

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في
جنوب الضفة الغربية

أسيل عيسى أحمد أبو هاشم

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م

رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في
جنوب بالضفة الغربية

إعداد:

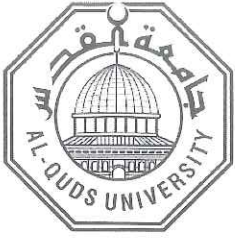
أسيل عيسى أحمد أبو هاشم

بكالوريوس نظم معلومات إدارية - جامعة بوليتكنك فلسطين - فلسطين

إشراف: الدكتور سعدي الكرني

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

1440هـ / 2019م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في
جنوب الضفة الغربية

اسم الطالب: أسيل عيسى أحمد أبو هاشم.

الرقم الجامعي: 21710058

إشراف: د. سعي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 21 / 07 / 2019 من أعضاء لجنة المناقشة
المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:	رئيس لجنة المناقشة: د. سعي الكرنز
التوقيع:	ممتحناً داخلياً: د. عزمي الأطرش
التوقيع:	ممتحناً خارجياً: أ.د. محمود أبو سمرة

القدس - فلسطين
1440 هـ / 2019 م

الإهداء

إلى الأبوين الكريمين اللذين تلقيت عنهما دروسي الأولى، فكنا خير مربٍ ومعلم، إليهما أهدي بعض ثمار
غرسهما . .

إلى الرجل الأصيل، الذي آزرني ووقف إلى جانبي خلال مشوار عملي، زوجي الغالي "رائد" . .

وإلى أبنائي الأعزاء . . . فلذات كبدي . . . من تحملوا بعدي وانشغالي عنهم . .

والى عائلتي الثانية التي دعمتني بكل قوة للوصول لخط النهاية . .

ولا أنسى تلك الشموع التي تحرق نفسها لتضيء لغيرها . . زملائي الأفاضل .

إلى من كان له الفضل في اتمام وانجاز هذه الرسالة الدكتور سعدي الكرنز

إلى من يعجز القلم أن يعبر لهم ولا تكفي الدفاتر لتشكرهم

إلى كل من قدم يد العون والمساعدة في اكمال هذه الرسالة . .

إلى من يبنون النفوس وينشئون العقول . . أساتذتي الافاضل في جامعة القدس ومعهد التنمية المستدامة

على ما بذلوه من جهود في ايصالنا لبر الامان . .

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع . .

أسيل عيسى أحمد أبوهاشم

إقرار

أقر أنا معد الرسالة، بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: أسيل عيسى أحمد هاشم

أسيل عيسى أحمد أبو هاشم

التاريخ: 2019/07/21.

الشكر والتقدير

بداية وقبل كل شيء أشكر الله العلي القدير على توفيقه ورعايته الدائمة لي في كل زمان ومكان، كما أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساندني وقدم لي الدعم لإتمام هذا العمل المتواضع ليخرج الى حيز الوجود بصورته الحالية، وخص بالذكر مشرفي على هذه الرسالة الاستاذ الدكتور المبدع سعدي الكرنز، وأشكره على حُسن معاملته لي، وعلى ما قدمه من نصح وإرشاد، كما وأشكر أعضاء لجنة مناقشة الرسالة أ.د. محمود أبو سمرة و د. عزمي الأطرش، وأساتذتي وكافة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة القدس.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة تحكيم الاستبانة لما بذلوه من جهد في صياغة وتعديل أداة الدراسة لتحقيق الغرض منها بالشكل السليم.

وأخص بالشكر والتقدير زملائي وزميلاتي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، وذلك تقديراً لتعاونهم في تعبئة فقرات الاستبانة.

وأخيراً أشكر كل من قدم وساهم في انجاز هذا العمل من الأهل والأصدقاء.

لحم كل الشكر والتقدير

تعريفات الدراسة

راس المال الفكري: هو مجموعة من الأفكار والاختراعات والتكنولوجيا والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات، والعمليات والإبداع والتطبيقات في المنظمة، وهو كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح. (شتاتحة، 2019).

راس المال البشري: يتكون راس المال البشري من كل المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفون في أذهانهم والكفاءات والقدرات فهي مرتبطة بالأفراد داخل عقولهم ولا تملكها المديرية. (شتاتحة، 2019).

راس المال الهيكلي: هو قدرات الهيكل التنظيمي في مديرية التربية والتعليم على تعزيز المبادرة والابتكار بالأخذ بعين الاعتبار المعارف والمفاهيم والوسائل المتبناة والتي تلبي متطلبات اصحاب العلاقة والاسهام في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال نظم المعلومات والحقوق المحفوظة في النشر والتأليف وغيرها التي تحدد من خلالها هوية المديرية. (شتاتحة، 2019).

راس مال العلاقات: يضم مجموعة المعلومات حول اصحاب العلاقة من خلال الاهتمام بمقترحاتهم ومعالجة الشكاوى المقدمة منهم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم بالسرعة الممكنة. (شتاتحة، 2019).

الابداع التنظيمي: وهو عبارة عن تلك الافكار والسلوكيات الجديدة التي تتبناها المنظمة والتي من خلالها يتم التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما او فكرة جديدة بالاعتماد على تحويل المعرفة الى منتجات وخدمات مقدمة بالاستعانة بالتكنولوجيا المتطورة والممارسات الادارية جديدة. (خصاونة، 2011).

مديرية التربية والتعليم: عمل وتعريف المديرية موحّد بين جميع المديرية داخل الوطن فهي مؤسسة حكومية غير ربحية تتولى الإدارة والإشراف على العملية التعليمية والتربوية في المنطقة التي تغطيها كما تهتم بتطوير وتحسين العملية التعليمية في المدارس والعملية الإدارية في داخل وخارج المديرية (دراويش، 2006).

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية والمتمثلة في مديريات (بيت لحم، شمال الخليل، جنوب الخليل، الخليل، ومديرية يطا)، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، طورت الباحثة استبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات تقيس مدى العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وعناصر الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في هذه المديريات وممن هم في مستوى وظيفي رئيس قسم أو موظف إداري وميداني، و تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي يبلغ عدده (556) موظفاً وموظفة، وبعد جمع بيانات الدراسة تم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات اتجاه إيجابي بين رأس المال الفكري وبين درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، حيث يمكن القول إن رأس المال الفكري يؤثر بنسبة (27.9%) في الإبداع التنظيمي في هذه المديريات.

كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى أبعاد رأس المال الفكري كانت بنسب متوسطة إلى مرتفعة في هذه المديريات، حيث بلغ مستوى رأس المال البشري متوسطاً بلغت نسبته (66.0%) ورأس المال الهيكلي متوسطاً بلغت نسبته (66.2%) فيما كان مستوى رأس مال العلاقات هو الأعلى حيث بلغت نسبته (75.6%).

إن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة، هو تعديل الأنظمة الداخلية في المديريات بما يسهم في نشر ثقافة الإبداع، وضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بكافة أبعاده كونه معبراً عن كل القيم غير الملموسة، وتفعيل دوره في المديريات لتعزيز الإبداع التنظيمي فيها.

كما أوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز مساهمة الهيكل التنظيمي في نقل وتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين في مديريات التربية والتعليم وتحقيق التوزيع العادل للسلطات والصلاحيات والمسؤوليات.

Intellectual capital and its relationship to organizational creativity in the directorates of education in the southern West Bank

Prepared By: Aseel Issa Ahmad Abu-Hashem.

Supervisor: Dr. Sa'di Al-Kronz

Abstract

The study aimed to identify intellectual capital and its relationship to organizational creativity in education directorates in the southern West Bank. Examples include directorates (Bethlehem, North Hebron, South Hebron, Hebron, and Yatta District). And to answer the study's questions and validate its hypotheses, The researcher developed a questionnaire as a main tool for collecting information that measures the extent of the relationship between components of intellectual capital and elements of organizational creativity in education directorates in the south of the West Bank. The study community shall be among the workers in these directorates and those who are at a job level as a department head or administrative and field employee. The researcher selected a random sample from the study population of (556) employees, and after collecting the study data, it was analysed using SPSS.

The study reached a set of results, the most important of which were: a positive relationship between intellectual capital and the degree of organizational creativity in education directorates in the southern West Bank, where it can be said that intellectual capital affects (27.9%) in organizational creativity in these directorates.

The study also found that the level of dimensions of intellectual capital was medium to high in these districts, where the level of human capital averaged (66.0%) and structural capital averaged (66.2%) while the level of capital of relationships was the highest as it reached (75.6%).

The most important recommendations of the study, is to modify the internal systems in the districts so as to contribute in spreading the culture of innovation, and the need for attention to the intellectual capital in all its dimensions as expressing all the values of intangible and activating its role in the district to enhance organizational creativity in them.

The study also recommended the need to enhance the contribution of the organizational structure to the transfer and exchange of information and experiences among workers in education directorates and achieve a fair distribution of powers, powers and responsibilities.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

في السنوات الأخيرة أصبحت منظمات الأعمال تسعى لإحداث تغيير وتطوير في عملياتها وطرق وأساليب إدارتها، ومنهجية عملها، لتتكيف مع المتغيرات السريعة التي فرضتها تحديات العولمة في شتى المجالات والتوجهات المستمرة نحو الابتكارات والإبداعات. مما يوجب على المنظمة بكافة إداراتها البحث المستمر عن الأدوات المناسبة لمجاراة ومواكبة هذه التطورات المتسارعة، وذلك لتحقيق أداء أفضل وضمان نجاح المنظمة في الوصول لأهدافها وبقائها في سوق العمل.

بناءً على ذلك تم الأخذ بأحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر، وبدأ متخذو القرار في المنظمة بالبحث عن المفاهيم الإدارية غير التقليدية التي من شأنها رفع مستوى أداء المنظمة واستمرار نموها وتقدمها.

فكان من أهم تلك الممارسات ظهور اهتمام كبير بالموارد البشري والإبداع التنظيمي، فالموارد البشري هو المورد الأكثر ندرة والمحرك الرئيسي لعملية الإنتاج الفكري والإبداعي، لذا لابد من الاهتمام به وذلك من خلال تدريبه وتطويره واستغلال قدراته وطاقاته لتحقيق الأداء الأمثل والكفاءة في العمل والفاعلية في تحقيق الأهداف.

وبالتالي أصبح التركيز على الأصول الفكرية والمعرفية التي تملكها المنظمة والمهارات والقدرات العقلية للمورد البشري أكثر من اهتمام المنظمة بباقي أصولها وهنا برز مفهوم رأس المال الفكري. الذي أصبح محل دراسة الإداريين في كافة المؤسسات باختلاف مجالاتها سواء القطاع الخاص او العام.

ولما تشهده مؤسسات القطاع العام من تحديات وترهلات إدارية وتهديدات نتيجة التغير المستمر في البيئة المحيطة والتي جعلت مؤسسات القطاع العام في حالة من الضعف، فكان الحل لمواجهة هذه الاعتماد بشكل كبير على التقدم التكنولوجي وتنمية المورد البشري بحيث تضمن للمنظمات القدرة على معالجة نقاط الضعف والتغلب على مشاكلها.

ومن الجدير بالذكر، انه وفي الوقت الحاضر أصبح رأس المال الفكري مألوفاً بشكل كبير، حيث يمكن رؤيته بوضوح في المنظمات التعليمية والاستشارية والمؤسسات الخدمية، فخبرة المورد البشري رأس مال، والإبداع والابتكار سمة نجاح، وميزة تنافسية تميز المنظمة عن غيرها من منظمات الأعمال.

وبما أن مديريات التربية والتعليم من مؤسسات القطاع العام التي تهتم بتقديم خدماتها لكافة المواطنين دون استثناء. لذلك تهتم برفع كفاءة الموارد البشرية وقدراتها وإمكانياتها الهيكلية والتنظيمية للوصول إلى مؤسسة مواكبة لتغيرات العصر.

على ضوء ذلك فإن الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على رأس المال الفكري بكافة أبعاده، ودراسة علاقته بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية.

1.2 مبررات الدراسة

يمكن إيجاز مبررات الدراسة بالنقاط الآتية:

- توجه وزارة التربية والتعليم نحو التميز والإبداع وحث مديريات التربية والتعليم على اعتباره نهج وذلك من خلال دعم الوزارة للمبادرات الفردية والجماعية وتشجيع المديريات على التنافس فيما بينها.
- التحديات التي تمر بها مديريات التربية والتعليم من أجل تقديم خدماتها بالكفاءة والجودة المطلوبة.
- تفعيل دور رأس المال الفكري بكل أبعاده في الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم.

1.3 مشكلة الدراسة

أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية حديثة الشغل الشاغل لأصحاب القرار في مديريات التربية والتعليم للتعامل مع آثار المتغيرات البيئية المتسارعة والتي أهمها ندرة الموارد ومحدوديتها، لذا أصبح

التوجه نحو استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال بما يحقق كفاءة المنظمة وفاعليتها، بالتالي أصبحت المديريات تعطي اهتماماً أكثر بالأصول الفكرية، فلا يمكن تعظيم المنفعة الحاصلة من الأصول المادية إلا بتوافر الأصول الفكرية.

إن رأس المال الفكري هو القيمة الحقيقية غير الملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها الفعلية للمنظمة، لأن قيمتها تكمن في القدرات العقلية التي يمتلكها العاملون في المنظمة، فالمورد البشري هو مصدر الميزة التنافسية لها وكذلك المحرك الأساسي للابتكار والأفكار الريادية. (الخضري، 2015).

