

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية  
(دراسة حالة: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)

حنين فوزي سعد العتال

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2020/هـ1442م

دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية  
(دراسة حالة: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)

إعداد:

حنين فوزي سعد العتال

بكالوريوس إدارة صحية، من جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

إشراف الدكتور: أديب سالم الأغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات  
وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/  
جامعة القدس

2020/هـ1442م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية  
(دراسة حالة: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)

اسم الطالبة : حنين فوزي سعد العتال  
الرقم الجامعي: ٢١٦٢٠٩٨

المشرف: الدكتور أديب سالم الأغا

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ٢٠٢٠/١٢/٢٤ من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتوافقهم:

التوقيع .....

التوقيع .....

التوقيع .....

١- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور أديب سالم الأغا

٢- ممتحناً داخلياً: الدكتورة تهاني جفال

٣- ممتحناً خارجياً: الدكتور وائل ثابت

القدس - فلسطين

٢٠٢٠ / ٥١٤٤٢

## إهداء

بكل فخر وتواضع ومحبة أهدي هذه الدراسة:

- إلى منبع الأمان والوفاء وعلمي معنى الحياة... والدي رحمه الله.
  - إلى نبع الحنان التي أفنت عمرها لترسم الفرحة على وجهي... والدتي رحمها الله.
  - إلى عريس السماء الذي رحل عنا مبكراً إلى جنات النعيم إن شاء الله... زوجي الشهيد محمد حمد رحمه الله.
  - إلى تقاحة القلب وريحانة العين... ابنتي لى.
  - إلى من كان العون والسند... عمي الدكتور جمال.
  - إلى بسمة العمر... إخوتي وزوجاتهم وأبنائهم وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم الأعمام.
  - إلى من أزهرت معهم... خالص الحب لكم.
  - إلى صديقتي ومن تحمل نفس إسمي... الرائعة حنين.
  - إلى الشجرة الطيبة... عائلة العتال.
  - إلى كل من دعا لي دعوة صادقة في ظهر الغيب.
- إليكم جميعاً... كل الحب والتقدير

الباحثة/ حنين فوزي سعد العتال

## إقرار:

أقرُّ أنا مُعدَّة الرسالة بأنها قدِّمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدِّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

## التوقيع:

حنين فوزي سعد العتال

التاريخ: 2020/12/24

## شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

أتقدم بجزيل الشكر والعرافان الى الدكتور الفاضل/ الدكتور أديب الأغا الذي أشرف على رسالتي هذه ومساعدتي فيها من خلال ملاحظاته القيمة وتوجيهاته، فله مني كل تقدير واحترام ونسأل الله أن يجيزه عني كل الخير.

كما وأتقدم بخالص الشكر والاحترام لعضوي لجنة المناقشة الدكتور/ وائل ثابت مناقش خارجي والدكتورة/ تهاني جفال مناقش داخلي؛ لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وأشكر أيضاً السادة محكمي الاستبانة لما قدموه من توجيه ونصح ومقترحات بناءة لدعم وإخراج الاستبانة بصورة سليمة وقادرة على أن تقيس ما صممت من أجله.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر للعاملين في إدارة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني الذين ساعدوني في تعبئة الاستبيان.

لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

الباحثة/ حنين فوزي سعد العتال

## مصطلحات الدراسة:

### 1- رأس المال الفكري:

هو المعارف والخبرات والمواهب والمهارات والعلاقات والإجراءات التي بحوزة المنظمة والتي تُوظف لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية باعتباره أحد الموجودات غير الملموسة ومورد من الموارد البشرية (الستار، 2020).

### 2- التعريف الإجرائي لرأس المال الفكري:

هو عبارة عن كل ما تمتلكه المنظمة من عناصر بشرية وهيكلية وعلائقية متمثلة في الطاقات البشرية الخلاقة ذات الخبرات العالية والمعارف والمهارات والهياكل التنظيمية والقواعد المعلوماتية والبرامج، وكذلك علاقاتها مع كافة الأطراف داخلياً وخارجياً، والتي تساهم جميعها في تطوير أداء المنظمة، وتعظيم الثروة لديها.

### 3- رأس المال البشري:

هو مصدر التجديد والابتكار في المنظمة، وهو القدرة العقلية والخبرات اللازمة لتوفير حلول علمية للعملاء. (الطائي والزبيدي، 2019).

### 4- التعريف الاجرائي لرأس المال البشري:

هو عبارة عن المعارف والطاقات البشرية والمهارات والخبرات العالية، والابداع والابتكار الذي يتميز به العنصر البشري.

### 5- رأس المال الهيكلي:

هو مخزون المعرفة غير البشرية في المنظمة، مشتملاً على دليل العمليات والإجراءات، والاستراتيجيات وقواعد البيانات. (العبودي، 2020).

### 6- التعريف الاجرائي رأس المال الهيكلي:

هو القرارات والأنظمة وإجراءات العمل التي تعتمدها المنظمة والقيم السائدة في المنظمة كذلك العلامة التجارية وحقوق الملكية.

## 7- رأس المال العلاقات:

ويُعرف بأنه المعارف المتجسدة في العلاقات التي تكونها المنظمة مع العملاء، والموردين، وأطراف التحالف الأخرى (سليم، 2019)

## 8- التعريف الإجرائي لرأس المال العلاقات:

هو العلاقات القائمة بين المنظمة وعملائها، وتكون من خلال تلبية رغباتهم، وتحقيق احتياجاتهم، وبناء علاقات استراتيجية مع المنظمات الخارجية.

## 9- البراعة التنظيمية:

القدرة التنظيمية على إدارة متطلبات العمل الحالية بشكل فريد مع مراعاة التكيف مع احتياجات الأعمال المستقبلية بسبب التغيرات البيئية (Katou et al، 2020)

## 10- التعريف الإجرائي للبراعة التنظيمية:

هو الأسلوب الذي تعتمد عليه المنظمة في تسيير أعمالها في اتجاهين، في استثمار ما لديها من أعمال وموارد حالية، واستكشاف فرص جديدة تؤهلها للتطوير والتحسين المستمر.

## 11- الاستغلال:

هو عبارة عن أنشطة البيئة الداخلية المتمثلة في المعارف المتوافرة بالمنظمة والموارد التنظيمية بأنواعها المتنوعة ومهاراتها، ودمج المعارف الجديدة مع المعارف السابقة لتحقيق التميز (الياسري، غالي وآخرون، 2020).

## 12- التعريف الإجرائي للاستغلال:

هو الاهتمام بالإمكانيات الحالية والاهتمام بإشباع حاجات العملاء ومتطلباتهم والتطوير المستمر في المنتجات والخدمات.



### 13- الاستكشاف:

هو عبارة عن البحث في أنشطة البيئة الخارجية لكسب المعارف والتعرف على الإمكانيات المتاحة والتنبؤ بتوليد فرص مستقبلية للاستفادة منها، مما يميزها عن المنظمات المنافسة. (الياسري، غالي وآخرون، 2020)

### 14- التعريف الإجرائي للاستكشاف:

هو البحث المستمر عن إمكانيات جديدة من شأنها أن تحدث فرقاً في بيئة الأعمال.

### 15- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

هي منظمة غير حكومية تعمل في فلسطين وبالأرجح تسعى لتلبية متطلبات شريحة واسعة من الشعب الفلسطيني في مجالات متنوعة كالمجالات الاجتماعية والصحية والتعليمية.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية دراسة حالة "جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني"، حيث تناولت الباحثة أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، وتناولت أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة بالاستكشاف والاستغلال.

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وعرضها وتحليلها لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، كما استخدمت المقابلة للحصول على مؤشرات وجود الظاهرة محل الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والبالغ عددهم (160) وتم تطبيق الحصر الشامل على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (100) استبانة أي نسبة 62.5%.

وأظهرت النتائج أن دور رأس المال الفكري في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة، حيث إن رأس المال الهيكلي يسهم بدرجة أكبر في رأس المال الفكري لدى جمعية الهلال الأحمر الفلسطينية بنسبة (75.6%) يليه رأس المال العلاقات بنسبة (70.9%)، ثم رأس المال البشري بنسبة (69.5%)، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد العينة حول دور رأس المال الفكري في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، كذلك أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء أيضاً بدرجة مرتفعة (80.8%).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها بضرورة تنمية المهارات الشخصية للعاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والعمل على إزالة التداخل بين المهام المسندة للموظفين، والتي من شأنها إثارة بعض المشكلات بينهم ويولد الشعور بعدم الثقة والرضا أثناء تأدية المهام.

# **The role of intellectual capital in achieving organizational ambidexterity in health organizations (Case Study: Palestine Red Crescent Society)**

**Prepared by: Haneen fawzi saad al-attal**

**Supervisor: Dr. Adeen saleem Al-gha**

## **Abstract**

This study aimed to identify the role of intellectual capital in achieving organizational ambidexterity in health organizations "Case Study of the Palestine Red Crescent Society", where the researcher addressed to the dimensions of the intellectual capital of human capital, structural capital and venture capital relationships, and have dimensions of organizational ambidexterity which are exploitation and exploration, and to achieve the objective of the study the researcher used descriptive analytical, the researcher used the survey tool to collect and analyze data to discuss questions study, conducted the study of administrators working in the Palestine Red Crescent Society who consists of (160), comprehensive inventory was applied the study community and recovered (100) questionnaires which represent (62.5%)

The results showed that the role of intellectual capital in the Palestine Red Crescent Society came high, whereas structural contributes to a greater degree in the intellectual capital in the Palestine Red Crescent Society which represent(75.9%) followed by venture capital relationships with(70.9%) then human capital with(69.5%), the results also there are no significant differences in the responses of respondents towards the role of intellectual capital in the Palestine Red Crescent Society according to the following variables:(gender, age, educational attainment, occupation, and the number of the years of service) , also the results showed the level of achievement of organizational ambidexterity in the Palestine Red Crescent Society also came high (80.8%)

The study concluded the most important set of recommendations that the need to develop the personal skills of the workers of the Palestine Red Crescent Society and work to eliminate the overlap between the tasks assigned to the employees, which would raise some problems between them and generate feeling of distrust and satisfaction during the performance of tasks.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة

يعتمد عالمنا المعاصر الذي نعيشه اليوم اعتماداً كبيراً على العنصر البشري بإعتباره هو أساس أي نشاط تقوم به المنظمة، فالיום أصبحت المنظمات تعتبر أن العنصر البشري وحسن اختياره، واستغلال الطاقات الفكرية الموجودة لديها، هو أساس تحقيق الأرباح وزيادتها لصالح المنظمة، وتحسين مركزها وضمان الاستمرار والنمو في بيئات الأعمال، حيث أن الاهتمام برأس المال الفكري يزيد ويتطور بقدر الاهتمام باستقطاب أصحاب الخبرات والمهارات والقدرات الابتكارية، فالعنصر البشري هو أفضل بل أقوى العناصر التي ينبغي على المنظمة الاهتمام بها، لأنه مصدر متميز ونادر في بيئة العمل، كما وتتميز المنظمة بقدر حجم حصولها على الفئات صاحبة المعارف والمهارات المتخصصة، والحفاظ عليهم من أي إغراء خارجي من المنظمات المنافسة لها.

ويعرف رأس المال الفكري (Intellectual capital) أنه امتلاك المعرفة والخبرة والعلاقات الجيدة والقدرات التكنولوجية، حيث يتكون رأس المال الفكري من عدة مكونات منها رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات (Edvinsson & Malone, 2009)، كما وأضاف قشقش، (2014) بأنه أصبح ينظر إلى رأس المال الفكري المملوك للمؤسسة كمقياس لنجاحها وقدرتها على الاستمرار، والمنافسة في سوق العمل، ومتغيراً مهماً وذو تأثير بالغ الأهمية على نجاح أو فشل المنظمة، وخاصة المعرفية منها كونه يمثل الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات الموظفين، والعلاقات مع العملاء.

وذكر حسين، (2007) أن بعض المنظمات أدركت أن القيمة الحقيقية التي تمتلكها هي رأس المال الفكري، ويمكن اعتباره أكثر أهمية من رأس المال المادي، لأنه المحرك الأساسي والوجه الرئيسي في توظيف وتوجيه الموارد الأخرى للمنظمة، وهو أقوى سلاح تنافسي. إذ تسعى المنظمات بشكل عام إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي وأن أكثر الموجودات قيمة هي القيمة المعرفية. (القحطاني، 2007).

فالعنصر البشري هو أهم العناصر التي تحيا بها أي منظمة، سواء كانت منظمات عامة أو خاصة، كما ويعد هو أساس جميع النشاطات التي تقوم بها أي منظمة، حيث يتميز هذا العنصر بمهاراته الفائقة وقدراته على التكيف مع المهام التي يمارسها في حياته كما ورد في (أبو شريعة، 2014).

وتلاحظ الباحثة أن الأصول غير الملموسة مثل (رأس المال الفكري) قد أصبحت اليوم من أهم ثروات المنظمات، وأساس نجاح الإدارة لديها وفي ظل التنافس الهائل في هذه الأصول، فإنها تعزز خلق قيم تدعم هذه المنظمات وتساعد على النمو من خلال توظيف المهارات الفريدة والخبرات الكثيرة بشكلها الأنسب، وترى الباحثة أيضاً أن المؤسسات الصحية من أكثر المؤسسات حاجة لتحقيق البراعة التنظيمية، حيث إن وجود هذا النوع من البراعة تؤثر على سياسات المؤسسات الصحية في قطاع غزة لاسيما أن المؤسسات الصحية بشكل عام، وفي فلسطين بشكل خاص تعيش ظروف استثنائية وبحاجة إلى تخطيط وتنسيق الجهود من خلال قرارات تتسم بالدقة والسرعة والفاعلية، وإن وجود علاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية يسهم في رفع فاعلية وجودة المؤسسات الصحية، وهذا ما تم عرضه خلال هذه الدراسة والتي تمحورت حول الوقوف على دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الصحية، ومن ناحية أخرى تعتبر تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات هي جوهر العمل الإداري وهذه القرارات محكومة بطبيعة العمل بالمنظمة من حيث الزمان والمكان والظروف المؤثرة ووسائل التطبيق وأن رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات يسهم في بناء البراعة التنظيمية من خلال الأداء المتوازن لأنشطة الاستغلال والاستكشاف، حيث تستخدم المنظمات الناجحة رأس المال الفكري لضمان كفاءة الموظفين دائماً للقيام بأنشطة الاستغلال والاستكشاف.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تعمل المؤسسات الصحية ومنها مؤسسة الهلال الأحمر الفلسطيني في بيئة تتغير باستمرار وتواجه تحديات كبيرة كالتنافس والعولمة وتناقص الموارد والتطور المعرفي والتكنولوجي، بالإضافة إلى وجود كادر بشري مؤهل وأصحاب عقول قادرة على تحقيق أهداف المؤسسات الصحية، ونجد أن

عملية تحقيق البراعة التنظيمية هي محور العملية الإدارية وأن لتحقيق النجاح بأي مؤسسة صحية يتوقف على قدرة إدارتها على الاستخدام الأمثل لطاقت رأس المال الفكري، ومدى توفر مقومات رأس المال الفكري وتحقيق البراعة التنظيمية في حل المشكلات الادارية والعلاجية والخدماتية في المؤسسات الصحية بطريقة علمية ومنهجية وإتباع أنظمة إدارية واستراتيجيات تعتمد على الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة.

كما وأثبتت دراسة كل من علي، وشرفاني(2017) أن البراعة التنظيمية تؤهل المؤسسات الخدمية لتقديم خدماتها إلى المستفيدين بجودة أفضل، إضافة إلى أن دراسة عودة (2020) بينت أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، بين اتساق وتجانس القيم التنظيمية، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك على إعتبار أن البراعة التنظيمية من أركان القيم التنظيمية كونها موجهاً في اتخاذ القرارات ومعياراً للحكم على الأشياء وتجمع بين متغيرات التناسب والثبات والتغيير، وتأثرها بالعقيدة والثقافة المجتمعية (التلبناني، جودت، فارس، 2015)

وبالتالي فإن هناك احتياج لتنظيم ديناميكي يمكنه الانتقال من وضع الوقاية المعتمد على التوقع في بيئة هادئة الي وضع متغير حيوي وكذلك هناك ضرورة للبراعة التنظيمية التي تمثل الكفاءة في عملية اتخاذ القرارات الديناميكية وتنفيذها من خلال التركيز علي الأعمال القائمة في المجالات الساكنة كافة التي لا تشير الى تقدم، كما وتشير البراعة التنظيمية الى البحث والتنقيب عن الأنشطة الجديدة في المجالات المستحدثة التي ينبغي الاهتمام بها (Carmeli & Halei, 2009) ويشير (Andriopoulos & Lewis 2010) أن المنظمات البارعة هي المتفوقة في استغلال موارها الحالية لتمكين الابتكار الإضافي، واستكشاف فرص جديدة لتعزيز ابتكارات أكثر عمقاً.

وبما أن الخدمات الصحية هي إحدى الركائز الأساسية للخدمات الاجتماعية التي تحرص كل البلدان على تطويرها وتمويلها، وأن يشهد العالم الحاضر تحولات اقتصادية عميقة وسريعة، فاقتصاد السوق والعولمة وآلياتها يفرضون على المؤسسات الصحية أن تكون أكثر قدرة تنافسية، من خلال تطوير تنظيمها، وسياستها، وإدارتها من أجل البقاء وتسهيل الإبداع.(عز الدين، 2019)، ومن هنا ترى الباحثة أن إهمال المنظمات الصحية لخصائصها التنظيمية قد يُضعف من براعتها التنظيمية، وقد يجعلها ذلك أن تراوح في مستوياتها القائمة؛ بينما العالم يتقدم بسرعة كبيرة واحتياجات المرضى تزداد تعقيداً الأمر الذي قد يؤدي إلى مشكلات إجتماعية توازي تلك الأهمية التي تمثلها المنظمات الصحية.

وتعتبر جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من المؤسسات التي لها أهمية كبيرة ومساندة في العمل المجتمعي، وهي إحدى المؤسسات الفاعلة والداعمة للعمل الصحي، حيث أنها تقوم بأعمال مساندة وداعمة للعمل الحكومي، من حيث تقديم العديد من الخدمات الصحية لتشمل شريحة كبيرة من أبناء المجتمع للعمل على الرقي والنهوض في العمل الصحي (حردان، 2011).

وقت تعمق شعور الباحثة بمشكلة الدراسة من خلال بعض المقابلات التي أجرتها وكان من أهم نتائجها:

أوضح مدير جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني فرع رفح أكد أن هناك لا يوجد استغلال كامل للموارد الحالية في جمعية الهلال الأحمر على الرغم من أن الجمعية تسعى جاهدة لاستغلال كل مواردها الحالية فهناك على سبيل المثال لا يتم استغلال كامل لفندق جمعية الهلال الأحمر في مدينه خان يونس ومدينة غزة بإعتباره مصدر مدر للربح من خلال استقبال الوفود به، ووأوضح سبب عزوف الهلال عن استغلال الفندق هو الحصار والإغلاق المستمر للمعبر الذي يحد من تشجيع الوفود للقدوم على قطاع غزة. (مدير جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني فرع رفح، مقابلة شخصية).

كما وأشارت دكتورة منسقة المشاريع في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني إلى أن هناك أيضاً بعض التقصير في استغلال الموارد الحالية لدى الجمعية مثل التسويق لقسم التطريز بشكل فعال ومحفز فهناك المشغولات القيمة الجميلة ولكنها لا تيم تسويقها وعرضها بشكل واسع لأكثر عدد ممكن من الجمهور. (منسقة المشاريع في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مقابلة شخصية)

لذلك سعت الباحثة إلى تسليط الضوء على موضوع حيوي وهام، ألا وهو دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الصحية، وترى الباحثة استناداً إلى ما سبق من تعريفات وسرد لطبيعة العلاقات، ترى أن العامل البشري هو أساس مفهوم رأس المال الفكري متمثلاً في المعارف والامكانيات والمهارات والخبرات، فمن الطبيعي أن يكون لإدارة رأس المال الفكري انعكاساته في تحقيق البراعة التنظيمية لدى المنظمة.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية؟**

### 3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في عملية تحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الصحية، متمثلة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة، إذ يمكن إبراز هذه الأهمية في المستويات التالية:

#### 1.3.1. الأهمية العلمية:

يمكن إبراز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الجوانب التالية:

- 1- إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية رأس المال الفكري، ومقوماته وأبعاده ودوره كأهم دعائم تعظيم دور المنظمة والتي تقضي إلى تحقيق البراعة التنظيمية.
- 2- الاسهام في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال المهم بما يشكل إضافة للأدب الإداري.

#### 2.3.1. الأهمية العملية:

- 1- توفير فرصة حقيقة لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة للوقوف على دور رأس المال الفكري والتعرف على الإيجابيات وتعزيزها، ومعرفة السلبيات ومحاولة تجنبها لاحقاً.
- 2- مساعدة أصحاب القرار في البرنامج على تطوير المؤسسة وفي تحقيق البراعة التنظيمية الموضوع الذي لم يحظ بأهمية تطبيقية كبيرة في الدراسات السابقة.
- 3- حاجة المؤسسات الصحية الفلسطينية إلى مواجهة التحديات والمشاكل التي تعصف بالمؤسسات الصحية من خلال توفر مقومات رأس المال الفكري واستثمار رأس المال الفكري واستغلال الطاقات والقدرات من خلال تحقيق البراعة التنظيمية.
- 4- تعتبر الدراسة مهمة كونها تتعلق بمؤسسة صحية وهي بمثابة أحد أهم الركائز للنهوض بأي مجتمع.
- 5- تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات التي تربط بين رأس المال الفكري وتحقيق البراعة التنظيمية، كدراسة تطبيقية في المؤسسات الصحية في قطاع غزة وذلك وفقاً لحدود علم الباحثة.

#### 3.3.1. الأهمية بالنسبة للباحثة:

- 1- الحصول علي درجة الماجستير لدى الباحثة من جامعة القدس.
- 2- زيادة معرفتها بالجانب النظري والعلمي في موضوع رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية.



## 4.1 أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة الحالية في مجموعة من النقاط التي يمكن إبرازها في الجوانب التالية:

الهدف العام للدراسة هو معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الصحية، وينبثق منه عدة أهداف فرعية وهي:

- 1- الوقوف على واقع رأس المال الفكري في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).
- 2- التعرف على واقع البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).
- 3- التعرف على علاقة رأس المال الفكري بالبراعة التنظيمية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).
- 4- التعرف على أثر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).
- 5- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  تجاه مدى توافر مقومات رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
- 6- التوصل إلى توصيات من شأنها تعزيز رأس المال الفكري في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).
- 7- التوصل إلى توصيات تساعد في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

## 5.1 أسئلة الدراسة

يعد رأس المال الفكري من أهم وأبرز الموضوعات التي لاقَت اهتماماً واسعاً في المنظمات والمؤسسات الدولية والإقليمية، ومن هنا تولد تساؤلات تتلخص بسؤال رئيسي يتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية كالتالي:

السؤال الرئيسي: ما دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية؟

وينبثق منه الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى توفر مكونات رأس المال الفكري في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)؟
- 2- ما مدى توفر أبعاد البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)؟
- 3- ما أثر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)؟
- 4- هل توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تجاه مدى توافر مقومات رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

تبنت الباحثة عدة فرضيات للإجابة عن الأسئلة السابقة وهي:

تتمثل فرضيات الدراسة في التالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تشمل:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الهيكلي على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس مال العلاقات على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزي للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزي للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)"

## 7.1 حدود الدراسة

- 1- الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على العام الدراسي 2020.
- 2- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في دولة فلسطين، قطاع غزة، وذلك بالتطبيق المكاني على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة.
- 3- الحدود البشرية: تستهدف الدراسة العاملين في الإدارة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة.
- 4- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالتعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية.

## 8.1 محددات الدراسة ومعوقاتها

يمكن إبراز أهم الصعوبات والمحددات التي واجهت الباحثة أثناء قيامها بتنفيذ الجانب التطبيقي لهذه الدراسة في مجموعة من الجوانب التي يمكن إبرازها في الجوانب التالية:

- 1- شح المراجع التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية نظراً لحدثة المفهوم.
- 2- قلة الدراسات المتكاملة التي تناولت بالبحث والتحليل موضوع الدراسة الراهن بشكل عام وفي فلسطين على وجه التحديد.
- 3- ظهور وتفشي وباء كورونا والذي بدوره أعاق عملية التوزيع التقليدي لاستبانة البحث بسبب إعلان حالة الطوارئ.

## 9.1 متغيرات الدراسة

تتمثل في الإطار النموذجي لتصميم متغيرات وأبعاد الدراسة، وقد استندت الباحثة في تصميم متغيرات وأبعاد الدراسة ببعض الدراسات السابقة.

وفيما يتعلق بالمتغير المستقل (رأس المال الفكري) استعانت الباحثة في (دراسة الستار، 2020) ودراسة (بريس وآخرون، 2020) ودراسة (الطائي والزبيدي، 2019) ودراسة (سليم، 2019).

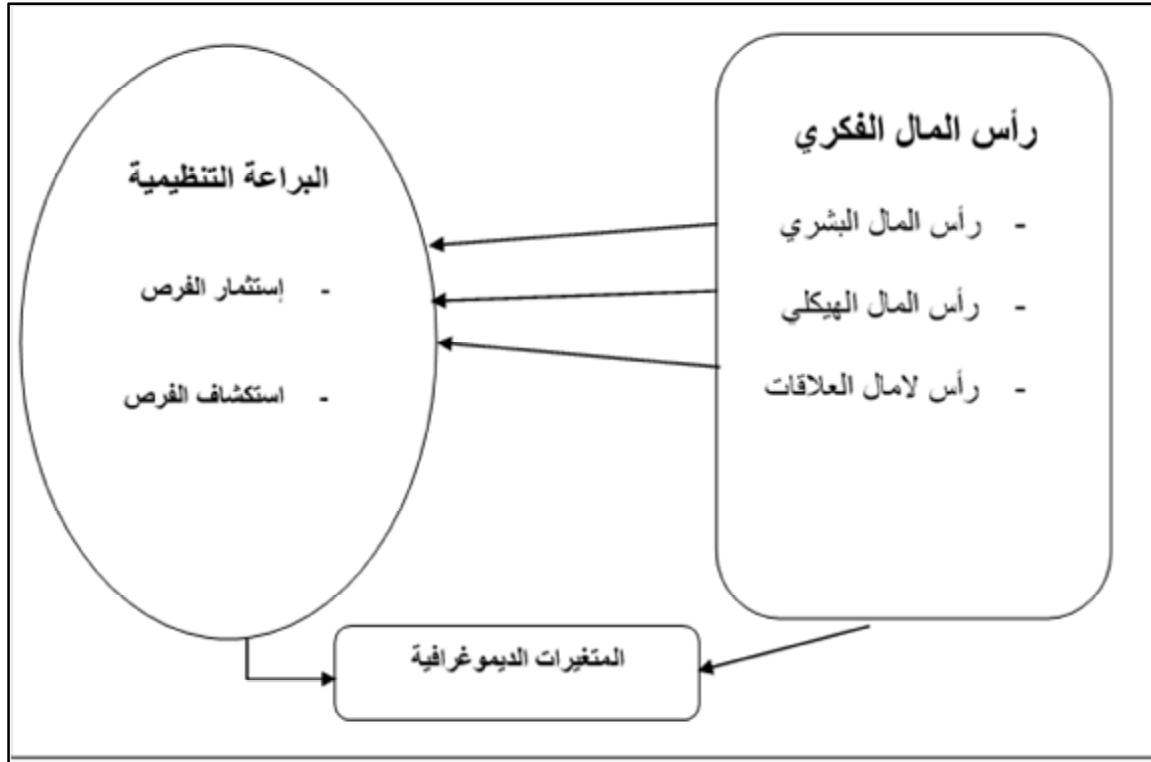
أولاً: المتغير المستقل "رأس المال الفكري": ويشتمل على المكونات التالية:

- 1- رأس المال البشري.
- 2- رأس المال الهيكلي.
- 3- رأس مال العلاقات.

أما فيما يتعلق بالمتغير التابع (البراعة التنظيمية) فقد استعانت الباحثة بدراسة (الياسري، غالي وآخرون، 2020)، (Katou et al,2020)، (علي، وشرفاني، 2017)، (التلبناني، جودت، فارس، 2015).

ثانياً: المتغير التابع البراعة التنظيمية: ويتمثل بالبعدين التاليين وهما:

- 1- البحث عن الفرص الجديدة.
- 2- الاستغلال الامثل للفرص.



شكل 1.1: نموذج الدراسة

المصدر: جُرد بواسطة الباحثة إستناداً على الدراسات والأدبيات السابقة.

## 10.1 هيكلية الدراسة

اشتملت الدراسة على خمسة فصول على النحو التالي:

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

ويشمل: مقدمة الدراسة، المشكلة، الأهمية العلمية والعملية، الأهداف، الأسئلة، الفرضيات، الحدود، محددات الدراسة، متغيرات الدراسة.

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الأول: رأس المال الفكري: والذي يشتمل على الإطار المفاهيمي، مكونات، أساليب القياس، العوامل المؤثرة والصعوبات وأبعاد استثمار رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: البراعة التنظيمية: والذي يشتمل على الإطار المفاهيمي، أبعاد، خصائص وشروط نجاح البراعة التنظيمية.

المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالبراعة التنظيمية.

المبحث الرابع: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني: والذي يشتمل على تعريفها، ونشأتها، وأهدافها، ودورها.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة وأدواتها:

يحتوي على منهجية الدراسة وإجراءاتها.

### الفصل الرابع: التحليل الإحصائي:

والذي يشتمل على التحليل الكمي والنوعي للبيانات التي جُمعت خلال الدراسة التطبيقية، وذلك من أجل الإجابة على النتائج ومناقشتها، وإختبار الفرضيات.

### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:

والذي يشتمل على النتائج المتعلقة بمستويات رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية والنتائج المتعلقة بدور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية.

## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2. المبحث الأول: رأس المال الفكري

###### تمهيد:

إن أهمية رأس المال الفكري تتولد من خلال إسهامه في تطوير المنظمة وتعزيز تنافسها في سوق العمل، وإنتاج أفكار خلاقة لاستثمارها وتعزيز دورها في مواجهة التحديات التي تعصف بها كصعوبة التنبؤ بالمستقبل نظراً للتغيرات المتسارعة المستمرة، كذلك يعتبر رأس المال الفكري هو العامل الأقوى المؤثر في نجاح وبقاء المنظمة من خلال تسخير كل الطاقات والإمكانيات لصالح المنظمة.

