتدويل على المستوى المؤسسى والقومى ، وذلك لملائمة الثقافة المؤسسية للجامعات مع ثقافة التدويل.

إدانة الأصول الاستراتيجية ودورها في تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)
إيمان أحمد عثمان أحمد / د. أحمد نجم الدين عيادوس

- تطبيق نظاما لإدارة المعلومات داخل الجامعات بحيث يتفهمه العاملون ويتعاملون معه بكفاءة وفعالية.

المراجع :

(¹) Mudyazhezha Eddine Edson & Mudyazha Olivia Constance : "The Challenges of Asset Management in Institutions of Higher Education in Masvingo Province, Zimbabwe", International Journal of Research and Innovation in Social Science, Volume IV, Issue VIII, 2020, p. 764.

(²) محمد ماهر محمود : "دمج الجامعات : رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة" ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، العدد (٣٢) ، ٢٠٢٠ ، ص ١٢١ .

(³) منى شعبان عثمان : "إطار مؤسسى مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالى فى مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجى" ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، المجلد (١) ، العدد (٩٣) ، ٢٠٢٢ ، ص ٥٨٦ .

(⁴) University Australia : "Strategic Asset Management Plan 2016 to 2020", p. 5.

(⁵) University Australia : "Strategic Asset Management Plan 2016 to 2020", pp. 6, 7.

(⁶) رضا ابراهيم المليجي : إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة فى مجتمع المعرفة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٠ ، ص ١١٩ - ١٢٠ .

(⁷) حنان جاسم محمد : "متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية فى العالم العربي على ضوء توجهات الفكر الإداري المعاصر" دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، المجلد (٢٨) ، العدد (١٠٩) ، ٢٠١٧ ، ص ٢٣٧ .

(⁸) Look:

- Derek Glover & Rosalind Levacic : "Educational Resource Management", An International Perspective UCL Press, 2020, p. 148.

- Nicholas Anthony John : Physical Asset Management with an Introduction to the ISO 55000 Series of Standards, ed: 3, Springer International Publishing Switzerland, 2020, p.11.

(⁹) Giti Ashraf & Suhaida bte Abd Kadir : "A Review on The Models of Organizational Effectiveness : A Look at Cameron's Model in Higher Education", International Education Studies, Vol. (5), No. (2), 2012, p. 80.

(¹⁰) <https://ar.wikipedia.org/wiki/>, on 14/3/2022 at 12am Monday.

(¹¹) University of Tasmania : "Strategic Asset Management Frame work", December 2013, PP.3, 4.

(¹²) جمهورية مصر العربية ، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري : استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ٢٠١٤ ، ص ٣٦ .

(¹³) جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي : استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠ مصر تستثمر في المستقبل ، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات ، ٢٠١٥ ، ص ص ٧٨ ، ٧٩ .

(¹⁴) أحمد نجم الدين أحمد : "إدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية" ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة بنها ، المجلد (٢٦) ، العدد (١٠١) ، ٢٠١٥ ، ص ١٤٦ .

(¹⁵) جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ ، ٢٠١٩ ، ص ص ١٦ ، ١٧ .

(¹⁶) مروة محمود إبراهيم : "تفعيل الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة" ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، المجلد (٨٧) ، ٢٠٢١ ، ص ١٤٨٥ .

(¹⁷) أسامة عبد الحليم مصطفى وآخرون : "ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين : دراسة ميدانية" ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد (٤٣) ، العدد (١) ، ٢٠٢١ ، ص ١٢٩ .

(18) محمد سعد زكى وآخرون: "واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ومقترحات تطويرها"، مجلة التربية، كلية التربية، المجلد (٣)، العدد (١٩٠)، ٢٠٢١، ص ٤١٦، ٤١٧.

(19) حنان زاهر عبد الخالق: "تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية فى ضوء نموذج كارل البرشت للذكاء التنظيمى"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد (٢٣)، العدد (١)، ٢٠١٧، ص ٣٢٧.

(20) هنية جاد عبد الغالى: "تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية - دراسة ميدانية بجامعة أسوان"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادى، العدد (٣٩)، ٢٠١٩، ص ٢٢٤.

(21) محمد عبد الله محمد: "تدويل التعليم العالى: مدخل لتحقيق رؤية مصر فى التعليم العالى ٢٠٣٠"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد (٣٢)، العدد (٤)، ٢٠١٧، ص ١٢٣.

