



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

دور رأس المال الفكري في تحقيق الابداع في الجامعات الفلسطينية

إيناس باسم فايز السرخي

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1443هـ/2022م

# دور رأس المال الفكري في تحقيق الابداع في الجامعات الفلسطينية

إعداد

إيناس باسم فايز السرخي

بكالوريوس علوم مالية ومصرفية / جامعة القدس

المشرف: د. أحمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

جامعة القدس - فلسطين

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2022 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

إجازة رسالة

دور رأس المال الفكري في تحقيق الابداع في الجامعات الفلسطينية

اسم الطالبة: إيناس باسم المرغبي

الرقم الجامعي: 21920125

المشرف: د. أحمد حرز الله

توافقت هذه الرسالة و اجيزت بتاريخ 2022/5/24 من لجنة المناقشة لدرجة أستاذهم وتوافقهم :

التوقيع :  
التوقيع :  
التوقيع :

1. رئيس لجنة المناقشة : د. أحمد حرز الله
2. الممتحن الداخلي : د. سوسى الزرقاني
3. الممتحن الخارجي : د. ناصر جرادات

القدس - فلسطين

2022 / 1443 هـ

## الإهداء

إلى وطني الحبيب ... فلسطين

إلى مهجة فؤادي وبصيرتي في الدنيا وكتفي الثابت دائماً .. أُمي وأبي حفظهم الله وأعانني على برهم

إلى من لا يكل فؤادي عن حبهم والحنين لهم وفرحي الدائم .. أخوتي قرّة عيني

إلى من كان عوناً وسنداً ومنبع الحب والعطاء في كل ظروفي .. زوجي الحبيب

إلى أجمل عطايا الله لي وفرحة قلبي وأجمل ما وهبني إياه ربي سبحانه .. ابنتي و ابني حفظهم الله

إلى جميع أبناء شعبي .. وإلى الحرية المنشودة

إلى أرواح الشهداء الطاهرة .. وإلى جميع أسرانا البواسل

إلى جميع من سعى في الأرض طالباً للعلم، مبتغياً به الإصلاح في الأرض وعوناً للبشرية جمعاء

أهدي لهم جميعاً هذا العمل المتواضع

الباحثة:

إيناس باسم فايز السرخي

## إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة اليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع : 

الاسم : إيناس ياسم فايز السرخي

التاريخ : 24/5/2022

## الشكر والعرفان

قال رسول الله: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " .

وعن ابن عمر - رضي الله عنهما - عن النبي - صلى الله عليه وعلى آله وسلم - قال:

"من استعانكم بالله فأعينوه، ومن سألكم بالله فأعطوه، ومن أتى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا

فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه".

بدايةً أشكر الله عز وجل الذي وفقني وفضل علي إتمام وإنجاز هذه الدراسة، ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتور الفاضل أحمد حرز الله على تكريمه وتشريفه بإشرافه على هذه الرسالة، وعلى ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات سديدة، حيث أنه لم يتوانى عن دعمي وتحفيزي المتواصل في إتمام هذه الدراسة والوصول على إلى هذا الإنجاز العلمي، فله مني أسمى آيات الشكر والعرفان على طيب الأثر وبلغ العون.

والشكر موصول لجامعة القدس الحبيبة التي احتضنت مسيرتي العلمية وبشكل خاص كلية الإدارة والاقتصاد وأساتذتها المحترمين وأخص بالذكر الدكتور نضال درويش والدكتور محمود الجعفري والدكتورة سلوى البرغوثي والدكتور محمد سالم والدكتور طلال الشنطي والدكتور عفيف حمد على ما بذلوه من جهود وعطاء فلهم مني كل الشكر والتقدير.

وأخيراً ... اللهم إني أشهدك بأنني قد بذلت كل ما يسرت لي من جهد، وما توفيقي إلا بالله، فاللهم اجعل عملي هذا مقبولاً وسعيي فيه مرضياً مشكوراً مبتغياً به وجهك الكريم، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

إيناس باسم فايز السرخي

## فهرس المحتويات

ب.....	إقرار
ج.....	الشكر والعرفان
د.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول
ز.....	مصطلحات الدراسة
ن.....	ملخص الدراسة
س.....	Abstract
س.....	الفصل الأول
1.....	الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
3.....	مبررات الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
4.....	الأهمية العلمية
4.....	الأهمية التطبيقية
5.....	أسئلة الدراسة
4.....	أهداف الدراسة
6.....	فرضيات الدراسة
7.....	حدود الدراسة
8.....	أنموذج الدراسة

9	الفصل الثاني.....
9	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
9	المبحث الأول: رأس المال الفكري.....
9	تمهيد:.....
10	نشأة رأس المال الفكري:.....
12	مفهوم رأس المال الفكري:.....
14	التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي):.....
15	أهمية رأس المال الفكري:.....
16	خصائص رأس المال الفكري:.....
18	مكونات رأس المال الفكري:.....
20	مكونات وعناصر رأس المال الفكري:.....
24	إدارة رأس المال الفكري:.....
28	أساليب قياس رأس المال الفكري:.....
30	المبحث الثاني: الإبداع.....
30	تمهيد.....
31	مفهوم الإبداع.....
31	قوله تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ بمعنى المبدع أي مبتدئ الشيء ومنشئه من العدم. (البقرة، 117).....
33	الفرق بين الابداع والابتكار.....
34	أهمية الإبداع.....
34	العوامل المؤثرة في الإبداع.....
37	عناصر الإبداع.....
38	أنواع الابداع.....

40	معوقات الإبداع.....
41	العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع.....
44	المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية.....
44	تمهيد .....
46	المبحث الرابع: الدراسات السابقة .....
57	4. 1 تمهيد .....
62	4. 2 نتائج أسئلة الدراسة: .....
	جدول (21.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين واقع رأس المال الفكري وتحقيق
83	الإبداع في الجامعات الفلسطينية.....
85	4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
102	5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس .....
112	أولاً: النتائج .....
112	ثانياً: الاستنتاجات .....
116	ثالثاً: التوصيات .....
117	أولاً: المراجع العربية .....
126	ثانياً: المراجع الأجنبية: .....
131	الملحق الأول: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة .....
132	الملحق الثاني: الاستبانة .....

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	الرقم
69	جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	1
70	جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية	2
71	جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية	3
72	جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات	4
74	جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية	5
75	جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية	6
75	جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعرفة	7
77	جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الخبرة العملية	8
78	جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الابتكار	9
79	جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المهارات والقدرات	10
80	جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال فرق العمل	11
81	جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية	12
82	جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	13

83	جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الهيكل التنظيمي	14
	جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال البرامج	15
85	جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال السياسات والإجراءات	16
86	جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس مال العلاقات في الجامعات الفلسطينية	17
87	جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات مع الأكاديميين	18
88	جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التحالفات الاستراتيجية	19
89	جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الجودة	20
90	جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية	21
91	جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع الإداري	22
92	جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إبداع الخدمة	23
93	جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إبداع العمليات	24
94	جدول (21.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين واقع رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية	25
95	جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر	26

27	جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر	96
28	الجدول (24.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	97
29	جدول (25.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي	99
30	جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية	100
31	جدول (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية	101
32	الجدول (28.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العملية	102
33	جدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	105
34	جدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	106
35	الجدول (31.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	107
36	جدول (32.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري	108

109	جدول(33.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري	37
110	الجدول (34.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري	38
112	جدول (35.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر	39
113	جدول(36.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر	40
114	الجدول (37.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	41
116	جدول (38.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي	42
117	جدول (39.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية	43
118	جدول (40.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية	44
119	جدول (41.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	45
120	جدول (42.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	46
121	جدول (43.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري	47

122	جدول (44.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري	48
-----	---	----

## مصطلحات الدراسة

" مجموعة الأفكار، والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد، وتنطلق من فلسفة المجتمع، وتنسجم مع أهداف المنظمة، ولا تتوافر لنظرائهم من المنظمات المماثلة الأخرى، ومن ثم تسهم في تطوير أداء المنظمة، وتحقيق عوائد (مالية، ومعنوية) تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى المماثلة" (الهاللي، 2011).

رأس المال الفكري:

"المعرفة التي يمتلكها العاملون ويولدونها في المنظمة، وتتضمن القدرات والإبداعات والإتجاهات والخبرات والمهارات والابتكارات وجهود التحسين والتطوير" (الحداد، 2014).

رأس المال البشري:

"البنى التحتية للمنظمة التي يمكن أن تساعد في دعم العاملين في جهودهم ومساعاهم للأداء الفكري وبذلك يتم أداء أعمال المنظمة المنظمة بكفاءة، حيث أنه يمثل كل مخازن المعرفة غير البشري في المنظمة مثل قواعد البيانات والإستراتيجيات وكتيبات العمليات والمخططات التنظيمية" (Capatinaa,et al, 2017).

رأس المال الهيكلي:

"جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنشأة، مثل العلاقة مع شركاء المنظمة في البحوث والتطوير والزبائن والعملاء والموردين، وعلاقات المنظمة مع بعض الأطراف التي لها علاقة بها، كما وتشمل قنوات التوزيع، العقود المالية، ولاء العملاء للمنظمة وإشباع حاجاتهم، العلامات التجارية، التعاون، البحوث المشتركة، تكرار الأعمال، اتفاقات الترخيص، وحساسية الأسعار التي تستخدم كمؤشر لرأس مال العملاء" (مهنا، 2015).

رأس مال العلاقات:

"مجموعة افكار جيدة ومفيدة، ولها دور في حل المشكلات، أو تطوير

الإبداع:

اساليب أو إعادة تركيب أنماط معرفية في السلوكيات الإدارية في اساليب متميزة تدفع الشركة للنقدم" (الزهراني، 2012).

الإبداع الإداري:

"مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، وتفعيل الأداء الابداعي، من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر ابداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير" (عوض، 2013).

إبداع الخدمة:

"منتج أو خدمة جديدة مقدمة للوفاء باحتياجات السوق الخارجي، ومن الناحية التسويقية تعد أي خدمة أو منتج يتم طرحه في السوق لقطاع معين من العملاء لأول مرة يعد جديداً" (عثمان، 2016).

إبداع العملية:

"العملية هي الطريقة التي تقوم من خلالها المنشأة بإدارة اعمالها المختلفة، مثل التقنيات التي تستخدمها في عملية الانتاج او التسويق لمنتجاتها وخدماتها" (شطريط، 2017).

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية، حيث تناولت الباحثة أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، وتناول أبعاد الإبداع المتمثلة بالإبداع الإداري، وإبداع الخدمة، وإبداع العمليات، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وعرضها وتحليلها لغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة، و تكونت الإستبانة من ( 68 ) فقرة، موزعة على ( 6 ) محاور، تم تطبيقها على مجتمع الدراسة، وقد أجريت العمليات الإحصائية اللازمة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، وتحليل الإنحدار المتعدد، و تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهر أكتوبر 2021 وحتى شهر ابريل 2022، ونفذت في الجامعات الفلسطينية ( جامعة القدس، جامعة الخليل، جامعة البولتكناك، وجامعة بيت لحم )، و تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية في هذه الجامعات، والبالغ عددهم (1805) عضو هيئة تدريس متفرغ، وتم تطبيق العينة القصدية على مجتمع الدراسة، وذلك نظراً لتعدد التخصصات والمستويات الإدارية والأكاديمية، كما اشتملت عينة الدراسة على (300) عضو هيئة تدريس، أي بنسبة (16.5%) من مجتمع الدراسة، وتم استبعاد ( 2 ) استبانات لعدم صالحيتها للتحليل الإحصائي وتم تحليل (298) استبانة.

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (77.5%). ولقد حصل مجال المهارات والقدرات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.06)، ومن ثم مجال المعرفة بمتوسط حسابي (4.00)، ومن ثم مجال الخبرة العملية بمتوسط حسابي (3.95)، يليها مجال الابتكار بمتوسط حسابي (3.81)، ومن ثم مجال فرق العمل بمتوسط حسابي (3.52). ويتناسب ذلك مع كل من دراسات شوشة وعبد الفتاح (2021) ودراسة مشمش (2018) ودراسة العثمانة (2017) ودراسة عبد القادر (2016).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن يتم تبني خطة في الجامعات الفلسطينية من أجل وضع ممارسات رأس المال الفكري موضع التنفيذ ويتم متابعتها بمؤشرات قياس تحدد مدى التقدم في تحقيقها، توسيع نطاق الاهتمام بممارسات رأس المال الفكري في كافة مرافق الجامعات، الاهتمام بتحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية من خلال تعزيز وتوجيه الانتاج الفكري المعرفي وتحسين الأداء.

### الكلمات المفتاحية:

رأس المال الفكري، الإبداع، الجامعات الفلسطينية، رأس المال البشري، الإبداع الإداري.

## **Abstract**

### **Intellectual capital's contribution to creativity in Palestinian Universities**

**Enas Basem Al-Sorakhi**

**Dr. Ahmed Herzallah supervises**

The purpose of this study was to determine the function of intellectual capital in fostering innovation in Palestinian colleges, where the researcher addressed to the dimensions of the intellectual capital of human capital, structural capital, and relationships capital, and have dimensions of creativity of administrative creativity, service creativity, and process creativity, To fulfill the goals of this study, the researcher employed a used descriptive analytical, and a questionnaire for data collection, presentation, and analysis in order to answer the research questions, which consisted of (68), (6) axes, have been applied to the study community, Used for data collection, analysis and discussion of the study questions, necessary statistical processes was conducted by extracting numbers and percentages, averages, standard deviations each paragraph of the questionnaire, Pearson correlation coefficient, Alpha Cronbach reliability coefficient, multiple regression analysis, and one-way ANOVA) utilizing SPSS.

This study was conducted between October 2021 and April 2022 and was implemented in Palestinian universities (Al-Quds University, Hebron University, Polytechnic University, and Bethlehem University). The study population consisted of all members of the academic staff in these universities, totaling 1,805 full-time faculty members, the purposive sample was applied to the study community.

The study's findings revealed that the reality of human capital in Palestinian universities was high, with a proportion of (77.5 percent). The domain of talents and abilities received the highest arithmetic mean (4.06), followed by the domain of knowledge (4.00), the field of practical experience (3.95), the field of innovation (3.81), and finally the field of work teams (3.71). (3.52). This is congruent with the research conducted by Shusha and Abdel-Fattah (2021), Mishmish (2018), Al-Athamna (2017), and Abdel-Qader (2016).

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is that a plan be adopted in Palestinian universities to put intellectual capital practices into practice and be followed up with measurement indicators that determine the extent of progress in achieving them, as well as expanding the scope of interest in intellectual capital practices in all university facilities and in achieving creativity in universities. The Palestinian Authority by fostering and directing intellectual creation and knowledge, as well as by enhancing performance.

**Keywords:** Intellectual capital, creativity, Palestinian Universities, human capital, administration creativity.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

في ظل التغيير المتسارع والتطوير المستمر الذي يشهده العالم المعاصر أصبحت المؤسسات على اختلاف أنواعها تعيش حالة من التحديات الجمة، حيث أن أهمية هذه المؤسسات وقيمتها أصبحت تعتمد على المستوى المعرفي المتراكم لدى كوادرها البشرية والناجحة من دعم المرؤوسين من قبل قيادات عملهم، وبناء الخبرات والتركيز على التبادل الفكري بين زملاء العمل، بالإضافة إلى الإحتكاك المباشر مع العملاء والتطرق إلى مطالبهم واحتياجاتهم، كل ذلك أدى إلى تكوين المعرفة المتراكمة والمتزايدة التي أدت بدورها إلى إنتاج رأس المال الفكري في المؤسسة.

ومن ناحية أخرى، ومع التوجه نحو اقتصاد المعرفة، برزت أهمية وأثر رأس المال الفكري كأحد الموارد غير الملموسة للمؤسسات والتي تؤدي بها نحو تحقيق الميزات التنافسية وخلق القيمة الجوهرية لها وبناء بنية تحتية معلوماتية، ومحيطاً مهيئاً للإبداع والابتكار، إذ يكمن رأس المال الفكري في عدد من الكفاءات البشرية التي تمتلك القدرات والخبرات المعرفية والتنظيمية، والتي تؤدي إلى توليد العديد من الأفكار الإبداعية الفريدة والتي بدورها تدعم تحقيق استراتيجيات تطوير المنظمة (عبد العزيز 2012).

إن خلق المعرفة، والوصول إليها، واستخدامها بفعالية، تعد أداة من الأدوات المهمة لتحقيق التميز والمنافسة والإبداع، ويؤكد بعضهم على أن الفكر الموجود في أية منظمة يتحول إلى رأس مال فكري، عندما يمكن نشر هذا الفكر وتحويله إلى قيمة ومعرفة مفيدة. (Boddy, 2005).

وقد اشتهر مفهوم رأس المال الفكري في التسعينيات من القرن الماضي، حيث أنه أصبح يشار إليه على أنه عاملاً وممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسات على تحقيق نجاحها وتحقيق المنافسة بعد أن كانت الموارد الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسة قبل ذلك (Lilly, 2004).

ويتفق العديد من الباحثين على أن رأس المال الفكري له أهمية كبيرة جدا للوصول إلى الميزة التنافسية وقدرة المنظمات على خلق القيمة (Stewart, 1999; Sudarsanam et al, 2003; Peltoniemi, 2006)، ورأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة، حيث أنه يمثل المعرفة ولكن ليست كل معرفة، بل هي المعرفة المفيدة للمنظمة والتي يمكن للمؤسسة توظيفها لصالحها، ولا يمكن أن تصبح المعرفة رأس مال إلا إذا تم العثور عليها وتوظيفها لصالح المنظمة (Stewart, 1999).

وتسعى حالياً المؤسسات والمنظمات المعاصرة العاملة في نفس المجالات إلى تحقيق الميزة التنافسية لها في بيئة شديدة المنافسة بينهم، وذلك من خلال خلق قيمة لعملائها والتميز وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل والاستغلال الصحيح للقدرات العقلية والفكرية للأفراد، بالإضافة إلى أن إدارة رأس المال الفكري تؤدي إلى تحويل الأصول والموارد غير المادية إلى ميزة تنافسية لهذه المنظمات والمؤسسات، وذلك عن طريق تدعيم وتحفيز الطاقات البشرية وإمكانياتها والمساعدة على إكتشاف هذه الإمكانيات والقدرات، وحتى تتمكن هذه المنظمات من إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع والتميز فيها لابد لها من إعداد برامج تطوير في استراتيجياتها وبالطبع بما يتناسب مع طبيعة عملها (بلوناس، وامينة، 2007)

وفي السياق نفسه، فإن الجامعات تسعى جاهدة لإثبات نفسها في الساحة الأكاديمية الفلسطينية والدولية، فهي تعمل على تطوير التكنولوجيا والكفاءات والبحوث العلمية والمناهج المتنوعة بشكل متواصل، ويتضح ذلك كله من خلال التنافس الشديد بين الجامعات على جذب الطلبة إليها وذلك من خلال طرح برامج متميزة للطلاب، وأيضاً توفير الجو الأكاديمي الملائم

وقد تم إعداد هذه الدراسة للتعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية، حيث أنه سيتم التطرق إلى مفهوم رأس المال الفكري، وعناصره، وأهميته، وأثره، وطرق إدارته الصحيحة والاستثمار الأمثل له، وكيفية بناء رأس مال فكري متميز يحقق الإبداع والتميز، ومدى توفر متطلباته في الجامعات الفلسطينية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تعد الجامعات الفلسطينية من المؤسسات العلمية الرئيسية التي يقع على عاتقها تلبية الكثير من الإحتياجات والمتطلبات الرئيسية لتقديم كوادر بشرية مميزة وذات كفاءة لمؤسسات الدولة المختلفة، وذلك من خلال المواكبة المتواصلة للتطورات العالمية العلمية ذات الصلة. حيث أنه من الضرورة أن تقوم الجامعات في الاستمرار في عملية تنمية رأس المال الفكري بمختلف الطرق؛ باعتباره ثروة ذات قيمة عالية بالنسبة لها واستثماره بصورة تسهم في تعظيم قيمتها (عبدالقادر، 2016).

وبسبب التأثير الكبير والمباشر للثورة المعرفية والتكنولوجية على المؤسسات العلمية أصبحت الجامعات تواجه تحديات كبيرة للتمكن من إجراء تحولات وتغييرات سريعة في أنظمتها واستراتيجياتها وسياساتها؛ للحفاظ على قيمتها وجودتها العلمية والتنافسية واللاحق بمعايير الجودة التي أصبحت ذات مستويات عالمية، لذلك توجب على الجامعات العمل على تنمية قدراتها وتطويرها في مجالات البحث العلمي وتطوير خدماتها على جميع المستويات، ولتحقيق هذا كله أصبح من الضروري التوجه نحو دراسة رأس المال الفكري والتعمق فيه وتنميته في الجامعات، وبهذا يكون رأس المال الفكري قد أصبح عاملاً رئيسياً وركيزة تستند عليها نجاح الجامعات وتطوير مستوياتها والارتقاء بها (قرني والعتيقي، 2012).

وبسبب وجود العديد من التوصيات في الدراسات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع؛ لما له من دور مهم وأساسي في تحقيق النجاح المقترن بالتميز والكفاءة العالية. وبناءً على ذلك تتلخص مشكلة هذه الدراسة في ما دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية؟

## 3.1 مبررات الدراسة

يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الجديدة التي يتم البحث فيها، وهي دراسة أصيلة - حسب علم الباحثة - بالنسبة للجامعات الفلسطينية، وذلك لتعزيز مفهوم رأس المال الفكري في هذه الجامعات، وذلك مع سطوع نجم هذا المفهوم كأحد العوامل الأساسية التي تقوم على ضمان نجاح المؤسسات التعليمية المختلفة وخاصة الجامعات.

## 4.1 أهمية الدراسة

تعد الجامعات الفلسطينية من المؤسسات الأكاديمية الفعالة في المجتمع، والتي تعتمد بشكل أساسي على المخزون المعرفي الذي يوفره رأس المال الفكري، وفي عالمنا المعاصر أصبح رأس المال الفكري أحد أهم عناصر التميز والتنافس بين الدول والمؤسسات وهو ما يعرف بإسم علم المعرفة، لذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل بما يلي:

### 1.4.1 الأهمية العلمية

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة التي ربطت رأس المال الفكري بالإبداع في الجامعات، كما وتعتبر هذه الدراسة إضافة الى المكتبة العربية، إضافة إلى أن أهمية هذه الدراسة تتمثل في كونها تتناول موضوع سباق وفريد في عالم الإدارة والتطوير في المؤسسات التعليمية وهو موضوع رأس المال الفكري، وأهميته في تعزيز الإبداع والابتكار والتطوير، إضافةً لدوره المهم جداً في تعظيم قيمة المنظمات وبناء ميزتها التنافسية واستمرارها، كما أن هذه الدراسة تخوض بشكل معمق في فهم رأس المال الفكري في الجامعات وعلاقته في تحقيق الإبداع فيها والمواكبة للتطورات والتغيرات المستمرة والسريعة في العالم المعاصر.

### 2.4.1 الأهمية التطبيقية

يعتبر تعزيز رأس المال الفكري وتنميته واستثماره من الأمور الفائقة الأهمية، حيث يؤدي ذلك كله إلى رفع وتحسين الكفاءة والجودة، وتقديم أداء متميز وفريد يقدم خدمات متميزة وفريدة وبالتالي زيادة الوضع التنافسي وتقويته، ويمكن توضيح الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة كما يلي:

- تساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات علمية وعملية من شأنها أن تساهم في تحقيق الإبداع والتنافس العالي في الجامعات وتحقيق الإبداع فيها، وتوضيح أهم متطلبات تحقيق الإبداع لديها، كما أن النتائج التي ستستخلصها الدراسة يمكن أن تفيد أصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية من حيث زيادة الاهتمام برأس المال الفكري، وتعزيزه وتطويره والاستفادة منه بالشكل الأمثل، كما وأنها ستفتح سبل لآفاق بحثية وعلمية جديدة.
- مساعدة الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية على فهم ومعرفة واقع رأس المال الفكري وتقييمه فيها.

## 5.1 أسئلة الدراسة

### 1.5.1 السؤال الرئيس الأول: ما واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية؟
- 2- ما واقع رأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية؟
- 3- ما واقع رأس مال العلاقات في الجامعات الفلسطينية؟

### 2.5.1 السؤال الرئيس الثاني: ما واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع ابداع العمليات في الجامعات الفلسطينية؟
- 2- ما واقع ابداع الخدمة في الجامعات الفلسطينية؟
- 3- ما واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية؟

### 3.5.1 السؤال الرئيس الثالث: ما مدى وجود علاقة بين رأس المال الفكري والإبداع في الجامعات الفلسطينية؟

## 6.1 أهداف الدراسة:

### 1.6.1 الهدف الرئيس الأول: التعرف إلى واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية؟

وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف إلى واقع رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية.
- 2- التعرف إلى واقع رأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية.
- 3- التعرف إلى واقع رأس مال العلاقات في الجامعات الفلسطينية.

## 2.6.1 الهدف الرئيس الثاني: التعرف إلى واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية

وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف إلى واقع ابداع العمليات في الجامعات الفلسطينية.
- 2- التعرف إلى واقع ابداع الخدمة في الجامعات الفلسطينية.
- 3- التعرف إلى واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.

## 3.6.1 الهدف الرئيس الثالث: التعرف إلى العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع في الجامعات الفلسطينية.

### 7.1 فرضيات الدراسة

#### 1.7.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية .

ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية الآتية:-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لواقع رأس المال البشري والإبداع في الجامعات الفلسطينية .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لواقع رأس المال الهيكلي والإبداع في الجامعات الفلسطينية .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لواقع رأس مال العلاقات والإبداع في الجامعات الفلسطينية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لواقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة في الوظيفة الحالية، المنصب الإداري).

#### 2.7.1 الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة في الوظيفة الحالية، المنصب الإداري).

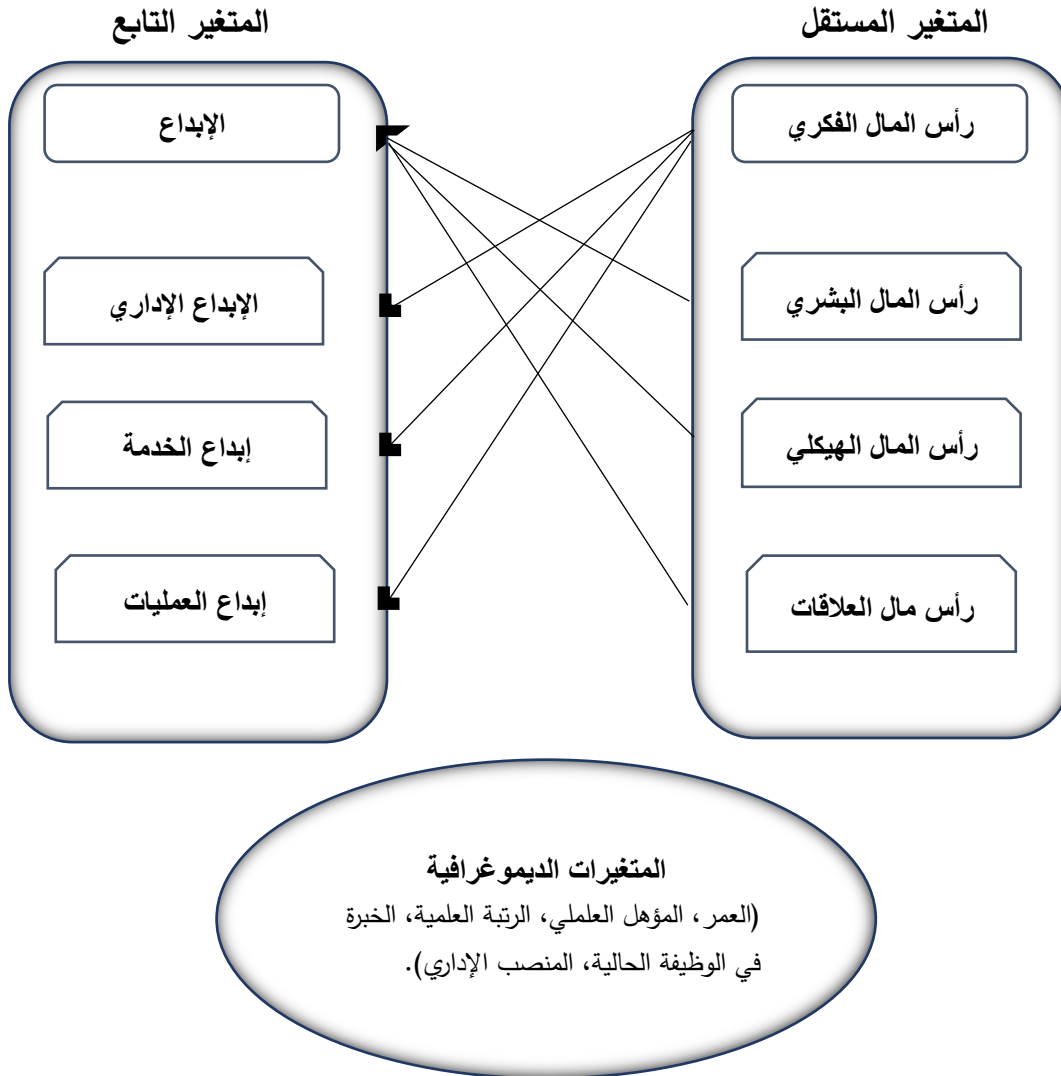
### 8.1 حدود الدراسة

**الحدود الزمانية:** طبقت مفردات هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2021 - 2022.

**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على عدد من الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وهي: (جامعة القدس، جامعة الخليل، جامعة بيت لحم، جامعة البوليتكنك).

**الحدود البشرية:** طبقت مفردات هذه الدراسة على العاملين الأكاديميين في الجامعات التي اقتصرت عليها الدراسة.

## 9.1 أنموذج الدراسة



### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المبحث الأول: رأس المال الفكري

##### تمهيد:

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي والتسارع الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالمعرفة والإبداع هو الأمر الذي توليه المنظمات الأهمية القصوى، وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات المختلفة، وذلك باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الإبداعية والإبتكارية، وهو العنصر القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة؛ حيث أنه يعبر عن رأس المال الذي لا ينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه، لذلك أصبح من الواجب الإهتمام بشكل أساسي برأس المال الفكري، والتعامل معه على أنه مورد استراتيجي أساسي يتوجب الحفاظ عليه والعمل على استمراره وتطويره باعتباره الأداة الإستراتيجية التي تضمن بقاء المنظمة واستمرار نجاحها.