ويعد رأس المال الفكري من المفاهيم الجديدة في إقتصاديات المعلومات ويعتبر هذا المفهوم غير محسوس ولكن يمكن تجسيده بتوصيفات مثل الابتكار أو براءة الاختراع. ويحتوي رأس المال الفكري على الأساسات الفكرية والطاقات المهمة لتجديد نفسه بنفسه من خلال توسيع دائرة الاختراعات وحب الفضول والاستطلاعات والاستكشافات وفي ظل حسابات رأس المال الفكري فإن الإكتشاف والاختراع الجديد ومحاكاة خيال الانسان وتحفيز إبداعه وطموحه تجد طريقها

الصحيح لبناء فرص الأعمال وفي ضوء تلك الأفكار التي يقدمها حول معرفة ماذا، ولماذا، وكيف، ومتى، والى أين تتجه في المنظمة (العنزي وصالح، 2009)

وتطمح الباحثة أن تكون تلك الإيجابيات المتمثلة في براءات الاختراع والابتكارات أن يتم تعزيزها في مؤسساتنا بشكل عام والمنظمات الصحية التي ستجري عليها الباحثة هذه الدراسة بشكل خاص وتناولت الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري لموضوع رأس المال الفكري والبراءة التنظيمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

### 1.1.1.2. مدخل الي مفهوم رأس المال الفكري:

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات حول موضوع رأس المال الفكري الي أن اختلف الباحثون والكتاب في تحديد تعريف معين لرأس المال الفكري وفيما يلي سيتم عرض لمجموعة من التعريفات الخاصة برأس المال الفكري من وجه نظر بعض الباحثين:

يرى (Bhatti & Zaheer, 2014) أن رأس المال الفكري هو كل العناصر الفكرية المتمثلة في المعلومات الأصول الفكرية والخبرة المعرفية والتي يمكن استثمارها لإنشاء الأصول وتعزيز قيمة الوحدة الاقتصادية.

بينما يرى يوسف (2011) بأنه كل الأصول التي لا تظهر في الميزانية العمومية فضلاً عن الأصول غير المحسوسة والتي يمكن تحديدها وتمييزها وقياسها والتي تتمثل بالعاملين بالوحدات الاقتصادية ومهاراتهم وخبراتهم والتي ترغب الوحدة بالاستفادة منهم في المستقبل لتحقيق الأرباح والنمو.

ويُعرف أيضاً بأنه هو مجموعة القيم غير الملموسة للمنظمة، وتعتبر رأس مالها، وتتضمن المكونات البشرية والهيكلية والعلائقية، والتي تساهم في إنتاج أفكار مبتكرة لضمان البقاء، وتعظيم قدرات المنظمة، وزيادة الحصة السوقية لها. (السعيد، 2008).

ويعد رأس المال الفكري عبارة عن حزمة من الأصول غير النقدية والتي ليس لها أساس جوهري مادي محسوس تستخدم في الانتاج أو توريد السلع والخدمات أو الايجار او غير ذلك أو لأغراض ادارية ويمكن تمييزها والسيطرة عليها بمعرفة الوحدة الاقتصادية نتيجة لأحداث ماضية (متولي، وأحمد، 2010).



ويعرف رأس المال الفكري بأنه القدرة العقلية على توليد أفكار مناسبة وجديدة، قابلة للتنفيذ، والتي تتمتع بمستوى كبير من الجودة، والقدرة على تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للوصول إلى الأهداف " (العززي وصالح، 2009)

فقد عرفه توماس ستيوارت Thomas Stewart (1997) بأنه " الملكية الفكرية، والمعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة المستخدمة لتنشئ الثروة.

ومن خلال التعريفات المتنوعة لرأس المال الفكري ترى الباحثة ان رأس المال الفكري هو عبارة عن كل ما تمتلكه المنظمة من عناصر بشرية وهيكلية وعلائقية متمثلة في الطاقات البشرية الخلاقة ذات الخبرات العالية والمعارف والمهارات والهياكل التنظيمية والقواعد المعلوماتية والبرامج، وكذلك علاقاتها مع كافة الأطراف داخلياً وخارجياً، التي تساهم جميعها في تطوير أداء المنظمة، وتعظيم الثروة لديها.

ويتضح أيضاً من خلال ما سبق عرضه لتعريفات رأس المال الفكري أن هناك اتفاق بين الباحثين بأن رأس المال الفكري يهتم بتلك الموجودات غير الملموسة في المنظمات وعليه ترى الباحثة أن رأس المال الفكري يتعلق بالأصول غير الملموسة التي تعتمد على العقول البشرية المبتكرة بالإضافة الي نظم العمل والعلاقات بين العاملين والذي يؤدي تكاملهم معاً إلى الابداع وإنتاج أساليب وأفكار جديدة تؤدي إلى الإستمرار في العمليات الإنتاجية وتنمية وازدهار المنظمة.

### 2.1.1.2. الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي) (الملموس):

وفيما يلي سنتطرق الباحثة الى تعميق مفهوم وعرض الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي.

هناك اختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي؛ وذلك بسبب إختلاف طبيعة كل منهما، فرأس المال المادي عبارة عن الموجودات المحسوسة التي تظهر في حسابات الميزانية العمومية، أما رأس المال الفكري فإن هناك اختلافاً بين الباحثين حول القدرة على إظهاره في القوائم المالية للوحدات الإقتصادية وأن الأمر مقتصر على جزء من أحد فروق رأس المال الفكري المتمثل بشهرة المحلات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية أما البنود الأخرى فهي غير ظاهرة، لذلك تظهر الفروق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي في عدة نواحي (معمر، وعمر، 2011).

وهنا سنتعمق في الحديث عن رأس المال الفكري وستتطرق الباحثة الي توضيح الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي من خلال الجدول التالي:

جدول 1.2: أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي.

وجه المقارنة	رأس المال الفكري	راس المال المادي
الخاصية الأساسية	غير ملموس وغير مادي	مادي وملموس
موقع التواجد	في عقول الأفراد والعاملين في المؤسسة	ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة
الواقع التشغيلي	يتوقد ويتحفز عند حدوث الازمات والمشكلات	يتوقف التشغيل عند حدوث الازمات والمشكلات
المستخدمون له	العمل المعرفي	العمل العضلي
النماذج الممثلة	أصحاب الخبرات والمهارات والمعارف	المباني والمعدات والآلات
البيئة خلق الثروة	بالخيال والابداع والانتباه المركز	من خلال الاستخدام المادي
الزمن	ليس له عمر محدد بل يزداد من خلال المهارات الإبداعية	له عمر انتاجي محدد ويتناقص من خلال طاقة التشغيل
القيمة والاستعمال	تزداد بتزايد الابداع والابتكار	يتناقص بالاندثار
الوظيفة	يعبر عن عمليات	يعبر عن أحداث
الطبيعة والمحتوى	نوعي-قيمة	كمي-تكلفة

المصدر: (يوسف، 2005).

ويتضح من خلال الجدول السابق أن رأس المال الفكري لا يقل أهمية عن راس المال المادي حيث كلاهما مكملا لتطور المنظمة وللحفاظ على نموها وإن جميع هذه المسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي بمعنى آخر أن الأصول الفكرية يقابلها الأصول المادية.

### 3.1.1.2. مكونات رأس المال الفكري:

يساعد تحديد مكونات رأس المال الفكري في قياس وتقييم رأس المال الفكري للمنظمات وتحديد القيمة الحقيقية لهذه المنظمات في عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

وتقسم مكونات رأس المال الفكري إلى ما يلي:

#### 4.1.1.2. رأس المال البشري:

هو القوة العقلية التي أساس مصدرها الذكاء والخبرات والمعارف والمعلومات التي تؤثر على زيادة القيمة التشغيلية والتطويرية والسوقية للمؤسسة. (Malhorate، 2003)، أي مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية.

ومن أهم مؤشرات رأس المال البشري في المنظمات: (صالح، 2009)

1- قدرات العاملين: وتشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة مستوى جودة العاملين قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.  
2- إبداع العاملين: وتتضمن قدرة الإبداع، والابتكار لدى العاملين، والدخل المحقق من الأفكار الذكية للعاملين.

3- اتجاهات العاملين: وتتضمن توافق توجهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل، وأيضاً متوسط (معدل) خدمة العاملين بالمنظمة.

وترى الباحثة أنه يمكننا تشبيه رأس المال الفكري غير المستثمر بالكنز المدفون إن لم يتم استثماره فهو كأى راس مال ينمو ويزدهر وذلك من خلال الإدارة الرشيدة والمحافظة عليه واستخدامه الاستخدام الأمثل.

#### 5.1.1.2. العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري:

يرتبط الاستثمار في رأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من دولة لأخرى ومن مكان لآخر ومن هذه العوامل ما يلي:

##### 1- العوامل الاقتصادية:

هناك إرتباط قوي ومتين بين كل من التعليم والتدريب والإقتصاد فالأوضاع الإقتصادية تؤثر في النظم التعليمية من حيث تحديد محتوى التعليم ومدتها وأساليبها ومناهجها وتوفير التكاليف سواء كانت إنفاق كامل عليها أو دعمها بشكل جزئي، كما أن المؤسسات التعليمية تزود المشروعات الاقتصادية بالأيدي العاملة المؤهلة والمدربة في مجالات انشطتها (شريفى، 2012).

## 2- العوامل السياسية:

تؤثر الأوضاع السياسية السادة في النظام التعليمي ومحتواه فالإيدلوجية التي تشكل مجموعة من الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو من مجموعة من الدول لأخرى حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك الإيدلوجية الاشتراكية، والدول التي عانت من إحتلال دول أخرى لها تأثرت برامج تعليمها بثقافة الدولة المحتلة فضلا عن تأثير الاستقرار السياسي في فاعلية التعليم واستمراريته. (بظاظو، 2010)

## 3- العوامل الجغرافية:

كل دولة ولها موقع ومناخ وبيئة ومصادر طبيعية، فالمناخ يحدد العمر المناسب للتعليم وتحديد بداية ونهاية العام الدراسي فمثلا في الجهات الشمالية التي تنتشر فيها البرودة والعواصف الثلجية مثل السويد والنرويج يتأخر عمر التعليم الإلزامي الي السابعة من العمر بينما في المناطق المعتدلة والحارة يبدأ من سن السادسة أما فيما يخص العطلات المدرسية الصيفية ففي الدول العربية تبدأ في شهر يوليو وتنتهي في شهر سبتمبر وذلك لارتفاع درجة حرارة الجو في هذه الفترة (شريف، 2012)

ويؤثر المناخ في تكلفة وشكل المباني المدرسية وما تحتاجه من تدفئة صناعية او تبريد صناعي أما البيئة في كثير من الدول فيتم إدخال جانب من المقررات الدراسية يتعلق بطبيعة البيئة ضمن محتويات البرامج التعليمية والتدريبية ومصادر الموارد فيها إذ ان وجود هذه الموارد الطبيعية وتحقيق عائد منها يتيح للدول الموجودة بها مصادر مالية تمكن من الإنفاق على تنمية الموارد البشرية (بظاظو، 2010).

## 4- العوامل السكانية:

إن الإستثمار في رأس المال البشري يتأثر بشكل مباشر بالعوامل السكانية ومعدل النمو السكاني حيث يحدد التوزيع العمري السكان في الفئات الموازية للمراحل التعليمية المطلوبة من الموارد الطبيعية، كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة الي توفير المزيد من هذه المرافق وفي حالة عجز الامكانيات الاقتصادية على توفير هذه الموارد في دولة ما تتفاقم مشكلات الأمية وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات بإعداد كبيرة والاهتمام في كافة المراحل التعليمية بالجانب الكمي على حساب النوع مما يترتب عليه إهدار الفائدة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة وغيرها من المشكلات (العربي، 1997).

## 5- العوامل الاجتماعية:

وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي ويأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام التعليمي مع الحفاظ على العقائد الدينية مما يلزم المختصون وضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي الثقافة التعليمية لأنها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمع ووسيلة التعبير والاتصال بين أفرادها، وفيما يتعلق بالتكوين الاجتماعي فهو يؤثر في النظام التعليمي عن طريق ارتباط الفرد بالمجتمع من ناحية وتكوين المجتمع في تركيبه من الافراد القائمين به، ويؤدي مدى الاتجاه الذي تبناه المجتمع لإتاحة فرص التعليم لأفراده الي تحديد حجم شمولية التعليم لكافة سكان المجتمع سواء في سن التعليم ام لفئات معينة منه. (إبراهيمي، 2012)

### 6.1.1.2. أبعاد استثمار رأس المال البشري:

إن المؤسسات المتميزة هي تلك التي تعظم استثماراتها في التخطيط والتدريب والتطوير لرأس المال البشري، إذ أن المنظمات تقوم بالاستثمار في رأس المال البشري لتحسين تنافسهم في الأسواق، فمهارات ومعرفة العاملين يمكن أن تحسن لزياده الكفاءة والفاعلية. (Myersetal,2004) لذلك وضعت كثير من المنظمات إستثمارات ضخمة في التكنولوجيا الحديثة.

وفي مجال الأبحاث والتطوير، إلا أنها تجاهلت أكثر العوامل أهمية في تحقيق الميزة التنافسية وهو العنصر البشري فهو قوة العمل التي تتسم بالوفاء والالتزام والعصر الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة، فضعف الاستثمار في تنمية العنصر البشري يجعل المنظمات في خطر. (Cuhas & Dodd:2007).

ويرى كل من (مركز البحوث والدراسات بالرياض، 2007) و(إبراهيمي، 2012) أن هناك خمسة أبعاد للاستثمار رأس المال البشري وهي كالتالي:

1- **البعد الإقتصادي:** عن طريق الموارد البشرية المؤهلة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التطور الملحوظ للدولة، ويوفر احتياجات أفرادها فضلاً عن أن الفرد المؤهل علمياً وتدريبياً ومعلوماتياً يكون لديه الفرصة الأكبر للعمل كفرد منتج، يحقق قيمة مضافة تسهم بدورها في التنمية الاقتصادية (إبراهيمي، 2012).

2- **البعد الثقافي:** ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضرية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وازياد الوعي الثقافي وتمسكه بعقائده الدينية والوطنية والتراث الثقافي،

ولذلك هذا البعد له دور أساسي في عملية الاستثمار البشري، وغياب هذا العامل المهم يعد عائقاً لعملية الاستثمار (مركز البحوث والدراسات في الرياض، 2007).

3- **البعد التكنولوجي:** يوفر التعليم الكوادر العلمية القادر على البحث والاختراع والابتكار والتطوير بما يسهم في إحداث التنقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم المعرفي في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة التي تدعم المنظمات بموارد بشرية متعلمة تساعد على إعطاء مستوى أداء عال (Myersetal، 2004).

4- **البعد الاجتماعي:** إن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على فهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية فضلاً عن تأثيره الملموس في شعور الانسان بتقدير الذات وانعدام هذا العنصر المهم قد يوقف عملية التطوير (Cunhas، 2001).

5- **البعد الامني:** تؤدي العناية بالتعليم والتدريب الي تخفيض نسبة البطالة والتي تنخفض مع ارتفاع مستوى التعليم والتدريب بما يساعد في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع فضلاً عن قناعه الأفراد بضرورة وجود هذا الاستقرار والذي يساعد في عملية الاستثمار البشري (ابراهيم، 2012).

### 7.1.1.2. رأس المال الهيكلي:

#### 1- مفهوم رأس المال الهيكلي:

هو يعنى القدرة التنظيمية للمنظمة لإنجاز عملها، وتشمل نظم المعلومات، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، وسمعة المؤسسة، والعلامات التجارية، ومقاييس الجودة المراعية لحاجات المستفيدين. (شعبان، 2011 نقلاً عن، Malzan 2005)، ويعتبر رأس المال الفكري هو المكون الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الفكري، وهو يمثل القيم السائدة في المنظمة، ولقد أكد (McEloroy) أن رأس المال الهيكلي هو تلك الأشياء التي تعزز رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم ويذهبون لبيوتهم (ياسين، 2007 نقلاً عن 2002 McEloroy) وأن رأس المال الهيكلي يشمل القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من إتمام مهامها حيث تشتمل على الإجراءات، والهيكل التنظيمي وأنظمة المعلومات وقواعد البيانات، ودليل إجراءات العمل للوظائف والعلامة التجارية وشبكة الاتصالات، وحقوق الملكية الفكرية (أبو لبة، 2018 نقلاً عن، Malzan، 2005).

وكذلك يرى Esmail & Mehran (2014) أن رأس المال الهيكلي يساعد في تكوين ثقافة قوية وداعمة للموظفين لتساعدهم على العمل بأمان وتحقيق أداء أفضل واكتساب الخبرات العالية، ويمكن اعتبار بأن رأس المال الهيكلي هو جزءاً من رأس المال البشري لأنهما معاً تشكلان بنية المنظمة.

أما من وجهة نظر (Grantham) فقد أشار إلى مفهوم رأس المال الهيكلي وقال بأنه كل ما يدعم العاملين في أداء مهامهم، وأنه مجموعة الهياكل والإستراتيجيات والإجراءات والنظم التي من خلالها تتمكن المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات إلى العملاء بالإضافة إلى انه يعزز من قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة (الفضل، 2009).

أما نجم (2007) فقد قام بتعريف رأس المال الفكري بأنه هو الذي يصنع الوجود المادي للمنظمة. وهو ما لا يمكن نقله إلى البيت او على أي مكان آخر خارج المنظمة والهياكل التنظيمية ويضم كذلك المعلومات والبيانات وثقافة المنظمة والهياكل التنظيمية والعمليات (عبيدات، 2003)، وهو هو كل ما يدعم العاملين في أداء أعمالهم في المنظمة متمثلاً بالبنية التحتية للعاملين وكذلك يشمل البناء والأجزاء المادية للحاسوب والعلامات التجارية وكل ما يخص البرمجيات ويشمل أيضا البنية غير الملموسة مثل تاريخ المنشأة وثقافتها. (عطية، 2008).

## 2- مكونات أو مؤشرات رأس المال الهيكلي ما يلي: (السعيد، 2008)

- 1- **الهيكل التنظيمي:** ويشمل وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية ومدى فعالية نظام الرقابة بالمنظمة.
- 2- **الثقافة العامة:** وتشمل طرق بناء ثقافة المنظمة، وتوافق الأفراد مع تطورات المنظمة .
- 3- **التعلم التنظيمي:** وتشمل إعداد مخزون تعليمي للمنظمة ومدى استخدامه، وإعداد شبكة معلومات داخلية.
- 4- **نظام المعلومات:** ويشمل تقديم الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، وأيضا مدى المشاركة في المعرفة، ومدى توفير البيانات، والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة.
- 5- **العمليات:** وتتضمن آجال عمليات الأعمال، والأنشطة المختلفة، ودرجة جودة المنتج، إضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.

## 3- رأس مال العملاء أو العلاقات أو الزبوني:

يُعرف بأنه هو العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل المجتمع وخارجه وبين المؤسسات وجمعيات العمل مع بعضها البعض وتساهم هذه العلاقات في بناء المجتمع ومؤسساته (سالم، 2015)، ويعرف قاموس الأعمال رأس المال العلاقتي: بأنه علاقة المنظمة مع العملاء والتي ستعكس على المنظمة من خلال إظهار الولاء للمنظمة والإقبال على منتجاتها وخدماتها وأيضاً هناك من عرفه بأنه العلاقات التي تقيمها المنظمة مع عملائها الذين تخدمهم وهو العلاقات المستمرة مع العملاء او المنظمات التي تتبع لها (أبو الجدائل، 2012).

وأشارت عباس (2004) إلى أن رأس مال العلاقات (الزبائني) ويكون على مستويين داخلياً وخارجياً، إذ تتحقق قيمة المنظمة وفقاً لعلاقتها بزبائنها، على المستوى الداخلي (مواردها البشرية) أو خارجياً (المستفيدين من الخدمات والسلع)، فولاء العملاء ورضاهم يعد مؤشراً إيجابياً قوياً على أن المنظمة قادرة على إشباع حاجاتهم، ومن جهة أخرى إن الحفاظ على رأس مال العلاقات يتطلب جهوداً كثيرة من قبل إدارة المنظمة لتحفيز وتطوير الموارد البشرية لديها.

ويقصد به العلاقات التي تقيّمها المنظمة مع زبائنها من خلال زيادة رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة وضمان ولائهم، من خلال الاستماع إلى الشكاوى والاهتمام بالمقترحات، وإيجاد الحلول المناسبة في أسرع وقت، ومشاركته في نشاطاتها وأعمالها أو إقامة علاقات تعاونية متينة. (عبيد، 2000).

وأيضاً عرف مزريق وقوشيح (2011) أن رأس مال العلاقات هو ما يتمثل برضا الزبون من خلال تلبية كل احتياجاته، ومدى إعتزازهم بالتعامل مع المنظمة والقدرة على الاحتفاظ بالزبائن لديها لأطول فترة ممكنة، وتمكين العملاء من خلال الاستماع إلى المقترحات والأخذ بها عند التخطيط لمنتجات جديدة، وبين جاد الرب (2006) عن كيفية استثمار العلاقات بين المنظمات والعملاء وذلك من خلال الاحتفاظ بهم عن طريق التسويق الشخصي وتعظيم ولاء العملاء للمنظمة وهذا سيؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة.

#### 4- مكونات رأس مال العلاقات (رأس مال الزبون): ويتكون من: (السعيد، 2008)

1- المقدرات التسويقية الأساسية: مثل استعمال قاعدة بيانات العملاء، توفير المقدرات الهامة لاحتياجات العملاء، والقدرة على تحديد متطلبات العملاء .

2- كثافة السوق: وتشمل الحصة السوقية للمنظمة والسوق المحتملة، الوحدات التي تم تصريفها إلى عدد العملاء والعائد المتحقق لكل عميل، وأيضاً الاسم التجاري للمنظمة وسمعتها والعلامة التجارية.

3- مؤشرات ولاء العملاء: وذلك من خلال رضا العملاء أو شكاويهم، ومتوسط دوران العملاء وحجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء.

وترى الباحثة ان راس المال البشري ورأس المال العلاقات وراس المال الهيكل هي المكونات الأكثر اتفاقاً بين الباحثين ويسهم رأس المال الفكري بأبعاده المتنوعة رأس المال البشري، رأس مال الهيكل، رأس مال العلاقات في بناء البراعة التنظيمية من خلال تيسير الأداء المستمر والمتوازن



لأنشطة الاستغلال والاستكشاف حيث تستثمر المنظمات الناجحة رأس المال الفكري لضمان كفاءة الموظفين دائماً للقيام بأنشطة الاستغلال والاستكشاف على أفضل وجه.

### 8.1.1.2. أدوار رأس المال الفكري"

يرى معظم الأشخاص ان دور رأس المال الفكري هو جمع الإيرادات فقط بينما أن المنظمات تقوم بتحديد مجال لتحصيل القيمة من راس مالها الفكري وبالتالي فان هناك ادوار يمكن توظيفها مثل (العنزي، وصالح، 2009) و(همشري، 2013)

أولاً: الأدوار الدفاعية. وتشمل الممارسات التالية:

- 1- حماية الخدمات والمنتجات المتولدة من خلال إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة
- 2- تشجيع ممارسة حرية الإبداع والتصميم.
- 3- تجنب الشكاوى ورفع الدعاوى وتخفيف الصراعات.

ثانياً: الأدوار الهجومية: ويقصد بها توليد العائد عن طريق: (Harrison & Sullivan، 2000)

- 1- ايجاد آليات للنفاذ إلى الأسواق الجديدة .
- 2- صياغة استراتيجيات تعوق دخول المنافسين الجدد.
- 3- الخدمات والمنتجات الحاصلة عن إبداعات رأس المال الفكري.
- 4- ايجاد بعض الوسائل لاختراق تكنولوجيا المنافسين .
- 5- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.

وبالامكان انتقال رأس المال الفكري من الدور الهجومي إلى الدور الدفاعي والعكس صحيح ويكون هذا الانتقال بناء على دراسة سابقة وليس انتقالاً عشوائياً، وكتبت الباحثة هذه الآراء للمعرفة فقط وترى الباحثة ان جمعية الهلال الأحمر غير معنية بمثل تلك الأدوار لأنه جمعية خدماتية غير ربحية ولن يؤثر ذلك على الإدارة الداخلية بشكل جوهري.

ومن هنا تخلص الباحثة إلى أن رأس المال الفكري يلعب العديد من الأدوار التي تهدف إلى حماية كافة الأصول والموجودات الفكرية وابتكار أساليب وآليات جديدة في المؤسسات الاقتصادية والتجارية المختلفة ويمكن القول إن هذه الأدوار من شأنها الرقي بمستوى أداء المؤسسات بشكل عام.

### 9.1.1.2. أهمية رأس المال الفكري:

إن أي منظمة أو مؤسسة يمكن أن تجني ما تجنيه من فوائد وأرباح من خلال اهتمامها برأس المال الفكري حيث يعتبر أكثر أهمية من رأس المال المادي باعتباره الموجه الأساسي في توجيه وتوظيف الموارد الأخرى للمؤسسة وأنه السلاح الأقوى للتنافس مع المؤسسات الأخرى إذ تسعى قدماً إدارة هذه المؤسسات إلي زيادة الإنتاج في العمل المعرفي (حسين، 2008).

وذكر طالب والعبادي (2008) أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:

- 1- يعتبر رأس المال الفكري مستقبل المنظمات التي تسعى للنجاح، إذ يتمثل في الكفاءات الفردية في المنظمة وامتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات.
- 2- إن المعرفة المقدمة في رأس المال الفكري فريدة وغير متاحة وتقدم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لها.
- 3- يعد رأس المال الفكري مصدر جوهري للميزة التنافسية فالمنظمات تتنافس على أساس المعرفة والميزة للمعلومات وبذلك يعد رأس المال الفكري مسئولاً عن عملية تحويل مورد ومعرفة متميزة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية في السوق
- 4- يعتبر رأس المال الفكري سلاح قوي للمنظمة في عالمنا هذا وذلك بسبب إن الموجودات الفكرية تمثل القوة الحصينة التي تضمن بقاء المنظمة.
- 5- يعتبر وجود رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، نتيجة ما تقدمه هذه الرؤوس في معرفة مفيدة وقدرة المنظمة تلك على استثمار تلك المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.

ويرى حسن (2005) أن أهمية رأس المال الفكري تتمثل في النقاط التالية:

- 1- **الميزة التنافسية** وذلك لتمييز خدماتها وسلعها التي تنتجها عن غيرها من المؤسسات والمنظمات المنافسة مما يجعل المستفيدين يقبلون على التعامل والاستفادة من الخدمات ومن أمثلة الميزة التنافسية، انخفاض التكاليف وارتفاع جودة الخدمات والسلع والأفكار والمرونة.
- 2- **الثروة الكبيرة**: وهنا تظهر الأهمية البالغة لرأس المال الفكري كونه مصدراً لزيادة الثروة بالمنظمة.

ويشير الهاللي (2011) إلى أن معظم الدول المتقدمة والمنظمات وحتى الأفراد أصبحوا يركزون على الاستثمار في رأس المال الفكري حيث ينظر إليه على أنه مورد اقتصادي مهم ويفوق في أهميته كل من رأس المال النقدي والمادي في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة ورفع القدرة

التنافسية التي تمكن المنظمة من التميز في عصر يتسم بالعولمة والتطورات التكنولوجية المعاصرة.

وإن الحرص على رأس المال الفكري يقود إلى تحقيق فوائد للمنظمة كزيادة القدرة الإبداعية وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة وتحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية نتيجة تقديم منتجات متطورة وبالوقت المناسب وتقليل الفترة الزمنية للأزمة لابتكار منتجات جديدة. (المعاني والصالح، 2011)

مع التأكيد على أهمية النقاط السابقة بالنسبة لأهمية موضوع رأس المال الفكري إلا أن رأس المال الفكري ربما يعتبر استراتيجية مهمة جداً لاستثمار الفئة المتميزة في المجتمع من حيث المعارف والكفاءات والمهارات من جهة، والامكانيات المتوفرة او التي توفرها المنظمات من جهة اخرى، ومن هذا المنطلق جاء التركيز على رأس المال الفكري باعتباره استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة التي تساعد في تعظيم قيمة المنظمات والاهتمام بمقدراتها وبالتالي نهضة المجتمع وتشجيع الاهتمام بأصحاب العقول المفكرة والمبدعين في أعمالهم (هيجان، 2007)

وترى الباحثة ان أهمية الكبيرة لرأس المال الفكري كونه السلاح الأقوى للتنافس بين المؤسسات وهو أيضا بمثابة حصانة ومصدر قوة للمؤسسة سواء داخلياً او خارجياً كما وترى أن ولاء العملاء وبراءات الاختراع والعلامات التجارية الي تحصل عليها المؤسسات تمثل أعلى الموجودات قيمة وترى الباحثة إن أهمية رأس المال الفكري تظهر من خلال ما توليه المؤسسات والمنظمات الكبرى من أهمية حيث يعتبر من أهم عوامل النجاح والتميز وعلى المؤسسات أن تستثمر رؤوس الأموال الفكرية لضمان استمراريتها وتحقيق أعلى درجات التقدم والمحافظة علي المكانة الرفيعة للمؤسسة في ظل عالم التنافس المستمر.

وتأكيداً على الأهمية الواضحة لرأس المال الفكري نورد بعض الإحصائيات التي تبين هذه الأهمية فيما يلي:

1- في استطلاع قامت به شركة CICA تبين أن رؤساء أكبر 500 شركة أمريكية و300 شركة كندية يعتقدون بأن الأصول غير المحسوسة الممثلة في رأس المال الفكري مثل والخبرة والمعرفة التي تمتلكها الشركة هي العامل الاساسي للنجاح في عصرنا الحالي، وأن نسبة القيمة الدفترية للأصول الثابتة إلى القيمة السوقية للعديد من المنظمات انخفضت من 58 % في عام 1991 إلى 32 % في عام 2000. (Dzinkowski, 2000)

2- شركة ميكروسوفت يتبين من خلال تحليل القوائم المالية لها أن القيمة السوقية وصلت سنة 2000 إلى 5.85 بليون دولار و القيمة الدفترية 3.9 بليون دولار فقط، الأمر الذي يعكس زيادة أهمية وقيمة رأس المال الفكري لهذه المنظمة. (العنزي، 2009)

3- عند دراسة الوضع المالي لشركة IBM اتضح أن القيمة السوقية لها عام 2000 هي 7.70 بليون دولار، والقيمة الدفترية 7.16 بليون دولار، وكان الفرق بين القيمتين يرجع على رأس المال الفكري للمنظمة (Prusak & Cohen, 2001).