لذلك ظهرت الحاجة لدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة والتي تمت صياغتها بسؤال محوري وهو: ما علاقة رأس المال الفكري بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟

1.4 أهمية الدراسة

تحظى الدراسة بأهمية كونها تسعى للكشف عن علاقة رأس المال الفكري بالإبداع التنظيمي، خاصة في مؤسسات تربوية كمديرية التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية.

أولاً: الأهمية العلمية:

1. تكسب الدراسة أهميتها من كونها تحاول دراسة تأثير رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في مؤسسة تعليمية كمديرية التربية والتعليم.
2. دراسة رأس المال الفكري كمصدر للإبداع والريادة.
3. التركيز على رأس المال الفكري وتناول عناصره.
4. الاهتمام بالإبداع التنظيمي خلال الأعوام القليلة الماضية من قبل المديريات، مما يتطلب البحث في ذلك والوقوف على تأثير رأس المال الفكري عليه.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. إن السعي للتوصل إلى توصيات بناءً على نتائج البحث قد تسهم في خدمة صنع القرار في إدارات مديريات التربية والتعليم.
2. قد يكون لمقترحات وتوصيات الدراسة بعد النتائج الأثر في تطوير وتفعيل دور رأس المال الفكري في مديريات التربية والتعليم.

1.5 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيس ومجموعة من الأهداف الفرعية، فالهدف الرئيس يكمن في معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، أما الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

1. التعرف على أبعاد رأس المال الفكري.
2. معرفة أبعاد رأس المال الفكري أثراً على الإبداع التنظيمي.
3. تحديد الفروقات في وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة لأبعاد رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

1.6 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول للدراسة: ما مستوى رأس المال الفكري في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية؟

يتفرع عن السؤال الرئيس الأول الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى رأس المال البشري في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟
 2. ما مستوى رأس المال الهيكلي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية؟
 3. ما مستوى رأس مال العلاقات في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية؟
- السؤال الرئيس الثاني للدراسة:** ما مستوى الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية؟

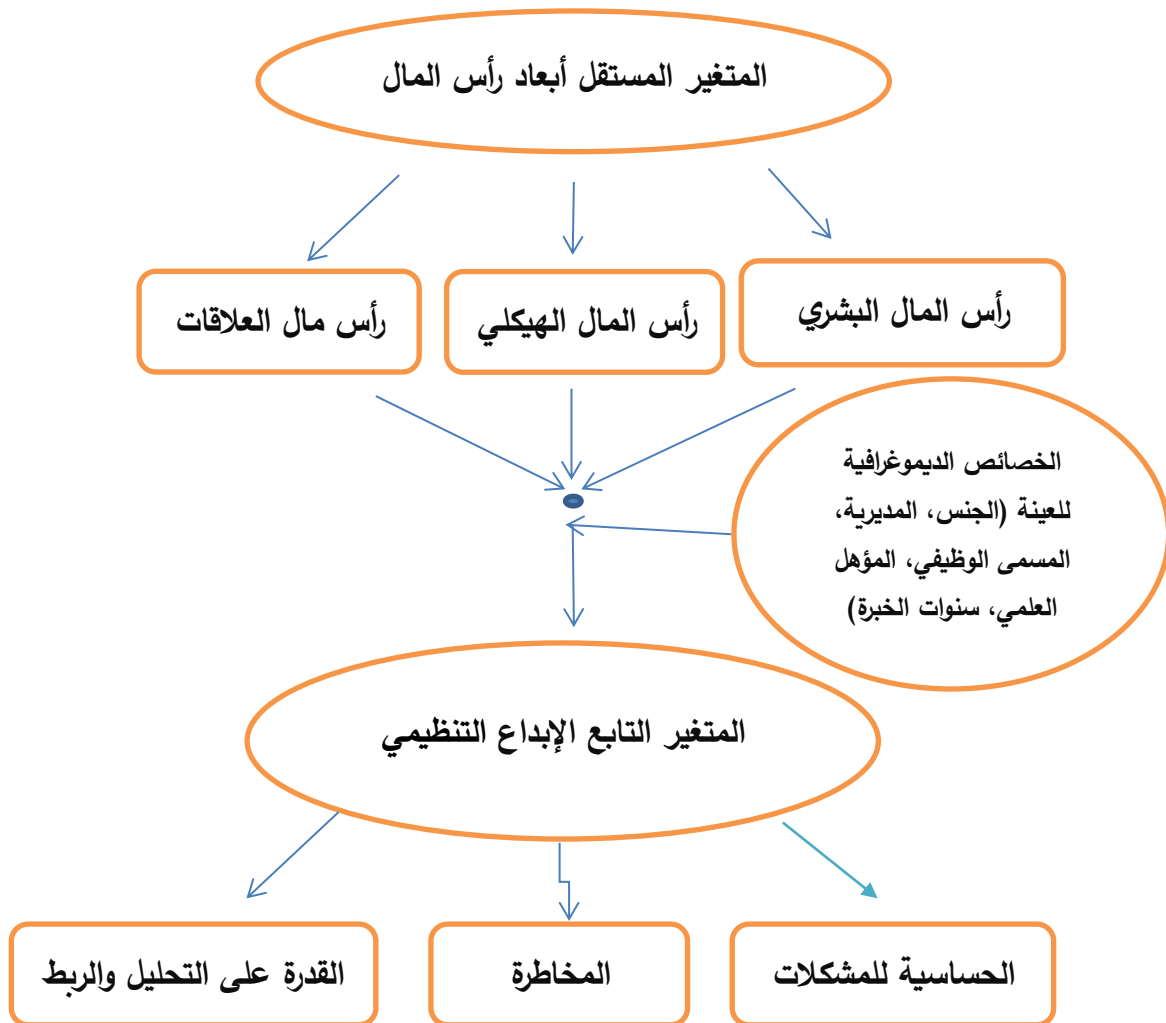
يتفرع عن السؤال الرئيس الثاني الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة الحساسية للمشكلات في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟
2. ما درجة المخاطرة والتحدي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟
3. ما درجة القدرة على التحليل والربط في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟

1.7 حدود ومحددات الدراسة

- الحدود الزمانية: تمت الدراسة في العامين 2018-2019.
- الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية والتي تشمل (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية يطا، مديرية جنوب الخليل، مديرية بيت لحم).
- الحدود البشرية: كافة الموظفين الإداريين والميدانيين ورؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم لجنوب الضفة الغربية وعددهم (556) موظفاً وموظفة.

1.8 نموذج الدراسة



رسم توضيحي 1 : نموذج الدراسة

1.9 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.

وقد تفرعت هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الهيكلي والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس مال العلاقات والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغيرات (المديرية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وقد تفرعت هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية هي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير اسم المديرية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغيرات (المديرية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وقد تفرعت هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية هي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير اسم المديرية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

1.10 هيكلية الدراسة

تم تقسيم فصول الدراسة إلى:

الفصل الأول: يعرض خلفية الدراسة وتشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهميتها، وأهدافها وأسئلتها، وفرضيات الدراسة، وحدود، ومحددات الدراسة، وتفصيل هيكلية الدراسة.

الفصل الثاني: يتضمن محتويات الإطار النظري، والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: يتطرق إلى منهج الدراسة، وأدواته، والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، ويبين أيضا التحليل الإحصائي لخصائص العينة.

الفصل الرابع: يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، ثم عرض تلك النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات.

الفصل الخامس: يتضمن ملخص مناقشة نتائج الأسئلة، والفرضيات، والاستنتاجات، والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة.

وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها وفقاً لنظام APA المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، وإضافة المرفقات اللازمة كملحق في نهاية الدراسة.

2 الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

نتيجة الثورة العلمية والتقنية والتحولات المتلاحقة في مجالات التطور التكنولوجي والمعرفي التي تحيط بمؤسسات الأعمال بشكل عام والمؤسسة التعليمية بشكل خاص، أصبح هناك اهتماماً واضحاً في إحداث تغييرات جوهرية في الممارسات الإدارية والتعليمية التقليدية، فأصبح الاهتمام بالمعرفة التراكمية في عقول المورد البشري الناتجة عن المعارف والخبرات والتدريبات والمهارات التي اكتسبها وطورها مع الوقت. وكذلك الاهتمام بالأصول الهيكلية والإجراءات والنظم والهيكل التنظيمية الموجودة، كما وتزايد الاهتمام برأس مال العلاقات الذي يمثل العلاقات بين المؤسسة وعملائها.

فأصبح ينظر إلى رأس المال الفكري (Intellectual Capital) على أنه من الموارد الأساسية للمؤسسة التعليمية باعتباره القيمة الفعلية والثروة الحقيقية للمؤسسة، التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها بنجاح ويكون الأساس في إبداعها.

ولضمان استمرارية التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مجال التربية والتعليم يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع. باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية، وأداة مهمة لنمو المنظمة وبنائها وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

لذا تناول هذا الفصل التعرف إلى رأس المال الفكري بكافة أبعاده وكذلك التعرف على أهم محاور الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم لجنوب الضفة الغربية.

2.2 مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري Intellectual Capital من المصطلحات الحديثة نسبياً في الأدبيات الإدارية المعاصرة، فقد بدأ اهتمام المنظمات بهذا المصطلح بداية فترة التسعينيات من القرن الماضي، ولكن لم يتم الاتفاق على تعريف موحد وواضح له، حيث ذكره (Hamel & Heene, 1994: 19) على أنه "الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الآليات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة". كما عرفه Stewart (1997) في كتابه الشهير "رأس المال الفكري: ثروة المنظمات الجديدة" بأنه الأصول الفكرية والمعرفية المفيدة التي يمكن توظيفها والاستفادة منها لتحقيق قيمة عالية للمنظمة. وكذلك ظهرت بعض الكتابات للأكاديميين والاستشاريين التي تناقش فكرة رأس المال الفكري للمنظمة على اعتبار أنه العنصر الأساسي لما تحققه المنظمة من أرباح، مثل الاتحاد الدولي لمحاسبين (IFAC, 1998) أوضحت أن مصطلح رأس المال الفكري عادة ما يتم الاستعاضة عنه بالملكية الفكرية والأصول الفكرية المعرفية، كما يمكن أن ينظر إليه على أنه المعرفة التي تمتلكها المنشأة، وكذلك يمثل أيضاً الناتج النهائي لعملية تحويل المعرفة إلى ملكية أو أصول فكرية تزيد من قيمة المنشأة. وأكد (Sullivan, 1999:1) أن رأس المال الفكري هو عبارة عن القيمة الحقيقية للمنشأة.

وعلى الرغم من عمومية هذه التعاريف إلا أنه باعتبارها صادرة عن أكاديميين ومحاسبين، فقد ركزت على عنصر ملكية المنشأة وإمكانية التحويل إلى أصول حتى يمكن قياسها طبقاً للأعراف المحاسبية، وبذلك انفتحت على أن رأس المال الفكري هو المعرفة والتي يقصد بها (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

وأصبح مفهوم رأس المال الفكري يكتسب أهمية أوسع مع بداية الألفية الثانية كعنصر رئيسي لخلق الثروة المستقبلية للمنشأة وشرط أساسي لنجاحها وبقائها في سوق العمل (Al-Ali, 2003:10) وكما رأى (Marr, 2004: 560) إلى أن رأس المال الفكري هو "مجموعة الأصول المعرفية التي تمتلكها المنشأة وتساهم بشكل فعال في تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق مجموعة من المنافع المستقبلية التي تضيف قيمة لأصحاب العلاقة بالمنشأة".

وظهرت العديد من الدراسات الأكاديمية التي قدمت بعض التعريفات التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري من بينها دراسة (Gruian, 2011: 260) والذي ميز من خلال دراسته بين رأس المال المادي ورأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد المادية المحسوسة والتي تظهر في ميزانية

المنظمة كالأراضي والمباني والتجهيزات وغيرها، بينما يمثل رأس المال البشري المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة.

ويرى (Karabay, 2011: 243) أنه يمكن النظر إلى رأس المال الفكري على أنه صناعة المعرفة، متمثلة في كيفية إيجاد المعلومات وكيفية الحصول عليها واكتسابها من خلال التدريب وتراكم الخبرات والتي تفيد المنظمة لفهم الحالات وتجنب المآزق.

وقد أشار أحد الباحثين (Mention, 2012: 3) لمفهوم رأس المال الفكري بأنه يكسب المنظمة القدرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء واستغلال الفرص التي تتيحها التكنولوجيا وجعل المنظمة عالمية قادرة على المنافسة في الأسواق".

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن رأس المال الفكري مفهوم متجدد أبعد ما يكون عن الثبات بسبب التغيرات البيئية المتسارعة التي تحيط بنا، لذلك لا يمكن إعطاء مفهوم محدد لهذا المورد المهم، والذي يبدأ باستغلال القدرات العقلية لدى المورد البشري المتمثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير والإبداع والعمل على تكامل المهارات والخبرات لجميع أفراد المنظمة من خلال مرونة هياكلها التنظيمية وأنظمتها وتعزيز العلاقات مع العملاء بما يضمن للمنظمة الوصول إلى الأهداف من شأنها أن ترفع من قيمتها محلياً وعالمياً.