كما أن رأس المال الفكري يعتبر أحد الموضوعات الرئيسية الاستراتيجية للموارد البشرية التي تركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين ممن يمتلكون معارف ومهارات وقدرات عقلية فريدة ومتميزة، لذلك فإنه يمثل اليوم موضوعاً حياً للباحثين والممارسين على حد سواء، حيث أكد Brown على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج، هذا الوصف يؤكد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات أو المجتمعات اذا ما اهتمت بموضوع رأس المال الفكري (عبوي، 2016).

كان الاعتقاد السائد منذ القدم إلى وقت قريب أن أساس ثروات الأمم واستمرارها تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة وتعتمد عليها فقط، ولم يكن هناك أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين واستثمار تلك الثروات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي والعنصر الأساسي في نجاح المنظمات والمجتمعات، وبذلك تغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأ ظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة، فالاهتمام بالعنصر البشري مع رأس المال المادي يؤدي زيادة قيمة الناتج الإجمالي للدول والمؤسسات (نور والقشي وقرقيش، 2010).

## 1.1.2 نشأة رأس المال الفكري:

مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي بدأ يظهر وينتشر في الدراسات الاقتصادية مصطلح "رأس المال الفكري" وأصبح يشار إليه أنه المصدر الحقيقي لثروة منظمات الأعمال.

أضحت الدول والمنظمات اليوم تعيش في بيئة مضطربة نتيجة المنافسة القوية واتجاهات العولمة، لذلك كان من الضروري للمنظمات زيادة قدرتها التنافسية وذلك عن طريق تركيزها على المهارات الشخصية داخل إدارتها وعلى أصولها غير الملموسة. ولأن التركيز على المهارات الصعبة للإدارات لم يعد كافياً، تزايد الوعي بأهمية الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع أهمية الملكية الفكرية، بناء على بعض الموارد التي تشكل الأساس للقيمة السوقية للأعمال التجارية، ولا يمكن للمخزون ورأس المال المادي إنشاء أي قيمة إلا إذا تم تنشيطهما ودمجهما مع المعرفة (Eva & Milena, 2015). وبذلك أصبح مصطلح رأس المال الفكري، الذي أعلنه ( John Kenneth Galbraith) للمرة الأولى في عام 1969 شائعاً في المنشورات العملية والصناعية والنظرية و المجالات والمؤتمرات والندوات والدراسات، حيث ركز على مفهومه وتطوير اتجاه اقتصاد المعرفة بالتوازي معه، ولكن تم التعريف عن مفهوم رأس المال الفكري بالمعنى التنظيمي من قبل Stewart Thomas في مقالته سنة 1991، وصف فيها رأس المال الفكري على أنه مصدر توفير الميزة التنافسية للإدارة ومجموع ما يعرفه الموظفون (kaya et al, 2010)، كما له تسميات مختلفة، حيث يتم استخدام المصطلحين "رأس المال الفكري" و"رأس المال غير المادي" بالتبادل، بالإضافة إلى اسم رأس المال المعرفي كما أسماه الاقتصاديون، ويشير إليه خبراء الإدارة برأس المال الفكري، ويطلق عليه المحاسبون رأس المال غير المادي أو الفكري (Isabel, 58:2017).

لكن يتوجب الإشارة إلى أن مفهوم رأس المال الفكري كان موجوداً قبل تسعينات القرن الماضي، وكان يعرف باسم (شهرة المحل) ويتضمن كل الموجودات غير الملموسة للمنظمة ويظهر في ميزانيتها (Sullivan, 2001)، لذلك اختلفت الآراء وتعددت حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها المصطلح، وذلك بسبب اختلاف نظرتهم للموضوع وإلى طبيعة المشكلات المتعلقة به، إضافة إلى اختلاف طريقة التحليل وعمقه.

لذلك فإن تأخر التعامل والتعمق مع رأس المال الفكري حتى فترة التسعينات من القرن الماضي كان لسببين رئيسيين هما (همشري، 2013):

- 1- صعوبة قياسه وتقييمه وذلك يعزى لأنه أثري غير ملموس، فلم يكن يعتبر رأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء بعض الحالات كما هو واضح في براءات الاختراع والتي تحقق أرباحاً طائلة وثروة واضحة، وأيضاً كما هو الحال في الملكية الفكرية حقوق التأليف والنشر، والعلامة التجارية.
- 2- اعتباره من قبل النظم المحاسبية في المنظمات على أنه تكاليف قصيرة الأجل على الرغم من أنه يجب النظر إليه على أنه استثمار مهم ومستمر.

ويقوم مفهوم رأس المال الفكري على أساس اعتباره أن العنصر البشري هو الأساس في تكوين الأصول الفكرية، وليست المنظمة، ومن خلاله تتمكن المنظمة من التحكم في مصادر القدرة التنافسية التي تتمثل بالأساس في المعرفة المتوفرة لدى أعضائها وتعتمد عليها، ومن ثم: أصبح مصطلح "الأصول الكامنة" من المصطلحات الشائعة الاستخدام، والتي تلعب دوراً كبيراً في بقاء المنظمات، واستمراريتها، وتتمثل هذه الأصول في: المعرفة المتوفرة لدى العاملين، والعلاقات مع العملاء الخارجيين، فضلاً عن المعرفة المتوفرة لدى المنظمة، ويطلق على "الأصول الكامنة" مصطلح "الأصول الفكرية" (بوقلوقول، 2008م: 1).

وقد عرفه (Schermerhorn) بأنه "المقدرة على اختراع منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو تقنيات جديدة، أو عمليات إنتاجية جديدة ووضعها موضع الممارسة والتطبيق، والتي تتصف كلها بأنها مفيدة وذات قيمة (Schermerhorn, 2012, 53)، كما انه يشكل طريقاً سريعاً في مواجهة وحل المشكلات، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وخلق الفرص وتحقيق النجاح والتميز وغيرها الكثير.

إضافةً إلى ذلك: فقد أسهمت عوامل متعددة في التوجه نحو إعطاء مزيد من الاهتمام بالعناصر البشرية في المنظمة، والتي كان لها دور كبير في زيادة الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري، وفي مقدمتها بروز أهمية المعرفة؛ والتي أصبحت المقوم الأساسي والعامل الأهم لتحقيق الإبداع للمنظمات -خاصة- إذا كانت صعبة (التقليد، أو الاستبدال، أو الملاحظة) من جانب المنافسين، وكذلك ظهور النظرية المعتمدة على الموارد (Resource Based Theory)، والتي تقوم على التأكيد على أهمية الموارد الملموسة كالموارد البشرية، والتي تعد الأساس للعديد من الموارد المملوكة للمؤسسة، فضلاً عن ظهور مفهوم الكفاءات المحورية (Core Competences)، والذي يشير إلى المهارات الفارقة التي يمتلكها ويتمتع بها الأفراد، وكذلك الأصول الملموسة، وغير الملموسة الخاصة والتي تشكل أساساً لتمييز المنظمة. (الربابعة، 2012).

ثم توالى بعد ذلك العديد من البحوث والدراسات المختلفة، بالإضافة للمؤتمرات والندوات واللقاءات المتنوعة التي قامت بنقاش موضوع رأس المال الفكري في بعض محاورها؛ كمحاولة لإيجاد وتحديد مفهوم مشترك له بين

الباحثين، وتحديد أهم مبادئه، وخصائصه، وممارساته، ومكوناته المختلفة، وتحديد علاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى، وتحديد كيفية قياسه، وإدارته في المنظمات المختلفة.

نستنتج مما سبق: أنه يتضح أن مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم التي نشأت حديثاً، وقد بدأ هذا المفهوم في المنظمات الصناعية، والتجارية، ثم انتقل بعد ذلك إلى المنظمات الخدمية، بما فيها منظمات التعليم العالي؛ كمحاولة للاستفادة الفعالة من الأصول الفكرية واستثمارها لخلق قيمة جوهرية وتنافسية، بالإضافة إلى الأصول غير الملموسة التي تمتلكها هذه المنظمات جنباً إلى جنب؛ هذا كله سيؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية، ودعم مكانتها بين المنظمات العاملة في نفس المجالات وتقديم خدمات مشابهة ومماثلة.

لذلك تكثفت الجهود البحثية والدراسات في التركيز حول موضوع رأس المال الفكري في فترة منتصف التسعينيات وذلك في سبيل محاولة إيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والإتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع. وتم التركيز على محور تكوين نظرية لرأس المال الفكري، حيث تم صياغة افتراضات النظرية على النحو التالي (عبوي، 2016):

- 1- اعتبار رأس المال الفكري المادة الأساسية التي تنتج منها النتائج المالية.
- 2- تتجاوز قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
- 3- يعد رأس المال الفكري من أهم الموجودات في القرن الحادي والعشرين وأعظمها قيمة؛ حيث أنه يمثل قوى علمية قادرة على صنع التعديلات الجوهرية في مختلف المجالات في أعمال المنظمة.
- 4- يعد رأس المال الفكري تراكم يزيد من إنتاجية المنظمة.
- 5- أصبح رأس المال الفكري من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، وذلك بتوظيف نظم قياسه، حيث أنه يعتبر من أهم نظم المحاسبة الإدارية.
- 6- اعتباره أساس لزيادة القدرة الإبداعية جنباً إلى جنب لميزات خفض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية.

## 2.1.2 مفهوم رأس المال الفكري:

تنوعت وكثرت البحوث العلمية والدراسات المختلفة التي تناولت مصطلح رأس المال الفكري وتوسعت مفاهيمه في مختلف منظمات الأعمال، حيث أن رأس المال الفكري (Intellectual Capital) والذي يرمز له (IC)

يمثل رأس المال الحقيقي للمنظمات وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل جميع الإمكانيات المادية والمعنوية والمالية والذهنية والثقافية المتاحة للمنظمة.

بالإضافة إلى ورود العديد من المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري من قبل الأكاديميين أو الممارسين، إذ عرفه ستاير (Stayer, 1990) أنه " القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها "، ويعد من أبرز المفاهيم والآراء حول موضوع رأس المال الفكري ما جاء به (Stewart, 1997) حيث أنه يرى أن مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري في حال كانت فريدة ومتميزة، في الوقت الذي يوجد فيه من يمتلك هذه المهارات في المنظمات المنافسة، فضلا عن كونها إستراتيجية أي أن يكون لها قيمة تجعل الزبون يدفع لها ثمناً من أجل الحصول عليها، كما أنه عرف رأس المال الفكري المذكور في كتابه: رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات بأنه المعرفة الفكرية، المعلومات، الخبرات والملكية الفكرية التي يتم استخدامها من أجل خلق الثروة الرابحة، وذلك لأن إقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن إقتصاد أمس. وقد قام ستوارت بتصنيف رأس المال الفكري في ثلاث فئات: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني.

أما (Bassi, 1997) فقد عرفه على أنه: المعرفة التي تشكل قيمة المنظمة وتتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائي.

ويرى (Reid, 1998) أنه: المادة الفكرية المتكونة من المعلومات والمعرفة والخبرات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف إيجاد الثروة، وطبقا لهذا المفهوم فإن المعلومات والمعرفة والخبرات والمهارات هي التي تشكل وتكون رأس المال الفكري.

ويعرفه (Ulrich, 1998) على أنه: " مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا ".

ويرى (Edvinsson 1999, and Stenfelt) أن رأس المال الفكري هو عبارة عن: الأصول غير الملموسة التي تتصف بعدم وجود كيان مادي لها بالإضافة إلى انعدام القدرة على التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها، وذلك بسبب صعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، مما يسبب صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم مجلدات القدرة التنافسية للشركة.

ويتفق هذا التعريف مع تعريف منظمة (OECD،1999) التي عرفت رأس المال الفكري على أنه القيمة الإقتصادية لنوعين من الأصول غير الملموسة للشركة، هما رأس المال الهيكلي والذي يحتوي على العمليات التنظيمية والتكنولوجيا الإجراءات والملكية الفكرية وشبكات التوزيع، ورأس المال البشري ويشير إلى الموارد البشرية داخل الشركة وخارجها ويتم التعبير عنها بصفة أساسية بالعملاء والموردين.

وكما عرفه (الهاللي، 2011م: 2): بأنه: " مجموعة الأفكار، والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد، وتتطلق من فلسفة المجتمع، وتتسجم مع أهداف المنظمة، ولا تتوافر لنظرائهم من المنظمات المماثلة الأخرى، ومن ثم تسهم في تطوير أداء المنظمة، وتحقيق عوائد (مالية، ومعنوية) تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى المماثلة ".

وبناء على ما تقدم من مفاهيم وتعريفات لرأس المال الفكري، تستنتج الباحثة بعض أوجه الإختلاف وعدم الإتفاق على تعريف موحد لجميع الباحثين، وذلك بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين وتخصصاتهم ومجالات اهتمامهم.

ولكن بشكل عام فإن الباحثة تعرف رأس المال الفكري من وجهة نظرها أنه: " مجموعة الأصول غير الملموسة والتي تشمل مختلف المهارات والخبرات والقدرات والكفاءات المتميزة والفريدة التي يتمتع بها مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة المبدعين واللامحيين للابتكار والإبداع، بحيث يتوجب على المنظمة أن تعمل على الاستغلال والتوظيف الأمثل لهذه المهارات في سبيل تحقيق الإبداع وزيادة الإنتاج والكفاءة والتطور في أعمالها للتفوق على نظيراتها من منظمات الأعمال.

### 3.1.2 التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي):

من الضروري فهم الإختلاف والفروقات بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي أو التقليدي، وبماذا يتميز رأس المال الفكري عن التقليدي، لذلك فإن الجدول التالي يوضح هذه الاختلافات والفروقات بين رأس المال الفكري والمادي:

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي ملموس ومنظور	أثري - غير ملموس - غير مادي
الموقع	داخل للشركة	في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة

نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويين	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

## 4.1.2 أهمية رأس المال الفكري:

تتمثل أهمية رأس المال الفكري في الدور المهم الذي يلعبه الأفراد المميزون في المنظمة، والذي يتسم بتقديم أفكار إبداعية جديدة أو تطوير الأعمال بطرق إبتكارية بالإضافة إلى الاختراعات والابتكارات التي من شأنها أن تؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة وأدائها وتطوير أعمالها مما يعظم من مركزها التنافسي وبلورة الإبداع فيها.

وفي هذا السياق فإن الكثير من الباحثين قد ذكروا أهمية رأس المال الفكري، فقد ذكر (المفرجي وصالح، 2007) أن التدريب وتقديم جهود التنمية البشرية يعتبر مضمونا إستراتيجيا يساهم في تلبية احتياجات تنمية التعلم المؤسسي وطاقت الإبداع بالإضافة إلى تنمية قيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومنظماته، كما يساهم في تعزيز الإفادة من جهود التنمية البشرية عن طريق تحقيق التكامل لها في المنظمة مع سياسات الموارد البشرية ونظمها، هذا بالإضافة إلى تنمية الذكاء العاطفي الجمعي والذي يعني القدرة على فهم مشاعر الفرد ذاته وانفعالاته، وكذلك تلك المتعلقة بالافراد الآخرين والقدرة على التواصل معهم وتكييف السلوك، والتعامل مع هذه المشاعر بإعتبارها جزءا مهما من طاقات البشر النفسية التي لا يجب إهمالها

وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج هذه الأهمية في أنها:

- 1- توافر المعرفة واكتسابها يعد عاملاً أساسياً في تحقيق الإبداع في المنظمة ، لذلك يتوجب على المنظمة اكتساب هذه المعرفة وامتلاكها، واستخدامها بالشكل الأمثل وسبل إدارتها وكيفية قياس رأس المال الفكري، وبالتالي هذا ما يؤدي إلى إنتاج ما يعرف برأس المال الفكري.
- 2- معرفة الأطر المتواجدة لأهم المعايير التنافسية وعواملها، وتحديد آلية تدقيق تلك المعايير، خاصة التي تتعلق بكفاءات رأس المال الفكري.
- 3- الحصول على مقاييس الموازين ذات الكفاءة العالية عند استخدام هذا النظام وبشكل منتظم وبطريقة منظمة ومتكررة، حيث أن المنظمات تستطيع تمويل ميزانياتها العمومية من خلالها، وذلك عن طريق زيادة وتعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري.

كما وذكر (الربيعاوي وعباس، 2015) بأنه قد أصبحت المنافسة مستمرة ومتسارعة بين المنظمات والدول وذلك في سبيل تنمية رأس المال الفكري بشتى الطرق والوسائل؛ حيث يعتبر نخبة العاملون في المنظمات الذين يتمتعون بالمعرفة والخبرة المصدر الرئيسي والركيزة الأساسية لرأس المال الفكري، وعلى هذا الأساس يمكن ذكر أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:

- تتبع أهمية رأس المال الفكري في قدرته على التوظيف الأمثل لمختلف موارد المنظمة.
- تعتبر الإدارة الفاعلة والناجحة لرأس المال الفكري الأكثر أهمية لأداء المنظمة، حيث أن المنظمات تسعى للنجاح في ضوء ما تقوم به من استثمارات تتناسب مع الموجودات الفكرية.
- تتمثل أهمية رأس المال الفكري في كونه أحد أهم مصادر تحقيق القوة لأي منظمة وتحقيق الثروة لها.
- يعد رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمات المعاصرة اقوى سلاح تنافسي يمكن امتلاكه، والمتمثل بالموجودات التي تعتبر الأكثر أهمية.
- في المنظمات المعاصرة يعتبر رأس المال الفكري أحد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية لها.
- يعد رأس المال الفكري مصدراً للثروة بين المنظمات والأفراد.

ترى الباحثة أن أهمية رأس المال الفكري تبرز في أنه يمثل بحد ذاته ميزة تنافسية للمنظمة وذلك لما له من دور فعال ومتميز في تطوير عمل المنظمة وتعظيم قيمتها السوقية وتحسين وزيادة مركزها التنافسي وسعيها المستمر لتحقيق النجاح، خاصة وأن المنظمات تتنافس اليوم مع بعضها البعض على أساس المعرفة والمعلومات التي تمتلكها، لذا فإن الإهتمام برأس المال الفكري يعد قضية حتمية وفائقة الأهمية ويعتمد في ذلك على أساس طبيعة التحديات العلمية والتكنولوجية في العالم المعاصر، عدا عن أهميته في براءات الإختراع والإبتكارات وقدرته على إدخال التعديلات الإبداعية والإبتكارية في جميع أعمال المنظمة، ولذلك نرى اليوم أنه كلما ازداد الإهتمام برأس المال الفكري فإن القيمة السوقية للمنظمات ترتفع أكثر عن القيمة الدفترية، الأمر المماثل للعديد من المنظمات العالمية والتي تغدو اليوم من اغنى شركات العالم وأكثرها نجاحاً، حيث أدركت هذه الشركات أهمية رأس المال الفكري الذي يشكل أحد أهم عوامل نجاحاتها لتكون هذه الشركات الأبرز عالمياً.

### 5.1.2 خصائص رأس المال الفكري:

بناء على ما سبق من مفاهيم رأس المال الفكري التي تناولتها مختلف الأدبيات والدراسات، تتضح عدة خصائص لرأس المال الفكري، فقد حددها (عبد الفتاح، 2010) مجموعة خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:

- 1- ضرورة اتسام المناخ الإداري في المنظمة باللامركزية في عملية إتخاذ القرارات، وذلك يكون في ظل هياكل تنظيمية مرنة ومناخ غير رسمي وذلك لتحقيق الهدف المنشود من رأس المال الفكري.
- 2- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي من المحتمل تحولها إلى أرباح، كما أنه يتواجد في كافة المستويات الإستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة.
- 3- تحتاج المنظمات التي تتعامل مع بيئة غير مستقرة وظروف غير واضحة إلى رأس المال الفكري أكثر من غيرها، حيث أنه يمكنها من الانفتاح على الخبرات والسعي الدؤوب والمتواصل نحو تقديم المقترحات الجديدة والأفكار المبتكرة والإبداعية.

وبالإضافة إلى ما ورد سابقاً، يضيف (المفرجي وصالح، 2003) بعض الخصائص لرأس المال الفكري وهي:

- 1- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بإمتلاكهم خبرات ومهارات عالية المستوى وفريدة ومتنوعة.
- 2- يتمتع رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- 3- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي تتحول إلى أرباح.
- 4- يهدف ويسعى رأس المال الفكري للاستفادة من الخبرات المتنوعة لدى الآخرين.
- 5- يتواجد رأس المال الفكري بدرجات متفاوتة في جميع المستويات الإستراتيجية.
- 6- تبرز أهمية رأس المال الفكري عند التعامل مع القضايا التي تتصف بحالة عدم التأكد؛ وذلك لأنها تعتبر مناخ خصب لإبراز القدرات والمهارات المتميزة والإبداعية للعاملين.

بناءً على ما سبق تستنتج الباحثة أن أهم خصائص رأس المال الفكري تتمثل في أنه يعتبر أصول فكرية غير ملموسة، ويحتوي على المعرفة المتميزة التي يمكن من خلالها تحقيق الأرباح للمنظمات المختلفة، ويتمتع أفرادها بمهارات وقدرات عالية يجب على المنظمة استغلالها بالسبل المثلى لتقوية وتعظيم المستوى التنافسي لها، كما أن بيئة راس المال الفكري تعتمد بشكل أساسي على الاستقلالية وعدم الرسمية مما يساعد على تحقيق الهدف المنشود منه، بالإضافة إلى أن رأس المال الفكري يكون موجوداً في مختلف المستويات الإستراتيجية للمنظمة ولا يقتصر على درجة محددة بل بدرجات متفاوتة ومختلفة مما يتيح للمنظمات فرص الاستفادة القصوى من مختلف الخبرات وفي مختلف المجالات وعلى كافة المستويات.

## 6.1.2 مكونات رأس المال الفكري:

إن القيمة السوقية للمنظمة يمكن تحديدها من خلال نوعين من رأس المال، النوع الأول يكمن في رأس المال المالي، والذي يتكون من رأس المال المادي المتمثل في الممتلكات الملموسة والتجهيزات، ورأس المال النقدي المتمثل في الأموال أو النقود وأشكالها الأخرى، أما النوع الثاني فيكمن في رأس المال الفكري، والذي يجب أن يتم تحديد مكوناته بوضوح ودقة حتى تتمكن المنظمات من قياسه وتقييمه بالشكل الصحيح؛ بسبب دوره المهم في تحقيق نجاح المنظمة بشكل خاص، وتحديد نجاحها أو فشلها بشكل عام، وكذلك التعرف على طرق خلق القيمة للمنظمة، والتميز في مجالات أعمالها، وقد تعددت تصنيفات رأس المال الفكري واختلفت من قبل الباحثين، ويرجع هذا الاختلاف إلى تنوع أساليب تفكير كل باحث بناء على مجال اختصاصه واهتمامه وتفكيره ونظرتة، ومن أهم هذه التصنيفات ما يلي:

تصنيف معهد Brooking:، لقد حدد معهد Brooking مكونات رأس المال الفكري بأربعة مكونات وهي:

- 1- الأصول والموارد السوقية: وتتمثل في الجوانب الغير ملموسة والمرتبطة بالسوق مثل: الاتفاقيات، العملاء، قنوات التوزيع، العلامة التجارية، ومنافذ البيع.
- 2- أصول الملكية الفكرية: وتتمثل في براءات الاختراع، حقوق الطبع والنشر والتصميم، العلاقات والأسرار التجارية.
- 3- الأصول البشرية: والتي تعتمد على الميزات التي يتمتع بها أفراد المنظمة، مثل: المهارات الفريدة، القدرة على الابتكار، القدرة على حل إيجاد حلول وبدائل سريعة وحل المشكلات، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء المتميز والمتوازن.
- 4- أصول البنية التحتية: وتشمل ثقافة المنظمة، قواعد بيانات العملاء، طرق تقييم الخطر، طرق إدارة قوى البيع، التقنيات والمنهجيات، والسياسات والهيكل المالي والإداري.

كما يرى تصنيف (Petty & Guthrie) أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث عناصر وهي:

- 1- الهيكل الداخلي: ويتمثل في رأس المال المنظمي (الهيكلية).
- 2- الهيكل الخارجي: ويتمثل في رأس مال الزبائن (العلاقات).
- 3- كفاءة العاملين: ويتمثل في رأس المال البشري.

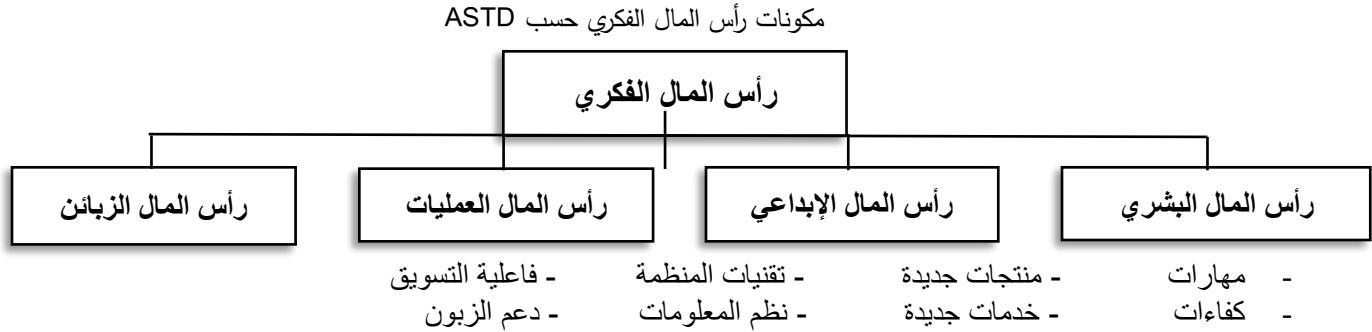
وقد قسم (Malhorta) رأس المال الفكري إلى المكونات التالية: (Khavankar, et al. 2013)

- 1- رأس المال البشري.
- 2- رأس المال الزبوني.
- 3- رأس مال العملية.
- 4- رأس مال التجديد والتطوير.

بالإضافة إلى تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) لرأس المال الفكري حيث قامت بتقسيمه لأربعة أقسام أساسية وهي (المفرجي وصالح، 2003):

- 1- رأس المال البشري والذي يتمثل في: المهارات - الكفاءات - والمعارف.
- 2- رأس مال العمليات والذي يتمثل في: تقديم خدمات جديدة - منتجات جديدة - القدرة على الإبداع.
- 3- رأس مال الإبداع والذي يمثل: أنظمة المعلومات - عمليات المنظمة - التقنيات المستخدمة داخل المنظمة - مقدار انفاق المنظمة الفني والإداري.
- 4- رأس مال الزبائن والذي يعكس مكانة المنظمة وقيمتها لدى الزبائن، ويتكون من: التسويق - إشباع رغبات الزبائن - العلاقات مع الزبائن - الدعم المقدم للزبائن.

ويوضح النموذج التالي مكونات رأس المال الفكري الأساسية حسب تصنيف جمعية (ASTD):



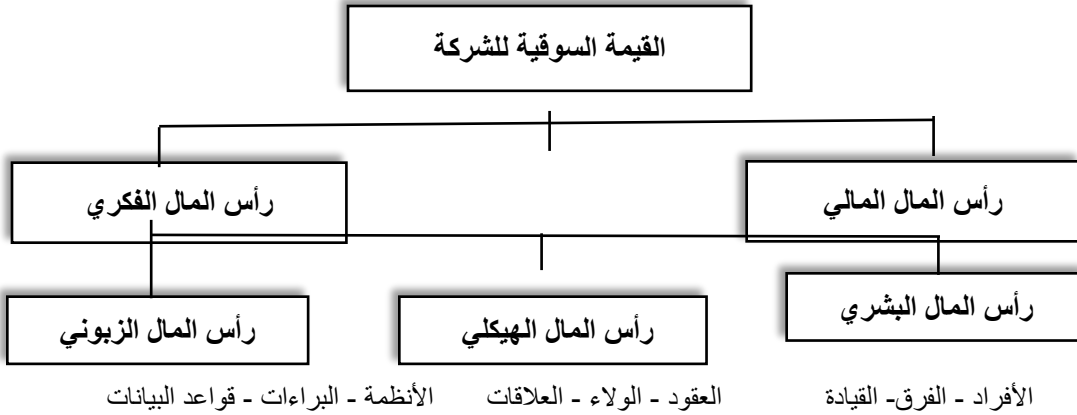
كما قسم (Thomas Stewart) رأس المال الفكري إلى ثلاث مكونات وهي كالتالي (Stewart, 1997):

- 1- رأس المال البشري: يمثل العنصر البشري المصدر الأساسي لإيجاد الحلول العملية والبدائل المناسبة لمتطلبات العمل ورغبات المتعاملين الذين يشكلون مصدر الإبداع والابتكار والتطوير في المنظمة، وذلك بإيجاد وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المهارات المتميزة والقدرات العقلية والخبرات اللازمة.

- 2- رأس المال الهيكلية: يعبر عن قدرة المنظمة التنظيمية التي تلبى متطلبات الزبائن، حيث إن الموجودات الهيكلية الفكرية تعمل على المعرفة وتعزيزها، والتي تتمثل في براءات الاختراع ونظم المعلومات، حقوق النشر والتأليف، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على حماية العلامة التجارية التي تعكس قيمة المنظمة وهويتها وشخصيتها، وبالتالي فإن هذا يساهم في رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها وقيمتها وزيادة وضعها التنافسي بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على ارضاء المتعاملين مع المنظمة.
- 3- رأس مال العلاقات: وهي العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية.

ويوضح الشكل التالي عناصر رأس المال الفكري التي وضعها (Stewart)، (يوسف، 2005):

عناصر رأس المال الفكري حسب Stewart



وقد رأى (Draper) أن رأس المال الفكري يتكون من (عبدالفتاح، 2010):

- 1- رأس المال البشري: الذي يتكون من القدرات والمهارات الإبداعية والخبرات المتنوعة والمتجددة والمعارف المختلفة للعاملين.
- 2- رأس المال الهيكلي: والذي يتكون من:
  - رأس مال الابتكار والإبداع: ويتمثل بأصول الملكية الفكرية مثل وحقوق التصميم وبراءات الاختراع والعلاقات التجارية.
  - رأس المال التنظيمي: ويتمثل في الإجراءات والنظم والأساليب الإدارية وكذلك ثقافة المنظمة.