مما سبق يمكن أن تستخلص الدور الاستراتيجي الذي يلعبه رأس المال الفكري في تعظيم قيمة المنظمة، فهو أرقى الموجودات قيمة وله قوة التأثير والتغيير على كل نشاطات المنظمة، زيادة على ذلك يعتبر دعامة أساسية للميزة التنافسية للمنظمة وسببا في تحقيق الكفاءة التنظيمية، وتعزيز ولاء العملاء.

#### 10.1.1.2. خصائص رأس المال الفكري:

يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص الآتية: (مصطفى، 2014)

- 1- يعمل رأس المال الفكري ضمن هياكل تنظيمية مرنة.
- 2- يتميز العاملون الذين يمثلون رأس المال الفكري بامتلاكهم للمهارات والخبرات المتنوعة والمثمرة.
- 3- من سماته أيضا الاستقلالية التامة في العمل والفكر.
- 4- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الاستراتيجية ولكن بنسب مختلفة.
- 5- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتميز باللامركزية في اتخاذ القرارات.
- 6- يتسم رأس المال الفكري بالانفتاح على الخبرة من خلال السعر المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.
- 7- يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في المنظمات التي يسودها المناخ غير الرسمي.
- 8- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح ماهرة.
- 9- يتميز رأس المال الفكري بالسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي تكون أحيانا غير مألوف.
- 10- تبرز أهمية رأس المال الفكري عند التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر أرضاً خصبة لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.

ومن خلال ما سبق عرضه لخصائص رأس المال الفكري يتبين لما أن تحقق السمات والخصائص السابقة برأس المال الفكري أصبح حاجة ملحة وضرورية لتمييز أي منظمة على اختلاف الثقافة والأهداف والمنتجات والخدمات وأصبح كذلك نوفرها يمثل ضماناً حقيقياً لاستمرار المؤسسة في عالم المنافسة والأعمال.

كما يمكن عرض خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي: (الشربيني، 2011)

### 1- الخصائص التنظيمية (Organisational) وترتبط ببيئة المنظمة التي تتضمن:

- أ- البعد عن المركزية الإدارية قدر المستطاع .
  - ب- وجود رأس المال الفكري في جميع مستويات الإدارة الاستراتيجية.
  - ت- مرونة هياكل المنظمة لضمان التجديد من خلال أفرادها.
- 2- الخصائص السلوكية والشخصية: وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، ومن خصائصه:

- أ- يميل رأس المال الفكري على تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة التي تتسم بالغموض .
- ب- الاستفادة من خبرات الآخرين، ومبادراته بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة (الانفتاح على الخبرة).

### 3- الخصائص المهنية (Professional) وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:

- أ- امتلاك العديد من أصحاب الخبرات المتراكمة والمهارات المهنية بحيث يُصعب استبدالهم.
- ب- امتلاك درجة تعلم تنظيمي عالية .

#### 11.1.1.2. متطلبات بناء رأس المال الفكري:

هناك عدة شروط لا بد من توافرها لبناء رأس المال الفكري وتتمثل هذه الشروط فيما يلي: (العامري، 2004)

- 1- إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المنظمات، وتكون قادرة من ناحية مادية وبشرية على الاستفادة من المعارف المتوفرة لديها.
- 2- إنشاء إطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.

3- على المنظمة أن تحسن إدارة مواردها البشري المعرفي الموجود لديها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة.

4- على المنظمة أن تركز على العناصر الجوهرية وتستثمرها بشكل جيد والتمثلة في رأس مالها الفكري، وأن الأصول الفكرية ومكوناتها المعرفية التي تمتلكها تختلف عن غيرها من المنظمات.

5- ضرورة التعاون بين الجامعات ومحيط الأعمال ومراكز البحث العلمي من أجل تكوين المعارف والحصول عليها والاستفادة منها.

ومن هنا يظهر لدى الباحثة أن مداخل رأس المال الفكري لها دور هام، فهي تهدف إلى حماية كافة الأصول والموجودات الفكرية وابتكار أساليب وآليات جديدة في المؤسسات الاقتصادية والتجارية المختلفة ويمكن القول أن هذه المداخل من شأنها الرقي بمستوى أداء المؤسسات بشكل عام.

#### 12.1.1.2. مقاييس رأس المال الفكري:

أدى ظهور العولمة وسيطرة تكنولوجيا المعلومات وزيادة حدة المنافسة إلي صعوبة تحديد قيمة الموجودات في المؤسسة وكما نعلم أن منظمات إقتصاد المعرفة تعتمد على رأس المال الفكري، فإن نجاحها أو فشلها يتوقف على حسن إدارة هذه الأصول الفكرية وعلى قيمة هذه الأصول ويعتبر قياس رأس المال الفكري بمثابة أكبر تحدي تواجه إدارة المعرفة ولذلك سنتناول أساليب وطرق القياس لرأس المال الفكري حيث يمكن إبراز المحاولات الكثيرة المبذولة لقياس رأس المال الفكري وهي (Dalkir, 2017):

1- أن تلك المحاولات الجارية التي تعبر عن الحاجة الحقيقية لقياس وتقييم رأس المال الفكري لدى الكثير من المؤسسات التي تزيد من استثماراتها في مشاريع إدارة المعرفة وتطويرها.

2- أن هذه المحاولات يمكن اعتبارها خطوات هامة وموضوعية وعملية لتطوير المنهجية العملية الخاصة لقياس وتقييم رأس المال الفكري.

3- أن هذه المحاولات تواجه إعتراضات كثيرة بشأن قدرتها على التصدي لمشكلة تحديد المعايير والمؤشرات المساعدة لقياس المعرفة.

4- هناك الكثير من النماذج التي تم عرضها من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري والتي تتسم بالعديد من المؤشرات التي اقترحها أصحاب الشأن ما يعقد التطبيق وخاصة في مجال استخدامها كالنماذج الرياضية.

ومن أهم مؤشرات قياس رأس المال البشري فقد أورد (Edvinssonand & Malone) ما يلي:

- 1- قدرات العاملين: وتتمثل في قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة وكفاءة عمليات تدريب العاملين وقدرة التعلم لدي العاملين والقيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة.
- 2- إبداع العاملين: حيث يظهر ابداعهم من خلال قدراتهم الابتكارية والدخل المتحقق من هذه الأفكار الريادية للعاملين.
- 3- اتجاهات العاملين: خاصة في قياس مدى رضا العاملين ومعدل دوران العمل ومتوسط خدمة العاملين ومعدل دوران العمل ومتوسط خدمة العاملين بالمؤسسة وتطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة.

أما عمرو وآخرون (2011) فقد أشاروا إلي أن هناك الكثير من المؤسسات التي لا زالت تقييم أصولها بالطريقة القديمة المستخدمة لتقييم الأصول المادية وهذا ما أشارت اليه أيضا جمعية المحاسبين الإداريين الكنديين ولذلك فقد قدمت الجمعية دراسة لقياس وتقييم رأس المال الفكري لدى المؤسسات والشركات ومن هذه المؤشرات.

- 1- عدد الزبائن الجدد
- 2- عدد المنتجات الجديدة
- 3- دليل الإنتاجية
- 4- نسبة النجاح مقاسة بالقيمة النقدية
- 5- مؤشرات النوعية التقليدية
- 6- نسبة الزيادة في زبائن الأعمال
- 7- الأيزو ومستوى رضا الزبون

### 13.1.1.2. الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري:

وقد ذكر البحيصي (2007) بأن هناك صعوبات يواجهها رأس المال الفكري علي مستوي الوطن العربي وهذه بعض منها:

- 1- صعوبات تتمثل في استخدام جهاز الحاسوب.
- 2- صعوبات في تشغيل الأدوات والمعدات.
- 3- صعوبات في اللغة الأجنبية وترجمتها.
- 4- الفجوة بين المهنة والمؤهل العلمي.

أما حمادة (2010) فرأي أن الصعوبات أن يواجهها رأس المال الفكري في فلسطين تتمثل في:

- 1- عدم وجود سيادة كاملة على الموارد والأرض وعلى طرق الاتصال سواء داخليا أو خارجيا
- 2- الاعتماد شبه الكامل على المساعدات الدولية التي تمويلها البرامج التمويلية.
- 3- سياسة الحصار الإسرائيلي والقيود والصهيونية.
- 4- الأوضاع السياسية غير المستقرة وغموض المستقبل السياسي.
- 5- قصور البناء المؤسسي والإداري المناسب لعملية التخطيط التنموي لرأس المال الفكري.
- 6- عدم وجود منهاج فلسطيني خاص في قطاع التعليم.
- 7- سياسات التجهيل التي تتبعها دولة الاحتلال تجاه الشعب الفلسطيني.
- 8- السعي الدائم للشباب للهجرة للخارج.
- 9- الانقسام الفلسطيني وما نتج عنه من عواقب وخيمة في كل المجالات.

وترى الباحثة أن رأس المال الفكري يواجه الكثير من الصعوبات سواء على المستوى العربي والوطني حيث تنحصر الصعوبات على المستوى العربي في صعوبة التعامل مع اللغات الأجنبية وصعوبة التكيف مع التطور التكنولوجي كذلك من ضمن الصعوبات الفجوة التعليمية الكبيرة بين النظري والعملي والاحتلال الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني.

#### 14.1.1.2. تنمية رأس المال الفكري:

إن موضوع إدارة رأس المال الفكري أصبح من المواضيع البارزة، وأصبحت أحد البنود الثابتة في أجنداث أعمال المنظمات المعاصرة وبناء على ذلك فإن إنشاء قاعدة فكرية تعد من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات الحديثة، حيث أن المنظمات اليوم تحتاج إلى عمال معارف ومهارات فريدة، والذين لديهم القدرة على الابتكار والفوز في المستقبل المجهول وهذا يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، وفي الحقيقة أنه الخيار الأمثل للارتقاء بالمنظمة إلى أعلى المستويات (عمر ومعمر، 2011).

وفيما يلي أهم الطرق التي تساعد في بناء وتنمية رأس المال الفكري في المنظمات وهي (العززي، وصالح، 2009)



## 1- الاستقطاب الفعال والسليم:

ويعني تحديد مصادر استقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار افضل المرشحين الملائمين للوظائف في المنظمة، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين: استقطاب داخلي واستقطاب خارجي.

## 2- المهارة والمعرفة:

إذ تحتاج المنظمات إلى أصحاب المعارف والمهارات، فهم بمثابة مخزون ضخم من المعارف والخبرات المهارات المتنوعة، وبالتالي يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، وأن تطوير الامكانيات بتشجيع التجديد والابتكار وممارسة العلاقات التكاملية لبناء أساس قوي من الموجودات الفكرية يجعل بالإمكان بناء قاعدة متينة من الموجودات الفكرية.( سعد الله، 2007)

## 3- المحافظة على المورد البشري الموجود:

إن المورد البشري أصل من أصول المنظمة تحتاج إلى رعاية تكفل المحافظة على المهارات والخبرات الضرورية والقدرات لتحقيق اهدافها، وهناك نشاطات يمكن الاهتمام بها من قبل المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها كالتدريب والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية وهناك بعض الوسائل التي يمكن من خلالها ان تحافظ المنظمة على رأس مالها الفكري منها تعزيز الحافز المادي والمعنوي وتعزيز التميز التنظيمي، والتصدي للتقادم الوظيفي(يوسف، 2005).

## 4- الاهتمام بالمستفيدين:

يعتبر المستفيدين محور اهتمام عمل أي منظمة إنتاجية كانت أم خدمية، ويعد رضا المستفيدين من أهم المؤشرات التي تساعد في تقييم أداء المنظمة، ولذلك على المنظمة ان تسعى جاهدة لتلبية احتياجات الزبائن.

## 5- التدريب والتعليم:

يعتبر التعليم والتدريب نشاطان مهمان تركز عليه اغلب المنظمات المعاصرة، بحيث يمكن للمتدربين من كسب المهارة والخبرة ويمتلكون المعرفة، وبالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات لتعديل بعض سلوكياتهم وفهم طبيعة المهام الموكلة للأفراد العاملين وبما يعزز من قدراتهم ومهاراتهم، وعليه فإن تطوير الافراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له

ثماره المستقبلية المشرفة، فالتطوير يزيد من الحصيلة المعرفية للعاملين سواء في الوقت الحالي او في المستقبل، في حين أن التدريب يعمل على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها من رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.

ومما سبق ترى الباحثة بأن تنمية وبناء رأس المال الفكري له دور حقيقي وبارز في الارتقاء والنهوض بالمنظمة ولا بد من الاستثمار الامثل لرأس مالها الفكري والاهتمام بقدرات ومهارات العاملين لدى المنظمة وتعزيز الدور الهام للتعاون مع كل الجهات ذات العلاقة بالمنظمة.

## 2.1.2. المبحث الثاني: البراعة التنظيمية:

### تمهيد

تسعى المنظمات دائماً إلى تحقيق النمو والتحسين المستمر والربحية لديها، ولكي تحافظ على مكانتها في بيئة سوق العمل عليها أن تستثمر كل ما هو لديها من إمكانيات حالية، ومحاولة الكشف عن فرص جديدة لضمان تحقيق الأهداف التي رسمتها مسبقاً، فالبراعة في العمل من شأنها أن تحسن من كفاءة الأداء وتوقع ما يمكن أن يحدث مستقبلاً، وكذلك الحد من الأزمات التي من شأنها أن تؤثر سلباً على المنظمة بشكل عام.

في ظل بيئة تتسم بالغموض والتعقيد، يعتمد بقاء المنظمات ونجاحها في الأمد البعيد على القدرة على الانخراط في أنشطة الاستثمار لاستمرار نجاحها في الوقت الحاضر والمشاركة الكافية في أنشطة الاستكشاف لضمان البقاء في المستقبل (Levinthal & March, 1993) فالمنظمة المتميزة هي تلك المنظمات التي تكون بارعة في إدارة متطلبات أعمالها اليومية في ذات الوقت الذي تستطيع تكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بها، بمعنى أن تكون قادرة على التوفيق بين التوترات والمطالب المتضاربة معاً، وقد تم اقتراح مفهوم البراعة كحل للتغلب على هذه المعضلة، وأن المنظمة الناجحة هي التي تتفوق على المنظمات صاحبة النهج والأسلوب الواحد، وان القدرة على التكيف مع التحولات المستمرة في الوقت المناسب ليست مفيدة فقط ، ضرورية أيضاً. (Tempelaar,2010)

### 1.2.1.2. مفهوم البراعة التنظيمية:

لقد تناول العديد من الباحثين والمختصين البراعة التنظيمية فقد عرفها (Jansen, Tempelaar, Bosch & Volberda, 2009) بسعي المنظمة المتزامن لتحقيق الاستكشاف والاستغلال، وهي الأسلوب الذي تتخذه المنظمة في المنافسة في اتجاهين وهما استثمار الأعمال الحالية واستكشاف فرص جديدة (Caotiat, 2011). ويرى (Yigit (2013) بقدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف معاً، ويشير (Andriopoulos & Lewis (2009) أن المنظمات البارعة هي المتفوقة في استغلال المنتجات الحالية لتمكين الابتكار الإضافي، واستكشاف فرص جديدة لتعزيز ابتكارات أكثر جذرية، ويعرفها عويس (2015) قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة، بالشكل الذي يحقق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة، والسوق وظروف المنافسة.

## 2.2.1.2. أبعاد البراعة التنظيمية:

### 1- الاستغلال:

إن البراعة التنظيمية تعني السعي في نفس الوقت لاستغلال الإمكانيات الحالية واكتشاف موارد جديدة أي التوازن بين العمليات التي تركز على استغلال الشركة لوضعها التنافسية والاستكشافي الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل، وأن التوجهين ضروريان للنجاح في عالم التنافس التي تواجه المؤسسات وبالتالي فإن الاحتياج لإدارة ديناميكية يمكنها الانتقال من وضع الوقاية وهذا يعني أن تحافظ على الوضع الحالي إلي وضع متغير وأن تحرك عمداً لما وراء الوضع الحالي وبالتالي فإن الاستغلال، يمثل الكفاءة والاختيار والتنفيذ من خلال التركيز علي الأعمال القائمة في المجالات الحالية بينما الاستكشاف يهتم بالبحث والنيقوب وبالتالي فإن الأنشطة الجديدة في المجالات المستحدثة ينبغي التركيز عليها (Carmeli & Halei, 2009) ويشير الاستغلال الي التعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي والتجديد وإعادة استخدام الإجراءات القائمة والتحسين التجريبي ( Yigit, 2013) ويعرف على أنه الاستخدام المعرفي القائم دون أي تعلم إضافي (Turner, 2011) ويشير أيضا إلي الاستفادة المستمرة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي بما تمتلكه المنظمات بشكل فعلي ( Bot & Renaud, 2012).

وإن الاستغلال هو التركيز الاستراتيجي على ما يحتاجه الزبائن في الوقت الحالي ويتطلب التفكير المتقارب من الجمهور والكفاءة للاستفادة من القدرات الحالية والتحسين المستمر لعروض المنتجات والخدمات (Andriopoulos & Lewis 2009)، وذكر محمد واخرون (2014) بأن الاستغلال يشمل استغلال الموارد الحالية واشباع حاجات الزبائن الحاليين والأسواق الحالية وتحسين المنتجات الحالية.

ويشير (الجبوري، 2011) إلي أن الاستغلال الأمثل للفرص يتمثل في قدرة المؤسسة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب حيث تصمم تلك الأنشطة لتلبية احتياجات العملاء في السوق كذلك في زيادة المهارات والمعرفة وتوسيع الخدمات والمنتجات وتوسيع قنوات التوزيع، وقد أشار(حمود والشيخ، 2010) إلى أن الاستغلال الأمثل للفرص يشتمل على كل الفرص الموجودة في بيئة العمل والتي بها احتمالات الحصول على ميزة تنافسية والنمو المستمر وهناك بعض الفرص التي بإمكان المؤسسة أن تستغلها مثل

1- التوسع في السوق من خلال سلع وخدمات موجودة أو جديدة وذلك بطرحها في السوق.

2- وجود زبائن جدد

3- التنوع المستمر في السلع والخدمات

4- التقنيات الجديدة التي من شأنها أن تزيد من جودة المنتج وترفع إنتاجيته.

## 2- الاستكشاف:

هو ما يرتبط بالابتكارات ومن تقديم نماذج جديدة وتطوير قنوات جديدة والتي تم تصميمها بناء على متطلبات الزبائن أو الأسواق الحالية (Mei, 2014). ويتمحور الاستكشاف حول الحاجة الي التغيير والفرص المتاحة في تغييرات السوق والحالة التنافسية والعملاء والمستخدمين والبيئة والرأي العام وتجريب حلول جديدة استناداً إلي هذه الفرص (Apilo, 210). ويشير ( Alegre & Chiva 2009) إلي أن على المؤسسة السعي وراء الفرص الجديدة والارتباط بها من خلال العرض والطلب وتباينهما. وأن جوهر الاستكشاف هو التجريب مع بدائل جديدة عوائدها غير مؤكدة وبعيدة المدى وذلك من خلال أنشطة البحث والمخاطرة والتباين والمرونة والمناورة والإبداع والاكتشاف (March, 1991)،

وظهر هناك فرق بين العمل والنتائج أو الربح من النشاط، فالأنشطة الاستثمارية تؤدي غالباً إلي تحقيق الأرباح للمؤسسة في فترة وجيزة بينما الأنشطة الاستكشافية تكون مريحة ومربحة على المدى الطويل (Johansson & Trens, 2013)، وبالرغم من أن الاستثمار والاستكشاف مهمان للمؤسسة وأن المؤسسة ترغب دائماً في متابعة كلاهما في الوقت نفسه، إلا أن ذلك يمكن أن يكون صعباً ويؤدي الي مجموعة من التحديات وأول هذه التحديات يتعلق بطبيعة كل من هذين النشاطين وثاني التحديات أن الضغوط التنافسية تدفع أحياناً المؤسسة على تفضيل نشاط على آخر. إذ عادة يكون التركيز على الاستثمار أكثر من الاستكشاف كونه قصير الأجل وثالث هذه التحديات هو أن العمليات والهياكل التي تعزز الاستكشاف لا تسهل الاستثمار دائماً (Carroll, 2012).

كما إن الاستكشاف يرتبط بالابتكارات التي صممت لتحقيق حاجات العملاء ومتطلبات السوق الحالية (Meli, 2014) وهذه الابتكارات تقدم نماذج جديدة وتخلق أسواق جديدة وتطور من قنوات توزيعها (Preda, 2014)، كما أن أنشطة الاستكشاف تتضمن التحول إلي مسمى تكنولوجي مختلف، إلي جانب تبني الابتكارات الجذرية (Benner & Jushman, 2003).

وقد ذكر Pai(2007) أن البحث عن الفرص الجديدة يتمثل بقدرة المؤسسة على اقتناص الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف مع أحوال الأسواق المتقلبة.

وعليه ترى الباحثة أن البراعة التنظيمية تتمثل بما هو موجود من موارد حالية وما يمكن استكشافه من فرص جديدة واستغلال الفرص الاستراتيجية لتعزيز تأثير المؤسسة في البيئة السوقية التي تتميز بأنها متقلبة ومتغيرة بشكل دائم، فإكتشاف فرص جديدة يعني إنتاج منتج جديد أو تطوير عمليات أو خدمات وأن المنظمة البارعة هي التي تبحث عن الفرص في الخارج وتستغلها قبل المنظمات المنافسة لها.

### 3.2.1.2. خصائص البراعة التنظيمية:

أوضح (Bodwell & chermack, 2010) إلي أن البراعة التنظيمية لها ثلاث خصائص أساسية وهي الإدراك وإعادة التشكيل والاقتناس.

1- الإدراك يعني القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تستند على تحقيق توازن بين الرقابة المركزية واللامركزي بمعنى آخر أن المنظمات المدركة لما لديها من فرص يكون لديها آليات تطبقها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.

2- أما إعادة التشكيل فتعني قدرة المنظمة على إعادة محاذاة الأصول مع الهياكل وتشكيلها حسب التطورات السوقية، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد والأصول يمكن اعتبارها ميزة استراتيجية للمنظمة.

3- والاستغلال يعني قدرة المنظمة على اقتناص فرص جديدة لصالحها، وذلك لتعزيز العمل الاستراتيجي وهذا الأمر يكون من خلال التنسيق بين أعضاء الإدارة العليا حول النوايا الاستراتيجية وتجنب القرارات الخاطئة.

أما (Dewhurst & Navarro, 2007) فقد أشارا أن البراعة التنظيمية تتجلى في أربع سمات وهي:

- 1- مبادرة العاملين واستثمار الفرص التي تتجاوز وظائفهم مهامهم الحالية.
- 2- تشجيع العاملين بشكل كافر وذلك من خلال التصرف دون الحصول على إذن من مدراءهم.
- 3- تحفيز العاملين للمهام التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح على الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- 4- إظهار قدرة العاملين على التكيف والمواءمة لتعزيز التماسك على المستوى الفردي للمؤسسة.

أما الشروط الضرورية للبراعة التنظيمية فقد ذكر (Bryson al et, 2008) بأن هناك خمسة شروط ضرورية على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار وهي:

- 1- وضوح النية الاستراتيجية من خلال الإدارة العليا لتحديد التوجه البارح بحسب ضرورة البقاء والتأثير على المدى البعيد.
- 2- توضيح سبب تتابع الوحدات للاستثمار الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة وتعاون الوحدات فيما بينها بالشكل المطلوب.
- 3- أن تكون هناك رؤية وقيم تزيد من الارتباط العاطفي وهوية مشتركة تزود المنظمة بالثقافات المختلفة.
- 4- الإجماع ضمن الفرق العليا حول التوجهات الاستراتيجية وأهمية البراعة التنظيمية.
- 5- الفريق المتماسك ذو المواعمة والتي تكون له مرونة ودراية أكثر لإدارة مشاريع البراعة.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة بأنه يمكن وضع بعض من التعميمات ترتبط بمضمون البراعة التنظيمية مثل البحث المستمر عن الفرص والمحاولة المستمرة في اكتشاف أنشطة جديدة غير مدرجة لدى المنظمة وأيضاً تحقيق التوازن بين عمليات الاستكشاف والاستغلال.

#### 4.2.1.2. شروط نجاح البراعة التنظيمية:

ويرى (O,Reilyx & Tushman, 2011) وجود خمس شروط لنجاح البراعة وهي:

- 1- وجود هدف استراتيجي واضح يبرز وبشكل جلي وواضح أهمية كل من الاستثمار والاستكشاف.
- 2- أن توضح الرؤية والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية وذلك لمعرفة الهوية المشتركة بين الأفراد.
- 3- حصول الفريق الأقدم على وحدات إستراتيجية استثمارية واستكشافية متوازية وقادرة على التكيف مع التغيير الذي يحصل في البيئة الخارجية.
- 4- القدرة التي تمتلكها القيادة العليا لتحمل وحل التوترات.
- 5- التفريق بين الوحدات الاستثمارية والاستكشافية إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، عملية، هيكلية، أنظمة، ثقافة) خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة.

وتلاحظ الباحثة أن رأس المال الفكري وما يتمثل به من قدرات إبداعية لدى بعض العاملين يمكنهم من خلال هذه القدرات والخبرات تقديم أفكار خلاقة مبدعة واستكشاف أفكار لم يسبق الحصول عليها أو تطوير الأفكار الحالية هذا يدل على أن هناك ربط بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية.

أما الشروط الضرورية للبراعة التنظيمية، فقد ذكر (Bryson, et..al, 2008) بأن هنالك خمسة شروط ضرورية على المنظمة ان تأخذها بعين الاعتبار وهي:

- 1- يجب أن تضع الإدارة العليا بشكل واضح النية الاستراتيجية التي تبرر التوجه البارح بحسب الضرورة للبقاء والتأثير على المدى البعيد .
- 2- يجب توضيح سبب تتابع الوحدات للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة وضرورة تعاون الوحدات فيما بينها بالشكل المطلوب .
- 3- يجب أن تكون هنالك رؤية وقيم تزود الارتباط العاطفي وهوية مشتركة تزود المنظمة بالثقافات المتعددة .
- 4- الإجماع ضمن الفرق العليا حول الاستراتيجية وأهمية البراعة التنظيمية .
- 5- التفريق بين الوحدات الاستثمارية والاستكشافية فكل وحدة لها (مهام معينة، ثقافة منظمة، هيكل) خاصة بكل وحدة بحيث تنتفع من جميع الموجودات.



### 3.1.2. المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالبراءة التنظيمية:

سينتظر هذا المبحث لوصف طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والبراءة التنظيمية.

#### تمهيد:

تواجه المنظمات تغيرات كثيرة، في بيئة العمل سواء داخلياً أو خارجياً، وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة، لإحداث التغييرات اللازمة لتواكب هذه التحديات، وقد أصبح لزاماً على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى على تحقيق المزايا التنافسية، والوصول نحو تحقيق الأداء المتميز.

#### 1.3.1.2. إسهامات الاستثمار في رأس المال الفكري في بناء البراءة التنظيمية:

إن الاستثمار في رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة نظراً لإسهاماته المتميزة في المؤسسة والتي يمكن إبرازها من خلال:

#### 1- الاستثمار في رأس المال الفكري كمصدر لخلق وتوليد القيمة:

تعتمد المنظمات استراتيجيات متنوعة لخلق قيمة كبيرة لرأس المال لديها، فالمنظمات التي تجني إيرادات عالية من خلال بيعها لمنتجات مميزة وترضى العملاء تحرص على خلق منتجات ذات قوة وجودة عالية دائماً وبالتالي تسعى المنظمات على تحصيل قيمة رأس مالها الفكري من خلال الأرباح التي تجنيها من بيع منتجاتها أو من خلال المراكز الاستراتيجية كالشهرة، والسمعة القوية، وولاء العملاء. (بيصار، 2017) و(الفضل، 2009)

وقد نسمع أو نشاهد أن هناك منظمات قد تحقق أرباحاً باهظة لبيعها لمعلومات يمتلكها رأس مالها البشري، إذ تتمثل قيمة ذلك في ما تحصل عليه من أتعاب مقابل السمعة أو الشهرة أو الخدمات المقدمة للعملاء، ذلك أن طبيعة نشاطها يعد محددًا أساسياً لاستراتيجياتها، ولنوع وحجم القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس مالها الفكري. (زبير، 2009)

وهناك أدوراً لرأس المال الفكري أبرزها أدواراً دفاعية وأدوراً هجومية، فالأدوار الدفاعية تتمثل بحماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري، وحرية تصميم المنتجات، وتجنب التقاضي القانوني، أما الأدوار الهجومية كتجميع إيراد المنتجات والخدمات وملكيته الفكرية

وأصول المنظمة، وخلق معايير الأسواق أو الخدمات الجديدة، كذلك الحصول على حق إستخدام التكنولوجيا للآخرين، ودعم أنشطة الأعمال، وتحديد أساس للتحالفات الاستراتيجية. (بحضية، 2005)

وتعتمد استراتيجية المنظمة في خلق قيمتها وتعزيز ميزتها التنافسية على إستراتيجية العملاء التي ترتبط بما يعرف بالقيمة المقترحة للزبائن، وهي القيمة التي تكسبها المنظمة عن طريق خلق الولاء عند الزبائن وكسب زبائن جدد، وهي تعد بمثابة أساس معياري لتقويم العلاقات مع الزبائن وتقييم جودة الخدمات لديها، فالقيمة المقترحة ليست مجرد وسيلة لتعريف المنظمة كيف تستطيع أن تميز نفسها عن المنافسين الآخرين، وتحافظ على عملائها الحاليين، وإنما تعد من المسببات التي تساعد المنظمة في تطوير وتعزيز عملياتها، وعلى أساس هذا ذلك فإن قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها باتجاه الميزة التنافسية وخلق القيمة تعتمد بشكل أساسي على تميز أداء مكونات رأس المال الفكري في تحقيق القيمة المقترحة للعملاء. (بيصار، 2017)

## 2- الاستثمار في رأس المال الفكري كعامل بقاء:

إن إمتلاك رأس المال الفكري في المنظمة واستثماره داخلها يعتبر عاملاً لبقائها، لأنهم يمثلون النخبة فهم الخبرة العلمية والعملية المترجمة، ويقول Romanathan في هذا الموضوع إن بقاء منظمات المتنافسين واستمراريتها في الأجل الطويل يكون بقدر كل منها على الابتكار المستمر، والملاحظ في جوهر هذه العبارة هو الابتكار المستمر الذي سيضمن البقاء، والمسؤول عن ذلك هو الاستثمار في رأس المال الفكري (بيصار، 2017) نقلاً عن (يحيوي، 2015)

## 3- الاستثمار في رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية:

إن ما يحدث اليوم من تطورات مستمرة جعل المنظمات المعاصرة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج والاستجابة للتغيرات وسرعة التسليم والجودة العالية والمرونة والتكيف معها، والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية، وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، وقد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية. (بلوناس، 2014)، (حسين، 2008)

وفي ظل التحولات البيئية التنافسية أدركت المنظمات العالمية أن العامل الإنتاجي الوحيد التي تضمن ميزتها التنافسية هو رأس المال الفكري لديها والمهارات والخبرات العالية، فالطاقات

البشرية هي أساس الميزة التنافسية وقد أصبح اليوم التنافس والحفاظ على التفوق والتميز أمراً يحتاج إلى جهود كبيرة، خاصة بعد استخدام التكنولوجيا التي جعلت القدرة على تصميم العمليات الإنتاجية والتسويق متاحاً لجميع المنافسين (أمين، ونور الدين. 2011)

ومن خلال رؤية المنظمة لأهدافها الاستراتيجية وتحديد المعتمد من الإستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف يمكن التنبؤ بسياق البيئة التنافسية، وذلك لأن المؤسسة التي تتمكن من تحديد طبيعة أدوار رأس المال الفكري المحقق للأداء التنافسي ومثال على ذلك المؤسسات التي يكون مجال عملها في التصميم والإنتاج، نرى أن رأس المال الفكري له الدور الأبرز في تمييز منتجاتها، وأن قيمة رأس المال الفكري للمنظمة ترتبط بسياق البيئة التنافسية لها، فالقيمة التي تخصصها المنظمة للأفكار الخلاقة تعتمد وبشكل أساسي على نظرتها للمورد البشري لديها ولعملائها(يحياوي، 2015) و(الفضل، 2009).