2.2.1 مكونات رأس المال الفكري

اختلف الكتاب والباحثون حول عدد عناصر رأس المال الفكري، فقد حدد (Stewart, 1997) في كتابه الشهير " رأس المال الفكري: ثروة المنظمات الجديدة"، ثلاث مكونات لرأس المال الفكري وهي:

1. **العاملين (رأس المال البشري):** المتمثل في أفكار الأفراد العاملين في المنظمة ومقترحاتهم وآرائهم التي تقدم حلول مبتكرة ونافعة للمنظمة وللعملاء.

2. **نظام العمل (رأس المال الهيكلي):** المتمثل في إيجاد نظام ملائم وهيكل عمل قادر على نشر ونقل المعرفة المفيدة إلى موقع الحاجة إليها والعمل على تدفق المعلومات والخبرات بين أجزاء المنظمة.

3. **العملاء (رأس مال العلاقات):** يتمثل بالمتعاملين مع المنظمة ولهم قدرة على تقديم اقتراحات وطرح أفكار للفائدة الحقيقية للخدمات التي تقدمها المنظمة لهم والتي يمكن ان تضع المنظمة في القمة.

أما بالنسبة لـ (Bontis , 2001:45)، فإن رأس المال الفكري يتكون من خمسة عناصر هي:

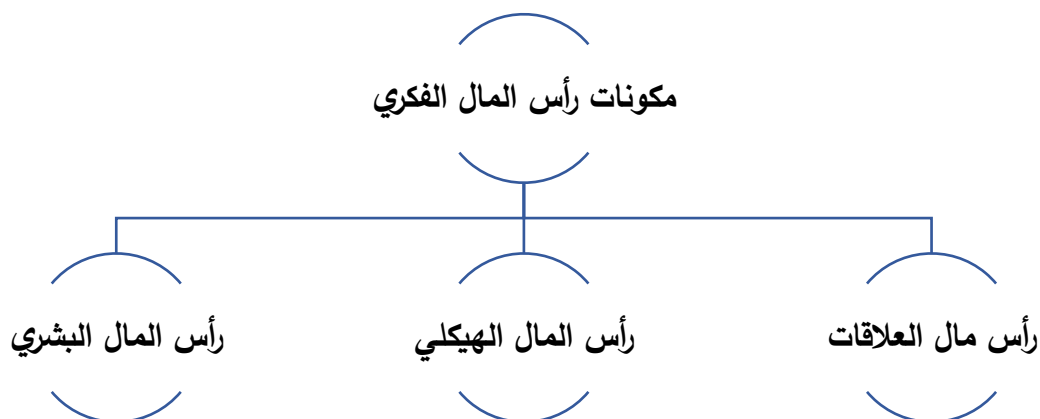
1. **الأصول البشرية (رأس المال البشري):** وهي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد ولا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، الإبداع، والخبرات...
 2. **الأصول الفكرية:** وهي المعرفة التي تملكها المنظمة، فهي مجموع الأدوات والتقنيات والمستخدمات للإسهام في نقل المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، وبرامج الحاسوب، السجلات والوثائق.
 3. **رأس المال الهيكلي:** ويضم التكيف مع التغيير والاستعداد له من خلال وجود مرونة في تحريك وتطوير الهيكل التنظيمي وتبني المبادرات والاعتراف بالأفكار الجديدة المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة التنظيمية، النماذج التنظيمية، والإجراءات.
 4. **الملكية الفكرية (رأس مال التجديد):** وتضم العناصر التي تكسب المنظمة الميزة تنافسية والتي تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق للمنظمة بالتجديد وكل ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار وغيرها.
 5. **رأس مال العلاقات:** وهو الذي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.
- وتبرز أهمية رأس المال الفكري باعتباره ميزة تنافسية يستعان بها لمواجهة التحديات البيئية والتطورات التقنية والتكنولوجية. (Ghen, et al, 2004)
- ومما تقدم، يمكن القول بأن هناك تقارباً بين وجهات نظر الباحثين لمكونات رأس المال الفكري كما أنه - ولأغراض هذه الدراسة - سيتم الاعتماد على المكونات الثلاثة الرئيسية وهي:
- رأس المال البشري.
 - رأس المال الهيكلي.
 - رأس مال العلاقات.

رأس المال البشري: يعتبر رأس المال البشري من المكونات الأساسية للرأس المال الفكري فهو مخزون المعارف والخبرات التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم وحتى الأفكار التي يستخدمونها في إنتاج السلع، وتقديم الخدمات في الأسواق أو خارجها. (العنزي، صالح، 2009).

رأس المال الهيكلي: وهو رأس المال الذي يصنع المعرفة الصريحة، والتي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة، فهو يمثل كل قيم المؤسسة التي تتداولها داخلياً. (عبد الستار، 2005).

رأس مال العلاقات: ويمثل القيمة الحاصلة للمنظمة من قبل العملاء وأصحاب العلاقة وكل المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقتها المتميزة بها فهو يعكس طبيعة

العلاقات التي تربط المنظمة بمحيطها وبيئتها الداخلية والخارجية، التي تساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة مميزة تقدمها المنظمة. (حسن، 2005).



رسم توضيحي 2 : مكونات رأس المال الفكري المستخدمة في الدراسة (اعداد الباحثة)

2.2.2 أهمية رأس المال الفكري:

تبرز أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل في حد ذاته مصدر الإبداع والابتكار للمنظمة، خاصة وأن المنظمات تتنافس اليوم على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها كما يعد القوة التي تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار، كما يساعد على استثمار المعرفة ليحقق من خلالها ميزة تنافسية للمنظمة. (Ghen, et al,2004).

إن هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، وذلك لأنه يقود إلى زيادة القدرة الإبداعية، وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تقديم خدمات مبتكرة وخفض في التكاليف وزيادة عدد العملاء والعمل على جذبهم وتعزيز ولائهم. (الحمداني، علي، 2010). واعتبر آخرون رأس المال الفكري بأنه مجموعة من العاملين الذين يمتلكون المعرفة والقدرات العقلية والمهارة العالية والخبرات المتراكمة، والتي يمكن توظيفها واستثمارها لتحسين أداء المنظمة وزيادة إنتاجها الفكري وتوطيد العلاقات مع العملاء مما يؤدي لارتفاع قيمة المنظمة السوقية. (العنزي، صالح، 2009)

وفي ضوء ما سبق، يمكن اعتبار رأس المال الفكري من الأصول الأكثر قيمة في ظل الاقتصاد الجديد -اقتصاد المعرفة- ذلك لأنه يحدث تعديلات جوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات، فضلاً عن أنه أصبح من أهم المؤشرات التي تعكس تطور وتقدم المنظمة، كما أن وجوده يخلص المنظمة من

المشكلات التي قد تتعرض لها القوى العاملة من استنزاف المستخدمين عن طريق التقاعد أو الاستقالة أو ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، فهؤلاء المستخدمون لديهم إلمام ومعرفة في إدارة أعمال المنظمة، وهذه المعرفة قد تكون السلاح الذي تستخدمه الشركة للرفع من قيمتها وحصتها في الأسواق ، فارتفاع معدل دوران الموظفين في المنظمة يعرضها لتكاليف وخسائر كبيرة تتمثل في البحث عن البديل الذي يتحلّى بهذه المعرفة والمهارة، لذلك يجب على المنظمة المحافظة على هذا الأصل الفريد غير الملموس. (CIMA, 2003).

وترى الباحثة أن التحدي الكبير يكمن في كيفية الحصول على رأس المال الفكري، وكيفية المحافظة عليه، وقد يكون الحل في نقل المعرفة الكامنة في عقول الموظفين إلى موظفين آخرين وتدريبهم على ذلك.

2.2.3 تطور رأس المال الفكري:

بدأ الاهتمام بنظرية الأصول غير الملموسة بداية عقد الثمانينات، حين أدرك القائمون على المنظمة أهمية وقيمة هذه الأصول، وبذلك أصبح رأس المال الفكري مكوناً أساسياً لما تحققه المؤسسة من أرباح، فلقد بينت الدراسات في تلك الفترة على أداء بعض المنظمات التي تملك رأس المال الفكري أن مستويات الأداء لديها أفضل من غيرها وذلك بسبب ما تملكه من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات عمل المنظمة، مما حفز المدراء إلى إدارة تلك الأصول غير المادية بكفاءة وفاعلية. (حسن، 2002).

ومع بداية عقد التسعينات تعددت الكتابات التي تتناول مصطلح رأس المال الفكري في المنظمة، باعتباره مصدر نجاح وتميز لها، حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية إخراج تلك الأفكار الكامنة في عقول موظفيها، والابتكارات وتنميتها، ولذلك تم التركيز على المعرفة والقدرة العقلية لخلق الحلول الإبداعية وإيجاد طرق إدارية مبتكرة لإدارة المنظمة والاعتماد على الموارد المتاحة لخلق الأرباح من خلال المزج بين الموارد المادية والفكرية بالمؤسسة (الربابعة، 2012).

وبالتالي فإن رأس المال الفكري، هو جزء لا يتجزأ من إدارة المعرفة باعتبارها المحرك، والطاقة الدافعة لها، فرأس المال الفكري يهدف إلى استقاء المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات والعلاقات والأدوات داخل المنظمة لتحقيق أهدافها.

ويري (Ulrich, 1998: 02) " رأس المال الفكري على أنه يمثل "مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا ".

كما عرف توماس ستيوارت رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان: رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات بأنه: يتمثل في المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة، كما يصفه بأنه القوة الذهنية التي تحقق للمؤسسات التميز والتفوق التنافسي وصنف توماس ستيوارت رأس المال الفكري في ثلاث فئات: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري ورأس المال الزبوني. (نجم، 2019).

وفي ضوء التعاريف سالفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق، والاستراتيجي للأنظمة، والأنشطة، والعمليات، والاستراتيجيات، بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية.

2.3 الإبداع التنظيمي

تزداد أهمية الإبداع يوماً بعد يوم وخاصة في المنظمات التي تطمح للنجاح والتميز فقد أصبح التشجيع على الإبداع في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها ونبراساً يقود المؤسسة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. فحالياً المنظمات الناجحة لا يختصر اهتمامها فقط على التركيز على الكفاءة الإنتاجية بل أصبحت تعتمد على مواردها البشرية في خلق الأفكار المتجددة وتبني طرق وأساليب حديثة لتقديم الخدمات المميزة للعملاء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

2.3.1 مفهوم الإبداع التنظيمي:

الإبداع كلمة وردت في كثير من الدراسات والأبحاث ولكن بدأ الاهتمام به بشكل علمي منظم في نهاية الأربعينات بداية الخمسينات من القرن الماضي كأحد النظريات المهمة في علم النفس لاعتقادهم بأنه ضرباً معقداً من السلوك الإنساني الذي يتوجب دراسته (السيد، 1977)، فقد ارتبط حينها بالتسابق التكنولوجي والمعلوماتي بين دول العالم عقب الحرب العالمية الثانية، فأصبح الإبداع سمة تميز وسر نجاح للدول عامة والمؤسسات خاصة في إظهار ما تقدمه من سلع ومنتجات جديدة ومبتكرة تميزها عن غيرها وتجعلها أفضل وأكثر تقدماً. فبحسب (Dubrin, 1984) عرف الإبداع بالقدرة على معالجة المعلومات بطريقة معينة بحيث تكون مخرجاتها جديدة وتمتاز بسمة الأصالة. وكذلك بأنه إعطاء وتقديم شيئاً ملموساً لم يكن موجود سابقاً (Marinus, 2000). كما اتفق (البغدادي، 2001) و (Rue&Byars, 2003) في تعريف الإبداع على أنه عملية تفكير تتسم بالحدثة والأصالة بحيث تمكن المنظمة من حل مشكلة ما وتقديم منتج جديد يحقق رضا أصحاب العلاقة. وعرف (شيلي، 2005) الإبداع بالعملية المنظمة التي تسعى نحو التحسين والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات. كما اتفق (Daft, 2004) و (Certo, 2006) في أن الإبداع هو إيجاد أفكار أصيلة غير مألوفا تلبى الحاجات

وتستغل الفرص المتاحة. بينما وضع (القحطاني، 2007) مستويات تظهر تفاوت القدرات العقلية من شخص لآخر، ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة. ولكن (الليثي، 2008) عرفه بأنه القدرة على إيجاد شيء جديد ذو قيمة للمنظمة ويكون بالقيام بأداء العمل بأسلوب جديد وتقنيات مبتكرة.

من خلال التعاريف السابقة تجد الباحثة أن كل عالم قد أعطى تعريف ووصف لمفهوم الإبداع من وجهة نظره فلا يوجد تعريف واضح ومحدد يقبل به الجميع. فلقد كانت المحاور التي تناولتها بعض التعاريف مختلفة عن غيرها، ولكنها تشترك جميعها في أن الإبداع إيجاد شيء أو طريقة جديدة لم يسبق لها أحد سواء كان المخرج منتج أو خدمة.

2.3.2 أنواع الإبداع التنظيمي:

صنف الإبداع بتصنيفات متعددة ووجهات نظر مختلفة قدمها المختصون والباحثون في هذا المجال، فقد اختلف التصنيف عند البعض بحسب طبيعته وآخر حسب استعماله وهناك من صنفه بحسب درجة التأثير، وحسب مجاله أو مصدره أو بحسب القرار المتخذ.