- رأس مال العمليات: ويتمثل في تقنيات وعمليات المنظمة، ونظم المعلومات وأنظمة الرقابة وضبط الجودة والثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة.
- رأس مال العملاء: ويتمثل في قيمة علاقات بين المنظمة وعملائها.

كما قام (ناصر مراد) بتقسيم رأس المال الفكري إلى العناصر الأساسية التالية (مراد، 2008):

- 1- الأصول البشرية: وتتمثل في المهارات والإبداعات والمعارف والخبرات أو ما يسمى برأس المال البشري.
- 2- الأصول الفكرية: وتتمثل بالبرامج وقواعد البيانات والإختراعات والعمليات.
- 3- الملكية الفكرية: وتتمثل في براءات الإختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية.

وتستنتج الباحثة بناءً على ما سبق بالنسبة لمكونات رأس المال الفكري أنه يوجد اتفاق عام ينحصر بشكل أساسي في ثلاثة مكونات رئيسية والذي يعبر عنه تصنيف (Thomas Stewart) والذي يعد التصنيف الأكثر تداولاً بين الباحثين وهو:

- 1- رأس المال البشري: والذي يشمل القدرات العقلية والمهارات المتميزة والخبرات الإبداعية اللازمة وغيرها.
- 2- رأس المال الهيكلي: ويشمل القدرات التنظيمية ونظم المعلومات التي تمثل البنية للمنظمة.
- 3- رأس المال العلاقتي: ويشمل على علاقات المنظمة مع المجتمع والعملاء المستفيدين من خدماتها، بالإضافة إلى تحالفاتها الإستراتيجية.

ورغم اتفاق معظم الباحثين على تلك المكونات الثلاثة؛ إلا أنه يوجد فروقات واضحة في محتويات كل مكون، وهي ما سيتم توضيحها وتفصيلها فيما يلي:

### أولاً - رأس المال البشري (Human Capital):

ويعبر عن المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد العاملون في المنظمة بما فيها الخبرات، الإبتكارات، والمهارات.

وقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات وتعتمد على أساس أن الأفراد العاملين في المنظمة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة (Wealth Maximizers)، بإعتبار أن الأشخاص الذين يمتلكون المهارة العالية والخبرات المتميزة يمثلون رأس مال بشري؛ وذلك بسبب دورهم المهم والأساسي في تحقيق النتائج النهائية التي يتم التوصل لها، كما أن الإنفاق عليهم في مجال التدريب أو التعليم يعد استثماراً للمنظمة وليس تكاليف صعبة التحمل ولا مردود لها (نجم، 2007).

ويوضح (Bontis, 1998) أن رأس المال البشري هو: "مجموع قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني، وتحسين المهارات الشخصية وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية".

ويعد رأس المال البشري المكون الأول من مكونات رأس المال الفكري، ويعرف بأنه "المعرفة التي يمتلكها العاملون ويولدونها في المنظمة، وتتضمن القدرات والإبداعات والإنتاجات والخبرات والمهارات والابتكارات وجهود التحسين والتطوير (الحداد، حمد، 2014).

وقد عرف (المياي) رأس المال البشري أنه "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها وإستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد الذي لا يمكن لمسّه أو رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن" (المياي، 2011، ص.149).

وبالتالي فإن الأهمية المتميزة لرأس المال البشري في المنظمات القائمة على المعرفة يمكن أن يتم استنتاجها بما يلي (سليم، 2010):

- يتزايد رأس المال البشري عن طريق الاستخدام المتكرر.
- تعتبر دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا، وذلك بسبب انتقال المعرفة والخبرة التي تكون رأس المال البشري بين الأفراد العاملين في الشركة، ما يؤدي إلى توفير فرص أفضل لتجديد هذه المعرفة.
- يعد رأس المال البشري الأكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة والمرتفعة.

ويلخص (جرادات، 2011) أهمية رأس المال الفكري كما يأتي:

- يعتبر من المصادر الفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن المهارات والمعارف والخبرات والقدرات والتعليم التي يمتلكها الأفراد، تؤثر على أداء المنظمات بشكل مباشر، لأن المنظمة التي تمتلك رأس مال بشري غني تتمتع بوضع تنافسي قوي، وتتعاظم فرصتها بالبقاء والنجاح والتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من ابتكارات وإبداعات جديدة.
- أنه يعد مورد نادر من الصعب تقليده أو محاكاته، ولذلك يتطلب من المنظمة الحفاظ عليه وتطويره والاهتمام به.
- يساعد في خلق وإنشاء معارف جديدة يتم توظيفها واستخدامها في ابتكار وتطوير أعمال المنظمة.

- يساعد في رفع كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى، فالتدريب أحد مكونات رأس المال البشري، حيث أن الأفراد الذين يمتلكون تدريباً وتأهيلاً مميزاً يكونون أكثر قدرة على استخدام الأصول المختلفة للمنظمة بكفاءة عالية.
- يسهم بشكل أساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالتنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس التطوير والإبداع والإبتكار وتقديم المنتجات الجديدة وبالسعة الممكنة، ويصعب على المنظمة تحقيق هذا بدون طواقم بشرية ذات رأس مال بشري غني يمكنهم من تعزيز وتطوير ميزتهم التنافسية وجودة عملهم.
- يؤثر بشكل مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على عملية تأمين رأس المال التمويلي اللازم لإنشاء وبدء مشاريع جديدة.

ومن خلال ما سبق ذكره من تعريفات ومفاهيم لرأس المال البشري في الدراسات والأبحاث العلمية، ترى الباحثة أن رأس المال البشري يعد أهم عنصر في رأس المال الفكري ويتمتع بالمؤهلات والكفاءات والخبرات والقدرات التي تمكنه من القيام بدوره على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة بما يؤهله لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، ويتفوق في أهميته على أي من الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها هذه المنظمات، كما أنه يتضمن مفاهيم وميزات أساسية ويتمحور حولها مثل المعرفة، الخبرات العلمية، التدريب، التعليم، الإبتكار، المهارات الوظيفية والفنية، والتعامل مع عدم التأكد، القدرة على حل المشاكل المختلفة، والعمل ضمن فريق عمل موحد ومتناسق وغيرها.

### ثانياً - رأس المال الهيكلي (Structural Capital):

يعد رأس المال الهيكلي المكون الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الفكري، ويعبر عن جدارة المنظمة الجوهرية، ويعكس معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هيكل وأنظمة المنظمة، ويمثل القيم التي تقوم عليها المنظمة، وبذلك فإن رأس المال الهيكلي يمثل كل الأشياء التي تساعد على دعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة بعدما يترك الأفراد العاملين العمل (McElroy, 2002).

ويرى (أبو سويرح، 2015) بأن رأس المال الهيكلي يمثل البنية التحتية المساندة لرأس المال البشري، وتتضمن ترك في الطرائق التنظيمية والإجراءات التقنية، ومصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية، وهو مملوك للمنظمة، وفي مكان العمل بعد مغادرة العاملين في نهاية الدوام، ولهذا السبب يعد من الممتلكات

الحقيقية للمنظمة على العكس من رأس المال البشري الموجود في عقول الأفراد، والذي تذهب معهم بمجرد مغادرتهم العمل.

كما ووصفه (الربيعاوي وعباس) بأنه "يعد البنية التحتية التي تدعم رأس المال البشري، ويتضمن الإجراءات، الاجتماعات، الطرق التنظيمية، حقوق الملكية الفكرية، ومصادر المعلومات، كما أنه يمثل قابلية المنظمة التنظيمية التي تواجه احتياجات السوق؛ إذ يعد المعرفة المكتسبة والمقاومة في هيكل المنظمة وعملياتها وثقافتها، وهو يُمتلك وأيضاً يُترك في مكان العمل عند مغادرة الأفراد العاملين لعملهم، ولهذا فإنه يمثل الممتلكات الحقيقية للمنظمة والتي يمكن التعامل معها في كل الأوقات، ومقايضته ومقاسمته وإعادة إنشائه" (الربيعاوي وعباس، 2015، ص.155-157).

ويرى (Capatinaa,et al, 2017) رأس المال الهيكلي بأنه يمثل البنى التحتية للمنظمة التي يمكن أن تساعد في دعم العاملين في جهودهم ومساعدهم للأداء الفكري وبذلك يتم أداء أعمال المنظمة بكفاءة، حيث أنه يمثل كل مخازن المعرفة غير البشرية في المنظمة مثل قواعد البيانات والإستراتيجيات وكتيبات العمليات والمخططات التنظيمية.

كما وقام (العززي وصالح، 2009) بتحديد المؤشرات الرئيسية لرأس المال الهيكلي في المنظمات كما يلي:

- الثقافة العامة: ثقافة المنظمة وطبيعة بنائها، مدى توافق العاملين وتطابقهم مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- نظام المعلومات: الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين مع بعضهم البعض، وتوافر البيانات والمعلومات المرتبطة بأنشطة وأعمال المنظمة ، والمشاركة في المعرفة.
- الهيكل التنظيمي: صلاحية نظام الرقابة الموجود في المنظمة، إضافةً إلى درجة وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- العمليات: مدة عمليات الأعمال والأنشطة، كفاءة وجودة العمليات التشغيلية، ومستوى الجودة للمنتج.
- التعلم التنظيمي: يمثل انشاء شبكة المعلومات الداخلية واستخدامها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً من أجل بناء مخزون تعليمي للمنظمات والاستخدام الأفضل لهذا المخزون.

ومن خلال ما تم استعراضه من التعريفات المتعلقة برأس المال الهيكلي، ترى الباحثة أن أهمية رأس المال الهيكلي تعتمد على ما يلعبه من دور مهم ومباشر في تحسين مستوى الإجراءات والعمليات المتبعة في

المنظمة لإنتاج السلع والخدمات وتعظيم جودة أعمالها وكفاءتها، وما يوفره من خبرات متراكمة للمنظمة مبنية على أساس المعرفة المكتسبة، والتي تتواجد على شكل قواعد بيانات ونظم معلومات وتعليمات ونظم برمجية وقيم، كما أنه يمكن تحديد المكونات الأساسية لرأس المال الهيكلي وهي نظم المعلومات، العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، قواعد البيانات، السياسات، والإجراءات.

### ثالثاً - رأس مال العلاقات (Relational Capital):

يعبر (Solitander, 2006) عن رأس مال العلاقات بأنه يعكس المعرفة التي تتعلق بأصحاب المصالح، وبشكل خاص الزبائن المؤثرين بشكل كبير ومباشر على حياة المنظمة، ومن هذا المنطلق يكمن الجوهر الرئيسي لرأس مال العلاقات في المعرفة الموجودة والمتوفرة عند الزبائن، والتي من الضروري أن يتم اكتسابها بشكل يضمن استمرار ولائهم للمنظمة، بالإضافة لكسب وجذب زبائن جدد، ولذلك فقد صورتها الدراسات والأدبيات بأنه يمثل انعكاس كامل لقوة رأس المال الهيكلي البشري باتجاه العلاقات مع كافة الزبائن والعملاء؛ وذلك بهدف تحقيق الرضا لهم وكسب ولائهم من خلال تحديد المعرفة المطلوبة للقيام بتلبية كافة احتياجاتهم ورغباتهم بنجاح وفعالية، وأيضاً تكوين شبكة من التحالفات الإستراتيجية مع البيئة المحيطة؛ وذلك بهدف ترغيبها بالمنظمة والحصول على استحسانها، وتشجيعها وحثها على بناء علاقات قوية مع الزبائن.

ويرى (مهنا، 2015) أن رأس المال العلاقتي يشتمل على جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنشأة، مثل العلاقة مع شركاء المنظمة في البحوث والتطوير والزبائن والعملاء والموردين، وعلاقات المنظمة مع بعض الأطراف التي لها علاقة بها، كما وتشمل قنوات التوزيع، العقود المالية، ولاء العملاء للمنظمة واشباع حاجاتهم، العلامات التجارية، التعاون، البحوث المشتركة، تكرار الأعمال، اتفاقات الترخيص، وحساسية الأسعار التي تستخدم كمؤشر لرأس مال العملاء.

وتتمتع العلاقات التي تتشكل بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية بقيمة حيوية وأهمية كبيرة وذلك استناداً لما يلي (يوسف، 2005):

- 1- تعتبر المهمة الأولى لأي منظمة هي القيام بإيجاد زبائنها في السوق، وتحديد وبناء أسس العلاقة المتميزة معهم؛ وذلك باعتبار أن الزبائن هم من يدفعون فاتورة الشركة.
- 2- يتم تحقيق زيادة العائد للمنظمة كلما زاد ولاء الأفراد الذين يتعاملون معها، عن طريق بناء علاقات مميزة معهم.

كما وقدم (Project Meritum) إرشادات تقوم على اعتبار أن رأس المال العلاقات يعتبر بديلاً عن رأس مال العملاء، ويعرف رأس مال العلاقات بأنه يمثل جميع الموارد المتعلقة بعلاقات المنظمة الخارجية، مثل علاقة المنظمة مع الشركاء في عملية البحث والتطوير، وعلاقة المنظمة مع الموردين، ويتضمن ذلك الجزء من رأس المال البشري والهيكلية الذي يحتوي على علاقات المنظمة مع بعض الأطراف المستفيدة مثل: (المساهمين والدائنين... الخ)، بالإضافة للقيمة التي تحملها تلك الأطراف للمنظمة حيث عبر عنها بصورة المنشأة وولاء العميل لها ومدى رضاه، والقدرة التفاوضية مع الكيانات الأخرى (الجندي، 2005).

وحدد (العنيزي وصالح، 2009) مؤشرات رأس مال العلاقات الرئيسية في المنظمات كالتالي:

- مؤشرات ولاء الزبائن: ويشمل رضا العملاء أو شكاويهم، مستوى كسب عملاء جدد ومستوى خسارة عملاء حاليين، كما ويشمل حجم الاستثمارات المستخدمة في بناء العلاقات مع العملاء.
- كثافة السوق: ويشمل الحصة السوقية للمنظمة، الأسواق المحتملة، الوحدات التي تم بيعها إلى أعداد العملاء، والعائد المحقق لكل عميل، الاسم التجاري للمنظمة، سمعة العلامة التجارية، بناء قنوات البيع والتوزيع.
- القدرات التسويقية الأساسية: بناء قاعدة بيانات للعملاء واستخدامها، توفير المقدرات اللازمة لخدمات ومتطلبات العملاء، وأيضاً القدرة على تحديد حاجات العملاء.

وبناء على ما تم ذكره من العديد من التعريفات لرأس مال العلاقات، فإن الباحثة تعرف رأس مال العلاقات بأنه يمثل جميع العلاقات الخارجية التي تقوم بها المنظمة مع مختلف الأطراف وأصحاب المصالح معها، مثل الزبائن، والموردين، والشركاء الاستراتيجيين وغيرها، وسعي المنظمة للحفاظ على هذه العلاقات والتحالفات الاستراتيجية، والاهتمام بالقدرة التفاوضية معهم والاهتمام برضا العملاء وولائهم لها واستمرارية هذه العلاقات والمحافظة عليها قدر الإمكان.

## 7.1.2 إدارة رأس المال الفكري:

تحظى عملية إدارة رأس المال الفكري بأهمية كبيرة في بيئة الأعمال والمنظمات، وذلك للدور المهم الذي تشغله في عملية اتخاذ القرارات، واستقطاب الكفاءات والخبرات اللازمة للمنظمة، كما أنها تشكل عامل رئيسي للحفاظ على الموارد البشرية للمنظمة، والاستغلال الأمثل لمهاراتها وتنميتها وتطويرها، كما أصبح من اللازم اعتبار إدارة رأس المال الفكري أنها تمثل الإدارة التي تهتم بالقضايا الحاسمة، مثل قوة المنظمة أمام التغيرات البيئية

وتكيفها واستمرار بقاءها، وهذا يعني أنه لا بد من وجود إدارة قوية تعمل بأقصى جهدها من أجل ضمان استثمار رأس المال الفكري والمحافظة عليه. (Kawatra, 1995)

ولذلك من الضروري التطرق إلى موضوع إدارة رأس المال الفكري وتنميته في المنظمات وهذا ما سيتم ذكره فيما يلي.

لقد حدد (Stewart) مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري وحددها كما يلي (Stewart, 1997):

- 1- الإستفادة أكثر ما يمكن من أفكار وأعمال رأس المال الفكري واستخدامها لصالح المنظمة، وذلك للمساعدة في انشاء علاقات ودية مع عملائها ومورديها والمتعاملين معها على المدى الطويل .
- 2- توفير الموارد الأساسية والضرورية التي تساعد المنشآت والمنظمات في تأسيس وبناء شبكة معلومات داخلية لها، وتعزيز فرق العمل وتطوير أساليب جديدة ومبتكرة للتعليم، واستخدامهم كل ما يسهم في اكتساب مهارات ومعارف ومعلومات في مجال اهتماماتهم .
- 3- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، والسماح لهم بطرح مختلف أفكارهم بثقة ودون تردد، حيث أن هذا يعتبر سر نجاح الإدارة في استثمار رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة، وتنمية البيئة التي تعزز الابتكار والابداع.
- 4- توجيه تيار المعلومات إلى موقع بحاجة إليه فعلاً، وهذا يمثل أحد أهم مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري ضمن الحجم المنطقي وعند الضرورة، لأن زيادتها عن الحد المطلوب يؤدي إلى فقدان القدرة على التميز بينها من حيث الأهمية.
- 5- الاهتمام بهيكلية رأس المال الفكري، وذلك بتخزين المعلومات داخل نظام كفؤ وفعال، مما يسهل الرجوع إليه عند الحاجة واستخدامها عند الضرورة.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أنه من الضروري العمل على تحقيق إدارة فاعلة لرأس المال الفكري والعمل ضمنها، وهذا ما يضمن لها تحقيق الإبداع والتطوير، وتقديم كل ما هو جديد ومتميز من خدمات ومنتجات، وفي حال أنها إن لم تكن كذلك فلن يتم تطوير رأس المال الفكري ولن تتمكن من قياسه واستثماره والمحافظة عليه، وبالتالي تعجز عن تحديد نقاط القوة والضعف وتقدير مستقبلها واستمراريتها.

## 8.1.2 أساليب قياس رأس المال الفكري :

تعتبر مهام تحديد قيمة موجودات المنظمة من المهمات الأساسية الصعبة التي يعيشها العالم المعاصر، وذلك في ظل سيطرة تكنولوجيا المعلومات والمنافسة الشديدة، وظهور العولمة وغيرها، وبسبب اعتماد هذه المنظمات على رأس المال الفكري، فإن نجاح هذه المنظمات يعتمد بشكل أساسي على مهمة تحديد قيمة الأصول الفكرية لديها وعلى إدارتها بالشكل الصحيح، وتعتبر عملية قياسها من أكبر التحديات التي واجهتها إدارة المعرفة، لذلك سنتطرق لتوضيح أساليب وطرق القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، بالإضافة لتوضيح أساليب الإفصاح عنه.

ومن الجدير بالذكر تناول أبرز المحاولات الحديثة والكثيرة لقياس رأس المال الفكري وهي (Dalkir, 2017) :

- 1- إن الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس رأس المال الفكري وتقييمه تتسم بالعدد الكبير جداً من المؤشرات والتي تم اقتراحها من قبل العديد من المعنيين، الأمر الذي يؤدي لتعقيد التطبيق، وخاصة في مجال استخدامها كنماذج رياضية.
- 2- تعبر تلك المحاولات عن حاجة حقيقية لقياس رأس المال الفكري وتقييمه في العديد من الشركات التي تقوم استثماراتها في مشروعات إدارة المعرفة وتطويرها.
- 3- يمكن اعتبار هذه المحاولات خطوات عملية وموضوعية تساعد على تطوير منهجية عملية خاصة لقياس وتقييم رأس المال الفكري.
- 4- تواجه هذه المحاولات العديد من الاعتراضات بخصوص مدى إمكاناتها للتصدي لمشكلة تحديد المعايير والمؤشرات التي تساعد على قياس المعرفة.

وتعتبر عملية قياس رأس المال الفكري من العمليات التي تتصف بالتعقيد وصعوبة التنفيذ، وذلك يرجع لسبب صعوبة تقييم الأصول المعرفية، ولكن مع ذلك فإن المنظمات تهتم اليوم بعملية قياس أصولها غير الملموسة، بسبب المزايا العديدة التي يقدمها هذا القياس، وتتجسد هذه الأهمية حسب ما ذكرها (قشقش، 2014) فيما يلي:

- من الضروري القيام بقياس قيمة المنظمة السوقية وأيضاً قياس أدائها.
- تركز أساليب قياس رأس المال الفكري على حقائق غير مادية والنوعية، في حين تركز الأساليب التقليدية على الحقائق المادية والكمية.

- تقوم الأساليب المحاسبية التقليدية بالتركيز على الماضي، في حين أن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تقوم بالتركيز على قيمة الشركات في الحاضر والمستقبل.
- عجز الأساليب المحاسبية التقليدية عن قياس رأس المال الفكري في المنظمات والشركات، ولا تعيره اهتمام مع أنه يشكل جزء من أصول الشركة.

كما أن أهمية قياس رأس المال الفكري تتمثل في أنه:

- يحدد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد ويساعد في عملية تقييم أداء المنظمة (المفرجي وصالح، 2003).
- ويستخدم أساساً لتبرير الاستثمارات في أنشطة إدارة المعرفة من خلال التركيز على المنفعة (يوسف، 2005)
- تمكن النماذج الحديثة لرأس المال الفكري من قياس مكونات كثيرة لا تستطيع النماذج التقليدية قياسها، مثل رأس المال البشري، رضا الزبون وغيرها (ابوفارة والنسور، 2007).
- يساعد القياس في تحقيق رقابة كفاءة وفعالة على الأصول غير الملموسة، لهدف إعداد التقارير المالية، كما يوفر فهماً أفضل للأصول غير الملموسة، وأهميتها في مهمة إيجاد القيمة المضافة للمنظمة (الهمشري، 2013).

وقد ذكر (عبدالفتاح) مؤشرات رئيسية لقياس رأس المال الفكري في المنظمة وهي كما ورد في الجدول التالي (عبد الفتاح، 2010، ص30-31):

مؤشرات القياس	المتغيرات	
مستوى القدرات المعرفي لدى العاملين - مدى الاهتمام باستقطاب الأفراد ذوي المواهب- وحملة المؤهلات الأكاديمية والمهنية المتميزة- طاقة التعلم.	1- معرفة العاملين	مكونات رأس المال البشري
مستوى التراكم المعرفي الناجم عن التجارب المعتمدة في الحياة العملية.	2- خبرات العاملين	

مهارات والقدرات التي يتصف ويتمتع بها العاملون في أدائهم لأعمالهم المختلفة - تمكين العاملين - قياس دور وأهمية برامج التدريب في تنمية ودعم قدرات و مهارات العاملين.	3- مهارات العاملين	
مستوى الروح المعنوية للعاملين - درجة الأمان الوظيفي - فاعلية أنظمة الترقية ونظم الحوافز- التعاون والعمل بروح الفريق.	4- معنويات العاملين	
مستوى القدرات الإبداعية والتجديدية للعاملين.	5- قدرات الإبداع والتجديد للعاملين	
مستوى القدرات الإبداعية للمنشأة التي تتمثل في الملكيات الفكرية والأصول الفكرية. مدى الاهتمام بالتجديد المستمر في التكنولوجيا التي يتم استخدامها. مدى الاهتمام بحقوق الأفراد في ابداعاتهم وتسجيلها بأسمائهم، بالإضافة إلى مدى الاهتمام بعمليات البحث والتطوير والاتفاق عليها.	1- رأس مال الإبداع والابتكار	رأس المال الهيكلي
مدى الاهتمام بتحديد نظم وسياسات في العمل- مدى توافر معايير الأداء وتوافر أدوات الرقابة - نظم الجودة - مدى توافر قواعد وأنظمة للبيانات و المعلومات.	2- رأس مال العمليات	
مدى تلبية المنظمات لرغبات واحتياجات عملائها.	1- رضا العميل	رأس مال العملاء
مدى تمسك العميل واعتزازه بالتعامل مع المنظمة.	2- ولاء العميل	
مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعملائها القدامى واستمرارية التعامل معهم.	3- الاحتفاظ العميل	
مدى اهتمام المنظمة بأراء عملائها ومقترحاتهم عند تقديم خدمات أو منتجات جديدة أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية.	4- مشاركة العميل	
مدى قيام المنظمة بتوفير المعلومات والقنوات التي تمكن العميل من الحصول على أكبر منفعة ممكنة وحل كافة مشكلاته بأقل قدر ممكن من تدخل العاملين بالمنظمة.	5- تمكين العميل	

## المبحث الثاني: الإبداع

### 2.2 تمهيد

يشهد العصر الحالي الكثير من التغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة نتيجة ثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي يجعل الإبداع عنصراً أساسياً من أجل تحقيق هدف البقاء والتميز، والحفاظ

على وضع تنافسي قوي والميزة التنافسية لدى المنظمات على مستوى العالم، لذلك فإنه بقدر ما تولي المنظمات اهتمام بعنصر الابداع سيكون لذلك تأثير مباشر وكبير على بقائها ونجاحها وازدهارها، ويشير الابداع إلى تقديم حلول فريدة ومميزة لمشكلات مطروحة والاستغلال الأمثل للفرص المتاحة (الزهراني، 2002).

وعلى صعيد الجامعات الفلسطينية، فإنها تواجه العديد من الأعباء والمشكلات والتحديات والتسارع في المعلومات والتطورات التي يعيشها المجتمع وتشهدها المؤسسات التعليمية، لذلك فإنه من الضروري التركيز على جذب الأفراد الذين يتمتعون بالموهب والمهارات الابداعية المتميزة والاهتمام بهم، والذين يمتلكون قدرات التفكير الإبداعي والحلول المبتكرة دائماً واستخدامها في مواجهة عقباتها وحل مشكلاتها، والسعي نحو استغلالها بأفضل الطرق لتحقيق الإبداع، وتحسين أداء الأفراد العاملين في الجامعات، وبهذا يبرز دور الاهتمام بالإبداع كأحد السبل المهمة التي تساعد على معرفة ما إذا كانت الجامعات تمتلك القدرة على الاستمرار في التقدم أو فشلها في ذلك.

## 1.2.2 مفهوم الإبداع

### الإبداع في اللغة:

ورد في (ابن منظور، 2004)، من الفعل أبدع، بمعنى أتى البديع، وأبدع الشيء أي انشأه وأحدثه.

وجاء في لسان العرب (1991) "من بدع الشي أو ابتدعه تعني انشأه وبدأه".

ونجد في قاموس الأعمال، أن الابداع عمل قائم على تقديم فكرة جديدة أو اسلوب أو خدمة أو سلعة جديدة (عمر ومحمد، 2017).

### الإبداع في القرآن الكريم:

وفي القرآن الكريم ورد الإبداع في عدة مواطن ومنها:

قوله تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۗ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ﴾  
بمعنى المبدع أي مبتدئ الشيء ومنشئه من العدم. (البقرة، 117).

## الإبداع اصطلاحاً:

يعد الإبداع من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات، ويساعدهم على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات المختلفة (شطريط، 2017).

كما أن الإبداع الإداري يعمل على الاستغلال الأمثل للموارد، بما يخدم مصلحة الشركات (حسن، 2017).

ويعد الإبداع مبادرة يبديها الفرد بقدرته على الانشقاق من التسلسل للتفكير إلى تفكير مختلف كلياً (مصطفى، 2016).

وكما يعرفونه أيضاً (المصباحين وناصر والصالح، 2014) على أنه حالة يمكن أن تحقق تقدم في مستوى التفكير حول موضوع معين بسبب قوة الدافع، الذي يمكن أن يتحول إلى سلوك فعال يخدم الفرد والمجتمع إذا توفرت الظروف الملائمة له.

ومن مفاهيم الإبداع كما وصفه (الزهراني، 2012) أنه مجموعة أفكار جيدة ومفيدة، ولها دور في حل المشكلات، أو تطوير أساليب أو إعادة تركيب أنماط معرفية في السلوكيات الإدارية في أساليب متميزة تدفع الشركة للتقدم. ويعد الإبداع أيضاً نشاطاً عقلياً يركز على الرموز بهدف ابتكار كل جديد أو إيجاد حل جديد لمشكلة ما، وربما طريقة جديدة للتعبير الفني (زامل، 2011).

كما يعرف الإبداع أيضاً بأنه "التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمة، حيث تساعدها على الاستجابة السريعة والفعالة للزيائن ومتطلبات السوق" (Cropley, 2011, p:11).

غير أن الإبداع مرتبط بالعوامل الموروثة، ومن الممكن تنميته وتطويره (الجعبري، 2009)، ويعد أيضاً عملية تنظيمية واسعة، يشارك فيها معظم العاملين في المنظمة من مختلف الدوائر والأقسام فيها (العيثاوي والكواري، 2011).

ويعرف (Schillingm, 2008) الإبداع بأنه تطبيق الفكرة عملياً على شكل منتج جديد، أما (Regan& Evi,2006) فعرفه بأنه عملية تقديم فكرة جديدة أو سلوك أو شيء يعتبر مختلفاً بشكل نوعي عن الأشكال

الموجودة.

وأشار (السويدان، والعدلوني، 2004) إلى أن الإبداع يعد وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى إنتاج أصيل وذو قيمة من الفرد والجماعة.

وترى الباحثة أنه بالرغم من أن الإبداع يعتبر ظاهرة متعددة الجوانب واختلاف وجهات نظر الباحثين حوله بسبب اختلاف مدارسهم واهتماماتهم الفكرية؛ إلا أنه يمكن توضيح مفهوم الإبداع في أنه: "مجموعة قدرات ومهارات واستعدادات وصفات شخصية تجتمع مع بعضها لتحقيق ما لم يتم تحقيقه من قبل ولا الوصول إليه من قبل أي جهة أخرى أو شخص آخر، سواء في إنتاج ما هو جديد أو تطوير ما وُجد سابقاً، وذلك في ظل بيئة مناسبة تحتضن ذلك كله، وبالتالي الوصول إلى نتائج أصيلة وفوائد جمّة تضاف لخبرات الأفراد أو المؤسسات.

## 2.2.2 الفرق بين الإبداع والابتكار

الإبداع ظاهرة انسانية عامة وليست خاصة بأحد، وتختلف من شخص إلى آخر حسب الظروف التي يعيش وسطها، كما أن الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره (عيد، 2008).

وكما يرى (سايبى، 2014) أن الابتكار هو عملية انشاء وتطوير المنتج الجديد، والخدمة والعملية الجديدة لتحسين الكفاءة والفعالية بالإضافة إلى الميزة التنافسية، بما يرفع من قيمة المنظمة وأصحاب المصلحة.