#### 4- الاستثمار في رأس المال الفكري كمحسن للأداء التنافسي للمؤسسة:

قامت بعض الدراسات بالربط بين أداء المؤسسة التنافسي ورأس المال الفكري من حيث المقاييس والنتائج، ففي دراسة لـ "stewart" يرى أن أهم مورد للمنظمة المورد الفكري، وتعزيز القدرة العقلية واستثمارها بشكل فعال ينتج الأداء الفكري الذي يحقق التفوق التنافسي، وذلك من خلال تغيير القيمة المهيمنة في عقول العاملين بالمؤسسة، وولاء الزبائن والمعرفة الجماعية والنظم (بيصار، 2017) (يحضية، 2005)

كما وبين "Pfeffer" أن البيئة التنافسية المتمسكة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة، وتعدد حاجات الزبائن، واختلاف أذواقهم المتغيرة، هذا ما دفع المؤسسات إلى تحسين أدائها وتحسين إنتاجها والجودة من خلال الابتكار والتطوير، وتوظيف رأس المال الفكري الذي يعزز أداء المؤسسة، وتعتبر الموجودات الفكرية مصدر لخلق القيمة حيث أصبحت شريكاً استراتيجياً في أغلب المؤسسات(يحضية، 2005)

و بين "Gwan" قيمة المؤسسة الحقيقية تكمن في قدرة توظيفها للمعرفة وفي رأسمالها الفكري لتحسين قدرتها التنافسية، بينما أشار "youndt" أن المحدد الأساسي لأداء ونجاح المؤسسة رأس المال الفكري وليس المادي.

بالتالي فإن الأمر يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستثمار الفكري، وأن تستقطب أصحاب الكفاءات العالية لما لديهم من مهارات وخبرات تحقق التفوق التنافسي.

وحسب "Miller" فقد رأى أن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية التي تؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة، وأن القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على نقل المعرفة الجديدة، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز رأس المال الفكري، كما تؤثر القدرات العقلية على الأداء المالي للمؤسسات. (يحضية، 2005).

#### 4.1.2. المبحث الرابع: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

هي أحد مكونات الحركة الدولية للصليب الأحمر، تأسست نشاطها في فلسطين وفي مناطق تجمعات الشعب الفلسطيني. تأسست الجمعية بتاريخ 1968/12/26 بدأت بتقديم خدماتها عبر عيادة صغيرة في أحد مخيمات الأردن، وكانت لها شخصيتها الاعتبارية بموجب قرار المجلس الوطني الفلسطيني في دورته السادسة التي عقدت في القاهرة بتاريخ 1869/9/1، وأصبحت مؤسسة صحية واجتماعية تضم عشرات الآلاف من الأعضاء الفلسطينيين والعرب والأجانب.

##### 1.4.1.2. الأهداف التي تسعى جمعية الهلال الأحمر لتحقيقها:

- 1- تقديم الخدمات الصحية للشعب الفلسطيني.
- 2- العمل على تقديم المساعدة لجميع ضحايا الحرب.
- 3- نشر وتعميم مبادئ الحركة للصليب الأحمر والهلال في المجتمع الفلسطيني.
- 4- المساهمة في تعزيز البرامج التنموية المجتمعية الفلسطينية في المناطق الأكثر احتياجاً.
- 5- توثيق الصلات بين جمعية الهلال الأحمر والصليب والاتحاد الدولي.
- 6- التنسيق مع الجهات المختلفة لإعداد برنامج وطني لمواجهة الكوارث.
- 7- تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية والإنسانية للشعب الفلسطيني.

##### 2.4.1.2. الخدمات التي تقدمها جمعية الهلال الأحمر للفلسطينيين واللاجئين المحتاجين:

- 1- خدمات الرعاية الصحية.
- 2- خدمات الإسعاف والطوارئ.
- 3- الخدمات التطوعية.
- 4- الخدمات الاجتماعية المختلفة.
- 5- خدمات مواجهة الكوارث.
- 6- خدمات الصحة النفسية.
- 7- خدمات التأهيل وتنمية قدرات ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 8- الخدمات الاجتماعية المتنوعة.

### 3.4.1.2. رؤية الجمعية:

تسعى الجمعية لتلبية احتياجات السكان الفلسطينيين أينما وجدوا، وتوفير خدمات إنسانية لهم، أيضا نشر مبادئ الحركة الدولية والقانون الإنساني.

### 4.4.1.2. المجالات ذات الأولوية في عمل جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

- 1- تعزيز القيم الإنسانية.
- 2- الصحة والطوارئ.
- 3- الحد من المخاطر.
- 4- الشراكات.
- 5- التطوير التنظيمي.
- 6- التنمية الاجتماعية.

### 5.4.1.2. الأهداف الاستراتيجية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

- 1- الحد من المخاطر والتصدي للكوارث.
- 2- تحسين الأوضاع الصحية للشعب الفلسطيني.
- 3- المساهمة في التنمية الاجتماعية.
- 4- تطوير القدرات التنظيمية للجمعية.
- 5- تحسين العلاقات مع الشركاء على المستويات الدولية والإقليمية والوطنية.
- 6- زيادة المعرفة بالقانون الدولي، وتعزيز القيم الإنسانية.

### 6.4.1.2. برامج جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

- 1- التنمية الاجتماعية: وتتضمن (الصحة النفسية، التأهيل وتنمية القدرات، الشباب والمتطوعين، الشؤون الاجتماعية)
- 2- التطوير التنظيمي: -الرعاية وتتضمن (خدمات الإسعاف والطوارئ، خدمات نقل الدم، إدارة الكوارث، الرعاية الصحية الأولية والثانوية للمستشفيات).
- 3- القيم الإنسانية وتشمل (القانون الدولي الإنساني، المبادئ، المعلومات).

#### 7.4.1.2. المبادئ السبعة للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر:

- 1- التطوع: الحركة إغاثة تطوعية.
- 2- الوحدة: يجب أن تكون جمعية واحدة في البلد الواحد، وتكون مفتوحة للجميع.
- 3- الإنسانية: تهدف إلى ضمان احترام الإنسان وضمان حماية الحياة والصحة.
- 4- عدم التحيز: لا تفرق بين الأشخاص على أساس دياناتهم أو جنسياتهم، وتسعى إلى تقديم المساعدة إلى الأشخاص حسب معاناتهم.
- 5- الاستقلال: تحافظ على استقلالها حتى تستطيع أن تتصرف بموجب مبادئ الحركة.
- 6- الحياد: تمتنع عن المشاركة في الخلافات السياسية أو العنصرية أو الدينية.
- 7- العالمية: الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر منظمة عالمية وفيها حقوق متساوية.

#### 8.4.1.2. خدمات جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني واقعها وتوزيعها وتطورها:

برزت خدمات جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الناحية الصحية، وتوزعت في لبنان وسوريا بعد توقيع اتفاقية أوسلو ودخول السلطة الفلسطينية إلى الضفة وقطاع غزة، وقد عملت جنباً إلى جنب مع الخدمات الصحية الحكومية، حيث اهتمت بتقديم الخدمات للفلسطينيين.

إن الأوضاع السياسية الغير مستقرة ضد الشعب الفلسطيني جعلت من مهمة الهيئات الصحية في غاية الصعوبة، ومع الحاجة لتلك الخدمات نشطت تلك الجمعيات في تقديم الخدمات وفتح مراكز تغطي مختلف أنحاء الوطن.

#### 1- خدمات الهلال الأحمر الفلسطيني:

تقديم خدمات فرعية في: مجال الرعاية الصحية الأولية، وخدمات الصحة الإيجابية والرعاية المنزلية والتعليم المجتمعي، بالإضافة إلى خدمات المختبرات والتصوير بأنواعه.

#### 2- برنامج التأهيل وتنمية القدرات للمتفنين:

يشتمل على حملات التوعية المجتمعية للموظفين وطلبة الجامعات والعاملين والتأهيل المهني وكذلك برامج خاصة بالصحة.

### 3- خدمات الرعاية الصحية لذوي الاحتياجات الخاصة:

تشمل عدة برامج منها العلاج الوظيفي والطبيعي، وأيضاً برامج علاج السمع والنطق، وتعليم الصم، والتخلف العقلي، وأيضاً دائرة الإسعاف والطوارئ ومن أنشطتها: العلاج الميداني والإصابات من رصاص العدو، بالإضافة إلى عمليات نقل المرضى إلى المستشفيات.

جميع ما ذكر من التقرير السنوي لجمعية الهلال الأحمر عام 2009-2011.

### 4- خدمات الإسعاف والطوارئ:

تزامن نشوء الاسعاف والطوارئ مع نشأة الجمعية في دول الشتات في الستينيات، وكان مواكباً لمحطات مختلفة تعرض فيها الشعب الفلسطيني للعدوان كحرب لبنان عام 1982، والاعتداءات المتكررة خلال انتفاضة الأقصى وحرب 2008، وحرب 2014.

ويعتبر الإسعاف والطوارئ من أساسيات الخدمات الصحية التي تقدمها الجمعية للمواطنين الفلسطينيين، وكل محتاج في الاوضاع العادية والطارئة. ونظراً لأهمية هذه الخدمة الانسانية كُلف الهلال الأحمر الفلسطيني، من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية، عام 1996 بمرسوم رئاسي بالمسؤولية الكاملة عن هذا الجانب في الضفة الغربية وقطاع غزة. ويمكن الاستفادة من خدمات الإسعاف على مدار الساعة عبر رقم الهاتف المجاني 101.

قد توسعت خدمات الاسعاف والطوارئ في الجمعية لتشمل 14 مركزاً رئيسياً بما فيها مركزاً في القدس الشرقية و28 مركزاً فرعياً في الارض الفلسطينية المحتلة. وتضم هذه المراكز 140 سيارة إسعاف، ويعمل فيها 348 ضابط اسعاف و200 متطوعاً. وتدير جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني معهد ضباط الاسعاف الوحيد في فلسطين، بفرعيه في رام الله وغزة، لتأهيل المستويين الاول والثاني من المسعفين. وتسعى الجمعية حالياً لادراج المستوى الثالث ضمن المنهاج التعليمي للمعهد.

وقد إنتم موظفو ومتطوعو الاسعاف والطوارئ بتقديم خدماتهم طبقاً لمبادئ الحركة الدولية للصليب الاحمر والهلال الاحمر، في الوقت الذي كانت طواقم الجمعية تتعرض فيه للاعتداءات والهجمات اثناء تأديتهم لواجبهم الانساني. فمن شهر ايلول 2000 لغاية الحرب على غزة عام 2014، قتل 20 مسعفاً ومتطوعاً (موقع خدمات الإسعاف والطوارئ في فلسطين، 2020).



## 9.4.1.2. واقع البراعة التنظيمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

### تمهيد:

تعد جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من المؤسسات التي تعمل في ظروف غير مستقرة بل وأحياناً تكون معقدة، كما وتعاني من أوضاع سياسية صعبة فهي تطمح لتوسيع خدماتها الإنسانية، ولأن هذه الجمعية تسعى دائماً لتوسيع خدماتها الإنسانية تقوم بوضع خطة خماسية لها أي لمدة خمس سنوات فقد تم وضع الخطة الحالية عام 2018 وهي مستمرة حتى عام 2023 وتقوم الجمعية بوضع خطتها بناءً على رؤيتها ورسالتها وتسعى جاهدة لتطبيق هذه الخطة، فهي ثمرة جهود جماعية لكوادر جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني مستفيدة من جهودها بالخطط السابقة (مدير جمعية الهلال الأحمر، مقابلة هاتفية، 2021).

واستناداً لرؤية الجمعية تم تحديد المحاور الرئيسية لتطوير الجمعية كما وضعت الخطة الحالية، بناء على الوعي بأولويات العمل في ظرف المستقبل، حيث سعت جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني لتحديد الأولويات التي توزعت بين أربعة محاور رئيسية، شملت النظام المالي والإداري، والموارد البشرية، والحاكمية والفروع، والتخطيط والمشاريع.

ومنذ تبني الجمعية لبرنامج التطوير التنظيمي بكافة المجالات داخل جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، تم العمل بشكل دائم على تطوير المنظور وفقاً للحاجة، ومراعاة للتغيرات البيئية المختلفة، حيث تم الانتقال من مرحلة لأخرى لتطوير المنظور التنظيمي وفقاً لهذه التغيرات، التي شملت ثلاث مراحل: (جمعية الهلال الأحمر، 2020)

**المرحلة الأولى:** تركزت حول تحديد توجه ومنظور الجمعية لبرنامج التطوير داخل الجمعية، بناء على الحاجة.

**المرحلة الثانية:** تميزت بالتركيز على بناء القدرات والتمكين من خلال أنشطة مختلفة (تجهيزات وتدريب كوادر الفروع، المالية والإدارة، شبكة مالية محوسبة، السياسات والإجراءات).

**المرحلة الثالثة:** ركزت على استراتيجية التطوير وتغيير طريقة العمل به، من خلال تنفيذ أنشطة التطوير بكافة المجالات في الجمعية، كجزء متلائم لكل برنامج وضمن عملياته المختلفة (استراتيجيات، سياسات، نظم معلومات، إجراءات وبروتوكولات، هيكلية).

#### 10.4.1.2. الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني ضمن خطتها. (المرجع السابق):

أولاً: رفع جاهزية الجمعية واستعداداتها لمواجهة حالات الكوارث الطبيعية، وحالات الطوارئ والأزمات التي يسببها الاحتلال من خلال:

- 1- تعزيز فعالية الجمعية في ادارة الكوارث، عبر وضع خطة طوارئ للجمعية بفروعها المختلفة، وتحسين منظومة الطوارئ والاستجابة ونظامها اللوجستي.
- 2- استمرارية مساهمتها في اعداد خطط طوارئ للمحافظات المختلفة، وايضاً اعداد خطة وطنية للحد من المخاطر.
- 3- مواصلة تطوير برنامج الحد من المخاطر المبني على المجتمع، والذي يعتبر أساساً قاعدياً لمواجهة الكوارث، وستستمر بتطوير المشاريع التخفيفية المنفذة لصالح المجتمعات المحلية الأكثر ضعفاً وتعرضاً للمخاطر والازمات.
- 4- استمرار الجمعية بتنظيم تدريبات لأعضاء الفريق الوطني مع بذل الاهتمام بإشراك المزيد من الإناث فيها.

ثانياً: الاستمرار في تقديم وتطوير خدمات وبرامج الجمعية الصحية والاجتماعية للشعب الفلسطيني:

- 1- تطوير هيكله جهاز الاسعاف والطوارئ وتطوير نوعية الخدمة الاسعافية المقدمة.
- 2- تطوير خدمات وجودة الرعاية الصحية الثانية (خدمات المستشفيات) واعادة هيكله مستشفيات الجمعية حيثما تطلب الامر.
- 3- تعزيز برنامج الصحة المجتمعية في كافة مناطق عملها، والخدمات والبرامج الوقائية، كأحد مكونات الرعاية الصحية الاولية.
- 4- مواصلة تقديم الخدمات التأهيلية وخدمات التربية الخاصة للأشخاص ذوي الاعاقة والمسنين والجرحى، وستستأنف العمل ببرنامج الوصول الى القرى، كلما دعت الحاجة ( التأهيل المتنقل). تواصل الجمعية دعمها لكلية التأهيل وتنمية القدرات من أجل تطوير قطاع الاعاقة بكوادر مؤهلة.
- 5- تواصل الجمعية تنفيذ البرامج التمكينية التي تستهدف قطاع الشباب والطفولة والفنانيات والفتيات، من خلال أنشطة المهارات الحياتية والقيادة والمواطنة، والمخيمات الصيفية، في كافة أماكن عمل الجمعية.
- 6- إعادة تنظيم التطوع في الجمعية، وتعزيز دور العمل التطوعي التنموي، واستثمار طاقات الشباب في البرامج المختلفة للجمعية. وستعزز استقطاب متطوعين دوليين عبر الشراكات الدولية المتنوعة.

7- ستساهم الجمعية بتقديم خدمات الدعم النفسي الاجتماعي سواء كانت مجتمعية أو فردية اينما دعت الحاجة.

8- تعزيز دمج النوع الاجتماعي والحماية والادماج الاجتماعي في كافة أنشطة وبرامج الجمعية.  
ثالثاً: تعزيز وتنويع شراكات الجمعية، بما يمكنها من استقطاب الدعم لتعزيز دورها الانساني من خلال الاتي:

1- توسيع شراكاتها المجتمعية المحلية، ومع مقدمي الخدمات الشبيهة، وستطور الشراكات مع مؤسسات القطاع الخاص، عبر الاستفادة من برامج المسؤولية الاجتماعية لهذا القطاع، لتدعم خدمات وبرامج الجمعية.

2- مأسسة الشراكات مع الوزارات والمؤسسات الحكومية، وعقد اتفاقيات ومذكرات تفاهم لشراء خدمات من الجمعية.

3- تنويع وتطوير شراكاتها مع مكونات الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر ، وبخاصة الجمعيات الوطنية من مناطق مختلفة.

4- تفعيل آليات الشراكة المختلفة، كاجتماع الشراكة السنوي والاجتماعات القطاعية واجتماعات مكونات الحركة الدولية للصليب الاحمر والهلال الاحمر، والمشاركة بورش العمل والمؤتمرات والمنتديات والتدريبات التي تنظمها الحركة الدولية للصليب الاحمر والهلال الأحمر.

5- تعزيز شراكاتها مع المؤسسات الدولية، كاليونيسيف ومنظمة الصحة العالمية والمؤسسات الدولية غير الحكومية.

رابعاً: الاستمرار في عملية البناء المؤسسي، وتعزيز قدرات الجمعية، بفروعها المختلفة، من أجل النهوض بواجباتها ومواجهة التحديات التي تواجهها من خلال الاتي:

1- تطوير جهاز إدارة وتنمية الموارد البشرية، ليشمل على تطوير آليات تقييم الكوادر، والتخطيط والاشراف على تدريب الكوادر والمتطوعين حسب التقييم الدوري.

2- تطوير نظامها الأساسي بشكل يضمن تعزيز دور الشباب والمرأة وتحقيق التوازن والتكافؤ بين الجنسين في قيادة الجمعية، وفي صنع السياسات والقرارات على كافة المستويات.

3- تطوير وأتمته النظم الادارية والمالية و توحيدها على مستوى الجمعية ما أمكن ذلك، وتبني استراتيجية عملية لتنمية مواردها المالية.

4- تطوير نظام التخطيط والمتابعة والتقارير والتقييم، بما فيها تعزيز قدرات الفروع والدوائر المركزية في مجال التخطيط التشغيلي وإعداد الموازنات.

5- إعادة تنظيم مكونات العمل الدولي المتمثلة بالمشاريع والعلاقات العامة والتعاون، تحت مظلة واحدة تحقق التناسق والتناغم والتكامل في عملها.

6- مواصلة تعميم قيمها ومبادئها بين كوادرها وبين أفراد المجتمعات المحلية.

وأيضاً من التحديات الرئيسية التي تواجه جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني لتنفيذ استراتيجيتها، حيث أدرجت هدفين استراتيجيين إضافيين ضمن خطتها لتعزيز و زيادة قدرتها في مواجهة كلا التحديين؛ وهما تعزيز شبكة شركائها والتركيز على تطوير قدراتها التنظيمية وتنميتها.

وقد تم تطوير استراتيجية الجمعية (2019 - 2023) بما يتماشى مع الإستراتيجية الوطنية الفلسطينية، وكذلك مع أهداف الاتحاد الدولي (S2030) لجمعيات الصليب الاحمر والهلال الأحمر التي ستساهم في تحقيق أهداف وغايات التنمية المستدامة، بشكل رئيسي في تحديد ومعالجة أولوياتها وأهدافها للسنوات الخمس القادمة ذات الصلة بما يلي: الصحة، مواجهة وإدارة الكوارث، الإدماج الاجتماعي والحماية، تعزيز وتقوية الشراكات، وتنمية وتطوير بنائها المؤسسي.

#### 11.4.1.2. التحديات التي تواجه عمل الجمعية في تحقيق البراعة التنظيمية (المرجع السابق):

- 1- إن الحفاظ على سير الجمعية في جميع مناطق عملها يحتاج الى جهد كبير ومميز من قبل الجمعية، إذ يحتاج التباين في الظروف السياسية والامنية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية في مناطق عمل الجمعية، إلى مرونة وقدرة عالية في قيادة عمل الجمعية وادارتها.
- 2- نشوء أزمات انسانية جديدة ، أدى إلى تراجع أو تقليص الدعم المالي المقدم للجمعية من مختلف الشركاء في الوطن وخارجة . وأثر تراجع الدعم المالي على بعض برامج وخدمات الجمعية الانسانية مثلما حدث في خدمة الاسعاف والطوارئ في الوطن.
- 3- و أضاف التقليل المستمر لخدمات وكالة الغوث ( الأونروا ) في قطاع غزة، عبئاً كبيراً على الجمعية، ما اضطرها لزيادة وتطوير خدماتها الأمر الذي احتاج الى دعم مالي كبير غير متوفر في ظل الازمات الانسانية الصعبة التي تمر بها المنطقة، وبالتالي فإن مثل هذه الازمات يستدعي من إدارة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني أن تتصرف بحكمة وذكاء لإدارة إمكانياتها الحالية بشكل مقتصد ويؤدي الخدمة المطلوبة.

وبناءً على ما سبق تستنتج الباحثة أن جمعية الهلال الأحمر تمتلك من الموارد الفكرية والمادية ما يجعلها تؤدي أعمالها في ظل التحديات المشار إليها ببراعة مثالية، إلا أن الظروف غير المستقرة تضعها في اختبار حرج ، وتتطلب منها المزيد من الجهد في استشراف المستقبل واستغلال الفرص من اجل احكام السيطرة وتحقيق الأوليات وبالتالي الأهداف؛ إلا أن الدراسة الميدانية التي ستتطرق إليها الباحثة سيكون لها القول الفصل في تفاصيل العلاقة التي افترضتها الباحثة بين رأس المال الفكري وتحقيق البراعة التنظيمية.

## 2.2 الدراسات السابقة

سيتم التطرق في هذا الجزء من الفصل للدراسات السابقة التي تربط دور رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية في المؤسسات الصحية وسيتم تقسيمها إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية وستغطي متغيري الدراسة (المستقل والتابع)، التعقيب العام على الدراسات السابقة:

### 1.2.2. الدراسات التي تتعلق برأس المال الفكري:

#### 1.1.2.2. دراسات محلية:

1- دراسة (عبد الدايم، 2019): واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي. وتكون مجتمع الدراسة من 6 بنوك (بنك فلسطين، البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي، بنك الاستثمار، بنك القدس، والبنك الوطني) وتتوصل الباحث الي عدة نتائج في دراسته وهي لا يوجد أثر لرأس المال البشري على الأداء المالي بمؤشرات في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين ولكن يوجد أثر لرأس المال الهيكلي على مؤشرات الأداء المالي الممثلة في العائد على حقوق الملكية والقيمة السوقية الي القيمة الدفترية وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام برأس المال الفكري لما له من دور في الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية والمالية والتجارية وضرورة إهتمام البنوك المدرجة في بورصة فلسطين بموضوع رأس المال البشري وأثره على الأداء المالي فيها.

2- دراسة (أبو لبدة، 2018) بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات وعرضها وتحليلها لغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة القدس وزعت الاستبانات على عينة الدراسة والبالغ عددهم (217) مفردة من أعضاء الهيئة الأكاديمية. أظهرت النتائج أن واقع رأس المال الفكري في

جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث إن رأس المال البشري يسهم بدرجة أكبر في رأس المال الفكري لدى الجامعة يليه رأس المال الهيكلي، رأس مال ثم العلاقات. كذلك أظهرت النتائج إن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث إن التميز القيادي يسهم بدرجة أكبر في التميز المؤسسي يليه التميز البشري ثم التميز الخدماتي. كذلك أظهرت النتائج بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تبلور الجامعة رسالتها ورؤيتها المستقبلية ومنظومة وربطها القيم الأساسية بقيم إدارة التميز، أن تتبنى الإدارة العليا في الجامعة فلسفة التميز، الإعتماد على تقارير نظم تقييم أداء الأكاديميين في الجامعة، وتخصيص موازنة خاصة لتدريب وتطوير ورفع أداء الأكاديميين في الجامعة.

### 3-دراسة (عبد الهادي، 2017) بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (268) مديراً، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (249) استبانة، بنسبة (93%) من الاستبانات الموزعة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: توافر مكونات رأس المال الفكري في البرنامج بلغ درجة كبيرة، و توافر معايير جودة الأداء المؤسسي في البرنامج بلغ درجة كبيرة، وأوصت الدراسة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد التي يمتلكها البرنامج، ومراقبته من خلال قياسه بشكل دوري والحفاظ عليه واستثماره بغرض التطوير المستمر. وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول رأس المال الفكري وأهميته، ونشرها وتعزيزها لما يمثله من قيمة للبرنامج على المستوى المحلي.

#### 4- دراسة أبو سلوت (2015): دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع رأس المال الفكري بوزارة الصحة الفلسطينية وإبراز إدارة الأزمات فيها وبيان طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات الصحية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالدرجات العليا بالوزارة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من موظفي الإدارات العامة والوحدات الأكثر تأثراً بالأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددهم 274 موظف، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وخلصت إلى مجموعة نتائج منها أن رأس المال الفكري جاء بدرجة جيدة حيث احتل محور رأس المال البشري المرتبة الأولى يليه رأس المال الهيكلي وأخيراً رأس مال العلاقات، وأوصت الدراسة بضرورة حفاظ وزارة الصحة الفلسطينية على المورد البشري والإهتمام بالأراء والمقترحات بهدف تعزيز الأمان الوظيفي، وزيادة الاهتمام بعقد دورات تدريبية لتطوير معارف العاملين.

#### 5- دراسة النخالة (2015): دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري وأعادته (البشري والهيكلية والزبائن) منهج الدراسة: المنهج الوصفي التجريبي وكانت عينة الدراسة ٣٦٣ ضابط من قائد الجهاز ونائب ومساعد ومدير إدارة ومدير دائرة ورئيس قسم، حيث تم توزيع استبانات عليهم، ومن أهم النتائج وجود علاقة احصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث وتحسين مستوى الأداء لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني وأن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء. وكان من أهم التوصيات ضرورة استدامة رأس المال الفكري وأن يكون جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي لوزارة الداخلية وضرورة تكثيف الجهود بإتجاه مراعاة الجمهور والاستجابة لحاجاتهم ونداءاتهم

## 6-دراسة (الخضري، 2015) بعنوان: واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة والتي تشكل منها مجتمع الدراسة: (جامعة فلسطين، وجامعة غزة، وبولتكنيك فلسطين) وذلك من خلال التعرف على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري وأبعاده المتمثلة في: (البعد البشري والبعد الفكري والبعد الهيكلي والبعد الزبوني، ) لتحقيق أهداف الدراسة إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطورت إستبانة لجمع البيانات وتم توزيع عينة عددها (152) إستبانة، وتم إسترداد 68%. وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج كان الأهم منها أن المتوسط الحسابي النسبي لاستجابات أفراد العينة تجاه إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة كان بنسبة (75.91%) وأيضاً من ضمن النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استنتاجات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة تبعاً للتغيرات الديموغرافية، بينما توجد فروق تبعاً لمتغير الجامعة كان لصالح بوليتكنك فلسطين في مجال إدارة العنصر البشري، ولصالح جامعة فلسطين في مجال إدارة رأس مال العلاقات، ومن أهم ما أوصت به الدراسة، ضرورة تشجيع إدارة الجامعة لموظفيها علي البحث العلمي، وضروة بناء قدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير المتواصل.

### 2.1.2.2. دراسات عربية:

#### 1-دراسة (المنسي، 2018) بعنوان: رأس المال الفكري وأثره في الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار مدى الاختلاف في كل من رأس المال الفكري، والإبداع التنظيمي، لدى المديرين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات، كذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وبعدي الإبداع التنظيمي، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (306) مفردات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة وزعت على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستبانة الصحيحة (197) قائمة بمعدل استجابة (64.4%) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اختلافات جوهرية بين المديرين بالشركات موضع التطبيق نحو رأس المال الفكري، والإبداع التنظيمي وفقاً لطبيعة النشاط، كذلك وجود علاقة معنوية وموجبة بين أبعاد رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي.