(22) هالة أمين مغاورى: "القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعى فى مصر: دراسة مستقبلية"، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (٤٤)، العدد (٣)، ٢٠٢٠، ص ٤٣١.

(23) جامعة الزقازيق: "الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣ - ٢٠٢٢"، جامعة الزقازيق، مطبعة جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ١٥٤.

(24) سمير مصطفى محمد وآخرون: "التصنيفات العالمية للجامعات وموقع الجامعات المصرية منها"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٣١)، العدد (١٢٤)، ٢٠٢٠، ص ٥١٤.

(25) أحمد حسين الصغير: "أسباب تدنى ترتيب الجامعات المصرية الحكومية فى التصنيفات العالمية، دراسة تحليلية نقدية"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (٩١)، ٢٠٢١، ص ٤١٨٦.

(26) محمود أحمد أبو سمرة ، محمد عبد الإله الطيطى : مناهج البحث العلمى من التبين إلى التمكين ، دار اليازورى للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٢٠ ، ص ١٣٢ .

(27) M.S. Abdelhamid & et.al. : "Strategic Asset Management : Assessment Tool for Educational Building in Egypt", Housing and Building National Research Center, Faculty of Engineering, Cairo University, Egypt, 2014, p. 99.

(28) David Povey & Neil Peach : "Understanding and Implementing Strategic Asset Management at the university of Southern Queensland", Emerald Group Publishing Limited, Vol (31), No (7/8), 2013, p. 343.

(29) نادية محمد جمعة : الفعالية التنظيمية " ، مجلة البحث العلمى في الآداب ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، الجزء (٢) ، العدد (١٥) ، ٢٠١٤ ص ٣٢١ .

(30) إبراهيم على محمد : " المدائل المختلفة لتقييم الفعالية التنظيمية : دراسة تحليلية " ، مجلة النهضة ، المجلد (٨) ، العدد (٢) ، أبريل ٢٠٠٧ ، ص ٨٥ .

(31) Jacob, 22n. Elizabeth & Shari, B.: "Organizational Effectiveness in educational institutions", international journal for educational studies, vol.16,No.1,2013,p.17.

() تم ترتيب الدراسات السابقة حسب تاريخها من الأحدث إلى الأقدم.*

(32) منى شعبان عثمان : المرجع السابق.

(33) عبد العاطى حلقان أحمد : "إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج : دراسة ميدانية" ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (٤٥) ، الجزء (٣) ، ٢٠٢١ م.

(34) أشرف منصور البسيونى : "الأصول الرقمية للجامعات العربية : دراسة مسحية لمستودعاتها على الإنترنت" ، المجلة المصرية لعلوم المعلومات ، كلية الآداب ، جامعة بنى سويف ، المجلد (٤) ، العدد (١) ، ٢٠١٧ م.

(35) محمود عبد الحميد عساف : "مستوى إدارة رأس المال الفكرى فى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمدخل التميز فيها" ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى ، المجلد (١٠) ، العدد (٣٢) ، ٢٠١٧م.

(36) Elizaveta Gavrikova & et. al. : "Strategic Aspects of Asset Management : An Overview of Current Research", Journal Sustainability, Vol (12), 2020.

(37) M.S. Abdelhamid & et. al. : "Strategic Asset Management : Assessment Tool for Educational Building in Egypt", Housing and Building National Research Center, Faculty of Engineering, Cairo University, Egypt, 2014.

(38) Muhammad Nateque & et. al. : "Asset Management Policies and Guidelines of Different States in Australia A Comparative Analysis", Journal of Facilities Management, Vol (12), No (3), 2014.

(39) David Povey & Neil Peach : "Understanding and Implementing Strategic Asset Management at the University of Southern Queensland", Emerald Group Publishing Limited, Vol (31), No (7/8), 2013.

(40) اوان كاظم عزيز، حلاوة فرج رحيم : "القيادة الفعالة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية فى جامعة كركوك" ، مركز البحوث النفسية، المجلد (٣٢) ، العدد (٤) ، ٢٠٢١م.

(41) حمى عبدالستار، حورية ترزولت عمرونى: "الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية فى المنظمات " ، مجلة الباحث فى العلوم الأنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدى مرياح، المجلد (١٢) ، العدد (١) ، ٢٠٢٠م.