وأشار (اللامي، وحسين، 2009) أن الإبداع يتناول الجانب النظري والابتكار يتناول الجانب التطبيقي. كما أن الإبداع "حالة خاصة من الابتكار، وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره" (الزعيبي، الجديري، 2008، ص8).

حيث أن الإبداع يمثل قاعدة الابتكار، فالعلاقة تلازمية بينهم، فلا وجود للابتكار دون أفكار إبداعية، حيث أن الإبداع يعد الجزء المرتبط بالأفكار الجديدة، بينما الابتكار يعد الجزء الملموس من خلال تحويل الفكرة إلى المنتج، وبهذا ينظر إلى الإبداع والابتكار على أنهم مرحلتين متعاقبتين (سليمانى، 2007).

### 3.2.2 أهمية الإبداع

يظهر من المفاهيم المختلفة للإبداع أن هناك عدة آثار إيجابية للإبداع، ويمكن تلخيص أهميته فيما يلي (Urban,2013):

1. يساهم في تطوير طرق واساليب الإنتاج والتوزيع للمنتجات والخدمات، ويحقق مستوى أفضل في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.
2. تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المنظمة وإنجاز الأهداف، مما يرفع من إنتاجية المنظمة.
3. قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة المستمرة والمتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج.
4. التفوق التنافسي للمنظمة عن طريق الإبداع في العمليات الذي يساهم في تقليل كلف التصنيع ورأس المال، والقدرة على التكيف والتطوير، وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية لتقديم منتجات جديدة.
5. يساهم في الحفاظ على سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث فيها.
6. يقدم الإبداع المساعدة للمنظمات في التكيف مع التغييرات بمختلف مجالاتها، ومواجهة التحديات بشتى أنواعها (الصالح،2011).
7. يساهم في تنمية القدرات الفكرية للعاملين في التنظيم من خلال إتاحة الفرص لهم في اختبار هذه القدرات (روابحية،2015)
8. يعمل على دعم التنمية الاقتصادية من خلال استخدام التقنيات والتطورات التكنولوجية التي تتلائم مع دعم التنمية. (الصرن،2001).
9. يساهم في عمل المنظمة بشكل أفضل عن طريق تحسين وتطوير عمليات التنسيق المختلفة والهيكل التنظيمي إضافةً إلى تطوير الرقابة الداخلية للشركة. (الصرن،2001).

### 4.2.2 العوامل المؤثرة في الإبداع

ساهمت الدراسات العديدة التي تناولت موضوع الإبداع في تحديد عدد من العوامل المؤثرة في الإبداع، والتي يمكن تحديدها كما يلي:

أولاً: العوامل أو الخصائص الشخصية:

بما أن الفرد المبدع يعتبر أساس عملية الإبداع داخل المؤسسة ونقطة البداية، فقد كان يعتقد في البداية أن المبدعين هم الأفراد الذين يمتلكون نسبة ذكاء عالية فقط، وبالتالي فإن الإبداع يكون مقتصرًا على فئة معينة كالعلماء، ولكن أثبتت الدراسات الحديثة أن الإبداع يمثل ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكن بالطبع يستوجب الإبداع توافر حد أدنى من الصفات الشخصية التي لا بد أن تتوفر في الفرد المبدع مثل: الثقة بالنفس، الحماس في تحقيق الانجازات والأهداف الشخصية، الطموح العالي، الرغبة في الحصول على تحقيق الذات ورضا النفس، الاستعداد لتقديم مساهمة مبتكرة وفريدة، الذكاء الملحوظ، تكرار المحاولة بعد الفشل، الرغبة في حل المشكلات الغامضة والمعقدة، توافر المعرفة بأنواعها العلمية والعملية في مجالات العمل.

كما ويعتقد "فرنسيس جالتون" أن الإبداع يأتي بالوراثة، حيث أنه ربط في دراساته بين العبقريّة والإبداع والوراثة (الصريرة، أكثم، 2003)

### ثانياً: العوامل البيئية والاجتماعية:

البيئة: تعتبر البيئة من أهم العناصر المساعدة في تحقيق عملية الإبداع لدى الأفراد، حيث أن تأثير المجتمع بشكل عام، وتأثير الأسرة بشكل خاص لها علاقة مباشرة في مستوى الأداء للفرد، فلا يمكن أن ينجح المبدع في استخراج وتقديم كل ما لديه من ابداع إلا بدعم البيئة المحيطة به؛ وذلك لأن تفاعل البيئة الإيجابي معه تدفعه نحو تكريس كل ما لديه بهدف تحقيق أقصى طموحه والاستمرار في إنجازه لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه (بابطين، 2012).

كما وتتأثر العملية الإبداعية بما تشمله من خصائص متميزة إلى حد كبير بالمحيط البيئي الذي يعيش فيها الفرد، فيتأثر بالعادات والتقاليد والمعتقدات والقيم وكل ما يرتبط بالثقافة لمجتمعه، وتختلف المجتمعات في ثقافتها ومعتقداتها وبنائها عن بعضها بعضاً، فتوجد المجتمعات التي تشجع الاعتماد على النفس والاستقلالية، وتشجع روح التطور والتقدم، في حين تعتمد مجتمعات أخرى على التبعية وكبت القدرات الإنسانية وتقيدها (جروان، 2008).

أما بالنسبة لما يتعلق بالأثر الكبير للأسرة على الذكاء والإبداع، فإن ذلك يستند على أن الأفراد يمكن لهم الإبداع في المجالات التي يعمل به الوالدين أو أحدهما، وهذا دليل على أن البيئة تعمل بشكل كبير على تشكيل شخصية الفرد وميوله واهتماماته، وبالتالي فإن التربية والعلاقات الأسرية تؤثر على الخصائص الذاتية للفرد، وبشكل عام فإن وجود الظروف المناسبة المتوفرة للشخص تجعل مرحلة الإبداع مرحلة تحصيلية، حيث أن

التشجيع والدعم والتعزيز والمساندة تسهم بشكل كبير في تطوير مهارات وقدرات الافراد وتحقيق مستوى متقدم من الإبداع لديهم (مجيد، 2008).

### ثالثاً: العوامل السياسية:

تلعب العوامل والظروف السياسية دوراً بارزاً في العملية الإبداعية لدى الأفراد، حيث أن توفر الإرادة والدعم السياسي يعتبران كفيلاً بنقل عمليات الإبداع من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة أو المجتمع ككل، وتفعيل الطاقات الإبداعية الكامنة في المجتمع، ومن الضروري أن يكون الإبداع إحدى ركائز استراتيجيات الشركات الوطنية التي تعمل على تشجيعها وتحقيقها من خلال الحوافز المادية والمعنوية (عاشور، 2005).

### رابعاً: العوامل التنظيمية:

فالحديث عن دعم الإدارة للعاملين يعني الحديث عن توضيح الأهداف العامة وتبسيطها، وشفافية المعلومة وتوفرها لدى العاملين، وهذا ما يجعل الفرد يفتح على أفكار واقتراحات جديدة، وهنا يتضح الدور والأثر الإيجابي لدعم الإدارة في تفعيل عملية الإبداع، إضافة الى ذلك فإن هناك علاقة سلبية بين أسلوب الرقابة الصارم المتبع من قبل الإدارة وبين إبداع الأفراد العاملين حسب ما ذكرته العديد من الدراسات.

كما وقد يكون للعلاقة الإيجابية بين الزملاء في العمل وتشجيعهم أثراً كبيراً على تحقيق الإبداع بينهم، وقد توصل فيليب أتكينسون أن فرق العمل تعتبر أساس تفعيل الإبداع؛ من خلال الجماعية في العمل، والثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة، حيث أن ذلك يساعد على العموم في صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات بينهم، كما توصل الى أن الجماعة المتنوعة تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص يمتلكون شخصيات مختلفة (Allali,B,2005).

كما ويعد اعطاء الحرية للعاملين سواء في تحديد أهدافه وطريقة قيامه بالعمل ومشاركته في عملية اتخاذ القرارات، أساساً لزيادة درجة ولاءهم للمنظمة، ويشجعهم على العمل بجد أكثر والإبداع والتميز (Amabile,1998).

### 5.2.2 عناصر الإبداع

عند الحديث عن وجود الإبداع لابد من توضيح ماهية عناصر الإبداع؛ وذلك بسبب دورها المهم جداً في عملية تحديد وقياس مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وفي هذا السياق تعددت تصنيفات

العلماء والدراسات العلمية لعناصر الإبداع، ويعد تصنيف غيلفورد ومعاونوه من أفضل هذه التصنيفات لعناصر الإبداع، والتي تمثلت في (الفاعوري، 2005):

- **الطلاقة:** وتتمثل في قدرة الشخص على اعطاء نوع معين من المعلومات ونتاج كمية كبيرة من الأفكار في فترة زمنية محددة، فالشخص المبدع يكون متفوق في توليد كمية من الأفكار يطرحها حول موضوع معين خلال فترة زمنية محددة مقارنة بغيره.
- **المرونة:** وهي عكس الجمود الذهني، وتتمثل في التخلي عن الأفكار القديمة والتوجه نحو التغيير ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة، والتغيير في التفسير أو المعنى أو استراتيجية العمل أو الفهم للمهمة، والذي قد ينتج تفسيراً مختلفاً للهدف.
- **الأصالة:** وتتمثل في انتاج كل ما هو غير مألوف وبعيد المدى، وكل ما يعتبر جديد وفريد ونادر، والشخص المبدع يمتلك القدرة على الابتعاد عن ما هو شائع ومألوف والتفكير في حلول جديدة وأصيلة.
- **الحساسية للمشكلات:** يمتلك الشخص المبدع حساسية مفرطة للمشكلات، واكتشاف هذه المشكلات باختلافها وفي مواقف مختلفة، حيث أنه يرى العديد من المشكلات في الموقف الواحد، ويعي نواحي القصور والأخطار الناجمة والمحملة.
- **عنصر المخاطرة:** وتعني أخذ زمام المبادرة في تبني أساليب وأفكار فريدة وجديدة، والبحث عن حلول مناسبة لها في ذات الوقت الذي يكون فيه الفرد مستعداً لتحمل المخاطر الناجمة عما يقوم به، وعنده القدرة على تحمل ومواجهة المسؤوليات الناتجة عن ذلك.
- **التحليل:** ويقصد بالتحليل إنتاج إبداعي يحتوي ويتضمن اختيار وتفصيل أي عمل صغير إلى وحدات بسيطة وإعادة تنظيمها.
- **الخروج عن المألوف:** وتتمثل في قدرة الشخص المبدع في التحرر من التقليد والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الجمود الموجود في الأنظمة وتطويرها لواقع العمل.
- **التوسيع:** ويتمثل في مقدرة الشخص المبدع على إضافة القيمة على أسلوب معين أو فكرة قدمها أحد آخر، بحيث يجعل الفكرة أثر متكامل، أو جعل تطبيقها أكثر فائدة وسهولة مما كانت عليه.
- **عنصر الكم والكيف:** حيث أنه توجد فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية، بمعنى أنه إذا كان الشخص يولد كم أكبر من الأفكار فإن ذلك سيؤدي إلى إنتاج هذه الافكار بجودة عالية وفي وقت محدد.

## 6.2.2 أنواع الابداع

### أولاً- الابداع الإداري:

يعرفه (عوض، 2013) على أنه "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، وتفعيل الأداء الابداعي، من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر ابداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير".

ويعرّف أيضاً بأنه " الموقف الذي يقوم فيه الإداري باستخدام مهاراته واساليبه الابداعية في استنباط اساليب إدارية جديدة للوصول الى حلول ابتكارية لمشكلة ما (الرشيدي، والرشيدة، 2012).

كمان أن الابداع الإداري هو المقدره على إيجاد اجابات متميزة وفريدة للمشكلات المطروحة واستغلال الفرص بشكل جيد(احمد، 2012).

ويعرف أيضاً بأنه "موهبة كامنة كغيرها من المواهب الكامنة في الإنسان، حيث أنها تحتاج إلى صقل واثارة وممارسة مستمرة، حتى تكون جاهزة وموجودة عند كل مشكلة أو عند انتاج جديد، كما يتصف أيضاً الأفراد المبدعون بالحساسية والمرونة والطلاقة" (نصير، 2011، ص:4).

ولقد أشار (التكروبي، 2018) إلى العديد من الإيجابيات التي يوفرها الابداع في المنظمة، ومن أهمها قدرة الابداع الإداري على جعل المنظمات في وضع مستقر، وذلك من خلال الاستجابة للمتغيرات المختلفة في البيئة المحيطة، حيث تكون على استعداد لمواجهة التغيرات بشكل فعال، بالإضافة إلى دوره في تنمية القدرات المختلفة للعاملين في المنظمة، وحسن استغلاله للموارد البشرية ايضاً.

### ثانياً- ابداع العملية:

يعتبر إبداع العملية الطريقة التي تقوم من خلالها المنشأة بإدارة اعمالها المختلفة، مثل التقنيات التي تستخدمها في عملية الانتاج او التسويق لمنتجاتها وخدماتها (شطريط، 2017).

ويعرفه (Troh,2012) بأنه تطوير وتحسين العمليات في انتاج المنتجات، ويرى كل من (Seng,Yusof and Abdin,2011) ان ابداع العملية هو التغييرات في طرق واساليب الانتاج والتي تعكس تحسين طرق الانتاج في المنظمة.

كما يعرفه (منصور والخفاجي،2010، 205) بأنه " الابداع الذي يعمل على تغيير وتحسين وتطوير الطرق الخاصة بالتصنيع والانتاج والتوزيع في المنظمة".

كذلك يعرفه (Satish and Srinivasan,2009) أنه الحدائة في العمليات وقدرة المنظمة على تطوير عمليات جديدة.

ويبين كل من (Choi,Jang and Hyan,2009) أن ابداع العملية يعكس الأنشطة التي تعمل على تحسين أو تطوير أو تحويل العمليات التي يتم استخدامها في انتاج السلع والخدمات، مما يؤدي إلى تحقيق التوفير في التكاليف، ويقلل الوقت المستهلك، ويحسن المرونة والجودة.

### ثالثاً - إبداع المنتج:

يعرف على أنه التوصل إلى افكار جديدة بهدف انتاج منتجات جديدة أو لتحسين منتجات حالية لتلبية حاجات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية (شطريط، 2017).

كما يعرفه (باشيوه، 2016، ص138) بأنه "الإبداع الذي يتعلق بالمنتج، سواء السلع والخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج، أي بنشاطات المؤسسة الأساسية التي ينتج عنها تلك السلع والخدمات".

ويشير (عثمان، 2016) على أنه منتج أو خدمة جديدة مقدمة للوفاء باحتياجات السوق الخارجي، ومن الناحية التسويقية تعد أي خدمة أو منتج يتم طرحه في السوق لقطاع معين من العملاء لأول مرة يعد جديداً.

ويعرفه (العامري والغالبي، 2012) بأنه عملية تغيير الخصائص المادية للمنتجات؛ للحصول على منتجات جديدة لو بهدف تحسين أداء الموجودة حالياً.

كذلك يعرف إبداع المنتج بالإبداع الذي يهدف إلى تغيير خصائص السلعة أو الخدمة والمكونات المادية لها، في سبيل تحسينها أو انتاج بديل جديد بالكامل (منصور، والخفاجي، 2010).

كما يعرف على أنه "مجموعة التغييرات التي تحصل على المنتجات التي يتم تقديمها للزبائن من خلال المنتجات الجديدة أو تحسين خصائص المنتج وتحسين الغرض من استخدامه". (Mohieddine, rahmouni, 2011,p:04).

## 7.2.2 معوقات الإبداع

يوجد العديد من الأمور التي تعيق عملية الإبداع وتقلل من اندفاع الأفراد نحو التجديد والتفكير المبتكر، وتُضعف التفكير المتجدد والإبداعي لديهم، حيث من الممكن توضيح هذه المعوقات كالتالي:

- المعوقات العقلية: تتشكل بسبب عملية اصدار الأحكام والقوانين المسبقة والغير مدروسة على المشكلات والأشخاص، والنظرة السطحية وعدم التريث في تقرير الحلول المناسبة للمشكلات والأمور المختلفة، بالإضافة إلى ضعف الملاحظة واتباع عادات تفكير تقليدية وأساليب نمطية. (السويدان والعدلوني، 2004).
- المعوقات الانفعالية: وتعكسها بعض الأمور مثل الثقة بالنفس الزائدة، الاستقلال والانفراد بالتفكير، الميل للمخاطرة، والانفعال ينبع من قوة دافعية، تجعل الفرد يتصرف بطرق مختلفة وسلوكيات متنوعة لغاية تحقيق الهدف المنشود وتقليل حدة التوتر والانفعال الذي يتسبب به، ولكن الزيادة والمبالغة في الانفعال المتمثل في القلق أو الخوف تسبب عائق لتحقيق الإبداع والحد منه.
- معوقات الدافعية: وتتمثل في أن يكون الفرد مدفوعاً لدرجة تجعله يبذل مجهوداً إيجابياً في سبيل تحقيق الإبداع، ولكن في حال عدم حصول الفرد على التشجيع والتحفيز المناسب وعدم حصوله على التقدير والاحترام والمساندة لجهده ومساعدته؛ سيكون ذلك كله سبب في فقدان قدرته ورغبته على التفكير والتجديد وعائق أمام تحقيق الإبداع.
- المعوقات التنظيمية: وتتعرض في التنظيم الذي يتبنى تركيز السلطة في أيدي الرؤساء، وعدم السماح للأفراد العاملين المساهمة والمشاركة في التخطيط والمناقشة في أمور العمل، كما ويتم تحديد أدوار الأفراد العاملين ضمن تعليمات ولوائح بشكل دقيق ومفصل، وهذا ما يحد من عملية الإبداع وتشكيل عائق أمام تحقيقه، ويتسبب في رد فعل عكسي لهم المتمثل في البعد عن تحمل المسؤولية بسبب خوفهم من الفشل والعقاب (الصيرفي، 2003).
- المعوقات البيئية: تشكل الظروف البيئية عنصراً هاماً في تشجيع وتحفيز القدرات الإبداعية أو العمل على تقليلها أو الحد منها، ففي حال كانت الظروف البيئية المحيطة تتصف بالمرونة

والسلاسة وتحترم حرية تفكير الفرد وحرية التعبير، وتسمح للأفراد بالتفكير الحر، وإعطاء الفرص للتجارب حتى وإن كانت الأفكار خارجة عن المألوف، فإن هذه البيئة تشكل حافز لتحقيق الإبداع وبيئة ملائمة له.

## 8.2.2 العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع

للوصول إلى تحقيق الهدف الأسمى في المنظمات المتمثل في نجاحها وضمان بقائها وتطورها؛ لا بد ألا يتوقف الأمر عند حد الكفاءة الإنتاجية فقط، بل يتوجب البحث عن تحقيق عنصر الإبداع المتجدد في تقديم كل ما هو مميز وجديد وفريد، لذلك يعتبر توافر رأس المال الفكري والإبداع أمراً مهماً للوصول إلى التفوق المؤسسي والتطور المستمر والنجاح الواضح.

وباعتبار الجامعات من مؤسسات التعليم العالي التي تشكل الحاضنة الأساسية للفكر في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تنمية رأس المال الفكري على أسس علمية؛ يجب عليها بناء استراتيجيات علمية متطورة في مختلف أعمالها ومجالاتها تركز على العمليات المعرفية التي تتطلبها خطط التنمية الفكرية وتوفير نظام معلومات بتقنيات تكنولوجية متطورة، وذلك كله للوصول إلى النتائج المرجوة في مجال رأس المال الفكري وتنميته، وذلك من خلال وجود الأفكار الإبداعية المتجددة لدى الأفراد العاملين لديها، وفي سبيل بقائها وضمان استمراريتها وتطورها (سعيدة وشيما، 2018).

وتتوضح العلاقة بين رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، العلاقاتي) والإبداع كما يأتي:

### ← العلاقة بين رأس المال البشري والإبداع:

يعتبر رأس المال البشري العنصر المتجدد والمتطور باستمرار، لذا اهتمت به المنظمات والشركات الحديثة بشكل كبير، وذلك من خلال اعطاء الفرص للأفراد المبدعين للتدريب والتطوير والتعلم المستمر، والاهتمام بالأفراد ذوي الافكار الإبداعية وصيانتها من التآكل المعرفي، بالإضافة إلى استقطاب أصحاب القدرات الإبداعية (بن عمومه، 2017).

ورأس المال البشري يتضمن مجموعة المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات لدى بعض الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تميزهم عن غيرهم وتمكنهم من الإبداع في منتج الشركة أو في أداء العمليات فيها على النحو الذي يضمن الوصول إلى رضا وولاء الزبائن، وتحقيق الإبداع والميزة التنافسية (محمد، 2014).

وهو العنصر الذي يربط بين كل من المعارف والإمكانات والقدرات الأساسية والخبرات والإبداع التي يمتلكها أفراد المنظمة. (Phatak, 2003)

### ◀ العلاقة بين رأس المال الهيكلي والإبداع:

هناك تأثير لرأس المال الهيكلي على الإبداع؛ وذلك لأن نجاح الإدارة يكون بتخليها عن الهياكل التنظيمية التقليدية بهدف مواجهة التحديات المختلفة، لذلك يتوجب تعديل الهيكل وفق متطلبات البيئة الخارجية وذلك من خلال تفعيل الثقافة التنظيمية بهدف توليد الأفكار الإبداعية التي تسهم في إيجاد الحلول الصحيحة للمشكلات واتخاذ القرارات الصائبة وتحقيق الأهداف المرجوة بطرق إبداعية، إضافةً لتوفير البيئة الإبداعية الملائمة؛ حيث من الصعب أن يبدع الفرد في بيئة ترفض كل ما هو جديد وفريد، وعليه فإنه يجب على الإدارة النظر في بعض القواعد التي تشكل عائق أمام العملية الإبداعية، والإيمان بإمكانات أفرادها في امتلاك القدرات الإبداعية وابتكار الحلول للمشكلات، وتوفير مختبرات البحث العلمي ومختلف تجهيزات تكنولوجيا المعلومات (رحمة، 2016).

ويوضح رأس المال الهيكلي أيضاً القيم الداخلية للمنظمة التي يتم تداولها ويصنع معرفتها الصريحة التي تتضمنها، بالإضافة إلى أنه يعتبر البنية التحتية الداعمة للعاملين في أداء عملهم؛ حيث يعمل على تحسين تدفق الإنتاج بسرعة وكفاءة، ويعمل على زيادة مستوى الإنتاج وتخفيض نسب التلف، وعليه فإن رأس المال الهيكلي المتميز بتطوير قدرات الإبداع وتشجيع مشاركة الأفراد وتكيف النشاطات باختلافها، وتطوير البنية التحتية والتغيرات المحيطة واعتماد هيكل تنظيمي مناسب يشجع على الاستغلال الأمثل لمعارف الأفراد الظاهرة منها والباطنة، مما يمكن من تحقيق العملية الإبداعية (سفيان، 2018).

### ◀ العلاقة بين رأس المال العلاقتي والإبداع:

ينبغي على مختلف المنظمات العمل على تبني رؤية استراتيجية محددة وواضحة تمكنها من الإبداع؛ وذلك من أجل الوصول إلى التفوق المؤسسي، وامتلاك الميزة التنافسية التي تقوم على تمييزها وتفوقها على غيرها من المنظمات التي تفنقر لهذه الرؤية، ولضمان نجاح هذه الاستراتيجية لابد من تحديد المهام التي يؤديها رأس المال العلاقتي عن طريق بناء العلاقات مع الأطراف الخارجية.

ويوضح رأس المال العلاقتي قوة العلاقة التي تربط بين المنظمة ومورديها، حيث يتم في بعض الأحيان قياس قوة وحجم المنظمة بالاستناد إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها.

وبناء على ذلك فإن رأس المال العلاقتي يمكن من تحقيق الإبداع من خلال قدرة المنظمة على تنمية وتدعيم الأفكار الجيدة والتكيف السريع مع التطورات والمتغيرات المحيطة والمستمرة، وتقديم حلول فعّالة وسريعة للمشاكل ومحاولة توقعها قبل حدوثها، وهو ما يعني تنمية الإبداع بالمنظمات (سفيان، 2018).

وبناء على ما سبق يمكن القول أن رأس المال الفكري المتمثل بمكوناته الثلاث (البشري، الهيكلي، العلاقتي) يلعب دوراً استراتيجياً هاماً في تحقيق وتنمية العمليات الإبداعية.

### 3.2 تمهيد

يتعاطف دور الجامعات والحاجة الملحة لضمان القيمة التعليمية لمخرجاتها، الذي يكون من خلال الشراكات مع القطاع العام أو من خلال إنشاء أعمال من شأنها أن توفر تلك القيمة المطلوبة، انطلاقاً من الزخم الذي توليه النخب في المجتمعات المثقفة والمتعلمة وهيئاتها العديدة، عبر وسائل تحقق عن طريقها القيمة وتختبرها، والاحتفاظ بها في بنوك معلوماتها (Elloumi, 2004)، ولا يمكن للجامعات أن تحقق النجاح الذي ترنو وتسعى إليه دون الإلتفات إلى الثقافة الداخلية القوية والمتينة والتي تقوم على تقدير المستفيدين والمتعاملين معها وذوي العلاقة بالجامعات بما يحقق قدراً في تحسين دافعية العاملين في تلك الجامعات، وتحقيق الولاء لديهم، إضافةً إلى الوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع فيها؛ وذلك كله يكون سعياً في تحقيق الإبداع في النهاية (Khan & Matalay, 2009).

ولم تتشأ الجامعات الفلسطينية كإستجابة للتطور الحضاري فحسب، وإنما كانت نشأتها أيضاً بمثابة ضرورة لمواجهة الصراع الحضاري، بالإضافة إلى استمرار الجامعات الفلسطينية في السعي نحو ترسيخ وجودها وكيونتها، حتى تتمكن من تحمل المسؤوليات التي تقع على عاتقها في ترسيخ وتثبيت الهوية الوطنية الفلسطينية، والتي تمثل التحدي الأهم في رسالتها، إضافةً إلى الاهتمام بالبحث العلمي وقواعد ومرتكزات التعليم العالي وخدمة المجتمع ككل؛ لذا فإنه منذ البداية كانت المهمة صعبة، وانعقدت المسؤولية بحجم المهمة، فحدث أي تصدع في الأداء لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، ربما يؤدي إلى انهيار صرح حضاري يشكل قلعة الصمود الوطني في وجه الاحتلال وسياساته في طمس الهوية الفلسطينية (الصوالحي، 2016).

وتم حصر الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية في ست جامعات، وذلك بناء على الدليل الإحصائي السنوي (2016/2017) لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، وهي: (جامعة الخليل، وجامعة بوليتكنيك فلسطين، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة النجاح الوطنية) (الموقع الإلكتروني لمركز الإحصاء الفلسطيني، 2018).

وتتناغم الجامعات مع متطلبات الجودة الأكاديمية والتدريسية؛ فتعتبر النموذج الذي تتطلع وتطمح منها القطاعات الأخرى نحو التميز والابداع؛ وذلك باعتبار أن الجامعات تقوم على ثالوث ذهبي يتمثل طرفه الأول السمعة والموارد الذي يركز على أهمية الرتبة المؤسسية وعلى البرامج الأكاديمية، ويمثل طرفه الثاني الإنجازات

المتعددة لأعضاء هيئة التدريس، والاعتمادات الأكاديمية والموارد المالية والمادية الأخرى المتوفرة، وأخيراً فإن طرفه الثالث يمثل تقويمات الطلبة ونتائج الاختبارات، ومستويات البحث العلمي، وتقديمات المانحين (VolKwein, 2006).

ويشكل رأس المال الفكري الموجود في الجامعات حضوراً مميزاً ومهماً يتمثل في قدرته على تكوين مخزون معرفي جديد ومستمر ومتجدد، نتيجةً للتفاعل الواقع بين المعرفة الكامنة لدى أعضائها والمعرفة الصريحة المتوفرة في رصيدها من خبراتها وتعاملاتها، إضافةً إلى العمل على نشر هذه المعرفة في مختلف جوانب العمل الجامعي يهدف لتوجيه نشاطاتها، الأمر الذي يؤدي إلى تزايد وتعاضم القدرة التنافسية للجامعة، كما تتركز قيمة المعرفة المتاحة للجامعات في كونها تعتبر أساساً لأنشطة المورد البشري في عملية إنتاج الثروة بتطبيق مختلف الأفكار والأساليب وتوضيح المعلومات والمفاهيم، والعمل على استخدامها وتوظيفها لغايات التحسين المستمر في أداء الجامعة لخدماتها ووظائفها، وبالتالي فإن إدارة رأس المال الفكري تتضمن الإجابة عن عدد من التساؤلات، مثل: ما هي أصول رأس المال الفكري للجامعة؟ وما مصادره؟ وما هي تأثيراته على عمل الجامعة؟ وما الفوائد المتوقعة للإستثمار فيه؟ ولعل هذا ما يشكل الدافع للجامعات المعاصرة في تبني أسلوب الإدارة الفاعلة لما تمتلكه من رأس مال فكري بما يحقق لها نظام العوائد المالية (العنتقي، 2013).

## المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تمت مراجعة العديد من الدراسات السابقة والاطلاع والتعمق على الدراسات العربية والاجنبية التي تطرقت الى راس المال الفكري والابداع لتدعيم الدراسة واثرائها والاستفادة من نتائج هذه الدراسات وتوصياتها، وللمساعدة في بناء اداة الدراسة، ومن هذه الدراسات:

### 1.4.2 الدراسات العربية:

❖ دراسة شوشة وعبد الفتاح 2021 بعنوان: "دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية".

هدفت الدراسة الى قياس أثر رأس المال الفكري على اداء الفنادق المصرية، وقياس أثر الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية، وتكونت العينة من 364 من مديري العموم ومديري الاقسام والادارات الداخلية بالفنادق والقرى السياحية الحاصلة على تقييم من خمسة نجوم واربعة نجوم وثلاثة نجوم في مصر، واستخدم الباحث تحليل معادلات الانحدار المتعدد لتحليل البيانات، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري على أداء الفنادق المصرية، وأثر ايجابي على البراعة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود أثر ايجابي للبراعة التنظيمية على أداء الفنادق المصرية.

❖ دراسة الصولي (2021) بعنوان: دراسة تحليلية لمدخل وأبعاد رأس المال الفكري من المنظور الاقتصادي (دراسة وصفية).