## 2- دراسة (المومني، 2017) بعنوان: أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان المالي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك أثر لرأس المال الفكري على الأداء المالي للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان المالي خلال فترة زمنية (2010-2015) وقد بلغ عددها (14) مصرفاً، وتم تحليل محتوى القوائم المالية لتلك الفترة للحصول على بيانات الدراسة للوصول للنتائج، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء المالي للمصارف التجارية في الأردن، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر برأس المال الفكري والعنصر البشري الذي يعد المحرك الرئيس لعمل المصارف.

## 3- دراسة (بن ثامر، 2016) بعنوان: أثر رأس المال الفكري في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعريريج.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إتجاهات العاملين في مؤسسة كوندور -برج بوعريريج- نحو مستوى رأس المال الفكري السائد والتعرف على مستوى الابتكار السائد لديهم، إضافة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري في أبعاد الابتكار لدى العاملين، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبيان وإستخدام العينة المقصودة التي بلغ عددها (37) مفردة، تم استردادهم بنسبة (100%) وتم إستخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن مستوى اهتمام المؤسسة برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة جاء مرتفعاً وإن مستوى الإبتكار لدى العاملين بنفس المؤسسة مرتفع، وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في دعم الإبتكار بأبعاده لدى العاملين، وأوصت الدراسة بأن على المؤسسة القيام بعمل وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين، وتخصيص أموال كافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية، وتشجيع العاملين على العمل ضمن فريق العمل.

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

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وتوزيعها في المؤسسات العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته لغرض جمع البيانات، على (435) أستردها منها ما نسبته (92.6%) وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها، إن

الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، وإن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين.

جاءت بدرجة مرتفعة. وأيضاً وجود أثر أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، حيث تفسر ما مقداره (54%) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، واوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال تفهم المؤسسات العامة لأهمية أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

#### 5- دراسة (بن عبو بوقسري، 2011) بعنوان: تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات وذلك من خلال تحديد النماذج المختلفة لقياس الأداء بالتركيز على نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد العلاقة بين هذا النموذج ومكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج التجريبي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة والذي يتكون من موظفين ناشطين في مواقع مختلفة داخل الوكالات أو المؤسسات الجزائرية، حيث تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (170) استبانة وزعت وتم إسترداد ما نسبته (73.52%).

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة وكان أهمها: وجود مستوى لرأس المال الفكري لدى العاملين في الوزارة بوزن نسبي (77.2%).

حيث إحتلت المرتبة الأولى رأس المال البشري والذي يليه العلاقات ثم الهيكلية. وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة وإستناداً للنتائج السابقة هناك عدة توصيات أهمها: ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية برأس المال البشري والاستثمار فيه بإعتباره القاعدة الأساسية لتحسين أداء المؤسسات.

### 3.1.2.2. دراسات أجنبية:

#### 1-دراسة: (Muchran, 2020) بعنوان: **Effect of Intellectual Capital on Sustainable Financial Performance of Indonesian Pharmaceutical Firms with Moderating Role Knowledge Management.**

تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي المستدام لشركات الأدوية الإندونيسية ذات الدور المتوسط في إدارة المعرفة.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال العلائقي ورأس المال الهيكلي) في الأداء المالي المستدام لشركات الأدوية الإندونيسية ومعرفة دور إدارة المعرفة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم جمع البيانات باستخدام طريقة المقطع العرضي وتحليلها بواسطة البرامج الإحصائية PLS. نتائج هذه الدراسة تظهر ذلك رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال العلائقي والهيكلي رأس المال) لديها علاقة قوية مع الأداء المالي لشركات الأدوية. وأن مكونات رأس المال الفكري مهمة لزيادة الأداء المالي لشركات الأدوية في إندونيسيا. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن إدارة المعرفة لها دور في العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي مع التمويل المستدام للأداء، ومع ذلك، فإن إدارة المعرفة ليس لديها دور في ارتباط رأس المال العلائقي بالتمويل المستدام لأداء الشركات. تقدم الدراسة نظرة ثاقبة تجريبية جديدة لقرار إداري لشركات الأدوية في إندونيسيا.

#### 2-دراسة: (Xu&Wang, 2018) بعنوان: **Intellectual capital, Financial performance and Companies Sustainable Growth: Evidence from the Korean Manufacturing Industry.**

العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المالي والنمو المستدام للشركات: دراسة تطبيقية على شركة التصنيع في كوريا

هدفت هذه الدراسة إلى تقصر أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي والنمو المستدام من شركات التصنيع الكورية حيث تم تطبيق نماذج الانحدار المتعدد على البيانات التي تم جمعها من 390 شركة تصنيع مدرجة في البورصة الكورية خلال الفترة (2012-2016).

وإستخدمت الدراسة المنهج التجريبي بإستخدام نماذج الانحدار المتعدد وأظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري به أثر إيجابي على الأداء المالي والنمو المستدام للشركات كما أظهرت النتائج

وجود ارتباط إيجابي بين أداء الشركات والنمو المستدام وبين رأس المال المادي ورأس المال البشري ورأس المال العلاقات. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود أثر سلبي برأس المال الهيكلي على الأداء المالي في شركات التصنيع الكورية.

### **3-دراسة: (Evans et al ،2015) بعنوان: Intellectual capital In the healthcare sector: a systematic review and critique of the literature.**

#### **رأس المال الفكري في قطاع الرعاية الصحية.**

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة رأس المال الفكري في قطاع الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم استخدام منهجية جمع البيانات من خلال استبانات وزعت على 37 مديراً للمشفى بطريقة الأقران وتم الحصول على بيانات ثلاثة مؤشرات في المستشفيات عينة الدراسة وهي: رأس المال الفكري، ورأس المال المعرفي، والأصول غير الملموسة، كما تم استخدام أسلوب المقابلات وتحليل البيانات الإدارية. توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري في المستشفيات عينة الدراسة لم يتطور كثيراً، في حين يشير الأدب النظري إلى تطور كبير على رأس المال الفكري، وعليه أوصت بضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتطوير رأس المال الفكري في المؤسسات الصحية.

### **4-دراسة: (Kamath,2015) بعنوان: Impact of Intellectual capital on: Financial Performance and Market Valuation of Firms in India.**

#### **تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي والقيمة السوقية للشركات الهندية**

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة تجريبية لأثر رأس المال الفكري على الأداء المالي والقيمة السوقية للشركات الهندية إذ أختيرت عينة الدراسة من (30) شركة من مختلف القطاعات الصناعية والتحويلية والخدمة في بورصة مومباي وتم إجراء تحليل للفترة المالية من (2008-2013) باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد ومعامل القيمة الحالية الملكية الفكرية لدراسة رأس المال الفكري على الأداء المالي والحصة السوقية للشركة.

أهم ما توصلت إليه الدراسة يتمثل بأن هناك تأثيراً واضحاً لرأس المال الفكري على القيمة السوقية لتلك الشركات وكفاءة ادائها المالي بمكوناته الثلاث الربحية والإنتاجية والنمو. وأهم ما أوصت به ضرورة وجود افصاح الزامي للشركات عن رأس المال الفكري في البيانات والحسابات الختامية لأجل اظهار الصورة الحقيقية لقيمة الشركة للمالكين والمساهمين والمستخدمين الخارجيين كافة.

## 5-دراسة: (Bong, 2005) بعنوان: Intellectual capital as competitive advantage of firms within a socio\_cultural context: An India case Study.

### رأس المال الفكري كميزة تنافسية ضمن السياق الاجتماعي والثقافي دراسة حالة الهند

هدفت هذه الدراسة الإستطلاعية إلي توضيح مدى ملائمة وإمكانية تطبيق مفهوم رأس المال الفكري كميزة تنافسي للشركات ضمن السياق الإقتصادي والثقافي، لا سيما في دول الاقتصاد القائم على المعرفة وتأثير العولمة، وبشكل أكثر تحديداً الأثر الاجتماعي والثقافي العولمة على المؤسسات والأفراد. وبغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة، فقد تم إجراء (75) مقابلة موجهة مقسمة على النحو التالي:(6) مقابلات مع الرؤساء التنفيذيين والمدراء العامون لثلاث شركات في مجال صناعة الخدمات والبرمجيات، و(69) مقابلة موزعة على رؤساء تنفيذيين لشركات أخرى في الهند، وأكاديميين، ومدراء في القطاع الحكومي وصحافيين وكتاب. وقد أوضحت الدراسة أن هناك دراسات بحثية كثير على تطبيق مفهوم رأس المال الفكري يقتصر بحد كبير مؤسسات البلد ذات الاقتصاد المتقدم ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو أن مفهوم رأس المال الفكري لا يزال في مرحلة النشوء في الهند، وأن التركيز في الدراسات يتركز على سرد التعريفات وتناول أساليب التطوير والقياس لرأس المال الفكري، أما في قطاع غزة صناعة الخدمات والبرمجيات فإن رأس المال الفكري يعتبر مصدرا للميزة التنافسية، بينما هو غير ذلك في الصناعات الأخرى التي لا تتطلب نوعاً من المهارات المعينة أو المعرفة المتخصصة لأدائها.

### 2.2.2. الدراسات التي تتعلق بالبراعة التنظيمية:

#### 1.2.2.2. دراسات محلية:

### 1-دراسة (مقاط، 2020) بعنوان: "البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على مجموعة الإتصالات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على البراعة التنظيمية بمكوناتها: (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية بمكوناتها: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، إختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الإستجابة)، والتميز التنظيمي بمكوناته: (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن، رضا العاملين، جودة الخدمات، جودة العمليات) وتم تطبيق الدراسة على مجموعة الإتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وإجراء المقابلات الشخصية مع مدير الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية بالمثل، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة والمتمثلة في (شركة الاتصالات الفلسطينية، شركة جوال، شركة حضارة) والبالغ عددهم (340) موظفاً، وقد تم استخدام العينة العشوائية من خلال توزيع (180) استبانة، وبلغ عدد الإستبانات المستردة (160) استبانة بنسبة 89%.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، تطبيق الرقابة الاستراتيجية بشكل يساعدها على تخطي العقبات والإستمرار في المنافسة، تعتمد على فئة الشباب في إدارة المجموعة وصنع القرارات الاستراتيجية، وأن تعمل على إشراك العاملين والأخذ برأي الزبائن عن المنتجات، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها، ضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة، والاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند تنفيذ الخطط، وأيضاً إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح وفعال.

## 2-دراسة (أبو زيادة، 2020) بعنوان: دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، ولغاية تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة البالغ تعدادها (511) مبحوثاً.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية تهتم بشكل عام بممارسة كافة أبعاد إدارة المواهب بدرجة عالية جداً، كما جاء إهتمام الشركة بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة عالية جداً أيضاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب، تدريب وتطوير المواهب، جذب المواهب) على البراعة التنظيمية، كما تبين أيضاً أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المواهب (إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب) على البراعة التنظيمية، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، والاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) على المستوى الكلي.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات الرامية إلى تفعيل دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية.

## 2.2.2.2. دراسات عربية:

### 1- دراسة (شعيب والنجار، 2020) بعنوان: دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ.

هدف البحث إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. وإعتمد البحث على ثلاثة مناهج وهي المنهج الوصفي والتحليلي والتفسيري. تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام إستمارة إستقصاء (500 استمارة) وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين بهذه الفنادق. تم تحليل البيانات المتحصل عليها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. خلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري. وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج يوصي البحث المنشآت الفندقية في مصر بضرورة تطبيق وتبني مفهوم البراعة التنظيمية من خلال عقد الدورات التدريبية للعاملين عن أهمية البراعة التنظيمية ومميزاتها للفندق ولهم، ضرورة إنشاء وحدات تنظيمية تكون متخصصة بتوظيف واستثمار الفنادق لقدراتها وامكانياتها الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة.

### 2- دراسة (الجنازرة، 2020) بعنوان: البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين.

هدفت الدراسة تعرف درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطوير استبانتين لجمع البيانات والتأكد من صدقهما وثباتهما. وتكونت عينة الدراسة من (362) من المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين من المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. وأظهرت النتائج أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للبراعة التنظيمية للمديرين تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ولا يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة. وفي ضوء النتائج فقد أوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها: ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية وتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال داخل المدرسة.

### 3-دراسة (العودة، 2020) بعنوان: البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم.

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات افراد العينة حول مستوى تحقيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للبراعة التنظيمية ترجع لاختلاف (سنوات الخبرة - التخصص - الدورات التدريبية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من (2592) معلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من (333) معلمة.

وتوصلت نتائج الدراسة بأن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بُعد الاستكشاف بالترتيب الأول وبُعد الاستغلال بالترتيب الثاني، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير الخبرة ومن التوصيات التي تساهم في المحافظة ورفع مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس توفير حوافز مادية ومعنوية للإدارة التي تحقق البراعة على مستوى إدارة التعليم بالمنطقة.

### 4-دراسة (المحاسنة، 2017) بعنوان: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية.

والتي هدفت الي دراسة الدور الوسيط البراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، والبالغ عددها(6) شركات وبلغت العينة (240) مفردة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام) وإتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث.



توصلت الدراسة الي بعض النتائج كان من أهمها ما يلي:

إن للبراعة التنظيمية دور إيجابي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في كل الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية محل الدراسة والبالغ عددها (6) شركات، بلغت عينة الدراسة (240) مفردة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام).

#### 5- دراسة (الجبوري، 2015) بعنوان: أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة الي التعرف على مدى ممارسة شركتي زين وآسيا سل بقطاع الاتصالات بالعراق للبراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، وكذلك بيان تأثير البراعة بأبعادها والفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، الهيكل التنظيمي المرن) والمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) طبقت الدراسة على عينة 72 مديرا من كلتا الشركتين، وتوصلت الدراسة الي بعض النتائج كان من أهمها ما يلي:

إرتفاع مستوى التغييرات الرئيسية (البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية) والفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، الهيكل التنظيمي المرن، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في الشركتين محل البحث، ووجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية، وهذه النتائج جاءت مطابقة مع الفرضية في هذا المجال، وكما أن من أهم ما أوصت الدراسة الاستمرار بتبني فكرة البراعة التنظيمية في الشركتين محل البحث.

#### 3.2.2.2. دراسات اجنبية:

#### 1- دراسة: pundziene & jurksiene (2016) بعنوان: The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: the mediating role of organizational ambidexterity.

العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية الثابتة: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة الي تقديم إيضاح نظري للعلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية ل150 شركة صناعية ألمانية. وكان مجتمع الدراسة مكون من 800 شركة بينما كانت العينة مكونة من 150 شركة صناعية ألمانية فضلاً عن إيضاح الدور الوسيط للبراعة

التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركات الصناعية الألمانية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بإجراء مراجعة مفاهيمية ونظرية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية. توصلت الدراسة الي العديد من النتائج أبرزها أن كلاً من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية ترتبط بالميزة التنافسية، فضلاً عن أن المفاهيم الثلاثة السابقة تحتاج إلي عملية ربط تطبيقي، وأن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية للشركة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير الأطر النظرية المتعلقة بكل من البراعة التنظيمية والقدرات الديناميكية بالتركيز على علاقتها مع الميزة التنافسية.

## **2-دراسة: Luu (2016) بعنوان: Organizational ambidexterity and supply chain agility:the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence.**

**البراعة التنظيمية والدعم: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة الخارجية ودور الذكاء التنافسي الوسيط.**

هدفت هذه الدراسة إلي بيان طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد والدور المعدل للذكاء التنافسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام. تكونت عينة الدراسة من (381) فرد من شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء التحليل الاحصائي اللازم. وقد توصلت الدراسة الي أن هناك علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي، كما أن هناك علاقة إيجابية بين التشارك المعرفي ورشاقة سلسلة التوريد. وان هناك دور وسيط للتشارك المعرفي بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد، وأخيراً هناك دور معدل للذكاء التنافسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام. وقد أوصت الدراسة بضرورة التعمق أكثر بدراسة البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية.

### **3.2.2. التعقيب العام علي الدراسات السابقة:**

يمكن أن نستنتج من خلال العرض السابق للدراسات السابقة سواء أنها قد كانت محلية أو عربية أو أجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، أنها قد تناولت الأطر النظرية والتي تخص رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، وظهر بشكل كبير أهمية إلمام بهذا الموضوع خاصة أن الدراسات والمراجع التي تناولت موضوع راس المال الفكر ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية قليلة جداً على -حسب علم الباحثة-

ومن خلال ما سبق من دراسات يتضح لنا مما يلي:

- 1- أن معظم الدراسات السابقة في معظمها هدفت الي توضيح أهمية راس المال الفكري وما له من دور فعال في ابراز قيمة المنظمة وتعزيز دورها.
- 2- إن الدراسات السابقة في معظمها هدفت الي توضيح أهمية توافر البراعة التنظيمية وما لها من دور في ابراز قيمة المنظمة وتعزيز دورها.
- 3- إن معظم الدراسات السابقة استخدمت نفس منهجية البحث وهي المنهج الوصفي التحليلي والأدوات البحثية (الاستبانة) في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- 4- إن الدراسات السابقة تنوعت في عينة الدراسة لديها بناء على مجتمع الدراسة، حيث تباينت أحجام العينات لكل منها حسب الفئة التي تم استهدافها.

#### 4.2.2. أوجه الشبه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- 1- تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف معرفة دور وأهمية رأس المال الفكري مثل دراسة (عبد الدايم، 2019)، دراسة (أبو لبد، 2018)، دراسة (عبد الهادي، 2017)، دراسة (النخالة، 2015)، دراسة (الخصري، 2015)، دراسة (Muchran، 2020)
- 2- تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (مقاط، 2020)، دراسة (أبو زيادة، 2020)، (عبد الدايم، 2019)، (المنسي، 2018)، (الخصري، 2015)، (المحاسنة، 2017)، (بن ثامر، 2016).
- 3- تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة.

#### 5.2.2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والتي ساعدت الباحث ببعض التوجيهات والتي شكلت أساساً للوصول بالدراسة الحالية لما هي عليه من خلال:

- 1- في إنتقاء منهج الدراسة والإطلاع على البحوث الجديدة لتلك الدراسات لتمهيد الطريق للدراسة الحالية للوصول الي هدف الدراسة.
- 2- تم الإطلاع على الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة لاختيار ما يتناسب مع موضوع الدراسة الحالية مما مهد الطريق لبناء أداة الاستخدام المتمثلة بالاستبانة
- 3- تم الإستفادة من النتائج والتوصيات للدراسات السابقة في تقديم توصيات في هذه الدراسة وإتاحة الفرصة للإستعانة بالدراسة الحالية لدراسات مستقبلية، حيث أن البحث العلمي أسلوب تراكمي.

## 6.2.2. أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

- 1- الهدف: هدفت الدراسة الى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية.
- 2- البيئة: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة.
- 3- المتغيرات: إيجاد العلاقة بين كل من المتغير المستقل رأس المال الفكري والمتمثل بمكوناته وأبعاده " البعد البشري، البعد الهيكلي والبعد الزبوني " والمتغير التابع البراعة التنظيمية.

## 7.2.2. ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في موضوع دور رأس المال الفكري والذي يسهم في رفع شأن المنظمة وتعزيز قيمتها.وتسعى لتوضيح دوره في تعزيز البراعة التنظيمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بشكل خاص، والذي يعد من المواضيع التي لديها نقص في مجال البحث على المستوى الصحي الفلسطيني على حد علم الباحثة.

وبذلك؛ فإن الدراسة الحالية تميزت عن جميع الدراسات السابقة في إسقاطها لمتغيرات رأس المال الفكري في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والتي تمثلت في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) ومعرفته دوره وأثر بمتغيراته في الدراسة، والتي تمثلت في (الاستغلال، واستكشاف الفرص الجديدة) بمعنى أنها الدراسة الأولى التي تربط بين هذين المتغيرين من خلال تطبيقهما على الحالة الفلسطينية الخاصة، وتسليط الضوء على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بشكل خاص، وذلك لحث الباحثين الفلسطينيين على بذل المزيد من الجهد في الاهتمام بدراسة حالات واحتياجات المؤسسات الصحية من جوانب أخرى، من أجل تحقيق المزيد من الاستقرار وتوجيه المهتمين وصناع القرار نحو العمل لتحقيق الرفاه، واستكشاف كل ما يمكن أن يعزز من دور المؤسسات الصحية وخاصة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

جدول 2.2: الفجوة البحثية.

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية
تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تربط بين رأس المال الفكري وتحقيق البراعة التنظيمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.	أظهرت الدراسات السابقة أهمية رأس المال الفكري، وأهمية البراعة التنظيمية لمؤسسات الحكومة ومؤسسات القطاع الخاص.	الفجوة المكانية
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية.	تحدثت أغلب الدراسات السابقة بشكل منفرد عن رأس المال الفكري وعناصره البراعة التنظيمية وخصائصها	الفجوة المعرفية
تناولت الدراسة الحالية دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	لم تتناول الدراسات السابقة واقع المنظمة التي طُبّق عليها البحث	الفجوة المعرفية
أضافت الدراسة الحالية بعض المفاهيم الإجرائية بعد استقراء المفاهيم المتصلة	تناولت الدراسات السابقة التأسيس العلمي للمفاهيم من المراجع والقواميس العلمية	الفجوة المفاهيمية

المصدر: جرد الجدول بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### المقدمة

يشكل الإطار المنهجي للدراسة أساساً لتحديد كافة الجوانب والممارسات التي قامت بها الباحثة من أجل انجاز عملها البحثي، إذ تشير الإجراءات المنهجية الى كافة الأساليب والطرق التي سلكتها الباحثة بغية الوصول الى النتائج البحثية المرتبطة بإثبات أو نفي الفرضيات، وفي إطار هذه الممارسة فإنه ينبغي أن تقوم الباحثة بإيضاح الجوانب التفصيلية للطرق المتبعة أثناء قيامها بإنجاز عملها البحثي، هذه الطرق والأساليب يجب ان تركز الى الأسس العلمية التي أقرتها الأدبيات المنهجية التي تناولت قضايا البحث العلمي من أجل الوصول الى نتائج موثوقة يمكن تعميمها، فالمنهجية العملية هي بمثابة سلوك علمي يتصف بالرصانة في الطرح والتطبيق، إذ يمكن وصف المنهجية الرصينة بأنها تلك المنهجية التي تستند في إجراءاتها الى أساليب وطرق موثوقة وواضحة تسوقها الباحثة لأغراض الإثبات العلمي الممنهج للنتائج البحثية المتحصل عليها كنتاج للعمل البحثي، وفي إطار الأعمال البحثية فإن الإجراءات المنهجية التي يتوجب على الباحثة إظهارها بوضوح تشمل الأسلوب العلمي الذي سلكته الباحثة أثناء قيامها بإنجاز عملها البحثي وهو ما يطلق عليه بمنهج الدراسة، هذا بالإضافة الى التحديد الواضح لمجتمع الدراسة وكيفية اختيارها وفقاً للأسس العلمية، هذا بالإضافة الى تحديد الأدوات التي سيستخدمها الباحثة بغية الحصول على بياناته ومعلوماته البحثية و اجراء الاختبارات العلمية لضمان مواعمة هذه الأدوات للاستخدام البحثي، كما وتشمل تلك الإجراءات توضيحا لكافة الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة لاثبات جودة النموذج المستخدم في العمل البحثي، وفي

هذا السياق فإن هذا الفصل من الدراسة يوضح المنهجية التي اتبعتها الباحثة في دراستها الراهنة من حيث الأساليب والطرق والإجراءات والأدوات والأساليب التي طبقتها من بداية تحديدها للمشكلة البحثية ومرورا بالمنهج الذي اختارته كمسار للدراسة وانتهاءً باختبار فرضياته البحثية والاجابة على تساؤلات البحث للوصول الى تحقيق الهدف النهائي الذي صمم هذا البحث من اجله.

### 1.3 منهج الدراسة

يعتبر منهج الدراسة بمثابة الطريق الرئيس الذي تستخدمه الباحثة لانجاز عملها البحثي، فهو يصف سلوك الباحثة في تادية الاعمال البحثية، هذا السلوك يرتبط باجراءات وطرق متبعة متنوعة قد تختار الباحثة مسلكاً واحداً أو أكثر في إطار التقدم في العمل البحثي من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة، وتتنوع المسالك المتاحة للباحثين التي يمكنهم الاختيار فيما بينها ارتباطاً بطبيعة الموضوع البحثي محل الدراسة، إذ أوردت الادبيات العلمية المرتبطة بمناهج البحث العلمي مجموعة واسعة من اشكال المناهج التي يمكن للباحثين الاعتماد عليها لانجاز أعمالهم البحثية، فمن المناهج شائعة الاستخدام في العلوم الإنسانية التي أوردتها تلك الأدبيات المناهج الوصفية التي تتيح مجالاً واسعاً للتعاطي مع كافة الظواهر المرتبطة بالسلوك الإنساني، فيما قدمت شكلاً آخر من المناهج يتمثل بالمناهج التجريبية التي يمكن الإعتماد عليها في دراسة الظواهر الطبيعية التي تحتاج الى إجراء الإختبارات العلمية المخبرية، وما بين هذه المناهج الرئيسية أوردت أشكالاً متنوعة أخرى ترتبط بهذه المناهج كالمنهج التاريخي والتقييمي والاستنباطي وغيرها من الأشكال التي يمكن للباحث ان يدمجها في إطار إستخدامه للمناهج البحثية الرئيسية أو الإعتماد على أي منها بشكل مستقل حسب طبيعة الظاهرة المبحوثة، فيمكن للباحث إختيار أي من هذه المناهج اذا توفرت شروط إستخدامه في الظاهرة محل البحث، فالمعيار الذي يحكم الباحث في اختيار منهجه هو قدرة هذا المنهج على تحقيق الغرض الذي من أجله نفذ العمل البحثي (لطاد، وعباس، وآخرون، 2019) وتوافقه مع طبيعة الظاهرة المدروسة وفي إطار الدراسة الراهنة فقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب من تلك المناهج لدراسة الظواهر الإنسانية التي يعتبر العمل البحثي الراهن جزءاً منها، هذا بالإضافة الى توفر شروط الاستخدام لهذا المنهج في اطار العمل البحثي الراهن من حيث الاتجاه والأدوات التي يتيحها هذه المنهج والتي تناسب الظاهرة المبحوثة، التي تركز على تحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)، فهذا المنهج يمكن الباحثة من تحديد هذا الدور عبر دراسة العلاقات والأسباب والاتجاهات بين المتغيرات وهو ما يعتبر إطاراً هاماً في إطار مضمون هذا المنهج، فاعتماد الباحثة على هذا المنهج سيمكنها من إيضاح طبيعة الظاهرة عبر الوصف الكيفي والكمي لطبيعتها وهو ما يرتبط باهداف الدراسة المرصودة، لذا فقد شكلت هذه الأسباب أهم المبررات التي دفعت الباحثة لاستخدام هذا المنهج في إطار الدراسة الراهنة.

### 2.3 مجتمع الدراسة

يتمثل الإطار العام للدراسة الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بقطاع غزة، وذلك لتحقيق هدف الدراسة الرئيس المتمثل بدور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)، حيث بلغ عددهم (160) موظف حسب احصائيات صادرة عن دائرة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بقطاع غزة 23 أكتوبر 2020، حيث قامت الباحثة باتباع أسلوب الحصر الشامل وذلك لقلة حجم مجتمع الدراسة المتاح، وتم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (160) موظف خلال الفترة ما بين 3 نوفمبر حتى 8 نوفمبر 2020، حيث تم استرداد (100) استبانة بنسبة استرداد (62.5%).

جدول 2.3: أعداد الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بقطاع غزة.

المسمى الوظيفي	العدد
مشرف	21
مدير قسم	40
مدير دائرة	32
موظف اداري	67

### 3.3 أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة

تم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مصادرها الأولية، حيث قامت الباحثة بتصميم الاستبانة إستناداً إلى الأدبيات العلمية التي تناولت الموضوع البحثي مع ربطها بالنظريات العلمية التي بينت إتجاه العلاقات بين المتغيرات المبحوثة، إذ تم تصميم المحتوى الخاص بفقراتها إستناداً إلى تلك التوجهات مع إجراء التعديلات الملائمة على تلك الفقرات لتتوافق مع طبيعة البيئة المبحوثة، وفي إطار تعزيز جودة الأداة المصممة فقد قامت الباحثة بعرضها على ذوي الاختصاص من الخبراء الاكاديميين العاملين في الجامعات المحلية بقطاع غزة بغية إبداء أي ملاحظات تثري مضمون تلك الأداة من الناحية العلمية والتطبيقية ليتم إخراجها بالشكل النهائي المناسب للاستخدام.



### 1.3.3. محتوى أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من قسمين رئيسيين، حيث يتكون القسم الأول من البيانات الديمغرافية لمجتمع الدراسة المتمثلة ب (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، بينما يتمثل القسم الثاني بمحاور الدراسة الرئيسية بأبعادها، والتي شكلت الأساس العلمي لتغطية جوانب الموضوع البحثي الخاص بدراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)، حيث شملت هذه الاستبانة جميع المتغيرات البحثية التي تمثلت بالمتغير المستقل والمتغير التابع، اذ شكلت "رأس المال الفكري" بأبعادها المتنوعة المتغير المستقل والذي تم قياسه من خلال (24) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد ( فقرات البعد الأول: رأس المال البشري= 6 فقرات، فقرات البعد الثاني: رأس المال الهيكلي= 10 فقرات، فقرات البعد الثالث: رأس المال العلاقات= 8 فقرات)، بينما شكل "البراعة التنظيمية" المتغير التابع والذي تم قياسه من خلال (16) فقرة موزعة على بعدين (استكشاف الفرص= 9 فقرات، استغلال الفرص= 9 فقرات) وبذلك تصبح الاستبانة مكونة من (40) فقرة، والجدول (31.) يوضح محتويات متغيرات ومحاور الدراسة.

جدول 2.3: محتويات متغيرات الدراسة.

المصدر	المتغير	عدد الفقرات	أبعاد ومحاور الدراسة
دراسة الستار، (2020) ودراسة (بريس وآخرون، 2020) ودراسة (الطائي والزبيدي، 2019) ودراسة (سليم، 2019).	المستقل	6	البعد الأول: رأس المال البشري
		10	البعد الثاني: رأس المال الهيكلي
		8	البعد الثالث: رأس المال العلاقات
		24	رأس المال الفكري المحور الأول:
دراسة (الياسري، غالي وآخرون، 2020) ودراسة (المحاسنة، 2017)	التابع	7	البعد الأول: استكشاف الفرص
		9	البعد الثاني: استغلال الفرص
		16	البراعة التنظيمية المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على الأدبيات السابقة المذكوره سابقاً بالجدول

### 2.3.3. المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، إتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية على مستوى فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، والجدول (2.3) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفعة، مرتفعة جداً).