ويوضح الجدول (2.1) التالي أنواع الإبداع التنظيمي:

جدول 2.1: أنواع الإبداع التنظيمي

نوع/تصنيف الإبداع	مدخل لكل نوع من أنواع الإبداع	الباحثون الذين اعتمدوا التصنيف
حسب الاستعمال	إبداع منتج: يعتمد على التغيرات على المنتج النهائي المعروف من قبل المنظمة. إبداع العملية: ويكون بتبني أساليب وطرق جديدة وتحسين العملية الإنتاجية مما يضمن تغيير في المنتج النهائي	(العامري والغالبي، 2007) (Bikfalvi, 2007) (Mcadam, et al, 2000)
حسب مجال الإبداع	إبداع إداري: وهو المتعلق بالتغيرات في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية ووظائف المورد البشري وتحديث السياسات والإجراءات وبرامج التدريب. إبداع تكنولوجي: تبني فكرة أو طريقة تؤثر على المنتج وتخدم عملية تطوير المنتجات وإدخال تحسينات شاملة للمنتجات المقدمة وكذلك للعمليات الإنتاجية.	(العامري والغالبي، 2007) (Daft, 2001) (Robbins, 1998)
حسب القرار المتخذ	الإبداع الفردي: مصدره قرارات الإدارة العليا الإبداع الجماعي: يكون القرار جماعياً وبمشاركة العاملين.	(McElroy, 2000) (Jelinek & Schoonhoven, 1993)

الباحثون الذين اعتمدوا التصنيف	مدخل لكل نوع من أنواع الإبداع	نوع/تصنيف الإبداع
(Drucker,1998) (السالم,2000)	الإبداع الداخلي: يعبر عنه بالأفكار والقدرات الذاتية ووحدات التطوير والبحث الداخلية. الإبداع الخارجي: يعتمد على الأفكار والطروحات الخارجية من منظمات مشابهة أو مراكز أبحاث.	حسب مصدر الإبداع
(Mcdam, et al,2000) (روشكا,1989)	الإبداع الجذري: يمتاز بأنه يؤثر بشكل جذري بحيث ينتج عنه منتج جديد وخدمة مختلفة بشكل جذري ولذلك يطلق عليه إبداع كلي أو رئيسي. الإبداع التدريجي: هو إجراء تحسينات بسيطة نسبياً أو امتداد للعمليات الحالية للمنظمة ولذلك يطلق عليه بالإبداع الجزئي أو الثانوي.	طبيعة تأثير الإبداع

وكون الدراسة تركز على الإبداع الداخلي من نفس المنظمة وهو ما يطلق عليه الإبداع التنظيمي فسوف تقوم الباحثة بالتركيز على هذا المجال من مجالات الإبداع.

ويمكن القول إن الإبداع التنظيمي لمديريات التربية والتعليم هو قدرة المديرية على خلق (إيجاد) قيمة لخدماتها وإجراءاتها عن طريق ما تبتكره مواردها البشرية من أفكار وحلول جديدة قابلة للتطبيق في ظل مواردها المتاحة بطريقة مبدعة وخلاقة تسهم في تطور المديرية.

2.3.3 صفات الإبداع التنظيمي:

للإبداع التنظيمي صفات متعددة ومختلفة ولكن تم حصر أهم هذه الصفات في النقاط التالية (الصرن،2001):

1. إن الإبداع عبارة عن منتج ملموس أو خدمة أو إجراء داخل منظمة ما، يؤدي إلى تحسين أو تعديل يصب في صالح تطور المنظمة.
2. يقدم الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمنظمة بحيث يعمل على توليد أفكار جديدة.
3. يتسم الإبداع بالإيجابية لأنه يهدف لتحقيق فائدة للمنظمة.
4. يتسم الإبداع بعمومية آثاره على المنظمة، فقيام الفرد أو موظف بالإبداع في عمله دون إحداث أثر على المنظمة ككل لا يعد من الإبداع التنظيمي. (الخفاجي، منصور، 2010)

2.3.4 متطلبات الإبداع التنظيمي:

ليس من السهل الإجماع على متطلبات أساسية للإبداع، وخاصة الإبداع التنظيمي، غير أن هنالك من الباحثين من ذكر خصائص وعناصر لا بد من توافرها لخلق بيئة ملائمة للعملية الإبداعية ومن هذه العناصر:

1. وجود أفراد مبدعين وإدارة داعمة للإبداع ووجود نظام اتصال فعال: من الأمور المهمة في المنظمات المبدعة وجود الموارد البشرية المبدعة والتي تمتلك الدافعية لطرح الأفكار الإبداعية لإيجاد حلول خلاقية للمشكلات التي تواجه المنظمة، ويكون ذلك في ظل وعي الإدارة وتشجيعها على الإبداع بتوفير قنوات اتصال مفتوحة لنقل الأفكار والمعلومات بين أجزاء المنظمة، كذلك استخدام الأساليب المحفزة للخروج بأفضل الحلول بأقل التكاليف واتخاذ القرارات (هيجان، 1999).

2. بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي): هو تخطيط للوصول الى حلم وأمل المؤسسة، ويتمثل في قدرة المؤسسة على وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالة المنظمة والقيم الناظمة والأهداف التي تسترشد بها المنظمة في اتخاذ قراراتها للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها. (القريوتي، 2003)

وهناك ستة عناصر أساسية للتخطيط الاستراتيجي وهي: (تحليل المتغيرات في البيئة المحيطة، ترتيب الأولويات، تصميم خطط متكاملة، التنفيذ للخطط الموضوعة، المتابعة للتنفيذ، الوصول للنتائج، وتقديمها). (السلمي، 2007).

3. الثقافة التنظيمية: حازت الثقافة التنظيمية على اهتمام كبير باعتبارها الإطار العام لسلوكيات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة فهي الركيزة الأساسية لتنمية الإبداع وتشجيعه داخل المنظمة، وتركز الثقافة التنظيمية الإبداعية على العاملين والاهتمام بهم واحترامهم وترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم وإتاحة المجال لهم للمشاركة في اتخاذ القرار. (القريوتي، 2003).

4. الانتماء والولاء التنظيمي: ارتباط الولاء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بدرجة اقتناع وإيمان الفرد بوجوده وأهمية الأهداف له وذلك لبذل المزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف لذلك يعتبر الانتماء والولاء التنظيمي أحد العناصر الرئيسية للإبداع التنظيمي، فهو يتعدى حدود الارتباط المادي أو المعنوي المجرد للفرد ليصل إلى التأثير الواضح على طبيعة أداء وإنتاجية المنظمات (النفيعي، 2003).

5. **العلاقات الإنسانية:** إن الاهتمام بالبعد الإنساني هو أحد مقومات الإبداع التنظيمي، فتكوين فرق العمل على أساس تنمية روح العمل الجماعي وجعل العلاقات بين الأفراد قوية مبنية على الثقة والمشاركة بحيث تفسح هذه العلاقات المجال لنمو الإبداع. فشعور العامل أنه ذو أهمية وأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة كل ذلك يدفعه للاجتهاد في العمل ويحفزه على الإبداع ليحقق أفضل النتائج. (القريوتي، 2003).

2.3.5 العوامل المشجعة على الإبداع:

لقد فرضت التغيرات التي تحدث في بيئة العمل ضرورة التوجه نحو أساليب وآليات عمل جديدة ويرى عساف (1995) أن أهمها:

1. التوجهات الحديثة في الإدارة من خلال ما يأتي:

- وضوح الهدف والرؤية والتوجه المستقبلي للمؤسسة التربوية.
- المرونة في الهياكل التنظيمية والبعد عن القوالب والأنماط التقليدية بحيث ينظر إلى الهيكل التنظيمي والنظم والإجراءات على أنها وسائل لتحقيق الأهداف وليست أهدافاً بحد ذاتها.
- فن التعامل مع العملاء من خلال امتلاك مهارات سلوكية تعمل على معرفة الدوافع المحركة لسلوكيات العملاء واختيار الحوافز الممكنة والملائمة لإشباع تلك الدوافع. (العميان، 2002)
- الإدارة من خلال فرق العمل والتي تعتبر أداة مهمة في حل المشاكل المعقدة لتوفير القدرة على التكيف السريع مع الإحداث. وكذلك توفر المهارات الإدارية المعنية بكيفية ممارسة العمليات المختلفة وفقاً لمهام ومتطلبات المنظمة.
- جذب العناصر البشرية المؤهلة والتي تمتلك المهارات الفنية المتعلقة بالجوانب الفنية للعمل من حيث مستلزماته، وواجباته، ومسؤولياته، وصلاحياته، وطرق وسبل تطويره، وفقاً لما تُملّيه متطلبات التقنية الحديثة والحكومة الإلكترونية، فالفرد هو مصدر التميز للمنظمة التعليمية. (العميان، 2002).

2. **التحول نحو القيادة الريادية:** التحول من الرئاسة والسيطرة والمركزية في اتخاذ القرار إلى شكل الشبكة من فرق العمل المتعاونة والانفتاح على العالم الخارجي، ومعرفة أحدث ما توصل إليه العلم وتطبيقاته، بالإضافة إلى القدرة التحليلية وامتلاك المهارات الفكرية والثقافية.

3. **توجيه عمليات الإبداع لخفض تكاليف التشغيل في مواجهة ضغوط خفض الموازنة:** حيث تتجه المؤسسات التعليمية إلى محاولة تطوير واستحداث آليات تساعد على تقليل نفقات التشغيل وإيجاد نوع من المرونة التنظيمية في السيطرة على أزماتها.

حيث إن تبني الأسلوب الإبداعي في مختلف وظائف الإدارة من التخطيط وصولاً لمرحلة اتخاذ القرارات معناه عدم التمسك بالأساليب التنظيمية التقليدية التي تهمل الجانب الإبداعي، والتي بدورها تؤدي إلى بروز ظواهر خطيرة تساهم في تردي حالة العديد من المنظمات التعليمية، لذلك يجب أن تكون المنظمة داعمة ومشجعة لثقافة الإبداع.

2.3.6 عناصر الإبداع التنظيمي:

هناك عدد من الخصائص يمكن القول إن أغلب الباحثين اتفقوا حولها كعناصر للإبداع التنظيمي وهي:

1. **الحساسية للمشكلات:** وهي الوعي من قبل أفراد المنظمة بوجود مشكلة ما أو نقاط ضعف، بأن يكون لديهم الرؤية الدقيقة والحساسية المفرطة تجاه اكتشاف المشاكل، فيسعى الفرد المبدع إلى التعرف على المشكلة بجميع جوانبها والعمل على تحويل المشكلة إلى دافع لخلق أفكار جديدة. (الصيرفي، 2003)

فالفرد المبدع له قدرة على التنبؤ بالمشاكل المحتملة ويضع الخطط المسبقة لمواجهةها كما أنه يستطيع في بعض الأحيان وضع تصور حول الحلول المقترحة للمشاكل الممكن حدوثها. (إبراهيم، 1978).

2. **المخاطرة والتحدي (روح المجازفة):** ويقصد بها الاستعداد للدفاع عن الفكرة وتحمل كامل المسؤولية والاستعداد لمواجهة المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو أساليب جديدة (النمر، 1994).

وكذلك الشجاعة لقبول انتقادات الآخرين وقبول الفشل للفكرة على اعتباره مقدمة للنجاح القادم. (الصافي، 1997).

ولذلك في الميدان الإداري هناك وعي لأهمية عنصر المخاطرة في إطلاق واستيعاب القدرات الإبداعية لدى الموظفين وكذلك الإسهام في تحسين المناخ التنظيمي، ويكون ذلك بتوفير الدعم والحوافز لتشجيعهم على مواجهة وقبول النتائج المترتبة على المخاطرة. (الشمري، 2002)

فالفرد المبدع تكون تصرفاته غير نمطية أو تقليدية وإنما مبتكرة وخلاقة وهذا يؤدي للاستخدام بالأفراد الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على الروتين الآمن، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة (القريوتي، 2000).

3. **القدرة على التحليل والربط:** تعني القدرة على تجزئة مهام العمل الرئيسية إلى مهام فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. بحيث يتمكن الشخص المبدع من تحديد تفاصيل أي عمل قبل البدء بتنفيذه كما ويكون عنده قدرة عالية على تنظيم أفكاره (رشوان، 2002)

2.3.7 معوقات تطبيق الإبداع التنظيمي:

على الرغم من أهمية الإبداع التنظيمي للمنظمة والأفراد إذ يعد سمة رئيسية لنجاح المنظمات وتميزها إلى أنه يقابل بالكثير من العوائق التي تعرقل سير العملية التطويرية والإبداعية، وتحد من استثمار راس المال البشري وتقييد عمل المنظمة. فأحياناً تكون المقاومة من قبل الإدارة والمسؤولين أو من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب مختلفة قد تكون عملية أو نفسية، ومن أهم هذه المعوقات:

- **الانتقاد المبكر للأفكار الجديدة:** يكون هناك مقاومة للأفكار الجديدة بسبب تعود الأفراد على التمسك بالأنماط المألوفة فتكون هناك مقاومة للتغيير، والخوف من الفشل والأساليب الجديدة وهذا ما يطلق عليه خوف التفكير، وكذلك الخوف من فقدان الوظيفة نتيجة الوظائف الجديدة المتولدة من الإبداع. (القريوتي، 2000).

- **معوقات تنظيمية:** إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل المنظمة كمنطق الإشراف السائد وأسلوب القيادة غير الملائم للنهج الإبداعي يؤدي إلى مقاومة شرسية من قبل الإداريين والمسؤولين داخل المنظمة فتكون القيادة استبدادية، لا تهتم إلا بأفكارها فقط، ولا تلقي بالاً للآخرين. إضافة إلى ذلك انعدام تفويض السلطة وغياب العدالة ونظام الاتصال الفعال (الصيدلاني، 2001)

وكذلك الافتقار إلى السلوك والأسلوب المناسب، مثل: عدم الاستماع الجيد أو سلوك الشك والريبة، الذي يعرقل تطوير أكثر الأفكار إبداعاً، وأسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة كلها تعمل على إحباط طاقات الإنسان ويحجمها.