هدفت الدراسة إلى بحث مدخل وابعاد رأس المال الفكري من المنظور الاقتصادي، حيث ركزت الدراسة على التحقق من مدى دور رأس المال الفكري المركز على البعد البشري في التنمية الاقتصادية، ومدى دور رأس المال الفكري المركز على البعد التنظيمي في التنمية الاقتصادية، التعرف على أهمية النظريات الاقتصادية ودورها في دعم توجهات رأس المال الفكري. تبين من خلال النتائج وجود علاقة ودور من رأس المال الفكري البشرية بالتنمية الاقتصادية، وأيضاً هناك دور لرأس المال الفكري التنظيمي تجاه التنمية الاقتصادية، وعززت النتائج من أن هناك دعم من النظريات الاقتصادية لاهمية ممارسات رأس المال الفكري في تحقيق التنمية الاقتصادية.

❖ دراسة عيد، (2020) بعنوان: دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري (دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية بجمهورية مصر العربية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية في مصر، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في مصلحة الضرائب العقارية، وقد تم استخدام الاستبانة كمصدر أولي لجمع البيانات، كما وتكونت عينة الدراسة من 375 عاملاً في مصلحة الضرائب، وتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات. وتوصل الباحث إلى وجود اختلاف بين الفئات المختلفة من آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية وذلك من حيث إدارة المواهب، ورأس المال الفكري، كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم ورأس المال الفكري.

❖ دراسة عبد الدايم (2019) بعنوان: واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع (رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وأثره على الأداء المالي (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على السهم، نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية) في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي. وتكون مجتمع الدراسة من البنوك المدرجة في بورصة فلسطين والبالغ عددها 6 بنوك وهي: بنك فلسطين، البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي، بنك الاستثمار، بنك القدس، و البنك الوطني. واستخدم الباحث تحليل محتوى القوائم المالية للبنوك لعينة الدراسة باستخدام برنامج (E-View) وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل في أنه لا يوجد أثر لرأس المال البشري على الأداء المالي بمؤشراته في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، ويوجد أثر لرأس المال الهيكلي على مؤشرات الأداء المالي المتمثلة في العائد على حقوق الملكية والقيمة السوقية إلى القيمة الدفترية ولا يوجد أثر لذلك في باقي المؤشرات في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين. ، بالإضافة إلى أنه يوجد أثر لرأس مال العلاقات على مؤشرات الأداء المالي المتمثلة في العائد على حقوق الملكية والعائد على السهم ولا يوجد أثر لذلك في باقي المؤشرات في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.

❖ دراسة مشمش 2018 بعنوان: " واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية".

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على قدرة الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على واقع تنمية راس المال الفكري بأبعاده المختلفة من وجهة نظر الوظائف الاشرافية والبالغ عددها (344) وظيفة، وتم توزيع الاستبانات لغرض جمع البيانات من مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن 77.80% من مجتمع الدراسة يرون أن الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تسهم في تنمية رأس المال الفكري في جامعاتهم، كما كان من النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتعزى للمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة).

#### ❖ دراسة العثامنة 2017 بعنوان: " رأس المال الفكري وأثره في الأداء المؤسسي لشركات الاتصالات الأردنية".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء المؤسسي لشركات الاتصالات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٢) فردا واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر لرأس المال الفكري على الأداء المؤسسي لشركات الاتصالات الأردنية، إضافةً إلى أن مستوى رأس المال الفكري ومستوى الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

#### ❖ دراسة عبد القادر 2016 بعنوان: "رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية".

هدفت الدراسة الى الكشف عن مدى اهتمام ادارة الجامعات الفلسطينية برأس المال الفكري لتعزيز الميزة التنافسية، وتوضيح مفهوم وأهمية راس المال الفكري كمفهوم استراتيجي وأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، وتكونت عينة الدراسة من 72 أكاديميا في جامعة الاستقلال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الجامعة تقوم باستقطاب الأكاديميين المميزين، وانها تتميز ببرامجها النوعية وتقوم باستقطاب الأكاديميين ذوي الرتب العلمية العالية، كما واستنتجت الدراسة أن سمعة الجامعة متدنية نتيجة عدم التميز في الابحاث العلمية وانها لا تقدم حوافز مادية او معنوية للباحثين المميزين فيها.

❖ دراسة (السودي، 2016) بعنوان: "درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدارة الإبداع والعلاقة بينه وبين الأداء الإداري الموجود لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما تقوم هذه الدراسة على توضيح وشرح دور المدير الهام جداً في إدارة الإبداع الفاعلة، وعلاقته بأدائه الإداري، وذلك من وجهة نظر المعلمين والمعلمات المرتبطة بالمتغيرات المختلفة (المؤهل العلمي، الجنس، العمر، و عدد سنوات الخبرة)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد تم أخذ عينة مكونة من (322) معلماً ومعلمة بواقع (84.7%) من مجتمع الدراسة، وتم تصميم أداة الاستبيان لعملية جمع المعلومات وكانت مكونة من (51) فقرة تم توزيعها على محورين، وقد تم استقصاء (58) عينة بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتبين في النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) في مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري تعزى إلى متغيرات (العمر، الجنس، الخبرة)، بينما كان يوجد هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

❖ دراسة (حواجرة والمحاسنة، 2015) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر رأس المال البشري والاجتماعي في أداء الأعمال من وجهة نظر المديرين العاملين في شركة صناعة الأدوية الأردنية. وقد تم تصميم أداة الاستبيان لجمع المعلومات والوصول للنتائج المرجوة، حيث تم توزيع الاستبيان على المدراء في الإدارة الوسطى والعليا، وبلغ مجموع العينة (180) مديراً، ووزعت الاستبانة على (95) مديراً منهم، وتم استعادة (89) استبانة.

وكان من أهم النتائج التي خلصتها الدراسة أنه يوجد أثر لرأس المال الاجتماعي و البشري في تعزيز وتنمية أداء الأعمال لشركات صناعة الأدوية الأردنية، كما أن مستوى رأس المال الاجتماعي والبشري في شركات الأدوية الأردنية كان بدرجة مرتفعة، إضافة إلى وجود بعض التباين في آراء المستجيبين حول أهمية أبعاد كلٍ منهما، حيث جاء ترتيبها من حيث الأهمية: رأس المال الاجتماعي أولاً، ثم رأس المال البشري ثانياً.

❖ دراسة (العزب، 2016) بعنوان: "أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. وتم تطوير أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة لغرض جمع البيانات، كما وتم توزيعها على (435) تم استرداد ما نسبته (90.6%) منها، حيث تم اختيار هذه العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) جاء بدرجة مرتفعة في المؤسسات والمنشآت العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين ، وأن الاستثمار في رأس المال الفكري جاء بدرجة متوسطة في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين، كما توصلت إلى أنه يوجد أثر لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)، حيث أنه تفسر ما مقداره (54%) من التباين في إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة).

#### ❖ دراسة (شريقي، 2014) بعنوان: "رأس المال الفكري لدعم الإبداع دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية رأس المال الفكري في دعم الإبداع على مستوى شركات الهاتف النقال في الجزائر، وقد تم تصميم إستبيان لجمع البيانات والتي شملت (200) شخص من الأفراد الذين يتمتعون بدور أصحاب القرار ممن يعملون في الشركات ، وقد أظهرت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مستوى التقييم الذي قدمته عينة الدراسة بالنسبة لأبعاد رأس المال الفكري كانت مرتفعة، كما أن مستوى تقييم المدراء في شركات الهاتف النقال في الجزائر ذات العلاقة بفاعلية العمليات الإبداعية كانت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على العمليات الإبداعية، إضافة إلى غياب تأثير رأس المال الهيكلي على العمليات الإبداعية.

#### ❖ دراسة (العدوان، سليمان، 2012) بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي، كما هدفت إلى التحقق من وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية تربط ما بين رأس المال الفكري بعناصره الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبائني)، والإبداع المنظمي على مستوياته الثلاثة (الفرد، الجماعة، المنظمة)، بالإضافة إلى توضيح الأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال الفكري من حيث التأثير في الإبداع المنظمي.

وقد تم اجراء الدراسة في شركات التأمين الأردنية والتي بلغ عددها (18)، تكونت عينة الدراسة من (80) مديراً في مستويات إدارية مختلفة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة متعددة من النتائج والتي كان من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي، ووجود علاقة تأثير معنوية بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي.

#### 2.4.2 الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة (Jemal & Mohsen ,2017) بعنوان:

**"The Effect of Disclosing Intellectual Capital on the Quality of Accounting Information".**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على جودة التقارير المالية من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسية وهي: عن طريق معالجة تأثير الكشف عن العناصر الأساسية لرأس المال الفكري على جودة المعلومات المحاسبية، كما وتكون مجتمع الدراسة من المحاسبين العاملين في الشركات، والعاملين في المجالات الأكاديمية ومدققي الحسابات ومحاسبين قانونيين، واعتمد الباحث على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم تحليل ((Anova)) من أجل معرفة أهمية نماذج الانحدار المستخدمة، وكذلك اختبار الانحدار الخطي، واختبار ((T و-F))

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت في وجود أثر إيجابي ومباشرة بين الإفصاح عن رأس المال البشري ونوعية المعلومات المحاسبية، وجود أثر إيجابي ومباشر جيد بين رأس المال الزبائني المفصل ونوعية المعلومات المحاسبية، وعدم وجود تباين بين مكونات رأس المال الفكري في التأكيد على الجودة للمعلومات المحاسبية.

❖ دراسة (Yusof & Ghasempnur, 2014) بعنوان:

**Quality of intellectual Capital and Human Resources Disclosure on the Firm Valuation.**

هدفت الدراسة إلى تأثر الإفصاح الطوعي عن رأس المال الفكري والموارد البشرية على تقييمات المستثمرين للشركة، وتكون مجتمع الدراسة من 65 شركة مدرجة في سوق طهران للأوراق المالية في الفترة من 2005-2012، وتم استخدام المنهج القياسي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: إن الإفصاح الطوعي عن رأس المال الفكري والموارد البشرية له تأثير إيجابي على قيمة الشركة.

❖ دراسة (Holienka & Pilková, 2014) بعنوان:

**"Impact of Intellectual Capital and its Components on Firm Performance Before and After Crisis".**

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري ومكوناته المختلفة على أداء الشركات قبل الأزمة الاقتصادية عام 2008. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في 10 أقسام صناعية مختلفة لدولة سلوفاكيا، حيث قام بجمع للبيانات المالية لهذه الشركات قبل الأزمة الاقتصادية عام 2008 والبيانات المالية لعام 2011، واعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج القياسي في قياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن رأس المال الفكري يعد مؤشرا كبيرا للعائد على الأصول، كما توصلت إلى ان متغيرات التحكم (الرافعة المالية وحجم الشركة) كان لها التأثير الأكبر على العائد على الأصول من رأس المال الفكري.

❖ دراسة (Sharabati, et al, 2010) بعنوان:

**"Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan"**

هدفت هذه الدراسة الواقعة تحت عنوان " رأس المال الفكري وأداء الأعمال في القطاع الدوائي في الأردن"، إلى توضيح العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (البشري والهيكلية والعلاقاتية) وأداء الأعمال ضمن مجال قطاع صناعة الأدوية في دولة الأردن، وقد تم اختيار عينة الدراسة التي بلغت 132 مدير في المستوى الأعلى والمتوسط من كل 15 عضو من الجمعية الأردنية لمنتجي المستحضرات الصيدلانية.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة رأس المال الفكري للشركات المبحوثة وأداء الأعمال في هذه الشركات، كما أظهرت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية قوية بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العائقي) التي تمتلكها الشركات المبحوثة وبين محاور الأداء التنظيمي لها.

❖ دراسة (Gannon et al, 2008) بعنوان:

### "Managing intellectual capital for competitive advantage sustainable in the Irish tourism industry"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تطوير عمل خاص يقوم على شرح آلية انتفاع المنشآت والشركات من عناصر رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري، وعلاقته برأس المال الفكري من أجل خلق الميزة التنافسية المستدامة، إن والاختلافات الكامنة في الأداء بين الشركات والتميز بينها انتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في الشركات، والتي تتمثل في عنصر الإبداع الذي يشهده عصر المعرفة الحالي وأهميتها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن المصدر للميزة التنافسية المستدامة يرتبط بمستوى الاستخدام الأفضل للموارد الفكرية الداخلية للمؤسسة، وذلك من خلال الاعتماد على أداة المعرفة وعملياتها، وقد اعتمدت الدراسة مدخل الموارد على أنه أساس لتحديد الموارد القيمة والتي تمثل ميزة تنافسية للمؤسسة.

### 3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطلاع على النتائج التي تم التوصل لها من قبل الباحثين في الدراسات المتعلقة في هذا المجال، تبين ضرورة الإلمام بهذا العلم وبذل المزيد من الجهود البحثية و الاهتمام، خاصة أن الدراسات والمراجع التي تناولت موضوع رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع ككل قليلة.

كما اتضح من الدراسات السابقة تركيزها جميعها على دور رأس المال الفكري الهام في استدامة المؤسسات والشركات ونجاحها، ومواكبة التغيرات المستمرة والتطورات المتسارعة، حيث أكدت هذه الدراسات على دور رأس المال الفكري الهام في تحقيق الإبداع بشتى أنواعه والتميز وتحسين أداء المؤسسات في أعمالها، وقد أوصت هذه الدراسات على السعي نحو بناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول موضوع رأس المال الفكري، وضرورة

الاستفادة المثلى من رأس المال الفكري في تحقيق التنمية المستدامة، والتعامل معه على أنه مورد رئيسي ومورد استراتيجي من بين مختلف الموارد الموجودة في المؤسسات، وقامت هذه الدراسة بتقديم عرض لمجموعة من الدراسات السابقة التي تم تصميمها وإجرائها في أزمدة مختلفة وبيئات مختلفة، وقد لاحظت الباحثة في عرض الدراسات السابقة الآتي:

#### 1.3.4.2 من حيث المنهج العلمي:

اعتمدت أغلب الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي لإجراء الدراسة.

#### 2.3.4.2 على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى عدد من الأهداف حددها مجال الدراسة، والمتغيرات، وموضوعها، والمنهج العلمي الذي اتبعته، بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تم تناولها، فكان من أهم الأهداف في هذه الدراسات التعرف إلى واقع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع وتطوير العملية الإبداعية في الجامعات الفلسطينية وتحقيق التميز فيها، وتقييم تأثير رأس المال الفكري على أداء الجامعات، والتعرف على العلاقة بين ممارسات رأس المال الفكري والأداء الإبداعي، وآليات الاستفادة من عناصر رأس المال الفكري وآلية إدارته، وغيرها من الأهداف العامة.

#### 3.3.4.2 على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة، حيث كانت كما يلي:

1. وجود علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري والإبداع بأنواعه المختلفة.
2. وجود علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري والأداء المؤسسي.
3. يوجد علاقة قوية بين ادارة رأس المال الفكري والأداء الإبداعي.
4. وجود علاقة موجبة بين مكونات رأس المال الفكري وتطوير العملية الإبداعية والتميز.

#### 4.3.4.2 أهم التوصيات المشتركة التي قدمتها الدراسات السابقة:

الاهتمام برأس المال الفكري بمختلف أبعاده ومكوناته داخل المؤسسات المتنوعة والتعامل مع رأس المال الفكري بإعتباره مورد استراتيجي مهم جداً، وتشجيع التحسين والتغيير الدائم لغاية تحقيق التميز والتطور، وركزت بشكل كبير على أهمية الاهتمام بالكادر البشري في المؤسسات وتسليط الضوء عليه والمحافظة عليه، بالإضافة إلى

العمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب يسود فيه دعم الموظفين وتحفيزهم، والحرص على تدريبهم وتشجيعهم ودفعهم نحو الإبداع، إضافةً والاهتمام بعملية الإبداع والحرص على توفير البيئة المناسبة لتشجيع الأفكار الإبداعية وتحفيز التفكير الإبداعي الخارج عن المألوف والسائد.

#### 5.3.4.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ◀ استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من خلال إتاحة الفرصة للاطلاع على الأدوات البحثية وكيفية إعدادها وبنائها.
- ◀ استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة المناسب، والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- ◀ استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تصميم أداة الاستبانة.
- ◀ استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض وتصميم الإطار النظري للدراسة.
- ◀ استفادت الباحثة من مراجع الدراسات السابقة، إضافةً إلى تدعيم النتائج بالدراسات السابقة.
- ◀ الوقوف على الجوانب النظرية والبحثية التي تمت دراستها سابقاً، وما توصل إليه الباحثين، ومعرفة الجوانب التي تحتاج إلى المزيد من الجهود البحثية والانطلاق كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث وتعميمها على متخذي القرار.
- ◀ الاستفادة من مختلف النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات.

#### 6.3.4.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة، وتميزت عنها في أنها جمعت ما بين الرأس المال الفكري والابداع في آن واحد، وليتم إجرائها في جامعات الضفة الغربية كأول دراسة - حسب علم الباحثة - بنفس الموضوع تكون في جامعة فلسطينية. كما تميزت الدراسة بكون حجم عينة الدراسة، فقد تمت على 298 من الأساتذة المتفرغين في الجامعات الفلسطينية. وستكون هذه الدراسة مفيدة للجامعات ولأصحاب القرار وللباحثين مستقبلاً في معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري والابداع، وتأثير ذلك في تحقيق الابداع في الجامعات الفلسطينية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

قامت الباحثة في هذا الفصل بوصف تنفيذ الدراسة وإجراءاتها، حيث تم تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وطريقة إعداد أداة الدراسة، وتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتوضيح إجراءات الدراسة، وشرح الأساليب الإحصائية التي قامت الباحثة باستخدامها في معالجة النتائج الدراسية.

### 3.1 منهج الدراسة

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجاء ذلك لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة، والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### 3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعات الفلسطينية (القدس، الخليل، بيت لحم، البولتكناك) والبالغ عددهم (1805) عضو هيئة تدريس متفرغ، وذلك حسب احصائيات دوائر الموارد البشرية للعام الأكاديمي 2022/2021.

### 3.3 عينة الدراسة

تم استخدام العينة القصدية، وتكونت عينة الدراسة من (298) عضو هيئة تدريس متفرغ، أي بنسبة (16.5%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1.3)، يبين توزيع أفراد عينة الدراسة:

### 3.4 وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر أن نسبة 20.8% من 25 - أقل من 35 سنة، ونسبة 34.2% من 35-أقل من 45 سنة، ونسبة 25.5% من 45-أقل من 55 سنة، ونسبة 19.5% من 55 سنة فأكثر. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 41.6% للماجستير، ونسبة 58.4% للدكتوراة. ويبين متغير الرتبة العلمية أن نسبة 25.5% مدرس، ونسبة 24.2% محاضر، ونسبة 28.9% استاذ مساعد،

ونسبة 13.4% استاذ مشارك، ونسبة 8.1% استاذ. ويبين متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية أن نسبة 8.7% لأقل من 3 سنوات، ونسبة 16.8% من 3- أقل من 6 سنوات، ونسبة 27.5% من 6- أقل من 10 سنوات، ونسبة 47% لـ 10 سنوات فأكثر. ويبين متغير المنصب الإداري ان نسبة 14.8% عميد، ونسبة 10.1% مساعد عميد، ونسبة 18.8% رئيس دائرة، ونسبة 56.4% بدون منصب.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
العمر	من 25- أقل من 35 سنة	62	20.8
	من 35- أقل من 45 سنة	102	34.2
	من 45- أقل من 55 سنة	76	25.5
	من 55 سنة فأكثر	58	19.5
المؤهل العلمي	ماجستير	148	49.7
	دكتوراه	150	50.3
الرتبة العلمية	مدرس	76	25.5
	محاضر	72	24.2
	استاذ مساعد	86	28.9
	استاذ مشارك	40	13.4
	أستاذ	24	8.1
	أقل من 3 سنوات	26	8.7
سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	من 3- أقل من 6 سنوات	50	16.8
	من 6- أقل من 10 سنوات	82	27.5
	10 سنوات فأكثر	140	47.0
	عميد	44	14.8
المنصب الإداري	مساعد عميد	30	10.1
	رئيس دائرة	56	18.8
	بدون منصب	168	56.4

### 5.3 صدق الأداة

تم تصميم أداة الدراسة بتجميع أسئلة الاستبانة بصورتها الأولية، وتم عرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للتحقق من صدق أداة الدراسة، حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة، وتم الخروج بصورة نهائية عن الاستبانة ليتم توزيعها على عينة الدراسة. ومن جهة أخرى تم التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات كل محور من الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل محور، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع محاور وفقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

**جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية**

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.292**	0.000	19	0.496**	0.000	37	0.719**	0.000
2	0.352**	0.000	20	0.602**	0.000	38	0.585**	0.000
3	0.506**	0.000	21	0.577**	0.000	39	0.666**	0.000
4	0.532**	0.000	22	0.500**	0.004	40	0.687**	0.000
5	0.355**	0.000	23	0.431**	0.000	41	0.652**	0.000
6	0.114*	490.0	24	0.654**	0.000	42	0.605**	0.000
7	0.334**	0.000	25	0.701**	0.000	43	0.521**	0.000
8	0.374**	0.000	26	0.732**	0.000	44	0.629**	0.000
9	0.494**	0.000	27	0.674**	0.000	45	0.650**	0.000
10	0.360**	0.000	28	0.652**	0.000	46	0.605**	0.000
11	0.381**	0.000	29	0.705**	0.000	47	0.645**	0.000
12	0.341**	0.000	30	0.632**	0.000	48	0.674**	0.000
13	0.552**	0.000	31	0.644**	0.000	49	0.659**	0.000
14	0.488**	0.000	32	0.751**	0.000	50	0.661**	0.000
15	0.324**	0.000	33	0.748**	0.000	51	0.677**	0.000
16	0.376**	0.000	34	0.695**	0.000	52	0.695**	0.000
17	0.219**	0.000	35	0.750**	0.000			

			0.000	0.693**	36	0.000	0.334**	18
--	--	--	-------	---------	----	-------	---------	----

\*\* داله احصائية عند 0.001

\* داله احصائية عند 0.050

**جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع**

**الإبداع في الجامعات الفلسطينية**

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.697**	0.000	7	0.614**	0.000	13	0.566**	0.000
2	0.685**	0.000	8	0.720**	0.000	14	0.366**	0.000
3	0.719**	0.000	9	0.691**	0.000	15	0.672**	0.000
4	0.788**	0.000	10	0.619**	0.000	16	0.605**	0.000
5	0.757**	0.000	11	0.674**	0.000			
6	0.754**	0.000	12	0.595**	0.000			

\*\* داله احصائية عند 0.001

\* داله احصائية عند 0.050

**3.6 ثبات الدراسة**

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية (0.959)، و(0.914) لواقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

**جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات**

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
رأس المال البشري	22	0.884
رأس المال الهيكلي	19	0.947
رأس مال العلاقات	11	0.915

0.959	52	الدرجة الكلية لرأس المال الفكري
0.881	6	الإبداع الإداري
0.847	5	إبداع الخدمة
0.805	5	إبداع العمليات
0.914	16	الدرجة الكلية للإبداع

### 7.3 إجراءات الدراسة

بعد الانتهاء من تصميم أداة الدراسة بشكلها النهائي، قامت الباحثة بتصميم استمارة إلكترونية على برنامج (Google Forms) ليتم تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد الإنتهاء من عملية توزيع الأداة على عينة الدراسة بعد التأكد من إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي: (298) استمارة.

### 8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقامًا معينة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

نتائج الدراسة

4. 1 تمهيد

تم عرض نتائج الدراسة في هذا الفصل، والتي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية " بتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. حيث قامت الباحثة بتحديد درجة متوسطات الاستجابات باعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي للفقرات
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول:

ما واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية.

**جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	رأس المال البشري	3.8764	0.36699	عالية	77.5
3	رأس مال العلاقات	3.4265	0.67256	متوسطة	68.5
2	رأس المال الهيكلي	3.2692	0.68028	متوسطة	65.4
	الدرجة الكلية	3.5594	0.47633	متوسطة	71.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.55) وانحراف معياري (0.476) وهذا يدل على أن واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (71.2%). ولقد حصل مجال رأس المال البشري على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.87) وبدرجة عالية، ومن ثم رأس مال العلاقات بمتوسط حسابي (3.42)، ومن ثم مجال رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي (3.26).

#### 1.1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

##### ما واقع رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية.

**جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	المهارات والقدرات	4.0604	0.38779	عالية	81.2
1	المعرفة	4.0054	0.47507	عالية	80.1
2	الخبرة العملية	3.9597	0.48813	عالية	79.2
3	الابتكار	3.8121	0.47750	عالية	76.2
5	فرق العمل	3.5285	0.64779	متوسطة	70.6
	الدرجة الكلية	3.8764	0.36699	عالية	77.5

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.87) وانحراف معياري (0.366) وهذا يدل على أن واقع رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (77.5%). ولقد حصل مجال المهارات والقدرات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.06)، ومن ثم مجال المعرفة بمتوسط حسابي (4.00)، ومن ثم مجال الخبرة العملية بمتوسط حسابي (3.95)، يليها مجال الابتكار بمتوسط حسابي (3.81)، ومن ثم مجال فرق العمل بمتوسط حسابي (3.52).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المعرفة.

**جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعرفة**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يتوفر لدى الأكاديميون في الجامعة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم.	4.17	0.489	عالية	83.4
2	يسعى الأكاديميون للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	4.13	0.552	عالية	82.6

82.6	عالية	0.584	4.13	يملك الأكاديميون الشهادات الأكاديمية المناسبة مع المنصب الأكاديمي	5
78.2	عالية	0.700	3.91	يتشارك الأكاديميون في المعرفة من خلال ما يقدمه القدامى من خبرات لازمة للأكاديميين الجدد.	3
73.6	عالية	0.869	3.68	يملك الأكاديميون في الجامعة المعرفة الكافية والمحدثة باستمرار عن البرامج التعليمية التي توفرها الجامعة.	4
<b>80.1</b>	<b>عالية</b>	<b>0.47507</b>	<b>4.005</b>	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المعرفة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.00) وانحراف معياري (0.475) وهذا يدل على أن مجال المعرفة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (80.1%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتوفر لدى الأكاديميون في الجامعة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم " على أعلى متوسط حسابي (4.17)، يليها فقرة " يسعى الأكاديميون للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب " والفقرة " يملك الأكاديميون الشهادات الأكاديمية المناسبة مع المنصب الأكاديمي " بمتوسط حسابي (4.13). وحصلت الفقرة " يملك الأكاديميون في الجامعة المعرفة الكافية والمحدثة باستمرار عن البرامج التعليمية التي توفرها الجامعة " على أقل متوسط حسابي (3.68)، يليها الفقرة " يتشارك الأكاديميون في المعرفة من خلال ما يقدمه القدامى من خبرات لازمة للأكاديميين الجدد " بمتوسط حسابي (3.91).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الخبرة العملية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الخبرة العملية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الأكاديميون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل	4.31	0.567	عالية	86.2
2	يؤدي الأكاديميون في الجامعة مهامهم بما يتناسب مع خبراتهم	4.03	0.661	عالية	80.6
3	تضع الجامعة نصب عينها عند تعيين الأكاديميين الخبرة التي يمتلكونها في مجالات تخصصهم	3.80	0.715	عالية	76.0
4	يمتلك الأكاديميون عدد لا بأس به من الأبحاث العلمية المنشورة	3.70	0.904	عالية	74.0
	الدرجة الكلية	<b>3.959</b>	<b>0.48813</b>	عالية	<b>79.2</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الخبرة العملية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.95) وانحراف معياري (0.488) وهذا يدل على أن مجال الخبرة العملية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الأكاديميون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل " على أعلى متوسط حسابي (4.31)، يليها فقرة " يؤدي الأكاديميون في الجامعة مهامهم بما يتناسب مع خبراتهم " بمتوسط حسابي (4.03). وحصلت الفقرة " يمتلك الأكاديميون عدد لا بأس به من الأبحاث العلمية المنشورة " على أقل متوسط حسابي (3.70)، يليها الفقرة " تضع الجامعة نصب عينها عند تعيين الأكاديميين الخبرة التي يمتلكونها في مجالات تخصصهم " بمتوسط حسابي (3.80).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الابتكار.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الابتكار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يتمتع الأكاديميون في الجامعة بالقدرة على توليد الأفكار.	3.99	0.512	عالية	79.8
3	يملك الأكاديميون المقدرة على تقديم افكار جديدة لتحسين أساليب العمل.	3.99	0.556	عالية	79.8
2	يقدم الاكاديميون الحلول السريعة والمبتكرة لمواجهة مشاكل العمل.	3.95	0.639	عالية	79.0
5	يقوم الأكاديميون بالمشاركة بأفكار جديدة للخدمات التي تقدمها الجامعة.	3.67	0.808	متوسطة	73.4
4	يملك الأكاديميون في الجامعة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.	3.46	0.841	متوسطة	69.2
	الدرجة الكلية	<b>3.812</b>	<b>0.47750</b>	عالية	<b>76.2</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الابتكار أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.81) وانحراف معياري (0.477) وهذا يدل على أن مجال الابتكار جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (76.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرتين جاءتا بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتمتع الأكاديميون في الجامعة بالقدرة على توليد الأفكار " والفقرة " يملك الأكاديميون المقدرة على تقديم افكار جديدة لتحسين أساليب العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.99)، يليها فقرة " يقدم الاكاديميون الحلول السريعة والمبتكرة لمواجهة مشاكل العمل " بمتوسط حسابي (3.95). وحصلت الفقرة " يملك الأكاديميون في الجامعة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية " على أقل متوسط حسابي (3.46)، يليها الفقرة " يقوم الأكاديميون بالمشاركة بأفكار جديدة للخدمات التي تقدمها الجامعة " بمتوسط حسابي (3.67).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المهارات والقدرات.

**جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المهارات والقدرات**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	يتمتع الأكاديميون بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل	4.17	0.524	عالية	83.4
4	يحرص الأكاديميون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	4.14	0.464	عالية	82.8
1	يتوفر لدى الأكاديميين في الجامعة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	4.05	0.398	عالية	81.0
2	يتوفر لدى أكاديميي الجامعة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر من تلك الموكلة إليهم في العمل	3.88	0.666	عالية	77.6
	الدرجة الكلية	<b>4.060</b>	<b>0.38779</b>	عالية	<b>81.2</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المهارات والقدرات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.06) وانحراف معياري (0.387) وهذا يدل على أن مجال المهارات والقدرات جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (81.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتمتع الأكاديميون بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل " على أعلى متوسط حسابي (4.17)، يليها فقرة " يحرص الأكاديميون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة " بمتوسط حسابي (4.14). وحصلت الفقرة " يتوفر لدى أكاديميي الجامعة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر من تلك الموكلة إليهم في العمل " على أقل متوسط حسابي (3.88)، يليها الفقرة " يتوفر لدى الأكاديميين في الجامعة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه " بمتوسط حسابي (4.05).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال فرق العمل.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال فرق

#### العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	توجد مشاركة جماعية لدى الأكاديميين في حل المشكلات.	3.66	0.749	متوسطة	73.2
3	يسعى الأكاديميون في الجامعة إلى تعزيز روح التعاون الأكاديمي.	3.66	0.704	متوسطة	73.2
4	يلمس أكاديميو الجامعة مخرجات العمل المشترك من خلال فرق العمل المختلفة.	3.46	0.833	متوسطة	69.2
2	يتم التعامل مع قضايا العمل الموضوعية بشكل جماعي.	3.34	0.888	متوسطة	66.8
	الدرجة الكلية	<b>3.528</b>	<b>0.64779</b>	متوسطة	<b>70.6</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال فرق العمل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.52) وانحراف معياري (0.647) وهذا يدل على أن مجال فرق العمل جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (70.6%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " توجد مشاركة جماعية لدى الأكاديميين في حل المشكلات " والفقرة " يسعى الأكاديميون في الجامعة إلى تعزيز روح التعاون الأكاديمي " على أعلى متوسط حسابي (3.66)، ويليهما فقرة " يلمس أكاديميو الجامعة مخرجات العمل المشترك من خلال فرق العمل المختلفة " بمتوسط حسابي (3.46). وحصلت الفقرة " يتم التعامل مع قضايا العمل الموضوعية بشكل جماعي " على أقل متوسط حسابي (3.34).

#### 2.1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

#### ما واقع رأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع رأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	السياسات والإجراءات	3.4340	0.67940	متوسطة	68.7
1	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	3.2765	0.81455	متوسطة	65.5
2	الهيكل التنظيمي	3.2567	0.74363	متوسطة	65.1
3	البرامج	3.0252	0.90627	متوسطة	60.5
	الدرجة الكلية	3.2692	0.68028	متوسطة	65.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع رأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.26) وانحراف معياري (0.680) وهذا يدل على أن واقع رأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (65.4%). ولقد حصل مجال السياسات والإجراءات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.43)، ومن ثم مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات بمتوسط حسابي (3.27)، ومن ثم مجال الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.25)، يليه مجال البرامج بمتوسط حسابي (3.02).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تساهم نظم المعلومات المتوفرة في الجامعة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.	3.54	0.939	متوسطة	70.8
2	تمتاز قواعد البيانات في الجامعة بمواكبتها للتطورات.	3.41	1.038	متوسطة	68.2
4	قواعد البيانات متاحة لكافة الكليات والتخصصات المختلفة التي تستدعي ذلك.	3.36	0.908	متوسطة	67.2
3	تزود قواعد البيانات ونظم المعلومات المستخدمة في الجامعة متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.	3.13	1.042	متوسطة	62.6
5	تتسم قواعد البيانات في الجامعة بأنها متكاملة.	2.93	0.996	متوسطة	58.6
	الدرجة الكلية	<b>3.276</b>	<b>0.81455</b>	متوسطة	65.5

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.27) وانحراف معياري (0.814) وهذا يدل على أن مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (65.5%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تساهم نظم المعلومات المتوفرة في الجامعة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب " على أعلى متوسط حسابي (3.54)، يليها فقرة " تمتاز قواعد البيانات في الجامعة بمواكبتها للتطورات " بمتوسط حسابي (3.41). وحصلت الفقرة " تتسم قواعد البيانات في الجامعة بأنها متكاملة " على أقل متوسط حسابي (2.93)، يليها الفقرة " تزود قواعد البيانات ونظم المعلومات المستخدمة في الجامعة متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة " بمتوسط حسابي (3.13).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الهيكل التنظيمي.

**جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الهيكل**

#### التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يضمن الهيكل التنظيمي للجامعة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الجامعة.	3.35	0.860	متوسطة	67.0
3	الوحدات التنظيمية ذات الاختصاصات المختلفة في الجامعة غير متداخلة.	3.29	0.839	متوسطة	65.8
4	تميل الإدارة العليا إلى أسلوب اللامركزية في الإدارة.	3.28	0.861	متوسطة	65.6
2	تتبنى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يزود الأكاديميين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.	3.11	0.986	متوسطة	62.2
	الدرجة الكلية	<b>3.256</b>	<b>0.74363</b>	متوسطة	<b>65.1</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الهيكل التنظيمي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.25) وانحراف معياري (0.743) وهذا يدل على أن مجال الهيكل التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (65.1%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (10.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يضمن الهيكل التنظيمي للجامعة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الجامعة " على أعلى متوسط حسابي (3.35)، ويليهما فقرة " الوحدات التنظيمية ذات الاختصاصات المختلفة في الجامعة غير متداخلة " بمتوسط حسابي (3.29). وحصلت الفقرة " تتبنى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يزود الأكاديميين

بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز " على أقل متوسط حسابي (3.11)، يليها الفقرة " تميل الإدارة العليا إلى أسلوب اللامركزية في الإدارة " بمتوسط حسابي (3.28).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال البرامج.

#### جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال البرامج

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	تشجع الجامعة التطور العلمي للأكاديميين من خلال برامج التعليم والتدريب التي تقدمها للأكاديميين.	3.36	0.971	متوسطة	67.2
2	تسعى الجامعة من خلال برامج خاصة إلى تحفيز الأكاديميين على التطوير والتجديد بشكل مستمر وتعزيز الإبداع والتميز لديهم.	3.07	1.068	متوسطة	61.4
1	تكرس الجامعة الوقت والجهد والتمويل الكافي من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارات الأكاديميين.	2.95	1.053	متوسطة	59.0
4	توفر الجامعة موازنة مخصصة لتدريب وتطوير المهارات وكفاءات الأكاديميين فيها.	2.72	1.075	متوسطة	54.4
	الدرجة الكلية	<b>3.025</b>	<b>0.90627</b>	متوسطة	<b>60.5</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال البرامج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.02) وانحراف معياري (0.906) وهذا يدل على أن مجال البرامج جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (60.5%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تشجع الجامعة التطور العلمي للأكاديميين من خلال برامج التعليم والتدريب التي تقدمها للأكاديميين " على أعلى متوسط حسابي (3.36)، ويليهما فقرة " تسعى الجامعة من خلال برامج خاصة إلى تحفيز الأكاديميين على التطوير والتجديد بشكل مستمر وتعزيز الإبداع والتميز لديهم " بمتوسط حسابي (3.07). وحصلت الفقرة " توفر

الجامعة موازنة مخصصة لتدريب وتطوير المهارات وكفاءات الأكاديميين فيها " على أقل متوسط حسابي (2.72)، يليها الفقرة " تركز الجامعة الوقت والجهد والتمويل الكافي من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارات الأكاديميين " بمتوسط حسابي (2.95).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال السياسات والإجراءات.

**جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال السياسات والإجراءات**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
6	تستقطب الجامعة الأكاديميين ذوي المهارات والخبرات والقدرات الإبداعية.	3.69	0.820	عالية	73.8
5	تركز الإدارة العليا على تطوير الأكاديميين كأساس لإكتساب المهارات العلمية المتنوعة.	3.55	0.864	متوسطة	71.0
3	تعتمد الجامعة على سياسات محددة لتقييم الأداء.	3.47	0.865	متوسطة	69.4
4	تتابع الجامعة معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.	3.42	0.915	متوسطة	68.4
2	توثق الجامعة سياسات وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة وكلية.	3.24	0.962	متوسطة	64.8
1	تساعد سياسات وإجراءات العمل في الجامعة على خلق معرفة جديدة بشكل دائم ومستمر.	3.23	0.924	متوسطة	64.6
	الدرجة الكلية	<b>3.434</b>	<b>0.67940</b>	متوسطة	<b>68.7</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال السياسات والإجراءات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.43) وانحراف معياري (0.679) وهذا يدل على أن مجال السياسات والإجراءات جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (68.7%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (12.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تستقطب الجامعة الأكاديميين ذوي المهارات والخبرات والقدرات الإبداعية " على أعلى متوسط حسابي (3.69)، يليها فقرة " تركز الإدارة العليا على تطوير الأكاديميين كأساس لإكتساب المهارات العلمية المتنوعة " بمتوسط حسابي (3.55). وحصلت الفقرة " تساعد سياسات واجراءات العمل في الجامعة على خلق معرفة جديدة بشكل دائم ومستمر " على أقل متوسط حسابي (3.23)، يليها الفقرة " توثق الجامعة سياسات واجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة وكلية " بمتوسط حسابي (3.24).

#### 3.1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:

##### ما واقع رأس مال العلاقات في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع رأس مال العلاقات في الجامعات الفلسطينية.

#### جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس مال العلاقات في الجامعات الفلسطينية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	التحالفات الاستراتيجية	3.7450	0.81914	عالية	74.9
3	الجودة	3.3775	0.75301	متوسطة	67.6
1	العلاقات مع الأكاديميين	3.2366	0.77513	متوسطة	64.7
	الدرجة الكلية	3.4265	0.67256	متوسطة	68.5

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع رأس مال العلاقات في الجامعات الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.42) وانحراف معياري (0.672) وهذا يدل على أن واقع رأس مال العلاقات في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (68.5%). ولقد حصل مجال التحالفات الاستراتيجية على أعلى متوسط حسابي ومقداره

(3.74)، ومن ثم مجال الجودة بمتوسط حسابي (3.37)، ومن ثم مجال العلاقات مع الأكاديميين بمتوسط حسابي (3.23).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال العلاقات مع الأكاديميين.

**جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات مع الأكاديميين**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	تدعم الجامعة وسائل تعزيز الثقة بين الأكاديميين من خلال مشاركة الجميع.	3.46	0.841	متوسطة	69.2
3	تولي الجامعة عناية إلى احتياجات ورغبات الأكاديميين فيها.	3.30	1.008	متوسطة	66.0
1	تقدر الجامعة دور الأكاديميين بعدالة دون تحيز.	3.15	0.856	متوسطة	63.0
4	تهتم الجامعة بإشباع حاجات الأكاديميين ورغباتهم المتعلقة بالعمل.	3.04	1.069	متوسطة	60.8
	الدرجة الكلية	<b>3.236</b>	<b>0.77513</b>	متوسطة	<b>64.7</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العلاقات مع الأكاديميين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.23) وانحراف معياري (0.775) وهذا يدل على أن مجال العلاقات مع الأكاديميين جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (64.7%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (14.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تدعم الجامعة وسائل تعزيز الثقة بين الأكاديميين من خلال مشاركة الجميع" على أعلى متوسط حسابي (3.46)، يليها فقرة "تولي الجامعة عناية إلى احتياجات ورغبات الأكاديميين فيها" بمتوسط حسابي (3.30). وحصلت الفقرة "تهتم الجامعة بإشباع حاجات الأكاديميين ورغباتهم المتعلقة بالعمل" على أقل متوسط حسابي (3.04)، يليها الفقرة "تقدر الجامعة دور الأكاديميين بعدالة دون تحيز" بمتوسط حسابي (3.15).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التحالفات الاستراتيجية.

**جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التحالفات الاستراتيجية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	تزيد التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها الجامعة مع مؤسسات دولية من قدرة الجامعة على المنافسة.	3.77	0.900	عالية	75.4
1	تعمل الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية لتطوير المعرفة.	3.76	0.826	عالية	75.2
2	تسعى الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية تمكنها من مواجهة التحديات.	3.70	0.872	عالية	74.0
الدرجة الكلية					<b>74.9</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التحالفات الاستراتيجية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.74) وانحراف معياري (0.819) وهذا يدل على أن مجال التحالفات الاستراتيجية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (74.9%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (15.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تزيد التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها الجامعة مع مؤسسات دولية من قدرة الجامعة على المنافسة " على أعلى متوسط حسابي (3.77)، يليها فقرة " تعمل الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية لتطوير المعرفة " بمتوسط حسابي (3.76). وحصلت الفقرة " تسعى الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية تمكنها من مواجهة التحديات " على أقل متوسط حسابي (3.70).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الجودة.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الجودة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تعمل الجامعة على نشر ثقافة الجودة بين الأكاديميين.	3.73	0.775	عالية	74.6
3	تسعى الإدارة العليا على تحديد أفضل طرق العمل للحد من التكرار الذي لا يقدم قيمة إضافية.	3.30	0.946	متوسطة	66.0
2	تجري الجامعة تقييماً دورياً لأدائها.	3.28	0.920	متوسطة	65.6
4	تحرص الإدارة العليا على تحسين اجراءات العمل بشكل مستمر.	3.21	1.014	متوسطة	64.2
	الدرجة الكلية	<b>3.377</b>	<b>0.75301</b>	متوسطة	<b>67.6</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الجودة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.37) وانحراف معياري (0.753) وهذا يدل على أن مجال الجودة جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (67.6%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (16.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تعمل الجامعة على نشر ثقافة الجودة بين الأكاديميين " على أعلى متوسط حسابي (3.73)، يليها فقرة " تسعى الإدارة العليا على تحديد أفضل طرق العمل للحد من التكرار الذي لا يقدم قيمة إضافية " بمتوسط حسابي (3.30). وحصلت الفقرة " تحرص الإدارة العليا على تحسين اجراءات العمل بشكل مستمر " على أقل متوسط حسابي (3.21)، يليها الفقرة " تجري الجامعة تقييماً دورياً لأدائها " بمتوسط حسابي (3.21).

## 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

### ما واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية.

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	إبداع العمليات	3.7826	0.60031	عالية	75.7
2	إبداع الخدمة	3.5450	0.64484	متوسطة	70.9
1	الإبداع الإداري	3.1107	0.82665	متوسطة	62.2
	الدرجة الكلية	3.4564	0.59775	متوسطة	69.1

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.45) وانحراف معياري (0.597) وهذا يدل على أن واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، ونسبة مئوية (69.1%). ولقد حصل مجال إبداع العمليات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.78)، يليه مجال إبداع الخدمة بمتوسط حسابي (3.54)، ومن ثم مجال الإبداع الإداري بمتوسط حسابي (3.11).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الإبداع الإداري.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع الإداري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	تقوم الجامعة بإضافة أو تطوير الهياكل التنظيمية في كل الدوائر بحسب احتياجات العمل.	3.33	0.946	متوسطة	66.6
4	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة المقترحات الجديدة التي يقدمها موظفيها.	3.16	1.032	متوسطة	63.2
5	تتيح الإدارة العليا في الجامعة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.16	1.083	متوسطة	63.2
1	تقوم الجامعة بتطوير أو ادخال آليات جديدة لتقييم ومكافئة وتدريب الموارد البشرية لديها.	3.11	1.035	متوسطة	62.2
2	تتمتع الجامعة بالمرونة الكافية لإضافة موارد بشرية جديدة عند الحاجة.	2.98	1.015	متوسطة	59.6
6	توفر الإدارة العليا للجامعة الموارد المادية الكافية لإنجاز العمل.	2.92	1.146	متوسطة	58.4
	الدرجة الكلية	<b>3.110</b>	<b>0.82665</b>	متوسطة	<b>62.2</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الإبداع الإداري أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.11) وانحراف معياري (0.826) وهذا يدل على أن مجال الإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (62.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (18.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تقوم الجامعة بإضافة أو تطوير الهياكل التنظيمية في كل الدوائر بحسب احتياجات العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.33)، ويليهما فقرة " تتبنى الإدارة العليا في الجامعة المقترحات الجديدة التي يقدمها موظفيها " والفقرة " تتيح الإدارة العليا في الجامعة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (3.16). وحصلت الفقرة " توفر الإدارة العليا للجامعة الموارد المادية الكافية لإنجاز العمل " على أقل متوسط حسابي (2.92)، يليها الفقرة " تتمتع الجامعة بالمرونة الكافية لإضافة موارد بشرية جديدة عند الحاجة " بمتوسط حسابي (2.98).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال إبداع الخدمة.

**جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إبداع الخدمة**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تقدم الجامعة خدمات جديدة ومتنوعة يتم تطويرها من قبل موظفيها.	3.73	0.683	عالية	74.6
5	تبدي الإدارة العليا في الجامعة اهتمام واضح بتحسين أدائها واداء موظفيها.	3.65	0.751	متوسطة	73.0
4	تحرص الإدارة العليا على معرفة جوانب القصور في خدماتها.	3.58	0.821	متوسطة	71.6
3	تختلف خدمات الجامعة بشكل جذري إيجابياً عن خدماتها السابقة.	3.41	0.876	متوسطة	68.2
2	تُعرف الجامعة بالإبداعات المتجددة في خدماتها المقدمة.	3.35	0.935	متوسطة	67.0
	الدرجة الكلية	<b>3.545</b>	<b>0.64484</b>	متوسطة	<b>70.9</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال إبداع الخدمة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.54) وانحراف معياري (0.644) وهذا يدل على أن مجال إبداع الخدمة جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (70.9%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (19.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تقدم الجامعة خدمات جديدة ومتنوعة يتم تطويرها من قبل موظفيها " على أعلى متوسط حسابي (3.73)، ويليهما فقرة " تبدي الإدارة العليا في الجامعة اهتمام واضح بتحسين أدائها واداء موظفيها " بمتوسط حسابي (3.65). وحصلت الفقرة " تُعرف الجامعة بالإبداعات المتجددة في خدماتها المقدمة

" على أقل متوسط حسابي (3.35)، يليها الفقرة " تختلف خدمات الجامعة بشكل جذري إيجابياً عن خدماتها السابقة " بمتوسط حسابي (3.41).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال إبداع العمليات.

**جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إبداع**

**العمليات**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	عمل الأكاديميون في الجامعة بنجاح في الظروف الطارئة التي تعرضت لها الجامعة	4.19	0.607	عالية	83.8
2	يسهم الأكاديميون في الجامعة في تطوير بدائل مختلفة لإنجاز العمل	3.97	0.676	عالية	79.4
1	يعمل أكاديميو الجامعة على تطوير اجراءات العمل الحالية التي يقومون بها في الجامعة	3.92	0.662	عالية	78.4
5	يفضل أكاديميو الجامعة تبني أساليب مبتكرة لحل مشكلات العمل	3.64	0.877	متوسطة	72.8
4	يعتمد الأكاديميون في الجامعة على الحوسبة الكاملة في العمل	3.19	1.085	متوسطة	63.8
	الدرجة الكلية	<b>3.782</b>	<b>0.60031</b>	عالية	<b>75.7</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال إبداع العمليات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) وانحراف معياري (0.600) وهذا يدل على أن مجال إبداع العمليات جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (75.7%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (20.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرتين جاءتا بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " عمل الأكاديميون في الجامعة بنجاح في الظروف الطارئة التي تعرضت لها الجامعة " على أعلى متوسط حسابي (4.19)، ويليهما فقرة " يسهم الأكاديميون في الجامعة في تطوير بدائل مختلفة لإنجاز

العمل " بمتوسط حسابي (3.97). وحصلت الفقرة " يعتمد الأكاديميون في الجامعة على الحوسبة الكاملة في العمل " على أقل متوسط حسابي (3.19)، يليها الفقرة " يفضل أكاديميو الجامعة تبني أساليب مبتكرة لحل مشكلات العمل " بمتوسط حسابي (3.64).

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد علاقة بين واقع رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج الفرضية:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين واقع رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية "

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين واقع رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية، كما هو موضح في الجدول (21.4).

جدول (21.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين واقع رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية

الدرجة الكلية	إبداع العمليات	إبداع الخدمة	الإبداع الإداري	المتغيرات	
487.0**	459.0**	293.0**	471.0**	معامل بيرسون	رأس المال البشري
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
744.0**	489.0**	583.0**	760.0**	معامل بيرسون	رأس المال الهيكلي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
779.0**	502.0**	623.0**	793.0**	معامل بيرسون	رأس مال العلاقات
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
780.0**	555.0**	586.0**	787.0**	معامل بيرسون	الدرجة الكلية لرأس المال الفكري
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

\* داله احصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$

\*\* داله احصائية عند  $(0.01 \geq \alpha)$

يتبين من الجدول (21.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.780)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين واقع رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية، أي أنه كلما زاد واقع رأس المال الفكري زاد ذلك من مستوى تحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية، وكذلك لجميع المجالات، والعكس صحيح.

وقامت الباحثة بفحص وجود تأثير لواقع رأس المال الفكري على تحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية من خلال الإجابة على الفرضية التالية:

يوجد أثر إيجابي ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لواقع رأس المال الفكري على تحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية.

تم فحص الفرضية بحساب تحليل ميل الانحدار المتعدد (MultiRegression) لفحص تأثير لواقع رأس المال الفكري على تحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية، وهي كمايلي:

جدول(22.4):تحليل ميل خط الانحدار المتعدد (MultiRegression)لفحص تأثير لواقع رأس المال الفكري على تحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	69.663	3	23.221	187.257	0.000
داخل المجموعات	36.458	294	0.124		
المجموع	106.120	297			
المتغير	قيمة B	tقيمة	الدلالة الاحصائية		
(Constant)	0.657	2.986	0.003		
رأس المال البشري	0.090	1.330	0.184		
رأس المال الهيكلي	0.284	5.603	0.000		
رأس مال العلاقات	0.444	9.095	0.000		
R2قيمة	65.6%				

يتبين من خلال الجداول السابق أن قيمة (R2) بلغت 65.6%، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع (تحقيق الإبداع) بلغت 65.6%، أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (187.257) ومستوى الدلالة (0.000) أي أن المتغيرات المستقل (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) مجتمعة يوجد لها تأثير على المتغير التابع (تحقيق الإبداع). وبعد فحص قيم (ت) تبين أنه يوجد تأثير ايجابي لمتغير (رأس المال الهيكلي ، رأس مال العلاقات) على تحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية، حيث تبين أن قيم ت (5.603) (9.095)، ومستوى الدلالة (0.000) (0.000) على التوالي. وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$\text{رأس مال العلاقات (x2)} + 0.444 + \text{رأس المال الهيكلي (x1)} + 0.284 = 0.657 + \text{تحقيق الإبداع } Y$$

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة: العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المنصب الإداري؟ للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.38654	3.7478	62	من 25- أقل من 35 سنة	رأس المال البشري
0.32971	3.8324	102	من 35-أقل من 45 سنة	
0.33375	3.9175	76	من 45-أقل من 55 سنة	
0.39056	4.0376	58	من 55 سنة فأكثر	
0.60706	3.2411	62	من 25- أقل من 35 سنة	رأس المال الهيكلي
0.63291	3.0609	102	من 35-أقل من 45 سنة	
0.67363	3.3476	76	من 45-أقل من 55 سنة	
0.73196	3.5626	58	من 55 سنة فأكثر	
0.61370	3.4311	62	من 25- أقل من 35 سنة	رأس مال العلاقات
0.66460	3.2745	102	من 35-أقل من 45 سنة	
0.61753	3.4426	76	من 45-أقل من 55 سنة	
0.75400	3.6677	58	من 55 سنة فأكثر	
0.47594	3.4957	62	من 25- أقل من 35 سنة	الدرجة الكلية
0.42307	3.4325	102	من 35-أقل من 45 سنة	
0.45159	3.6088	76	من 45-أقل من 55 سنة	
0.51546	3.7858	58	من 55 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (23.4):

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	2.858	3	0.953	7.541	0.000

		0.126	294	37.143	داخل المجموعات	رأس المال البشري	
			297	40.001	المجموع		
0.000	7.637	3.312	3	9.936	بين المجموعات	رأس المال الهيكلي	
			0.434	294	127.510		داخل المجموعات
				297	137.446		المجموع
0.005	4.384	1.917	3	5.752	بين المجموعات	رأس مال العلاقات	
			0.437	294	128.592		داخل المجموعات
				297	134.344		المجموع
0.000	7.944	1.684	3	5.053	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
			0.212	294	62.334		داخل المجموعات
				297	67.387		المجموع

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (7.944) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (24.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	المتغيرات	العمر	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	من 25- أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 45 سنة	-0.08464	0.140
		من 45-أقل من 55 سنة	-0.16966*	0.006
		من 55 سنة فأكثر	-0.28982*	0.000
رأس المال	من 35-أقل من 45 سنة	من 25- أقل من 35 سنة	0.08464	0.140
		من 45-أقل من 55 سنة	-0.08502	0.116
		من 55 سنة فأكثر	-0.20518*	0.001

0.006	0.16966*	من 25- أقل من 35 سنة	من 45-أقل من	
0.116	0.08502	من 35-أقل من 45 سنة	55 سنة	
0.053	-0.12015	من 55 سنة فأكثر		
0.000	0.28982*	من 25- أقل من 35 سنة	من 55 سنة فأكثر	
0.001	0.20518*	من 35-أقل من 45 سنة		
0.053	0.12015	من 45-أقل من 55 سنة		
0.090	0.18020	من 35-أقل من 45 سنة	من 25- أقل من	رأس المال الهيكلية
0.345	-0.10656	من 45-أقل من 55 سنة	35 سنة	
0.008	-0.32153*	من 55 سنة فأكثر		
0.090	-0.18020	من 25- أقل من 35 سنة	من 35-أقل من	
0.004	-0.28676*	من 45-أقل من 55 سنة	45 سنة	
0.000	-0.50173*	من 55 سنة فأكثر		
0.345	0.10656	من 25- أقل من 35 سنة	من 45-أقل من	
0.004	0.28676*	من 35-أقل من 45 سنة	55 سنة	
0.062	-0.21497	من 55 سنة فأكثر		
0.008	0.32153*	من 25- أقل من 35 سنة	من 55 سنة فأكثر	
0.000	0.50173*	من 35-أقل من 45 سنة		
0.062	0.21497	من 45-أقل من 55 سنة		
0.143	0.15658	من 35-أقل من 45 سنة	من 25- أقل من	رأس المال العلاقات
0.919	-0.01150	من 45-أقل من 55 سنة	35 سنة	
0.051	-0.23663	من 55 سنة فأكثر		
0.143	-0.15658	من 25- أقل من 35 سنة	من 35-أقل من	
0.095	-0.16807	من 45-أقل من 55 سنة	45 سنة	
0.000	-0.39320*	من 55 سنة فأكثر		
0.919	0.01150	من 25- أقل من 35 سنة	من 45-أقل من	
0.095	0.16807	من 35-أقل من 45 سنة	55 سنة	
0.052	-0.22513	من 55 سنة فأكثر		

0.051	0.23663	من 25- أقل من 35 سنة	من 55 سنة فأكثر	
0.000	0.39320*	من 35- أقل من 45 سنة		
0.052	0.22513	من 45- أقل من 55 سنة		
0.395	0.06315	من 35- أقل من 45 سنة	من 25- أقل من 35 سنة	الدرجة الكلية
0.152	-0.11315	من 45- أقل من 55 سنة		
0.001	-0.29015*	من 55 سنة فأكثر		
0.395	-0.06315	من 25- أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 45 سنة	
0.012	-0.17630*	من 45- أقل من 55 سنة		
0.000	-0.35331*	من 55 سنة فأكثر		
0.152	0.11315	من 25- أقل من 35 سنة	من 45- أقل من 55 سنة	
0.012	0.17630*	من 35- أقل من 45 سنة		
0.028	-0.17700*	من 55 سنة فأكثر		
0.001	0.29015*	من 25- أقل من 35 سنة	من 55 سنة فأكثر	
0.000	0.35331*	من 35- أقل من 45 سنة		
0.028	0.17700*	من 45- أقل من 55 سنة		

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (من 55 سنة فأكثر) و(من 25- أقل من 35 سنة) لصالح (من 55 سنة فأكثر)، وبين (من 55 سنة فأكثر)، وبين (من 55 سنة فأكثر) و(من 35- أقل من 45 سنة) لصالح (من 55 سنة فأكثر)، وبين (من 55 سنة فأكثر) و(من 45- أقل من 55 سنة) لصالح (من 55 سنة فأكثر)، وبين (من 45- أقل من 55 سنة) و(من 35- أقل من 45 سنة) لصالح (من 45- أقل من 55 سنة).

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (26.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	ماجستير	148	3.8041	0.34425	3.444	0.001
	دكتوراه	150	3.9479	0.37577		
رأس المال الهيكلية	ماجستير	148	3.2304	0.66516	0.976	0.330
	دكتوراه	150	3.3074	0.69498		
رأس مال العلاقات	ماجستير	148	3.3986	0.65765	0.709	0.479
	دكتوراه	150	3.4539	0.68804		
الدرجة الكلية	ماجستير	148	3.5087	0.46519	1.831	0.068
	دكتوراه	150	3.6094	0.48342		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.831)، ومستوى الدلالة (0.068)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال رأس المال البشري، حيث كانت الفروق لصالح الدكتوراه، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية.