جدول 2.3: المحك المعتمد في الدراسة.

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 2.80	2.80 إلى 4.59	4.60 إلى 6.39	6.40 إلى 8.19	أكبر من 8.20
الوزن النسبي	أقل 28% من	28% إلى 45.9%	46% إلى 63.9%	64% إلى 81.9%	أكبر من 82%
الوسط الحسابي: (مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين)، الوزن النسبي: (الوسط الحسابي ÷ 10) * 100					

من إعداد الباحثة استناداً لمقياس الإجابة "10 درجات"

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (2.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على الفقرة أو البعد أو المحور، بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من الرفض، أما المتوسطات التي تتراوح بين (2.80-4.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة، بمعنى درجة مرتفعة من الرفض على الفقرات أو الأبعاد أو المحاور، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (4.60-6.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو البعد أو المحور المقصود، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (6.40-8.19) تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، في حين أن المتوسطات التي تساوي وتزيد عن (8.20) تدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت المكون من 10 درجات الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

- عينة استطلاعية:

ترتبط العينة الاستطلاعية بضعف المعرفة الواسعة لدى الباحثة حول الإشكالية البحثية المطروحة، فيلجأ إلى إجراء عينة استطلاعية بغية تعزيز معلوماته حول المشكلة البحثية وخصائصها وطبيعتها

وجودها في اطار المجتمع البحثي المدروس، فهي أحد أنواع العينات التي تستخدم من قبل الباحثين قبل الشروع الموسع في دراسة الظاهرة بغية الوقوف على طبيعة المشكلة البحثية ومدى إدراك المستجيبين للقضايا المطروحة في أداة الاستقصاء وطبيعة الإشكالات التي يمكن ان تواجه الباحثة اثناء قيامه بتنفيذ دراسة بغية تذليلها قبل التوسع الحقيقي في إجراء الدراسة، كما أن أحد أهم الأغراض المتوخاة من العينة الاستطلاعية هو التأكد من صلاحية الإستبانة المتمثلة ب (الصدق والثبات) وما يسمى في منهجية البحث العلمي بالخصائص السيكومترية لأدوات جمع المعلومات، وإستخدام الطرق الإحصائية للتأكد من صلاحية إستخدامها في تحليل البيانات التي يتم جمعها، وكذلك التأكد من مدى كفاية البيانات التي تم جمعها لاستخلاص النتائج المتوقعة من الدراسة، وبناء على ذلك قامت الباحثة بالإعتماد على توزيع عينة إستطلاعية مكونة من (30) مستجيب ومستجيبة وذلك من أجل للتحقق من صلاحية الاستبانة متمثلة ب(معايير الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) والتي تعتبر الخطوة الرئيسية قبل بدء توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية، وبعد التأكد من صلاحية الاستبانة متمثلة ب (معايير الصدق والثبات يتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية بشكل كامل، والعينة الاستطلاعية ضمن خارج إطار العينة الدراسة الفعلية.

### 4.3 صدق وثبات أداة الدراسة

#### 1.4.3. صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

##### 1.1.4.3. الصدق المحتوى (الصدق الظاهري):

يتطلب استخدام الإداة البحثية التأكد من قوتها وصلاحيتها للاستخدام في الاطار البحثي المنشود، ففوة محتوى الأداة العلمي يشير الى قوة صدقها الظاهري من حيث المحتوى الذي يجب أن يمثل الموضوع العلمي تمثيلاً دقيقاً يستند إلى تغطية كافة الجوانب العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة والتي ساققتها الأدبيات البحثية الأصلية، ونظراً لأن الباحثين في القضايا العلمية قد تنتوع إتجاهاتهم البحثية في دراسة الظواهر في بيئات متنوعة فإن صياغة المحتوى لهذه الأداة يجب أن يتواءم مع طبيعة البيئة المدروسة بحيث يتم إسقاط مفاهيم النظريات العلمية بمضمونها على هذه البيئات مع إجراء التعديلات التي لا تنتقص من المفاهيم الجوهرية بما يتوافق مع طبيعة البيئة المدروسة، فوصول الباحثة لتمثيل الأبعاد تمثيلاً دقيقاً بمكوناتها الضرورية والشاملة من الأفكار التي تترجم على شكل فقرات داخل إطار هذه الأبعاد يشير إلى صدق المحتوى لهذه الأداة وقدرتها على التمثيل الدقيق للمتغيرات المدروسة، ولتحقيق هذا النوع من أنواع الصدق فإنه يتوجب على الباحثة الدراسة الدقيقة والمتأنية لكافة الأدبيات العلمية الاصلية التي تناولت النظريات العلمية المفسرة للظاهرة المبوثة والتركيز الدقيق عند كتابة الفقرات بحيث تتصف بالشمولية للأفكار الجوهرية لمحتوى هذه

النظريات، هذا بالإضافة إلى اللجوء إلى الخبراء والمختصين في الحقل الأكاديمي باعتبارهم الجهة الأقدر على الحكم المرتبط بالمحتوى العلمي للأداة ويطلق على هؤلاء الخبراء والمختصين بالمحكمين، ويمكن تقييم درجة الصدق المحتوى للمقياس من خلال التوافق بين وجهات نظر المتخصصين "المحكمين" (بن خورور، بوضياف، 2017)، وبناءً على ذلك قامت الباحثة بتصميم الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية للدراسة بشكلها الأولي، حيث تم عرض الاستبانة على خبراء ومتخصصين بالمجال وبلغ عددهم (9) خبراء، وتم إجراء تحكيم الاستبانة وتعديل الأداة وفقاً لآرائهم وملاحظاتهم؛ وذلك للوصول إلى الاستبانة النهائية (الملحق رقم 2).

### 2.1.4.3. صدق الإتساق الداخلي:

يشير المفهوم العام لصدق الإتساق الداخلي إلى درجة الارتباط المتوفرة بين الفقرات المكونة للأبعاد مع البعد ذاته أو المحور الذي تنتمي إليه، ويعتبر هذا الارتباط أحد الجوانب الهامة التي يتم الإعتماد عليها في تقييم جودة الأداة المستخدمة، حيث يتم الحكم على توافر مثل هذا النوع من الإتساق من خلال نتيجة اختبار ارتباط بيرسون، إذ يجب أن تتوفر وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بينهما، كما ويتم الإعتماد على استخدام اختبار التحليل العاملي من خلال درجة التشعب للحكم على توافر صدق الاتساق الداخلي من عدمه.

### 3.1.4.3. صدق الإتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لأبعاد ومحاور الدراسة:

إستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات البعد الذي ينتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، بين متوسط فقرات البعد والمتوسط العام للبعد نفسه، فيما يتعلق بفقرات المحور الأول "رأس المال الفكري" حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الثامنة للبعد الثاني "رأس المال الهيكلي" التي تنص على " أشعر أن الجمعية تحسن من إدارة النظام لتفادي الأخطاء السابقة" (0.402) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية 0.05، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثانية للبعد الأول "رأس المال البشري" التي تنص على " يوجد لدى العاملين فرص للتدريب الخارجي والداخلي باستمرار" (0.922) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا الأبعاد ذو دلالة إحصائية بإستثناء الفقرة العاشرة من البعد الثاني "رأس المال الهيكلي"، والفقرة الأولى والثالثة من البعد الثالث رأس مال العلاقات وذلك لعدم وجود اتساق بين الفقرة والبعد المنتمي إليه وكانت مستويات الدلالة أكبر من 0.05، وتشير هذه النتائج إلى توفر صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "رأس المال الفكري" بشكل عام.

وفيما يتعلق بفقرات المحور الثاني "البراعة التنظيمية" حيث كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الخامسة من البعد الثاني "استغلال الفرص" التي تنص على " تهتم الإدارة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل مع الآخرين " (0.817) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثالثة للبعد الثاني "استغلال الفرص" التي تنص على " يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف والخطط الخاصة بالجمعية " (0.958) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا المحور ذو دلالة إحصائية بإستثناء الفقرة الرابعة من البعد الثاني "استغلال الفرص" وذلك لعدم وجود اتساق بين الفقرة والبعد المنتمي اليه وكانت مستويات الدلالة أكبر من 0.05، ، وتشير هذه النتائج الى توفر صدق الاتساق الداخلي المحور الثاني "البراعة التنظيمية" بشكل عام، والجدول (2.3) يوضح النتائج.

جدول 2.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

المحور الأول: رأس المال الفكري					
فقرات البعد الثالث: رأس مال العلاقات			فقرات البعد الأول: رأس المال البشري		
0.093	0.312	الفقرة 1	0.000	**0.883	الفقرة 1
0.000	**0.831	الفقرة 2	0.000	**0.922	الفقرة 2
0.411	0.156	الفقرة 3	0.000	**0.853	الفقرة 3
0.000	**0.767	الفقرة 4	0.000	**0.859	الفقرة 4
0.000	**0.808	الفقرة 5	0.000	**0.887	الفقرة 5
0.000	**0.757	الفقرة 6	0.000	**0.852	الفقرة 6
0.000	**0.827	الفقرة 7			
0.000	**0.842	الفقرة 8			
فقرات البعد الثاني: رأس المال الهيكلي					
0.000	**0.843	الفقرة 6	0.000	**0.834	الفقرة 1
0.000	**0.630	الفقرة 7	0.000	**0.713	الفقرة 2
0.028	*0.402	الفقرة 8	0.000	**0.511	الفقرة 3
0.000	**0.854	الفقرة 9	0.000	**0.756	الفقرة 4
0.435	-0.148	الفقرة 10	0.000	**0.726	الفقرة 5

المحور الثاني: البراعة التنظيمية					
فقرات البعد الثاني: استغلال الفرص			فقرات البعد الأول: استكشاف الفرص		
0.000	**0.925	الفقرة 1	0.000	**0.920	الفقرة 1
0.000	**0.946	الفقرة 2	0.000	**0.892	الفقرة 2
0.000	**0.958	الفقرة 3	0.000	**0.882	الفقرة 3
0.099	0.307	الفقرة 4	0.000	**0.942	الفقرة 4
0.000	**0.817	الفقرة 5	0.000	**0.826	الفقرة 5
0.000	**0.921	الفقرة 6	0.000	**0.840	الفقرة 6
0.000	**0.932	الفقرة 7	0.000	**0.837	الفقرة 7
0.000	**0.939	الفقرة 8			
0.000	**0.929	الفقرة 9			

تم التحقق من شرط الاتساق الداخلي من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون والتي تشير الى وجود فقرات ذات الدلالة إحصائية أقل من مستوى 0.05 لكافة أبعاد ومتغيرات الدراسة بإستثناء الفقرة (10 من رأس المال الهيكلي، الفقرة 1، 3 من رأس المال العلاقات، والفقرة 4 من استغلال الفرص)

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحثة استناداً لمخرجات (برنامج spss، 2020)

صدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع) لأبعاد ومحاور الدراسة

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال إختبار التحليل العاملي (درجة) التشبع، بإستخدام طريقة المركبات الأساسية، ويعمل التحليل العاملي على تقدير الصدق العاملي وللكشف عن البنية العاملية (عدد العوامل ونمط تشبعات الفقرات عليها: والقيمة المقبول لدرجة التشبع هي 0.3) ويتم حذف الفقرات التي تقل عنها (حسن، 2018). حيث يوضح جدول (3.3) التحليل العاملي "درجة التشبع" لجميع فقرات أبعاد المتغير المستقل المتمثل ب (رأس المال الفكري) وفقرات المحور الثاني (البراعة التنظيمية) والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في البعد أو المحور المنتمي اليه.

وبعد إجراء اختبار التحليل العاملي لدرجة التشبع، تبين وجود فقرات أقل من الحد الأدنى المقبول 0.300، وهي الفقرة العاشرة من البعد الثاني "رأس المال الهيكلي" والفقرة الأولى والثالثة من البعد الثالث "رأس مال العلاقات" والفقرة الثاني من البعد الثاني للمحور الثاني للدراسة "استغلال الفرص" وسيتم حذف الفقرة من التحليل لعدم تحقق شرط صدق الاتساق الداخلي، بينما باقي الفقرات تحققت شرط الاتساق الداخلي حيث بلغ أدنى درجة تشبع (الفقرة الثامنة = 0.328 من البعد الثاني "رأس المال الهيكلي")، بينما بلغ أعلى درجة تشبع للفقرة الثاني للبعد الثاني "استغلال الفرص" (درجة التشبع = 0.950)، وتعد هذه القيم جيدة ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة.

جدول 3.3: نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية.

المحور الأول: رأس المال الفكري					
البعد الأول: رأس المال البشري		البعد الثاني: رأس المال الهيكلي		البعد الثالث: رأس المال العلاقات	
رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
الفقرة 1	0.900	الفقرة 1	0.791	الفقرة 1	0.280
الفقرة 2	0.934	الفقرة 2	0.749	الفقرة 2	0.844
الفقرة 3	0.848	الفقرة 3	0.507	الفقرة 3	-0.016
الفقرة 4	0.857	الفقرة 4	0.808	الفقرة 4	0.827
الفقرة 5	0.881	الفقرة 5	0.722	الفقرة 5	0.832
الفقرة 6	0.839	الفقرة 6	0.864	الفقرة 6	0.800
		الفقرة 7	0.716	الفقرة 7	0.775
		الفقرة 8	0.328	الفقرة 8	0.853
		الفقرة 9	0.878		
		الفقرة 10	-0.434		
تم التحقق من شرط الاتساق الداخلي باستخدام التحليل العاملي "درجة التشبع" باستثناء الفقرة العاشرة من البعد الثاني والفقرة الأولى والثالثة من البعد الثالث وذلك لوجود درجة تشبع أقل من 0.300					
فقرات المحور الثاني: البراعة التنظيمية					
البعد الأول: استكشاف الفرص		البعد الثاني: استغلال الفرص			
الفقرة 1	0.910	الفقرة 1	0.945	تم التحقق من شرط الاتساق الداخلي باستخدام التحليل العاملي "درجة التشبع" لفقرات المحور الثاني باستثناء الفقرة الرابعة وذلك لوجود درجة تشبع أقل من 0.300	
الفقرة 2	0.883	الفقرة 2	0.950		
الفقرة 3	0.866	الفقرة 3	0.961		
الفقرة 4	0.934	الفقرة 4	0.194		
الفقرة 5	0.842	الفقرة 5	0.824		
الفقرة 6	0.857	الفقرة 6	0.938		
الفقرة 7	0.857	الفقرة 7	0.944		
		الفقرة 8	0.935		
		الفقرة 9	0.927		

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020) (AMOS).

#### 4.1.4.3. الصدق البنائي:

يرتبط الصدق البنائي بقوة الارتباط بين البعد والمحور الذي ينتمي إليه، حيث يتم التوصل إليه خلال بتحديد قيمة معامل ارتباط بيرسون، ويشترط لتحقيق هذا النوع من الصدق توفر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقل عن 0.05، حيث يتضح من خلال الجدول (4.3) يوضح الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة، وإستناداً الى نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الاول (رأس المال الفكري) والأبعاد المنتمي إليه، حيث بلغت معاملات الصدق (البعد الأول: رأس المال البشري = 0.923، البعد الثاني: رأس المال الهيكلية = 0.907، البعد الثالث: رأس المال العلاقات = 0.875). فيما يتعلق بأبعاد المحور الثاني (البراءة التنظيمية) بلغت معاملات الصدق البنائي (البعد الأول: استكشاف الفرص = 0.922، البعد الثاني: استغلال الفرص = 0.928)، وتشير هذه النتائج الى وجود صدق بنائي وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث بلغت مستوى الدلالة أقل من 0.05 لجميع أبعاد المتغير المستقل المتمثل ب (رأس المال الفكري) وأبعاد المتغير التابع (البراءة التنظيمية).

جدول 4.3: الصدق البنائي لأبعاد رأس المال الفكري والبراءة التنظيمية.

التحقق	الصدق البنائي	عدد الفقرات	المتغير	متغيرات الدراسة	
تم التحقق من صدق البنائي من خلال نتائج العينة الاستطلاعية	**0.923	6	المستقل	البعد الأول: رأس المال البشري	الأبعاد
	**0.907	9		البعد الثاني: رأس المال الهيكلية <sup>1</sup>	
	**0.875	6		البعد الثالث: رأس مال العلاقات <sup>1</sup>	
	----	21		المحور الأول ككل "رأس المال الفكري"	
	**0.922	7	التابع	البعد الأول: استكشاف الفرص	الأبعاد
	**0.928	8		البعد الثاني: استغلال الفرص <sup>1</sup>	
	----	15		المحور الثاني ككل "البراءة التنظيمية"	

\*\* ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة 0.01. <sup>1</sup> بعد حذف الفقرات التي لم تحقق صدق الاتساق الداخلي.

المصدر: إعداد الباحثة استناداً مخرجات (برنامج spss، 2020).



### 2.4.3. ثبات أداة الدراسة

#### - مؤشر ألفا كرونباخ والثبات المركب:

يعتبر مؤشر الثبات أحد أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم جودة الأداة، حيث يشير مفهوم هذا المؤشر إلى مدى توافر درجة عالية من الثبات في النتائج البحثية في حال إعادة استخدام الأداة وتطبيقها في ظل ظروف مشابهة لبيئة التطبيق الراهنة، وتعد أداة القياس ثباتاً عند تحقيقها لمعامل ثبات مقبول يبلغ في حده الأدنى (0.700) يمكن من خلالها الحكم بثبات الأداة المستخدمة (خنوش، عدة، 2018).

وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول ككل الذي يمثل (رأس المال الفكري) (0.952)، بينما المحور الثاني (البراعة التنظيمية) (0.966)، فيما يتعلق بقيمة اختبار الثبات المركب للمحور الأول (0.980) وللمحور الثاني (0.985)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة، والجدول (5.3) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول 5.3: نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة.

الثبات المركب	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغير	متغيرات الدراسة	
0.952	0.934	6	المستقل	البعد الأول: رأس المال البشري	
0.905	0.884	9		البعد الثاني: رأس المال الهيكلي <sup>1</sup>	
0.925	0.901	6		البعد الثالث: رأس مال العلاقات <sup>1</sup>	
0.973	0.952	21		المحور الأول ككل "رأس المال الفكري"	
0.959	0.947	7	التابع	البعد الأول: استكشاف الفرص	
0.980	0.976	8		البعد الثاني: استغلال الفرص <sup>1</sup>	
<b>0.985</b>	<b>0.966</b>	<b>15</b>		المحور الثاني ككل "البراعة التنظيمية"	

المصدر: إعداد الباحثة استناداً على مخرجات (برنامج spss، AMOS (2020)،<sup>1</sup> بعد حذف الفقرات التي لم تحقق صدق الاتساق الداخلي.

### 5.3 تحقيق معايير صلاحية الاستبانة المتمثلة بالصدق والثبات

جدول 6.3: مخلص لمعايير صلاحية الاستبانة.

مدى تحقق الاختبارات	طريقة تحقق الاختبارات	الاختبارات	الرقم
تم التحقق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لجنة من المحكمين (9 خبراء)</li> <li>• معامل ارتباط بيرسون</li> <li>• التحليل العاملي (درجة التشبع)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدق الظاهري</li> <li>• صدق الاتساق الداخلي</li> </ul>	1. صدق متغيرات الدراسة
تم التحقق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل ارتباط بيرسون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدق البنائي</li> </ul>	
تم التحقق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ألفا كرونباخ</li> <li>• الثبات المركب</li> </ul>	ثبات متغيرات الدراسة	2.

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

### 6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

إن تحقيق شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة يعتبر من الجوانب الهامة التي يجب توافرها قبل بدء إختبار فرضيات الدراسة، وذلك بهدف تمكين الباحثة من تحديد طبيعة الاختبارات الإحصائية التي يمكنه الاعتماد عليها عند تنفيذ دراسته البحثية سواء ما يرتبط منها بالاختبارات المعلمية أو تلك المرتبطة بتمكينه من استخدام الاختبارات اللامعلمية، ولكن إعتدت الباحث على الاختبارات المعلمية بدون الشروع في استخدام اختبار التوزيع الطبيعي بناءً على شرط هو: إذا كان حجم العينة يزيد عن 30 استبانة تبعاً لنظرية النهاية المركزية يجب استخدام الاختبارات المعلمية، وبناءً على الشرط تم الإعتداد على الإختبارات المعلمية لإختبار فرضيات الدراسة (Geoff Norman, 2010).

### 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

جدول 7.3: الإختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
اعتمدت الباحثة في الدراسة على برنامج (AMOS) (SPSS V.25)		
1.	اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون).</li> <li>• صدق الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشعب باستخدام التحليل العاملي)</li> <li>• صدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون)</li> </ul>
2.	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طريقة ألفا كرونباخ</li> <li>• طريقة الثبات المركب</li> </ul>
3.	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (ابعاد ومحاور الدراسة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجداول التكرارية والنسب المئوية.</li> <li>• الوسط الحسابي</li> <li>• الوزن النسبي</li> <li>• الانحراف المعياري</li> <li>• اختبارات لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (5.5) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة</li> <li>• الأشكال البيانية</li> </ul>
4.	اختبارات فرضيات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل ارتباط بيرسون (Person correlations).</li> <li>• طريقة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).</li> <li>• اختبارات لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test).</li> <li>• اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

#### تمهيد

يعتبر الوصول الى النتائج البحثية وتفسير مدلولاتها أحد أهم الأهداف المتوخاة من عمل هذه الدراسة، وقد تمكنت الباحثة الوصول إلى نتائج موثوقة ساعدتها في أن تثبت أو تنفي الفرضيات البحثية وإعتبرتها الغاية النهائية لهذا العمل، كما ولم تكف الباحثة التوصل الى نتائج مجردة مرتبطة بالعمل البحثي الراهن انما استطاعت اسقاط خبراتها العملية في تفسير مدلولات النتائج وطرح الآراء الموضوعية والعلمية المرتبطة بالنتائج المستخلصة، حيث تم تحليل البيانات من خلال ربطها بجوانب هامة يتمثل أهمها في وصف واقع الظاهرة وتشخيصها في داخل بيئة العمل وبحسب آراء عينة الدراسة العاملين في جمعية الهلال الأحمر بغية الوقوف على تحليل واقع أبعاد من رأس المال الفكري ومناقشة مدى تأثير تلك الأبعاد على مستوى البراعة التنظيمية كما دعمت الباحثة ذلك الوصف التحليلي بالقيم والأدوات الإحصائية المناسبة لتشخيص المشكلة البحثية وهو ما يعرف بالتحليل الوصفي لبيانات الدارسة، أما الجانب الثاني فقد قامت الباحثة بإجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالعلاقات والاثار المتداخلة بين كل من أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، وهو ما يعرف باختبار الفرضيات البحثية والوصول إلى نتائج تفيد في إثباتها أو نفيها، وفي كلا الجانبين قامت الباحثة بإجراء التحليل المعمق للنتائج المستخلصة وربط هذا التحليل بالجوانب العلمية التي أوردتها النظريات العلمية سواء فيما يتعلق باتجاه العلاقات او الأسباب مع صبغ هذا التحليل بالإجتهد الشخصي للباحثة وفقاً للمعايشة الميدانية في إطار الظواهر المدروسة أو الخبرة العملية

وهو ما يطلق عليه بالتعقيب على النتائج البحثية وربطها بالدراسات السابقة المشابهة للعمل البحثي؛ لذا فإن هذا الفصل من الدراسة يعرض وبشكل تفصيلي كافة النتائج البحثية والمناقشة العلمية لها من قبل الباحثة سواء ما تعلق منها بوصف مستويات المتغيرات المبحوثة داخل مجتمع الدراسة المستهدف أو تلك المرتبطة بحجم وطبيعة العلاقات والاثار المتبادلة بين تلك المتغيرات المتمثلة بكل من المتغير المستقل بأبعاده المتنوعة (رأس المال الفكري) على المتغير التابع المتمثل (البراعة التنظيمية)، وأخيراً فإن هذا الفصل يعرض وبشكل تفصيلي آليات الوصول إلى إختبار الفرضيات، ونتائج هذه الاختبارات، مع إبراز رؤية الباحثة في النتائج التي توصلت إليها ومناقشتها علمياً وتطبيقياً من خلال ربط هذه النتائج بأسس النظريات العلمية والمعايشة الميدانية في بيئة العمل المتعلقة بالمنظمات الصحية المستهدفة (جمعية الهلال الأحمر)، وذلك لتحقيق الغاية البحثية النهائية المتمثلة بإثبات أو نفي الفرضيات البحثية بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة المفترضة.

#### 1.4 الوصف الإحصائي لأفراد لمجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية

جدول 1.4: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية (عدد المستجيبين = 100).

المتغير	العدد	%	المتغير	العدد	%	
النوع الاجتماعي	ذكر	65	65.0	مشرف	19	19.0
	أنثى	35	35.0	مدير قسم	37	37.0
العمر	أقل من 30 سنة	20	20.0	مدير دائرة	29	29.0
	31 أقل من 40 سنة	33	33.0	موظف اداري	15	15.0
	41 - 50 سنة	25	25.0	أقل من 5 سنوات	22	22.0
المؤهل العلمي	55 سنة فأكثر	22	22.0	5-10 سنوات	50	50.0
	دبلوم	12	12.0	أكثر من 10 سنوات	28	28.0
	بكالوريوس	73	73			
	دراسات عليا	15	15.0			

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020).

يوضح الجدول السابق (1.4) الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية، وبلغ عدد المستجيبين في عينة استبانة الدراسة (100) من الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)، حيث تشير النتائج حسب النوع الاجتماعي (ذكور = 65%، إناث = 35%).

وتعزو الباحثة ذلك الى أن الذكور يميلون الى العمل الاشرافي أكثر من الاناث، وربما ذلك يحمل دلالات ثقافية وأخرى سياسات إدارية خاصة بجمعية الهلال الاحمر كأحدى مؤسسات المجتمع.

أما متغير العمر بلغ نسبة (20%) تقل أعمارهم عن 30 سنة، 33% تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة، 25% تتراوح ما بين 41-50 سنة، 22% تزيد أعمارهم عن 55 سنة).

يتبين للباحثة أن (58%) من العاملين في الوظائف الإشرافية هم من الجيل المعطاء الواقعة بين (30) عام حتى أقل من (50) عام، وذلك سيدعم نتائج إيجابية بما يتعلق بواقع راس البشري في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي بلغ نسبة الحاصلين على درجة علمية (12%) حاصلين على دبلوم، 73% حاصلين على بكالوريوس، 15% حاصلين على دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه".

يتبين مما سبق أن أغلب العاملين في الوظائف الاشرافية مؤهلين بدرجة البكالوريوس وتعزو الباحثة تلك النسبة إلى أن العمل الاشرافي لا يتطلب مؤهلات أكاديمية بقدر ما يتطلب خبرات، وهذا ما سيتم الحديث عنه في المتغير المتعلق بالخبرات حيث لاحظت الباحثة أن (ثلث) العاملين تقريباً تزيد خبرتهم عن (10) سنوات، إلا أن تلك النسبة تشير الى التجديد بالطاقات الشابة والمتطورة خاصة أن العالم يتحول الى رقمنة الأعمال في ظل انتشار التقاليد الوظيفية الرقمية نتيجة انتشار وباء (كورونا) في أنحاء العالم كله واتباع ثقافة التباعد الجسدي.

أما متغير المسمى الوظيفي حيث بلغت نسبة (19% مشرف، 37% مدير قسم، 29% مدير دائرة، 15% موظف اداري).

يتبين للباحثة أن (56%) من المستطلعة آراءهم يحتلون مراكز وظيفية بين مدير قسم ومدير دائرة، وتلك الرتب تمنح المستطلعة آراءهم القدرة الكافية للدلاء بآرائهم لوصف المتغيرات البحثية بدقة.

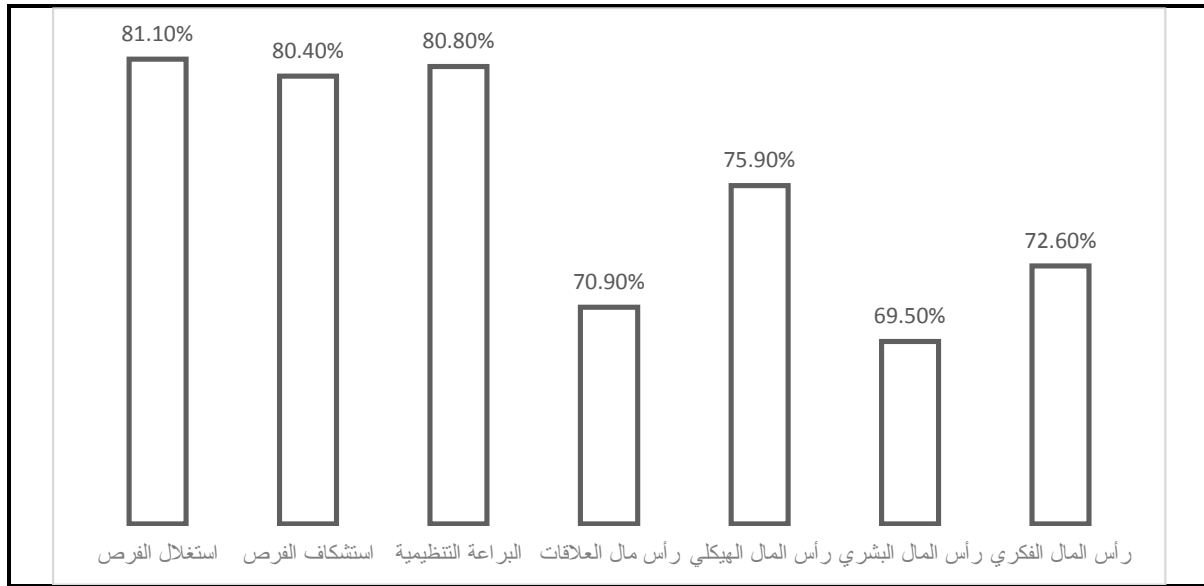
فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة بلغت نسبة (22%) تقل عن 5 سنوات، 50% تتراوح ما بين 5-10 سنوات، 28% تزيد سنوات الخبرة عن 10 سنوات).

