

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

واقع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الابتكار

في القطاع الخاص في محافظة الخليل

سمية عبد الحليم حامد الرجبي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ / 2022م

واقع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الابتكار

في القطاع الخاص في محافظة الخليل

إعداد:

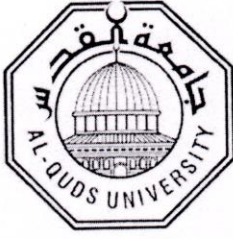
سمية عبد الحليم حامد الرجبي

بكالوريوس نظم معلومات حاسوبية - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: الدكتور عمر جبرائيل صليبي

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

1443هـ / 2022م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الابتكار

في القطاع الخاص في محافظة الخليل

اسم الطالب: سمية عبد الحليم حامد الرجبي

الرقم الجامعي: 21810052

إشراف: د. عمر جبرائيل صليبي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 03/01/2022 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع: .....

التوقيع: .....

التوقيع: .....

رئيس لجنة المناقشة: د. عمر صليبي

ممتحناً داخلياً: د. سلوى البرغوثي

ممتحناً خارجياً: د. شاهر عبيد

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2022 م

## الإهداء

إلى فلسطين .. بشعبها وأرضها ومرابطيها وشهدائها وأسراها فرح الله قيدهم جميعاً، وحررها الله من مغتصبها.

إلى والدي .. من زرع بي حب العلم وكان نبراساً ينير دربي، ورفعت رأسي افتخاراً به، حفظه الله وأطال عمره.

إلى والدتي .. قدوتي والظل الذي آوي إليه في كل حين، ومن تحيطني بدعواتها دوماً، حفظها الله وأطال عمرها.

إلى روح أخي الغالي أمين .. رحمه الله وجمعنا به في جنات الفردوس.

إلى شمسي وقمري .. ابنتا أخي (وئام وجنى).

إلى الأمان والسند والنور في حياتي، اخوتي (عمر، حليمو، أحمد، أنس)، وإلى زوجاتهم وأبنائهم وبناتهم جميعاً.

إلى النجوم المضيئة التي رافقتني بحنانها ومحبتها، اخواتي (عائشة، أشواق، نادية، جمانة، سوسن)، وإلى أبنائهم وبناتهم جميعاً.

إلى مريم، وجميع صديقاتي الغاليات.

إلى من ولد في شباط.

## الباحثة

سمية عبد الحليم الرجبي

## إقرار

أقرُّ انا مُعدَّ الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وانها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيث ورد، وان هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدَّم لنيل أيَّة درجة عُليا لأية جامعة، أو أي معهدٍ آخر.

التوقيع: 

اسم الطالب: سمية عبد الحليم حامد الرجبي

التاريخ: 2022/01/03

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله تعالى من قبل ومن بعد، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساعدني وساندني لإتمام هذه الرسالة، وأخص بالذكر مشرفي الدكتور الفاضل عمر صليبي، الذي كان خير معلماً ولم يتوانى عن تقديم توجيهاته وإرشاداته لي، وكان بوصلتي في العمل منذ بدء كتابتها وحتى الانتهاء منها، كما أتقدم بجزيل الشكر لأساتذتي الأفاضل في معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وإلى إدارة جامعة القدس، وأخص بالذكر عميد معهد التنمية المستدامة الدكتور أحمد حرز الله، والدكتور شاهر العالول، والدكتور زياد قنام، والدكتور نايف جراد، والدكتور عزمي الأطرش.

كما أشكر الأساتذة المحكمين اللذين منحوني من وقتهم الثمين وأفادوني من خلال ملاحظاتهم البناءة.

وختاماً أشكر كل ما ساندني ولو بجزء يسير في تقديم هذه الرسالة.

الباحثة

سمية عبد الحلیم الرجبي

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الابتكار: دراسة مطبقة على القطاع الخاص في محافظة الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في (10) شركات كبرى في محافظة الخليل، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (192) شخصاً، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، وأظهرت النتائج أن واقع رأس المال الفكري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.54) ونسبة مئوية بلغت (70.8%)، وأن واقع الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.50) ونسبة مئوية بلغت (70.0%).

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة إحصائياً بين رأس المال الفكري وأبعاده وبين تحقيق الابتكار وأبعاده، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.944). وأظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال العلائقي) تؤثر في (الابتكار)، حيث فسرت ما مقداره (89.6%) من التغير في الابتكار، وأن (رأس المال العلائقي) حاز على المرتبة الأعلى في القوة التفسيرية للابتكار، حيث فسّر (85.3%) من التغير في الابتكار.

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها: توجيه الاهتمام برأس المال البشري في المرتبة الأولى ودعمه، وتفعيل مفاهيم رأس المال الفكري ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات كوحدات تنظيمية مستقلة، والعمل على تعيين الخبرات الشابة التي تملك قدرات على الابتكار والابداع وخلق ميزه تنافسية لشركاتهم.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال

العلائقي، الابتكار، القطاع الخاص.

# **The Reality of Intellectual Capital and Its Role in Achieving Innovation: At the Private Sector in Hebron Governorate**

**Prepared by: Somaya Al-Rajbi**

**Supervised by: Dr. Omar Salibi**

## **Abstract**

The study aimed to identify the reality of intellectual capital and its role in achieving innovation: at the private sector in Hebron Governorate. In (10) major companies in the Hebron Governorate, the study was applied to a sample of (192) people, who were chosen by the intentionality method.

The results showed that the reality of intellectual capital in the private sector in Hebron Governorate from the point of view of workers at the higher administrative levels was average with a mean of (3.54) and a percentage of (70.8%), and that the reality of innovation in the private sector in Hebron Governorate from the point of view of workers at the higher administrative levels was average, with a mean of (3.50) and a percentage of (70.0%).

The study found that there were statistically significant differences in the mean scores of the study sample members on the innovation scale from the point of view of workers at higher administrative levels, according to the gender variable, in favor of males, the age variable in favor of those (30 years and less), and the educational qualification variable, in favor of (Bachelor, Master's, Ph.D.), and the job title variable, in favor of (the official). While the results showed that there were no statistically significant differences in the scores of the study sample members on the innovation scale from the point of view of employees at the higher administrative levels for the variable years of experience.

Through the findings of the study, the researcher recommended a set of recommendations, the most important of which are: directing attention to human capital in the first place and supporting it, activating the concepts of intellectual capital within the organizational structure of institutions as independent organizational units, and working to identify young experts who have the capabilities of innovation, creativity and

creation competitive advantage for their companies.

**Keywords:** Intellectual Capital, Human capital, Structural capital, and Relational capital, Innovation, The Private Sector.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

في خضم التسارع المعلوماتي والمعرفي في عصرنا الحالي بشتى المجالات، بات التطور ضرورة لا بد منها في عالم الأعمال كما سائر القطاعات، لاسيما في عصر العولمة التي تزداد زخماً يوماً بعد يوم وتتسبب بفتح آفاق جديدة وفرصاً لامتناهية بين المنظمات، مما جعل المنافسة أكثر شدة وشراسة، لكونها مسبباً لنجاح ونمو واستدامة المنظمات.

وقد تمكنت دول عدّة أن تتطور وتحقق رفاهية لمواطنيها دون وفرة مواردها المادية مقارنة بدولٍ أخرى، حيث تتصدر دولة سنغافورة قائمة الدول في التقرير الصادر عن مركز التنافسية العالمي الذي يصدره المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD- International Institute for Management Development) لتصنيف القدرة التنافسية للعام 2020 (IMD, 2020)، مع أنها لا تمتلك أي موارد طبيعية وقد اعتمدت في تحقيق التنمية الاقتصادية فيها على استثمار واستغلال الموارد البشرية فيها (العامري، 2018). وكذلك الأمر في دول أخرى والتي احتلت الترتيب التالي وفقاً لتقرير التنافسية العالمي: الدنمارك، سويسرا، هولندا، اليابان، السويد (IMD, 2020).

وترى الباحثة بأن ما تشترك به هذه الدول جميعها هي الطريقة التي استغلت مواردها البشرية والفكرية بطرقٍ مختلفة لنتهض وتتطور وتغدوا من الدول المنافسة عالمياً في ظل افتقارها نسبياً للمواد الخام والموارد الطبيعية، حيث أن الاعتماد على المبتكرين والمبدعين وذوي العقول المنتجة سبباً في احراز التقدم.

وإن استغلال الموارد البشرية في المؤسسات أمراً أساسياً يشغلها وتسعى من خلاله للحفاظ على مركزها التنافسي في السوق، مستغلة بذلك رأس المال الفكري والذي يعد من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق التنافسية (بربيش، 2013) و(حسن، 2020)، ولا بد للمؤسسات في وقتنا الحاضر بأن تعمل جاهدة لاستغلال جل الموارد التي تمتلكها سواءً كانت مالية أو مادية أو فكرية لتبذل في عصر المنافسة المتزايدة ولتحقق ما تصبو إليه من أهداف.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يعيش العالم اليوم في ظل التكنولوجيا العارمة والعولمة المسيطرة في تنافس شديد، سوءاً في الإدارة والإنتاج (للسلع والخدمات) أو أسعار كل منهما، وفي ظل هذا الواقع لا بد من معرفة أدوات التميز من أجل القدرة على المنافسة والتي ارتبطت بالأساس من خلال الموارد البشري وما يحمله من رأس المال الفكري وكذلك ما يمكن أن ينتج عنه من ابتكارات وانجازات جديدة سواءً في المجال السلعي أو الخدماتي، وفي ظل هذه الحالة من التنافس الشديد باتت معظم المؤسسات مدركة لحقيقة أن العاملين فيها يشكلون مورد ثمين لا بد من تطويره وإدارته بأهمية بالغة كما تدار الموارد المادي.

ويعد القطاع الخاص من أهم القطاعات التي تسهم في دفع عجلة التقدم وتحسين الاقتصاد في فلسطين، وفي محافظة الخليل خاصةً بسبب اعتماد المحافظة اقتصادياً على القطاع الخاص بشكل

كبير، وللبحث في العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية واستدامة مؤسسات هذا القطاع كان لا بد من الوقوف عند رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الابتكار. وهنا تكمن مشكلة الدراسة التي تتلخص في السؤال الآتي:

ما واقع رأس المال الفكري وما دوره في تحقيق الابتكار على مستوى القطاع الخاص في محافظة الخليل؟

### 3.1 مبررات الدراسة

تتمثل مبررات الدراسة فيما يأتي:

- يتمثل السبب في اختيار موضوع الدراسة لكون المورد البشري وما يمثله من رأس المال الفكري هما أداة التميز وما ينجم عنهما من ابتكارات واختراعات هما أداة المنافسة، مما استتضى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة لتحليلها واستخراج نتائج دقيقة منها.
- قلة الدراسات البحثية والأكاديمية التي تناولت رأس المال الفكري في القطاع الخاص في محافظة الخليل ودوره في تعزيز الابتكار فيها في حدود علم الباحثة، بالإضافة لكونه موضوع معاصر وحديث.
- وجود عوامل ترتبط بأهمية موضوع الدراسة، حيث أن له تأثير في قضية تنمية المجتمع من خلال تنمية وتحسين الأعمال واداء المنظمات مما يحسن الاقتصاد المحلي في محافظة الخليل.
- الميول الشخصية للباحثة وشغفها في المعرفة واكتساب المهارات في جانب رأس المال الفكري والابتكار في عالم الأعمال.

## 4.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

- **الأهمية العلمية:** تمثل هذه الدراسة استكمالاً للجهود العلمية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وهو رأس المال الفكري وتأثيره على الابتكار، وذلك بتطرقها لجوانب وأبعاد أكثر شمولية مما تمت دراسته على مستوى القطاع الخاص في محافظة الخليل.
- **الأهمية التطبيقية:** تسعى الباحثة لأن تكون مخرجات هذه الدراسة عاملاً مساعداً للمنظمات لتحسين ادائها واستغلال الموارد البشرية فيها، بالإضافة لاكتشاف المعوقات التي تعرقل الابتكار.
- **أهمية خاصة بالباحثة:** التركيز على تخصص الباحثة وتعمقها في موضوع إدارة الموارد البشرية وتطويرها والتركيز على رأس المال الفكري تحديداً، بما ينسجم مع متطلبات عملها في المنظمات الخاصة.

## 5.1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في ثلاثة أهداف رئيسية ومجموعة أهداف فرعية تنبثق منها، حيث أن الأهداف الرئيسية هي:

1- التعرف على واقع رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس

المال العلائقي) في القطاع الخاص في محافظة الخليل.

2- التعرف على واقع الابتكار بأبعاده (الابتكار التسويقي، الابتكار التنظيمي، الابتكار التكنولوجي)

في القطاع الخاص في محافظة الخليل.

3- التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل.

أما الأهداف الفرعية فتتمثل فيما يلي:

1- التعرف على البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الابتكار على مستوى القطاع الخاص في محافظة الخليل.

2- التعرف على مستوى الابتكار التكنولوجي على مستوى القطاع الخاص في محافظة الخليل.

3- التعرف على دور رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار (الابتكار التسويقي، الابتكار التنظيمي، الابتكار التكنولوجي) على مستوى القطاع الخاص في محافظة الخليل.

4- تقديم مقترحات كفيلة بتحسين ادارة رأس المال الفكري والموارد البشري على مستوى القطاع الخاص في محافظة الخليل، اعتماداً على وجهة نظر المبحوثين.

## 6.1 أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الرئيسية:

- ما واقع رأس المال الفكري وأبعاده (البشري، العلائقي، الهيكلي) على مستوى القطاع الخاص في محافظة الخليل؟

- ما واقع الابتكار وأبعاده (التنظيمي، التسويقي، التكنولوجي) على مستوى القطاع الخاص في محافظة الخليل؟

ويتفرع عنهما الأسئلة الفرعية التالية:

- ما البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الابتكار على مستوى القطاع الخاص في محافظة الخليل؟

- ما دور رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار (الابتكار التسويقي، الابتكار التنظيمي، الابتكار التكنولوجي) على مستوى القطاع الخاص في محافظة الخليل؟

- ما تأثير الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي) على إجابات المبحوثين.

## 7.1 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول تأثير رأس المال الفكري على تحقيق الابتكار.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري (البشري، العلائقي، الهيكلي) في تحقيق الابتكار (التنظيمي، التسويقي، التكنولوجي) على مستوى القطاع الخاص في محافظة الخليل. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده (البشري، العلائقي، الهيكلي) في البعد التنظيمي كأحد ابعاد الابتكار على مستوى القطاع الخاص في الخليل.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده (البشري، العلائقي، الهيكلي) في البعد التسويقي كأحد ابعاد الابتكار على مستوى القطاع الخاص في الخليل.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده (البشري، العلائقي، الهيكلي) في البعد التكنولوجي كأحد ابعاد الابتكار على مستوى القطاع الخاص في الخليل.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في الخليل تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

## 8.1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على القطاع الخاص في محافظة الخليل.

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة في العام الأكاديمي 2020-2021.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية في القطاع الخاص في محافظة الخليل.

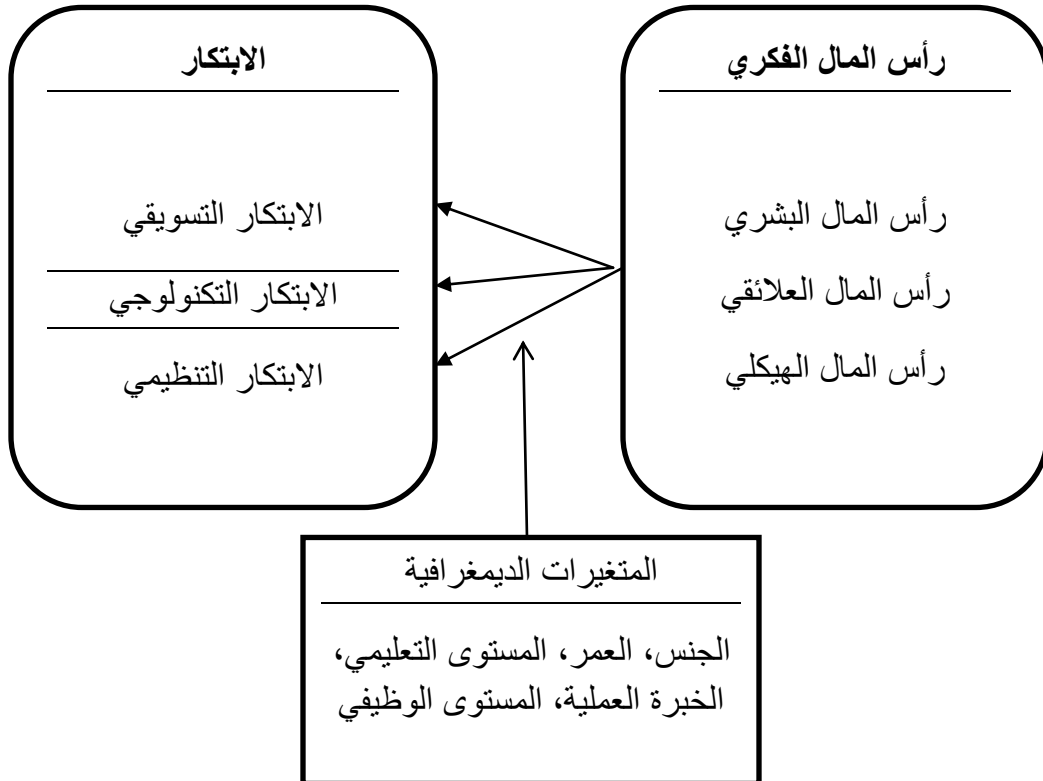
## 9.1 محددات الدراسة

خلال إجراءات الدراسة واجهت الباحثة بعض التحديات، أبرزها:

- 1- ضعف التعاون من قبل بعض الشركات الكبرى في محافظة الخليل، حيث أن هنالك شركتين من أكبر شركات القطاع الخاص لم تتعاون مع الباحثة.
- 2- انتشار جائحة كورونا، الأمر الذي أعاق الباحثة في التعامل مع بعض الشركات بسبب اجراءاتهم المشددة.
- 3- صعوبة إجراء المقابلات بسبب ضيق وقت بعض المبحوثين وعدم تفرغهم.

## 10.1 نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات

## 11.1 مصطلحات الدراسة الإجرائية

- رأس المال الفكري : هو ما يتمثل بالأصول غير الملموسة التي ليس لها جوهر مادي والتي تعتمد على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات نظم العمل والعلاقة مع العملاء الذي يؤدي إلى الإبداع وإنتاج أساليب وأفكار جديدة تؤدي إلى استمرار العملية الإنتاجية وزيادة القيمة الاقتصادية وتنمية وازدهار المؤسسة.
- رأس المال البشري : هو التراكمات المعرفية والمهاراتية والخبرة العملية التي اكتسبها الفرد خلال مراحل حياته في العمل وغيره، وتظهر من خلال الكفاءات والمهارات والقدرات التي يمتلكها.
- رأس المال الهيكلي : هو ما تمتلكه المؤسسة من نظم معلومات إدارية، وأنظمة تشغيل، وهياكل تنظيمية، وأجهزة، وبرمجيات، وهذه جميعها تسهم في تدفق المعرفة وتطوير عمل المؤسسة.
- رأس المال العلائقي : هو قدرة الموظفين على تكوين علاقات تدعم بيئة العمل مما يؤدي لاستقرار علاقاتهم مع الزبائن، والموردين، والتحالفات الاستراتيجية.
- الابتكار : يصف ما هو جديد في المنظمة ويضيف قيمة لها، ويكون من خلال تطبيق الأفكار لخلق أو تنفيذ ما يتعلق بمنتج أو أسلوب إنتاج أو نشاطات وإجراءات إدارية جديدة.
- الابتكار التسويقي : هو عبارة عن تبني كل ما هو جديد من أفكار وتطبيقها بشكل فعلي في جوانب الابتكار التسويقي التي تشمل المنتج، السعر، والتوزيع والترويج.
- الابتكار التكنولوجي : هو عبارة عن مجمل النشاطات والوظائف المعدة لتحويل وتطوير فكرة منتج أو أسلوب إنتاج مما يسهم في زيادة إنتاجية العمل في المنظمة.
- الابتكار التنظيمي : هو تحسين وتغيير العمل الإداري الذي يؤدي بدوره إلى تحسين إجراءات وسياسات العمل

## 12.1 هيكلية الدراسة

اشتملت الدراسة على خمسة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول : المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، ونموذج الدراسة، ومصطلحات الدراسة، وهيكليتها.

الفصل الثاني : الإطار النظري والأدبيات السابقة: ويتناول المتغير المستقل في الدراسة (رأس المال الفكري)، والمتغير التابع (الابتكار)، والدراسات السابقة.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة وتتضمن: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، إجراءات الدراسة، الأساليب الإحصائية للدراسة، وحدود الدراسة ومحدداتها.

الفصل الرابع : يشتمل على عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس : يشتمل على النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة. وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة وفقاً لنظام APA المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، وإضافة المرفقات اللازمة كملاحق في نهاية الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة

سعت المنظمات والمؤسسات لتعظيم أرباحها وتحقيق النمو والازدهار في ظل التنافس الذي يسود قطاع الأعمال، وذلك من خلال استغلال جل مواردها لأقصى حد للحفاظ على مستواها التنافسي في السوق، وهذا لا يمكن أن يتم إلا باستغلال العقول البشرية لتكون مصدراً للابتكار والابداع، وهنا استوجبت الحاجة إلى جمع هذه العوامل معاً ودراستها بتعمق.

وإن تطور الموارد البشرية من أكثر الموضوعات إلحاحاً وأهمية بالنسبة للمنظمات والمستثمرين فيها على المستوى العالمي، وهذا يشمل العديد من الجوانب المتعلقة بإدارتها وتأهيلها والاستثمار بها ليكون أكثر كفاءة ونتاجية للمؤسسة، وتنعكس هذه القضية على رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة مع الحرص على ترابطه مع استراتيجيات الموارد البشرية، لذا ارتأى الكثير من الباحثون والمختصون بمجال الموارد البشرية وإدارتها بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري والتعامل معه كونه أصل مهم وجزء لا يتجزأ من المؤسسة.

ويرى (عبد الرزاق. 2020) أن على المنظمات أن تمتلك مرونة وتجدد وألا تتوانى عن مواكبة التطور من خلال استغلال المورد البشري المتميز وذو الخبرة والذي يتمثل بشكل أساسي في رأس المال الفكري. أما الابتكار فهو مُدعماً مهماً للعملية التنافسية، كما أنه محركاً وعنصراً داعماً لنمو المنظمات وتحسين ادائها (Xu, Shang. 2019).

## 2.2 رأس المال الفكري

### 1.2.2. مفهوم رأس المال الفكري:

يعيش العالم في عصرنا الحالي تحديات معاصرة بفعل العولمة والانفجار التكنولوجي مما أدى لحدوث نقلة نوعية في شتى المجالات منها المجال المعرفي والمجال العلمي، ولاستدامة المؤسسات وزيادة تطورها وتنافسيتها بما يتوافق مع عالم الأعمال لا بد من استغلال كل ما هو متوفر من موارد، ومن هنا اعتبر رأس المال الفكري واحداً من الأصول المهمة التي من شأنها خلق وزيادة قيمة المؤسسة وتنافسيتها.

ويعد رأس المال الفكري مصطلحاً جديداً في عالم اقتصاد المعرفة في ظل التطور المتزايد المبني على المعارف، فهو مصطلح غير مادي وغير محسوس على عكس الموجودات المادية الأخرى مثل براءات الاختراع وغيرها، وقد ورد هذا المصطلح في مواضع عدّة بمرادفاتٍ له مثل رأس المال المعرفي، ورأس المال غير الملموس والأصول غير المادية والأصول الفكرية...، واختلف الكتاب والباحثون على اختلاف توجهاتهم في إعطاء وصف محدد وثابت لمفهوم رأس المال الفكري.

عرف (Stewart ,1997) رأس المال الفكري بأنه المعرفة التي يتم توظيفها، وهو يشمل الموهبة لدى الموظفين، والملكية الفكرية، والخبرة، والمعرفة، والعلاقات مع العملاء، ويرى ستوارت أن

توظيف المعرفة هو سلاح للتنافسية بين المؤسسات. بينما عرفه كلاً من (Edvinsson & Sullivan, 1996) على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة ربحية. في حين عرفه (Bontis, 1999) بأنه مورد غير ملموس يتمثل في ما يعرفه الأفراد في المؤسسة ويؤثر إيجاباً على قيمة الشركة الاقتصادية.

ويرى كلاً من (أمير، ومحمد لمين. 2020) رأس المال الفكري على أنه مجمل المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة مما يقودها لخلق وتحقيق ميزة تنافسية في الشركة، كما أن المعرفة الواسعة المتمثلة في رأس المال الفكري في المؤسسة تجعلها مؤهلة للتوسع والوصول للعالمية.

ويعرف كلاً من (Qurashi, and Khalique. 2020) رأس المال الفكري بأنه مجموع الأصول غير الملموسة كالخبرة والعلاقات والمعرفة والمهارات والقيم الاجتماعية والهياكل التنظيمية المتوفرة في المؤسسة.

كما عرفاه (نصار وأبو داير. 2021) على أنه الشيء الذي يعكس ما يمتلكه الموظفين من مهارات وخبرات ومعرفة وعلاقات بين العاملين وأصحاب المصالح، بالإضافة للهياكل التنظيمية وأشكال حقوق الملكية الفكرية المتاحة فيها، وهو واحداً من مصادر توليد الثروة وإضافة ميزة تنافسية في المؤسسة.

وعرف كلاً من (العنزي وصالح، 2009) رأس المال الفكري بأنه "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات

الفكرية، لتحسين اداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة ابداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً

كما عرف كل من (حديد وهريش، 2019) رأس المال المعرفي كونه الأصول غير الملموسة في المنظمة ويتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني.

يتضح مما سبق بكافة التعريفات التي استعرضتها الباحثة لرأس المال الفكري، أن هنالك إجماع واضح بين الباحثين بأن رأس المال الفكري يختص بتلك الموجودات والأصول غير الملموسة في الشركات والمنظمات وعليه ترى الباحثة بأن رأس المال الفكري يتمثل بالأصول غير الملموسة التي ليس لها جوهر مادي والتي تعتمد على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات نظم العمل والعلاقة مع العملاء الذي يؤدي إلى الإبداع وإنتاج أساليب وأفكار جديدة تؤدي إلى استمرار العملية الإنتاجية وزيادة القيمة الاقتصادية وتنمية وازدهار المؤسسة.

## 2.2.2. أهمية رأس المال الفكري:

ذكر رأس المال الفكري لأول مرة من قبل جون كينيث جيلبرت John Kenneth Galbraith في عام 1969، (Hejase H, Hejase A & others. 2016). وكما أسلفت الباحثة فيما سبق كان للباحثين والكتاب آراء مختلفة فيما يتعلق بمصطلح رأس المال الفكري منذ بدء ظهوره وحتى يومنا هذا، لكنهم اتفقوا على المعنى الضمني لمفهومه، والذي يوضح أهميته ويعتبره واحداً من أهم موجودات المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة عملها، كما يعد محدداً رئيسياً لتعظيم أرباحها وزيادة إنتاجيتها واستدامتها في حال تم استغلاله وإدارته بكفاءة، وفي ظل البيئة التنافسية العالمية تحتاج المنظمات لاستغلال كل ما هو متاح لديها من موارد لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

وتكمن أهمية رأس المال الفكري حسب (نجم وقشطة، 2020) كونه يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الاهتمام به واستثماره بأفضل الطرق والإمكانيات والأساليب الممكنة، بالإضافة لاستثمار المعلومات بشكل ابتكاري وابداعي يحقق تنمية بشرية مستدامة في المنظمة، وإن ثورة المعلومات في الوقت الحاضر جعلت المنافسة بين المنظمات تعتمد على المورد البشري والعقول، وإن الاستثمار والتركيز على المورد البشري بكافة المواقع في المؤسسة وإبداع العقول يسهم في تطور المؤسسة.