- **المعوقات العقلية:** تتمثل المعوقات الإدراكية في التمسك بالنظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، والتصلب في الرأي، الجدية المفرطة، والالتزام الحرفي بالتعليمات والإجراءات، ونظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد هو الصواب والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر. (حسن، 2004).

- **المعوقات البيئية (مكان العمل):** وهي معوقات موجودة في بيئة العمل مثل الإضاءة، الضجيج، وعدم توفر المساحة المناسبة، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم تأييد الزملاء للأفكار، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي. (حسن، 2004).

- **المعوقات النفسية:** إن أهم المعوقات للإبداع هي التي يكون مصدرها الفرد نفسه وتتخذ عدة أشكال وصور فعدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ونقص الثقة في النفس مما يؤدي

الخوف والخجل من الرؤساء ومن انتقادات وتعليقات الآخرين السلبية وفي بعض الأحيان إلى التشاؤم. (هيجان، 1999).

ومما سبق يتضح مدى اتساع وتشعب مصادر معوقات الإبداع، مما يعطى المؤسسة نظرة من أجل القضاء على مصادر المعوقات حتى تتمكن المنظمة من تنمية الإبداع وتطويره، وذلك بامتلاك رؤية جيدة للإدارة من أجل إدراكها ومحاولة القضاء على تلك المعوقات وذلك بالاعتماد على عدة أمور:

1. التركيز على امتلاك الإدارة العليا للرؤية الواضحة والمهارات اللازمة لتبني نهج الإبداع في المنظمة.

2. تعيين مديرين مبدعين يتمتعون بأساليب ملائمة للمجموعات التي سيعملون معها، والعمل على وتحدي الأفكار البالية، والأساليب التعسفية.

3. تنمية روح المرح لتخفيف حدة الضغط في العمل، ومكافأة السلوك الذي يساعد نشر روح التعاون بين مستويات المؤسسات.

4. تطوير فرق العمل من خلال إسناد مهام مختلفة لها لزيادة مستوى الثقة، والتخلص من كل النظم غير المجدية.

5. الاستعانة بالأفراد المبدعين القادرين على تخطي العقبات الوظيفية للجمع بين الوظائف المختلفة باستخدام الأدوات الابتكارية لحل المشكلات.

6. توفير أماكن ابتكارية للتفكير مزودة بالوسائل المطلوبة مع توفير بيئات لعقد الاجتماعات غير الرسمية

7. الحث على التجديد في الأفكار والمشاركة في الأنشطة وفتح قنوات اتصال بين جميع أقسام ومستويات المنظمة.

ومما سبق يمكن للمؤسسات الناجحة أن تتخذ الإبداع التنظيمي طريقاً لنجاحها وسمّةً تميز تمتاز به عن غيرها، فمن خلال غرس ثقافة الإبداع يمكن للأفراد اكتساب المهارات اللازمة للتجديد والتطوير، كما يمكنهم أيضاً اكتساب مهارات القدرة على تنظيم الوقت، والتكيف مع الجديد، واستيعابه، وتنميته نحو الأفضل.

وكلما ازداد الاهتمام بتطوير العملية الإبداعية كلما أصبحت المنظمة أسرع استجابة في التعامل مع المتغيرات المحيطة وأكثر قدرة على الاستفادة من نتائج القدرات الإبداعية المتاحة لديها، لأن هناك أثر للإبداع على المؤسسة يتمثل في عدة أمور من أهمها: تخفيض للتكاليف، والزيادة في جودة الخدمة وبالتالي يضحى الإبداعي مصدر للاختلاف والتميز من حيث سرعة الاستجابة لرغبات وتوقعات العملاء، وبانخفاض عامل الكلفة.

2.4 راس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي

تكافح المنظمات بشكل عام ومديريات التربية والتعليم بشكل خاص، من أجل تحقيق الازدهار والنجاح، وتسعى دائماً إلى اكتشاف وتطوير وصيانة المعرفة من أجل الإبداع في ظل البيئات المتغيرة والمضطربة، وعليه أصبح راس المال الفكري والإبداع التنظيمي من المواضيع الهامة للمنظمات التي تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية، اقتصاد المعرفة والذي يعتمد على السرعة في الوصول إلى الأفكار المبدعة وإيجاد حلول فريدة ملائمة، فقد وجد رأس المال الفكري ليكون أساساً مهماً لنجاح الإبداع التنظيمي.

الفكرة الرئيسية لرأس المال الفكري، تعتمد بشكل أساسي على الموجودات غير الملموسة المتمثلة في القدرات العقلية للعاملين في مديرية التربية والتعليم كمكمل للموجودات المادية الملموسة، وينظر اليوم العديد من المدراء إلى رأس المال الفكري بوصفه المصدر الرئيسي لأداء المنظمة والمميز الجوهرى لها.

يرتكز رأس المال الفكري على قدرات المورد البشري العقلية، المتمثلة في تحفيز الكفاءات القادرة على استخدام أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار، والتجديد في مناحي العمل الإداري، وتوليد الأفكار المتعلقة بالتطوير والإبداع والعمل، في ظل مرونة الهياكل التنظيمية والأنظمة وتعزيز العلاقات مع العملاء بما يضمن للمديرية اتخاذ الإبداع والابتكار كمنهج لإدارة العملية التعليمية والتربوية، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف التي من شأنها أن ترفع من قيمتها محلياً وعالمياً. (الخوaja، 2004).

فالأسلوب القديم الذي كان متعباً في مديريات التربية والتعليم العالي، والذي يتسم بالجمود واستخدام الأساليب التقليدية القديمة التي لا تصمد أمام ثورات المعرفة وتحديات العولمة والتغيرات المتسارعة في شتى الميادين، سيكون عقيماً في مواجهة المديرية لهذه التحديات. (السلطان، 2004)

ولذلك ينبغي على مديريات التربية والتعليم أن يكون لديها القدرة على التكيف مع متطلبات العصر المتجددة، من خلال تحفيز الطاقات الإبداعية والقدرات الابتكارية الكامنة في الأفراد، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد نهجاً أساسياً تدار به العملية التعليمية والإدارية (شقور، 2002).

والابتعاد عن الأسلوب القديم الذي يتصف بالجمود والروتين والعمل بالأساليب الإدارية الحديثة التي تشجع على استغلال رأس المال الفكري والعمل بالنهج الإبداعي الذي يؤدي إلى استغلال الفرص المتاحة وتطور المديرية لتسير مع التطور الحضاري والتعليمي المعاصر (السلطان، 2004)

ومن أجل تفعيل راس المال الفكري في الإبداع التنظيمي لمديريات التربية والتعليم، فإن ذلك يتطلب من المديريات جهداً إضافياً، في تكوين مسارات خلاقة مبدعة، لاستخدامها في إدارتها لمواردها ويشمل

ذلك: التخطيط لأهداف قصيرة المدى، وإجراءات التنفيذ والمتابعة، واتباع أسلوب المشاركة وتفويض الصلاحيات والمناقشة مع العاملين داخل المديرية، كل هذا يهدف إلى الالتزام بتنفيذ أهداف المؤسسة التربوية والتعليمية. (الخوaja، 2004).

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة علاقة رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي لمديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، إذ أن رأس المال الفكري بكافة أبعاده يؤثر في القدرات الإبداعية التنظيمية للعاملين في المديرية، ويخلق فيهم الرغبة في المشاركة الفعالة لتحقيق ذاتهم، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف المنشودة، وجني النجاحات المتوقعة.

2.5 مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية

مديريات التربية والتعليم في الأراضي الفلسطينية هي مؤسسات حكومية غير ربحية تتبع لوزارة التربية والتعليم العالي، وتتولى هذه المؤسسات الإدارة والإشراف على العملية التعليمية والتربوية في المحافظات والمناطق الجغرافية التي تغطيها، كما وتهتم بتطوير وتحسين العملية التعليمية في المدارس، وتحسين العملية الإدارية في داخل وخارج المديرية. (دراويش، 2006).

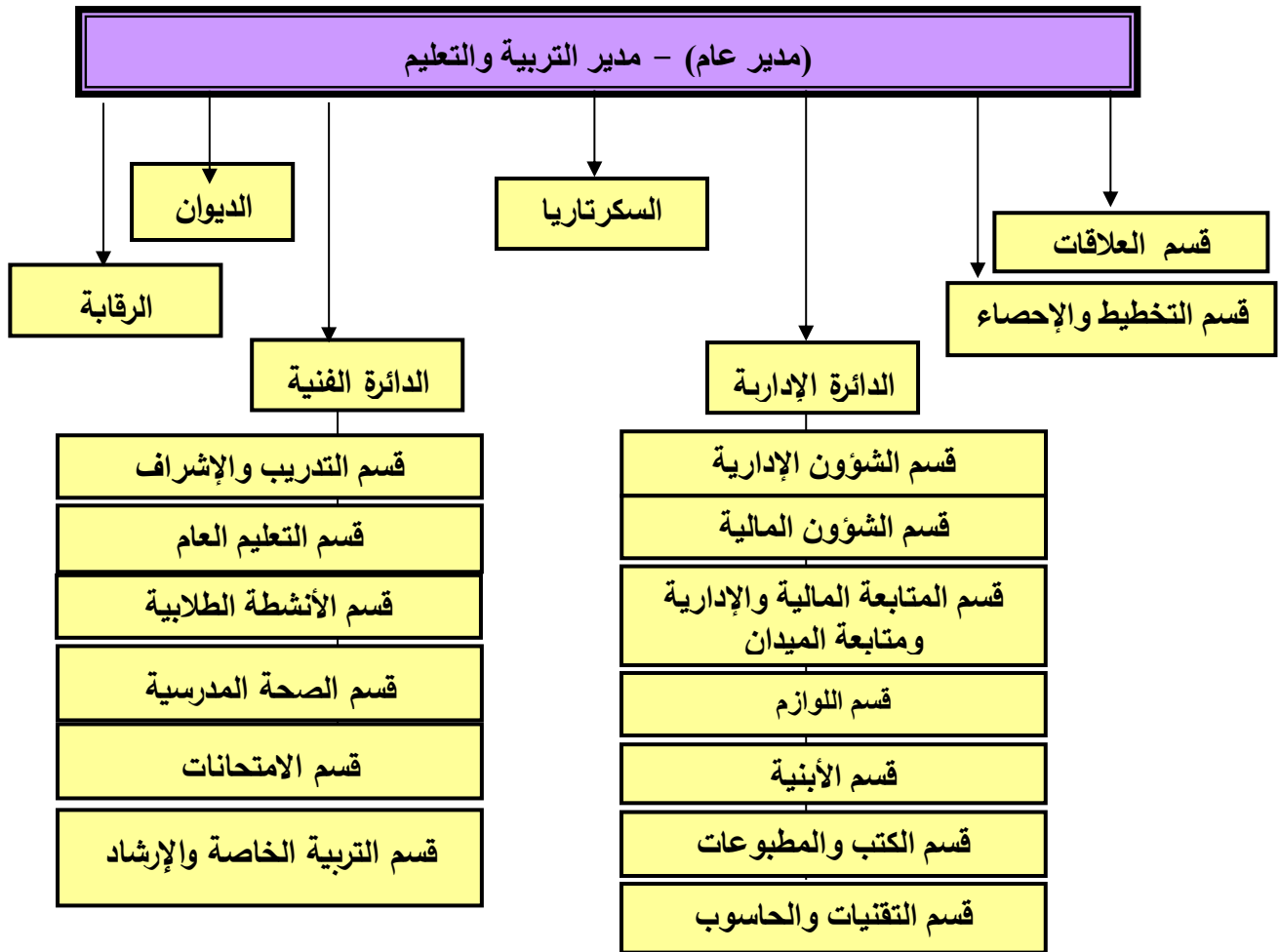
وقد قامت الباحثة بتسليط الضوء على مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم - جنوب الضفة الغربية - حيث تشمل هذه المحافظات على مديريات التربية والتعليم لبيت لحم، الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، ومديرية تربية وتعليم يطا.

والجدول التالي يوضح توزيع المدارس وأعداد الطلاب والطواقم التعليمية (باستثناء الأذنة والمستخدمين)، الذين يقعون تحت إدارة وإشراف هذه المديريات (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2018):

تسلسل	اسم المديرية	عدد المدارس	عدد الطلبة		عدد الطاقم التعليمي
			ذكور	إناث	
1.	مديرية بيت لحم	179	26,881	27,356	3714
2.	مديرية الخليل	191	36,790	38,413	4049
3.	مديرية شمال الخليل	124	21,250	22,648	2456
4.	مديرية جنوب الخليل	177	25,693	26,984	3263
5.	مديرية يطا	84	11,869	12,261	1459

وتتفق هذه المديريات مع كافة مديريات التربية والتعليم في محافظات الوطن من حيث الهيكل التنظيمي، مع اختلاف أعداد الكوادر والعاملين، وذلك نتيجة لتباين أعداد الطلبة من محافظة لأخرى، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي المتبع في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الفلسطينية.

نموذج لمديرية التربية والتعليم



رسم توضيحي 3 : الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم (المصدر: مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل)

2.6 الأدبيات السابقة

2.6.1 الدراسات العربية:

دراسة قوبع (2017): بعنوان "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة - مستغانم)".