يتبين للباحثة أن (28%) فقط تزيد خبراتهم عن (10) سنوات وتلك النسبة لا تشير الى نقاط قوة بارزة إلا أن ما يشفع لتلك المؤشرات هو مدى الحاجة الى الشباب والطاقات الشبابية في ظل التحول الكبير نحو رقمنة الأعمال خاصة بعد انتشار الثورة الثقافية التي فرضها على العالم انتشار وباء (كورونا)

## 2.4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام

جدول 2.4: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة.

المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة					أبعاد ومحاور الدراسة	
مستوى الموافقة	الترتيب	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المقياس
مرتفع	3	**9.79	1.48	%69.5	6.95	رأس المال البشري
مرتفع	1	**21.12	0.99	%75.9	7.59	رأس المال الهيكلي
مرتفع	2	**13.87	1.14	%70.9	7.09	رأس مال العلاقات
مرتفع	---	**16.79	1.05	%72.6	7.26	المحور الأول "رأس المال الفكري"
مرتفع	2	**19.70	1.29	%80.4	8.04	استشكاف الفرص
مرتفع	1	**20.00	1.30	%81.1	8.11	استغلال الفرص
مرتفع	---	**20.922	1.23	%80.8	8.08	المحور الثاني "البراعة التنظيمية"



شكل 1.4: الأوزان النسبية لمتغيرات الدراسة.

**ملاحظة:** (الوسط الحسابي = مجموع الإجابات ÷ عددهم، % الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 10) \* 100، الانحراف المعياري: هو انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر من معايير التشتت، \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020)

يوضح الجدول السابق رقم (2.4) المقاييس الوصفية لأبعاد ومحاور الدراسة لدى إجابات الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)، حيث يتكون المتغير الأول المتمثلة بالمتغير المستقل (أبعاد رأس المال الفكري) من (21) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير التابع (البراعة التنظيمية) من (15) فقرة.

حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد رأس المال الفكري (7.26 من 10 بانحراف معياري 1.05) بوزن نسبي (72.6%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة، أما المحور الثاني حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد البراعة التنظيمية (8.08 من 10 بانحراف معياري 1.23) بوزن نسبي (80.8%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة.

فيما يتعلق بأبعاد رأس المال الفكري بلغ البعد الثاني "رأس المال الهيكلي" بلغ الوسط الحسابي (7.59 من 10 بوزن نسبي 75.9%) وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة مرتفعة واحتل بالمرتبة الأولى، والبعد الأول "رأس مال بشري" بلغ الوسط الحسابي (6.95 من 10 بوزن نسبي 69.5%) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة واحتل بالمرتبة الأخيرة، أما أبعاد البراعة التنظيمية حيث بلغ الوسط الحسابي للبعد الثاني "استغلال الفرص" (8.11 من 10 بوزن نسبي 81.1%) وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة مرتفعة واحتل بالمرتبة الأولى، والبعد الأول "استكشاف الفرص" بلغ الوسط الحسابي (8.04 من 10 بوزن نسبي 80.4%) وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة مرتفعة واحتل بالمرتبة الأخيرة، والشكل البياني (1.4) يوضح ذلك.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات للدرجة الكلية للبعد أو المحور لمتغيرات الدراسة حول القيمة (5.5) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أو المحور أكبر من القيمة (5.5) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير الى أن متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة ابعاد ومحاور الدراسة يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الايجابية والمرتفعة لأبعاد ومحاور الدراسة المتمثلة بأبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية.



### 3.4 نتائج تحليل الوصفي لمتغيرات ولأبعاد ومحاور أداة الدراسة

#### 1.3.4. نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "رأس المال الفكري":

##### 1.1.3.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الأول "رأس المال البشري":

جدول 3.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "رأس المال البشري".

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	1.48	69.5%	6.95	الدرجة الكلية للبعد الأول "رأس المال البشري"
1 (مرتفع)	1.55	73.5%	7.35	1. تقوم الجمعية بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المعارف والمهارات المطلوبة
2 (مرتفع)	1.37	72.8%	7.28	2. يوجد لدى العاملين فرص للتدريب الخارجي والداخلي باستمرار
6 (متوسط)	1.81	63.6%	6.36	3. أرى أننا نتمتع بالحوافز المادية والمعنوية بشكل مرضي
5 (مرتفع)	2.06	67.8%	6.78	4. أقوم بعملتي بدون ضغوطات في الوقت أو الخبرات
3 (مرتفع)	1.86	70.8%	7.08	5. تسود روح التعاون داخل الفريق
4 (مرتفع)	1.89	68.9%	6.89	6. توجد علاقات اجتماعية حميمة بين العاملين

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020).

يوضح الجدول (3.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول "رأس المال البشري" التي تندرج تحت المحور الأول (رأس المال الفكري) لإجابات الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الأول (6.95 من 10 بانحراف معياري 1.48) وبوزن نسبي (69.5%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو لبد، 2018) التي أكدت وجود علاقة قوية إيجابية بين رأس المال البشري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس، ودراسة (النخالة، 2015) والذي ذكر أن هناك علاقة قوية بين رأس المال البشري وتحسين مستوى الأداء لدى وزارة الداخلية، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الدايم، 2019) التي أوضحت أنه لا يوجد أثر لرأس المال البشري على الأداء المالي المتمثلة في العائد على حقوق الملكية والقيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على "تقوم الجمعية بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المعارف والمهارات المطلوبة" قد

إحتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (7.35 من 10 بانحراف معياري 1.55) وبوزن نسبي (73.5%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما إحتلت الفقرة الثالثة التي تتص على " أرى اننا نتمتع بالحوافز المادية والمعنوية بشكل مرضي" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (6.36 من 10 بانحراف معياري 1.81) وبوزن نسبي (63.6%) وتعتبر عن درجة موافقة متوسطة، بناء على ما سبق يبدو للباحثة أن إدارة الجمعية تحاول استقطاب أفضل الكفاءات وهي تحرص على هذا، وتعزو الباحثة ذلك لأن المجتمع غني بالكفاءات غير العاملة ونظراً لطبيعة الحصار الذي يتعرض اليه الشعب الفلسطيني يندفع الشباب الى الاستزادة من الخبرات والمعارف كبدل عن اقامة المشاريع وامتهان الأعمال الحرة، الأمر الذي يتيح الفرص للمؤسسات الاستثمار جيداً في رأس المال البشري لديها، لكن في المقابل لا يوافقون بدرجة مرتفعة عن الفقرة التي تعكس تفعيل الحوافز وهم يشعرون بدرجة متوسطة من الرضا، وذلك ربما لأسباب تعود لصعوبة سبل التمويل والاستثمار المالي الناتج عن صعوبة الظروف العامة التي يعاني منها مجتمع قطاع غزة بشكل عام.

#### 2.1.3.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثاني "رأس مال الهيكلية":

جدول 4.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني " رأس المال الهيكلية".

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.99	%75.9	7.59	الدرجة الكلية للبعد الثاني "رأس المال الهيكلية"
9 (متوسط)	1.94	%56.4	5.64	1. أعرف المهام التي توكل الي جيداً.
8 (مرتفع)	1.61	%69.0	6.90	2. عند الحاجة الي الاتصال بمديري أقوم بذلك بسهولة.
6 (مرتفع)	1.42	%76.6	7.66	3. لا يوجد تداخل بين مهامي ومهام زملائي في الأقسام الأخرى.
5 (مرتفع)	1.50	%79.9	7.99	4. في الحالات الطارئة يمكن أن اتوسع بصلاحياتي لعمل اللازم.
3 (مرتفع)	1.49	%80.3	8.03	5. أستطيع الدخول بسهولة لأي معلومة تخص عملي من خلال الحاسوب.
2 (مرتفع)	1.60	%81.3	8.13	6. لدي كافة المعدات والأجهزة اللازمة لأداء عملي.
1 (مرتفع جداً)	1.50	%83.8	8.38	7. أستطيع الحصول على كافة نشاطات الجمعية بسهولة من خلال الحاسوب.
4 (مرتفع)	1.23	%80.2	8.02	8. أشعر أن الجمعية تحسن من إدارة النظام لتفادي الأخطاء السابقة.
7 (مرتفع)	1.45	%75.8	7.58	9. تقوم الجمعية بمراجعة أعماله بشكل مستمر.

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020).

يوضح الجدول (4.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني "رأس مال الهيكلية" التي تندرج تحت المحور الأول (رأس المال الفكري) لإجابات الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، ويتكون البعد من (9 فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثاني (7.59 من 10 بانحراف معياري 0.99) وبوزن نسبي (75.9%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفعة، وقد إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (المومني، 2016) التي بينت أن هناك أثر لرأس المال الهيكلية على الأداء المالي للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان المالي ودراسة (عبدالدايم، 2019) وهي يوجد أثر لرأس المال البشري على الأداء المالي بمؤشراته في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين و(أبو سلوت، 2015) والتي أشارت إلى دور رأس المال الهيكلية في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية. ودراسة (Kamath2020) التي بينت تأثير رأس المال الهيكلية على الأداء المالي والقيمة السوقية للشركات الهندية ودراسة (أبو لبد، 2018) التي تحدثت عن واقع رأس المال الهيكلية في جامعة القدس قد جاء بدرجة متوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة ودراسة (Xu&Wang، 2018) التي أظهرت وجود أثر سلبي لرأس المال الهيكلية على أداء المالي للشركات في شركات التصنيع الكورية.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة السابعة التي تنص على " أستطيع الحصول على كافة نشاطات الجمعية بسهولة من خلال الحاسوب" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (8.83 من 10 بانحراف معياري 1.50) وبوزن نسبي (88.3%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الأولى التي تنص على " أعرف المهام التي توكل الي جيداً" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (5.64 من 10 بانحراف معياري 1.94) وبوزن نسبي (56.4%) وتعتبر عن درجة موافقة متوسطة، وما سبق تعبر ربما عن طبيعة استجابة الجمعية ودرجة تعاطي الهيكل التنظيمي لها مع متطلبات الانظمة الحديثة المعتمدة على تقنيات الحاسوب وشبكات الانترنت والاساليب الرقمية في إدارة المعلومات، والتي تدعو اليها التحولات العالمية نحو الاعمال الرقمية خاصة بعد انتشار ثقافة التباعد الجسدي بفعل جائحة(كورونا) عالمياً، إلا أن الباحثة تتوقع أن يكون هناك توظيفاً غير كفوٍ للانظمة المتطورة المتوفرة في بيئة جمعية الهلال الأحمر؛ ولو لا ذلك لم تحتل الفقرة الاولى القائلة: أعرف المهام التي توكل الي جيداً في المرتبة الأخيرة.

### 3.1.3.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثالث "رأس مال العلاقات":

جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "رأس مال العلاقات".

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	1.14	%70.9	7.09	الدرجة الكلية للبعد الثالث "رأس المال العلاقات"
1 (مرتفع جداً)	1.61	%83.3	8.33	1. تستعين إدارة الجمعية بأفكار الخبراء الخارجيين.
3 (مرتفع)	1.48	%70.6	7.06	2. تهتم الجمعية بتحقيق رضا المستفيدين والحفاظ على علاقات طيبة معهم.
4 (مرتفع)	1.58	%68.0	6.80	3. درجة رضا المستفيدين على الخدمات المقدمة لهم يتزايد باستمرار.
6 (متوسط)	1.69	%63.8	6.38	4. تهتم الإدارة برضا المستفيدين من خلال التعامل الإنساني للخدمات المقدمة لهم.
5 (مرتفع)	1.73	%65.3	6.53	5. تدرس الجمعية كل مشاكل وشكاوى المستفيدين وتسعى لحلها.
2 (مرتفع)	1.74	%74.8	7.48	6. الجمعية تقوم بالتحالف مع مؤسسات أخرى لتطوير الأداء العام

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020).

يوضح الجدول (5.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث "رأس مال العلاقات" التي تندرج تحت المحور الأول (رأس المال الفكري) لإجابات الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثالث (7.09 من 10 بانحراف معياري 1.14) ووزن نسبي (70.9%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفعة. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عبد الدايم، 2019) وهي يوجد أثر لرأس المال العلاقات على الأداء المالي بمؤشراته في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين ودراسة (المومني، 2016) التي بينت أن هناك أثر لرأس المال الهيكلي على الأداء المالي للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان المالي ودراسة (بوقيسري، 2016) والتي أوضحت تأثير رأس المال الهيكلي على أداء أعمال المؤسسات وذلك من خلال تحديد النماذج المختلفة لقياس الأداء بالتركيز على نموذج بطاقة الأداء المتوازن ودراسة (الخضري، 2015) والتي تحدثت عن واقع إدارة رأس المال الهيكلي بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة حيث بلغ 75.9%، ودراسة (أبو سلوت، 2015) والتي أشارت إلى دور

رأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية بينما اختلفت هذه الدراسة مع (Muchran,2020) التي أشارت ان ليس هناك دور في لرأس المال العلائقي بالتمويل المستدام لأداء الشركات.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الأولى التي تنص على " تستعين إدارة الجمعية بأفكار الخبراء الخارجيين " قد إحتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (8.33 من 10 بانحراف معياري 1.61) وبوزن نسبي (83.3%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما إحتلت الفقرة الرابعة التي تنص على " تهتم الإدارة برضا المستفيدين من خلال التعامل الإنساني للخدمات المقدمة لهم " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (6.38 من 10 بانحراف معياري 1.69) وبوزن نسبي (63.8%) وتعتبر عن درجة موافقة متوسطة، تشير النتائج المتعلقة بمحور رأس مال العلاقات، إلى أن هناك اعتماد كبير على الخبراء الخارجيين وتلك تعتبر نتيجة طبيعية فإذا نظرنا إلى نسبة الخبراء فوق (10) نجدهم لا يتعدون (28%) من إجمال العاملين في المراكز الإشرافية، الأمر الذي قد يفرض على إدارة الجمعية الاستعانة بخبراء خارجيين، وذلك المؤشر يفيد بأن رأس مال العلاقات غني ويستثمر بطريقة بارعة، وفي المقابل نجد أن المستطلعة أراؤهم وضعوا الفقرة الرابعة في ذيل قائمة الموافقة رغم أنهم يوافقون أن إدارة الجمعية تهتم برضا المستفيدين، إلا أن لذلك مدلول مقلق إلى حد ما.

#### 2.3.4. نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "البراعة التنظيمية":

جدول 6.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني " البراعة التنظيمية".

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	1.23	%80.8	8.08	الدرجة الكلية للمحور الثاني "البراعة التنظيمية"
15 (مرتفع)	1.78	%76.0	7.60	1. أرى ان ادارة الجمعية لديها رؤية مستقبلية واضحة
14 (مرتفع)	1.68	%76.8	7.68	2. أرى ان إدارة الجمعية تبتكر أفكار جديدة للخدمات المقدمة
10 (مرتفع)	1.75	%80.0	8.00	3. تسعى الجمعية لابتكار أفكار وخدمات جديدة.
13 (مرتفع)	1.63	%77.0	7.70	4. تمتلك الإدارة القدرة على نشر أفكارها وخدماتها المبتكرة.
1 (مرتفع جداً)	1.34	%84.9	8.49	5. تطور الإدارة خطة الجمعية بالاستناد إلى مخرجات العمل.

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
2 (مرتفع جداً)	1.48	%84.5	8.45	6. أشعر ان ادراة الجمعية لديها استعدادا لتلبية المطالب المستقبلية التي تفوق امكانياتها الحالية
3 (مرتفع جداً)	1.17	%84.1	8.41	7. لدى الإدارة تجربة كبيرة في التعامل مع الفرص الجديدة من حيث استكشافها.
4 (مرتفع جداً)	1.43	%83.3	8.33	8. تقوم الجمعية بإجراء تحسينات مستمرة لإمكانياتها الحالية.
9 (مرتفع)	1.53	%80.3	8.03	9. تبذل الإدارة جهد كبير لاستثمار الأفكار الإبداعية والمبتكرة
11 (مرتفع)	1.75	%79.8	7.98	10. يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف والخطط الخاصة بالجمعية.
12 (مرتفع)	1.73	%78.9	7.89	11. تهتم الإدارة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل مع الآخرين.
6 (مرتفع)	1.52	%81.9	8.19	12. يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي في الجمعية.
5 (مرتفع جداً)	1.56	%82.9	8.29	13. يتوافق التغيير في الهيكل التنظيمي مع التغيير في استراتيجية الجمعية.
7 (مرتفع)	1.44	%81.4	8.14	14. تنجز المهام دون الحاجة إلى الرجوع إلى المستويات الإدارية الرسمية.
8 (مرتفع)	1.52	%80.5	8.05	15. تخصص الإدارة موازنة كافية للمهام الطارئة في المستقبل.

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020).

يوضح الجدول (6.4) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني "البراعة التنظيمية" لإجابات الموظفين العاملين في بالمناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)، ويتكون المحور من (15) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الثاني (8.08) من 10 بانحراف معياري (1.23) وبوزن نسبي (80.8%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفعة. وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة (أبو زيادة، 2020) التي أشارت إلى أن شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة عالية، ودراسة (شعيب والنجار، 2020) التي أوضحت وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري، ودراسة (الجنازرة، 2020) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين توافر البراعة التنظيمية لدى المدار الخاصة في محافظة عمان، ودراسة

(العودة، 2020) التي توصلت إلى أن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة (Iuu، 2020) التي أوضحت أن هناك علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وكل من سلسلة التوريد والتشارك المعرفي.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الخامسة التي تنص على " تطور الإدارة خطة الجمعية بالاستناد إلى مخرجات العمل" قد إحتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (8.49 من 10 بانحراف معياري 1.34) وبوزن نسبي (84.9%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما إحتلت الفقرة الأولى التي تنص على " أرى ان ادراة الجمعية لديها رؤية مستقبلية واضحة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (7.60 من 10 بانحراف معياري 1.78) وبوزن نسبي (76%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، تشير النتائج إلى أن إدارة الجمعية تهتم بتناول مخرجات العمل كمؤشرات هامة ضمن تدفقات التغذية الراجعة لتصويب وتحسين مستويات التخطيط، ولعل الجيل الشاب الذي بلغت نسبته في عينة الدراسة ربما له دور ايجابي في تحقيق ذلك، بينما الظروف الراهنة في قطاع غزة وضعف الاستقرار في المستويات الامنية والسياسية، يعيق أن تكون المؤسسات لها رؤية واضحة عن المستقبل، وتلك النتائج تعتبر منطقية جداً.

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

ويتم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرعية من خلال استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) بأبعاده المتمثلة ب (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) والمتغير التابع متمثل ب (البراعة التنظيمية)، حيث يتم إختبار الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية مقابل الفرضية البديلة التي تفترض وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى (0.05) ويقال عندها أن الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود "علاقة" وذو دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة مس توى أعلى من (0.05) ونستنتج عند إذن عدم وجود "علاقة" ذو دلالة إحصائية.

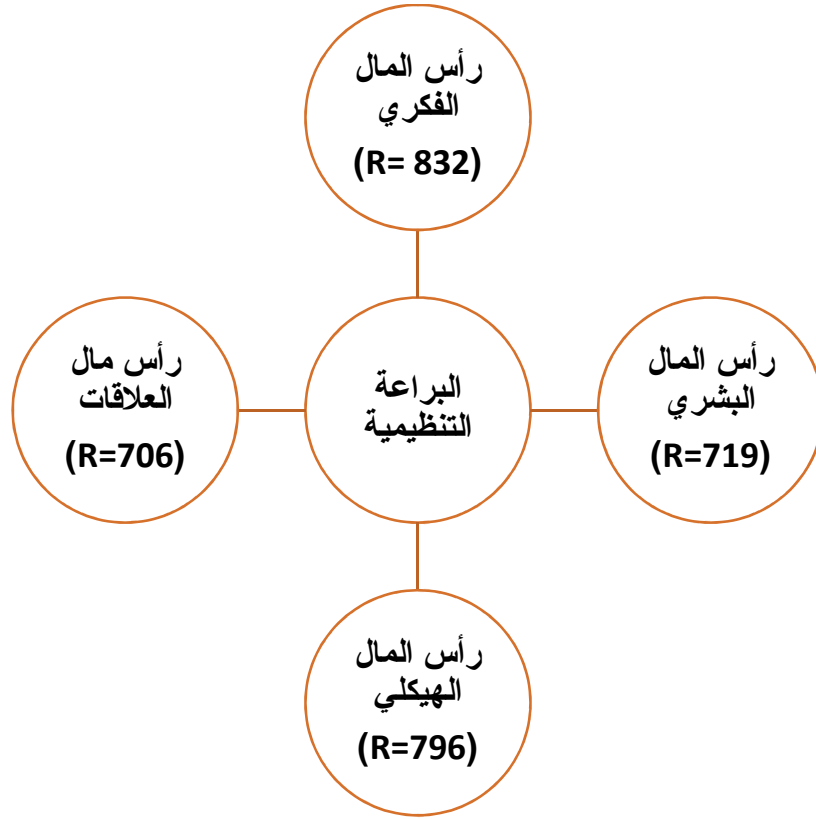
الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)".

والشكل البياني (2.4) يوضح نتائج العلاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية. ومن خلال نتائج نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين رأس المال الفكري وتحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر)، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.832) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05 وهذا يعني أن رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية لها ارتباط معنوي.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)"، وبذلك تكون الباحثة أجابت على السؤال الرئيس للدراسة الذي ينص على: ما دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الصحية؟

وبالتالي تمكنت الباحثة من تحقيق الهدف الذي ينص على: التعرف على علاقة رأس المال الفكري بالبراعة التنظيمية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).





شكل 2.4: نتائج العلاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية.

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج (spss، 2020).

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لرأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)".

ويتم التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية من خلال أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم التحقق من صحة الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 يتم قبولها التي تفترض عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية، بينما يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 التي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية، والجدول (7.4) يوضح نتائج أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية.

جدول 7.4: نتائج أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية.

المتغير التابع "البراعة التنظيمية"						
#	طريقة تقدير النموذج	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) %	معنوية النموذج عند مستوى 0.05
						مستوى الدلالة (Sig.)
نموذج (Enter)		الحد الثابت (a)	0.311	0.586	0.697 (%69.7)	**76.87
		رأس المال البشري	0.120	0.120		
		رأس المال الهيكلي	**0.621	0.000		
		رأس مال العلاقات	**0.314	0.000		
نموذج (Backward)		الحد الثابت (a)	0.032	0.954	0.692 (%69.2)	**112.93
		رأس المال الهيكلي	**0.726	0.000		
		رأس مال العلاقات	**0.358	0.000		
معادلة خط الانحدار ← 0.032 + (0.726) رأس المال الهيكلي + (0.358) رأس مال العلاقات						
ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01).						

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد لنموذج الانحدار بلغ (0.692) وهذا يعني بأن (رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) الذي يندرج تحت البراعة التنظيمية الموجودة في النموذج أعلاه يفسر ما نسبته (69.2%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بلغ قيمة اختبار (F-Test) (112.93) بمستوى دلالة (0.000 أقل من 0.05)، وهذا يشير إلى معنوية النموذج باستخدام نموذج (Backward).

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري (رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)". ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)".

ومن خلال نتائج الجدول (7.4) نستنتج عدم وجود أثر لرأس المال البشري على تحقيق البراعة التنظيمية، حيث بلغ قيمة مستوى الدالة (0.120 أكبر من 0.05)، وهذا النتيجة تشير إلى عدم معنوية لرأس المال البشري على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)".

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)".

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الهيكلية على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)".

ومن خلال نتائج الجدول (7.4) نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الهيكلية على تحقيق البراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.726) وهذا يعني أن وجود رأس المال الهيكلية كأحد أبعاد رأس المال الفكري بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية بمقدار (0.726) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية رأس المال الهيكلية على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)".

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الهيكلية على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)".

الفرضية الفرعية الثالث: تنص الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس مال العلاقات على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)".

ومن خلال نتائج الجدول (7.4) نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس مال العلاقات على تحقيق البراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.358) وهذا يعني أن وجود رأس مال العلاقات كأحد أبعاد رأس المال الفكري بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية بمقدار (0.358) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة إختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية رأس مال العلاقات على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)".

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس مال العلاقات على تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)"، وبالتالي تكون الباحثة أجابت على سؤال الدراسة الذي ينص على: ما أثر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)؟

وبالتالي تكون قد تمكنت الباحثة من تحقيق الهدف الذي ينص على: التعرف على أثر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي

تعزى للمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية والجدول (8.4) يوضح ذلك.

جدول 8.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

		"رأس المال الفكري"					
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحراف	الوزن	الوسط	المتغيرات الديمغرافية	
			المعياري	النسبي	الحسابي		
لا يوجد فروق	0.178	ت = 1.358	1.02	73.7%	7.37	ذكر	النوع الاجتماعي
			1.08	70.7%	7.07	أنثى	
لا يوجد فروق	0.973	ف = 0.076	0.99	73.3%	7.33	أقل من 30 سنة	العمر
			0.81	73.0%	7.30	31 إلى 40 سنة	
			1.02	72.3%	7.23	41-50 سنة	
			1.45	71.9%	7.19	45 سنة فأكثر	
لا يوجد فروق	0.656	ف = 0.682	0.89	70.3%	7.03	مشرف	المسمى الوظيفي
			0.96	73.5%	7.35	مدير قسم	
			1.35	71.9%	7.19	مدير دائرة	
			0.76	75.0%	7.50	موظف اداري	
لا يوجد فروق	0.935	ف = 0.068	0.97	71.9%	7.19	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
			0.96	72.7%	7.27	5 اقل من 10 سنوات	
			1.27	73.0%	7.30	10 سنوات فأكثر	
لا يوجد فروق	0.428	ف = 0.855	1.27	69.8%	6.98	دبلوم	المؤهل العلمي
			1.05	72.6%	7.26	بكالوريوس	
			0.83	75.2%	7.52	دراسات عليا	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01. \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020)

يوضح الجدول (8.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزي للمتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزي للمتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزي للمتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني) وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (8.4) يوضح ما يلي:.

بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.178 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزي لمتغير النوع الاجتماعي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)

بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.973 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزي لمتغير العمر من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.656 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزي لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.935 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزي لمتغير سنوات الخبرة الاجتماعي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.428 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزي لمتغير المؤهل العلمي الاجتماعي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)"

الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص الفرضية على " وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزي للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار الفروق التي تعزي لمتغير (النوع الاجتماعي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزي للمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية والجدول (9.4) يوضح ذلك.

جدول 9.5: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزي للمتغيرات الديمغرافية.

		"البراعة التنظيمية"					
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحرا		المتغيرات الديمغرافية		
			ف	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
لا يوجد فروق	0.117	ت = 1.581	1.05	82.2%	8.22	ذكر	
			1.49	78.1%	7.81	أنثى	
لا يوجد فروق	0.576	ف = 0.665	1.60	77.4%	7.74	أقل من 30 سنة	
			0.94	81.2%	8.12	31 إلى 40 سنة	
			1.00	82.5%	8.25	41-50 سنة	
			1.47	81.2%	8.12	45 سنة فأكثر	

"البراعة التنظيمية"						المتغيرات الديمغرافية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحرا ف المعيار ي	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	
لا يوجد فروق	0.538	ف = 0.728	1.55	78.4%	7.84	مشرف
			1.15	80.8%	8.08	مدير قسم
			1.33	80.3%	8.03	مدير دائرة
			0.66	84.6%	8.46	موظف اداري
لا يوجد فروق	0.279	ف = 1.294	1.17	80.3%	8.03	أقل من 5 سنوات
			1.04	82.6%	8.26	5 اقل من 10 سنوات
			1.54	78.0%	7.80	10 سنوات فأكثر
لا يوجد فروق	0.456	ف = 0.791	1.92	81.1%	8.11	دبلوم
			1.14	82.5%	8.25	بكالوريوس
			0.94	80.8%	8.08	دراسات عليا

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات (برنامج spss، 2020).

يوضح الجدول (9.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزي للمتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزي للمتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزي للمتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني) وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (9.4) يوضح ما يلي:.



بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.117 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول البراعة التنظيمية تعزي لمتغير النوع الاجتماعي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)

بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.576 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول البراعة التنظيمية تعزي لمتغير العمر من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.538 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول البراعة التنظيمية تعزي لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.279 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول البراعة التنظيمية تعزي لمتغير سنوات الخبرة الاجتماعي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.456 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول البراعة التنظيمية تعزي لمتغير المؤهل العلمي الاجتماعي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني) "وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على التساؤل القائل: هل توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تجاه مدى توافر مقومات رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية تبعاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

وبالتالي تكون الباحثة قد تمكنت من تحقيق الهدف الذي ينص على الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تجاه مدى توافر مقومات رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية تبعاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة:

تناولت الباحثة في هذه الدراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية لدى المؤسسات الصحية، دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، ومن خلال ما تطرقت إليه من تأصيل مفاهيمي في الإطار النظري وأدبيات الدراسة بالإضافة إلى ما تم جمعه من بيانات أولية من خلال إستبانه معدة بهذا الخصوص وبعد التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة من بيانات الاستبانة الممثلة للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتغير المستقل والمتغير التابع وتفسير هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

#### 1.5 نتائج الدراسة:

##### 1.1.5. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل في (رأس المال الفكري):

استنادًا إلى الأهداف المرجوة من الدراسة الحالية والمتمثلة في معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية لدى المؤسسات الصحية، وبعد إجراء الدراسة التطبيقية، فقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج التي يمكن توضيحها فيما يلي:

1- وجود موافقة إيجابية (مرتفعة) لدى المستجيبين حول مع تطبيق رأس المال البشري في تحقيق البراعة التنظيمية لدى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى تطبيق رأس المال البشري داخل جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بنسبة (69.5%) تبعاً لوجهة نظر المستجيبين.

2- وجود موافقة إيجابية (مرتفعة) لدى المستجيبين حول مع تطبيق رأس المال الهيكلي في تحقيق البراعة التنظيمية لدى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى تطبيق رأس المال الهيكلي داخل جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بنسبة (75.9%) تبعاً لوجهة نظر المستجيبين.

3- وجود موافقة إيجابية (مرتفعة) لدى المستجيبين حول مع تطبيق رأس مال العلاقات في تحقيق البراعة التنظيمية لدى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى تطبيق رأس مال العلاقات داخل جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بنسبة (70.9%) تبعاً لوجهة نظر المستجيبين.

### 2.1.5. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع المتمثل في (البراعة التنظيمية):

وجود موافقة مرتفعة (إيجابية) لدى المستجيبين حول تحقيق البراعة التنظيمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى تحقيق البراعة التنظيمية بنسبة (80.8%) وفقاً لوجهة نظر المستجيبين.