وتم تمثيل أهمية رأس المال الفكري بعدة نقاط (لويزة. 2021)

أ- السلاح الأقوى والأساسي في المنظمة في الوقت الراهن لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تسهم في استدامة المنظمة.

ب- يعتبر ميزة تنافسية في المنظمة.

ت- يعد مصدر لتطوير المنظمة وتوليد ثروتها.

ث- يعد كنزا مدفونا كونه يحتاج للبحث عنه واستخراجه.

ج- يمثل قوى علمية تمتلك القدرة على عمل تغييرات جوهرية في كل شيء في المنظمة.

ح- صعوبة تقليده من المنظمات الأخرى.

خ- يمكن لرأس المال الفكري توليد ثروة خيالية من خلال تسجيل براءات الاختراع.

### 3.2.2. أبعاد رأس المال الفكري:

تمت دراسة أبعاد رأس المال الفكري بشكل عميق ومكثف من قبل الأبحاث والدراسات والأدبيات، وقد حاولت الباحثة اختزالها في أكثر الأبعاد اعتماداً وتكراراً، وذلك بالاعتماد على التصنيفات الموضوعية من قبل عدّة باحثين بارزين، فمنهم من صنفها إلى اثنين ومنهم من صنفها إلى ثلاثة وآخرون إلى أكثر من ذلك، وقد تم توضيح ذلك في الجدول التالي اعتماداً على أبرز التصنيفات التي وردت من الباحثين السابقين:

الرقم	الاسم	الأبعاد
1	تصنيف Thomas Stewart (Stewart, T.A. (1997	1- رأس المال البشري 2- رأس المال الهيكلي 3- رأس المال العلائقي
2	تصنيف معهد Brooking (الدائم، 2019. نقلاً عن Brooking, 1996)	1- الأصول السوقية 2- الأصول البشرية 3- أصول الملكية الفكرية 4- أصول البنية التحتية
3	تصنيف Sveiby (Sveiby, 1997, P186 )	1- رأس المال البشري 2- رأس المال الهيكلي 3- رأس المال العلائقي أو الزبائني

<p>1- رأس المال البشري</p> <p>2- رأس المال العلائقي</p> <p>3- رأس المال الهيكلي</p>	<p>تصنيف Bontis</p> <p>(Bontis. 1999)</p>	4
<p>1- رأس المال البشري</p> <p>2- رأس المال الهيكلي</p>	<p>تصنيف Pulic</p> <p>(العنزي وصالح، 2009)</p>	5
<p>1- كفاءة العاملين (ويتمثل برأس المال البشري)</p> <p>2- الهيكل الداخلي (ويتمثل برأس المال الهيكلي)</p> <p>3- الهيكل الخارجي (ويتمثل برأس المال العلائقي)</p>	<p>تصنيف Petty &amp; Guthrie</p> <p>(Petty, &amp; Guthrie. 2000)</p>	6
<p>رأس المال البشري</p> <p>رأس المال الهيكلي</p> <p>رأس المال العلائقي</p> <p>الأصول الفكرية</p> <p>الملكية الفكرية</p>	<p>تصنيف جهيدة، أ (2020)</p>	7

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات

بناءً على ما سبق في الجدول أعلاه ترى الباحثة بأن هنالك اجماع واسع على أن أبعاد رأس المال الفكري الأساسية تتمثل في ثلاثة أبعاد هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، وسأقوم باستعراضها بشكل مفصل فيما يأتي:

### 1.3.2.2. رأس المال البشري:

#### 1.1.3.2.2. مفهوم رأس المال البشري:

وفقاً للبنك الدولي فإن رأس المال البشري يتكون من تراكمات الإنسان في حياته من معرفة ومهارات وصحة، وهذه جميعها تجعل الشخص قادراً على تحقيق تطلعاته مما يحسن من قدراته وإمكاناته ويجعله أكثر إنتاجية في المجتمع ويؤدي ذلك لزيادة العائد على الفرد نفسه والمجتمع عامةً (البنك الدولي، 2019). كما عرفه كل من (Qassas & Areiqat. 2021) بأنه حصيلة المعرفة المكتسبة خلال عمل الشخص وتشمل المهارات والقدرات التي يمتلكها من خبرته العملية والتي يمكن للمؤسسة أن تقوم بتوجيهها لتحقيق أهدافها.

ويعرفه كلاً من (خالد، وسليم. 2020) بأنه العاملون الذين يتميزون بامتلاكهم مهارات وكفاءات تضيف قيمة للمؤسسة ولديهم القدرة على الابداع والابتكار. ويرى (Bonits. 1999) بأن رأس المال البشري يمثل ما يمتلكه العامل البشري من قدرات عقلية ومهارات وخبرات مما يضيف على المؤسسة طابعاً يجعلها تتميز.

كما عرفاه (أحمد، ومحمد. 2019) بأنه مصدر لتكوين شخصية الأفراد في المؤسسة، ويعتمد على المهارات المعرفية والتقنية المكتسبة لديهم ويسهم في زيادة الإنتاجية. وعرفه (عزيز، 2017) بأنه العاملون الذين يمتلكون معارف ومهارات وخبرات قيمة تسهم في تحسين ثروة المؤسسة من خلالهم.

## 2.1.3.2.2. مكونات رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري من:

- المهارات والقدرات: تستند مهارات وقدرات الفرد في المؤسسة على ما يمتلكه من معرفة، حيث أنها تمكن المؤسسة من تنسيق الأنشطة واستخدام مواردها بكفاءة. (الجميل، وعمران. 2021)
  - الكفاءات: هي ما يجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات لدى الأفراد للقيام بوظائفهم المتنوعة. (الجميل، وعمران. 2021)
  - الخصائص: تشمل مرونة الفرد وقدرته على التكيف مع الظروف المختلفة والتعلم وتنمية مهاراته. (خالد، وسليم. 2020)
- أما (قوادرية، 2016) فقد لخص مكونات رأس المال البشري بأنها:
- المعارف: تشير إلى مجمل ما تعلمه الفرد من خلال التدريب والتعليم، بالإضافة لشمولها على القدرات الابتكارية والابداعية التي يمتلكها.
  - المهارات: تتلخص المهارات بقيام الفرد بتطبيق المعرفة المكتسبة نظرياً لتحويلها إلى شكلٍ عملي، وورد أيضاً أنها مجمل الصفات التي يمتلكها الشخص مثل (الانضباط، المبادرة، والمثابرة).
  - الخبرات: هي ما يتم اكتسابه من خلال التواجد في وظيفة ما (حالياً أو سابقاً) وتعكس مدى قدرة الأفراد على تبادل المعرفة فيما بينهم، بينما يتم تقديرها من خلال سنوات العمل.

ووفقاً لما سبق ترى الباحثة بأن رأس المال البشري هو التراكمات المعرفية والمهاراتية والخبرة العملية التي اكتسبها الفرد خلال مراحل حياته في العمل وغيره، وتظهر من خلال الكفاءات والمهارات والقدرات التي يمتلكها وبدورها تنعكس على أداءه وانتاجيته.

### 2.3.2.2. رأس المال الهيكلي:

#### 1.2.3.2.2. مفهوم رأس المال الهيكلي:

يُشار لرأس المال الهيكلي في العديد من المراجع باسم رأس المال التنظيمي. وهو الأصول المعنوية للشركة ويشمل الهيكل التنظيمي فيها والقواعد والاجراءات والتقنيات، بالإضافة لكونه يشمل علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية. (Al-assaf, Rawashdeh, & Alshalabi. 2020).

ويعرفه (العيد، عبد الكريم. 2019) بأنه الموجودات الملموسة مثل الحواسيب والمعدات وغير الملموسة كالأنظمة والقواعد والاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن توظفها لصالحها.

بينما يرى كلاً من (حرز الله، وأبو لبد. 2020) بأن رأس المال الهيكلي هو البعد الأكثر تأثيراً في بناء وصناعة مكانة واسم للمنظمة كونه مسؤول عن صناعة القيمة السوقية لها أيضاً، ويمثل القيم والثقافة التنظيمية التي تقوم عليها المؤسسة، حيث يتم الاحتفاظ به في الاستراتيجيات والسياسات والهيكل والأنظمة داخل المنظمة، ويشمل نظم المعلومات، والبرامج، وقواعد البيانات، والاجراءات والسياسات والهيكل التنظيمي في المؤسسة.

أما (جهيدة. 2020) فيصف رأس المال الهيكلي بكونه قدرة المنظمة على تحريك وتطوير الأنشطة والمبادرات داخل المنظمة من خلال الأفكار والمفاهيم الجديدة، ويشمل الثقافة التنظيمية في المؤسسة

والعمليات والإجراءات والنماذج. بينما يرى (قوادرية. 2016) بأن رأس المال الهيكلي يتضمن نظم المعلومات الإدارية وأنظمة التشغيل وأنظمة البحث والتطوير والاستراتيجيات والمخططات التنظيمية والبنية التحتية للاتصالات والمعلومات وهو يحتوي على معارف المنظمة باستثناء تلك التي في عقول الأفراد فيها.

### 2.2.3.2.2. مكونات رأس المال الهيكلي:

بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة والأدبيات لخص كلاً من (العيد، وعبد الكريم. 2019) مكونات رأس المال الهيكلي كالاتي:

- نظم المعلومات: وتشمل البرمجيات والشبكات المرتبطة ببعضها لإنتاج معلومات ذات أهمية للمؤسسة، بهدف مساعدة العاملين لأداء وظائفهم بسرعة وكفاءة.
- الهيكل التنظيمي: يوضح التخصص في العمل ومهام العاملين ونطاق الإشراف والمسؤولية والسلطة، بالإضافة لوجود مركزية أو لامركزية في العمل.
- البرامج: اجراءات يتم وضعها بهدف القيام بنشاط ما في فترة محددة.
- العمليات الإدارية: هي طريقة منتظمة للقيام بالأعمال، وتتكون بشكل رئيسي من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- الثقافة التنظيمية: هي مجمل القيم والنظم الداخلية المعممة بين موظفي المؤسسة وتشمل: طرق اتخاذ القرار، استخدام الوسائل التقنية، التخاطب بين الموظفين، أسلوب الأداء.

وبناءً على ما سبق تصف الباحثة رأس المال الهيكلي بأنه ما تمتلكه المؤسسة من نظم معلومات إدارية، وأنظمة تشغيل، وهياكل تنظيمية، وأجهزة، وبرمجيات، وهذه جميعها تسهم في تدفق المعرفة وتطوير عمل المؤسسة.

### 3.3.2.2. رأس المال العلائقي:

#### 1.3.3.2.2. مفهوم رأس المال العلائقي:

ورد رأس المال العلائقي في الأدبيات والدراسات السابقة بعدة مسميات، كان أبرزها رأس المال العلائقي، رأس المال الزبائني، ورأس المال الاجتماعي، ووفق (Sveiby, 1997) يتكون رأس المال العلائقي من خلال تطوير وتحسين العلاقات مع عائلات الموظفين مما يؤدي لاستقرار علاقاتهم مع العملاء في المؤسسة.

وعرفه (Ryu, Baek, & others. 2021) بأنه ما يربط المنظمة مع أصحاب المصالح كالعلاء والموردين والمنافسين، وهو مقدرة المنظمة على استغلال المعرفة لبناء علاقات خارجية. وأيضاً (AlQershi, Mokhtar, & Abas. 2020) وصف رأس المال العلائقي بأنه قدرة المنظمة على التفاعل مع أصحاب العلاقات مثل العملاء والموردين والمنافسين وغيرهم.

بينما كان ل (Hejase H, Hejase A & others. 2016) رأي مختلف بهذا الصدد، حيث تم تقسيم رأس المال العلائقي لبعدين احدهما يتعلق بالزبائن ويمثل العلاقات معهم، والآخر يتعلق بأي علاقات أخرى كتلك العلاقات مع الموردين والمنافسين وأصحاب العلاقة الآخرون؛ باستثناء الزبائن.

ويرى (بشرى. 2019) بأن رأس المال العلائقي هو العلاقات المتميزة التي تكونها المنظمة مع البيئة الخارجية، وتتعاكس هذه العلاقات على مستوى رضا العملاء وولائهم.

#### 2.3.3.2.2. مكونات رأس المال العلائقي:

يتكون رأس المال العلائقي من : (بومنجل، رقايقية. 2011)

-المقدرات التسويقية الأساسية: وتشمل بناء واستعمال قواعد بيانات العملاء، وتوفير ما هو ضروري لهم والقدرة على تحديد متطلباتهم.

-كثافة السوق: وتشمل الحصة السوقية التي تمتلكها المنظمة، وسمعتها واسمها التجاري في السوق والأسواق المحتمل الانتشار بها.

-مؤشرات ولاء العملاء: وتشمل الاستثمار في بناء علاقات جيدة مع العملاء ومدى الاستجابة لشكاويهم وتحقيق رضاهم.

واعتماداً على ما سبق ترى الباحثة بأن هذا النوع يستند على تطوير علاقات المؤسسة الخارجية مع الزبائن إذ أن قيمة علاقة المؤسسة مع الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة تتمثل برضا الزبون والتعامل معه، ويتمثل في قدرة الموظفين على تكوين علاقات تدعم بيئة العمل مما يؤدي لاستقرار علاقاتهم مع الزبائن، والموردين، والتحالفات الاستراتيجية.

#### 4.2.2. الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري:

تطرقت الباحثة فيما سبق بشيء من التفصيل لماهية رأس المال الفكري وأبعاده، ويختلف عن رأس المال المادي كونه يمثل الأصول غير الملموسة على عكس رأس المال المادي الذي يمثل الأصول

الملموسة في المنظمات، حيث من الممكن معرفة القيمة الفعلية لرأس المال المادي وحسابه في ميزانيات المنظمات لكن في المقابل اختلف الباحثون حول إمكانية إظهار رأس المال الفكري في الميزانية كونه غير ملموس، وقد وضع (نجم. 2008) الفروقات بينهما كما هو مبين في الجدول الآتي:

**الجدول رقم(1.2): الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري**

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة	في عقول الأفراد العاملين في المؤسسة
التمثيل النموذجي	الآلة، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: (نجم. 2008).

## 3.2 الابتكار

### 1.3.2. مفهوم الابتكار:

منذ نشأة ومعرفة الابتكار قبل عقود طويلة بات يُنظر إليه كونه إحدى المُسببات في انشاء ونمو الثروة في المؤسسة، بالإضافة لكونه يسهم في تنافسية الشركة بين قرنائها في الأسواق؛ من حيث الوصول إلى زبائن وأسواق جدد بوقت أسرع وأفضل من المنافسين أو التوصل لمنتجات جديدة، ولا بد بأن قانون المنافسة هو الطاعي في عالم الأعمال في الوقت الحاضر وذلك كون التنافسية تؤدي لاستدامة وازدهار الشركات، وإن مصطلح الابتكار يترابط مع غيره من المصطلحات الشائعة في الإدارة وفي إدارة الموارد البشرية كمصطلح الإبداع على سبيل المثال لا الحصر.

تشير الأدبيات في كثير من المواضيع إلى أن للابتكار مرادفات عدّة ومصطلحات ذات علاقة كبيرة به وإن أكثرها شيوعاً واستخداماً هو الابداع، فالبعض قد يستخدم المصطلحان كونهما مترابطين. وفي آراء أخرى (هيفاء، 2020) ينظر لهما بأن الابداع هو تصرف فردي ومصدره العقل نفسه، بينما يكون الابتكار انعكاساً عملياً للإبداع، أي أن الابداع يسبق الابتكار. وفي هذا السياق أيضاً يرى كلاً من (نسبية، آمنة. 2014) بأن هنالك ترابطاً كبيراً بين الابداع والابتكار والعلاقة بينهما تلازميه، حيث أنه لن يوجد الابتكار دون وجود الأفكار الابداعية.

استخدم الابتكار بمعناه الحديث للمرة الأولى من قبل الاقتصادي Joseph Schumpeter في عام 1939م بكتابه (The Theory of Economic Development)، حيث وصف شومبيتر الابتكار كونه عملية الهدم الخلاق "creative destruction" وبهذه العملية يتم التحول الصناعي من خلال تدمير ما هو قديم وإنشاء وإنتاج ما هو جديد ويحصل هذا بسبب التطور والثورة المستمرة

في الهيكل الداخلي في المؤسسات الاقتصادية (Croitoru, 2017)، ويعتبر الهدم الخلاق مُسبباً لخلق مستمر لبنية جديدة بجوانب عدّة منها : (التكنولوجيا، والموارد، والهيكل التنظيمية) وهذا يجعل المؤسسات قادرة على الاستمرار والنجاح في ظل التغيرات اللامتناهية في المؤسسات الاقتصادية (سليمية، 2016). وقد ذكر الباحثون والمختصون تعريفات عدّة للابتكار حيث لقي اهتماماً واسعاً في عالم الأعمال، وتستعرض الباحثة في هذا القسم جزءاً منها.

عرف (سوداني، 2018) الابتكار بأنه عملية داخلية في المنظمة ينتج عند تطبيقها منتج أو تنظيم أو معرفة جديدة، أو حتى أداة تسيير جديدة، مما يؤدي لتحسين أداء المؤسسة وتعزيز الكفاءة السوقية فيها.

في حين أن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وفقاً ل (Box, 2009) تعرف الابتكار على أنه استخدام المعرفة بأشكالها المختلفة للاستجابة لمتطلبات السوق والاحتياجات الاجتماعية ( OECD 1999a)، كما أنه تنفيذ لمنتج جديد أو تحسين منتج قديم بشكل كبير (سلعة أو خدمة) أو عملية أو طريقة تسويق جديدة أو ممارسات تنظيمية داخلية وخارجية في المؤسسة ( OECD & European Communities 2005).

ويرى (غدايفي. 2018) بأن الابتكار هو إنجاز ما هو جديد من خلال تحويل الأفكار لقيمة وقد تسهم في إيجاد حلول لمشكلة ما. بينما يرى (صباح. 2018) بأن الابتكار يمثل انعكاساً عملية للإبداع مما يؤدي لتحسين الانتاج أو العمليات أو الممارسات الإدارية أو الجانب التسويقي.

يتضح مما سبق في كافة التعريفات للابتكار بأن هنالك اجماع على أن الابتكار يصف ما هو جديد في المنظمة ويضيف قيمة لها، ويكون من خلال تطبيق الأفكار لخلق أو تنفيذ ما يتعلق بمنتج أو أسلوب انتاج أو نشاطات وإجراءات إدارية جديدة.

### 1.1.3.2. أهمية الابتكار:

يعتبر الكثيرون الابتكار ظاهرة وعملية معقدة في عالم الأعمال، لكن كما يقول هيغل إن تحديد المصطلحات والمعاني لما نقول يحدد وجهة الحديث ويجعله أكثر وضوحاً، وبناءً على ما سبق من شرح لمفهوم الابتكار وفقاً للباحثين والكتاب بأرائهم المختلفة، تتوضح أهمية الابتكار كونه عاملاً يسهم في تميز المنظمات ودفع عجلة التقدم والتنافس فيها للأمام، وهذا ما تحتاجه المنظمات في عصرنا الحالي، وتوضح الباحثة أهمية الابتكار وفق ما وردت من الباحثين فيما يأتي:

تكمن أهمية الابتكار وفقاً ل(نسبية، آمنة. 2014) كونه يحافظ على ديمومة المنظمة واستمراريتها، ومن خلال ما يتم تقديمه من منتجات جديدة يتم تحقيق رضا الزبائن، كما أنه يسهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يؤدي لزيادة قيمتها، بالإضافة لكونه يمنح المنظمة قوة تنافسية وذلك لأنها تعمل على تحسين منتجاتها، وبالتالي هذا يؤدي لأن تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية.

كما يرى كلاً من (حميدي، عنتر. 2021) بأن للابتكار أهمية تظهر بكونه يسهم في صمود المنظمات واستدامتها في ظل تغيرات بيئة الأعمال، كما أنه يزيد تنافسيتها من خلال تحسين منتجاتها وعملياتها بشكل دائم.

في حين أن (بورنان، معراج. 2017) لخصاً أهمية الابتكار بالنقاط الآتية:

- 1- خفض النفقات: للابتكار دور في تقليل النفقات من خلال استخدام أساليب انتاج ذات تكلفة أقل.
- 2- زيادة الانتاجية: يسهم الابتكار في خلق تقنيات انتاج جديدة مما يؤدي لزيادة الانتاجية وهي عبارة عن نسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات.
- 3- تحسين الأداء: يساعد الابتكار على تحسين الأداء بما يخص قواعد البيانات والاستجابة السريعة للزبائن وغيرها.
- 4- إيجاد أسواق جديدة: عند ابتكار أصناف جديدة في المنظمة فهي بالتالي توسع أعمالها للدخول في أسواق جديدة.
- 5- إيجاد منتجات جديدة وتطويرها: لتحافظ المنظمة على تطورها وعلى زبائنها عليها أن تعمل على تطوير منتجاتها لمواكبة الحياة المتسارعة، ويسهم الابتكار في التطوير على المنتجات بما يتوافق مع المتطلبات في الأسواق.
- 6- إيجاد فرص عمل جديدة.

### 2.1.3.2. أبعاد الابتكار

تعددت جوانب الابتكار وتمت دراستها من قبل الباحثين والمختصين بشكل موسع، لكن على الرغم من ذلك فقد استقر معظم الباحثون ومنهم (خديجة، بوعزيز. 2017) على أنه يمكن حصر أبعاد

الابتكار بثلاثة أنواع هي: (الابتكار التسويقي، والابتكار التكنولوجي، والابتكار التنظيمي)، وستقوم الباحثة باستعراض هذه الأبعاد بشكل مفصل فيما يأتي:

### 1.2.1.3.2. الابتكار التسويقي:

عرف (بروري، 2018) الابتكار التسويقي على أنه الأفكار الحديثة والممارسات التي تضيف ميزة تنافسية والتي يتم وضعها لخدمة المزيج التسويقي في المنظمة، كما أنه يمثل ما هو جديد بخصوص المنتج (سلعة أو خدمة)، بينما عرفه (رايس. 2017) بأنه عبارة عن طرح ووضع أفكار غير تقليدية ليتم تنفيذها على أرض الواقع في الممارسات التسويقية، ويتكون المزيج التسويقي من العناصر (المنتج، السعر، التوزيع والترويج).

ويعرفه كلاً من (مسلم، أوكيل. 2021) بأنه الابتكار المختص بشكل محدد بعناصر المزيج التسويقي الذي يشمل المنتج والسعر والترويج والتوزيع، ويعرفه (عمري. 2018) بأنه استغلال الأفكار الجديدة بنجاح لطرح منتجات ذات قيمة تفوق توقعات الزبائن وتجعلهم يشعرون بالرضا والسعادة وقد يكون بتطوير منتجات موجودة أو إنتاج ما هو جديد.

وترى (شترأوي، 2020) أن الابتكار التسويقي يشمل جميع عناصر التسويق، ويسعى لإشباع حاجات الزبائن ونيل رضاهم من خلال تطبيق الأفكار الجديدة المتعلقة بعناصر التسويق، وهذا من شأنه تحسن أداء المنظمة. ويعرفه كلاً من (مليك، ليلي، وظاهر. 2019) على أنه التطبيق الفعلي للأفكار الجديدة التي تتعلق في عناصر المزيج التسويقي.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة بأن الابتكار التسويقي هو عبارة عن تبني كل ما هو جديد من أفكار وتطبيقها بشكل فعلي في جوانب الابتكار التسويقي التي تشمل المنتج، السعر، والتوزيع والترويج.

### 2.2.1.3.2. الابتكار التكنولوجي:

يعبر عن الابتكار التكنولوجي في بعض الدراسات بأنه ابتكار تقني، أو ابتكار تكنولوجي، لكن جميعها تصب في نفس المعنى، ويعرف (رايس.2017) الابتكار التكنولوجي بأنه ما يركز على التكنولوجيا الحديثة أو تطوير تكنولوجيا ومنتجات موجودة مسبقاً. بينما تعرفه (بياضي. 2020) بأنه عملية يتم من خلالها تقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجات موجودة، كما يشمل استخدام تقنيات حديثة وتكنولوجية، بالإضافة لأنه يعبر عن التطوير والتحسين على العمليات الإنتاجية في المنظمة. ويعرفه كلاً من (عمار، الزين. 2017) بأنه إنتاج سلعة ما ومن يحكم عليها بأنها ابتكارية هو تقبل السوق لها وهو المعيار الأهم للحكم على هذه السلعة بأنها مبتكرة أم لا. بينما يرى (ماخوس. 2021) بأن الابتكار التكنولوجي عنصراً أساسياً يسهم في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات، ويتمثل في استغلال التكنولوجيا الموجودة من خلال تطوير أو تحسين منتج حالي أو ابتكار منتج جديد تماماً ويرتبط بشكل كبير برفع الانتاجية، وهو مرتبط بمواكبة ما هو حديث ويجب أن يترك أثراً على أرض الواقع.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة بأن الشرط الأساسي لتقييم الابتكار التكنولوجي هو أن يكون له أثر فعلي وواقعي ملموس، حيث أنه يسهم بشكل أساسي في رفع الانتاجية في المنظمة. ويعد عاملاً مهماً

في المنافسة، وهو عبارة عن مجمل النشاطات والوظائف المعدة لتحويل وتطوير فكرة منتج أو أسلوب إنتاج مما يسهم في زيادة إنتاجية العمل في المنظمة.

### 3.2.1.3.2. الابتكار التنظيمي:

ورد الابتكار التنظيمي في الأدبيات والدراسات السابقة بأكثر من مسمى، حيث يذكره البعض بأنه ابتكار إداري، وآخرون بأنه ابتكار تنظيمي، ويشير كلاً من (عرقاوي، حرز الله. 2020) إلى هذا المصطلح بأنه الابتكار الإداري، وهو تغييرات يتم إجرائها في الهيكل التنظيمي للمنظمة والسياسات والاستراتيجيات فيها. كما يعرفه (صباح. 2018) بأنه تطوير أداء المنظمة من خلال التوصل لسياسات إدارية جديدة، والهدف منه هو زيادة الانتاجية.

ويعرفه (أبو شرار. 2019) بأنه عملية تغيير طرق عمل الإدارة في المنظمات بما يتماشى مع التطورات في المنظمات وعالم الأعمال، ويظهر في المنظمات من خلال ابتكارات إدارية أو تقنية فيها.

ويرى كلاً من (العربي، الشيخ، عكاشة. 2019) بأن الابتكار التنظيمي هو التغيير في طرق عمل إدارة المنظمات بما يتسق مع التطور التقني والتكنولوجي، وقد يكون هذا الابتكار من خلال تطوير أو تبني سلوكيات تتعلق في الإدارة والسياسات الداخلية للمنظمة.

بينما يرى كلاً من (Ahmad, Widen, & Huvila. 2020) الابتكار التنظيمي بأنه ممارسات جديدة يتم اتباعها في المنظمة وتتركز فيما يتعلق بالأنظمة والبيئة التنظيمية مما يؤدي إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أكثر فاعلية.

وإعتماداً على ما سبق ترى الباحثة بأن الابتكار التنظيمي هو تحسين وتغيير العمل الإداري الذي يؤدي بدوره إلى تحسين إجراءات وسياسات العمل، كما أنه يشمل تبني طرق عمل تسهل أداء المهام، وهذا بدوره يزيد من تنافسية المنظمة ويحسن أدائها.