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (راس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني/العلاقائي)، والإبداع في المؤسسة ومدى اهتمام المؤسسة بتطوير رأس المال الفكري لتعزيز العملية الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وعي المؤسسة بأهمية رأس المال الفكري والإبداع في تحقيق البقاء والاستمرارية.
- يحظى رأس المال البشري باهتمام كبير من خلال تكثيف الاستثمار فيه وتوفير وسائل الاتصال المناسبة والمحافظة عليه من أجل تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

دراسة تويقر (2015): بعنوان "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة خاصة مؤسسة نفضال"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى راس المال الفكري الموجود وأيضاً التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي الموجود لديهم وكذلك معرفة أثر رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (بشري، هيكلي، زبوني) في الإبداع التنظيمي داخل الشركة، وقد تكونت عينة الدراسة من (60) شخصاً من متخذي القرار والمدراء في شركة نفضال، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج كان أبرزها:

- مستوى اهتمام الشركة برأس المال الفكري بأبعاده الثلاث عالٍ جداً.
- مستوى راس المال التنظيمي لدى العاملين في نفس الشركة عالٍ جداً.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الاهتمام برأس المال الفكري.

دراسة الخضري (2015): بعنوان " واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية الخاصة، والتي تشكل منها مجتمع الدراسة وهي: (جامعة فلسطين، جامعة غزة، وجامعة بوليتكنك فلسطين)، والتعرف إلى مدى توافر مكونات رأس المال الفكري وأبعاده المتمثلة في (البعد البشري والبعد الفكري والبعد الهيكلي والبعد الزبوني)، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين والبالغ عددهم (250) شخصاً، فيما كانت أداة جمع المعلومات عبارة عن استبانة أعدت لهذا الغرض.

وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج كان أهمها:

- اهتمام الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة رأس المال الفكري بنسبة مرتفعة.
- اهتمام الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة الأصول الفكرية والهيكلية والبشرية كان عالياً.
- إدارة رأس مال العلاقات كان أكبر نسبة وأكثر تأثيراً من باقي الأبعاد.
- عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
- توجد فروق تبعاً لمتغير الجامعة كان لصالح بوليتكنك فلسطين في مجال "إدارة العنصر البشري"، ولصالح جامعة فلسطين في مجال "إدارة رأس مال العلاقات".

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

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، الاجتماعي) في أداء الأعمال بأبعاده (الإبداعية والتشغيلية والاجتماعية). ولأجل هذه الدراسة صمم الباحثان استبانة وتم حصرها بـ (180) مديراً في المستويات العليا والوسطى من هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى رأس المال الفكري بأبعاده كان مرتفعاً، وأحد أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال الاجتماعي) كان له الأثر الأكبر على مستوى أداء الأعمال بأبعاده فقد حقق تأثيراً في البعد الإبداعي.
- كان مستوى أداء الأعمال في شركات صناعة الأدوية مرتفعاً فقد حظي البعد الإبداعي أعلى ترتيب حسب آراء المستجيبين فقد رتبت الأبعاد على النحو الآتي: الإبداعي والتشغيلي والاجتماعي.

دراسة شريفى (2014): بعنوان " رأس المال الفكرى لدعم الإبداع: دراسة ميدانية فى شركات الهاتف النقال فى الجزائر".

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية رأس المال الفكرى فى دعم الإبداع فى شركات الهاتف النقال فى الجزائر، وتكونت عينة الدراسة من (200) شخصاً من متخذي القرار فى شركات الهاتف النقال، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج كان أبرزها:

- وجود تأثير ذا دلالة إحصائية بين رأس المال البشرى على العمليات الإبداعية.
- وجود تأثير ذا دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات على العمليات الإبداعية.
- غياب تأثير رأس المال الهيكلى على العمليات الإبداعية فى الشركات.

دراسة التلبانى (2013): بعنوان " العلاقة بين رأس المال الفكرى والإبداع فى شركة جوال/غزة".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين رأس المال الفكرى بأبعاده الثلاث: البشرى، الهيكلى والعلاقاتى/الزبائنى، وكذلك الابتكار والإبداع فى شركة جوال بغزة، وتم استخدام المنهج الوصفى التحليلى فى هذه الدراسة واستقصاء آراء جميع العاملين فى شركة جوال - غزة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث كان عدد مجتمع الدراسة (185) موظفاً، وتم استعادة (150) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع بلغت (81%)، وتوصلت الدراسة إلى أن شركة جوال تأخذ جميع أبعاد رأس المال الفكرى بعين الاعتبار، وأن معدل هذه الأبعاد مجتمعة يساوى (80.14%) مما يدل على أن شركة جوال تدير رأس المال الفكرى لديها بصورة فعالة. توصلت الدراسة كذلك إلى أن جميع أبعاد رأس المال الفكرى لها علاقة ذات دلالة إحصائية بالابتكار عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على أهمية هذه الأبعاد فى تعزيز القدرة الابتكارية لدى الشركة.

دراسة العدوان وسليمان (2012): بعنوان " رأس المال الفكرى ودوره فى تحقيق الإبداع المنظمى - دراسة ميدانية فى شركات التأمين الأردنية".

هدفت الدراسة إلى معرفة رأس المال الفكرى ودوره فى تحقيق الإبداع المنظمى وبيان الأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال الفكرى من حيث التأثير فى الإبداع المنظمى، وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفى التحليلى لمناسبته لطبيعة الدراسة واختاروا الاستبانة كأداة بحثية حيث تكونت عينة الدراسة من (80) مديراً من مختلف المستويات الإدارية يمثلون (18) شركة تأمين أردنية.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية بين رأس المال الفكرى بأبعاده الثلاث وبين الإبداع المنظمى.

- راس المال البشري - كأحد أبعاد رأس المال الفكري - كان له الأثر الأكبر على مستوى الفرد فقد حقق تأثيراً في الإبداع المنظمي أكبر من تأثير رأس المال الهيكلي والعلاقات.
- العمل على تعديل بعض الأنظمة الداخلية التي تسهم في تحقيق الإبداع المنظمي وكذلك العمل على وضع استراتيجيات داعمة للإبداع المنظمي.

دراسة الصالح (2011): بعنوان " الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)".

كان هدف الدراسة معرفة دور الإبداع المؤسسي في تنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، واعتمدت الدراسة على خمسة جوانب أساسية لصياغة مشكلة الدراسة وهي:

1. مدى إدراك العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) لمفهوم الإبداع المؤسسي.
2. ومدى إدراكهم لأهمية الإبداع المؤسسي للمنظمة غير الحكومية (الأهلية).
3. كيفية تعامل الإدارة مع العاملين بهدف تنميتهم.
4. دور المساهمات الإبداعية للعاملين ودورها في تحقيق الإبداع المؤسسي.
5. ما هي أساليب تنمية المورد البشري.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة للمصادر الثانوية من كتب ودوريات، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (11) منظمة غير حكومية (أهلية) في مدينة عمان.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن العاملين في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع المؤسسي وأهميته بالنسبة للمنظمة غير الحكومية (الأهلية).
- أن العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) يرون أن لتعامل الإدارة معهم بطريقة إيجابية و متميزة الأثر الكبير في تنميتهم مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على المساهمة في تحقيق الإبداع المؤسسي لمنظمتهم وبالتالي تطورها ونموها واستمرارها.
- أن لمساهماتهم الإبداعية دور فعال في تعزيز وتطوير الإبداع المؤسسي في المنظمة لتي يعملون بها.

دراسة الروسان والعجلوني (2010): بعنوان "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة حالة)".

حيث هدف البحث إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري، وذلك من حيث ربط أبعاد رأس المال الفكري (الصناعة، الاستقطاب، التنشيط، المحافظة والاهتمام بالزبائن)، بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف وقد توصلت الدراسة إلى أن: الاهتمام برأس المال الفكري ما زال بحدود متواضعة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الفكري (الصناعة، التنشيط والمحافظة) مع القدرات الإبداعية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى غياب العلاقة الإيجابية لرأس المال الفكري (الاستقطاب والاهتمام بالزبائن) في تنمية القدرات الإبداعية.

دراسة صالح (2009): بعنوان "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"

هدف الدراسة كان تحديد مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته ومؤشراته، وكذلك تتناول ما جرى تطويره من نماذج متعددة تختص بمواكبة رأس المال الفكري وإدارته، وتحديد مفهومه ومكوناته الأساسية وتحديد المؤشرات الرئيسية والفرعية لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري. ووفقاً للنماذج الحديثة لرأس المال الفكري فإن مكوناته الأساسية هي: (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال المستثمر، ورأس مال التحالفات، ورأس المال العملاء (السوقي)، ورأس مال الأعمال، ورأس المال الوظيفي، ورأس المال التجهيزي، ورأس المال العام، ورأس مال العمليات، ورأس المال الابتكاري).

دراسة عبد المنعم ومطارنة (2008): بعنوان "رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية".

هدف الدراسة بيان أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في السوق المالي الأردني من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه الشركات. واتبع الباحثان الأسلوب الوصفي كمنهجية بحثية واستخدما الاستبانة كأداة بحث تم تصميمها وتوزيعها على (38) مديراً تنفيذياً ومديري القوى البشرية حيث تم استعادة (31) استبانة وأجريت عليها الاختبارات الإحصائية اللازمة. وكانت نتائج الدراسة:

- وجود علاقة قوية موجبة تربط رأس المال الفكري بالإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية.
- ربط رأس المال الفكري بقدرة المؤسسة على المنافسة بالتالي تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة الجعبري (2008): بعنوان " دور الإدارة العليا في الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة بحث رئيسة، وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (115) مدير منظمة أهلية أو من ينوب عنه من أصل (471) منظمة أهلية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون الإبداع المؤسسي وأهميته بشكل جيد جداً.
- وتشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من أهم الأساليب المشجعة على الإبداع المؤسسي وبغض النظر عن الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي والعمر.

دراسة كاظم (2008): بعنوان " أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي."

كان هدف الدراسة معرفة أثر أبعاد رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية منطلقاً من فرضية مفادها "هناك أثر لرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي" حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية لمدراء الشركات وأصحاب القرار تكونت العينة من (30) مديراً ممن شملتهم الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن لرأس المال الهيكلي أثر في الإبداع التنظيمي أما بقية المكونات فليس لها أثر معنوي، لذا تم رفض الفرضية الرئيسية للبحث.

2.6.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة Danish (2016): بعنوان " Impact of intellectual capital on organizational

creativity through technical innovation in telecom sector size " أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي من خلال الابتكار التقني في أحجام قطاع الاتصالات".

هدفت إلى دراسة تأثير رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري، المتبادل/ العلاقاتي، التنظيمي/ الهيكلي) على الإبداع التنظيمي من خلال الابتكار التقني في قطاع الاتصالات. وتم استخدام الاستبيان كأداة بحث واخذ عينات عشوائية طبقية.

فتم توزيعها على (303) موظفاً يعملون في قطاع الاتصالات في لاهور-باكستان. فقد أظهرت النتائج أن معدل الاستجابة (80.33%) وهو مرتفع. كما أظهرت الدراسة وجود أثر كبير لرأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي من خلال دور الابتكار التقني.

دراسة Wu and Sivalogathan (2013): بعنوان " Innovation capability for better performance intellectual capital and organization performance of the apparel industry in Sirlanka"، " القدرة على الابتكار لتحسين أداء رأس المال الفكري والأداء التنظيمي لصناعة الملابس في سيريلانكا".

هدفت الى معرفة أثر رأس المال الفكري والأداء التنظيمي وبالأخص على عملية الإبداع التنظيمية في صناعة النسيج في سيرلانكا فكانت عينة الدراسة مكونة من (70) شخصاً من العاملين في مجال صناعة النسيج. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية تربط بين رأس المال الفكري بكل أبعاده والإبداع والابتكار التنظيمي للعاملين في مجال صناعة النسيج. كما توصلت الدراسة بأن (رأس المال البشري) العنصر البشري له التأثير الأكبر على الإبداع التنظيمي أكثر من بقية الأبعاد الأخرى.

دراسة Al-Dujaili (2012): بعنوان " Influence of intellectual capital in the organizational innovation"، " أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر أبعاد رأس المال الفكري (البشرية، الهيكلية، العلاقات) على الإبداع التنظيمي، واستخدم أداة الدراسة الاستبانة، التي وزعت على (60) فرداً من الأفراد العاملين في الهيئات . وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على مستوى الإبداع التنظيمي حيث كان الأثر الأكبر لرأس المال البشري ويليه الهيكلية وأخيراً العلاقات.

دراسة Kamalian, Keikha, and Jami (2012): بعنوان " Impact of intellectual capital on organizational"، " أثر رأس المال الفكري على المنظمة".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي على قطاع الاتصالات في باكستان تحديداً في منطقة لاهور. وكان عدد عينة الدراسة (303) شخصاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر كبير لرأس المال الفكري على المنظمة.

دراسة Sharabati, Jawad (2010): بعنوان " Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan, management decision"، " رأس المال الفكري وأداء الأعمال في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) وأداء قطاع الصناعات الدوائية في الأردن. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد شملت الدراسة (15) شركة وجمعت البيانات من (132) مديراً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المنظمات تعتبر رأس مال العلاقات أهم مكون من مكونات رأس المال الفكري ويليه رأس المال البشري، بينما كان لرأس المال الهيكلي التأثير الأضعف في الأداء.