(42) بلول أحمد، طالب نجيب : " قياس الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة فى ظل نظام Lmd: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة " ، مجلة حيل العلوم الأنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمى ، العدد (٤٦) ، ٢٠١٨م.

(⁴³) Fatma ZerahTan&Gbmi Oladipo Olaore: "Effect of organizational learning and effectiveness on the operations,employees productivity and management performance", Vilakshan-XIMB Journal of Management, vol(19),No(2), 2022.

(⁴⁴) Esra Basol & ozagur Dogerlioglu: "structural determinants of organizational EFFectiveness", Journal of organizational management studies, vol.2014, 2014.

(⁴⁵) إيمان محمد محمد نوفل وآخرون : "إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة الأزهر كمدخل نحو الجامعة المنتجة وتحقيق الاستدامة المالية" ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد (١٩٢) ، ٢٠٢١م ، ص٦٠٧.

(⁴⁶) University of Tasmania : Op.cit, P.3.

(⁴⁷) Jingliang Wang : "Approaches of Improving University Assets Management Efficiency", International Journal of Higher Education, Vol (4), No (4), 2015, p. 237.

(⁴⁸) University Australia :Op.cit., p13.

(⁴⁹) Subramaniam Ananthram & et. al. : "Strategic Human Asset Management: vidence from North America", personnel review, Vol (42) No (3), 2013, p. 286.

(⁵⁰) Lau,Y., & Yip,T. : "strategic asset management for campus facilities: Balanced Scorecard". New York: Springer international publishing switzerland, 2015, p.1695.

(⁵¹) University Australia: op.cit, pp7,8.

(⁵²) Elizaveta Gavrikova&et.al.: " Strategic Aspects Of Asset Management: an Over View Of Current Research", Journal sustainability, Vol (12), 2020, p.5.

(⁵³) University Australia : "Strategic Asset Management Plan 2016 to 2020", p.4.

(⁵⁴) منى شعبان عثمان : المرجع السابق، ص٦٠٧.

(⁵⁵) عبدالله حسين متولى : "التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة الأصول المعرفية رؤية استشرافية تقويمية للاحتياجات والمتطلبات وعوائد التطبيق فى المكتبات الرقمية العربية " ، المؤتمر الحادى والعشرين:المكتبة الرقمية العربية :عربى أنا :الضرورة، الفرص والتحديات، الاتحاد العربى للمكتبات والمعلومات وجمعية المكتبات اللبنانية ، المجلد (١) ، ٢٠١٠، ص٧٠٦.

(⁵⁶) إيمان محمد محمد نوفل وآخرون: المرجع السابق، ص٦١٩.

(⁵⁷) Lincoln University: "Capital asset management framework", 2020, p. 3.

(⁵⁸) M.S. Abdelhamid & et.al. : Op.cit., pp.2,3.

(⁵⁹) Mudyazhezha Eddine Edson & Mudyazha Olivia Constance : Op.cit, p. 767.

(⁶⁰) حنان جاسم محمد : "متطلبات الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية فى العالم العربى على ضوء توجهات الفكر الإدارى المعاصر : دراسة تحليلية" ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، المجلد (٢٨) ، العدد (١٠٩)، ٢٠١٧ ، ص ١٦١ .

(⁶¹) سامية ابرييم ، زينب قريوة : "دور المسؤولية الاجتماعية فى تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية" ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، جامعة العربى بن مهيدى أم البواقى ، العدد (٧) ، ٢٠١٧ ، ص ٢٩٣ .

(⁶²) Abd Rahman Azmawani & et al. : "Training and Organizational Effectiveness Moderating Role of Knowledge Management Process", European Journal of Training and Development, Vol. (37), Issue (5), p. 482.

(⁶³) محمد قاسم القريوتى : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠ ، ص ١٠٤ .

(⁶⁴) فتحى درويش عشيبية : التنظيم الإدارى فى التعليم العام أسسه - مجالاته - فعالية ، الروابط العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ١١٨ .

(⁶⁵) My Linh Nguyen & Rosmeriany Nahan-Suomela : "The Impact of Employees Motivation on Organizational effectiveness", A Thesis of Business Economics, Vaasan Ammattikaulu, University of Applied Sciences – International Business, 2017, p. 17.

(⁶⁶) بلول أحمد ، طالب نجيب : المرجع السابق ، ص ١٢ .