## 4.2 الدراسات السابقة

### 1.4.2. الدراسات العربية:

1- دراسة (محمد، 2020): كانت الدراسة بعنوان دور رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع التنظيمي (دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في عدد من الكليات الحكومية في مدينة دهوك)، ومن أهم أهدافها التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من رأس المال الفكري والإبداع (الابتكار) التنظيمي، بالإضافة لتوضيح ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يرتبط بمكونات رأس المال الفكري ومكونات الإبداع التنظيمي، وكان مجتمع الدراسة المدرسين في الكليات الحكومية بمدينة دهوك، في حين أن عينتها كانت عشوائية تتكون من 76 مبحوثاً في كليات (الإدارة، والاقتصاد، الهندسة، الصيدلة، الآداب، الزراعة، الطب) في جامعة دهوك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أدوات جمع البيانات هي الاستبانة وأيضاً الجانب النظري المتمثل في المصادر لجمع البيانات، وقد تأكد الباحث من صدق الأدوات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وثباتها من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد استعان الباحث بالأداة الاحصائية (برنامج SPSS) لتحليل البيانات، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري ومكونات الإبداع التنظيمي، وإن رأس المال العلائقي هو البعد الأكثر ارتباطاً بمتغير الإبداع التنظيمي، أما أهم التوصيات فتتلخص باقتراح تحفيز المديرين في الكليات عبر توفير فرص المشاركة في الدورات الداخلية والخارجية لتطوير المهارات الابداعية الابتكارية لدى المبحوثين.

2- دراسة (حرز الله وأبو ليدة، 2020): كانت الدراسة بعنوان أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، ومن أهم أهدافها التعرف إلى رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، وكان مجتمع الدراسة أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة القدس، في حيث أن عينتها كانت عشوائية طبقية وتكونت من 213 عضو هيئة أكاديمية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أداة جمع البيانات للدراسة هي الاستبانة، وقد تأكد الباحثان من صدق الأداة من خلال تحكيمها من قبل ذوي الاختصاص والخبرة ومن خلال قياس معامل ارتباط بيرسون، وثباتها من خلال قياس معامل كرونباخ ألفا، وقد استعان الباحثان بأداة التحليل الاحصائي (برنامج SPSS) لتحليل نتائج الاستبانة، وكانت أهم النتائج أن رأس المال البشري يسهم بدرجة أكبر في رأس المال الفكري ويليه رأس المال الهيكلي ثم رأس المال العلائقي، أما أهم التوصيات فتتلخص بضرورة العمل على تعزيز رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة بالإضافة لضرورة تعزيز التميز القيادي والتميز البشري والتميز الخدماتي.

3- دراسة (مشمش، 2018): كانت الدراسة بعنوان واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية، ومن أهم أهدافها التعرف على قدرة الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية على واقع تنمية رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة، وتكون مجتمعها من العاملين في الوظائف الاشرافية بالجامعات الفلسطينية، في حين أن عينتها كانت عينة مسح شامل وقد تم توزيع 344 واسترد منها 289، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أداة جمع بيانات الدراسة هي الاستبانة، بعد أن تأكد الباحث

من صدقها من خلال تحكيمها وأيضاً من خلال قياس معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور والمعدل الكلي لفقراته عند مستوى الدلالة (0.05)، وثباتها بطريقة معامل ألفا كرونباخ، مستعيناً بالأداة الاحصائية (برنامج SPSS) لتفسير النتائج، وكانت أهم نتائج الدراسة أن 80.77% من مجتمع الدراسة يرون أن الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تدرك الأهمية والضرورة الملحة لتوفير متطلبات تنمية وتطوير رأس المال الفكري وتطويره في ظل التغيرات المعاصرة في مجالات المعرفة والاقتصاد والتكنولوجيا، كما يساهمون في تنمية أبعاد رأس المال الفكري بدرجة كبيرة، وجاءت وفق الترتيب التالي: (تنمية رأس المال العلائقي، تنمية رأس المال الهيكلي، تنمية رأس المال البشري)، أما أهم توصياتها فهي ضرورة تبني الجامعات الفلسطينية لاستراتيجية التنمية المستمرة لرأس مالها الفكري بأنواعه وأبعاده المختلفة.

4-AIQershi, N., Abas, Z. B., & Mokhtar, S. S. M. (2021). HOW INTELLECTUAL CAPITAL DIMENSIONS IMPACTS STRATEGIC INNOVATION IN MANUFACTURING SMES.

كانت الدراسة بعنوان كيف تؤثر أبعاد رأس المال الفكري على الابتكار الاستراتيجي في تصنيع الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومن أهم أهدافها دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والابتكار الاستراتيجي في مجتمع الدراسة، وكان مجتمع الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة التحويلية في اليمن، في حين أن عينتها كانت مسح شامل لـ 284 شركة، وكانت أدوات جمع البيانات هي الاستبانة، وكانت أهم النتائج تشير إلى أن أبعاد رأس المال الفكري لها تأثير كبير على الابتكار الاستراتيجي، أما أهم توصياتها فتتلخص بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بشكل أكبر

تحديداً في مجتمع الدراسة بسبب حاجته الملحة لذلك حيث أنه لا يسهم في الناتج الإجمالي المحلي لليمن، لذا من الضروري تطوير الأداء وتطبيق معايير جديدة لذلك.

5- دراسة (الوزير، 2018): كانت الدراسة بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني)، ومن أهم أهدافها التعرف على مستوى رأس المال الفكري في البنوك والتعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، وكان مجتمع الدراسة هو العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، في حين أن عينتها كانت عشوائية وتكونت من العاملين في بنك فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أداة جمع بيانات الدراسة هي الاستبانة، وقد تأكد الباحث من صدقها من خلال تحكيمها وأيضاً من خلال قياس معامل الارتباط بين الفقرات، وتحقق من ثباتها من خلال قياس معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، مستعيناً بالأداة الاحصائية (برنامج SPSS) لتفسير النتائج، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة، كما أظهر النتائج أن البعد الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية هو رأس المال الهيكلية، أما أهم توصياتها فكانت بضرورة نشر الوعي اللازم عن رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقتي) من حيث الطبيعة والتأثير على مجتمع الدراسة.

## 2.4.2. الدراسات الأجنبية:

1- (Najib & Nawangsari, 2021): Effect of Intellectual Capital on Organizational Sustainability with Employee Innovative Behavior as Intervening Variables in Pt. Jaya Maritime Services.

كانت الدراسة بعنوان تأثير رأس المال الفكري على الاستدامة التنظيمية والسلوك الابتكاري للموظف كمتغير تابع (دراسة حالة شركة جايا للخدمات البحرية)، ومن أهم أهدافها بيان تأثير رأس المال الفكري بأبعاده على الاستدامة التنظيمية للمؤسسة والسلوك الابتكاري للموظف، وكان مجتمع الدراسة الموظفين في شركة جايا للخدمات البحرية، في حين أن عينتها كانت مسح شامل لأفراد المجتمع وبلغ عددهم 50 فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة، وقد استخدم الباحث الأداة الإحصائية (برنامج SEM-PIS) لتحليل نتائج الاستبانة، وكانت أهم النتائج أن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي لهما تأثير إيجابي وكبير على السلوك الابتكاري للموظف، بينما كان رأس المال العلائقي ذو تأثير إيجابي أقل، وإن السلوك الابتكاري للموظف له تأثير إيجابي على الاستدامة التنظيمية، بينما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ذو تأثير سلبي على الاستدامة التنظيمية، أما رأس المال العلائقي له تأثير إيجابي ومهم على الاستدامة التنظيمية، أما أهم التوصيات فتتلخص بضرورة تحسين مشاركة الموظفين في الشركة من خلال تحسين خبرة الموظفين، زيادة مستوى ثقافة الشركة بشكل عام، إثراء مهارات التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين، تطوير أفكار جديدة وابتكارية، وتوفير رواتب ثابتة للموظفين.

2- (Molthar, D. M., & Indarti, N. 2021): Do All Intellectual Capital Dimension Affects Innovation Capability?(Evidence from Indonesian Food and Beverage Industry).

كانت الدراسة بعنوان هل تؤثر جميع أبعاد رأس المال الفكري على القدرة على الابتكار؟ (دراسة حالة قطاع صناعة الأغذية والمشروبات في اندونيسيا)، ومن أهم أهدافها دراسة تأثير رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال العلائقي، رأس المال الهيكلي) على الابتكار، وكان مجتمع الدراسة قطاع صناعة الأغذية والمشروبات الأندونيسية، في حين أن العينة كان عينة مسح شامل لأفراد المجتمع في 120 شركة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، أما أدوات جمع البيانات فكانت الاستبانة والمقابلة، وقد استخدم الباحثون الأداة الاحصائية (برنامج SPSS) لتحليل البيانات، وكانت أهم النتائج أن ليس كل أبعاد رأس المال الفكري تدعم القدرة على الابتكار، حيث أن لرأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي دوراً كبيراً في دعم قدرة الشركة على الابتكار، في حين أن لرأس المال البشري أثر أقل منهما.

3-Rehman, S. U., Elrehail, H., Alsaad, A., & Bhatti, A. (2021). Intellectual capital and innovative performance: a mediation-moderation perspective.

كانت الدراسة بعنوان رأس المال الفكري والأداء المبتكر كمتغير وسيط، ومن أهم أهدافها دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المبتكر للمنظمات من خلال الدور الوسيط لأنظمة التحكم في الإدارة واستراتيجيات الأعمال فيها، ودراسة الدور الوسيط لقدرات الابتكار فيها، وكان مجتمع الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال التصنيع والبناء في ماليزيا، في حين أن عينة الدراسة كانت

عينة عشوائية بسيطة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، أما أداة جمع البيانات فكانت الاستبانة، وكانت أهم النتائج أن رأس المال الفكري له تأثير كبير على استراتيجيات الأعمال والابتكار، كما هنالك دور لاستراتيجيات الأعمال والقدرات المبتكرة لدى الموظفين على الابتكار بشكل كبير.

4- (Qurashi, Khalique & others, 2020): Impact of intellectual capital on innovation in pharmaceutical manufacturing SMEs in Pakistan.

كانت الدراسة بعنوان تأثير رأس المال الفكري على الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال تصنيع الأدوية في باكستان، ومن أهم أهدافها دراسة وتحديد تأثير رأس المال الفكري بأبعاده الستة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الاجتماعي، رأس المال العلائقي، رأس المال التكنولوجي، ورأس المال الروحي) على الابتكار في الفئة المستهدفة، وكان مجتمع الدراسة هو موظفي 97 شركة صغيرة ومتوسطة تعمل في مجال تصنيع المستحضرات الطبية في كراتشي-باكستان، في حين أن عينتها كانت عينة غير احتمالية غرضية تتكون من 392 فرداً، واستخدم الباحثون المنهج التاريخي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أدوات جمع البيانات هي السجلات من الدراسات السابقة والاستبيان، وقد تأكد الباحثون من صدق الأدوات باستخدام معامل ارتباط بيرسون بالإضافة لتحكيم الاستبانة من قبل المختصين، وثباتها من خلال قياس معامل كرونباخ ألفا، وقد استخدم الباحثون الأداة الإحصائية (برنامج Exploratory factor analysis EFA) لتحليل نتائج الاستبانة، وكانت أهم النتائج أن لرأس المال الفكري تأثير إيجابي على الابتكار على الفئة المستهدفة، بالإضافة لأن تطوير رأس المال الفكري ونموه يسهم بشكل أساسي في تطور ونمو الفئة

المستهدفة، بالإضافة لأن رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري ورأس المال العلائقي ورأس المال التكنولوجي هم الأبعاد ذو التأثير الإيجابي الأكبر على الابتكار، أما أهم توصيات الدراسة فتتلخص في ضرورة تطوير رأس المال الفكري في الشركات لما لها دور في تحسين الابتكار وتطور الشركة.

5- (Al-assaf, A. H., Rawashdeh, A. S., & Alshalabi, F. S. 2020): The Impact of Intellectual Capital on the Administrative Innovation among the Employees in the Commercial Jordanian Banks.

كانت الدراسة بعنوان أثر رأس المال الفكري على الابتكار الإداري لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية في الأردن، ومن أهم أهدافها دراسة أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على الابتكار لدى موظفي الإدارة في القطاع المصرفي التجاري الأردني، وكان مجتمع الدراسة موظفي البنوك التجارية الأردنية، في حين أن عينتها كانت عينة عشوائية بسيطة تتكون من 379 فرداً من الموظفين الإداريين وهو ما نسبته 5% من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أداة جمع البيانات للدراسة هي الاستبانة، وقد تأكد الباحثون من صدق الأداة من خلال إعدادها وتحكيمها من قبل مجموعة من الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وثباتها من خلال قياس معامل كرونباخ ألفا، وكانت أهم النتائج أن هنالك تأثير كبير لرأس المال البشري ولرأس المال العلائقي على الابتكار لدى مجتمع الدراسة، أما أهم توصيات الدراسة فتتلخص في ضرورة تعزيز رأس المال الفكري في المؤسسة لتحسين أدائها.

6- (Almutirat, H. A. 2020): The impact of intellectual capital in organizational innovation: case study at Kuwait Petroleum Corporation (KPC).

كانت الدراسة بعنوان تأثير رأس المال الفكري في الابتكار التنظيمي (دراسة حالة شركة البترول الكويتية KPC)، ومن أهم أهدافها إبراز دور وأهمية رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبائنية) وتأثيره على الابتكار التنظيمي في المؤسسة، بالإضافة لبيان تأثير رأس المال الفكري على الابتكار التنظيمي ومدى تأثيرها على الانتاج والاستثمار والتنافس واستدامة المؤسسة، وكان مجتمع الدراسة هو موظفي شركة البترول الكويتية، في حين أن عينتها كانت عشوائية تتكون من 335 فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة، وقد تأكد الباحث من صدق الأداة من خلال تحكيمها من قبل المختصين ومن خلال قياس معامل ارتباط بيرسون، وثباتها من خلال قياس معامل كرونباخ ألفا، وكانت أهم النتائج أن لرأس المال البشري أهمية كواحد من أبرز أصول المنظمة كونه يدعم الابداع والابتكار وبالتالي يؤدي لتمكين القدرة التنافسية للشركة، وقد أظهرت النتائج أن رأس المال البشري هو البعد الأكثر أهمية من أبعاد رأس المال الفكري، أما أهم توصيات الدراسة فتتلخص بضرورة دعم رأس المال البشري من خلال التركيز على تطويره وتلبية احتياجاته وتدريبه، بالإضافة لأهمية التركيز على عمليات التوظيف والاختيار والتعيين والاختيار والمسارات التدريبية المناسبة والمتسقة مع كل موظف ووظيفته.

7- (Lo, Wang, & Chen. 2020): The mediating role of intellectual capital in open innovation in the service industries

تهدف هذه الورقة البحثية الى دراسة الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين انفتاح استراتيجيات ( طرق) البحث لشركات الخدمة و فعالية الابتكار. وهي تصوغ العلاقة بين طرق البحث الخارجي للابتكار المفتوح و تطرح اهمية رأس المال الفكري لاستراتيجيات الانفتاح في الصناعات الخدمية. علاوة على ذلك فان هذه الدراسة تسعى لتوسيع مجال الابتكار المفتوح من خلال عرض ( استكشاف) تأثير رأس المال الفكري. تلبي هذه الدراسة الحاجة الماسة لمعرفة كيفية تمكين رأس المال الفكري في الابتكار المفتوح للصناعات الخدمية. هذا و قد استخدمت هذه الورقة البحثية كلاً من الانحدار الهرمي المتعدد و نمذجة المعادلة الهيكلية لفحص (لاختبار) نموذج الابتكار من خلال عرض (معاينة) بيانات اللوحة الثانية لابتكار تاوان بما فيها شركة خدمات 948. ان الرؤى التجريبية تخولنا من استيعاب افضل لكيفية تعلم شركات الخدمات من مصادر المعرفة الخارجية. ان هذه الدراسة تقترح ان تأثير الاستراتيجيات المفتوحة على فعالية الابتكار و ادائه اصبحت غير مباشرة حيث تتم من خلال الوسيط الجزئي لرأس المال الفكري و ان فعالية الابتكار في صناعة الخدمات تزداد من خلال دمج رأس المال الفكري مع استراتيجيات الانفتاح الفعالة في وقت واحد. و اخيراً تتضمن هذه الدراسة تداعيات لمزيد من الافكار حول كيفية قيام شركات الخدمات بتحسين أنشطتها الابتكارية مع استراتيجيات و ممارسات البحث الخارجي فيما يتعلق بموضوع رأس المال الفكري.

### 3.4.2. نقد الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة التي تضمنتها الدراسة أعلاه يمكن القول بأن غالبيتها هدفت إلى التعرف على واقع رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال العلائقي، ورأس المال الهيكلي) ودوره أو علاقته في تحقيق الابتكار بأبعاد مختلفة له مثل دراسة (مجد. 2020)، ودراسة (القرشي. 2021)، ودراسة (Molthar, & Indarti. 2021)، (Rehman, & Elrehai, & others. 2021)، ودراسة (Al-assaf, & Rawashdeh, & others. 2020)، والبعض الآخر تناول البحث في دراسة واقع رأس المال الفكري بأبعاده ودوره في تحقيق التميز المؤسسي كدراسة (حرز الله، وأبو لبد. 2020)، ودراسة (الوزير. 2018)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات السابقة، كما استخدم المنهج التاريخي في دراسة (Qurashi, & khalique, & others. 2020)، أما أدوات الدراسة فيها جميعاً فكانت الاستبانة، بينما دراسة (Molthar, & Indarti. 2021) استخدمت الاستبانة والمقابلة. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الإطار النظري وبناء أدوات الدراسة.

أما ما يميز الدراسة التي تقوم الباحثة بإنجازها عن الدراسات السابقة بأنها تناولت دراسة رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال الفكري، رأس المال العلائقي، رأس المال الهيكلي) ودوره في تحقيق الابتكار بأبعاده (الابتكار التسويقي، الابتكار التكنولوجي، الابتكار التنظيمي)، كما أنها طبقت على القطاع الخاص في محافظة الخليل حيث لم يسبق دراستها فيه في حدود علم الباحثة، وقد توافقت الدراسة الحالية مع مجتمع الدراسة في بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Rehman, & Elrehai, & others. 2021)، ودراسة (القرشي. 2021).

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي قامت بها الباحثة لتنفيذ الدراسة، ويشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، أدوات الدراسة، صدق وثبات الأدوات، إجراءات الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى حدود الدراسة ومحدداتها.

### 1.3 منهج الدراسة

وفقاً لطبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي سعت الباحثة لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي، الذي يتطلب جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها بهدف التوصل إلى نتائجها، والتعرف على واقع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الابتكار في القطاع الخاص بمحافظة الخليل.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "أسلوب تحليل يركز على معلومات دقيقة تتعلق بموضوع أو ظاهرة معينة خلال فترة زمنية محددة، بغرض الحصول على نتائج علمية مفسرة بموضوعية بما ينسجم مع معطيات الظاهرة" (دويدري. 2000).

### 2.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة المستهدف في إطار شركات القطاع الخاص في محافظة الخليل والبالغ عددها (53) وفقاً لغرفة تجارة وصناعة الخليل، وقد تم استهداف العاملين في المستويات الإدارية العليا في (10) شركات كبرى في المحافظة، وزعت (202) استبانة وتم استرجاع (192) استبانة أي نسبة (95%) من الاستبانات الموزعة، بالإضافة لمقابلة (7) من المدراء ومدراء الموارد البشرية في الشركات المستهدفة.

### 3.3 عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة من خلال أخذ عينة قصدية تمثل أكبر الشركات في محافظة الخليل من حيث رأس المال وعدد العاملين من مجتمع الدراسة المكون من موظفي الإدارة العليا في القطاع الخاص في محافظة الخليل والذي يبلغ عددهم (53) وفقاً لتقرير غرفة تجارة وصناعة الخليل، وقد تم استخدام العينة القصدية لإجراء الدراسة بسبب عدم توفر بيانات دقيقة تتعلق بالمبحوثين، كما أن عاملي الوقت والتكلفة كانا سبباً لاختيار العينة القصدية.

والجدول (1.3) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية:

جدول (1.3): خصائص أفراد العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	نكر	110	57.3
	أنثى	82	42.7
	المجموع	192	100.0
العمر	30 سنة فأقل	78	40.6
	من 31 سنة لغاية 39 سنة	49	25.5
	من 40 سنة لغاية 49 سنة	38	19.8

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
	50 سنة فأكثر	27	14.1
	<b>المجموع</b>	<b>192</b>	<b>100.0</b>
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	32	16.7
	دبلوم متوسط	35	18.2
	بكالوريوس	82	42.7
	ماجستير	31	16.1
	دكتورة	12	6.3
	<b>المجموع</b>	<b>192</b>	<b>100.0</b>
	عدد سنوات الخبرة	أقل من 4 سنوات	70
من 5 لغاية 9 سنوات		65	33.9
10 سنوات فأكثر		57	29.7
<b>المجموع</b>		<b>192</b>	<b>100.0</b>
المستوى الوظيفي	رئيس قسم	39	20.3
	مدير دائرة	48	25.0
	منسق	55	28.6
	مسؤول	50	26.0
	<b>المجموع</b>	<b>192</b>	<b>100.0</b>

### 4.3 أداة الدراسة

#### 1.4.3. استبانة رأس المال الفكري

قامت الباحثة بتطوير استبانة رأس المال الفكري لقياس واقع رأس المال الفكري في القطاع الخاص في محافظة الخليل. وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة منها: دراسة (عبد الله، والمهلاوي. 2021)، ودراسة (عبد الرزاق. 2020)، ودراسة (الزهراء. 2020) وتكونت الاستبانة بصيغتها النهائية من (27) فقرة موزعة على ثلاث مجالات. وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكترت (Likert) الخماسي، فقد أعطي البديل (موافق بشدة) خمس درجات، والبديل (موافق) أربع

درجات، والبديل (محايد) ثلاث درجات، والبديل (غير موافق) درجتين، والبديل (غير موافق بشدة) درجة واحدة.

### 2.4.3 صدق الأداة:

#### 1.2.4.3 صدق المحكمين (صدق المحتوى):

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قامت الباحثة بعرض المقياس على (11) محكماً من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وقد كان لملاحظاتهم أثر في تطويرها إلى صورتها النهائية.

#### 2.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (2.3).

جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: رأس المال البشري			
1.	أمتلاك مهارة تقنية عالية	.753**	0.00
2.	تتناسب مهاراتي مع مهام الوظيفية	.717**	0.00
3.	يتم عقد تدريبات من خلال الشركة	.719**	0.00
4.	أرى أن التدريبات تضيف لي معرفة جديدة	.685**	0.00
5.	أقوم بتطبيق ما تعلمته خلال التدريبات	.786**	0.00
6.	توجد آليات تساعدني على تقديم اقتراحتي بما يخص العمل	.743**	0.00

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
7.	توجد دائرة مختصة بتقديم الاستشارات المهنية للموظفين	.721**	0.00
8.	تحرص الشركة على الاحتفاظ بذوي المهارات	.758**	0.00
<b>ثانياً: رأس المال الهيكلي</b>			
9.	تنظم المعلومات المتوفرة لدى الشركة بشكل فعال	.821**	0.00
10.	يوجد في الشركة نظام فعال لاسترجاع المعلومات	.796**	0.00
11.	أرى أن هيكلية الشركة تسهم في نقل المعرفة وتعزيزها	.812**	0.00
12.	تتخذ الشركة برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة	.774**	0.00
13.	تطور الشركة العمليات الإدارية باستمرار	.793**	0.00
14.	يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمؤوسين	.725**	0.00
15.	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق المعرفة لجميع المستويات الإدارية	.797**	0.00
16.	يتم تعديل الهيكل التنظيمي بشكل مستمر	.775**	0.00
17.	تضع الإدارة ثقها في الموظف عند القيام بعمله	.787**	0.00
<b>ثالثاً: رأس المال العلائقي</b>			
18.	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية دورية لمعرفة رغبات الزبائن	.657**	0.00
19.	ألاحظ اهتمام الشركة بتحقيق رضا الزبائن	.505**	0.00
20.	تميز الشركة زبائنها الدائمين بمزايا إضافية	.575**	0.00
21.	تعمل الشركة على توفير نقاط بيع واسعة الانتشار	.586**	0.00
22.	تكرس الشركة وقتاً لاختيار ممثليها	.535**	0.00
23.	تحرص الشركة على تسديد المستحقات المالية بمواعيد محددة	.592**	0.00
24.	تحرص الشركة على معالجة مشاكل الموردين	.666**	0.00
25.	تلتزم الشركة بتحالفات مساعدة لإنجاز العمل	.591**	0.00
26.	تقوم الشركة بمسح دوري للبيئة التنافسية	.598**	0.00
27.	أرى أن الشركة تستفيد من الخبرات الناتجة من التحالفات الاستراتيجية	.657**	0.00

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (3.3) يوضح ذلك.

**جدول (3.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.**

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغيرات
0.000	.935**	راس المال البشري * الدرجة الكلية
0.000	.957**	رأس المال الهيكلي * الدرجة الكلية
0.000	.956**	رأس المال العلائقي * الدرجة الكلية

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معا في قياس واقع رأس المال الفكري في القطاع الخاص في محافظة الخليل.

#### 3.2.4.3. ثبات استبانة رأس المال الفكري:

قامت الباحثة بحساب الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3).

**جدول (4.3): معاملات الثبات لاستبانة رأس المال الفكري**

المتغيرات	عدد	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
-----------	-----	--------------	-----------------

معامل ارتباط سبيرمان المصحح	معامل الارتباط	معامل الثبات	الفقرات	
0.863	0.760	0.878	8	رأس المال البشري
0.904	0.924	0.923	9	رأس المال الهيكلي
0.935	0.878	0.934	10	رأس المال العلائقي
<b>0.951</b>	<b>0.906</b>	<b>0.967</b>	<b>27</b>	<b>الدرجة الكلية للمقياس</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات المقياس ما بين (0.878 - 0.934)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.967)، كذلك تم التحقق من ثبات المقياس بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تراوحت قيم معامل سبيرمان براون المصحح بين (0.863 - 0.935)، وبلغ معامل سبيرمان براون المصحح للدرجة الكلية للمقياس (0.951). مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة، مما يعطى الباحثة درجة من الثقة عند استخدام المقياس كأداة للقياس في البحث الحالي، ويعد مؤشراً على أن المقياس يمكن أن يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على العينة نفسها وفي ظروف التطبيق نفسها.

### 3.4.3. استبانة الابتكار

قامت الباحثة بتطوير استبانة الابتكار لقياس الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل. وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة منها: دراسة (رحمة. 2021)، ودراسة (ماخوس. 2021)، ودراسة (أبو شرار. 2019)، وتكونت الاستبانة بصيغتها النهائية من (21) فقرة موزعة على ثلاث مجالات. وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكترت (Likert) الخماسي، فقد أعطي البديل (موافق

بشدة) خمس درجات، والبديل (موافق) أربع درجات، والبديل (محايد) ثلاث درجات، والبديل (غير موافق) درجتين، والبديل (غير موافق بشدة) درجة واحدة.

### 1.3.4.3. صدق الأداة:

#### 1.1.3.4.3. صدق المحكمين (صدق المحتوى):

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قامت الباحثة بعرض المقياس على (11) محكماً من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وقد كان لملاحظاتهم أثر في تطويرها إلى صورتها النهائية.