كما أكدت الدراسة على أن رأس المال الفكري له التأثير الأكبر في دعم أداء العاملين في هذه الشركات وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم.

دراسة Clarke, Seng, and Whiting (2010): بعنوان " Intellectual capital and firm performance in Australia"، " رأس المال الفكري والأداء المؤسسي في استراليا".

هدفت الدراسة قياس تأثير رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي للشركات الأسترالية في فترة زمنية (2004-2008) حيث اعتمدت في الدراسة على اعتبار رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين رأس المال الفكري وبين الأداء المؤسسي، ووجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي على أداء الشركات الأسترالية خلال الفترة المبحوث فيها. وكذلك هناك تكامل بين رأس المال الفكري والمادي والمالي يعمل على تحسين أداء المؤسسات وتطوير أداء العاملين فيها، مما يحفز على الإبداع والابتكار.

دراسة George (2009): بعنوان " Intellectual capital practices a four – region comparative study"، " ممارسات رأس المال الفكري: دراسة مقارنة لأربعة أقاليم".

هدفت الدراسة فحص ومقارنة التأثير التنافسي لرأس المال الفكري على أداء المؤسسات في المشاريع المبتكرة الصغيرة (SIEs) التي تقع في أربع مناطق جغرافية: (سانت بطرسبرغ في الاتحاد الروسي، منطقة الغابة السوداء في ألمانيا، "وادي ميديكون"، يقع بين كوبنهاغن في الدنمارك ومالمو في السويد، وادي السليكون في الولايات المتحدة الأمريكية).

واعتمدت الدراسة المنهجية التجريبية بحيث سعت إلى دراسة الاختلافات المحتملة في ممارسات رأس المال الفكري عبر الأقاليم الأربعة، في حين قارنت تأثير هذه العوامل مع العوامل الخارجية للشركة (الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والاقتصادية) لأداء المؤسسة، واستند الباحث على أبحاث سابقة تركز بالأساس على مؤسسات الخدمات المصرفية الخاصة الروسية.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أن رأس المال الفكري يعتبر العامل الأكثر أهمية في تعزيز الأداء التنافسي في جميع المناطق وتقرن الدراسة بين الأهمية لرأس المال الفكري والعوامل

البيئية الخارجية لتنافس الشركات في الشركات في المناطق الأربع (روسيا وألمانيا والدنمارك والولايات المتحدة الأمريكية) وأن رأس المال الفكري للشركة يشكل العامل الأكثر أهمية لأداء المؤسسة بالنسبة للعوامل الخارجية. كما أشارت نتائج البحث إلى أن ممارسات رأس المال الفكري وتأثيرها على أداء المؤسسات أكثر تشابهاً من مختلف المناطق التي تمت دراستها.

دراسة Zerenler, Hasiloglu, and Sezgin (2008): بعنوان "Intellectual capital and innovation performance – Empirical evidence in the Turkish automotive supplier"،
أداء رأس المال الفكري والابتكار – الدليل التجريبي على مورد السيارات التركية".

كانت الدراسة في مجال توريد السيارات التركية، حيث عمل الباحثون على دراسة واختبار مفاهيم وأثر رأس المال الفكري على مجال السيارات التركية، فكانت النتائج تؤكد على أن هناك علاقة معنوية قوية لرأس المال الفكري بمختلف أبعاده (رأس مال بشري، هيكلي، العلاقات) على الأداء الإبداعي. وكذلك البعد الذي كان له التأثير الأكبر في هذه العلاقة كان رأس مال العلاقات، يليه البشري، وأخيراً الهيكلي.

دراسة Blaise (2008): بعنوان "Intellectual capital disclosure: High-tech versus traditional sector companies"،
إفصاح رأس المال الفكري: شركات التكنولوجيا الفائقة مقابل شركات القطاع التقليدي".

أجريت الدراسة على (141) شركة أمريكية بحيث تمت مقارنة مستوى رأس المال الفكري في شركات التكنولوجيا الفائقة مقابل شركات القطاع التقليدي في الاقتصاد، من خلال نموذج مقترح لرأس المال الفكري في هذه الشركات، وتعتبر هذه الدراسة الطولية الوحيدة التي تركز على الكشف عن رأس المال الفكري للشركات التقليدية في الولايات المتحدة الأمريكية.

فكان من أهم النتائج: أن المديرين في القطاعات التقليدية للاقتصاد الأمريكي أصبحوا يدركون الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري. وأن رأس المال الفكري بالنسبة للشركات عالية التكنولوجيا يمثل الأصل الأكثر أهمية في ميزانية هذه الشركات. وفي الشركات التقليدية كثيفة رأس المال وتعتمد على الأصول الثابتة التي يتم الإبلاغ عنها في الميزانية العمومية. وكما أظهرت النتائج أن الاستثمار في رأس المال الفكري في الشركات ذات التكنولوجيا العالية كان مرتفعاً عن غيرها بحيث اهتمت بنظام المكافأة للمبدعين وتحديد وتقييم الذكاء والابتكار والتشجيع على الإبداع.

دراسة Subramaniam and Youndt (2005): بعنوان " The Influence of Intellectual Capital on the Type of Innovative Capabilities"، " تأثير رأس المال الفكري على أنواع القدرات المبتكرة".

هدفت الدراسة لمعرفة أثر رأس المال الفكري على قدرات ابتكار وإبداع المنظمة فقد استغرقت الدراسة ثلاث سنوات لجمع البيانات وتحليلها فقد شملت عدد عاملين (3929) موظفاً يعملون في (93) منظمة. وكانت اهم النتائج الدراسة: وجود علاقة وتأثير لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس مال الاجتماعي) على القدرات المبتكرة.

2.6.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة فيما سبق عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع (رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي)، وقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت الباحثة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستعرضها في النقاط التالية:

1. اتفقت جميع الدراسات السابقة على أهمية رأس المال الفكري وتأثيره الكبير على الإبداع التنظيمي ومستوى أداء المنظمات، كما أظهرت الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات بهذا المورد رغم اختلاف دراسة (الرسان والعجلوني، 2010) بكون الاهتمام برأس المال الفكري كان متواضعاً، ورغم أن دراسة (صالح، 2009) هدفت لتحديد مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته ومؤشراته فقط.
2. اتفقت بعض الدراسات السابقة (قويح، 2017)، (تويقر، 2015)، (الخضري، 2015)، (شريف، 2014)، (التلباني، 2013)، (العدوان، سليمان، 2012)، (الصالح، 2012)، (كاظم، 2008)، (Danish, el al, 2016)، (WU and Sivalogathasan, 2013)، (Al-Dujaili, 2012)، (Kamalian,)، (Clarke, Seng, and Whiting, 2010)، (Sharabati, jawad, 2010)، (Keikha, and Jami, 2012)، (Zerenler, Hasiloglu, and Sezgin, 2008)، (Subramaniam and Youndt, 2005) على وجود علاقة بين رأس المال الفكري بكافة أبعاده الثلاث (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) والإبداع التنظيمي، كما اتفقت الدراسات السابقة على تصنيف أبعاد رأس المال الفكري إلى ثلاثة أبعاد بينما اختلفت معها دراسة (الخضري، 2015) حيث كانت اربع أبعاد (بشري، فكري، هيكلي، علاقاتي)، ودراسة (حواجرة، المحاسنة، 2015) حيث كانت دراسته تشمل بعدين فقط (البشري والاجتماعي)، أما دراسة (الروسان، العجلوني، 2010) فقد كانت ابعاد رأس المال الفكري التي اعتمدها في دراسته تشمل: (الصناعة، الاستقطاب، التشييط، المحافظة والاهتمام

بالزبائن). وكذلك دراسة (صالح، 2009) فقد كانت أبعاده أكثر اختلافاً من غيره فقد اعتمد على المكونات لرأس المال الفكري وهي كالتالي: (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال المستثمر، ورأس مال التحالفات، ورأس المال العملاء (السوقي)، ورأس مال الأعمال، ورأس المال الوظيفي، ورأس المال التجهيزي، ورأس المال العام، ورأس مال العمليات، ورأس المال الابتكاري).

3. تباينت الدراسات السابقة في أيّ من أبعاد راس المال الفكري هو الأكثر تأثيراً على الإبداع التنظيمي، ففي دراسة (تويقر، 2015) ودراسة (كاظم، 2008) كان راس المال الهيكلي الأكبر تأثيراً في الإبداع التنظيمي. بينما (حواجرة، المحاسنة، 2015)، (شريف، 2014) و (Sharabati, 2010) فقد أهملوا رأس المال الهيكلي في دراساتهم.

4. دراسة (العدوان، سليمان، 2012) ودراسة (WU and Sivalogathan, 2013) ودراسة (Al-Dujaili, 2012) ودراسة (Clarke, Seng, Whiting, 2010)، اعتبروا أن راس المال البشري له التأثير الأكبر في الإبداع التنظيمي، بينما دراسة (الخضري، 2015) ودراسة (حواجرة، المحاسنة، 2015) ودراسة (Sharabati, jawad, 2010) ودراسة (Zerenler, Hasiloglu, and Sezgin, 2008) فقد توافقت في أن راس مال العلاقات هو البعد الأكثر تأثيراً في الإبداع التنظيمي.

2.6.4 الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تم الاستفادة منها لإثراء الإطار النظري للدراسة.
2. تم الاستفادة منها في تحليل أبعاد راس المال الفكري.
3. الاطلاع على تجارب الآخرين عربياً وعالمياً.
4. الاستعانة بالدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وكذلك تحليل وتفسير النتائج.

2.6.5 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

جميع الدراسات السابقة تناولت موضوع راس المال الفكري والإبداع التنظيمي في شركات ومؤسسات خدمانية ولكنها لم تتناول الدراسات السابقة في مؤسسة حكومية مدنية، لذلك سوف تبحث الدراسة الحالية في راس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي في (مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية).

3 الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة

تطرق هذا الفصل إلى وصف طريقة الدراسة وإجراءاتها، من حيث تصميم الدراسة ومنهجيتها وإجراءاتها وأدواتها، إضافة إلى حدود الدراسة ومحدداتها ومعوقاتها، ومتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، كذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

3.2 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي في دراستها، لملائمته لطبيعة الدراسة، والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها.

وقد قامت الباحثة بالحصول على البيانات اللازمة بشكل أساسي من مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، ومن خلال الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث.

3.3 المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، كما استخدمت تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للتحقق من دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات الدراسة، كما استخدمت الباحثة معامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

3.4 أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبانة بشكل أساسي، بالإضافة إلى مراجعة عميقة للدراسات ذات العلاقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات التي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

وقد تم تطوير الاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (1)، حيث تجزأت إلى قسمين:

- البيانات الشخصية (ديمغرافية): وهي بيانات عامة عن المبحوثين تشمل فقرات المديرية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.
- محاور الدراسة: وتتكون من اثنتين وأربعين فقرة موزعة على جزئين كما هو موضح في الجدول رقم (3.1).

جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
القسم الأول		
1.	بيانات ديمغرافية	5
القسم الثاني		
الجزء الأول: أبعاد رأس المال الفكري		
1.	بعد رأس المال البشري	8
2.	بعد رأس المال الهيكلي	7
3.	بعد رأس مال العلاقات	10

17	الجزء الثاني: أبعاد الإبداع التنظيمي	
6	الحساسية للمشكلات	1.
6	المخاطرة والتحدي	2.
5	القدرة على التحليل والربط	3.
47	مجموع فقرات الاستبانة	

3.5 صدق أداة الدراسة

3.5.1 الصدق المنطقي:

قامت الباحثة باستخدام الصدق المنطقي للأداة وذلك بعرضها على (12) محكماً من ذوي الاختصاص، والمرفقة أسمائهم وصفاتهم في الملحق رقم (2)، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت لأجله، وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمحور الذي تقيسه، وقد تم الأخذ بالتعديلات والتوجيهات المقدمة من قبل المحكمين.

3.5.2 صدق البناء:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية وذلك لقياس صدق الأداة إحصائياً، وكان عدد هذه العينة (35) فرداً من مجتمع الدراسة، وقد تم استعادة (30) استبانة قابلة للتحليل بنسبة استرجاع بلغت (85%)، وقامت الباحثة بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الاستبانة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.2).

أولاً: اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل:

جدول 3.2: نتائج التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل

الدرجة الإشباع	الفقرة	التسلسل	المجال
918.	تتناسب مؤهلات الموظفين في المؤسسة مع الوظائف المناطة بهم.	1.	رأس المال البشري
818.	يملك العاملون في المديرية المهارة والخبرة الكافية التي تتطلبها وظائفهم.	2.	
707.	يوجد لدى العاملون ثقة كبيرة في أداء الأعمال الموكلة لهم.	3.	
849.	تحرص المديرية على ترقية العاملين ذوي الكفاءة العالية والأداء المتميز.	4.	
887.	تقوم المديرية بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين.	5.	
801.	تعمل المديرية على تطوير وتحديث مهارات الموظفين باستمرار.	6.	
846.	يتم مناقشة ما يطرحه العاملون من الأفكار الجديدة باستمرار.	7.	
781.	يوجد رضا عن برامج الإبداع والابتكار داخل المديرية.	8.	