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية

المجال	الرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رأس المال البشري	مدرس	76	3.7488	0.35299
	محاضر	72	3.8598	0.32463
	استاذ مساعد	86	3.8658	0.37933

0.37734	3.9955	40	استاذ مشارك	رأس المال الهيكلي
0.25370	4.1705	24	استاذ	
0.63323	3.1163	76	مدرس	
0.67659	3.3480	72	محاضر	
0.71648	3.2105	86	استاذ مساعد	
0.65661	3.4711	40	استاذ مشارك	
0.65680	3.3904	24	استاذ	
0.60586	3.3732	76	مدرس	رأس مال العلاقات
0.71683	3.4293	72	محاضر	
0.66407	3.3953	86	استاذ مساعد	
0.73227	3.4727	40	استاذ مشارك	
0.68013	3.6212	24	استاذ	
0.43621	3.4383	76	مدرس	الدرجة الكلية
0.48394	3.5817	72	محاضر	
0.49635	3.5268	86	استاذ مساعد	
0.46102	3.6933	40	استاذ مشارك	
0.42949	3.7692	24	استاذ	

يلاحظ من الجدول رقم (26.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (27.4):

جدول (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	3.909	4	0.977	7.934	0.000

		0.123	293	36.092	داخل المجموعات	رأس المال البشري
			297	40.001	المجموع	
0.044	2.480	1.125	4	4.500	بين المجموعات	رأس المال الهيكلية
			293	132.946	داخل المجموعات	
			297	137.446	المجموع	
0.584	0.713	0.324	4	1.295	بين المجموعات	رأس مال العلاقات
			293	133.049	داخل المجموعات	
			297	134.344	المجموع	
0.009	3.432	0.754	4	3.016	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			293	64.372	داخل المجموعات	
			297	67.387	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.432) ومستوى الدلالة (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية، وكذلك للمجالات ما عدا مجال رأس مال العلاقات، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (28.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العملية

المجال	المتغيرات	الرتبة العلمية	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	مدرس	محاضر	-0.11104	0.055
		استاذ مساعد	-0.11695*	0.035
		استاذ مشارك	-0.24665*	0.000
	محاضر	أستاذ	-0.42165*	0.000
		مدرس	0.11104	0.055
		استاذ مساعد	-0.00590	0.916

0.051	-0.13561	استاذ مشارك		
0.000	-0.31061*	أستاذ		
0.035	0.11695*	مدرس	استاذ مساعد	
0.916	0.00590	محاضر		
0.054	-0.12970	استاذ مشارك		
0.000	-0.30470*	أستاذ		
0.000	0.24665*	مدرس	استاذ مشارك	
0.051	0.13561	محاضر		
0.054	0.12970	استاذ مساعد		
0.054	-0.17500	أستاذ		
0.000	0.42165*	مدرس	استاذ	
0.000	0.31061*	محاضر		
0.000	0.30470*	استاذ مساعد		
0.054	0.17500	استاذ مشارك		
0.037	-0.23161*	محاضر	مدرس	رأس المال الهيكلي
0.375	-0.09418	استاذ مساعد		
0.007	-0.35471*	استاذ مشارك		
0.083	-0.27401	أستاذ		
0.037	0.23161*	مدرس	محاضر	
0.203	0.13743	استاذ مساعد		
0.355	-0.12310	استاذ مشارك		
0.790	-0.04240	أستاذ		
0.375	0.09418	مدرس	استاذ مساعد	
0.203	-0.13743	محاضر		
0.044	-0.26053*	استاذ مشارك		
0.248	-0.17982	أستاذ		
0.007	0.35471*	مدرس	استاذ مشارك	
0.355	0.12310	محاضر		
0.044	0.26053*	استاذ مساعد		

0.643	0.08070	أستاذ	استاذ	الدرجة الكلية
0.083	0.27401	مدرس		
0.790	0.04240	محاضر		
0.248	0.17982	استاذ مساعد		
0.643	-0.08070	استاذ مشارك		
0.064	-0.14347	محاضر	مدرس	
0.231	-0.08857	استاذ مساعد	محاضر	
0.006	-0.25501*	استاذ مشارك		
0.003	-0.33097*	أستاذ		
0.064	0.14347	مدرس		
0.464	0.05490	استاذ مساعد		
0.229	-0.11154	استاذ مشارك	استاذ مساعد	
0.091	-0.18750	أستاذ		
0.231	0.08857	مدرس		
0.464	-0.05490	محاضر		
0.065	-0.16644	استاذ مشارك		
0.026	-0.24240*	أستاذ	استاذ مشارك	
0.006	0.25501*	مدرس		
0.229	0.11154	محاضر		
0.065	0.16644	استاذ مساعد		
0.531	-0.07596	أستاذ		
0.003	0.33097*	مدرس	استاذ	
0.091	0.18750	محاضر		
0.026	0.24240*	استاذ مساعد		
0.531	0.07596	استاذ مشارك		

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (استاذ مشارك) و(مدرس) لصالح (استاذ مشارك)، وبين (استاذ) و(مدرس) لصالح (استاذ)، وبين (استاذ) و(استاذ مساعد) لصالح (استاذ).

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

جدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع

رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	المجال
0.25465	3.8741	26	أقل من 3 سنوات	رأس المال البشري
0.44687	3.6909	50	من 3-أقل من 6 سنوات	
0.30885	3.8559	82	من 6-أقل من 10 سنوات	
0.36228	3.9552	140	10 سنوات فأكثر	
0.52189	3.4413	26	أقل من 3 سنوات	رأس المال الهيكلي
0.69129	3.1516	50	من 3-أقل من 6 سنوات	
0.66529	3.1759	82	من 6-أقل من 10 سنوات	
0.70256	3.3338	140	10 سنوات فأكثر	
0.37056	3.6224	26	أقل من 3 سنوات	رأس مال العلاقات
0.73863	3.2873	50	من 3-أقل من 6 سنوات	
0.67351	3.3659	82	من 6-أقل من 10 سنوات	
0.68295	3.4753	140	10 سنوات فأكثر	
0.33544	3.6627	26	أقل من 3 سنوات	الدرجة الكلية
0.54502	3.4085	50	من 3-أقل من 6 سنوات	
0.43676	3.5038	82	من 6-أقل من 10 سنوات	
0.48178	3.6266	140	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (29.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (30.4):

**جدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	بين المجموعات	2.624	3	0.875	6.881	0.000
	داخل المجموعات	37.376	294	0.127		
	المجموع	40.001	297			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	2.761	3	0.920	2.009	0.113
	داخل المجموعات	134.685	294	0.458		
	المجموع	137.446	297			
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	2.602	3	0.867	1.936	0.124
	داخل المجموعات	131.742	294	0.448		
	المجموع	134.344	297			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.304	3	0.768	3.469	0.017
	داخل المجموعات	65.084	294	0.221		
	المجموع	67.387	297			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.469) ومستوى الدلالة (0.017) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى

لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وكذلك لمجال رأس المال البشري فقط، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (31.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

المجال	المتغيرات	سنوات الخبرة	الفروق المتوسطات في	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	أقل من 3 سنوات	من 3-أقل من 6 سنوات	0.18322*	0.034
		من 6-أقل من 10 سنوات	0.01825	0.820
		10 سنوات فأكثر	-0.08107	0.288
	من 3-أقل من 6 سنوات	أقل من 3 سنوات	-0.18322*	0.034
		من 6-أقل من 10 سنوات	-0.16497*	0.010
		10 سنوات فأكثر	-0.26429*	0.000
	من 6-أقل من 10 سنوات	أقل من 3 سنوات	-0.01825	0.820
		من 3-أقل من 6 سنوات	0.16497*	0.010
		10 سنوات فأكثر	-0.09932*	0.046
الدرجة الكلية	أقل من 3 سنوات	أقل من 3 سنوات	0.08107	0.288
		من 3-أقل من 6 سنوات	0.26429*	0.000
		من 6-أقل من 10 سنوات	0.09932*	0.046
	من 3-أقل من 6 سنوات	من 3-أقل من 6 سنوات	0.25426*	0.026
		من 6-أقل من 10 سنوات	0.15897	0.134
من 6-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	0.03607	0.720	
	أقل من 3 سنوات	-0.25426*	0.026	
	من 6-أقل من 10 سنوات	-0.09529	0.260	

0.005	-0.21819*	10 سنوات فأكثر	من 6-أقل من 10 سنوات
0.134	-0.15897	أقل من 3 سنوات	
0.260	0.09529	من 3-أقل من 6 سنوات	
0.061	-0.12290	10 سنوات فأكثر	10 سنوات فأكثر
0.720	-0.03607	أقل من 3 سنوات	
0.005	0.21819*	من 3-أقل من 6 سنوات	
0.061	0.12290	من 6-أقل من 10 سنوات	

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أقل من 3 سنوات) و(من 3-أقل من 6 سنوات) لصالح (أقل من 3 سنوات)، وبين (10 سنوات فأكثر) و(من 3-أقل من 6 سنوات) لصالح (10 سنوات فأكثر).

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري.

جدول (32.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع

رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المنصب الإداري	المجال
3.9855	0.46113	44	عميد	رأس المال البشري
4.0000	0.28197	30	مساعد عميد	
3.9302	0.31622	56	رئيس دائرة	
3.8079	0.35561	168	بدون منصب	
3.4593	0.66848	44	عميد	رأس المال الهيكلي
3.6316	0.48119	30	مساعد عميد	
3.3214	0.65834	56	رئيس دائرة	
3.1372	0.68809	168	بدون منصب	

0.65525	3.5413	44	عميد	رأس مال العلاقات
0.64279	3.5697	30	مساعد عميد	
0.69215	3.4253	56	رئيس دائرة	
0.67390	3.3712	168	بدون منصب	
0.50814	3.6993	44	عميد	الدرجة الكلية
0.36811	3.7744	30	مساعد عميد	
0.46400	3.6010	56	رئيس دائرة	
0.46969	3.4705	168	بدون منصب	

يلاحظ من الجدول رقم (32.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (33.4):

**جدول (33.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	بين المجموعات	1.933	3	0.644	4.976	0.002
	داخل المجموعات	38.068	294	0.129		
	المجموع	40.001	297			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	8.609	3	2.870	6.549	0.000
	داخل المجموعات	128.837	294	0.438		
	المجموع	137.446	297			
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	1.709	3	0.570	1.263	0.287
	داخل المجموعات	132.635	294	0.451		
	المجموع	134.344	297			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.673	3	1.224	5.649	0.001
	داخل المجموعات	63.715	294	0.217		

			297	67.387	المجموع	
--	--	--	-----	--------	---------	--

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (5.649) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري، وكذلك للمجالات ما عدا مجال رأس مال العلاقات، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

**الجدول (34.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري**

المجال	المتغيرات	المنصب الإداري	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	عميد	مساعد عميد	-0.01446	0.865
		رئيس دائرة	0.05534	0.446
		بدون منصب	0.17764*	0.004
	مساعد عميد	عميد	0.01446	0.865
		رئيس دائرة	0.06981	0.392
		بدون منصب	0.19210*	0.007
	رئيس دائرة	عميد	-0.05534	0.446
		مساعد عميد	-0.06981	0.392
		بدون منصب	0.12229*	0.028
بدون منصب	عميد	عميد	-0.17764*	0.004
		مساعد عميد	-0.19210*	0.007
		رئيس دائرة	-0.12229*	0.028
	مساعد عميد	مساعد عميد	-0.17225	0.273
		رئيس دائرة	0.13790	0.302
		بدون منصب	0.32211*	0.004
مساعد عميد	عميد	0.17225	0.273	
	رئيس دائرة	0.31015*	0.039	
	بدون منصب	0.49436*	0.000	

0.302	-0.13790	عميد	رئيس دائرة	الدرجة الكلية
0.039	-0.31015*	مساعد عميد		
0.072	0.18421	بدون منصب		
0.004	-0.32211*	عميد	بدون منصب	
0.000	-0.49436*	مساعد عميد		
0.072	-0.18421	رئيس دائرة		
0.496	-0.07506	مساعد عميد	عميد	
0.295	0.09834	رئيس دائرة		
0.004	0.22883*	بدون منصب		
0.496	0.07506	عميد	مساعد عميد	
0.101	0.17340	رئيس دائرة		
0.001	0.30389*	بدون منصب		
0.295	-0.09834	عميد	رئيس دائرة	
0.101	-0.17340	مساعد عميد		
0.070	0.13049	بدون منصب		
0.004	-0.22883*	عميد	بدون منصب	
0.001	-0.30389*	مساعد عميد		
0.070	-0.13049	رئيس دائرة		

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (عميد) و(بدون منصب) لصالح (عميد)، وبين (مساعد عميد) و(بدون منصب) لصالح (مساعد عميد).

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة: العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المنصب الإداري ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

جدول (35.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع

الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.71358	3.2742	62	من 25- أقل من 35 سنة	الإبداع الإداري
0.85509	2.8529	102	من 35- أقل من 45 سنة	
0.71742	3.0614	76	من 45- أقل من 55 سنة	
0.87848	3.4540	58	من 55 سنة فأكثر	
0.41536	3.6839	62	من 25- أقل من 35 سنة	إبداع الخدمة
0.63538	3.3843	102	من 35- أقل من 45 سنة	
0.65079	3.5684	76	من 45- أقل من 55 سنة	
0.79411	3.6483	58	من 55 سنة فأكثر	
0.55595	3.7097	62	من 25- أقل من 35 سنة	إبداع العمليات
0.55772	3.7059	102	من 35- أقل من 45 سنة	
0.56150	3.8211	76	من 45- أقل من 55 سنة	
0.73202	3.9448	58	من 55 سنة فأكثر	
0.47089	3.5383	62	من 25- أقل من 35 سنة	الدرجة الكلية
0.58290	3.2855	102	من 35- أقل من 45 سنة	
0.51581	3.4572	76	من 45- أقل من 55 سنة	
0.75312	3.6681	58	من 55 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (35.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (36.4):

جدول (36.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	15.455	3	5.152	8.078	0.000
	داخل المجموعات	187.501	294	0.638		
	المجموع	202.957	297			
إبداع الخدمة	بين المجموعات	4.490	3	1.497	3.697	0.012
	داخل المجموعات	119.008	294	0.405		
	المجموع	123.497	297			
إبداع العمليات	بين المجموعات	2.569	3	0.856	2.410	0.067
	داخل المجموعات	104.460	294	0.355		
	المجموع	107.029	297			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.993	3	1.998	5.866	0.001
	داخل المجموعات	100.127	294	0.341		
	المجموع	106.120	297			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (5.866) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير

العمر، وكذلك للمجالات ما عدا مجال إبداع العمليات، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كم يلي:

الجدول (37.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	من 25- أقل من 35	0.42125*	0.001
	من 35 سنة	0.21279	0.121
	من 55 سنة فأكثر	-0.17983	0.219
من 35- أقل من 45	من 25- أقل من 35 سنة	-0.42125*	0.001
	من 45- أقل من 55 سنة	-0.20846	0.086
	من 55 سنة فأكثر	-0.60108*	0.000
من 45- أقل من 55	من 25- أقل من 35 سنة	-0.21279	0.121
	من 35- أقل من 45 سنة	0.20846	0.086
	من 55 سنة فأكثر	-0.39262*	0.005
من 55 سنة فأكثر	من 25- أقل من 35 سنة	0.17983	0.219
	من 35- أقل من 45 سنة	0.60108*	0.000
	من 45- أقل من 55 سنة	0.39262*	0.005
إبداع الخدمة	من 25- أقل من 35	0.29956*	0.004
	من 35 سنة	0.11545	0.290
	من 55 سنة فأكثر	0.03560	0.760
من 35- أقل من 45	من 25- أقل من 35 سنة	-0.29956*	0.004
	من 45- أقل من 55 سنة	-0.18411	0.057
	من 55 سنة فأكثر	-0.26396*	0.012
	من 25- أقل من 35 سنة	-0.11545	0.290

0.057	0.18411	من 35-أقل من 45 سنة	من 45-أقل من 55 سنة	
0.472	-0.07985	من 55 سنة فأكثر		
0.760	-0.03560	من 25-أقل من 35 سنة	من 55 سنة فأكثر	
0.012	0.26396*	من 35-أقل من 45 سنة		
0.472	0.07985	من 45-أقل من 55 سنة		
0.008	0.25277*	من 35-أقل من 45 سنة	من 25-أقل من 35 سنة	
0.418	0.08107	من 45-أقل من 55 سنة	من 35 سنة	
0.224	-0.12980	من 55 سنة فأكثر		
0.008	-0.25277*	من 25-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 45 سنة	
0.053	-0.17170	من 45-أقل من 55 سنة		
0.000	-0.38256*	من 55 سنة فأكثر		
0.418	-0.08107	من 25-أقل من 35 سنة	من 45-أقل من 55 سنة	
0.053	0.17170	من 35-أقل من 45 سنة		
0.039	-0.21087*	من 55 سنة فأكثر		
0.224	0.12980	من 25-أقل من 35 سنة	من 55 سنة فأكثر	
0.000	0.38256*	من 35-أقل من 45 سنة		
0.039	0.21087*	من 45-أقل من 55 سنة		

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (من 25-أقل من 35 سنة) و(من 35-أقل من 45 سنة) لصالح (من 25-أقل من 35 سنة)، وبين (من 55 سنة فأكثر) و(من 35-أقل من 45 سنة) لصالح (من 55 سنة فأكثر)، وبين (من 55 سنة فأكثر) و(من 45-أقل من 55 سنة) لصالح (من 55 سنة فأكثر).

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (39.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	ماجستير	148	3.1160	0.83428	0.109	0.913
	دكتوراه	150	3.1056	0.82183		
إبداع الخدمة	ماجستير	148	3.5649	0.57933	0.528	0.598
	دكتوراه	150	3.5253	0.70494		
إبداع العمليات	ماجستير	148	3.7676	0.59112	0.427	0.669
	دكتوراه	150	3.7973	0.61086		
الدرجة الكلية	ماجستير	148	3.4599	0.55687	0.100	0.920
	دكتوراه	150	3.4529	0.63737		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.100)، ومستوى الدلالة (0.920)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لجميع المجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية.

جدول (39.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع

الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة العلمية	المجال
0.69430	3.1798	76	مدرس	الإبداع الإداري
0.94809	3.0417	72	محاضر	
0.82675	3.0581	86	استاذ مساعد	
0.77620	3.1750	40	استاذ مشارك	
0.93627	3.1806	24	استاذ	
0.41515	3.6211	76	مدرس	إبداع الخدمة
0.69685	3.4944	72	محاضر	
0.73667	3.5116	86	استاذ مساعد	
0.59087	3.6600	40	استاذ مشارك	
0.79327	3.3833	24	استاذ	
0.54774	3.7158	76	مدرس	إبداع العمليات
0.63295	3.8222	72	محاضر	
0.55118	3.8140	86	استاذ مساعد	
0.54312	3.6200	40	استاذ مشارك	
0.82497	4.0333	24	استاذ	
0.45790	3.4852	76	مدرس	الدرجة الكلية
0.63746	3.4271	72	محاضر	
0.62227	3.4360	86	استاذ مساعد	
0.56631	3.4656	40	استاذ مشارك	
0.83113	3.5104	24	استاذ	

يلاحظ من الجدول رقم (39.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (40.4):

جدول (40.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	1.226	4	0.307	0.445	0.776
	داخل المجموعات	201.730	293	0.688		
	المجموع	202.957	297			
إبداع الخدمة	بين المجموعات	1.876	4	0.469	1.130	0.343
	داخل المجموعات	121.622	293	0.415		
	المجموع	123.497	297			
إبداع العمليات	بين المجموعات	3.103	4	0.776	2.187	0.070
	داخل المجموعات	103.926	293	0.355		
	المجموع	107.029	297			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.234	4	0.058	0.162	0.957
	داخل المجموعات	105.886	293	0.361		
	المجموع	106.120	297			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.162) ومستوى الدلالة (0.957) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

جدول (41.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	المجال
0.60792	3.4615	26	أقل من 3 سنوات	الإبداع الإداري
0.82341	3.1333	50	من 3-أقل من 6 سنوات	
0.89227	3.0122	82	من 6-أقل من 10 سنوات	
0.81334	3.0952	140	10 سنوات فأكثر	
0.51129	3.6308	26	أقل من 3 سنوات	إبداع الخدمة
0.47218	3.6480	50	من 3-أقل من 6 سنوات	
0.65338	3.4976	82	من 6-أقل من 10 سنوات	
0.71199	3.5200	140	10 سنوات فأكثر	
0.46648	3.8000	26	أقل من 3 سنوات	إبداع العمليات
0.54126	3.7360	50	من 3-أقل من 6 سنوات	
0.56432	3.7610	82	من 6-أقل من 10 سنوات	
0.66349	3.8086	140	10 سنوات فأكثر	
0.46802	3.6202	26	أقل من 3 سنوات	الدرجة الكلية
0.51369	3.4825	50	من 3-أقل من 6 سنوات	
0.59702	3.3979	82	من 6-أقل من 10 سنوات	
0.64499	3.4509	140	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (41.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (42.4):

جدول (42.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	4.055	3	1.352	1.998	0.114
	داخل المجموعات	198.902	294	0.677		
	المجموع	202.957	297			
إبداع الخدمة	بين المجموعات	0.994	3	0.331	0.795	0.497
	داخل المجموعات	122.504	294	0.417		
	المجموع	123.497	297			
إبداع العمليات	بين المجموعات	0.249	3	0.083	0.229	0.876
	داخل المجموعات	106.780	294	0.363		
	المجموع	107.029	297			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.017	3	0.339	0.948	0.418
	داخل المجموعات	105.104	294	0.357		
	المجموع	106.120	297			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.948) ومستوى الدلالة (0.418) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري.

جدول (43.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع

الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنصب الإداري	المجال
0.79022	3.0985	44	عميد	الإبداع الإداري
0.84796	3.3889	30	مساعد عميد	
0.85083	3.0655	56	رئيس دائرة	
0.82197	3.0794	168	بدون منصب	
0.63579	3.6364	44	عميد	إبداع الخدمة
0.58392	3.6800	30	مساعد عميد	
0.68721	3.5214	56	رئيس دائرة	
0.64295	3.5048	168	بدون منصب	
0.71570	3.8818	44	عميد	إبداع العمليات
0.69995	3.9200	30	مساعد عميد	
0.60423	3.7000	56	رئيس دائرة	
0.54303	3.7595	168	بدون منصب	
0.63442	3.5114	44	عميد	الدرجة الكلية
0.64980	3.6458	30	مساعد عميد	
0.61665	3.4063	56	رئيس دائرة	
0.56936	3.4249	168	بدون منصب	

يلاحظ من الجدول رقم (43.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (44.4):

جدول (44.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	2.608	3	0.869	1.276	0.283
	داخل المجموعات	200.349	294	0.681		
	المجموع	202.957	297			
إبداع الخدمة	بين المجموعات	1.217	3	0.406	0.975	0.405
	داخل المجموعات	122.280	294	0.416		
	المجموع	123.497	297			
إبداع العمليات	بين المجموعات	1.471	3	0.490	1.366	0.253
	داخل المجموعات	105.558	294	0.359		
	المجموع	107.029	297			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.518	3	0.506	1.422	0.237
	داخل المجموعات	104.603	294	0.356		
	المجموع	106.120	297			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.422) ومستوى الدلالة (0.237) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المنصب الإداري، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 النتائج

حصل واقع رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية على درجة عالية، وبنسبة مئوية (77.5%). ولقد حصل مجال المهارات والقدرات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.06)، ومن ثم مجال المعرفة بمتوسط حسابي (4.00)، ومن ثم مجال الخبرة العملية بمتوسط حسابي (3.95)، يليها مجال الابتكار بمتوسط حسابي (3.81)، ومن ثم مجال فرق العمل بمتوسط حسابي (3.52). ويتناسب ذلك مع كل من دراسات شوشة وعبد الفتاح (2021) ودراسة مشمش (2018) ودراسة العثمانة (2017) ودراسة عبد القادر (2016).

وحول مجال المعرفة؛ إن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتوفر لدى الأكاديميون في الجامعة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم " على أعلى متوسط حسابي (4.17)، ويليهما فقرة " يسعى الأكاديميون للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب " والفقرة " يمتلك الأكاديميون الشهادات الأكاديمية المناسبة مع المنصب الأكاديمي " بمتوسط حسابي (4.13). وحصلت الفقرة " يمتلك الأكاديميون في الجامعة المعرفة الكافية والمحدثة باستمرار عن البرامج التعليمية التي توفرها الجامعة " على أقل متوسط حسابي (3.68)، يليها الفقرة " يتشارك الأكاديميون في المعرفة من خلال ما يقدمه القدامى من خبرات لازمة للأكاديميين الجدد " بمتوسط حسابي (3.91).

ومن حيث مجال الابتكار، فقد كانت استجابات عينة الدراسة حول الفقرات كالآتي: (3 فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرتين جاءتا بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتمتع الأكاديميون في الجامعة بالقدرة على توليد الأفكار " والفقرة " يمتلك الأكاديميون المقدره على تقديم افكار جديدة لتحسين أساليب العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.99)، ويليهما فقرة " يقدم الاكاديميون الحلول السريعة والمبتكرة لمواجهة مشاكل العمل " بمتوسط حسابي (3.95). وحصلت الفقرة " يمتلك الأكاديميون في الجامعة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية "

على أقل متوسط حسابي (3.46)، يليها الفقرة " يقوم الأكاديميون بالمشاركة بأفكار جديدة للخدمات التي تقدمها الجامعة " بمتوسط حسابي (3.67).

ومن حيث مجال المهارات والقدرات؛ فقد كانت الاستجابات لجميع الفقرات قد جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتمتع الأكاديميون بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل " على أعلى متوسط حسابي (4.17)، ويليهما فقرة " يحرص الأكاديميون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة " بمتوسط حسابي (4.14). وحصلت الفقرة " يتوفر لدى أكاديمي الجامعة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر من تلك الموكلة إليهم في العمل " على أقل متوسط حسابي (3.88)، يليها الفقرة " يتوفر لدى الأكاديميين في الجامعة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه " بمتوسط حسابي (4.05).

ومن حيث مجال فريق العمل؛ فقد كانت استجابات أفراد العينة بالنسبة لفقراته قد جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " توجد مشاركة جماعية لدى الأكاديميين في حل المشكلات " والفقرة " يسعى الأكاديميون في الجامعة إلى تعزيز روح التعاون الأكاديمي " على أعلى متوسط حسابي (3.66)، ويليهما فقرة " يلمس أكاديميو الجامعة مخرجات العمل المشترك من خلال فرق العمل المختلفة " بمتوسط حسابي (3.46). وحصلت الفقرة " يتم التعامل مع قضايا العمل الموضوعية بشكل جماعي " على أقل متوسط حسابي (3.34).

أما من حيث مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات، فقد كانت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المجال متوسطة، فجميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تساهم نظم المعلومات المتوفرة في الجامعة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب " على أعلى متوسط حسابي (3.54)، ويليهما فقرة " تمتاز قواعد البيانات في الجامعة بمواكبتها للتطورات " بمتوسط حسابي (3.41). وحصلت الفقرة " تتسم قواعد البيانات في الجامعة بأنها متكاملة " على أقل متوسط حسابي (2.93)، يليها الفقرة " تزود قواعد البيانات ونظم المعلومات المستخدمة في الجامعة متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة " بمتوسط حسابي (3.13).

وبالنسبة للهيكل التنظيمي، فقد كانت جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يضمن الهيكل التنظيمي للجامعة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الجامعة " على أعلى متوسط حسابي (3.35)، ويليهما فقرة " الوحدات التنظيمية ذات الاختصاصات المختلفة في الجامعة غير متداخلة " بمتوسط حسابي (3.29). وحصلت الفقرة " تتبنى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يزود الأكاديميين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز " على أقل متوسط حسابي (3.11)، يليها الفقرة " تميل الإدارة العليا إلى أسلوب اللامركزية في الإدارة " بمتوسط حسابي (3.28).

ومن حيث استجابة أفراد العينة حول البرامج، فقد كانت جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تشجع الجامعة التطور العلمي للأكاديميين من خلال برامج التعليم والتدريب التي تقدمها للأكاديميين " على أعلى متوسط حسابي (3.36)، يليها فقرة " تسعى الجامعة من خلال برامج خاصة إلى تحفيز الأكاديميين على التطوير والتجديد بشكل مستمر وتعزيز الإبداع والتميز لديهم " بمتوسط حسابي (3.07). وحصلت الفقرة " توفر الجامعة موازنة مخصصة لتدريب وتطوير المهارات وكفاءات الأكاديميين فيها " على أقل متوسط حسابي (2.72)، يليها الفقرة " تركز الجامعة الوقت والجهد والتمويل الكافي من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارات الأكاديميين " بمتوسط حسابي (2.95).

ومن حيث مجال السياسات والإجراءات؛ فقد كان هناك فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(5 فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تستقطب الجامعة الأكاديميين ذوي المهارات والخبرات والقدرات الإبداعية " على أعلى متوسط حسابي (3.69)، يليها فقرة " تركز الإدارة العليا على تطوير الأكاديميين كأساس لإكتساب المهارات العلمية المتنوعة " بمتوسط حسابي (3.55). وحصلت الفقرة " تساعد سياسات واجراءات العمل في الجامعة على خلق معرفة جديدة بشكل دائم ومستمر " على أقل متوسط حسابي (3.23)، يليها الفقرة " توثق الجامعة سياسات واجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة وكلية " بمتوسط حسابي (3.24).

ومن حيث مجال العلاقات مع الأكاديميين؛ فقد كانت الاستجابات لجميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تدعم الجامعة وسائل تعزيز الثقة بين الأكاديميين من خلال مشاركة الجميع " على أعلى متوسط حسابي (3.46)، يليها فقرة " تولي الجامعة عناية إلى احتياجات ورغبات الأكاديميين فيها " بمتوسط حسابي (3.30). وحصلت الفقرة " تهتم الجامعة بإشباع حاجات الأكاديميين ورغباتهم المتعلقة بالعمل " على أقل متوسط حسابي (3.04)، يليها الفقرة " تقدر الجامعة دور الأكاديميين بعدالة دون تحيز " بمتوسط حسابي (3.15).

ومن حيث مجال التحالفات الاستراتيجية؛ فقد كانت الاستجابات لجميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تزيد التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها الجامعة مع مؤسسات دولية من قدرة الجامعة على المنافسة " على أعلى متوسط حسابي (3.77)، يليها فقرة " تعمل الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية لتطوير المعرفة " بمتوسط حسابي (3.76). وحصلت الفقرة " تسعى الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية تمكنها من مواجهة التحديات " على أقل متوسط حسابي (3.70).

ومن حيث مجال الجودة فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تعمل الجامعة على نشر ثقافة الجودة بين الأكاديميين " على أعلى متوسط حسابي (3.73)، يليها فقرة " تسعى الإدارة العليا على تحديد أفضل طرق العمل للحد من التكرار الذي لا يقدم قيمة إضافية " بمتوسط حسابي (3.30). وحصلت الفقرة " تحرص الإدارة العليا على تحسين اجراءات العمل بشكل مستمر " على أقل متوسط حسابي (3.21)، يليها الفقرة " تجري الجامعة تقييماً دورياً لأدائها " بمتوسط حسابي (3.21).