#### 2.1.3.4.3. صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (5.3).

جدول (5.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>أولاً: الابتكار التسويقي</b>			
1.	أرى أن الشركة تسعى لاستقطاب عاملين ذوي كفاءة عالية	.815**	0.00
2.	تستمع الإدارة لاقتراحاتي بخصوص ابتكارات جديدة (طرق العمل، سلع جديدة)	.790**	0.00
3.	أسعى لاستخدام أساليب مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء	.761**	0.00
4.	توفر الشركة خيارات متعددة للعملاء	.822**	0.00
5.	تراجع الشركة مدى توافق الأسعار مع القدرة المالية للعملاء	.771**	0.00
6.	ألاحظ تحديث وسائل الترويج باستمرار	.776**	0.00
7.	تعتمد الشركة وسائل التواصل الاجتماعي للوصول للجمهور المستهدف	.797**	0.00
<b>ثانياً: الابتكار التكنولوجي</b>			
8.	أرى أن الشركة تعمل على تقديم منتجات جديدة باستمرار	.834**	0.00
9.	تسعى الشركة لجذب أفراد مبدعين وتحرص على استمرارهم في العمل	.849**	0.00

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
10.	تحرص الشركة على تقديم منتجات منافسة	.801**	0.00
11.	تعتمد الشركة على التكنولوجيا الحديثة لتقديم منتجاتها	.795**	0.00
12.	يتم تحديث أساليب الدفع وفقاً للتطور التكنولوجي	.806**	0.00
13.	يتم تطوير المنتجات في الشركة اعتماداً على دراسات السوق	.788**	0.00
14.	تخصص الشركة مبلغاً للبحث والتطوير لمنتجاتها	.748**	0.00
<b>ثالثاً: الابتكار التنظيمي الإداري</b>			
15.	تتميز الشركة بالمرونة لإنجاز الأعمال	.816**	0.00
16.	أرى أن منتجات الشركة مبتكرة مقارنة بالمنافسين	.779**	0.00
17.	ألاحظ أن شركتي تحتني على الإبداع	.807**	0.00
18.	تحدث الشركة استراتيجيات الإنتاج لديها	.765**	0.00
19.	تُشركني الشركة في وضع خططها	.817**	0.00
20.	تعتمد الشركة اللامركزية في العمل والإنتاج	.742**	0.00
21.	تهتم الشركة بوضع إجراءات لتبادل المعرفة بين العاملين	.776**	0.00

\*\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.01)$ ، \* دالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (6.3) يوضح ذلك. جدول (6.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الابتكار التسويقي * الدرجة الكلية	.947**	0.000
الابتكار التكنولوجي * الدرجة الكلية	.959**	0.000
الابتكار التنظيمي/ الإداري * الدرجة الكلية	.956**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.01)$ ، \* دالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ ، حيث إن معامل ارتباط بيرسون

للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معا في قياس مستوى الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل.

#### 3.1.3.4.3. ثبات استبانة الابتكار:

قامت الباحثة بحساب الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية،

وذلك كما هو موضح في الجدول (7.3).

جدول (7.3): معاملات الثبات لاستبانة الابتكار

التجزئة النصفية		كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المتغيرات
معامل ارتباط سبيرمان المصحح	معامل الارتباط	معامل الثبات		
0.906	0.826	0.900	7	الابتكار التسويقي
0.905	0.823	0.908	7	الابتكار التكنولوجي
0.886	0.792	0.897	7	الابتكار التنظيمي/ الإداري
<b>0.948</b>	<b>0.906</b>	<b>0.963</b>	<b>21</b>	الدرجة الكلية للمقياس

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.3) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات

المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات

المقياس ما بين (0.897 - 0.908)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس

(0.963)، كذلك تم التحقق من ثبات المقياس بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث

تراوحت قيم معامل سبيرمان براون المصحح بين (0.886 - 0.906)، وبلغ معامل سبيرمان براون

المصحح للدرجة الكلية للمقياس (0.948). مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من

الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

### 4.4.3 تصحيح المقياس:

وزعت درجات الإجابة على فقرات المقياس بطريقة ليكرت Likert حيث يحصل المستجيب على 5 درجات عندما يجيب (موفق بشدة)، 4 درجات عندما يجيب (موافق)، 3 درجات عندما يجيب (محايد)، ودرجتان عندما يجيب (غير موافق)، ودرجة واحدة عندما يجيب (غير موافق بشدة).

وقد تم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع راس المال الفكري، ومستوى الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{4} = 1.33$$

$$\text{مدى المقياس} = 1.33$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$1.33 = 5 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (8.3):

جدول (8.3): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على واقع راس المال الفكري، ومستوى الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
قليلة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
كبيرة	3.68 فأكثر

### 5.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات الديمغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

**المتغيرات المستقلة:** رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي).

**المتغيرات التابعة:** الابتكار بأبعاده (الابتكار التسويقي، الابتكار التكنولوجي، الابتكار التنظيمي الإداري).

### 6.3 إجراءات الدراسة

- تم الرجوع إلى الأدبيات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحثة على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.
- تم الرجوع إلى بعض الدراسات والأبحاث المحلية والعربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء أدوات الدراسة.
- قامت الباحثة بتجهيز المقياس الذي استخدمته لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على الموافقات الخاصة ببدء تنفيذ توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات.
- تم جمع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة، ثم تم فرزها وتبويبها من أجل إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.
- تم عمل المقابلات مع أفراد عينة الدراسة، ثم تم تفرغها وفرزها من أجل تحليلها.

### 7.3 الأساليب الإحصائية

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات دراستها بعد تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية،

**SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version (26)**

وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والأوزان النسبية.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان براون لمعرفة الثبات بطريقة التجزئة النصفية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.
- اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
- اختبار الانحدار التدريجي المتعدد لتحديد أهمية كل متغير مستقل ومساهمته في النموذج الرياضي.
- اختبار (ت) (Independent samples T Test)، لمعرفة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات.
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق.

## الفصل الرابع

---

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على

أسئلة الدراسة وفرضياتها.

**1.4 ما واقع رأس المال الفكري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين**

**في المستويات الإدارية العليا؟**

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لواقع رأس المال الفكري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في

المستويات الإدارية العليا. وذلك كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع رأس المال الفكري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
3	رأس المال العلائقي	3.57	0.99	71.4	متوسطة
2	رأس المال الهيكلي	3.56	0.95	71.2	متوسطة
1	رأس المال البشري	3.48	0.89	69.6	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع رأس المال الفكري	3.54	0.90	70.8	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.4) أن واقع رأس المال الفكري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع رأس المال الفكري (3.54) بنسبة مئوية بلغت (70.8%). وقد جاء رأس المال العلائقي في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.57) نسبة مئوية بلغت (71.4%)، وجاء مجال رأس المال الهيكلي في المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.56) بنسبة مئوية بلغت (71.2%)، وجاء مجال رأس المال البشري في المركز الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.48) بنسبة مئوية بلغت (69.6%).

أما فيما يتعلق بواقع رأس المال الفكري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لكل مجال من مجالات رأس المال الفكري، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال على النحو الآتي:

1.1.4 واقع رأس المال البشري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، ويبينه الجدول (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع رأس المال البشري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
1	أمتلك مهارة تقنية عالية	3.67	1.12	73.4	متوسطة
8	تحرص الشركة على الاحتفاظ بذوي المهارات	3.61	1.20	72.2	متوسطة
2	تتناسب مهاراتي مع مهام الوظيفة	3.54	1.24	70.8	متوسطة
4	أرى أن التدريبات تضيف لي معرفة جديدة	3.51	1.29	70.2	متوسطة
5	أقوم بتطبيق ما تعلمته خلال التدريبات	3.48	1.26	69.6	متوسطة
6	توجد آليات تساعدني على تقديم اقتراحاتي بما يخص العمل	3.41	1.21	68.2	متوسطة
3	يتم عقد تدريبات من خلال الشركة	3.39	1.19	67.8	متوسطة
7	توجد دائرة مختصة بتقديم الاستشارات المهنية للموظفين	3.22	1.17	64.4	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لواقع رأس المال البشري</b>	<b>3.48</b>	<b>0.89</b>	<b>69.6</b>	<b>متوسطة</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.4) أن واقع رأس المال البشري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع رأس المال البشري (3.48) ونسبة مئوية (69.6%). ويتضح من الجدول (2.4) أن الفقرات (1، 8) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لواقع رأس المال البشري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (أمتلك مهارة تقنية عالية)، و(تحرص الشركة على الاحتفاظ بذوي المهارات).

في حين أن الفقرات (7، 3) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لواقع رأس المال البشري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (توجد دائرة مختصة بتقديم الاستشارات المهنية للموظفين)، و(يتم عقد تدريبات من خلال الشركة).

**2.1.4 واقع رأس المال الهيكلي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، ويبينه الجدول (3.4):**

**جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع رأس المال الهيكلي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
10	يوجد في الشركة نظام فعال لاسترجاع المعلومات	3.70	1.16	74.0	كبيرة
14	يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين	3.66	1.12	73.2	متوسطة
17	تضع الإدارة ثقتها في الموظف عند القيام بعمله	3.62	1.20	72.4	متوسطة
9	تنظم المعلومات المتوفرة لدى الشركة بشكل فعال	3.59	1.21	71.8	متوسطة
13	تطور الشركة العمليات الإدارية باستمرار	3.56	1.19	71.2	متوسطة
11	أرى أن هيكلية الشركة تسهم في نقل المعرفة وتعزيزها	3.53	1.25	70.6	متوسطة
15	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق المعرفة لجميع المستويات الإدارية	3.48	1.26	69.6	متوسطة
16	يتم تعديل الهيكل التنظيمي بشكل مستمر	3.46	1.25	69.2	متوسطة
12	تنفذ الشركة برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة	3.40	1.21	68.0	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لواقع رأس المال الهيكلي</b>	<b>3.56</b>	<b>0.94</b>	<b>71.2</b>	<b>متوسطة</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) أن واقع رأس المال الهيكلي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع رأس المال الهيكلي (3.56) ونسبة مئوية (71.2%).

ويتضح من الجدول (3.4) أن الفقرات (10، 14) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لواقع رأس المال الهيكلي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يوجد في الشركة نظام فعال لاسترجاع المعلومات)، و(يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين).

في حين أن الفقرات (12، 16) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لواقع رأس المال الهيكلي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (تنفذ الشركة برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة)، و(يتم تعديل الهيكل التنظيمي بشكل مستمر).

**3.1.4 واقع رأس المال العلائقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، ويبينه الجدول (4.4):**

**جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع رأس المال العلائقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
9	ألاحظ اهتمام الشركة بتحقيق رضا الزبائن	3.70	1.17	74.0	كبيرة
20	تميز الشركة زبائنها الدائمين بمزايا إضافية	3.68	1.20	73.6	كبيرة
25	تلتزم الشركة بتحالفات مساعدة لإنجاز العمل	3.61	1.17	72.2	متوسطة
24	تحرص الشركة على معالجة مشاكل الموردين	3.57	1.26	71.4	متوسطة
21	تعمل الشركة على توفير نقاط بيع واسعة الانتشار	3.56	1.28	71.2	متوسطة
27	أرى أن الشركة تستفيد من الخبرات الناتجة من التحالفات الاستراتيجية	3.55	1.23	71.0	متوسطة
23	تحرص الشركة على تسديد المستحقات المالية بمواعيد محددة	3.53	1.36	70.6	متوسطة
18	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية دورية لمعرفة رغبات الزبائن	3.52	1.25	70.4	متوسطة
22	تكرس الشركة وقتاً لاختيار ممثليها	3.51	1.24	70.2	متوسطة
26	تقوم الشركة بمسح دوري للبيئة التنافسية	3.47	1.30	69.4	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لواقع رأس المال العلائقي</b>	<b>3.57</b>	<b>0.99</b>	<b>71.4</b>	<b>متوسطة</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.4) أن واقع رأس المال العلائقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع رأس المال العلائقي (3.57) ونسبة مئوية (71.4%).

ويتضح من الجدول (4.4) أن الفقرات (9، 20) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لواقع رأس المال العلائقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (ألاحظ اهتمام الشركة بتحقيق رضا الزبائن)، و(تميز الشركة زبائنها الدائمين بمزايا إضافية).

في حين أن الفقرات (26، 22) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لواقع رأس المال العلائقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (تقوم الشركة بمسح دوري للبيئة التنافسية)، و(تكرس الشركة وقتاً لاختيار ممثليها).

**2.4 ما واقع الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا؟**

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا. وذلك كما هو موضح في الجدول (5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
2	الابتكار التكنولوجي	3.53	1.01	70.6	متوسطة
1	الابتكار التسويقي	3.53	0.97	70.6	متوسطة
3	الابتكار التنظيمي/ الإداري	3.42	0.97	68.4	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع الابتكار	3.50	0.94	70.0	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) أن واقع الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع الابتكار (3.50) بنسبة مئوية بلغت (70.0%). وقد جاء الابتكار التكنولوجي والابتكار التسويقي في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.53) نسبة مئوية بلغت (70.6%) لكل منهما، وجاء الابتكار التنظيمي/ الإداري في المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.42) بنسبة مئوية بلغت (68.4%).

أما فيما يتعلق بواقع الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لكل مجال من مجالات الابتكار، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال على النحو الآتي:

1.2.4 واقع الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، ويبينه الجدول (6.4):

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
1	أرى أن الشركة تسعى لاستقطاب عاملين ذوي كفاءة عالية	3.66	1.21	73.2	متوسطة
6	ألاحظ تحديث وسائل الترويج باستمرار	3.57	1.16	71.4	متوسطة
3	أسعى لاستخدام أساليب مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء	3.55	1.15	71.0	متوسطة
5	تراجع الشركة مدى توافق الأسعار مع القدرة المالية للعملاء	3.53	1.20	70.6	متوسطة
2	تستمع الإدارة لاقتراحاتي بخصوص ابتكارات جديدة (طرق العمل، سلع جديدة)	3.51	1.24	70.2	متوسطة
4	توفر الشركة خيارات متعددة للعملاء	3.46	1.29	69.2	متوسطة
7	تعتمد الشركة وسائل التواصل الاجتماعي للوصول للجمهور المستهدف	3.46	1.29	69.2	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لواقع الابتكار التسويقي</b>	<b>3.53</b>	<b>0.97</b>	<b>70.6</b>	<b>متوسطة</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أن واقع الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع الابتكار التسويقي (3.53) ونسبة مئوية (70.6%).

ويتضح من الجدول (6.4) أن الفقرات (1، 6) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لواقع الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (أرى أن الشركة تسعى لاستقطاب عاملين ذوي كفاءة عالية)، و(ألاحظ تحديث وسائل الترويج باستمرار).

في حين أن الفقرات (7، 4) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لواقع الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، وقد

تمحورت هذه الفقرات حول: (تعتمد الشركة وسائل التواصل الاجتماعي للوصول للجمهور المستهدف)، و(توفر الشركة خيارات متعددة للعملاء).

2.2.4 واقع الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، ويبينه الجدول (7.4):

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
10	تحرص الشركة على تقديم منتجات منافسة	3.66	1.23	73.2	متوسطة
8	أرى أن الشركة تعمل على تقديم منتجات جديدة باستمرار	3.60	1.38	72.0	متوسطة
11	تعتمد الشركة على التكنولوجيا الحديثة لتقديم منتجاتها	3.59	1.18	71.8	متوسطة
12	يتم تحديث أساليب الدفع وفقاً للتطور التكنولوجي	3.58	1.25	71.6	متوسطة
13	يتم تطوير المنتجات في الشركة اعتماداً على دراسات السوق	3.49	1.27	69.8	متوسطة
9	تسعى الشركة لجذب أفراد مبدعين وتحرص على استمرارهم في العمل	3.45	1.29	69.0	متوسطة
14	تخصص الشركة مبلغاً للبحث والتطوير لمنتجاتها	3.36	1.23	67.2	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لواقع الابتكار التكنولوجي</b>	<b>3.53</b>	<b>1.01</b>	<b>70.6</b>	<b>متوسطة</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) أن واقع الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع الابتكار التكنولوجي (3.53) ونسبة مئوية (70.6%).

ويتضح من الجدول (7.4) أن الفقرات (8، 10) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لواقع الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات

الإدارية العليا، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (تحرص الشركة على تقديم منتجات منافسة)، و(أرى أن الشركة تعمل على تقديم منتجات جديدة باستمرار).

في حين أن الفقرات (14، 9) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لواقع الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (تخصص الشركة مبلغاً للبحث والتطوير لمنتجاتها)، و(تسعى الشركة لجذب أفراد مبدعين وتحرص على استمرارهم في العمل).

**3.2.4 واقع الابتكار التنظيمي/ الإداري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، ويبينه الجدول (8.4):**

**جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الابتكار التنظيمي/ الإداري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
16	أرى أن منتجات الشركة مبتكرة مقارنة بالمنافسين	3.56	1.20	71.2	متوسطة
18	تُحدث الشركة استراتيجيات الإنتاج لديها	3.51	1.16	70.2	متوسطة
15	تتميز الشركة بالمرونة لإنجاز الأعمال	3.48	1.29	69.6	متوسطة
21	تهتم الشركة بوضع إجراءات لتبادل المعرفة بين العاملين	3.45	1.24	69.0	متوسطة
17	ألاحظ أن شركتي تحثني على الإبداع	3.44	1.23	68.8	متوسطة
19	تُشركني الشركة في وضع خططها	3.27	1.27	65.4	متوسطة
20	تعتمد الشركة اللامركزية في العمل والإنتاج	3.23	1.28	64.6	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لواقع الابتكار التنظيمي/ الإداري</b>	<b>3.42</b>	<b>0.97</b>	<b>68.4</b>	<b>متوسطة</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أن واقع الابتكار التنظيمي/ الإداري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع الابتكار التنظيمي/ الإداري (3.42) ونسبة مئوية (68.4%).

ويتضح من الجدول (8.4) أن الفقرات (16، 18) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لواقع الابتكار التنظيمي/ الإداري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (أرى أن منتجات الشركة مبتكرة مقارنة بالمنافسين)، و(تُحدث الشركة استراتيجيات الانتاج لديها).

في حين أن الفقرات (20، 19) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لواقع الابتكار التنظيمي/ الإداري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (تعتمد الشركة اللامركزية في العمل والإنتاج)، و(تُشركني الشركة في وضع خططها).

**3.4 هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين رأس المال الفكري وتحقيق الابتكار في القطاع**

**الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا؟**

انبثق عن السؤال الثالث، الفرضية الرئيسة الأولى الآتية:

**1.3.4 الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة**

**( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري وتحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من**

**وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.**

لفحص الفرضية الرئيسة الأولى، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد

العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة

نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، كما هو واضح من خلال الجدول (9.4).

جدول (9.4): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا

الدرجة الكلية للابتكار	مجالات الابتكار				
	الابتكار التنظيمي/الإداري	الابتكار التكنولوجي	الابتكار التسويقي		
(ر)	(ر)	(ر)	(ر)		
.863**	.850**	.823**	.798**	رأس المال البشري	مجالات رأس المال الفكري
.895**	.880**	.831**	.853**	رأس المال الهيكلي	
.924**	.883**	.883**	.879**	رأس المال العلاني	
<b>.944**</b>	.918**	.893**	.892**	الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة إحصائياً بين رأس المال الفكري وأبعاده من جهة وبين تحقيق الابتكار وأبعاده من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.944) بدلالة إحصائية (0.000)، مما يعني أنه كلما زاد رأس المال الفكري زاد تحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

**4.4 هل يوجد دور لرأس المال الفكري في تحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا؟**

للإجابة عن السؤال الرابع استخدمت الباحثة تحليل الانحدار، وقبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قامت الباحثة بإجراء معامل تضخم التباين،

Variance Inflation Factor- VIF، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغير	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)
رأس المال البشري	0.23	4.38
رأس المال الهيكلي	0.19	5.39
رأس المال العلائقي	0.22	4.50

(الارتباط عالي إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05))

يشير الجدول (9.4) إلى أن قيمة أن قيمة معامل تقييم التباين (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح بين (4.38-5.39)، كما أن قيمة التباين المسموح به "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.19-0.23)، لذلك ترى الباحثة وفقاً للنتيجة أعلاه بأنه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل وهذا يدل على اتساقها.

انبثق عن السؤال الرابع، الفرضية الرئيسية الثانية الآتية:

1.3.4. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.

لفحص الفرضية الرئيسية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول (11.4):

جدول (11.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) ودالاتها الإحصائية
المقدار الثابت	0.051	0.090		0.570	0.569	
رأس المال البشري (X <sub>1</sub> )	0.189	0.051	0.179	3.676	0.000*	549.212
رأس المال الهيكلي (X <sub>2</sub> )	0.276	0.054	0.280	5.159	0.000*	
رأس المال العلائقي (X <sub>3</sub> )	0.506	0.047	0.533	10.756	0.000*	0.000*
معامل الارتباط = 0.947	معامل التحديد = 0.898	معامل التحديد المعدل = 0.896				

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، حيث بلغت (F) المحسوبة (549.212) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (11.4) أن المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) تؤثر في (الابتكار) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرات المستقلة على الترتيب (3.676، 5.159، 10.756)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) تبين أن المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) تفسر ما مقداره (89.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الابتكار"، وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y = (0.051) + (0.189)X_1 + (0.276)X_2 + (0.506)X_3 \dots \dots \dots (1)$$

Y: المتغير التابع (الابتكار)

( $X_1$ ): رأس المال البشري، ( $X_2$ ): رأس المال الهيكلي، ( $X_3$ ): رأس المال العلائقي

مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.

وقد انبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

1.1.3.4. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.

لفحص الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول (12.4):

جدول (12.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) ودالاتها الإحصائية
المقدار الثابت	0.216	0.127		1.699	0.091	
رأس المال البشري ( $X_1$ )	0.072	0.073	0.066	0.990	0.323	262.206
رأس المال الهيكلي ( $X_2$ )	0.336	0.076	0.330	4.437	0.000*	
رأس المال العلائقي ( $X_3$ )	0.525	0.066	0.538	7.913	0.000*	0.000*
معامل الارتباط = 0.898	معامل التحديد = 0.807	معامل التحديد المعدل = 0.804				

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت (F) المحسوبة (262.206) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (12.4) أن المتغيرات المستقلة (رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) تؤثر في (الابتكار التسويقي) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرات المستقلة المؤثرة على الترتيب (4.437، 7.913)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وتم استبعاد متغير رأس المال البشري من النموذج لعدم تأثيره في تحقيق الابتكار التسويقي، لعدم دلالاته الإحصائية، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) تبين أن المتغيرات المستقلة (رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) تفسر ما مقداره (80.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الابتكار التسويقي"، وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y_1 = (0.216) + (0.336)X_2 + (0.525)X_3 \dots \dots \dots (2)$$

$Y_1$ : المتغير التابع (الابتكار التسويقي)

$(X_2)$ : رأس المال الهيكلي،  $(X_3)$ : رأس المال العلائقي

مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.

2.1.3.4. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.

لفحص الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول (13.4):

جدول (13.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية
المقدار الثابت	0.010	0.133		0.079	0.937	
رأس المال البشري ( $X_1$ )	0.254	0.076	0.223	3.337	0.001*	264.032
رأس المال الهيكلي ( $X_2$ )	0.150	0.079	0.141	1.897	0.059	
رأس المال العلائقي ( $X_3$ )	0.590	0.070	0.575	8.489	0.000*	0.000*
معامل الارتباط = 0.899	معامل التحديد = 0.808		معامل التحديد المعدل = 0.805			

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت (F) المحسوبة (264.032) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (13.4) أن المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، ورأس المال العلائقي) تؤثر في (الابتكار التكنولوجي) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرات المستقلة المؤثرة على الترتيب (3.337، 8.489)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وتم استبعاد متغير رأس المال الهيكلي من النموذج لعدم تأثيره في تحقيق الابتكار التكنولوجي، لعدم دلالاته الإحصائية، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )

تبين أن المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال العلائقي) تفسر ما مقداره (80.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الابتكار التكنولوجي"، وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y_2 = (0.010) + (0.254)X_1 + (0.590)X_3 \dots \dots \dots (3)$$

$Y_2$ : المتغير التابع (الابتكار التكنولوجي)

$(X_1)$ : رأس المال البشري،  $(X_3)$ : رأس المال العلائقي

مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.

3.1.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال

العلائقي) في تحقيق الابتكار التنظيمي/ الإداري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة

نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.

لفحص الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول

(14.4):

جدول (14.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية
المقدار الثابت	-0.072	0.115		-0.629	0.530	
رأس المال البشري (X <sub>1</sub> )	0.242	0.066	0.221	3.672	0.000*	338.999
رأس المال الهيكلي (X <sub>2</sub> )	0.343	0.068	0.335	5.014	0.000*	
رأس المال العلائقي (X <sub>3</sub> )	0.402	0.060	0.409	6.685	0.000*	0.000*
معامل الارتباط = 0.919	معامل التحديد = 0.844	معامل التحديد المعدل = 0.841				

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت (F) المحسوبة (338.999) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (14.4) أن المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) تؤثر في (الابتكار التنظيمي/ الإداري) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرات المستقلة على الترتيب (3.672، 5.014، 6.685)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) تبين أن المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) تفسر ما مقداره (84.1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الابتكار التنظيمي/ الإداري"، وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y_3 = (-0.072) + (0.242)X_1 + (0.343)X_2 + (0.402)X_3 \dots \dots \dots (4)$$

Y<sub>3</sub>: المتغير التابع (الابتكار التنظيمي/ الإداري)

( $X_1$ ): رأس المال البشري، ( $X_2$ ): رأس المال الهيكلي، ( $X_3$ ): رأس المال العلائقي

مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار التنظيمي/ الإداري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.

5.4 ما البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الابتكار على مستوى القطاع الخاص في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار التسويقي، كما يتضح من الجدول (15.4):

جدول (15.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار دخول أبعاد رأس المال الفكري في معادلة التنبؤ بتحقيق الابتكار

المتغيرات	B	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الثابت	0.051				
رأس المال العلائقي ( $X_3$ )	0.506	0.924	0.853	1109.90	0.000*
رأس المال الهيكلي ( $X_2$ )	0.276	0.944	0.889	766.34	0.000*
رأس المال البشري ( $X_1$ )	0.189	0.947	0.896	549.212	0.000*

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (15.4) ترتيب دخول أبعاد رأس المال الفكري في معادلة التنبؤ للانحدار في المتغير التابع (الابتكار)، حيث حاز خاصية (رأس المال العلائقي) على المرتبة الأعلى في القوة

التفسيرية للابتكار، حيث فسر (85.3%) من التغير في الابتكار، تلاه (رأس المال الهيكلي) حيث فسر مع متغير (رأس المال العلائقي) (88.9%) من التباين في المتغير التابع للابتكار، ثم جاء في المرتبة الثالثة (رأس المال البشري) حيث فسر مع متغيري (رأس المال العلائقي، ورأس المال الهيكلي) (89.6%).