### 3.1.5. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة (دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية، دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني):

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزي لمتغير النوع الاجتماعي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزي لمتغير المؤهل العلمي الاجتماعي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزي لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول رأس المال الفكري تعزي لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

#### 4.1.5. النتائج المتعلقة بفرضية الفروق في متوسط استجابة المستجيبين حول تحقيق البراعة التنظيمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزي لمتغير النوع الاجتماعي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزي لمتغير العمر من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزي لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزي لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المؤسسات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزي لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الصحية (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني).

#### 2.5 توصيات الدراسة:

بعد إجراء الدراسة المتعلقة ب (دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية لدى المنظمات الصحية دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني)، وبعد استعراض نتائج هذه الدراسة، لا بدّ من تقديم مجموعة من التوصيات، والتي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وعليه؛ تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التي تتعلق برأس المال الفكري، بالإضافة إلى توصيات تتعلق بتحقيق البراعة التنظيمية، وتوصيات عامة للدراسة.

### 1.2.5. توصيات متعلقة برأس المال الفكري:

- 1- على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزيز الاهتمام بتدعيم مرتكزات رأس المال الفكري والحفاظ عليه لضمان في حالة نمو مستمر.
- 2- تنمية المهارات الشخصية للعاملين في جمعية الهلال الأحمر وذلك لضمان تطور الجمعية والمضي بها قدما نحو تميزها بين المؤسسات الصحية.
- 3- العمل على ازالة التداخل بين المهام المسندة للموظفين، والتي من شأنها تجنب إثارة المشكلات التنظيمية وتخفيف الشعور بعدم الثقة أثناء تادية المهام.
- 4- وضع استراتيجيات مناسبة لاستثمار رأس المال الفكري، وخلق قيم مهنية مضافة؛ لتحقيق البراعة التنظيمية لديها
- 5- الحرص على التواصل المستمر مع المستفيدين لمعرفة مدى رضاهم على الخدمات المقدمة، والاستفادة الجادة من ملاحظاتهم بهدف تحسين جودة مستوى جودة الخدمات.

### 2.2.5. توصيات متعلقة بالبراعة التنظيمية:

- 1- ضرورة أن يكون هناك شراكة بين جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والمؤسسات والأطر المجتمعية التي تعزز الروابط والتي تعمل بنفس المجال.
- 2- ضرورة إهتمام إدارة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بأنشطة الاستكشاف سواء كان في البيئة الداخلية أو الخارجية لما لها من دور فعال في تعزيز دورها الإستراتيجي في إختراق تحديات الواقع.
- 3- خلق أجواء داعمة للعاملين للإستفادة من الأفكار المبدعة وتنفيذها بشكل يساعد على إيجاد فرص جديدة لاستغلالها.
- 4- تعزيز الوعي لدى العاملين بأهمية البراعة التنظيمية ونشر ثقافة الإنجاز بين العاملين لدي الجمعية.
- 5- تحفيز العاملين لدي الجمعية من خلال إستخدام الحوافز والمكافآت لأن ذلك سيشجع العاملين تقديم أفضل ما لديهم.

### 3.2.5. توصيات عامة:

- 1- ضرورة الاهتمام بدرجة كافية باستكشاف الفرص والافكار الجديدة ترفع من مستويات أداء الخدمات التي تقدمها الجمعية ما يساهم في ابتكار جوانب خدمية جديدة ومتنوعة تؤدي الى تعزيز سبل المساهمة في تشجيع رأس المال الفكري في الجمعية، وتزيد الرفاهية الصحية في المجتمع.

- 2- ضرورة إهتمام إدارة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بمتغيرات البراعة التنظيمية لما لها من دور فعال في تطوير وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
- 3- الاهتمام بإجراء دراسات حديثة تؤكد او تنفي النتائج التي توصلت إليها الدراسة لمعرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 1- إبراهيمي، ن. (2012). دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجمهورية الجزائرية.
- 2- أبو الجدايل، ح. (2012). رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، السعودية.
- 3- أبو زيادة، ز. (2020). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد 18، العدد 2.
- 4- أبو سلوت، و. (2015). دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- 5- أبو شريعة، ف. (2014). إدارك اتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- 6- أبو لبد، ص. (2018). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
- 7- البحيصي، م. (2007). رأس المال الفكري: الصعوبات والتحديات، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، قطاع غزة.
- 8- بظاظو، ع. (2010). أثر الذكاء العاطفي على الاداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا. الجامعة الإسلامية - غزة.
- 9- البغدادي، ع. والجبوري، ح. (2015)، " أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية - دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين - وآسيا سيل) في العراق " بحث منشور مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية - المجلد السابع عشر - العدد الأول 2015.
- 10- بلوناس، ع. وأمينة، ق. (2009). " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الأردن، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

- 11- بلوناس، ع. وتبة، س. (2014). رأس المال الفكري مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، بحوث واوراق عمل مؤتمر، رأس المال العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسطنة عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.
- 12- بن ثامر، ص. (2016). أثر رأس المال الفكري في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كونرور-برج بوعريريج، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- 13- بن عبو، ا. وبوقسيري، س. (2011). تأثير رأس المال الفكري، بالإشارة إلى هجرة العقول العربية. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.
- 14- ببيصار، ع. (2017). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة
- 15- التلبناني، ن. وفارس، م. (2015). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي "دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية/ قطاع غزة.
- 16- توماس، س. (1997). رأس المال الفكري: ثروة المنظمات الجديدة، مجلة كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، السنة الخامسة، العدد 19، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 17- جاد الرب، س. (2006). إدارة الموارد البشرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 18- الجبوري، ح. (2011). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق، رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 19- الجنازرة، أ. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 20- حردان، م. (2011). دور جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في تحقيق التنمية الصحية من وجهة نظر العاملين والمستفيدين في شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
- 21- حسن، ر. (2005). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مصر الدار الجامعة.
- 22- حسين عجلان حسين، (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.



- 23-حسين، ل. (2007). رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، بحث مقدم لمؤتمر الملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية لبلدان العربية، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
- 24-حمادة، ع. (2010). "التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدي السلطة الوطنية الفلسطينية" - دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 25-حمود، خ. والشيخ، ر. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 26-الخضري، م. (2015). واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- 27-زبير (2009). العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (11) العدد (3).
- 28-سالم، ف. وتريكي، ي. (2009). رأس المال الفكري وتحديات العولمة، دراسة ميدانية، جامعة منتوي قسطنطينية، الجزائر.
- 29-الستار، ر. (2020). تحليل العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وأداء العاملين بالمؤسسات التعليمية، مجلة مدينة العلم، المجلد (12) العدد (11).
- 30-السعيد، هـ. (2008). رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 31-سليم، أ.، (2019). موقع رأس المال الفكري بين نظريات الاقتصاد والإدارة، جامعة النهرين، العراق.
- 32-الشربيني، ع. (2011)، دور رأس المال النفسي في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.
- 33-شريف، إ. والبشير، ع. (2012). دور رأس المال البشري في النمو الإقتصادي في الإقتصادي في الجزائر، دراسة قياسية في الفترة (1962-2010)، جامعة حسيبة بوعلي.
- 34-شعبان، م. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 35-شعيب، ا. (2020). دور البراعة التنظيمية في تعزيز الابداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم، المجلد 14، العدد 1.

- 36-صالح، ر. (2009). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الغدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية، معهد الإدارة العامة.
- 37-صرصور، م. (2017). رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
- 38-طالب، ع. والعبادي، هـ. (2008). العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول، كلية الاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 39-الطائي، ع. والزبيدي، ل. (2019). القيادة التحويلية وتأثيرها في تعزيز رأس المال الفكري، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد(57).
- 40-العامري، ص. وطاهر، م. (2004). رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الاعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي بعنوان: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- 41-عباس، س. (2004). علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية نموذج مقترح، مجلة الإداري العدد(97).
- 42-عبد الدايم، س.، (2019). واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- 43-عبد الهادي، م. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة.
- 44-العبودي، ع. ومشكور، س. وناصر، ج. (2019). أثر قياس كفاءة رأس المال الفكري على الأداء المالي للوحدات الاقتصادية، دراسة عينية من الشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، جامعة المثنى، كلية الإدارة والاقتصاد
- 45-عبيد، ن. (2000). أثر رأس المال الفكري في الأداء المنظمي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 46-عبيدات، ش. (2003). واقع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان.
- 47-العربي، أ. (1997). التنمية البشرية في مصر، الوضع الحالي أسبابه، إنعكاساته، وإمكانية تطويره، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- 48-عز الدين، ب. (2019) واقع تسيير المؤسسة الطبية الاجتماعية (الصحية)، رسالة ماستر، الجزائر: جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم.

- 49-العزب، ح. (2016). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 50-عطية، ل. (2008). رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- 51-علي، آ. وشرفاني، د. (2017). تأثير البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمس نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، بحث مسئل، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الرابع.
- 52-عمر، أ. ومعمر، ح. (2011). طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري"، الملتقى الدولي الخامس حول "مداخل وأساليب قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، جامعة شلف، الجزائر
- 53-العنزي، س. وصالح، أ. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - مدخل فلسفي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 54-العودة، أ. (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 20.
- 55-عودة، م. (2020). أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في مؤسسات دباغة الجلود، مجلة الاقتصادي، العدد المجلد (6) العدد (1).
- 56-عويس، م. (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، بحث منشور، مجلة الإدارة العامة المجلد الخامس والخمسون، العدد الثاني، فبراير، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 57-الفضل، م. (2009). العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية، على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11) العدد (3).
- 58-القحطاني، م. (2002). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض.
- 59-قشقش، خ. (2014). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير جامعة الأزهر، فلسطين.

- 60-لطاد، ل. وعباس،ص. واخرون (2019). منهجية البحث العلمي وتوقعاته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والإقتصادية، برلين، ألمانيا.
- 61-متولي، ع. وأحمد، ص. (2010). مفهوم ونماذج القياس المحاسبي لرأس المال الفكري " المؤتمر السنوي الدولي الخامس والعشرون، جامعة المنصور، كلية التجارة، القاهرة - مصر.
- 62-المحاسنة، ل. (2017). الدور الوسيط للبراءة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية: دراسة ميدانية"، دراسة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأوسط، الأردن.
- 63-محمد، ن. والسلنتي، ل.والزهرا، ر. (2014). أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة -جامعة طنطا) العدد (3)، مصر.
- 64-مخفي، أ. ومدوري، ن. (2011). التيسير الاستراتيجي لرأس المال الفكري لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الدولية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر.
- 65-مركز البحوث والدراسات بالرياض (2007). الاستثمار في رأس المال البشري، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ورقة عمل.
- 66-مزريق، ع. وقويدري، ن. (2011). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف الجزائر.
- 67-مصطفى، أ. (2014). إدارة الموارد البشرية الغدارية العصرية لرأس المال الفكري، ط1، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- 68-المعاني، أ. والصالح، م. (2011). قضايا إدارية معاصرة، ط1، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- 69-مقاط، ت. (2020). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 70-المنسي، م. (2018). رأس المال الفكري وأثره على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على

- الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- 71-المومني، ك. (2017). أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 72-نجم، ن. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الورا للنشر والتوزيع، الأردن.
- 73-النخالة، ج. (2015). دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- 74-الهاللي، ا. (2011). إدارة رأس المال الفكري وقياس وتميمته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة مصر العدد 22.
- 75-همشري، ع. (2013). إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، الأردن، صفاء للنشر والتوزيع.
- 76-هيجان، ع. (2007). رأس المال الفكري - استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة، ورقة عمل منشورة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- 77-الياسري، أ. وحسين، غ. والشمري، أ. (2020). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات، المتقلة في العراق، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (16) العدد (63).
- 78-ياسين، س. (2007). إدارة المعرفة: إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 79-يحضية، س. (2005). تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي الأول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- 80-يحيوي، ف. (2015). مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري.
- 81-يوسف، ع. (2005). دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردني، عمان.

#### ثانياً: المراجع الاجنبية

- 1- Alegre & Chiva, (2009). Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry
- 2- Andriopoulos & Lewis, (2009). Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies.

- 3- Andriopoulos & Lewis, (2010). Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies.
- 4- Bhatti & Zaheer,(2014). The Role of Intellectual Capital in Creating and Adding Value to Organizational Performance: A conceptual study.
- 5- Bodwell, W. (2011). A Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals.Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University: USA.
- 6- Bong, R. (2005). Study: Intellectual capital as copital as competitive advantage of firms within a socio-cultural context: An India case study, A thesis of doctor of philosophy in Business & management, University of South Australia Graduate School of Management.
- 7- Bot & Renaud, (2012). Process Ambidexterity for IT Entrepreneurship.
- 8- Bryson M John B Kimberly G& Rainey H(2008) Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations Cardiff University and Economic and Social Research Council.
- 9- Carmeli & Halei, (2009). Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Satisfaction among Local Government Employees.
- 10- Dalkir, (2017). Knowledge Management in Theory and Practice.
- 11- Dzinkowski, (2000). The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction.
- 12- Edvinssonand & Malone, (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower.
- 13- Esmaeil Balouei & Mehran Ghasemian (2014). the relationship between intellectual capital and organizational intelligence in knowledge based organization Kuwait Chapter of Arabian journal of business and management Review Islamic Azad University Tehran Iran
- 14- Evans,et,al (2015). Intellectual capital In the healthcare sector:asystematic review and critique of the literature.
- 15- Harrison S& Sullivan, (2000). study reporting of Intellectual Capital Learning From learning Compananies journal of Intellectual Capital vol(1) No(1).
- 16- Jansen, T., B. & V., (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms.
- 17- Kamath, A. (2015). Impact of Intellectual capital on: Financial Performance and Market Valuation of Firms in India.
- 18- Levinthal & March, (1993)The myopia of learning
- 19- Luu , T. (2016). "Organisational ambidexterity and supply chain agility the mediating role of external Knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence "
- 20- March J.G.,(1991). "Exploration and exploitation in organizational learning",Organization Science , Vol.(2), No.(1).

- 21- Mei, M.Q,(2014). learning to Innovate: The role of ambidexterity, and decision making process, Unpublished Doctoral Dissertation, Copenhagen Business School: Demark.
- 22- Muchran, D. (2020). Effect of Intellectual Capital on Sustainable Financial Performance of Indonesian Pharmaceutical Firms with Moderating Role Knowledge Management.
- 23- O'Reilly, A & Tushman , M.(2011). "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovators' dilemma". Research in Organizational Behavior , 28.
- 24- Pai ,A.(2007). Overcoming the Innovators' Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry" University of University of Nottingham.
- 25- Prusak & Cohen, (2001). In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work.017
- 26- pundziene & jurksiene (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: the mediating role of organizational ambidexterity.
- 27- Tempelaar,(2010). Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes,.
- 28- Xu&Wang, (2018). Intellectual capital, Financial performance and Companies Sustainable Growth: Evidence from the Korean Manufacturing Industry.
- 29- Yigit, M. (2013). Organizational Ambidexterity:Balancing Exploitation and Exploration in Organizations, Unpublished master dissertation , bleking Institute of Technology School of Management.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- 1- إدارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/hr13128.html> فلسطين  
2020/11/25 الساعة 3:00 p.m
- 2- خدمات الإسعاف والطوارئ في فلسطين  
<https://www.palestineresources.org/index.php?page=post&pid=15&catid=3&parentid=0&langid>  
20.11.2020 الساعة 6:00 p.m
- 3- إدارة وحدة الكوارث في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني آخر زيارة 16.1.2021 الساعة  
8:00 p.m  
<https://www.palestineresources.org/index.php?page=post&pid=16&catid=3&parentid=0&langid>

#### رابعاً: الاتصالات الهاتفية

- 1- مدير جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني فرع رفح ( كانون الأول 2020): واقع البراعة التنظيمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني . اتصال شخصي.
- 2- منسقة المشاريع في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في المحافظات الجنوبية (كانون الثاني 2020) واقع البراعة التنظيمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. اتصال شخصي.



## الملاحق

ملحق 1: الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ،

حضرة المدير..... المحترم

تحية طيبة وبعد...

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وأرجو حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على

دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الصحية

دراسة حالة: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات من جامعة القدس أبو ديس، فيرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة بدقة وموضوعية لما في ذلك من أهمية في إنجاح هذه الدراسة، حيث أن هذه الاستبانة أداة لغرض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل مع البيانات الموجودة فيها كرمز إحصائية، ولن يتم التعرض لإظهار أي تفاصيل خاصة بالمشاركين.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة/ حنين فوزي العتال

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (✓).

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

<b>1- النوع الاجتماعي:</b>	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
<b>2- العمر:</b>	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 31-40 سنة
<input type="checkbox"/> 41-50 سنة	<input type="checkbox"/> 55 سنة فأكثر
<b>3- المسمى الوظيفي:</b>	
مشرف	مدير قسم
مدير دائرة	موظف إداري
<b>4- سنوات الخبرة:</b>	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5-10 سنوات
<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنة	
<b>5- المؤهل العلمي:</b>	
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> ماجستير
<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دكتوراة

## حدد مدى موافقتك للفقرات التالية:

المنغير المستقل: رأس المال الفكري (ويعرف رأس المال الفكري بأنه القدرة العقلية على توليد الأفكار الجديدة المناسبة، القابلة للتنفيذ، والتي تتمتع بمستوى كبير من الجودة، للوصول إلى الأهداف المرجوة)		
المحور الأول: رأس المال البشري		
الرقم	الفقرة	من 1-10
1.	تقوم الجمعية بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المعارف والمهارات المطلوبة	
2.	يوجد لدى العاملين فرص للتدريب الخارجي والداخلي باستمرار	
3.	أرى أننا نتمتع بالحوافز المادية والمعنوية بشكل مرضي	
4.	أقوم بعملتي بدون ضغوطات في الوقت أو الخبرات	
5.	تسود روح التعاون داخل الفريق	
6.	توجد علاقات اجتماعية حميمة بين العاملين	
المحور الثاني: رأس المال الهيكلي		
7.	أعرف المهام التي توكل الي جيداً.	
8.	عند الحاجة الي الاتصال بمديري أقوم بذلك بسهولة.	
9.	لا يوجد تداخل بين مهامي ومهام زملائي في الأقسام الأخرى.	
10.	في الحالات الطارئة يمكن أن اتوسع بصلاحياتي لعمل اللازم.	
11.	أستطيع الدخول بسهولة لأي معلومة تخص عملي من خلال الحاسوب.	
12.	لدي كافة المعدات والأجهزة اللازمة لأداء عملي.	
13.	أستطيع الحصول على كافة نشاطات الجمعية بسهولة من خلال الحاسوب.	
14.	أشعر أن الجمعية تحسن من إدارة النظام لتفادي الأخطاء السابقة.	
15.	تقوم الجمعية بمراجعة أعمالني بشكل مستمر.	
16.	أقوم باتخاذ القرارات الخاصة بعملتي بحرية ضمن ضوابط العمل.	
المحور الثالث: رأس مال العلاقات		
17.	تعتبر الجمعية الموظفين جزء هام من مكونات الجمعية.	
18.	تستعين إدارة الجمعية بأفكار الخبراء الخارجيين.	
19.	تقيم الإدارة أداء الموظفين من خلال قياس جودة الخدمات التي يقدمونها للمستفيدين.	
20.	تهتم الجمعية بتحقيق رضا المستفيدين والحفاظ على علاقات طيبة معهم.	
21.	درجة رضا المستفيدين على الخدمات المقدمة لهم يتزايد باستمرار.	
22.	تهتم الإدارة برضا المستفيدين من خلال التعامل الإنساني للخدمات المقدمة لهم.	
23.	تدرس الجمعية كل مشاكل وشكاوى المستفيدين وتسعى لحلها.	
24.	الجمعية تقوم بالتحالف مع مؤسسات أخرى لتطوير الأداء العام	

المتغير التابع: البراعة التنظيمية (قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة)

المحور الأول: استكشاف الفرص

1.	أرى ان ادارة الجمعية لديها رؤية مستقبلية واضحة
2.	أرى ان إدارة الجمعية تبتكر أفكار جديدة للخدمات المقدمة
3.	تسعى الجمعية لابتكار أفكار وخدمات جديدة
4.	تمتلك الإدارة القدرة على نشر أفكارها وخدماتها المبتكرة
5.	تطور الإدارة خطة الجمعية بالاستناد إلى مخرجات العمل
6.	أشعر ان ادارة الجمعية لديها استعدادا لتلبية المطالب المستقبلية التي تفوق امكانياتها الحالية
7.	لدى الإدارة تجربة كبيرة في التعامل مع الفرص الجديدة من حيث استكشافها

المحور الثاني: استغلال الفرص

8.	تقوم الجمعية بإجراء تحسينات مستمرة لإمكانياتها الحالية
9.	تبذل الإدارة جهد كبير لاستثمار الأفكار الإبداعية والمبتكرة
10.	يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف والخطط الخاصة بالجمعية.
11.	تتبنى الإدارة سياسة التحسين المستمر والإبداع في تقديم الخدمات للمستفيدين
12.	تهتم الإدارة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل مع الآخرين
13.	يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي في الجمعية
14.	يتوافق التغيير في الهيكل التنظيمي مع التغيير في استراتيجية الجمعية
15.	تتجز المهام دون الحاجة إلى الرجوع إلى المستويات الإدارية الرسمية
16.	تخصص الإدارة موازنة كافية للمهام الطارئة في المستقبل

ملق 2: قائمة بأسماء المحكمين.

الجامعة	الدرجة العلمية	الأسم	م
جامعة القدس أبو ديس	دكتوراة	د. تهاني جفال	1
جامعة فلسطين	دكتوراة	د. علي شاهين	2
جامعة الأسراء	دكتوراه	د.محمود الشنطي	3
جامعة القدس المفتوحة	دكتوراة	د.إبراهيم عابدين	4
جامعة غزة	دكتوراة	د.حسن أبوناصر	5
جامعة القدس المفتوحة	دكتوراة	د. نضال المصري	6
جامعة الأسراء	دكتوراة	د.علاء مطر	7
الجامعة الإسلامية	دكتوراة	د. محمد بربخ	8
جامعة فلسطين	دكتوراة	د. مروان عجور	9

## فهرس الملاحق

- ملحق 1: الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.....118
- ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين.....122

## فهرس الجداول

- جدول 1.2: أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي..... 15
- جدول 2.2: الفجوة البحثية. .... 66
- جدول 2.3: أعداد الموظفين العاملين في المناصب الإدارية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بقطاع غزة. .... 69
- جدول 2.3: محتويات متغيرات الدراسة. .... 70
- جدول 2.3: المحك المعتمد في الدراسة..... 71
- جدول 2.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة. 74
- جدول 3.3: نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد رأس المال الفكري والبراءة التنظيمية. .... 76
- جدول 4.3: الصدق البنائي لأبعاد رأس المال الفكري والبراءة التنظيمية. .... 77
- جدول 5.3: نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة..... 78
- جدول 6.3: ملخص لمعايير صلاحية الاستبانة. .... 79
- جدول 7.3: الإختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة..... 80
- جدول 1.4: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية (عدد المستجيبين = 100). 82
- جدول 2.4: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة. .... 84
- جدول 3.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " رأس المال البشري". .... 86
- جدول 4.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني " رأس المال الهيكلي". .... 87
- جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث " رأس مال العلاقات". .... 89
- جدول 6.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني " البراءة التنظيمية". .... 90
- جدول 7.4: نتائج أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراءة التنظيمية..... 95
- جدول 8.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة الباحثين حول رأس المال الفكري تعزي للمتغيرات الديمغرافية. .... 98
- جدول 9.5: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة الباحثين حول البراءة التنظيمية تعزي للمتغيرات الديمغرافية. .... 100

## فهرس الأشكال

- شكل 1.1: نموذج الدراسة ..... 10
- شكل 1.4: الأوزان النسبية لمتغيرات الدراسة. .... 84
- شكل 2.4: نتائج العلاقة بين رأس المال الفكري والبراءة التنظيمية. .... 94



## فهرس المحتويات

أ	إقرار .....
ب	شكر و عرفان .....
ج	مصطلحات الدراسة: .....
و	الملخص: .....
ز	Abstract .....

### 1 ..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1	1.1 مقدمة الدراسة .....
2	2.1 مشكلة الدراسة .....
4	3.1 أهمية الدراسة .....
4	1.3.1. الأهمية العلمية: .....
4	2.3.1. الأهمية العملية: .....
4	3.3.1. الأهمية بالنسبة للباحثة: .....
5	4.1 أهداف الدراسة .....
6	5.1 أسئلة الدراسة .....
7	6.1 فرضيات الدراسة .....
8	7.1 حدود الدراسة .....
8	8.1 محددات الدراسة ومعوقاتها .....
9	9.1 متغيرات الدراسة .....
10	10.1 هيكلية الدراسة .....
10	اشتملت الدراسة على خمسة فصول على النحو التالي: .....

### 11 ..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

11	1.2 الإطار النظري .....
11	1.1.2. المبحث الأول: رأس المال الفكري .....
12	1.1.1.2. مدخل الي مفهوم رأس المال الفكري: .....
114	2.1.1.2. الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي) (الملموس): .....

- 3.1.1.2. مكونات رأس المال الفكري: 15
- 4.1.1.2. رأس المال البشري: 15
- 5.1.1.2. العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري: 15
- 6.1.1.2. أبعاد استثمار رأس المال البشري: 17
- 7.1.1.2. رأس المال الهيكلي: 18
- 8.1.1.2. أدوار رأس المال الفكري" 21
- 9.1.1.2. أهمية رأس المال الفكري: 22
- 10.1.1.2. خصائص رأس المال الفكري: 24
- 11.1.1.2. متطلبات بناء رأس المال الفكري: 25
- 12.1.1.2. مقاييس رأس المال الفكري: 26
- 13.1.1.2. الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري: 27
- 14.1.1.2. تنمية رأس المال الفكري: 28
- 2.1.2. المبحث الثاني: البراعة التنظيمية: 31
- 1.2.1.2. مفهوم البراعة التنظيمية: 31
- 2.2.1.2. أبعاد البراعة التنظيمية: 32
- 3.2.1.2. خصائص البراعة التنظيمية: 335
- 4.2.1.2. شروط نجاح البراعة التنظيمية: 34
- 3.1.2. المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالبراعة التنظيمية: 37
- 1.3.1.2. إسهامات الاستثمار في رأس المال الفكري في بناء البراعة التنظيمية: 37
- 4.1.2. المبحث الرابع: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني: 41
- 1.4.1.2. الأهداف التي تسعى جمعية الهلال الأحمر لتحقيقها: 42
- 2.4.1.2. الخدمات التي تقدمها جمعية الهلال الأحمر للفلسطينيين واللاجئين المحتاجين: 42
- 3.4.1.2. رؤية الجمعية: 42
- 4.4.1.2. المجالات ذات الأولوية في عمل جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني: 43
- 5.4.1.2. الأهداف الاستراتيجية لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني: 43
- 6.4.1.2. برامج جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني: 44
- 7.4.1.2. المبادئ السبعة للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر: 44
- 8.4.1.2. خدمات جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني واقعا وتوزيعها وتطورها: 44
- 4.2.2. واقع البراعة التنظيمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني: 45
- 2.2. الدراسات السابقة: 50
- 1.2.2. الدراسات التي تتعلق برأس المال الفكري: 50

50	1.1.2.2. دراسات محلية:
53	2.1.2.2. دراسات عربية:
56	3.1.2.2. دراسات أجنبية:
58	2.2.2. الدراسات التي تتعلق بالبراعة التنظيمية:
58	1.2.2.2. دراسات محلية:
60	2.2.2.2. دراسات عربية:
62	3.2.2.2. دراسات اجنبية:
63	3.2.2. التعقيب العام علي الدراسات السابقة:
64	4.2.2. أوجه الشبه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:
64	5.2.2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
65	6.2.2. أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:
66	7.2.2. ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
67	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
68	1.3 منهج الدراسة
69	2.3 مجتمع الدراسة
69	3.3 أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة
70	1.3.3. محتوى أداة الدراسة:
70	2.3.3. المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):
72	4.3 صدق وثبات أداة الدراسة
73	1.4.3. صدق أداة الدراسة (الاستبانة):
73	1.1.4.3. الصدق المحتوى (الصدق الظاهري):
73	2.1.4.3. صدق الإتساق الداخلي:
74	3.1.4.3. صدق الإتساق الداخلي بإستخدام معامل ارتباط بيرسون لأبعاد ومحاور الدراسة:
76	4.1.4.3. الصدق البنائي والصدق التمييزي:
77	2.4.3. ثبات أداة الدراسة
79	5.3 تحقيق معايير صلاحية الاستبانة المتمثلة بالصدق والثبات
79	6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
74	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

## 81 ..... الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

- 1.4 الوصف الإحصائي لأفراد لمجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية ..... 81
- 2.4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام ..... 84
- 3.4 نتائج تحليل الوصفي لمتغيرات ولأبعاد ومحاور أداة الدراسة ..... 85
- 1.3.4. نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "رأس المال الفكري": ..... 85
- 1.1.3.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الأول "رأس المال البشري": ..... 86
- 2.1.3.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثاني "رأس مال الهيكلية": ..... 87
- 3.1.3.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثالث "رأس مال العلاقات": ..... 89
- 2.3.4. نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "البراعة التنظيمية": ..... 90
- 4.4 اختبار فرضيات الدراسة ..... 92

## 103 ..... الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- 1.5 نتائج الدراسة: ..... 103
- 1.1.5. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل في (رأس المال الفكري): ..... 103
- 2.1.5. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع المتمثل في (البراعة التنظيمية): ..... 104
- 3.1.5. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة (دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الصحية، دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني): ..... 104
- 4.1.5. النتائج المتعلقة بفرضية الفروق في متوسط استجابة المستجيبين حول تحقيق البراعة التنظيمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني: ..... 105
- 2.5 توصيات الدراسة: ..... 105
- 1.2.5. توصيات متعلقة برأس المال الفكري: ..... 105
- 2.2.5. توصيات متعلقة بالبراعة التنظيمية: ..... 106
- 3.2.5. توصيات عامة: ..... 106
- المصادر والمراجع ..... 108
- الملاحق ..... 117
- فهرس الملاحق ..... 122
- فهرس الجداول ..... 123
- فهرس الأشكال ..... 124
- فهرس المحتويات ..... 125