(⁶⁷) Kumaresan Chidambaranathan & Swarooprani B.S : "Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness : The Role of Demographic and Employment Factors", The Journal of Academic Librarianship, Vol. (41), 2015, p. 759.

(⁶⁸) Matthias G. Raith & Christoph Starke : "Negotiating the Organizational Effectiveness of Social Ventures among Multiple Stake Holders", International Society for Third – Sector Research, 2017, p. 1480.

(⁶⁹) Jackie W. Deem & et al. : "The Relationship of Employee Status to Organizational culture and Organizational Effectiveness : A Quantitative Analysis", International Journal of Educational Management, Vol. (29), Issue (5), 2015, p. 569.

(⁷⁰) Giti Ashraf & Suhaida bte Abd Kadir "A Review on The Models of Organizational Effectiveness : A Look at Cameron's Model in Higher Education", International Education Studies, Vol. (5), No. (2), 2012, p. 81.

(⁷¹) فتحى درويش عشبية : التنظيم الإدارى فى التعليم العام أسسه – مجالاته – فعالية ، الروابط العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ص ١٢٠ ، ١٢١ .

(⁷²) المرجع السابق : ص ١٢١ .

(⁷³) إبراهيم على محمد : "المدائل المختلفة لتقييم الفعالية التنظيمية : دراسة تحليلية" ، مجلة النهضة ، مصر ، المجلد (٨) ، العدد (٢) ، ٢٠٠٧ ، ص ٨٧ .

(⁷⁴) العايب رابح : "مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية فى ضوء بعض الدراسات" ، مجلة العلوم الإنسانية ، الجزائر ، العدد (٢٢) ، ٢٠٠٤ ، ص ١٤٦ .

(⁷⁵) نادية محمد جمعة : "الفعالية التنظيمية"، مجلة البحث العلمي في الآداب، كلية البنات، جامعة عين شمس، الجزء (٢)، العدد (١٥)، ص ٣٢٧.

(⁷⁶) Giti Ashraf & Suhaida bte Abd Kadir : Op.cit., P. 81.

(⁷⁷) فتحى درويش عشبية : مرجع سابق، ص ١٢١.

(⁷⁸) Akachai Butsanom & et.al. : "The Development Effectiveness Management Model for Sub-district Secondary School", Academic Journals, Vol. 911), No. (19), 2016, p. 1799.

(⁷⁹) Nicholas Andreadis : "Learning and Organizational Effectiveness : A Systems Perspective", Performance Improvement, Vol. (48), No. (1), 2009, p. 6.

(⁸⁰) إبراهيم على محمد : المرجع السابق، ص ٨٢.

(⁸¹) Paul Sparrow & Cary Cooper : "Organizational Effectiveness, People and performance : New Challenges, New Research Agendas", Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance, Vol. (1), No. (1), 2014, p. 3.

(⁸²) محمد على نسيم : التوآمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٨٧.

(⁸³) Kim S. Cameron : "Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities", Academy of Management Journal, Vol. (24), No. (1), 2017, p. 81.

(⁸⁴) عبد القادر بن برطال وآخرون : "تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية فى الفكر الإدارى : دراسة نظرية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادى، المجلد (١)، العدد (١)، ٢٠١٧، ص ٢٠١.

(⁸⁵) عبد العزيز أحمد محمد : "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية فى ضوء مدخل رأس المال الفكرى"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٥١)، ٢٠١٧، ص ٥٥.

(⁸⁶) بلقاسم سلاطينية وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي ، دار
الضجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ٤٠ ، ٤١ .

(⁸⁷) Olorisade, G.O. : "Influence of Managerial Skills of Middle –
Level Managers on Organizational Effectiveness, in Nigerian
Colleges of Education", Academic Research International, Vol. (1),
Issue (2), 2011, p. 247.

(⁸⁸) أحمد عرفة ، سمية شلبي : فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنشائي ، مؤسسة
الشهاب الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٢١٠ – ٢١١ .

(⁸⁹) جمهورية مصر العربية ، دستور مصر ٢٠١٩ ، القاهرة ، ص ١٣ .

(⁹⁰) جامعة الزقازيق : "الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣ – ٢٠٢٢" ، المرجع السابق ،
ص ١٢٥ .

(⁹¹) جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : الاستراتيجية القومية
للعلم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ – ٢٠٣٠ ، ص ٦٢ .