وهذا يعني أن (89.6%) من التغير في (الابتكار) (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية:

$$Y = (0.051) + (0.189)X_1 + (0.276)X_2 + (0.506)X_3 \dots\dots\dots(5)$$

6.4 الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

وانبثق عنها الفرضيات من (1-5) الآتية:

1.6.4 الفرضية الصفيرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفيرية الأولى، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-

Sample T-Test) لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال

الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (16.4) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس (ن = 192)

المتغير	الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
راس المال البشري	ذكر	110	3.63	0.87	2.849	0.005
	أنثى	82	3.27	0.88		
رأس المال الهيكلي	ذكر	110	3.75	0.92	3.470	0.001
	أنثى	82	3.29	0.93		
رأس المال العلائقي	ذكر	110	3.70	0.98	2.129	0.035
	أنثى	82	3.39	0.98		
الدرجة الكلية	ذكر	110	3.70	0.88	2.923	0.004
	أنثى	82	3.32	0.88		

\* \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 190

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (16.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت قيم (ت) المحسوبة لراس المال الفكري وأبعاده على الترتيب (2.849، 3.470، 2.129، 2.923) وهذه القيم أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وجميعها دالة إحصائياً. حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في مستويات الإدارة العليا تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي بلغ (3.63) مقابل (3.27) للإناث. أيضاً في رأس المال الهيكلي كانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي بلغ (3.75) مقابل (3.29) للإناث، وكانت الفروق في رأس المال العلائقي لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.70) مقابل (3.39) للإناث.

وظهرت فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية لرأس المال الفكري لصالح الذكور بمتوسط

حسابي (3.70) مقابل (3.32) للإناث.

2.6.4 الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر، وذلك كما هو موضح في الجداول (17.4)، (18.4).

جدول (17.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر (ن=192)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المتغير
0.79	3.71	78	30 سنة فأقل	رأس المال البشري
0.88	3.39	49	من 31 سنة لغاية 39 سنة	
0.97	3.30	38	من 40 سنة لغاية 49 سنة	
0.95	3.22	27	50 سنة فأكثر	
<b>0.89</b>	<b>3.48</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.74	3.83	78	30 سنة فأقل	رأس المال الهيكلي
0.94	3.49	49	من 31 سنة لغاية 39 سنة	
1.12	3.30	38	من 40 سنة لغاية 49 سنة	
1.06	3.23	27	50 سنة فأكثر	
<b>0.95</b>	<b>3.55</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.79	3.85	78	30 سنة فأقل	راس المال العلائقي
0.93	3.51	49	من 31 سنة لغاية 39 سنة	
1.23	3.26	38	من 40 سنة لغاية 49 سنة	
1.05	3.29	27	50 سنة فأكثر	
<b>0.99</b>	<b>3.57</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.73	3.80	78	30 سنة فأقل	الدرجة الكلية لرأس المال

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المتغير
0.87	3.47	49	من 31 سنة لغاية 39 سنة	الفكري
1.07	3.28	38	من 40 سنة لغاية 49 سنة	
0.98	3.25	27	50 سنة فأكثر	
<b>0.90</b>	<b>3.54</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول (17.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (18.4):

جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر. (ن = 192)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
رأس المال البشري	بين المجموعات	7.759	3	2.586	3.389	0.019*
	داخل المجموعات	143.459	188	0.763		
	المجموع	151.218	191			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	11.702	3	3.901	4.571	0.004**
	داخل المجموعات	160.434	188	0.853		
	المجموع	172.136	191			
رأس المال العلائقي	بين المجموعات	11.984	3	3.995	4.300	0.006**
	داخل المجموعات	174.632	188	0.929		
	المجموع	186.616	191			
الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	10.469	3	3.490	4.557	0.004**
	داخل المجموعات	143.956	188	0.766		
	المجموع	154.425	191			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (18.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة

نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لرأس المال الفكري وأبعاده على الترتيب ((0.019)، (0.004)، (0.006)، (0.004)) وجميعها أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (19.4).

**جدول (19.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر**

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	من 31 سنة لغاية 39 سنة	من 40 سنة لغاية 49 سنة	50 سنة فأكثر
رأس المال البشري	30 سنة فأقل	3.71		0.41*	0.49*
	من 31 سنة لغاية 39 سنة	3.39			
	من 40 سنة لغاية 49 سنة	3.30			
	50 سنة فأكثر	3.22			
رأس المال الهيكلي	30 سنة فأقل	3.83		0.54*	0.61*
	من 31 سنة لغاية 39 سنة	3.49			
	من 40 سنة لغاية 49 سنة	3.30			
	50 سنة فأكثر	3.23			
رأس المال العائلي	30 سنة فأقل	3.85		0.59*	0.56*
	من 31 سنة لغاية 39 سنة	3.51			
	من 40 سنة لغاية 49 سنة	3.26			
	50 سنة فأكثر	3.29			
الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	30 سنة فأقل	3.80		0.52*	0.56*
	من 31 سنة لغاية 39 سنة	3.47			
	من 40 سنة لغاية 49 سنة	3.28			
	50 سنة فأكثر	3.25			

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند (0.05).

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (19.4) إلى أن الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر، ظهرت في الدرجة الكلية لرأس المال الفكري وأبعاده، وقد كانت الفروق بين

الذين أعمارهم (30 سنة فأقل) من جهة وبين الذين أعمارهم (من 40 سنة لغاية 49 سنة) و(50 سنة فأكثر) من جهة أخرى، ولصالح الذين أعمارهم (30 سنة فأقل) الذين كان رأس المال الفكري عندهم أعلى.

3.6.4 الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجداول (20.4)، (21.4).

جدول (20.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي (ن=192)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
0.76	2.94	32	ثانوية عامة فأقل	رأس المال البشري
0.89	3.49	35	دبلوم متوسط	
0.81	3.56	82	بكالوريوس	
0.93	3.74	31	ماجستير	
1.17	3.59	12	دكتورة	
<b>0.89</b>	<b>3.48</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.86	2.98	32	ثانوية عامة فأقل	رأس المال الهيكلي
1.10	3.44	35	دبلوم متوسط	
0.80	3.65	82	بكالوريوس	
0.95	3.85	31	ماجستير	
1.08	3.95	12	دكتورة	
<b>0.95</b>	<b>3.55</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.77	2.83	32	ثانوية عامة فأقل	راس المال العلائقي
1.01	3.61	35	دبلوم متوسط	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
0.88	3.69	82	بكالوريوس	
1.02	3.88	31	ماجستير	
1.28	3.80	12	دكتورة	
<b>0.99</b>	<b>3.57</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.74	2.91	32	ثانوية عامة فأقل	الدرجة الكلية لرأس المال الفكري
0.96	3.52	35	دبلوم متوسط	
0.78	3.64	82	بكالوريوس	
0.92	3.83	31	ماجستير	
1.15	3.79	12	دكتورة	
<b>0.90</b>	<b>3.54</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول (20.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي. ولتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (21.4):

جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي. (ن = 192)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
رأس المال البشري	بين المجموعات	12.149	4	3.037	4.084	0.003**
	داخل المجموعات	139.070	187	0.744		
	المجموع	151.218	191			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	16.384	4	4.096	4.918	0.001**
	داخل المجموعات	155.752	187	0.833		
	المجموع	172.136	191			
رأس المال العلائقي	بين المجموعات	22.241	4	5.560	6.326	0.000**
	داخل المجموعات	164.375	187	0.879		
	المجموع	186.616	191			
الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	16.707	4	4.177	5.671	0.000**
	داخل المجموعات	137.718	187	0.736		
	المجموع	154.425	191			

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (21.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لرأس المال الفكري وأبعاده على الترتيب ((0.003)، (0.001)، (0.000)، (0.000)) وجميعها أصغر من (0.05) ودالة إحصائية.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (22.4).

جدول (22.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
رأس المال البشري	ثانوية عامة فأقل	2.94		0.62*	0.80*	0.65*
	دبلوم متوسط	3.49				
	بكالوريوس	3.56				
	ماجستير	3.74				
	دكتوراة	3.59				
رأس المال الهيكلي	ثانوية عامة فأقل	2.98		0.67*	0.87*	0.97*
	دبلوم متوسط	3.44				
	بكالوريوس	3.65				
	ماجستير	3.85				
	دكتوراة	3.95				
رأس المال العلائقي	ثانوية عامة فأقل	2.83	0.78*	0.85*	1.05*	0.97*
	دبلوم متوسط	3.61				
	بكالوريوس	3.69				
	ماجستير	3.88				
	دكتوراة	3.80				
الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	ثانوية عامة فأقل	2.91		0.72*	0.92*	0.87*
	دبلوم متوسط	3.52				
	بكالوريوس	3.64				
	ماجستير	3.83				
	دكتوراة	3.79				

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند (0.05).

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (22.4) إلى أن الفروق في متوسطات درجات

أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي، ظهرت في الدرجة الكلية لرأس المال الفكري وأبعاده، وقد كانت الفروق بين الذين مؤهلهم العلمي (ثانوية عامة فأقل) من جهة وبين الذين مؤهلاتهم (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة) من جهة أخرى، ولصالح الذين (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة) الذين كان رأس المال الفكري عندهم أعلى.

**4.6.4 الفرضية الصفريّة الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفريّة الرابعة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجداول (23.4)، (24.4).

**جدول (23.4):** يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة (ن=192)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.81	3.41	70	أقل من 4 سنوات	رأس المال البشري
0.90	3.48	65	من 5 لغاية 9 سنوات	
0.97	3.55	57	10 سنوات فأكثر	
<b>0.89</b>	<b>3.48</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.83	3.52	70	أقل من 4 سنوات	رأس المال الهيكلي
0.95	3.51	65	من 5 لغاية 9 سنوات	
1.09	3.65	57	10 سنوات فأكثر	
<b>0.95</b>	<b>3.55</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.93	3.51	70	أقل من 4 سنوات	راس المال العائلي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.94	3.48	65	من 5 لغاية 9 سنوات	
1.10	3.74	57	10 سنوات فأكثر	
<b>0.99</b>	<b>3.57</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.81	3.48	70	أقل من 4 سنوات	الدرجة الكلية لرأس المال الفكري
0.90	3.49	65	من 5 لغاية 9 سنوات	
1.00	3.65	57	10 سنوات فأكثر	
<b>0.90</b>	<b>3.54</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول (23.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (24.4):

جدول (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة. (ن = 192)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
رأس المال البشري	بين المجموعات	0.655	2	0.327	0.411	0.664
	داخل المجموعات	150.564	189	0.797		
	المجموع	151.218	191			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	0.689	2	0.345	0.380	0.684
	داخل المجموعات	171.446	189	0.907		
	المجموع	172.136	191			
رأس المال العلائقي	بين المجموعات	2.370	2	1.185	1.216	0.299
	داخل المجموعات	184.246	189	0.975		
	المجموع	186.616	191			
الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	1.108	2	0.554	0.683	0.506
	داخل المجموعات	153.318	189	0.811		
	المجموع	154.425	191			

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (24.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لرأس المال الفكري وأبعاده على الترتيب ((0.664)، (0.684)، (0.299)، (0.506)) وجميعها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

5.6.4 الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي.

لفحص الفرضية الصفرية الخامسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي، وذلك كما هو موضح في الجداول (25.4)، (26.4).

جدول (25.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي (ن=192)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المتغير
0.81	3.27	39	رئيس قسم	رأس المال البشري
1.03	3.44	48	مدير دائرة	
0.89	3.48	55	منسق	
0.78	3.68	50	مسؤول	
<b>0.89</b>	<b>3.48</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.91	3.32	39	رئيس قسم	رأس المال الهيكلي
1.08	3.44	48	مدير دائرة	
0.92	3.61	55	منسق	
0.84	3.79	50	مسؤول	
<b>0.95</b>	<b>3.55</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
1.04	3.18	39	رئيس قسم	راس المال العلائقي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المتغير
1.08	3.47	48	مدير دائرة	
0.95	3.60	55	منسق	
0.77	3.93	50	مسؤول	
<b>0.99</b>	<b>3.57</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.88	3.25	39	رئيس قسم	الدرجة الكلية لرأس المال الفكري
1.04	3.45	48	مدير دائرة	
0.87	3.57	55	منسق	
0.73	3.81	50	مسؤول	
<b>0.90</b>	<b>3.54</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول (25.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (26.4):

جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي. (ن = 192)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
رأس المال البشري	بين المجموعات	3.802	3	1.267	1.616	0.187
	داخل المجموعات	147.416	188	0.784		
	المجموع	151.218	191			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	5.672	3	1.891	2.135	0.097
	داخل المجموعات	166.464	188	0.885		
	المجموع	172.136	191			
رأس المال العلائقي	بين المجموعات	12.676	3	4.225	4.567	0.004**
	داخل المجموعات	173.940	188	0.925		
	المجموع	186.616	191			
الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	7.164	3	2.388	3.049	0.030*
	داخل المجموعات	147.261	188	0.783		
	المجموع	154.425	191			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (26.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي، حيث ظهرت الفروق في الدرجة الكلية لرأس المال الفكري وفي رأس المال العلائقي، بلغت قيم الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لرأس المال الفكري ورأس المال العلائقي على الترتيب ((0.004)، (0.030)) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائية. بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في درجات أفراد عينة الدراسة في مجالي (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي).

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية وذلك

كما هو واضح من خلال الجدول (27.4).

جدول (27.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	مدير دائرة	منسق	مسؤول
رأس المال العلائقي	رئيس قسم	3.18			0.74*
	مدير دائرة	3.47			
	منسق	3.60			
	مسؤول	3.93			
الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	رئيس قسم	3.25			0.55*
	مدير دائرة	3.45			
	منسق	3.57			
	مسؤول	3.81			

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند (0.05).

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (27.4) إلى أن الفروق في متوسطات درجات

أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية

العليا لمتغير المستوى الوظيفي، ظهرت في الدرجة الكلية لرأس المال الفكري وفي مجال رأس المال العلائقي، وقد كانت الفروق بين الذين مستواهم الوظيفي (رئيس قسم) من جهة وبين الذين مستواهم الوظيفي (مسؤول) من جهة أخرى، ولصالح الذين (المسؤول الذي كان رأس المال الفكري عنده أعلى).

7.4 الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

وانبثق عنها الفرضيات من (6-10) الآتية:

1.7.4 الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية السادسة، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample T-Test) لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (28.4) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس. (ن = 192)

المتغير	الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الابتكار التسويقي	ذكر	110	3.69	0.99	2.636	0.009**
	أنثى	82	3.32	0.89		
الابتكار التكنولوجي	ذكر	110	3.67	0.99	2.159	0.032*
	أنثى	82	3.35	1.02		
الابتكار التنظيمي/ الإداري	ذكر	110	3.58	1.00	2.630	0.009**
	أنثى	82	3.21	0.90		
الدرجة الكلية للابتكار	ذكر	110	3.65	0.95	2.593	0.010**
	أنثى	82	3.30	0.89		

\* \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 190

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (28.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت قيم (ت) المحسوبة للابتكار وأبعاده على الترتيب (2.636، 2.159، 2.630، 2.593) وهذه القيم أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وجميعها دالة إحصائياً.

حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات الابتكار التسويقي من وجهة نظر العاملين في مستويات الإدارة العليا تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي بلغ (3.69) مقابل (3.32) للإناث.

أيضاً في الابتكار التكنولوجي كانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي بلغ (3.67) مقابل (3.35) للإناث، وكانت الفروق في الابتكار التنظيمي/ الإداري لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.58) مقابل (3.21) للإناث.

وظهرت فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية للابتكار لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.65) مقابل (3.3) للإناث.

2.7.4 الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر.

لفحص الفرضية الصفرية السابعة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر، وذلك كما هو موضح في الجداول (29.4)، (30.4).

جدول (29.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا العمر (ن=192)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المتغير
0.74	3.78	78	30 سنة فأقل	الابتكار التسويقي
1.00	3.52	49	من 31 سنة لغاية 39 سنة	
1.11	3.29	38	من 40 سنة لغاية 49 سنة	
1.12	3.20	27	50 سنة فأكثر	
<b>0.97</b>	<b>3.53</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.85	3.84	78	30 سنة فأقل	الابتكار التكنولوجي
0.89	3.46	49	من 31 سنة لغاية 39 سنة	
1.13	3.32	38	من 40 سنة لغاية 49 سنة	
1.26	3.09	27	50 سنة فأكثر	
<b>1.01</b>	<b>3.53</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.84	3.63	78	30 سنة فأقل	الابتكار التنظيمي/ الإداري
1.01	3.36	49	من 31 سنة لغاية 39 سنة	
1.11	3.28	38	من 40 سنة لغاية 49 سنة	
0.98	3.13	27	50 سنة فأكثر	
<b>0.97</b>	<b>3.42</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.76	3.75	78	30 سنة فأقل	الدرجة الكلية للابتكار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المتغير
0.91	3.45	49	من 31 سنة لغاية 39 سنة	
1.09	3.30	38	من 40 سنة لغاية 49 سنة	
1.08	3.14	27	50 سنة فأكثر	
<b>0.94</b>	<b>3.50</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول (29.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (30.4):

جدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر. (ن = 192)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الابتكار التسويقي	بين المجموعات	10.171	3	3.390	3.799	0.011*
	داخل المجموعات	167.777	188	0.892		
	المجموع	177.948	191			
الابتكار التكنولوجي	بين المجموعات	14.631	3	4.877	5.044	0.002**
	داخل المجموعات	181.787	188	0.967		
	المجموع	196.418	191			
الابتكار التنظيمي/ الإداري	بين المجموعات	6.691	3	2.230	2.415	0.068
	داخل المجموعات	173.584	188	0.923		
	المجموع	180.275	191			
الدرجة الكلية للابتكار	بين المجموعات	10.159	3	3.386	4.029	0.008**
	داخل المجموعات	158.002	188	0.840		
	المجموع	168.161	191			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (30.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر

العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للابتكار وأبعاده (الابتكار التسويقي، الابتكار التكنولوجي) على الترتيب ((0.011)، (0.002)، ((0.008)) وجميعها أصغر من (0.05) ودالة إحصائية. بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في درجات أفراد عينة الدراسة في الابتكار التنظيمي/ الإداري حسب متغير العمر.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية وذلك

كما هو واضح من خلال الجدول (31.4).

**جدول (31.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر**

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	من 31 سنة لغاية 39 سنة	من 40 سنة لغاية 49 سنة	50 سنة فأكثر
الابتكار التسويقي	30 سنة فأقل	3.78		0.49*	0.58*
	من 31 سنة لغاية 39 سنة	3.52			
	من 40 سنة لغاية 49 سنة	3.29			
	50 سنة فأكثر	3.20			
الابتكار التكنولوجي	30 سنة فأقل	3.84		0.52*	0.75*
	من 31 سنة لغاية 39 سنة	3.46			
	من 40 سنة لغاية 49 سنة	3.32			
	50 سنة فأكثر	3.09			
الدرجة الكلية للابتكار	30 سنة فأقل	3.75		0.45*	0.61*
	من 31 سنة لغاية 39 سنة	3.45			
	من 40 سنة لغاية 49 سنة	3.30			
	50 سنة فأكثر	3.14			

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند (0.05).

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (31.4) إلى أن الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر، ظهرت في الدرجة الكلية للابتكار وأبعاده (الابتكار التسويقي والابتكار التكنولوجي)، وقد

كانت الفروق بين الذين أعمارهم (30 سنة فأقل) من جهة وبين الذين أعمارهم (من 40 سنة لغاية 49 سنة) و(50 سنة فأكثر) من جهة أخرى، ولصالح الذين (30 سنة فأقل) الذين كان الابتكار عندهم أعلى.

3.7.4 الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الثامنة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجداول (32.4)، (33.4).

جدول (32.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي (ن=192)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
0.76	3.04	32	ثانوية عامة فأقل	الابتكار التسويقي
1.00	3.53	35	دبلوم متوسط	
0.88	3.61	82	بكالوريوس	
1.11	3.73	31	ماجستير	
1.19	3.80	12	دكتورة	
<b>0.97</b>	<b>3.53</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.76	2.78	32	ثانوية عامة فأقل	الابتكار التكنولوجي
1.02	3.59	35	دبلوم متوسط	
0.93	3.68	82	بكالوريوس	
1.03	3.81	31	ماجستير	
1.27	3.65	12	دكتورة	
<b>1.01</b>	<b>3.53</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.78	2.84	32	ثانوية عامة فأقل	الابتكار التنظيمي/ الإداري
1.08	3.43	35	دبلوم متوسط	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
0.88	3.49	82	بكالوريوس	
0.93	3.71	31	ماجستير	
1.30	3.74	12	دكتورة	
<b>0.97</b>	<b>3.42</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.69	2.89	32	ثانوية عامة فأقل	الدرجة الكلية للابتكار
0.98	3.52	35	دبلوم متوسط	
0.86	3.60	82	بكالوريوس	
0.99	3.75	31	ماجستير	
1.22	3.73	12	دكتورة	
<b>0.94</b>	<b>3.50</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول (32.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (33.4):

جدول (33.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي. (ن = 192)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الابتكار التسويقي	بين المجموعات	10.485	4	2.621	2.927	0.022*
	داخل المجموعات	167.463	187	0.896		
	المجموع	177.948	191			
الابتكار التكنولوجي	بين المجموعات	22.587	4	5.647	6.074	0.000**
	داخل المجموعات	173.832	187	0.930		
	المجموع	196.418	191			
الابتكار التنظيمي/ الإداري	بين المجموعات	14.758	4	3.690	4.168	0.003**
	داخل المجموعات	165.517	187	0.885		
	المجموع	180.275	191			
الدرجة الكلية للابتكار	بين المجموعات	15.320	4	3.830	4.686	0.001**
	داخل المجموعات	152.841	187	0.817		
	المجموع	168.161	191			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (33.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للابتكار وأبعاده على الترتيب ((0.022)، (0.000)، (0.003)، (0.001)) وجميعها أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (34.4).

جدول (34.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
الابتكار التسويقي	ثانوية عامة فأقل	3.04			0.69*	0.76*
	دبلوم متوسط	3.53				
	بكالوريوس	3.61				
	ماجستير	3.73				
	دكتوراة	3.80				
الابتكار التكنولوجي	ثانوية عامة فأقل	2.78	0.81*	0.90*	1.03*	0.87*
	دبلوم متوسط	3.59				
	بكالوريوس	3.68				
	ماجستير	3.81				
	دكتوراة	3.65				
الابتكار التنظيمي/ الإداري	ثانوية عامة فأقل	2.84		0.65*	1.86*	0.89*
	دبلوم متوسط	3.43				
	بكالوريوس	3.49				
	ماجستير	3.71				
	دكتوراة	3.74				
الدرجة الكلية للابتكار	ثانوية عامة فأقل	2.89		0.71*	0.86*	0.84*
	دبلوم متوسط	3.52				
	بكالوريوس	3.60				
	ماجستير	3.75				
	دكتوراة	3.73				

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند (0.05).

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (34.4) إلى أن الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي، ظهرت في الدرجة الكلية للابتكار وأبعاده، وقد كانت الفروق بين الذين مؤهلهم العلمي (ثانوية عامة فأقل) من جهة وبين الذين مؤهلاتهم (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة) من جهة أخرى، ولصالح الذين (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة) الذين كان الابتكار عندهم أعلى.

**4.7.4 الفرضية الصفريّة التاسعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفريّة التاسعة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجداول (35.4)، (36.4).

**جدول (35.4):** يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة (ن=192)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.88	3.46	70	أقل من 4 سنوات	الابتكار التسويقي
0.93	3.45	65	من 5 لغاية 9 سنوات	
1.08	3.72	57	10 سنوات فأكثر	
<b>0.97</b>	<b>3.53</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.98	3.45	70	أقل من 4 سنوات	الابتكار التكنولوجي
0.98	3.46	65	من 5 لغاية 9 سنوات	
1.09	3.72	57	10 سنوات فأكثر	
<b>1.01</b>	<b>3.53</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.88	3.29	70	أقل من 4 سنوات	الابتكار التنظيمي/ الإداري
0.93	3.41	65	من 5 لغاية 9 سنوات	
1.10	3.60	57	10 سنوات فأكثر	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
<b>0.97</b>	<b>3.42</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.86	3.40	70	أقل من 4 سنوات	الدرجة الكلية للابتكار
0.90	3.44	65	من 5 لغاية 9 سنوات	
1.06	3.68	57	10 سنوات فأكثر	
<b>0.94</b>	<b>3.50</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول (35.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (36.4):

جدول (36.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة. (ن = 192)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الابتكار التسويقي	بين المجموعات	2.877	2	1.438	1.553	0.214
	داخل المجموعات	175.072	189	0.926		
	المجموع	177.948	191			
الابتكار التكنولوجي	بين المجموعات	2.834	2	1.417	1.383	0.253
	داخل المجموعات	193.585	189	1.024		
	المجموع	196.418	191			
الابتكار التنظيمي/ الإداري	بين المجموعات	3.005	2	1.502	1.602	0.204
	داخل المجموعات	177.270	189	0.938		
	المجموع	180.275	191			
الدرجة الكلية للابتكار	بين المجموعات	2.790	2	1.395	1.595	0.206
	داخل المجموعات	165.371	189	0.875		
	المجموع	168.161	191			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (36.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر

العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للابتكار وأبعاده على الترتيب ((0.214)، (0.253)، (0.204)، (0.206)) وجميعها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

5.7.4 الفرضية الصفرية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي.

لفحص الفرضية الصفرية العاشرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي وذلك كما هو موضح في الجداول (37.4)، (38.4).

جدول (37.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي (ن=192)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى الوظيفي	المتغير
0.84	2.87	39	رئيس قسم	الابتكار التسويقي
1.12	3.47	48	مدير دائرة	
0.89	3.56	55	منسق	
0.58	4.08	50	مسؤول	
<b>0.97</b>	<b>3.53</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.84	2.94	39	رئيس قسم	الابتكار التكنولوجي
1.14	3.42	48	مدير دائرة	
1.02	3.57	55	منسق	
0.69	4.07	50	مسؤول	
<b>1.01</b>	<b>3.53</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.75	2.93	39	رئيس قسم	الابتكار التنظيمي/ الإداري
1.13	3.33	48	مدير دائرة	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى الوظيفي	المتغير
0.97	3.45	55	منسق	
0.77	3.86	50	مسؤول	
<b>0.97</b>	<b>3.42</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	
0.73	2.91	39	رئيس قسم	الدرجة الكلية للابتكار
1.09	3.41	48	مدير دائرة	
0.92	3.52	55	منسق	
0.64	4.00	50	مسؤول	
<b>0.94</b>	<b>3.50</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول (37.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المسمى الوظيفي. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (38.4):

جدول (38.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المسمى الوظيفي. (ن = 192)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الابتكار التسويقي	بين المجموعات	32.368	3	10.789	13.933	0.000**
	داخل المجموعات	145.580	188	0.774		
	المجموع	177.948	191			
الابتكار التكنولوجي	بين المجموعات	29.114	3	9.705	10.905	0.000**
	داخل المجموعات	167.304	188	0.890		
	المجموع	196.418	191			
الابتكار التنظيمي/ الإداري	بين المجموعات	19.345	3	6.448	7.533	0.000**
	داخل المجموعات	160.930	188	0.856		
	المجموع	180.275	191			
الدرجة الكلية للابتكار	بين المجموعات	26.594	3	8.865	11.772	0.000**
	داخل المجموعات	141.567	188	0.753		
	المجموع	168.161	191			

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (38.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للابتكار وأبعاده (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية وذلك

كما هو واضح من خلال الجدول (39.4).

**جدول (39.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المسمى الوظيفي**

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	مدير دائرة	منسق	مسؤول
الابتكار التسويقي	رئيس قسم	2.87	0.60*	0.68*	1.20*
	مدير دائرة	3.47			0.61*
	منسق	3.56			0.53*
	مسؤول	4.08			
الابتكار التكنولوجي	رئيس قسم	2.94	0.48*	0.63*	1.14*
	مدير دائرة	3.42			0.65*
	منسق	3.57			0.50*
	مسؤول	4.07			
الابتكار التنظيمي/ الإداري	رئيس قسم	2.93			0.92*
	مدير دائرة	3.33			0.40*
	منسق	3.45			
	مسؤول	3.86			
الدرجة الكلية للابتكار	رئيس قسم	2.91		0.61*	1.09*
	مدير دائرة	3.41			0.60*
	منسق	3.52			0.48*
	مسؤول	4.00			

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند (0.05).