## 2.5 الاستنتاجات

- ينعكس الاهتمام في تطبيق رأس المال الفكري وفاعليته في الجامعات الفلسطينية على تحقيق الابداع فيها، الامر الذي يساهم في استدامة هذه الجامعات ودعمها في تحقيق أهدافها وغايتها، وزيادة نجاحها وتميزها.
- يتأثر الابداع بمختلف انواعه في الجامعات الفلسطينية بوجود رأس المال الفكري وفاعليته، حيث إن تبني الجامعات لمفاهيم رأس المل الفكري يساهم في تحقيق التميز في أعمالها وخدماتها، من خلال تطوير وإدخال خدمات جديدة والتكيف المستمر مع الاحتياجات المتغيرة، الأمر الذي يمكنها من تعظيم قيمتها، والمحافظة على استدامتها وبقائها.
- إن لدعم الادارة العليا دور مباشر في تعزيز رأس المال الفكري وصولاً لتحقيق الابداع في الجامعات الفلسطينية، من خلال تبني هذه الجامعات لرأس المال الفكري كفلسفة ونهج عام لها من اجل القدرة على احداث التغيير، حيث يتوقف نجاح رأس المال الفكري وتطبيق منهجيته، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في الجامعات بفوائده وضرورته ودوره الهام من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة خدماتها لإيجاد مركز تنافسي جيد، لذا يجب على الادارة العليا في هذه الجامعات تقديم جميع اشكال الدعم المستمر.
- أشارت النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة حول واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، ولقد حصل مجال رأس المال البشري على أعلى متوسط حسابي وبدرجة عالية، ومن ثم رأس مال العلاقات ومن ثم مجال رأس المال الهيكلي .
- إن واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، ولقد حصل مجال إبداع العمليات على أعلى متوسط حسابي يليه مجال إبداع الخدمة، ومن ثم مجال الإبداع الإداري .

- تبين من خلال النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.780)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين واقع رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية، أي أنه كلما زاد واقع رأس المال الفكري زاد ذلك من مستوى تحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية، وكذلك لجميع المجالات، والعكس صحيح.
- يلاحظ من نتائج الاختبارات وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر، والمؤهل العلمي والرتبة العلمية وسنوات الخبرة والمنصب الإداري.
- يلاحظ من نتائج الاختبارات وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الإبداع في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر، و متغير المنصب الإداري.

### 3.5 التوصيات

في ضوء النتائج توصي الباحثة بالآتي:

1. تبني خطة في الجامعات الفلسطينية من أجل وضع ممارسات رأس المال الفكري موضع التنفيذ ويتم متابعتها بمؤشرات قياس تحدد مدى التقدم في تحقيقها.
2. توسيع نطاق الاهتمام بممارسات رأس المال الفكري في كافة مرافق الجامعات.
3. الاهتمام بتحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية من خلال تعزيز وتوجيه الانتاج الفكري المعرفي وتحسين الأداء.
4. أن يتم توجيه الدراسات المستقبلية نحو أهمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية في نواحٍ أخرى غير تحقيق الإبداع، لما لرأس المال الفكري من أهمية.
5. العمل على تعزيز البرامج الأكاديمية والتدريبية للتاسب مع رأس المال الفكري وذلك في سبيل تحقيق الإبداع.
6. العمل على تقريب وجهات النظر بين الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعات، وذلك من أجل تحقيق التعاون بينهم لتعزيز سبل الوصول إلى تحقيق الإبداع.
7. يجب العمل على توجيه السياسات الجامعية بما يتناسب مع دعم رأس المال الفكري للخروج بنتائج إيجابية في سبيل تحقيق الإبداع.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

- السويدان، طارق، والعلوني، محمد. (2004): مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 24.
- شطريط، آية. (2017): "واقع الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين .
- أبو سويرح، أيمن. (2015): "العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية"، مج 23، ع 1، ص ص 337-373.
- المعاني، أحمد. (2011): "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 234.
- سليم، أحمد. (2010): "الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة"، مكتبة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ص 111.
- عبد المجيد، أحمد. (2012): " دور رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي"، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري منظمات القطاع الخاص في مدينة أربيل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.
- بلكو، مصطفى. (2016): " أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " :دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة اليمن، اليمن.
- بابطين، هدى. (2012): "فاعلية خرائط العقل في تدريس العلوم على تنمية التحصيل والتفكير الإبداعي لدى تلميذات الصف الأول متوسط بمدينة مكة المكرمة"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، 4(1): 23 - 195.
- باشيوة، الحسن. (2016): "أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستلام"، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

يوسف، بسام. (2005): "أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز"، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة مقدمة لنيل أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.

بلوناس عبدالله، وقدايفة، امينة. (2009): "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال"، المؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الاعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الاردن، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

بن نذير، نصر الدين، وبدوي، مصطفى. (2008): "رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري، جامعة البليدة.

بوقلقول، الهادي. (2008): "الرأس مال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، المنعقد في الفترة من 13-14 مايو، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، الجزء الأول، ص 1-12.

التكروري، عبير. (2008): "الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

التنيمي، محمود، والغانمي، فهد، وجواد، إيمان. (2016): "عمليات إدارة المعرفة ودورها في استراتيجيات".

تويقي، رحمة. (2016): "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر 2: بسكرة.

جرادات، ناصر، المعاني، أحمد، الصالح، أسماء. (2011): "إدارة المعرفة"، جامعة فيلادلفيا. اثرء للنشر والتوزيع. الأردن.

جروان، فتحي. (2008): "الموهبة والتفوق والإبداع"، دار الفكر، ط(3)، عمان، الاردن.

الجعبري، عنان. (2011): "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المجتمع المحلي"، دراسة تطبيقية عن كهرباء الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

جلولي، أسماء. (2013): "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر.

بدارنه، أحمد. (2007): "تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره"، رسالة دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الحداد، حسون، وخزعل، موفق. (2014): "أثر استثمار رأس المال الفكري على رضا العملاء في المصارف الإسلامية في العراق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الخامس.

الحراشة، محمد. (2019): "درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات.

المفرجي، عادل، وصالح، أحمد. (2003): "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

حمود، كاظم. (2010): "منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الدايم، ساجد. (2019): "واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدعدي، كاميليا. (2019): "إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة".

دودين، محمود. (2016): "تقييم أثر قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000"، و  
ولائحته التنفيذية على أداء الجمعيات، معهد ماس لأبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني،  
ماس، رام الله، فلسطين.

محمد، راتول، ومصنوعة، أحمد. (2011): "الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته"، ورقة  
بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال  
العربية في الاقتصاديات الحديثة.

الربابعة، فاطمة. (2012): "مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأمال- نموذج مقترح للقياس والتطبيق"،  
مجلة النهضة، المجلد (13)، (العدد 1) يناير، ص ص 1-44.

الربيعاوي، سعدون، وعباس، حسين. (2015): "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، الطبعة العربية،  
دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.

روابحية، مريم. (2015): "عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية  
آداب الكوفة.

زامل، مجدي. (2011): "العوائق التي تواجه المعلم الفلسطيني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي داخل الغرف  
الصفية في مدارس الاونروا"، مجلة العلوم التربوية والنفسية البحرين، 12(1): - 175

الزهراني، عبدالله. (2019): "تصور مقترح لإدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى بمكة  
المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية"، مجلة القراءة والمعرفة، 212: 302 - 321.

الزهراني، رندة. (2002): "الابداع الاداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3.

ساعو، راوية. (2017): "أثر استراتيجية إدارة المواهب في تحقيق التميز في المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة  
نقاوس للمياه المعدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

سايبى، صندرة. (2014): "الإبداع و الابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية"،  
مجلة العلوم الانسانية.

السعيد، هاني. (2008): "رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى"، دار السحاب للنشر والتوزيع.

علي، سهيلة، وعباس، علي. (2003): "إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة"، دار وائل للنشر، عمان.

السويدان، طارق، والعدلوني، محمد. (2004): "مبادئ الابداع"، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.

جاد الرب، سيد. (2006): "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.

السيد، عبد الحليم. (2007): "الإبداع والشخصية دراسة سيكولوجية"، القاهرة: دار المعارف.

شان، عصمت. (2014): "اسهامات رأس المال البشري في الإبداع التقني"، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 31.

الصرن، رعد. (2001): "كيف تخلق بيئة ابتكارية في منظمات ادارة الابداع والابتكار"، الجزء الثاني، سلسلة الرضا للنشر والتوزيع، عمان .

الصوالحي، حسين. (2016): "الدكاء العاطفي علاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

الصولي، سعيد. (2021): "دراسة تحليلية لمدخل وأبعاد رأس المال الفكري من المنظور الاقتصادي"، دراسة وصفية، مجلة مجلة الدراسات المتكاملة في الاقتصاد والقانون والعلوم التقنية والاتصالات، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة أغادير، الجزائر.

الصيرفي، محمد. (2003): "الابداع"، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية.

عاشور، سناء. (2005): "ابداع العاملين وأثره على تنمية رأس المال الفكري"، رسالة ماجستير غير منشورة، بني سويف، القاهرة، مصر.

العامري، صالح، والغالبي، طاهر. (2012): "الإدارة والأعمال"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (ط4)، الأردن.

عبابنة، رامي، الشقران، رامي. (2013): "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(14)، العدد(2).

عبد الفتاح، حازم. (2010): "تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري"، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر.

عبدالعزیز، أحمد. (2012): "اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الاستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثة IC WAY - THREE رؤية استشرافية"، مستقبل التربية العربية، لمجلد: 19، العدد: 75.

عبدالقادر، حسن. (2016): "رأس المال الفكري فيالجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية"، مجلة الدراسات العالمية المحاسبية والإدارية، العدد السادس، ديسمبر 2016.

عبوي، زيد. (2016) : "إدارة المعرفة والمعلومات الإلكترونية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

العتيقي، ابراهيم. (2013): "أهمية رأس المال الفكري في الجامعات"، كلية التربية، جامعة الأزهر.

سليمانى، محمد. (2007): "الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير.

العذاري، عدنان، والدعمي، هدى. (2010): "الإقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية"، نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، الأذن: دار جرير للنشر والتوزيع.

علي، أسامة. (2008): "أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاکمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

علي، ابراهيم. (2003): "قياس وتقييم رأس المال الفكري بالمطاحن المصرية"، رسالة ماجستير، جامعة الاسكندرية.

عمر، همشري. (2013): "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

عمر، عبد الرحمن، ومحمد، ابراهيم. (2017): "عناصر الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء التنظيمي"، دراسة تحليلية على عينة المصارف التجارية في مدينة دهوك. المجلة الأكاديمية نوروز، المجلد (6)، العدد (2).

العنزي، سعد. (2001): "الرأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين"، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق.

عوض، عاطف. (2013): "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (29)، العدد (3).

عيد، أيمن. (2020): "دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري (دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية بجمهورية مصر العربية)"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد السابع، العدد (2)، مصر.

سليمانى، محمد. (2007): "الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.

الفاعوري، رفعت. (2005): "إدارة الإبداع الإداري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جمهورية مصر العربية.

قرني، أسامة، والعتيقي، إبراهيم. (2012): "إدارة أرس المال الفكري في الجامعات المصرية كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية"، تصور مقترح، مجلة التربية، العدد (38).

قشقش، خالد. (2014): "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

لعيثاوي، أحلام، والكواري، أسماء. (2011): "دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام (مبارة تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر (من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم)"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد (2)، العدد (23).

- مجيد، سوسن. (2008): "تنمية مهارات التفكير الإبداعي الناقد"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مراد، ناصر. (2008): "الإستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الإقتصادية"، مجلة الدراسات الإقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والإستشارات، العراق، العدد(12).
- معموري، صورية، والشيخ، هجيرة. (2010): "تحددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية".
- المفرجي، عادل، وصالح، علي. (2003): "رأس المال الفكري طرق قياسية وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- مناع، عاطف. (2017): "تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية"، 8: 288-317.
- منصور، طاهر، والخفاجي، نعمه. (2010): "نظرية المنظمة: مدخل العمليات"، الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الموس، ناهد. (2019): "درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبتعثين"، مجلة رسالة الخليج العربي.
- مومي، سفيان. (2018): "أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسير"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- المياي، حاكم. (2011): "إدارة المعرفة في استثمارات رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية بمعمل الاسمنت الكوفة"، العراق، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (7)، العدد (21).
- الناقة، صلاح. (2011): "مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة الثانوية العامة في الثقافة العلمية ودرجة تشجيع معلمي العلوم له من وجهة نظرهم الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)"، 19(1): 167-207.

حسين، نغم، وعبيد، نغم. (2000): "أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي"، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.

نور، عبد الناصر، والقشي، ظاهر، وقرقيش، جهاد. (2010)، "رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والإفصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة)"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الخامس والعشرون.

الهالي، الشريبي. (2011): "إدارة رأس المال الفكري، وقياسه، وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (22)، يوليو، ص ص 62-1.

بن عمومة، همامة. (2017): "دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، ص 105.

همشري، عمر. (2013): "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو فارة، يوسف، والنسور، جاسر. (2007): "مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 4 و5 ديسمبر.

شطريط، آية. (2017): "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

مهنا، إبراهيم. (2001): "المؤسسات الأهلية وشبه الأهلية العاملة في مخيمات اللاجئين الفلسطينيين في الأردن"، مركز دراسات التنمية، جامعة بيرزيت، فلسطين.

بلكو، مصطفى. (2016): "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

اسماعيل، عثمان. (2016): "الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

اللامي، عدنان، وحسين، يسري. (2009): "قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين"، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (74)، العراق.

الرشيدى، سعود، والرشايدة، نايل. (2012): "الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم"، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 27(105)، 177-228.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Kawatra, p. (1995). comes managers play, Business Today, Vol. 70, No.3; 68

Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A., Thomas S. (2015). A Review of SMEs Recruitment and Selection Dilemma: Finding a 'Fit'. The Journal of Developing Areas,

Alkolaibi, S.(2012). "Administrative Creativity of General Managers and Administrative Department Manager in the General Administration Departments: An Applied Study of a Selected Sample in Ministries, Republic of Yemen" Doctor of Philosophy (General Administration).

Allali, B. (2005). « Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation », Revue Française de Gestion, vol. 29, n° 4, p. 23.

Anupam, R. Upasna J. (2012). A Study of Talent Management as a Strategie Tool for the Organization in Selected. Indian IT Companies. European Journal of Business and Management. 4/4) 20-28

- Bassi, Lauri, harnessing the power of Intellectual capital, training & development, 1997.
- Boddy, M. (2005). *The Knowledge-Driven Economy: Regional Economic Strategy and Regional Spatial Strategy in the South West of England*. Report to the South West Regional Development Agency.
- Bontis. N, Study: « Intellectual Capital: An explanatory study that develops measures and Models » *Journal of Management Decision*, Vol. (36), N°(2), 1998, pp 63 – 76.
- Capatinaa, Alexandru; Bleojua, Gianita; Florinda, Matos B. and Valter, Vairinhos B. (2017). "Leveraging Intellectual Capital Through Lewin's Force Field Analysis: The Case of Software Development Companies", *Journal of Innovation & Knowledge*, Volume 2, Issue 3, pp. 125-133.
- Edvinsson. L., and Stenfelt, C., (1999)," Intellectual Capital of Nations –for Future Wealth Creation", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 4, Issue 1, pp. 21- 33.
- Elloumi, Fathi, (2004). "Value Chain Analysis: a strategic approach to online learning, in *Theory, and Practice of Online Learning*." Chapter 3, Athabasca University.
- Eva, Jelínková& Milena, Jiřincová, 2015, Diversity Management as a Tool of Managing Intellectual Capital, *Journal of Competitiveness*, Vol. 7, Issue 4, pp. 3 ,17-December 2015
- Ghen, J., & Yuanxie, Z. (2004). *Measuring Intellectual Capital Anew Model and Empirical Study*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol., 5, No., 1.
- Guthrie. J, & Petty. R, Study:« Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting, And Management », *Journal of Intellectual Capital*, Vol. (1), N°. (2) , 2000, p 155.
- Isabel, Sandra & Bailoa, Rodrigues,2017, *Intellectual capital: The strategi resource of organizations*, *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, vol. 36, Iss. 4, December 2017.

- Kaya, Funda Bahar & Sahin, Gonca Guzel & Gurson, Poyraz, 2011, Intellectual capital in organizations, Problems and Perspectives in Management, Volume 8, Issue 1, 2010
- Khan, Hina & Matalay, Harry (2009). "Implementing service excellence in higher education." *Education & Training*, 51(8/9), 769 – 780.
- Khavankar, J, Khavankar, E, Mottaghi, A,. (2013), Intellectual Capital: Management, Development and Measurement Model, Iran, pp204-205.
- Lilly, Martha Sadler (2004), "Estimates Of Intangible Capital In Financial Statements", *Journal Of Applied Business Research*, Vol.4 (1)
- Lothgren, Anders, (1999), The Legal Protection of Structural Capital, Thesis in law, submit to Gothenburg School of Economics and Commercial.
- McElroy, M,. (2002), Social innovation capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 Issue: 1, pp.30-39, Available at ([www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)).
- mohieddine rahmouni, m. y. (2011). Motivations et déterminants de l'innovation technologique: Un survol des théories modernes, france: universites Aiss-Marseille.
- OCDE. (2005). Manuel d'Oslo- Principes directeurs proposes pour le recueil et l'interpnnées sur l'innovation technologique. France
- OECD (1999), "Guidelines and Instructions for OECD Symposium", International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects, June, Amsterdam, Paris.
- Phatak, Aloke, 2003, Intellectual Capital in Small Teams: Towards a Methodology for Capturing Intangible Assets, CSIRO Mathematical Information Sciences, Private Bag, No. 5, Wembley, WA, 913, CMIS 03/81.
- Read. J, Intellectual Capital, *Business Quarterly*, 1998, p p 1 – 6
- Roos. G, Bainbridge. A, & Jacobsen. K, Study: « Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool », *Strategy and Leadership*, Vol 29, N° 4, 2001, p 23.

- Satish, K.P. and Srinivasan, R. 2009. Investigation into the effect of total quality management on innovation performance of organizations: research framework and measures, *International Journal of Business Research*, 9(7): 132-137.
- Schermerhorn, J (2012), *Management: Theory & Practice*, Canada: John Wiley & Sons.
- Seng, L., Yusof, N. and Abidin, N. 2001. Types of innovation implemented by housing developers in a developing country, *International Journal of Academic Research*, 3(3): 614-618.
- Singh, P. and, Smith. A. 2004. Relationship between TQM and innovation: an empirical study, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5): 394-401.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York, Doubleday / Currency.
- Sullivan. P (2001), *Value-driven Intellectual capital: How to convert intangible corporate assets into market value*, Wiley, New York.
- T. Stewart(1999)" *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*", DoubledayCurrency , New York.
- Troh, P. 2012. *Innovation management and new product development* (5th ed.) New York, NY Prentice-Hall, N. (2003). *Transformational Leadership Perceived unions support and union citizenship*. Louisiana Tech University.
- Ulrich. D, A, *New Mandate For Human Resources*, *Harvard Business Review*, January – February 1998, p 02.
- Ulrich. D, A,(1998) *New Mandate For Human Resources*, *Harvard Business Review*, January – February.
- Urban, II. o. (2013). "Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge". *Journal of Competitiveness*.

Volkwein, J.F. (2006). "Coping with the Challenges of Assessment on Campus."  
Paper presented at the Middle States Commission on Higher Education  
Annual Conference. December, Philadelphia, U.S.A.

Schilling, a Melissa. (2008): Strategic management of technological innovation,  
Mcgraw-Hill International Edition.

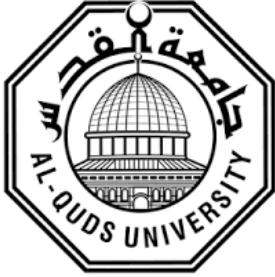
Regana, S, Evi, H. (2006). “ The significance of tacit knowledge on  
ccompany'sinnovation capability”.

Rahmouni, m, y. (2011). “ Motivations et determinants de l’innovation  
technologique des theories modernes. France: universities Aiss-Marseille.

الملحق الأول: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل	البريد الإلكتروني
1	د. عبدالقادر الدراويش	جامعة القدس المفتوحة	<a href="mailto:adaraweesh@qou.edu">adaraweesh@qou.edu</a>
2	د. محمد سالم	جامعة القدس	<a href="mailto:msalem@staff.alquds.edu">msalem@staff.alquds.edu</a>
3	د. نضال درويش	جامعة القدس	<a href="mailto:ndarwish@staff.alquds.edu">ndarwish@staff.alquds.edu</a>
4	د محمد توفيق ابوشربة	الجامعة العربية الأمريكية	<a href="mailto:mohammed.abusharbeh@aau.p.edu">mohammed.abusharbeh@aau.p.edu</a>
5	د سلوى البرغوثي	جامعة القدس	<a href="mailto:salybarg@yahoo.com">salybarg@yahoo.com</a>

الملحق الثاني: الاستبانة



جامعة القدس - القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية الأعمال والاقتصاد

إدارة الأعمال

أخي الكريم ...أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع في الجامعات الفلسطينية)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة القدس، يرجى التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة لما في ذلك من أهمية كبيرة في إنجاز هذه الدراسة، علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما أنها ستعامل بسرية تامة، مع العلم بأن الفئة المستهدفة لتعبئة الاستبانة هم الأكاديميون. شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة إيناس السرخي

إشراف الدكتور أحمد محمد حرز الله

تعليمات المبحوثين:

يرجى قراءة العناوين والشرح.

يرجى وضع إشارة (√) أمام الخيار الأكثر ملائمة لك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.

يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع إشارة (☑) في الخانة التي تلائمك:

○ العمر:

- 25-أقل من 35       من 35 – أقل من 45  
 45 – أقل من 55       من 55 سنة فأكثر

○ المؤهل العلمي

- ماجستير       دكتوراه

○ الرتبة العلمية:

- مدرس       محاضر       أستاذ مساعد       أستاذ مشارك       أستاذ

○ الخبرة في الوظيفة الحالية:

- أقل من 3 سنوات       من 3 – وأقل من 6 سنوات  
 من 6 – وأقل من 10 سنوات       10 سنوات فأكثر

○ المنصب الإداري:

- عميد       مساعد عميد       رئيس دائرة       عضو هيئة تدريسية

القسم الثاني: مجالات الدراسة

المحور الأول: تقييم أبعاد رأس المال الفكري:

يرجى وضع إشارة (✓) لكل فقرة من الفقرات التالية:

البعد الأول: رأس المال البشري: وتشمل على المعرفة والمواهب والمهارات والقدرات والخبرات والتدريب والإبتكار التي يمتلكها الفرد.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المعرفة</b>						
1	يتوفر لدى الأكاديميون في الجامعة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم.					
2	يسعى الأكاديميون للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.					
3	يتشارك الأكاديميون في المعرفة من خلال ما يقدمه القدامى من خبرات لازمة للأكاديميين الجدد.					
4	يملك الأكاديميون في الجامعة المعرفة الكافية والمحدثة باستمرار عن البرامج التعليمية التي توفرها الجامعة.					
5	يملك الأكاديميون الشهادات الأكاديمية المناسبة مع المنصب الأكاديمي.					
<b>الخبرة العملية</b>						
1	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الأكاديميون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.					
2	يؤدي الأكاديميون في الجامعة مهامهم بما يتناسب مع خبراتهم.					
3	تضع الجامعة نصب عينها عند تعيين الأكاديميين الخبرة التي يمتلكونها في مجالات تخصصهم.					
4	يملك الأكاديميون عدد لا بأس به من الأبحاث العلمية المنشورة.					
<b>الابتكار</b>						
1	يتمتع الأكاديميون في الجامعة بالقدرة على توليد الأفكار.					
2	يقدم الأكاديميون الحلول السريعة والمبتكرة لمواجهة مشاكل العمل.					

					3	يمتلك الأكاديميون المقدرة على تقديم افكار جديدة لتحسين أساليب العمل.
					4	يمتلك الأكاديميون في الجامعة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.
					5	يقوم الأكاديميون بالمشاركة بأفكار جديدة للخدمات التي تقدمها الجامعة.
<b>المهارات والقدرات</b>						
					1	يتوفر لدى الأكاديميين في الجامعة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.
					2	يتوفر لدى أكاديمي الجامعة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر من تلك الموكلة إليهم في العمل.
					3	يتمتع الأكاديميون بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل.
					4	يحرص الأكاديميون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
<b>فرق العمل</b>						
					1	توجد مشاركة جماعية لدى الأكاديميين في حل المشكلات.
					2	يتم التعامل مع قضايا العمل الموضوعية بشكل جماعي.
					3	يسعى الأكاديميون في الجامعة إلى تعزيز روح التعاون الأكاديمي.
					4	يلمس أكاديميو الجامعة مخرجات العمل المشترك من خلال فرق العمل المختلفة.

**البعد الثاني: رأس المال الهيكلي: ويشتمل على الهيكل التنظيمي والبرامج والسياسات والإجراءات وقواعد البيانات الخاصة بالجامعة.**

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أنظمة المعلومات وقواعد البيانات</b>						
1	تساهم نظم المعلومات المتوفرة في الجامعة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.					

					2	تمتاز قواعد البيانات في الجامعة بمواكبتها للتطورات.
					3	تزود قواعد البيانات ونظم المعلومات المستخدمة في الجامعة متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.
					4	قواعد البيانات متاحة لكافة الكليات والتخصصات المختلفة التي تستدعي ذلك .
					5	تتسم قواعد البيانات في الجامعة بأنها متكاملة..
<b>الهيكل التنظيمي</b>						
					1	يضمن الهيكل التنظيمي للجامعة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الجامعة.
					2	تتبنى الجامعة هيكل تنظيمي من يزود الأكاديميين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.
					3	الوحدات التنظيمية ذات الاختصاصات المختلفة في الجامعة غير متداخلة.
					4	تميل الإدارة العليا إلى أسلوب اللامركزية في الإدارة.
<b>البرامج</b>						
					1	تكرس الجامعة الوقت والجهد والتمويل الكافي من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارات الأكاديميين.
					2	تسعى الجامعة من خلال برامج خاصة إلى تحفيز الأكاديميين على التطوير والتجديد بشكل مستمر وتعزيز الإبداع والتميز لديهم.
					3	تشجع الجامعة التطور العلمي للأكاديميين من خلال برامج التعليم والتدريب التي تقدمها للأكاديميين.
					4	توفر الجامعة موازنة مخصصة لتدريب وتطوير المهارات وكفاءات الأكاديميين فيها.
<b>السياسات والإجراءات</b>						
					1	تساعد سياسات وإجراءات العمل في الجامعة على خلق معرفة جديدة بشكل دائم ومستمر .
					2	توثق الجامعة سياسات وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة وكلية.
					3	تعتمد الجامعة على سياسات محددة لتقييم الأداء.

					4	تتابع الجامعة معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.
					5	تركز الإدارة العليا على تطوير الأكاديميين كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة.
					6	تستقطب الجامعة الأكاديميين ذوي المهارات والخبرات والقدرات الإبداعية .

البعد الثالث : رأس مال العلاقات : ويشمل على العلاقات بين الأكاديميين والجامعة، وبين جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة والتحالفات الاستراتيجية التي تنفذها الجامعة مع مختلف الجهات المحلية والدولية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>العلاقات مع الأكاديميين</b>						
1	تقدر الجامعة دور الأكاديميين بعدالة دون تحيز.					
2	تدعم الجامعة وسائل تعزيز الثقة بين الأكاديميين من خلال مشاركة الجميع.					
3	تولي الجامعة عناية إلى احتياجات ورغبات الأكاديميين فيها.					
4	تهتم الجامعة بإشباع حاجات الأكاديميين ورغباتهم المتعلقة بالعمل.					
<b>التحالفات الاستراتيجية</b>						
1	تعمل الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية لتطوير المعرفة.					
2	تسعى الجامعة إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية تمكنها من مواجهة التحديات.					
3	تزيد التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها الجامعة مع مؤسسات دولية من قدرة الجامعة على المنافسة.					
<b>الجودة العالية</b>						
1	تعمل الجامعة على نشر ثقافة الجودة بين الأكاديميين.					
2	تجري الجامعة تقييماً دورياً لأدائها.					

					3	تسعى الإدارة العليا على تحديد أفضل طرق العمل للحد من التكرار الذي لا يقدم قيمة إضافية.
					4	تحرص الإدارة العليا على تحسين اجراءات العمل بشكل مستمر.

### المحور الثاني: تقييم أبعاد الإبداع

يتضمن هذا القسم مجموعة من الاسئلة عن درجة تطبيق الابداع بأنواعه المختلفة في الجامعة.

يرجى وضع إشارة (√) لكل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإبداع الإداري: يساعد المؤسسة على تحسين العمليات التنظيمية وإضافة أفكار جديدة وتحفيز أصحابها، إضافةً إلى كسر الروتين لدى العاملين من خلال حثهم على التفكير بطريقة ابتكارية لتحقيق الأهداف .						
1	تقوم الجامعة بتطوير أو ادخال آليات جديدة لتقييم ومكافئة وتدريب الموارد البشرية لديها.					
2	تتمتع الجامعة بالمرونة الكافية لإضافة موارد بشرية جديدة عند الحاجة.					
3	تقوم الجامعة بإضافة أو تطوير الهياكل التنظيمية في كل الدوائر بحسب احتياجات العمل.					
4	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة المقترحات الجديدة التي يقدمها موظفيها.					
5	تتيح الإدارة العليا في الجامعة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
6	توفر الإدارة العليا للجامعة الموارد المادية الكافية لإنجاز العمل.					
إبداع الخدمة: الذي يتعلق بتقديم خدمات ذات تكنولوجيا جديدة وتمتلك خصائص ومميزات جديدة او اجراء تحسين تكنولوجي في السلعة أو الخدمة.						
1	تقدم الجامعة خدمات جديدة ومتنوعة يتم تطويرها من قبل موظفيها.					
2	تُعرف الجامعة بالإبداعات المتجددة في خدماتها المقدمة.					

					3	تختلف خدمات الجامعة بشكل جذري إيجابياً عن خدماتها السابقة.
					4	تحرص الإدارة العليا على معرفة جوانب القصور في خدماتها.
					5	تبدي الإدارة العليا في الجامعة اهتمام واضح بتحسين أدائها واداء موظفيها.
إبداع العمليات: يتضمن اجراء تحسين أو تطوير تكنولوجي في الأدوات والتطبيقات المستخدمة في تقديم الخدمة، أو إضافة أدوات وعناصر جديدة لاستخدامها لتقديم الخدمة.						
					1	يعمل أكاديميو الجامعة على تطوير اجراءات العمل الحالية التي يقومون بها في الجامعة.
					2	يسهم الأكاديميون في الجامعة في تطوير بدائل مختلفة لإنجاز العمل.
					3	عمل الأكاديميون في الجامعة بنجاح في الظروف الطارئة التي تعرضت لها الجامعة.
					4	يعتمد الأكاديميون في الجامعة على الحوسبة الكاملة في العمل.
					5	يفضل أكاديميو الجامعة تبني أساليب مبتكرة لحل مشكلات العمل.

شاكراً لكم حسن تعاونكم