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (39.4) إلى أن الفروق في متوسطات درجات

أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير

المسمى الوظيفي، ظهرت في الدرجة الكلية للابتكار وأبعاده.

ففي مجال الابتكار التسويقي ظهرت الفروق بين (رئيس القسم) من جهة وبين (مدير دائرة، منسق، مسؤول) من جهة أخرى، ولصالح الذين (مدير دائرة، منسق، مسؤول) الذين كان الابتكار التسويقي عندهم أعلى. وظهرت بين (مدير دائرة، ومنسق) من جهة وبين (المسؤول) من جهة أخرى، لصالح (المسؤول) الذي كان الابتكار التسويقي عنده أعلى. كما ظهرت فروق بين المنسق والمسؤول، وكانت لصالح المسؤول.

وفي مجال الابتكار التكنولوجي ظهرت الفروق بين (رئيس القسم) من جهة وبين (مدير دائرة، منسق، مسؤول) من جهة أخرى، ولصالح الذين (مدير دائرة، منسق، مسؤول) الذين كان الابتكار التكنولوجي عندهم أعلى. وظهرت بين (مدير دائرة، ومنسق) من جهة وبين (المسؤول) من جهة أخرى، لصالح (المسؤول) الذي كان الابتكار التكنولوجي عنده أعلى.

أما في مجال الابتكار التنظيمي/ الإداري فقد ظهرت الفروق بين (رئيس قسم، مدير دائرة) من جهة وبين (المسؤول) من جهة أخرى، لصالح المسؤول، الذي كان الابتكار التنظيمي/ الإداري لديه أعلى.

وفي الدرجة الكلية للابتكار ظهرت الفروق بين (رئيس القسم) من جهة وبين (منسق، مسؤول) من جهة أخرى، ولصالح الذين (منسق، مسؤول) الذين كان الابتكار الكلي عندهم أعلى. وظهرت بين (مدير دائرة، ومنسق) من جهة وبين (المسؤول) من جهة أخرى، لصالح (المسؤول) الذي كان الابتكار الكلي عنده أعلى.

## نتائج المقابلات

### 1- كيف تصف واقع رأس المال البشري في الشركة؟

أجاب ما نسبته (80%) من المستطلعة آراؤهم من مدراء ومدراء موارد بشرية في مجتمع الدراسة بأن توظيف الأفراد يتم بالاعتماد على المؤهل العلمي والخبرة بالنسبة للتوظيف في المستويات الإدارية العليا، أما بالنسبة للتوظيف في المستويات الإدارية الأقل مستوى فلا يشترط المؤهلات العلمية العالية والخبرة الطويلة، فتكون الشهادة والخبرة أقل وفق الوظيفة.

وأجاب (20%) من المستطلعة آراؤهم بأنهم يعتبرون الشركة مكان لاكتساب الخبرة من قبل الموظفين، حيث يتم توظيف أفراد وتطوير خبراتهم ومساعدتهم قدر الإمكان، ويتم دعم الموظف ليعتمد على تطوير نفسه، ويتم التمسك بالموظفين من خلال الحوافز والمكافآت.

### 2- كيف تصف واقع رأس المال العلائقي في الشركة؟

من خلال استطلاع آراء الذين تمت مقابلتهم، تبين أن ما نسبته (95%) أشاروا إلى أنه يتم تطوير شبكة علاقات واضحة جداً كإدارة ومالكين وموظفين، ويتم حضور المعارض جميعها من قبل المعنيين، وتحرص الشركة على علاقة جيدة مع الموردين والزبائن، كما يتم عمل استفتاء دوري من خلال الاستبيان، أو من خلال الاتصال الهاتفي.

ورأى (5%) من المستطلعة آراؤهم بأنه يوجد قصور في الجانب المتعلق بالتواصل مع الزبائن وبناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد.

### 3- كيف تصف رأس المال الهيكلي في الشركة؟

أجمع جميع المستطلعة آراؤهم بنسبة (100%) أن الشركة التي يعملون بها لديها نظم معلومات وقواعد بيانات لاستخدام الموظفين كل حسب عمله.

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي، فقد أشار ما نسبته (75%) من المستطلعة آراؤهم أن العمل في الشركة يعتمد اللامركزية في العمل. وأشار ما نسبته (25%) أن الموظفين لديهم صلاحيات للقيام بأعمالهم وفق التسلسل الإداري وضمن الأنظمة واللوائح، وهناك بعض الأمور الإدارية الحساسة التي تبقى ضمن المركزية في اتخاذ القرار.

### 4- كيف تصف الابتكار التسويقي في الشركة؟

من خلال استطلاع آراء الذين تمت مقابلتهم تبين أن ما نسبته (60%) يرون أن الابتكار التسويقي في الشركة التي يعملون بها يتم من خلال دراسة السوق واحتياجاته، وذلك يتم من خلال المندوبين الذين يعملون في الميدان.

بينما أشار ما نسبته (25%) من المستطلعة آراؤهم أن الابتكار التسويقي لديهم يتم من خلال تبادل الزيارات والخبرات مع الشركات المثيلة في الوطن العربي وخارجه، ودراسة الاحتياجات التطويرية المطلوبة تبعاً لمتطلبات وحاجات السوق.

في حين أن (15%) منهم يرى أن الابتكار التسويقي في شركتهم يتم من خلال عمل اجتماعات دورية مع المندوبين والاستماع لآرائهم، وقياس نسبة الرضا عن السلع المنتجة من خلالهم، ويتم توفير قوائم بأسعار المنتجات يتم تعميمها على الزبائن.

## 5- كيف تصف الابتكار التكنولوجي في الشركة؟

تبين من خلال آراء المستطلعة آراؤهم أن ما نسبته (90%) منهم يرون أن الشركة التي يعملون بها تهتم بدرجة كبيرة بالتطوير الإلكتروني، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية لأداء شركتهم، كما أنهم يعملون على استقطاب الكفاءات والأشخاص المبدعين في مجال الابتكارات التكنولوجية.

في حين أجاب ما نسبته (10%) من المستطلعة آراؤهم أن الابتكار التكنولوجي يتم لديهم من خلال الاستماع للجميع سواءً زبائن أو موظفين في أي مستوى ويتم بحث الأفكار وتقييمها إن كانت مجدية أم لا ليتم تطبيقها من عدمه، كما أشاروا إلى أنه يتم الاهتمام بأفكار الموظفين ذوي الخبرة الكبيرة.

## 6- كيف تصف الابتكار التنظيمي في الشركة؟

تبين من خلال آراء المستطلعة آراؤهم أن ما نسبته (100%) يرون أن إنجاز العمل في شركتهم يمتاز بالمرونة، حيث يتبعون مبدأ المداورة في إنجاز العمل، كما أنه يمكن للموظف أن يأخذ قرارات ضمن صلاحياته، ويوجد علاقات وتواصل دائم مع المسؤولين والمدراء، ويعتمد مبدأ اللامركزية في هذا الجانب.

وأشاروا بأنهم يسعون باستمرار للتميز من خلال تقديم ما لا يقدمه الآخريين، كما يتم الاهتمام بالموظفين من خلال ملاحظة أدائهم، وعند وضع الخطط يتم استدعاء من يمكن أن يفيدوا من الموظفين في ذلك وهم ذوي الخبرة والكفاءة العالية غالباً.

## الفصل الخامس

### 1.5 مناقشة النتائج

#### 1.1.5. مناقشة نتائج واقع رأس المال الفكري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة

نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا:

أظهرت النتائج أن واقع رأس المال الفكري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع رأس المال الفكري (3.54) بنسبة مئوية بلغت (70.8%). وقد جاء رأس المال العلائقي في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.57) نسبة مئوية بلغت (71.4%)، وجاء مجال رأس المال الهيكلي في المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.56) بنسبة مئوية بلغت (71.2%)، وجاء مجال رأس المال البشري في المركز الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.48) بنسبة مئوية بلغت (69.6%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القطاع الخاص في محافظة الخليل لم يصل إلى مستوى الوعي الكافي بأهمية رأس المال الفكري، لذا فهو لا يطبقه بالشكل المطلوب، خصوصاً أنه يفضل العلاقات والهيكلية على رأس المال البشري.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مشمش، 2018) التي بينت نتائجها أن الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تساهم في تنمية أبعاد رأس المال الفكري بدرجة كبيرة، وجاءت وفق الترتيب التالي: (تنمية رأس المال العلائقي، تنمية رأس المال الهيكلي، تنمية رأس المال البشري)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حرز الله وأبو لبدة، 2020) التي توصلت إلى أن رأس المال البشري يسهم بدرجة أكبر في رأس المال الفكري ويليه رأس المال الهيكلي ثم رأس المال العلائقي.

#### 1.1.1.5. مناقشة نتائج واقع رأس المال البشري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من

وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا:

أظهرت النتائج أن واقع رأس المال البشري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع رأس المال البشري (3.48) ونسبة مئوية (69.6%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم اهتمام القطاع الخاص ببناء قدرات العاملين فيه من خلال البرامج التدريبية والدعم التقني والفني، كما أنه يفتقر إلى الدوائر المتخصصة في تقديم الاستشارات المهنية للموظفين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Molthar, D. M., & Indarti, N. 2021) التي توصلت إلى أن لرأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي دوراً كبيراً في دعم قدرة الشركة على الابتكار، في حين أن لرأس المال البشري أثر أقل منهما.

#### 2.1.1.5. مناقشة نتائج واقع رأس المال الهيكلي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من

وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا:

أظهرت النتائج أن واقع رأس المال الهيكلي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع رأس المال الهيكلي (3.56) ونسبة مئوية (71.2%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد في الشركات نظام فعال لاسترجاع المعلومات، كما أن طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين لا تتسم بالعلاقات الديمقراطية في العمل. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الوزير، 2018) التي توصلت إلى أن البعد الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية هو رأس المال الهيكلي.

**3.1.1.5. مناقشة نتائج واقع رأس المال العلائقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا:**

أظهرت النتائج أن واقع رأس المال العلائقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع رأس المال العلائقي (3.57) ونسبة مئوية (71.4%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الشركات الخاصة لا تقوم بالمسح الدوري للبيئة التنافسية، ولا تكرر الوقت الكافي لاختيار من يمثلونها، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم إدراك الشركة أهمية بناء علاقات ممتازة مع جميع الجهات ذات العلاقة.

واختلفت مع دراسة (Molthar, D. M., & Indarti, N. 2021) التي توصلت إلى أن لرأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي دوراً كبيراً في دعم قدرة الشركة على الابتكار.

## 2.1.5. مناقشة نتائج واقع الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا:

أظهرت النتائج أن واقع الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع الابتكار (3.50) بنسبة مئوية بلغت (70.0%). وقد جاء الابتكار التكنولوجي والابتكار التسويقي في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.53) نسبة مئوية بلغت (70.6%) لكل منهما، وجاء الابتكار التنظيمي/ الإداري في المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.42) بنسبة مئوية بلغت (68.4%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القطاع الخاص في محافظة الخليل لا يعطي العاملين الحرية في العمل، ولا يمنحهم فرص كافية للإبداع، كما أنه لا يقدم الحوافز المادية والمعنوية الكافية التي تؤدي إلى التنافس بين العاملين من أجل تقديم أفضل ما لديهم، لذا فإن واقع الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل جاء متوسطاً.

## 1.2.1.5. مناقشة نتائج واقع الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا:

أظهرت النتائج أن واقع الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع الابتكار التسويقي (3.53) ونسبة مئوية (70.6%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الشركات في القطاع الخاص في محافظة الخليل لا تعتمد على مواقع التواصل الاجتماعي للوصول للجمهور المستهدف بشكل كبير، كما أنها تفتقر إلى توفير

خيارات متعددة للزبائن، الأمر الذي أدى إلى محدودية الابتكار التسويقي لدى القطاع الخاص في محافظة الخليل.

**2.2.1.5. مناقشة نتائج واقع الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا:**

أظهرت النتائج أن واقع الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع الابتكار التكنولوجي (3.53) ونسبة مئوية (70.6%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القطاع الخاص في محافظة الخليل لم يرقى إلى المستوى الذي يخصص فيه مبالغ للبحث والتطوير لمنتجاتها، كما أن القطاع الخاص يفتقر إلى القدرة على جذب أفراد مبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.

**3.2.1.5. واقع الابتكار التنظيمي/ الإداري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا:**

أظهرت النتائج أن واقع الابتكار التنظيمي/ الإداري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع الابتكار التنظيمي/ الإداري (3.42) ونسبة مئوية (68.4%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الشركات في القطاع الخاص لا تعتمد اللامركزية في العمل والإنتاج، كما أنها لا تشرك الموظفين في الشركة في وضع الخطط ومناقشتها.

3.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري وتحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة إحصائياً بين رأس المال الفكري وأبعاده من جهة وبين تحقيق الابتكار وأبعاده من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.944) بدلالة إحصائية (0.000)، مما يعني أنه كلما زاد رأس المال الفكري زاد تحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رأس المال الفكري كونه يعتبر دعامة تطور للشركات ونماؤها، فكلما ازداد اهتمام الشركات برأس المال الفكري بأبعاده، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة المعرفة لدى الموظفين وتزداد قدراتهم العقلية والإبداعية والابتكارية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة AlQershi, N., Abas, Z. B., & Mokhtar, S. S. M. (2021) التي توصلت إلى أن أبعاد رأس المال الفكري لها تأثير كبير على الابتكار الاستراتيجي.

4.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.

أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) تؤثر في (الابتكار)، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) تبين أن المتغيرات

المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) تفسر ما مقداره (89.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الابتكار"، وهي قوة تفسيرية كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده (البشري والهيكلية والعلائق) يؤدي تفتح عقلية العاملين وتحفيزهم وهذا يؤدي إلى إبداعهم وابتكارهم لأفكار خلاقة تزيد من الميزة التنافسية لدى الشركة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-assaf, A. H., Rawashdeh, A. S., & Alshalabi, F. S. 2020) التي توصلت إلى أن هنالك تأثير كبير لرأس المال البشري ولرأس المال العلائقي على الابتكار لدى مجتمع الدراسة.

**1.4.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.

تبين أن المتغيرات المستقلة (رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) تؤثر في (الابتكار التسويقي)، وتم استبعاد متغير رأس المال البشري من النموذج لعدم تأثيره في تحقيق الابتكار التسويقي، لعدم دلالاته الإحصائية، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) تبين أن المتغيرات المستقلة (رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) تفسر ما مقداره (80.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الابتكار التسويقي"، وهي قوة تفسيرية كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بالعلاقات مع الزبائن، والالتزام بالهيكلية في الشركة يؤدي إلى دفع الموظفين إلى إيجاد طرق ووسائل من شأنها رفع مستوى الابتكار التسويقي لدى الشركة.

**2.4.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.

تبين أن المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، ورأس المال العلائقي) تؤثر في (الابتكار التكنولوجي)، وتم استبعاد متغير رأس المال الهيكلي من النموذج لعدم تأثيره في تحقيق الابتكار التكنولوجي، لعدم دلالاته الإحصائية، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) تبين أن المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، ورأس المال العلائقي) تفسر ما مقداره (80.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الابتكار التكنولوجي"، وهي قوة تفسيرية كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام بالعلاقات مع الزبائن تؤدي إلى تفجير الطاقات لدى العاملين وتحفزهم على إيجاد سبل ووسائل تساهم في تفعيل وإنجاح ابداعاتهم وابتكاراتهم في العمل من خلال التكنولوجيا.

**3.4.1.5. الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الابتكار التنظيمي/ الإداري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا.

تبين أن المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) تؤثر في (الابتكار التنظيمي/ الإداري)، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) تبين أن المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) تفسر ما مقداره (84.1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الابتكار التنظيمي/ الإداري"، وهي قوة تفسيرية كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الاهتمام برأس المال الفكر بأبعاده يحفز العاملين بكافة المستويات في القطاع الخاص إلى التفكير العقلاني من أجل تطوير المؤسسة التي يعملون بها، وهذا يؤدي إلى ظهور ابتكارات تنظيمية وإدارية.

**5.1.5. مناقشة نتائج أكثر أبعاد رأس المال الفكري تأثيراً في تحقيق الابتكار على مستوى**

**القطاع الخاص في محافظة الخليل:**

توصلت الدراسة إلى أن (رأس المال العلائقي) حاز على المرتبة الأعلى في القوة التفسيرية للابتكار، حيث فسر (85.3%) من التغير في الابتكار، تلاه (رأس المال الهيكلي) حيث فسر مع متغير (رأس المال العلائقي) (88.9%) من التباين في المتغير التابع للابتكار، ثم جاء في المرتبة الثالثة (رأس المال البشري) حيث فسر مع متغيري (رأس المال العلائقي، ورأس المال الهيكلي) (89.6%).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الشركات في القطاع الخاص في محافظة الخليل تهتم بالدرجة الأولى بزبائنها، وتهتم أيضاً بالهيكلية، وهذا على حساب العنصر البشري الذي يعتبر أهم عنصر من عناصر رأس المال الفكري والذي بدونه لا يحدث التطور والابتكار في الشركة.

6.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

لمناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة، تمت مناقشة نتائج الفرضيات من (1-5) الآتية:

1.6.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس، حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي)، من وجهة نظر العاملين في مستويات الإدارة العليا تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية الإدارات العليا في الشركات في محافظة الخليل من الذكور، وهذا يشير إلى أن الذكور لديهم قدرة أعلى على توظيف رأس المال الفكري في الشركات من أجل تحقيق الابتكار.

2.6.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تعزى لمتغير العمر، لصالح الذين أعمارهم (30 سنة فأقل).

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هذه الفئة العمرية تمتاز بالطاقة الإبداعية والابتكارية التي تؤهلها لأن تهتم وتطبق رأس المال الفكري في العمل أكثر من الفئات العمرية الأكبر منها التي تكون قد وصلت إلى مرحلة من التراجع في الأداء والحيوية.

**3.6.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المتعلمين من حملة الشهادات العلمية يكونوا أقدر على فهم الطرق الإدارية الحديثة والتعامل مع التطور العلمي الهائل الذي يحصل في العالم، بالتالي يكون لديهم القدرة على فهم وتطوير رأس المال الفكري وتطبيقه في الشركة.

**4.6.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات أفراد عينة الدراسة على

مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق راس المال الفكري لا يعتمد على الخبرة، وإنما يعتمد على قدرة الإدارات العليا على فهم فوائد تطبيقه والعمل على تطبيقها، كما أن الدوران الوظيفي المرتفع في القطاع الخاص سبباً في عدم وجود فروقات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**5.6.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي، حيث ظهرت الفروق في الدرجة الكلية لرأس المال الفكري وفي رأس المال العلائقي، لصالح المسؤول. بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في درجات أفراد عينة الدراسة في مجالي (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القرار في القطاع الخاص يرجع إلى المسؤول عن المؤسسة ولا يستطيع أحد من مستويات إدارية أقل أن يطبق شيء في المؤسسة دون الرجوع إلى المسؤول المباشر عن المؤسسة.

**7.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر

العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

لمناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة، تمت مناقشة نتائج الفرضيات من (6-10) الآتية:

1.7.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق في الدرجة الكلية للابتكار وأبعاده لصالح الذكور.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الذكور لديهم صلاحيات أكثر من الإناث، لأنهم يستطيعون التحرك والسفر إلى الخارج بأريحية ودون أي موانع، عكس الإناث التي يرفض أهلها سفرها بمفردها إلى الخارج، أو حضور ندوات ودورات خاصة بالعمل خارج حدود البلد، وهذا يحد من قدرتها على الابتكار.

2.7.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر لصالح الذين (30 سنة فأقل)، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في درجات أفراد عينة الدراسة في الابتكار التنظيمي/

الإداري حسب متغير العمر.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة العمرية لديها معرفة بالتكنولوجيا الحديثة، ولديها تواصل أوسع عبر شبكات التواصل الاجتماعي، الأمر الذي يؤهلها أكثر لأن تكون مبتكرة أكثر من الفئات العمرية الأخرى.

3.7.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي، لصالح (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن حملة الشهادات العلمية يكون لديهم اطلاع على الأساليب الإدارية الحديثة، كما أنهم يكون لديهم آفاق عقلية مبنية على علم، وهذا يجعلهم أكثر ابتكاراً من غير المتعلمين.

4.7.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة.

توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الابتكار لا يرتبط بخبرة الموظف وإنما يعتمد على طموحه وقدراته العقلية

والمهنية التي تؤهله لأن يكون مبتكراً في عمله.

5.7.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفرية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح (المسؤول).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المسؤول هو الذي يكون بيده إصدار القرارات والتعليمات للعاملين، بالتالي فإن أي ابتكار من العاملين يتبناه المسؤول ويصدر القرار بتطبيقه ويظهر على أنه هو صاحب الابتكار.

## 2.5 الاستنتاجات

- 1- عدم اهتمام القطاع الخاص في محافظة الخليل برأس المال الفكري بالشكل المطلوب.
- 2- إن تطبيق رأس المال الفكري في القطاع الخاص في محافظة الخليل يؤدي إلى تحقيق الابتكار والتميز والمنافسة بشكل كبير.
- 3- عدم الاهتمام برأس المال البشري في القطاع الخاص في محافظة الخليل.
- 4- اهتمام الإدارات العليا برأس المال العلائقي والهيكلي بشكل كبير على حساب رأس المال البشري.

- 5- عدم إعطاء العاملين الفرص اللازمة للإبداع والابتكار.

6- قلة الاهتمام بفئة الشباب وتحفيزها من أجل إعطاء أفضل ما لديها لتكون مبتكرة.

### 3.5 التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. توجيه الاهتمام برأس المال البشري في المرتبة الأولى ودعمه.
2. تفعيل مفاهيم رأس المال الفكري ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات كوحدات تنظيمية مستقلة.
3. تطوير الهياكل الحالية وفقا لمفاهيم ووظائف إدارة الموارد البشرية كفلسفة وليس كإجراءات، ما يساعد على تشجيع الأفراد على الابتكار والإبداع عن طريق إفساح المجال أمامهم لتقديم أفكار ابتكارية تهدف إلى التميز والتفوق.
4. تعديل الأنظمة الداخلية بما يسهم في تحقيق الابتكار على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
5. دعم رأس المال البشري في القطاع الخاص من خلال الاهتمام بمقترحات العاملين الإبداعية وعدم تجاهلها.
6. العمل على تعيين الخبرات الشابة التي تملك قدرات على الابتكار والإبداع وخلق ميزة تنافسية لشركاتهم.
7. التركيز على الاستفادة من رأس المال الفكري ومحاولة تطويره وتدريبه.
8. عقد دورات وندوات وورشات عمل تعريفية داخل المؤسسات والمنظمات بأهمية العنصر البشري وتمكينه.
9. إجراء لقاءات دوريه مع المديرين واصحاب الشركات لتوعيتهم بأهمية التركيز على الجانب الانساني للعنصر البشري.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

ابن حمدان، خالد محمد. (2002). تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري

وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية،

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق. (أطروحة دكتوراه)

أبو شرار، محمد. (2019). إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي-دراسة تطبيقية على شركات

الاتصالات الفلسطينية، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين

أحمد، قشوم. محمد، قزيح. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير رأس المال البشري-

دراسة ميدانية بالمعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة، جامعة محمد

بوضياف، المسيلة، الجزائر.

أمير، بوراد. محمد لمين، مراكشي. (2020). دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي

بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة كهركيب (فرع مجمع سونغاز)، مجلة التنظيم

والعمل، المجلد 8، العدد 3.

بربيش، الزهرة. (2013). دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة حالة

مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة، جامعة نخنج خيضر - بسكرة، الجزائر. (رسالة ماجستير)

بروري، نجاه. (2018). أثر الابتكار التسويقي على ولاء العملاء - دراسة آراء عينة من متعاملي

موبيليس - أم البواقي - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم

البواقي، الجزائر.

بشرى، حداد. (2019). أثر رأس المال الفكري على الإبداع التسويقي في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اوريدو- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ام البواقي، الجزائر.

بن خديجة، منصف. بوعزيز، ناصر. (2017). دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد السابع.

البنك الدولي. (2019). تقرير التنمية العالمي 2019، رأس المال البشري. (رابط التقرير)

بورنان، فاطمة. معراج، د.هوراي. (2017). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات العدد الاقتصادي 265-278, (3)8

الجمال، سمير. عمران، ميساء. (2021). رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 262-282.

بومنجل السعيد، رقايقية فاطمة الزهراء. (2011). "مساهمة رأس المال الفكري، تحقيق التميز

التنافسي في منظمات الأعمال"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول:

إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلم الاقتصادية و

التجارية و العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر

بياضي، صفاء. (2020). مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية-

دراسة حالة مجمع بن حمادي-برج بوعرييج- جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.

(أطروحة دكتوراه).

جهيدة، أمعوش. (2020). أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، المجلد 20، العدد 1، جامعة سطيف، الجزائر. (ورقة علمية)

حديد، مختار. هريش، مسعود. (2019). أثر رأس المال المعرفي على تحقيق ريادة أعمال الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 15، المجلد 2،

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر. (ورقة علمية)

حرز الله، أحمد. أبو لبدة، صابرين. (2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 40،

العدد 2. (ورقة علمية)

حرز الله، أحمد. أبو لبدة، صابرين. (2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 40،

العدد 2. (ورقة علمية)

حسن، حاج عثمان. (2021). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالهيئات الاستشارية-دراسة حالة دار جامعة الجزيرة الاستشارية، جامعة الجزيرة-كلية الاقتصاد

والتنمية البشرية، ولاية الجزيرة، السودان.

حميدي، عبد الرزاق. عنتر، عبد الرحمان. (2021). دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة

التنافسية للمؤسسات الجزائرية، **Revue des reformes Economique et**

**intégration dans l'économie mondiale, 15(1), 110-122**

خالد، أقاسم. سليم، كيجل. 2020. دور تنمية الموارد البشرية في بناء وتطوير رأس المال البشري - دراسة حالة بفرع توزيع الكهرباء والغاز "مؤسسة سونلغاز" - أدرار، - جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.

سوداني، أحلام. (2018). دروس في إدارة الابداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر ادارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، الجزائر. (كتاب)

د.نجم، منور. أ.قشطة، أمال. (2020). درجة توفر متطلبات مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، العدد 29، المجلد 1. (ورقة علمية)

الدايم، ساجد. (2019). واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير)

دويدري، درجاء. (2000). كتاب البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر، سوريا، دمشق.

رايس، عبد الرحمن. (2017). الابتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة (دراسة ميدانية)، جامعة باتنة1، الجزائر. (رسالة دكتوراه)

رحمة، بوراس. (2021). الابتكار التسويقي وأثره على رضا الزبون في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة موبليس فرع المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المسيلة، الجزائر.

الزهراء، بشيري. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة جيون إلكترونيك برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسلة، الجزائر.

سليمية، عوض. (2016). الهدم الخلاق في بناء المؤسسات وفق رؤية شومبيتر وتأثيره على الأداء الأكاديمي وفق نموذج روملر و براش لتحسين الأداء من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس، جامعة القدس، القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير) شتراوي، آمال. (2020). أثر الابتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون-حالة المنتجات الإلكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

صباح، ترغيني. (2018). دور التعليم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريريج، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.

العامري، ابتسام. (2018). التجربة التنموية في سنغافورة، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد 45، ص 271-314. (ورقة علمية)

العامري، د.صالح. الغالبي، د.طاهر. (2008). الإدارة والأعمال. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. (كتاب)

عبد الرزاق، نور. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق الابداع التقني(دراسة ميدانية في شركة اسيا سيل للاتصالات النقال)، المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد

عبد الله، ادم. المهلاوي، سعد. (2021). أثر رأس المال الفكري على اداء العاملين-دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد22.

العربي، د تيقاوي. الشيخ، د ساوس. عكاشة، د عزيزي أحمد. (2019). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإسلامية، العدد 27.

د.عرقاوي، سامر، د.حرز الله، فادي، د.أبو حفيظة، سهى. (2020). الابتكار الاداري واستراتيجية الأعمال: العلاقة والأثر دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، العدد 8، المجلد 1، جنين، فلسطين.

عزيز، وفاء. (2017). التحليل الاقتصادي لاستثمار رأس المال البشري وسياسة الخصخصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 38.

د.عمار، براهيمية. أ.الزين، عمران. (2017). دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة تبسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12.

عمري، عائشة. (2018). أثر الابتكار التسويقي على أدوات الاتصالات التسويقية، مجلة دفاتر اقتصادية.

د.العنزي، سعد. د.صالح، أحمد. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

العبد، لعمارة. عبد الكريم، بوجلال. (2019). دور رأس المال الهيكلي في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

غدايفي، هند. (2018). الابتكار وطرق قياسه وتمنيته (مقاربة نظرية)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35.

فايزة، ريال. (2020). أدوات جمع البيانات في البحث العلمي - بين المزايا والعيوب -، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة (الجزائر)، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 04، ص 125-149.

قوادرية، ربيعة. (2016). مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل بسكرة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. (أطروحة دكتوراه)

لويذة، جراد. (2021). (اسهامات جودة الحياة الوظيفية في تنمية رأس المال الفكري Doctoral dissertation، جامعة المسيلة.

ماخوس، د. ديمة. (2021). دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة - دراسة ميدانية على المنشآت الغذائية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 43، العدد 3.

محمد، شان. (2020). دور رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع التنظيمي (دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في عدد من الكليات الحكومية في مدينة دهوك)، *مجلة العلوم الإنسانية بجامعة زاخو، دهوك، اقليم كردستان، العراق. (ورقة علمية).*

مسلم، محمد. أوكيل، رابع. (2021). قرار تبني المستهلك للمنتجات الجديدة في ظل الابتكار التسويقي-دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي خدمة 4G لمؤسسة موبيليس بولاية البويرة، *مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 1.*

مشمش، أشرف . (2018). واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، *مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، العدد 2، ص 101 - 13، فلسطين.*

مليك، د محمودي. ليلي، د عثمان. طاهر، أ بعلة. (2019). أثر أخلاقيات التسويق على الابتكار التسويقي وكيفية تحقيقها في المؤسسة، *مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 06، العدد 1*

نجم، نجم. (2008). *إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 289.*

نسبية، سلاطني. آمنة، مجدوب. (2014). دور رأس المال الفكري في خلق وتدعيم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية *مركب سوق أهراس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر.*

نصار، د.صديق. أبو داير، ريم. (2020). أثر هيكل الملكية على رأس المال الفكري – دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 4، فلسطين.

هيفاء، رقيس. (2020). أثر الابداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.

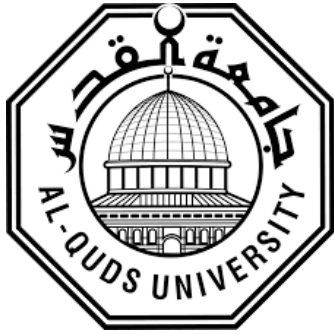
الوزير، يوسف. (2018). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير)

### المراجع الأجنبية

- Ahmad, F., Widen, G., & Huvila, I. (2020). The impact of workplace information literacy on organizational innovation: An empirical study. *International Journal of Information Management*, 51, 102041.
- Al-assaf, A. H., Rawashdeh, A. S., & Alshalabi, F. S. (2020) The Impact of Intellectual Capital on the Administrative Innovation among the Employees in the Commercial Jordanian Banks. *International Journal of Economics and Business Administration* Volume VIII, Issue 4, 2020, pp. 1073-1088.
- Almutirat, H. A. (2020). *The impact of intellectual capital in organizational innovation: case study at Kuwait Petroleum Corporation (KPC)*.
- AlQershi, N., Abas, Z. B., & Mokhtar, S. S. M. (2021). *How Intellectual Capital Dimensions Impacts Strategic Innovation in Manufacturing Smes*.
- AlQershi, N., Mokhtar, S. S. M., & Abas, Z. B. (2020). Innovative CRM and performance of SMEs: The moderating role of relational capital. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 155.

- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Knowledge management and business model innovation*, 267-297.
- Box, S. (2009), “OECD Work on Innovation – A Stocktaking of Existing Work”, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2009/02, OECD Publishing.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*, 14(4), 356-364.
- Hejase, H. J., Hejase, A. J., Tabsh, H., & Chalak, H. C. (2016). Intellectual capital: an exploratory study from Lebanon. *Open Journal of Business and Management*, 4(04), 571.
- IMD, (2020). IMD World Competitiveness ranking 2020, Institute for Management Development. (<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2020-2021/>)
- Lo, Wang, & Chen. (2020). *The mediating role of intellectual capital in open innovation in the service industries*
- Molthar, D. M., & Indarti, N. (2021). *Do All Intellectual Capital Dimension Affects Innovation Capability?(Evidence from Indonesian Food and Beverage Industry)*.
- Najib & Nawangsari, (2021): *Effect of Intellectual Capital on Organizational Sustainability with Employee Innovative Behavior as Intervening Variables in Pt. Jaya Maritime Services*.
- OECD, (n.d). Innovation . Accessed 7th Mar, 2021 from <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6865>
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of intellectual capital*.
- Qassas, K., & Areiqat, A. (2021). Management Intellectual Capital and Its Role in Achieving Competitive Advantages at Jordanian Private Universities. *International Journal of Higher Education*, 10(2), 92-107.
- Qurashi, I. A., Khalique, M., Ramayah, T., Bontis, N., & Yaacob, M. R. (2020). Impact of intellectual capital on innovation in pharmaceutical manufacturing SMEs in

- Pakistan. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 17(1), 61-76.
- Qurashi, Khalique & others, (2020). *Impact of intellectual capital on innovation in pharmaceutical manufacturing SMEs in Pakistan*.
- Rehman, S. U., Elrehail, H., Alsaad, A., & Bhatti, A. (2021). *Intellectual capital and innovative performance: a mediation-moderation perspective*.
- Ryu, D., Baek, K. H., & Yoon, J. (2021). Open Innovation with relational capital, technological innovation capital, and international performance in SMEs. *Sustainability*, 13(6), 3418.
- Stewart, T.A. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday/Currency, New York.
- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Barrett-Kohler, San Francisco, CA.
- Xu, J., Shang, Y., Yu, W., & Liu, F. (2019). Intellectual capital, technological innovation and firm performance: evidence from China's manufacturing sector. *Sustainability*, 11(19), 5328.



الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها النهائية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

استبانة بعنوان:

واقع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة  
الخليل

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد ...

تهدف الدراسة التعرف على واقع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة  
الخليل ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من الميدان.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذه الدراسة أرجو منكم تزويدنا بأرائكم في هذا الموضوع بالإجابة على فقرات الأداة بكل  
دقة وموضوعية.

وأحيطكم علماً بأن البيانات المقدمة من قبلكم ستكون في كامل السرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سميرة عبد الحلیم الرجبي

المشرف: د. عمر جبرائيل صليبي

القسم الأول : المعلومات الشخصية والوظيفية  
الرجاء وضع إشارة (✓) أمام أحد البدائل التي تنطبق عليكم

(1) الجنس:

أ. ذكر  ب. أنثى

(2) العمر:

أ. 30 سنة فأقل  ب. من 31 سنة لغاية 39 سنة  ج. من 40 سنة لغاية 49 سنة   
د. 50 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي:

أ. ثانوية عامة فأقل  ب. دبلوم متوسط  ج. بكالوريوس   
د. ماجستير  هـ. دكتوراه

(4) عدد سنوات الخبرة:

أ. أقل من 4 سنوات  ب. من 5 سنوات لغاية 9 سنوات   
ج. 10 سنوات فأكثر

(5) المستوى الوظيفي :

أ. رئيس قسم  ب. مدير دائرة  ج. منسق  د. مسؤول

القسم الثاني : فقرات الاستبانة / الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) أمام أحد البدائل التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم.

أولاً: المتغير الأول (رأس المال الفكري)

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>رأس المال البشري (مجموع التراكمات المعرفية والمهاراتية وكفاءات الموظفين)</b>						
1	أمتلك مهارة تقنية عالية					
2	تتناسب مهاراتي مع مهامى الوظيفية					
3	يتم عقد تدريبات من خلال الشركة					
4	أرى أن التدريبات تضيف لي معرفة جديدة					
5	أقوم بتطبيق ما تعلمته خلال التدريبات					
6	توجد آليات تساعدني على تقديم اقتراحاتي بما يخص العمل					
7	توجد دائرة مختصة بتقديم الاستشارات المهنية للموظفين					
8	تحرص الشركة على الاحتفاظ بذوي المهارات					
<b>رأس المال الهيكلي (نظم المعلومات الإدارية وأنظمة التشغيل والبحث والتطوير والمخططات التنظيمية ومعارف المؤسسة)</b>						
9	تنظم المعلومات المتوفرة لدى الشركة بشكل فعال					
10	يوجد في الشركة نظام فعال لاسترجاع المعلومات					
11	أرى أن هيكلية الشركة تسهم في نقل المعرفة وتعزيزها					
12	تنفذ الشركة برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة					
13	تطور الشركة العمليات الإدارية باستمرار					
14	يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين					

					يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق المعرفة لجميع المستويات الإدارية	15
					يتم تعديل الهيكل التنظيمي بشكل مستمر	16
					تضع الإدارة ثقتها في الموظف عند القيام بعمله	17
<b>رأس المال العلائقي (قدرة الموظفين على تكوين علاقات تدعم بيئة العمل مما يؤدي لاستقرار علاقاتهم مع الزبائن، الموردين، التحالفات الاستراتيجية)</b>						
					تقوم الشركة بدراسات استطلاعية دورية لمعرفة رغبات الزبائن	18
					ألاحظ اهتمام الشركة بتحقيق رضا الزبائن	19
					تميز الشركة زبائنها الدائمين بمزايا إضافية	20
					تعمل الشركة على توفير نقاط بيع واسعة الانتشار	21
					تكرس الشركة وقتاً لاختيار ممثليها	22
					تحرص الشركة على تسديد المستحقات المالية بمواعيد محددة	23
					تحرص الشركة على معالجة مشاكل الموردين	24
					تلتزم الشركة بتحالفات مساعدة لإنجاز العمل	25
					تقوم الشركة بمسح دوري للبيئة التنافسية	26
					أرى أن الشركة تستفيد من الخبرات الناتجة من التحالفات الاستراتيجية	27

### ثانياً: المتغير الثاني (الابتكار)

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الابتكار التسويقي (الأفكار الجديدة المتعلقة بالمنتج وطريقة توزيعه وترويجه وتسعيره)</b>						

					أرى أن الشركة تسعى لاستقطاب عاملين ذوي كفاءة عالية	28
					تستمع الإدارة لاقتراحاتي بخصوص ابتكارات جديدة (طرق العمل، سلع جديدة)	29
					أسعى لاستخدام أساليب مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء	30
					توفر الشركة خيارات متعددة للعملاء	31
					تراجع الشركة مدى توافق الأسعار مع القدرة المالية للعملاء	32
					ألاحظ تحديث وسائل الترويج باستمرار	33
					تعتمد الشركة وسائل التواصل الاجتماعي للوصول للجمهور المستهدف	34
<b>الابتكار التكنولوجي (مجمل النشاطات والوظائف المعدة لتحويل فكرة منتج أو أسلوب انتاج ....</b>						
					أرى أن الشركة تعمل على تقديم منتجات جديدة باستمرار	35
					تسعى الشركة لجذب أفراد مبدعين وتحرص على استمرارهم في العمل	36
					تحرص الشركة على تقديم منتجات منافسة	37
					تعتمد الشركة على التكنولوجيا الحديثة لتقديم منتجاتها	38
					يتم تحديث أساليب الدفع وفقاً للتطور التكنولوجي	39
					يتم تطوير المنتجات في الشركة اعتماداً على دراسات السوق	40
					تخصص الشركة مبلغاً للبحث والتطوير لمنتجاتها	41
<b>الابتكار التنظيمي/الإداري (تغيير العمل الإداري الذي يؤدي لتحسين اجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي لإنتاج المنتج وتسليمه بكفاءة)</b>						
					تتميز الشركة بالمرونة لإنجاز الأعمال	42

					أرى أن منتجات الشركة مبتكرة مقارنة بالمنافسين	<b>43</b>
					ألاحظ أن شركتي تحثني على الإبداع	<b>44</b>
					تُحدث الشركة استراتيجيات الانتاج لديها	<b>45</b>
					تُشركني الشركة في وضع خططها	<b>46</b>
					تعتمد الشركة اللامركزية في العمل والإنتاج	<b>47</b>
					تهتم الشركة بوضع إجراءات لتبادل المعرفة بين العاملين	<b>48</b>

انتهت الاستبانة

نشرك لكم حسن تعاونكم

الباحثة: سمية عبد الحليم الرجبي

## ملحق رقم (2): اسئلة المقابلة

تعرف المقابلة بأنها محادثة بين عدّة أشخاص، أحدهم قائم بالمقابلة والآخر مبحوث أو أكثر من مبحوث والهدف منها هو الحصول على بيانات من المبحوثين، وهناك عدّة أنواع من المقابلات: الموجهة، والمفتوحة، والمقيدة-المفتوحة. (فايزة. 2020)

وقد تم استخدام المقابلة المفتوحة كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة، وذلك بهدف إثبات ما توصلت إليه نتائج تحليل الاستبانة، وصممت محاورها بالاعتماد على محاور الاستبانة، حيث تكونت من ثلاثة محاور سأقوم بتوضيحها لاحقاً، أما المبحوثين اللذين تم إجراء المقابلات معهم فهم 7 من 5 شركات، يعملون في مواقع إدارية عليا.

أما محاور المقابلة فكانت كالآتي:

### المحور الأول: المعلومات الشخصية للمبحوث

- الشركة
- الاسم
- المسمى الوظيفي
- المستوى التعليمي

### المحور الثاني: المتغير المستقل (رأس المال الفكري)

- كيف تصف واقع رأس المال البشري في الشركة؟
- كيف تصف واقع رأس المال العلائقي في الشركة؟
- كيف تصف رأس المال الهيكلي في الشركة؟

### المحور الثالث: المتغير التابع (الابتكار)

- كيف تصف الابتكار التسويقي في الشركة؟
- كيف تصف الابتكار التكنولوجي في الشركة؟
- كيف تصف الابتكار التنظيمي في الشركة؟

ملحق رقم (3): أسماء المحكمين

الاسم	الرقم
الدكتور شاهر العالول	1
الدكتور محمد عكة	2
الدكتور شاهر عبيد	3
الدكتور محمد بيوض	4
الدكتورة سلوى البرغوثي	5
الدكتور نضال الدراويش	6
الدكتور فضل عيده	7
الدكتور عايد الحموز	8
الدكتور محمد عمرو	9
الأستاذ الدكتور عبد المنعم الرجبي	10
الدكتور محمد سلهب	11

1- مقابلة رقم (1) الشركة: شركة النعمان الجنيدي للصناعات الغذائية والاستثمار

المحور الأول: المعلومات الشخصية للمبحوث

- الاسم (المبحوث الأول): عبد العفو عوض سلهب

- المسمى الوظيفي: المدير التنفيذي

- المستوى التعليمي: بكالوريوس

- الاسم (المبحوث الثاني): شاهيندا هاشم ابو الحلاوة

- المسمى الوظيفي: مدير الموارد البشرية

- المستوى التعليمي: بكالوريوس

المحور الثاني: المتغير المستقل (رأس المال الفكري)

- كيف تصف واقع رأس المال البشري في الشركة؟

بدأت شركتنا منذ عام 2017، بدأنا بتوظيف الأفراد باتباع مبدأ التنوع الجغرافي والعلمي، حيث لدينا موظفين من الخليل وتفوح ويطا والسمو وبيت لحم وبنين نعيم وأيضاً يوجد موظفين من رام الله، وبالنسبة للمستويات العلمية قمنا بمراعاة متطلبات كل مستوى حيث أن المدراء يجب أن يحملوا درجة علمية وخبرة، أما المستويات الأدنى فتكون الشهادة والخبرة أقل وفق الوظيفة، وقد قمنا بالتواصل مع جامعة البوليتكنك للاستعانة بهم في توظيف أشخاص ذو كفاءة مثل خريجي دبلوم الأتمتة الصناعية الذي عملوا لدينا في تشغيل الماكينات، هنالك مواقع أخرى لا تحتاج درجة علمية أو حتى معرفة ومهارات لذا وظفنا أشخاص وقمنا باعطائهم التدريبات اللازمة وتنمية مهاراتهم، وأضافت أبو الحلاوة، نحن نهتم بتطبيق المعايير وتحمل شركتنا شهادة الأيزو

2200 لذا من ضمن أنظمتنا تأهيل جميع موظفينا وتدريبهم داخلياً وخارجياً ليمتلكو المهارات المناسبة لوظائفهم لدينا، ولدينا نظام تقييم عملي وتقييم ورقي بخصوص الموظفين الذين يلتحقوا بدورات تدريبية حتى نقيم مدى استفادتهم من هذه التدريبات.

وأضاف سلهب، نقطة مهمة يجب أن أوضحها وهي أننا في بعض الحالات نتغافل عن الشهادة إذا وجدنا في الشخص الشغف والمهارات التي تؤهله لوظيفة ما بعيدة عن الشهادة التي يحملها.

#### - كيف تصف واقع رأس المال العلائقي في الشركة؟

سلهب، لا بد أن عملنا لا يكمل بدون الزبائن، حيث أن العمل كله لتلبية حاجات الزبون، نهتم برضا الزبون ونقوم بعمل استفتاء دوري من خلال توزيع استبانات على الزبائن كما أننا نقوم بعمل زيارات لهم أو الاتصال هاتفياً، حيث يتعامل الزبون مع المندوبين وأيضاً مع الشركة مباشرة من خلال وسائل التواصل المختلفة، وبالنهاية رضا الزبون هو الأهم في عملنا، وأضيف أيضاً على الزبائن أصحاب العلاقة جميعهم الذين يهمنا أن تكون علاقتنا طيبة معهم جميعاً مثل الموردين، لكننا بالتأكيد حريصين على توثيق أي أمور تتعلق بالعمل بوثائق وإيميلات رسمية للحفاظ على عملنا في سياق سليم. ولأننا نهتم برضا الزبون نحاول الاستماع له باقتراحاته ونأخذ بها بعين الاعتبار.

وتضيف أبو الحلاوة، بالنسبة للتحالفات الاستراتيجية نحن مسجلين في غرفة تجارة وصناعة الخليل ونتابع أي أنشطة من الممكن أن تفيد عملنا لكن لدينا نقص بهذا الجانب بالتحديد ونحن بحاجة لتطويره والعمل عليه أكثر.

وأضاف سلهب، بالنسبة للسوق والبيئة التنافسية نحن نقوم بعمل دراسة دورية للسوق ولمعرفة حصتنا السوقية ودراسة طرق لتحسين أدائنا، وقد استعنا بشركة من رام الله لعمل هذه الدراسات وطورنا على عملنا بناءً عليها وما زلنا مستمرين بذلك، ولدينا مسؤول تطوير في الشركة نفسها أيضاً.

#### - كيف تصف رأس المال الهيكلي في الشركة؟

أبو الحلاوة، بالنسبة لرأس المال الهيكلي فسوف أبدأ بالحديث بما يخص الأنظمة الموجودة لدينا، لدينا نظم مختصة بالمحاسبة، كما لدينا في قسم الأي تي مختصين بالبرمجة، ونعمل الآن على مشروع أتمتة أي نماذج ورقية موجودة في الشركة أي أننا في مرحلة التطوير بخصوص هذه الجزئية. عند اللزوم نعطي موظفين تدريبات للعمل على برنامج ما من خلال الاستعانة بشخص من الشركة المزودة أو إرسال الموظف لخارج الشركة.

أضاف سلهب، الموظفين لديهم صلاحيات للقيام بأعمالهم وفق التسلسل الإداري، وفي أوقات عند سؤالي عن بعض الأمور أشعر بالعصبية لأنني أمنحهم الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرار، أنا اثق بموظفيني وبالتالي هنالك مرونة في العمل لدينا لتحقيق راحة الجميع.

### المحور الثالث: المتغير التابع (الابتكار)

#### - كيف تصف الابتكار التسويقي في الشركة؟

سلهب، قبل اسبوعين كنت في الأردن مع مدير المبيعات لوضع خطة للسنة الجديدة وهذه الخطة تشمل التسعير والتشغيل والترويج، كما نعمل على إطلاق حملة كانت قد أجلت بسبب ظروف كورونا، ننتظر الوقت المناسب لاطلاقها، كما سنطلق تطبيق من ضمن هذه الحملة، ولدينا موقع الكتروني خاص بالشركة، بالنسبة للاستماع للموظفين لدينا مبدأ هو أن باب الإدارة يستقبل الجميع دون استثناء وأي كان بإمكانه الحضور والتحدث وطرح أفكاره. وتضيف أبو الحلاوة، نحرص أيضاً على أن تكون أسعارنا بمتناول الجميع ومن الممكن أنك لاحظت أن جميع البيوت بالوقت الحالي بإمكانهم شراء المياه المعدنية ويفضلون منتجنا.

#### - كيف تصف الابتكار التكنولوجي في الشركة؟

سلهب، لدينا صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي ونقوم بعمل اعلانات ممولة للوصول للزبائن والتسويق لمنتجنا، بالإضافة لأننا نحرص على تقديم منتجات بشكل جديد وسوف أعطيك



## 2- مقابلة رقم (2) الشركة: شركة زمزم للصناعات البلاستيكية

### المحور الأول: المعلومات الشخصية للمبحوث

- الاسم: شادي أسامة شريف

- المسمى الوظيفي: المدقق الداخلي

- المستوى التعليمي: بكالوريوس

### المحور الثاني: المتغير المستقل (رأس المال الفكري)

- كيف تصف واقع رأس المال البشري في الشركة؟

نحن نعتبر الشركة مكان لاكتساب الخبرة من قبل موظفينا، حيث نوظف أفراد ونطور على خبراتهم ونساعده قدر الإمكان، هنالك حالات معينة تكون مُحبة للتجربة والإطلاع وعندما يطلب منا هكذا موظف أن يقوم بعمل تجربة مثلاً على مستوى تجربة تتعلم باستخدام مواد خام نعطيه المجال ليقوم بذلك، أما الموظف الإداري في حال وجود أي فكرة تطويرية لدى الموظف نستمتع له وقبل قليل كان هنا مدير تكنولوجيا المعلومات وطرح علينا فكرة فأيدناه بأن يبدأ بتجربتها، نعتمد هنا على أن يعمل الموظف على تطوير نفسه ونحن ندعمه بذلك ونتمسك بموظفينا من خلال الحوافز والمكافآت، بالنسبة للوصف والتوصيف الوظيفي نهتم به بالتأكيد لكن ليس شرط بأن يتطابقان 100% بل يكفي 70% والباقي نحن نطوره أثناء العمل في الشركة، ومن الممكن أن ندعم الموظف بتدريبات خارج الشركة بما يفيد عملنا بالتأكيد، ومثال ذلك دورة اللغة العبرية التي أخذها موظفينا واستفادوا منها بشكل كبير.

- كيف تصف واقع رأس المال العلائقي في الشركة؟

عندما يكون هنالك مناسبة عند أي موظف نحن أول من يبادر بالحضور للحفاظ عليه ودعمه، بالنسبة لعلاقتنا مع الشركات الأخرى المنافسة نحرض على أن تكون جيدة فنحن في مدينة يغشاها الطابع الاجتماعي المترابط والشركات العائلية، ثقافتنا المجتمعية تحكم هذا الأمر تحديداً

وأراه جيداً بالمجمل، بالنسبة للزبائن يهمننا جداً رضا الزبون ويمكننا معرفة رضاه من السحوبات من شركتنا فإذا قلت هنالك مشكلة ونتابعها ونعالجها ومن الممكن أن تكون المتابعة من خلال زيارة الزبون للبحث في الأسباب للمشكلة، وإذا زادت فهذا يدل على رضا الزبون.

بالنسبة لعلاقتنا مع الموردين أحدثك الآن نيابة عن المدير العامل والمسؤولين بهذه الشركة، قد يُدعى صاحب الشركة على مناسبة لأحد الموردين خارج البلاد مثلاً في الأردن أو السعودية أو تركيا أو غيرها، يترك العمل ويسافر لحضور المناسبة، هذا يدل بالتأكيد على الحرص على الحفاظ على علاقة اجتماعية طيبة مع الجميع، كما أن علاقتنا مع الجميع جيدة من خلال المندوبين لدينا.

بالنسبة للسوق نقوم بمتابعة كل ما جديد ونزور معارض دولية للاطلاع على ما قد يفيدنا في زيادة أصناف جديدة أو تحسين الانتاج بشكل عام لدينا، في فترة كورونا مثلاً قمنا بإضافة بعض الأصناف بسبب حاجة السوق لذلك.

#### كيف تصف رأس المال الهيكلي في الشركة؟

بالنسبة للنظم كل موظف لديه ما يلزمه بالعمل، موظف الاستيراد والتصدير مثلاً لديه البرامج اللازمة لعمله وكذلك موظف المحاسبة أو أمين المستودع، وهكذا، حيث لدينا نظام مرتبط ببعض لكن صلاحيات الوصول حسب الوظيفة، أما الهيكل الإداري فهو مرن ومثال على ذلك إذا كان لدي موظف يعمل في المخازن لكن لمسنا لديه حرفة معينة في العمل يمكن أن تفيدنا في المشتريات نقوم بنقله للقسم وقد يتطور الموظف أكثر من ذلك وفقاً لمهاراته، ولدينا هيكل تنظيمي غير مكتوب لكنه واضح ومعتم على الجميع والكل يعرف مسؤولياته وصلاحياته فهناك ضبط ومرونة في العمل، نحن نثق بموظفينا فلا أحد يستطيع أن يحمل مسؤولية شركة كبيرة كهذه لوحده، الأمور الحساسة تبقى مركزية بالتأكيد أما الأمور الروتينية الأخرى فهي غير مركزية ولا تحتاج لقرار مجلس إدارة.

## المحور الثالث: المتغير التابع (الابتكار)

### - كيف تصف الابتكار التسويقي في الشركة؟

احتجنا مؤخراً لطواقم فنية ذو كفاءة لمساعدتنا في تطوير العمل، في السابق كنا نعتمد بيع الجملة لكن في الوقت الحالي توسعنا للعمل في التجزئة أيضاً، وذلك بعد الاستعانة بموظفينا والاستماع للجميع بما يخص هذا الأمر، أيضاً نحن يهمننا أن نلبي احتياجات الزبائن المختلفة من حيث الأصناف والأسعار ونبحث ونحرص على ذلك، ويوجد قوائم واضحة بذلك وكتالوجات لكل الأصناف، نعمل أيضاً على عمل براند واضحة لنا وقد ترين هذا في الشوارع من خلال سياراتنا وملابس موظفينا التي تحمل طابع الشركة بشكل واضح ولافت، كما أننا نستخدم وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك ونعمل على تطوير هذه الجزئية بالوقت الحالي من خلال طرح كتالوجات الكترونية مع المندوبين وعلى وسائل التواصل ونعتبرها قفزة بالنسبة لنا.

### - كيف تصف الابتكار التكنولوجي في الشركة؟

نقدم منتجات جديدة، ونطور أساليب الانتاج لدينا وقد يكون ذلك من قبل موظفينا، حيث أن لدينا موظفين ابتكروا آلة تسهل العمل وتختصر علينا 3 آلات مثلاً وهذا الأمر كان مبادرة منهم سهلت العمل واختصرت علينا وقت ومال، بالنسبة لطرق الدفع الحديثة لم تطور هذه الجزئية لكن إذا كان الأمر مفيد ويوفر علينا وقت ويحل مشاكل موجودة فمن الممكن تطبيق الأمر مستقبلاً، بالنسبة للبحث والتطوير نحن لا نخصص مبلغ معين لأننا في حلقة غير منتهية من البحث والتطوير وأي فكرة من أي شخص بالشركة أي كان نأخذ بها ونقيمها، ونستشير موظفينا كل حسب اختصاصه.

### - كيف تصف الابتكار التنظيمي في الشركة؟

لدينا مرونة في إنجاز الأعمال ويمكن للموظف أن يأخذ قرارات ضمن صلاحياته، وعند وضع الخطط نستدعي موظفين من الأقسام لنستمع لأرائهم فهم من يعملون بالأمر عن كثب وقد يمتلكون أفكاراً لم تخطر على بال الإداريين، بالنهاية هذه الشركة عائلية ونحن جميعاً هنا لمساعدة بعضنا سواءً بنقل الخبرات أو المهارات، وهناك تسلسل إداري واضح للجميع.

### 3- مقابلة رقم (3) الشركة: شركة أعالي البحار للتجارة الدولية

#### المحور الأول: المعلومات الشخصية للمبحوث

- الاسم: نافذ رضوان أبو سنيينة

- المسمى الوظيفي: مدير ومالك الشركة

- المستوى التعليمي: اعدادي

#### المحور الثاني: المتغير المستقل (رأس المال الفكري)

- كيف تصف واقع رأس المال البشري في الشركة؟

من الضروري وجود خبرة لدى من نوظفهم، بعض الخبرات قد يكتسبها الأفراد أثناء العمل لكن هنالك أموراً أخرى من الضروري أن يكون الموظف قد اكتسبها قبل التحاقه بالعمل، الأمر يتعلق بطبيعة الوظيفة، بالنسبة للتدريب لم يحصل أن احتجنا تدريب خارج الشركة لكن بالتأكيد الموظفين يدربو بعضهم عند اللزوم، وبشكل عام أرى أن العمل لدينا لا يلزمه أي إضافة.

- كيف تصف واقع رأس المال العلائقي في الشركة؟

هذه الشركة عائلية بامتياز وقد بدأت بها لوحدي قبل سنوات وبعد ذلك بدأ الأمر بالتوسع ليعمل معي اخوتي وأبنائهم، بالتالي نحن كتلة اجتماعية مترابطة، نحرص على نمتلك سمعة جيدة في السوق ونستمع لجميع موظفينا وحتى غير موظفينا ممكن أن يقترحو أموراً تفيد الشركة، نقوم بقياس رضا الزبائن من خلال مبيعاتنا؛ حيث لدينا تقارير مبيعات شهرية وعند ملاحظة أي اختلاف نبحث بالأمر لنعرف الأسباب في اختلاف المبيعات وقد يكون هناك ضرورة مثلاً لتنزيل المبيعات أو أن السبب وجود منافسين شرسين، ندرس الأمر سويماً كإدارة لاتخاذ قرار مناسب، أرى أن الأفضل في عملنا بناء علاقات اجتماعية جيدة مع الجميع وهي جداً مهمة وتقرب الزبائن مننا أكثر، كما أن علاقتنا مع الشركات المنافسة طيبة ونبتعد عن أي منافسة كيدية، لم يسبق أن حصل تحالفات في مجال عملنا لذا نحن لسنا عضواً بأي منها.

- كيف تصف رأس المال الهيكلي في الشركة؟

لدينا نظم معلومات وقواعد بيانات لاستخدام الموظفين كل حسب عمله، لكن لا يوجد لدينا هيكل تنظيمي واضح، وببساطة العمل لدينا لامركزي لأننا شركة عائلية وأغلب الموظفين هنا هم من

العائلة والمقربين وبالتالي لديهم صلاحيات وثقة للتصرف في العمل والجميع أبنائنا في نهاية الأمر.

### المحور الثالث: المتغير التابع (الابتكار)

#### - كيف تصف الابتكار التسويقي في الشركة؟

التسويق لدينا من خلال المندوبين غالباً اللذين هم بالأساس أبناء العائلة والشركة، بدأت شركتي قبل 37 عاماً وكنت اعتمد على نفسي في البداية وعلى كل ما هو ورقي، لكن منذ عشر سنوات بدأ التطوير والتنسيق الالكتروني للعمل ليكون أكثر دقة، أوّمن أن العالم اختلف وتطور ولذا أرى أن للدعاية أهمية، ولطريقة العرض أهمية، أما وسائل التواصل الاجتماعية فهي وسيلة جديدة جداً لدينا أدخلناها مؤخراً ولم نبدأ العمل بها بشكل جدي حتى الآن، بالنسبة للقدرة الشرائية لدينا مبدأ أن نكون في كل بيت وأن نبيع الجميع، فأني كان من أعلى مستوى لأدنى مستوى إذا توجه للشراء من شركتنا سيجد ما يطلبه بسعر يناسبه.

#### - كيف تصف الابتكار التكنولوجي في الشركة؟

نحرص على وجود تطوير وتنوع في منتجاتنا وأن تكون مميزة، حيث أنني أسافر كثيراً للمعارض ولمتابعة ما يُقدم في الخارج، وبطبيعة الحال نحن شركة استيراد لذا من الضروري أن نساfer ونبحث عن ما في الخارج لنستورد ما يتناسب مع الزبائن والحياة هنا، أما أساليب الدفع لدينا فهي تقليدية تماماً (كاش وشيكات) ولا نحبذ اعتماد التكنولوجيا الحديثة في هذه الجزئية.

#### - كيف تصف الابتكار التنظيمي في الشركة؟

شركتنا مميزة عن غيرها بالتأكيد فنحن نقدم ما لا يقدمه غيرنا والحمد لله لنا سمعتنا بهذا الأمر ومعروفين في السوق، سأكون صريحاً بالنسبة للخطط، نحن لا نضع خططاً واضحة لكن لنا أهداف بالتأكيد ونعممها ليعمل الجميع على تحقيقها.

#### 4- مقابلة رقم (4) الشركة: شركة رويال الصناعية التجارية

##### المحور الأول: المعلومات الشخصية للمبحوث

- الاسم (المبحوث الأول): عماد عبد المهدي الرجوب

- المسمى الوظيفي: مدير مصنع شركة رويال

- المستوى التعليمي: بكالوريوس

- الاسم (المبحوث الثاني): غسان ناصر غيث

- المسمى الوظيفي: مدير الموارد البشرية

- المستوى التعليمي: بكالوريوس

##### المحور الثاني: المتغير المستقل (رأس المال الفكري)

- كيف تصف واقع رأس المال البشري في الشركة؟

رجوب، من الممكن أن نوظف شخص لا يمتلك الخبرة وندرجه في داخل الشركة أو حتى في خارجها وفقاً لما يحتاج، حيث لدينا دائرة تدريب تابعة لدائرة الموارد البشرية تهتم وتتابع كل موظف وفق ما يلزمه، نهتم بالمهارات والشخصية لدى الموظف نفسة وفي بعض الوظائف الشهادة أو التخصص الجامعي مهم جداً، لكن في وظائف أخرى قد نحتاج فنيين لا يمتلكون شهادة لكن لديهم مهارة وخبرة.

- كيف تصف واقع رأس المال العلائقي في الشركة؟

رجوب، تم تطوير شبكة علاقات واضحة جداً كإدارة ومالكين وموظفين، فيتم حضور المعارض جميعها من قبل المعنيين، كما نحرض على علاقة جيدة مع الموردين والزبائن، لدينا شبكة واسعة مع جميع الأطراف ذو العلاقة مثل الوزارات ومؤسسات المجتمع المحلي والأقسام

الخدمائية في الضفة كالمستشفيات والجامعات وهذا ما نفعله في التشبيك مع المؤسسات وهذا أعطى الشركة شهرة على جميع المستويات، نهتم برضا الزبائن ولكن القياس لرضا الزبون بحد ذاتها مشكلة فعندما يكون الزبون راضي قد يخفي حقيقة المعلومات أو لا يعبىء الاستبانات من قبلنا، نقيم رضا الزبون من خلال استهلاكه لمنتجاتنا وسمعنا في السوق، يضيف غيث، نعمل حالياً على تطوير طريقة لقياس رضا الزبائن من خلال الاتصال على الزبون وعمل مقابلة سريعة.

يضيف غيث، نحرص على علاقة جيدة مع المنافسين وأتواصل معهم لتطوير علاقاتنا مع الجميع فهذا يفيد عملنا، وعلاقتنا مع المنافسين ليست حرب بل هي علاقة ودية وتعتمد على المنافسة النزيهة والمحترمة.

#### - كيف تصف رأس المال الهيكلي في الشركة؟

رجوب، شركة رويال شركة عائلية بنت نظام هيكلي مؤسستي أكثر من كونه عائلي على الرغم من أنها عائلية لتتجنب أمور كثيرة في المستقبل، فالشركة ملكاً لعائلة زغير لكن المسؤولين والمدراء فيها متنوعين ومن عائلات أخرى، وتم رسم تسلسل إداري للعمليات في الشركة وهناك هيكل تنظيمي واضح ومعمم في الشركة، يضيف غيث، لدينا قسم تكنولوجيا يهتم بالبيانات لدينا حيث لدينا كم هائل من البيانات يتم معالجتها لنستفيد منها في العمل، كما لدينا برامج تسمح لكل موظف الوصول إلى ما يلزمه من معلومات، ونعمل على تطوير النظام بشكل موسع أكبر، كما لدينا نظام حفظ معلومات للحفاظ على أي معلومات في حال انقطاع الكهرباء مثلاً، قبل عاملين احضرنا برنامج محاسبي من الأردن ودرينا موظفينا على استخدامه من خلال مدرائهم.

#### المحور الثالث: المتغير التابع (الابتكار)

#### - كيف تصف الابتكار التسويقي في الشركة؟

غيث، نستمع للموظفين وغير الموظفين بخصوص الاقتراحات وندرسها إذا كانت قيمة، وقد يتم تطوير منتج أو صنف ما من خلال أفكار مطروحة بطريقة الصدفة، كما يتم وضع خطة

تسويقية بالاعتماد على دراسة السوق ومعرفة الجودة والسعر هل هي مناسبة للسوق أم لا، كما نراعي القدرة الشرائية ولدينا مسؤول تسويق، ويضيف رجوب، نهتم بمراعاة السوق بشكل أساسي وأن يكون لدينا قوائم بالأسعار وتنوع بها للوصول للجميع، لدينا أيضاً موقع الكتروني خاص بالشركة ونستخدم مؤخراً وسائل التواصل الاجتماعي حيث نعمل بدراسات من قبل مختص بالوقت الحالي لوضع خطة تتعلق بهذا الجانب.

#### - كيف تصف الابتكار التكنولوجي في الشركة؟

رجوب، نبحث دوماً عن تقديم منتجات وأصناف جديدة، يمكن أن يكون ذلك من خلال زيارتنا الدورية للمعارض للإطلاع على الأفكار الجديدة، لا يوجد يوم إلا نتطور به ونتابع احتياجات السوق بشكل دوري حيث لدينا الآن نحو 15 ألف صنف وهذا يدل على متابعة احتياجات السوق وتطوير الأصناف، ونسعى لنكون سباقيين دوماً. يضيف غيث، نحرص على استقطاب أفراد مبدعين لكن طبيعة عملنا لا تعتمد على الموظف الواحد بل على التكامل في العمل، بالنسبة لتطوير أساليب الدفع الالكترونية نحرص على تطوير العمل في جميع الجوانب واليوم مثلاً كان لدينا موظفي جوال لتوقيع اتفاقية تخص تطبيق جوال باي.

#### - كيف تصف الابتكار التنظيمي في الشركة؟

رجوب، الإدارة لدينا فيها مرونة، هنالك علاقات وتواصل دائم مع المسؤولين والمدراء، ونعتمد اللامركزية في هذا الجانب، ولدينا تداخل وتشابك ما بين الأقسام نفسها، يضيف غيث، نسعى دوماً لأن نكون مبتكرين بما يخص منتجاتنا وأن نكون بالصدارة كما نحن بوضعنا الحالي بالوقت الراهن، نشرك موظفينا في الكثير من الأمور ونستمع لهم وقد تكون لاقتراحاتهم دور في خططنا كما يهمنا أن يتم تبادل الخبرات فيما بين الموظفين أنفسهم ليفيدو بعضهم ويفيدو العمل لدينا.

## 5- مقابلة رقم (5) الشركة: شركة الحرباوي للاستثمار والتجارة الدولية - هيتكو

### المحور الأول: المعلومات الشخصية للمبحوث

- الاسم: عيسى محمد الشريف
- المسمى الوظيفي: مدير الموارد البشرية
- المستوى التعليمي: بكالوريوس

### المحور الثاني: المتغير المستقل (رأس المال الفكري)

#### - كيف تصف واقع رأس المال البشري في الشركة؟

أرى أن رأس المال البشري عنصراً أساسياً في الشركة، حيث إذا لم يتواجد لدينا في الشركة موظفين ذو كفاءات معينة ومدربين على وظائف ومهن ليقوموا بها فسيتوقف العمل لدينا، في بعض الأقسام من الضروري أن يكون الموظف ذو خبرة ولو كانت بالأساسيات فقط ونحن نطور على خبرته ومهاراته، وفي أقسام أخرى ممكن أن نوظف أشخاص خبرتهم صفر وندريبهم بشكل كامل من خلال زملائهم الأقدم منهم والذين نعتبرهم دائرة التدريب في شركتنا، نحن نخصص لكل قسم شخص أو اثنين مسؤولين عن تدريب الآخرين، حيث لدينا موظفين يعملون منذ أعوام قديمة يقدمون خبراتهم وأيضاً تقاريرهم بخصوص الموظفين الجدد وتطورهم في العمل، أضيف على ذلك بأن موظفينا ذو كفاءات وتحديداً المهندسين فنادرًا ما نحتاج فنيين من الخارج لتشغيل آلة مثلاً، مهندسينا يمكنهم فعل ذلك بكفاءة ومهارة عالية، عند التوظيف تهتمنا الخبرة والشخصية للشخص أكثر من الشهادة التي يحملها،

#### - كيف تصف واقع رأس المال العلائقي في الشركة؟

لا بد أن العلاقة مع الزبائن والموردين مهمة جداً وهي مشتركة، حيث نعتبرهم شركاء معنا لأي منتج نقوم بإدخاله للسوق فهو يعتمد على الطرفين وعلى وجود علاقة بيننا وبينهم وتحديدًا الزبائن الذين ينجحون عملنا لذا نحصر على تحقيق رضاهم ومتابعة شكاويهم في حال قدمت

شكوى من قبلهم، كما نحرص على علاقتنا مع الموردين فنحن نقوم بتجربة المواد الخام ونفحص مدى حاجتنا وفائدة هذه المواد لنا، وأؤكد على العلاقة المشتركة مع جميع الأطراف فهذا كله يصب في مصلحة العمل، أيضاً علاقتنا جيدة مع منافسينا فلا يمكن مثلاً أن نستقطب موظف ذو كفاءة عالية جداً من شركة منافسة لأن ذلك قد يسبب حدوث مشاحنات مع هذه الشركات وبالتالي علاقتنا معهم تصبح سيئة، بالنسبة للزبائن نحن نقوم بعمل زيارات اجتماعية لهم في مناسباتهم حفاظاً على العلاقات معهم وأيضاً يهمننا أن يكون مندوب المبيعات على علاقة جيدة معهم، تحديداً في الخليل بسبب طبيعة الحياة التي يسودها الترابط الاجتماعي، فقد عملت في رام الله لعامين ولم أرى هذا النوع من الترابط الاجتماعي في الشركات.

#### - كيف تصف رأس المال الهيكلي في الشركة؟

نظم المعلومات لدينا أساسية وكل العمل تقريباً يعتمد عليها، أي منتج أو مادة خام لدينا له داتا شبيطة خاصة به وهذه البيانات متاحة للموظف الذي سيعمل بها، فكل شخص حسب مهامه يمكنه الوصول للبرامج، المحاسب لبرامج المحاسبة وهكذا، لدينا هيكل تنظيمي لكن غير مكتوب ومعهم، فهو بديهي بين الموظفين والإداريين ولا نعمل على تطويره باستمرار، فالجميع يعرف من المسؤول عنه وهو مسؤول عن من وما هي صلاحياته، والسبب بذلك بأن لدينا لامركزية في العمل.

#### المحور الثالث: المتغير التابع (الابتكار)

#### - كيف تصف الابتكار التسويقي في الشركة؟

ندرس السوق من خلال المندوبين، نعمل اجتماعات دورية معهم لنستمع لهم ونرى ما يحتاجه السوق ونقيس نسبة الرضا من خلالهم وهذه الاجتماعات دورية، نوفر قوائم بأسعار منتجاتنا معممة على الزبائن، نعمل على تغطية جميع الطبقات في السوق حيث يمكن أن يجد الزبون لدينا ما هو غالي أو ما هو بسعر أقل، نضع خطة تسويقية في الاجتماعات كل فترة وفق ملاحظات الموظفين والإدارة ووفق احتياجات السوق أيضاً، كما نطلع على الأفكار من خارج

البلد بسبب الانفتاح العالمي ونطبق ما يناسب المجتمع لدينا، نستخدم أيضاً وسائل التواصل الاجتماعي والراديو للتسويق ومن خلال الاعلانات في الشوارع ومن خلال موظفين، كما لدينا موقع خاص بشركتنا.

#### - كيف تصف الابتكار التكنولوجي في الشركة؟

نستمع للجميع سواءاً زبائن أو موظفين في أي مستوى ونبحث بالأفكار لنرى إن كانت مجدية أم لا لنطبقها أو لا نطبقها، لكننا نهتم بشكل أكبر بأفكار الموظفين ذوي الخبرة الكبيرة فهم الأساس في تطوير المنتجات لدينا، يمكن أن نقوم بتطوير نفس المنتج أو ندخل صنف جديد على السوق، كما نعتمد على التكنولوجيا لعرض المنتج مثل مجسم صغير وبيبين ما هو المنتج بشكل مفصل أو من خلال الرسوم التوضيحية، بالنسبة لأساليب الدفع الحديثة لا نتبع أساليب كهذه لأن زبائننا لا يتعاملو بها، نخصص مبلغ للتطوير عند لزوم الأمر ونسعى للحصول على شهادات الأيزو.

#### - كيف تصف الابتكار التنظيمي في الشركة؟

نحاول دوماً أن نكون بالصدارة وأن نقدم الأفضل بالنسبة لمنافسينا، نهتم بموظفينا بالنسبة لأدائهم ونلاحظ إذا كانت نفسيته جيدة لأن ذلك يؤثر على عمله بشكل أو بآخر، عند وضع الخطط نستدعي من يمكن أن يفيدونا من الموظفين في ذلك وهم ذوي الخبرة والكفاءة العالية غالباً.

ملحق رقم (5): أسماء الشركات عينة الدراسة

الرقم	اسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المجموعة	المقابلة
1	شركة رويال الصناعية التجارية	30	27	عماد عبد المهدي الرجوب - مدير مصنع شركة رويال غسان ناصر غيث - مدير الموارد البشرية
2	شركة الحرباوي للاستثمار والتجارة الدولية - هيتكو	30	26	عيسى محمد نعيم الشريف - مدير الموارد البشرية
3	شركة الجبريني لمنتجات الألبان والمواد الغذائية	20	20	
4	شركة القصراوي التجارية الصناعية	15	12	
5	شركة أبو سرية التجارية	15	15	
6	شركة أعالي البحار التجارية الدولية	20	20	مقابلة مع نافذ أبو سنينة - المدير العام
7	شركة نيروخ لصناعة القبانات والموزاين والأثاث المعدني	22	20	
8	شركة النعمان الجنيدي للصناعات الغذائية والاستثمار	20	20	شاهيندا هاشم أبو الحلاوة - مديرة الموارد البشرية عبد العفو عوض سلهب - المدير التنفيذي
9	شركة زمزم للصناعات البلاستيكية	20	20	شادي أسامة شريف - المدقق ومساعد المدير العام
10	شركة المشروبات الوطنية	10	10	
		202	190	

## فهرس الجداول

- جدول (1.2): الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري ..... 25
- جدول (1.3): خصائص أفراد العينة الديموغرافية ..... 46
- جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال. .... 48
- جدول (3.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس. .... 50
- جدول (4.3): معاملات الثبات لاستبانة رأس المال الفكري ..... 50
- جدول (5.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال. .... 52
- جدول (6.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس. .... 53
- جدول (7.3): معاملات الثبات لاستبانة الابتكار ..... 54
- جدول (8.3): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على واقع رأس المال الفكري، ومستوى الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل ..... 55
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع رأس المال الفكري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً ..... 59
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع رأس المال البشري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. .... 60
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع رأس المال الهيكلي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. .... 61
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع رأس المال العلائقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. .... 62

- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً ..... 64
- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 65
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 66
- جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الابتكار التنظيمي/ الإداري في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 67
- جدول (9.4): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا..... 69
- جدول (10.4): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ..... 70
- جدول (11.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الابتكار في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا..... 71
- جدول (12.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الابتكار التسويقي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا ..... 72
- جدول (13.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا ..... 74
- جدول (14.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الابتكار التكنولوجي في القطاع الخاص في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا ..... 76
- جدول (15.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار دخول أبعاد راس المال الفكري في معادلة التنبؤ بتحقيق الابتكار ..... 77

- جدول (16.4) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس. (ن = 192)..... 79
- جدول (17.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر (ن=192) ..... 80
- جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر. (ن = 192) ..... 81
- جدول (19.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر ..... 82
- جدول (20.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي (ن=192) ..... 83
- جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي. (ن = 192) ..... 84
- جدول (22.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي ..... 85
- جدول (23.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة (ن=192) .... 86
- جدول (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة. (ن = 192) ..... 87

- جدول (25.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي (ن=192) ..... 88
- جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي. (ن = 192) ..... 89
- جدول (27.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي ..... 90
- جدول (28.4) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا تبعاً لمتغير الجنس. (ن = 192) ..... 92
- جدول (29.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا العمر (ن=192) ..... 93
- جدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر. (ن = 192) ..... 94
- جدول (31.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير العمر ..... 95
- جدول (32.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي (ن=192) ..... 96
- جدول (33.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي. (ن = 192) ..... 97
- جدول (34.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المؤهل العلمي .... 98

جدول (35.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة (ن=192)..... 99

جدول (36.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير سنوات الخبرة. (ن = 192)..... 100

جدول (37.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المستوى الوظيفي (ن=192)..... 101

جدول (38.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المسمى الوظيفي. (ن = 192)..... 102

جدول (39.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الابتكار من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا لمتغير المسمى الوظيفي..... 103

## فهرس الملاحق

- 135 .....الاستبانة بصورتها النهائية.....: ملحق رقم (1)
- 141 .....أسئلة المقابلة.....: ملحق رقم (2)
- 143 .....أسماء المحكمين.....: ملحق رقم (3)
- 144 .....المقابلات.....: ملحق رقم (4)
- 159 .....أسماء الشركات عينة الدراسة.....: ملحق رقم (5)

## فهرس المحتويات

الإهداء .....	ج
إقرار ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.	ب
الشكر والتقدير .....	ب
ملخص الدراسة باللغة العربية .....	ت
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .....	ج

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

1.1 المقدمة.....	1
2.1 مشكلة الدراسة .....	2
3.1 مبررات الدراسة .....	3
4.1 أهمية الدراسة .....	4
5.1 أهداف الدراسة .....	4
6.1 أسئلة الدراسة .....	5
7.1 فرضيات الدراسة .....	6
8.1 حدود الدراسة .....	7
9.1 محددات الدراسة .....	8
10.1 نموذج الدراسة .....	8
11.1 مصطلحات الدراسة الإجرائية .....	10
12.1 هيكلية الدراسة .....	11

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

1.2 المقدمة.....	12
2.2 رأس المال الفكري .....	13
1.2.2 مفهوم رأس المال الفكري: .....	13
2.2.2 أهمية رأس المال الفكري: .....	15
3.2.2 أبعاد رأس المال الفكري: .....	17
1.3.2.2 رأس المال البشري: .....	19

19	..... مفهوم رأس المال البشري: 1.1.3.2.2
20	..... مكونات رأس المال البشري 2.1.3.2.2
21	..... رأس المال الهيكلي: 2.3.2.2
21	..... مفهوم رأس المال الهيكلي: 1.2.3.2.2
22	..... مكونات رأس المال الهيكلي: 2.2.3.2.2
23	..... رأس المال العلائقي: 3.3.2.2
23	..... مفهوم رأس المال العلائقي: 1.3.3.2.2
24	..... مكونات رأس المال العلائقي: 2.3.3.2.2
25	..... الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري 4.2.2
26	..... الابتكار 3.2
26	..... مفهوم الابتكار: 1.3.2
28	..... أهمية الابتكار: 1.1.3.2
29	..... أبعاد الابتكار 2.1.3.2
30	..... الابتكار التسويقي: 1.2.1.3.2
31	..... الابتكار التكنولوجي: 2.2.1.3.2
32	..... الابتكار التنظيمي: 3.2.1.3.2
34	..... الدراسات السابقة 4.2
34	..... الدراسات العربية: 1.4.2
38	..... الدراسات الأجنبية: 2.4.2
44	..... نقد الدراسات السابقة: 3.4.2

## 45..... الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

45	..... منهج الدراسة 1.3
46	..... مجتمع الدراسة 2.3
46	..... عينة الدراسة 3.3
47	..... أدوات الدراسة 4.3
47	..... استبانة رأس المال الفكري 1.4.3
48	..... صدق الأداة: 2.4.3
48	..... صدق المحكمين (صدق المحتوى): 1.2.4.3
48	..... صدق الاتساق الداخلي: 2.2.4.3

50	3.2.4.3. ثبات استبانة رأس المال الفكري:
51	3.4.3. استبانة الابتكار
52	1.3.4.3. صدق الأداة:
52	1.1.3.4.3. صدق المحكمين (صدق المحتوى):
52	2.1.3.4.3. صدق الاتساق الداخلي:
54	3.1.3.4.3. ثبات استبانة الابتكار:
55	4.4.3. تصحيح المقياس:
55	5.3. متغيرات الدراسة
56	6.3. إجراءات الدراسة
56	7.3. الأساليب الإحصائية

## 58..... الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة.

58	نتائج الدراسة
105	نتائج المقابلات

## 108..... الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

108	1.5 مناقشة النتائج
122	2.5 الاستنتاجات
123	3.5 التوصيات

124	قائمة المصادر والمراجع
124	المراجع العربية
132	المراجع الأجنبية
135	الملاحق
160	فهرس الجداول
165	فهرس الملاحق
166	فهرس المحتويات