الدرجة الإشباع	الفقرة	التسلسل	المجال
844.	يسهم الهيكل التنظيمي للمديرية في نشر وتبادل المعلومات بسرعة عالية.	9.	رأس المال الهيكلي
845.	تدعم المديرية بكل الوسائل سبل التطوير والإبداع التنظيمي.	10.	
847.	تعزز ثقافة المديرية الموظفين وتدعمهم في مجال أعمالهم.	11.	
922.	يضمن الهيكل التنظيمي للمديرية تدفق المعلومات لكافة المستويات الإدارية.	12.	
749.	تسهم نظم المعلومات بالمديرية في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب	13.	
886.	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للأقسام والدوائر المختلفة للمديرية	14.	
895.	تطور المديرية هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المحيطة	15.	
877.	تمتلك المديرية سياسة واضحة تجاه المحافظة على علاقتها مع موظفيها وبناء جسور الثقة والولاء	16.	رأس مال العلاقات
833.	تتنوع قنوات اتصال المديرية مع أصحاب المصلحة.	17.	
710.	تمتاز المديرية بعلاقاتها الجيدة مع المؤسسات الحكومية الأخرى.	18.	
922.	يوجد رضا عن الخدمات التي تقدمها المديرية لدى المتعاملين معها.	19.	
771.	تمتاز العلاقة بين مديرية التربية والتعليم والقطاع الخاص بالتعاون والمشاركة.	20.	
782.	تعمل المديرية على معالجة الشكاوى المقدمة من قبل الجمهور	21.	
836.	يعتبر المجتمع المحلي شريكاً وعنصراً فعالاً في تطوير وإنجاز خدمات المديرية.	22.	
913.	تسعى المديرية للحصول على التغذية الراجعة من موظفيها قدر الإمكان للمشاركة في عملية اتخاذ القرار .	23.	
831.	تقوم المديرية بشكل دوري بتقييم الخدمات التي تقدمها.	24.	
789.	تعمل المديرية إلى كسب شركاء محتملين جدد من المجتمع المحلي	25.	

حجم العينة الاستطلاعية (30).

ومن النتائج السابقة في الجدول رقم (3.2)، يتضح بأن جميع قيم التشبع لفقرات الاستبانة التي تقيس المتغير المستقل، أعلى من (0.60)، ويشير ذلك إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس محور رأس المال الفكري على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

ثانياً: اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع:

جدول 3.3: نتائج التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع

المجال	التسلسل	الفقرة	درجة الإشباع
الحساسية للمشكلات	1.	أمتلك القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها في المديرية	.768
	2.	أضع خططاً مسبقة لمواجهة المشكلات ونقاط الضعف المتوقع حدوثها	.772
	3.	أستطيع وضع تصور حول الحلول المقترحة للمشكلات الممكن حدوثها	.882
	4.	أسعى إلى التعرف على المشكلة بجميع جوانبها.	.854
	5.	أقوم بتجربة أفكار وطرق مبتكرة بهدف حل المشاكل التي تواجهني بالعمل.	.829
	6.	أعمل على تحويل المشكلة إلى حافز ودافع لخلق أفكار جديدة	.886
المخاطرة والتحدى	7.	أعمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة.	.862
	8.	أتحمل كامل المسؤولية والاستعداد لمواجهة المخاطر الناتجة عن تبني أفكار أو أساليب جديدة.	.839
	9.	تهتم المديرية الأفكار والمبادرات التي تمتاز بالمخاطرة العالية.	.855
	10.	أقبل انتقادات الآخرين للأفكار وأساليب العمل الجديدة.	.878
	11.	أعتبر الفشل للفكرة في حال حدوثها مقدمة للنجاح القادم.	.858
	12.	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية.	.874
القدرة على التحليل والربط	13.	أمتلك القدرة على تقسيم أي عمل إلى وحدات بسيطة ليسهل التعامل معها.	.889
	14.	أمتلك القدرة الكافية على تنظيم الأفكار.	.912
	15.	أميل لتجريب وتنفيذ الأفكار الجديدة في أداء العمل.	.828
	16.	أستطيع تحديد تفاصيل أي عمل قبل البدء بتنفيذه.	.804
	17.	أبتعد عن الروتين الآمن (البيروقراطية) في أداء مهام العمل.	.811

حجم العينة الاستطلاعية (30).

ومن النتائج السابقة في الجدول رقم (3.3)، يتضح بأن جميع قيم التشبع لفقرات الاستبانة التي تقيس المتغير التابع أعلى من (0.60)، ويشير ذلك إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس محور الإبداع التنظيمي على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

3.6 ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باحتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لفقرات الاستبانة ككل، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول 3.4: معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

البيان	العينة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
ثبات أداة الدراسة بكافة محاورها	30	42	.942

وفقاً للجدول (3.4) فإن قيمة الثبات لأداة الدراسة بكافة محاورها كانت (0.94)، وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات وهذا يعني الثقة بنتائجها بمقدار قيمة الثبات لها.

وقد قامت الباحثة أيضاً باحتساب قيمة الثبات لمحوري الدراسة، وذلك لزيادة التأكد من ثبات الأداة لكل محور وكانت النتائج كما يلي:

قيمة الثبات لمحور رأس المال الفكري:

جدول 3.5: معامل كرونباخ ألفا لمحاور المتغير المستقل في الاستبانة

البيان	العينة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
مجال رأس المال البشري	30	8	0.832
مجال رأس المال الهيكلي		7	0.896
مجال رأس مال العلاقات		10	0.812
ثبات محور رأس المال الفكري		25	0.935

وفقاً للجدول (3.5)، فإن قيمة ثبات أداة الدراسة لما يختص بفقرات ومجالات محور رأس المال الفكري بلغت (0.935)، بالتالي يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات فيما يختص بهذا المحور، مما يعني الثقة بنتائجها بنفس مقدار الثبات، وكذلك قامت الباحثة بحساب قيمة الثبات لكل مجال من مجالات رأس المال الفكري وكانت النتائج على التوالي: مجال رأس المال البشري (0.832)، مجال رأس المال الهيكلي (0.896)، ورأس مال العلاقات (0.812) وجميعها كانت درجات عالية جداً.

قيمة الثبات لمحور الإبداع التنظيمي:

جدول 3.6: معامل كرونباخ ألفا لمحاور المتغير التابع في الاستبانة

البيان	العينة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
ثبات مجال الحساسية للمشكلات	30	6	0.791
ثبات مجال المخاطرة والتحدي		6	0.676
ثبات مجال القدرة على التحليل والربط		5	0.902
ثبات محور الإبداع التنظيمي		17	0.894

يلاحظ من الجدول (3.6)، أن قيمة ثبات أداة الدراسة لما يختص بمحاور وفقرات مجال الإبداع التنظيمي بلغت (0.894) وعليه يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات فيما يختص بهذا المحور مما يعني الثقة بنتائجها بنفس مقدار الثبات.

3.7 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية (مديرية بيت لحم، مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية يطا) والبالغ عددهم (556) موظفاً وموظفة ممن هم بدرجة رئيس قسم وموظف (إداري، ميداني) (باستثناء المستخدمين)، وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (230) موظفاً وموظفة من هذه المديريات، وقد تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة.

تم استرجاع (230) استبانة مكتملة قابلة للتحليل الإحصائي، وعليه فقد بلغت نسبة الاسترجاع لأداة الدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 100% وهي نسبة مكتملة.

3.8 خصائص عينة الدراسة

أجريت الدراسة وفقاً للعينة العشوائية الطبقية التي تم أخذها من مجتمع الدراسة المكون من (556) موظفاً وموظفة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية والمتمثلة في مديريات (بيت لحم، الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، ومديرية يطا)، وتتمثل خصائص عينة الدراسة وفقاً للاستبانات المسترجعة بما يلي:

جدول 3.7: خصائص عينة الدراسة وفقاً للمديرية

النسبة المئوية	العدد	القيم	مديرية التربية والتعليم
21.3%	49	مديرية الخليل	
19.6%	45	مديرية شمال الخليل	
22.6%	52	مديرية جنوب الخليل	
14.8%	34	مديرية يطا	
21.7%	50	مديرية بيت لحم	
100%	230	المجموع	

ويلاحظ من الجدول (3.7) السابق، بأن النسبة الأعلى كانت لصالح مديرية جنوب الخليل حيث بلغت (22.6%) وأدنى نسبة كانت لمديرية يطا والتي بلغت (14.8%)، وتعزو الباحثة ذلك للكثافة السكانية التي تخدمها مديرية جنوب الخليل متمثلة في جميع المؤسسات التعليمية في القرى والبلدات التي تقع تحت مسؤوليتها في جنوب محافظة الخليل، بعكس مديرية يطا التي لا تقع تحت مسؤولية مديرية التربية والتعليم فيها سوى المؤسسات التابعة لبلدة يطا.

جدول 3.8: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	العدد	القيم	النوع الاجتماعي
52.6%	121	ذكر	
47.4%	109	أنثى	
100%	230	المجموع	

نجد من الجدول (3.8) السابق، أن نسبة الذكور في عينة الدراسة كانت هي الأعلى حيث بلغت هذه النسبة (52.6%) مقابل الإناث حيث بلغت نسبتهم في عينة الدراسة (47.4%)، ويمكن تفسير ذلك بالأعراف الاجتماعية والعادات التي تحكم المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية والتي لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من حيث عمل المرأة رغم أن الفارق ليس كبيراً بين الجنسين.

جدول 3.9: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	القيم	المؤهل العلمي
7.4%	17	دبلوم	
65.7%	151	بكالوريوس	
27.0%	62	ماجستير فأكثر	
100%	230	المجموع	

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فإن النتائج في الجدول (3.9) تفيد بأن ما نسبته 65.7% من عينة الدراسة كانوا أفراداً من حملة شهادة البكالوريوس وهي النسبة الأعلى فيما كانت فئة الذين مستواهم العلمي ماجستير فأعلى هي النسبة التالية حيث بلغت (27.0%) فيما كانت نسبة من يحملون شهادة الدبلوم أقل النسبة وبلغت (7.4%).

جدول 3.10: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	القيم	المسمى الوظيفي
20.0%	46	رئيس قسم	
57.8%	133	موظف إداري	
22.2%	51	موظف ميداني	
100%	230	المجموع	

من الجدول (3.10) يلاحظ بأن نتائج توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي كانت لصالح من يحملون مسمى موظف إداري حيث بلغت نسبتهم (57.8%) من أفراد عينة الدراسة، فيما كانت نسبة العاملين بوظيفة رئيس قسم هي الأقل في توزيع عينة الدراسة بنسبة (20.0%) من مجموع عينة الدراسة.

جدول 3.11: خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	القيم	سنوات الخبرة
21.3%	49	أقل من 5 سنوات	
17.4%	40	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
21.3%	49	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
40.0%	92	15 سنة فأكثر	
100%	230	المجموع	

من الجدول (3.11) يلاحظ بأن نتائج توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة كانت لصالح من يمتلكون سنوات خبرة (15 سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (40.0%) من أفراد العينة، فيما كانت النسبة الأقل لمن يمتلكون خبرة 5 سنوات وأقل من 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم (17.4%) من مجموع عينة الدراسة.

4 الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي تتضمن التعرف على راس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، واستخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى الكلي لكل فقرة ولكل مجال، وتم تبني مفتاح تفسير النتائج (المتوسطات الحسابية) كما هو مبين في الجدول (4.1):

جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج

المتوسط الحسابي	التفسير
2.33 – 1.00	منخفضة
3.67 – 2.34	متوسطة
5.00 – 3.68	مرتفعة

4.2 نتائج أسئلة الدراسة

نتائج الإجابة على السؤال الرئيس الأول للدراسة: ما مستوى رأس المال الفكري في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية؟

ويتميز من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول: ما مستوى رأس المال البشري في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة على السؤال السابق، قامت الباحثة باستخراج الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة التي تقيس محور رأس المال البشري وكانت النتائج كما في الجدول (4.2):

جدول 4.2: مستوى رأس المال البشري في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية

الترتيب	الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
3	1.	تتناسب مؤهلات الموظفين في المؤسسة مع الوظائف المنوطة بهم.	3.60	0.834	72.0%	متوسطة
2	2.	يمتلك العاملون في المديرية المهارة والخبرة الكافية التي تتطلبها وظائفهم.	3.73	0.677	74.6%	مرتفعة
1	3.	يوجد لدى العاملين ثقة كبيرة في أداء الأعمال الموكلة لهم.	3.75	0.750	75.0%	مرتفعة
8	4.	تحرص المديرية على ترقية العاملين ذوي الكفاءة العالية والأداء المتميز.	2.99	1.084	59.8%	متوسطة
5	5.	تقوم المديرية بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين.	3.10	1.067	62.0%	متوسطة
6	6.	تعمل المديرية على تطوير مهارات الموظفين وتحديثها باستمرار.	3.07	0.969	61.4%	متوسطة
4	7.	يتم مناقشة ما يطرحه العاملون من الأفكار الجديدة باستمرار.	3.16	0.912	63.2%	متوسطة
7	8.	يوجد رضا عن برامج الإبداع والابتكار داخل المديرية.	3.03	1.004	60.6%	متوسطة
		الدرجة الكلية لرأس المال البشري	3.30	0.65	66.0%	متوسطة

• حجم العينة = 230.

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.2) أن مستوى رأس المال البشري لدى العاملين في مديريات التربية في جنوب الضفة الغربية جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.30)، وبلغ الوزن النسبي لها (66.0%).

كما يوضح الجدول السابق الفقرات التي تقيس رأس المال البشري لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة مرتبة حسب الأهمية، جاء في مقدمتها الفقرة رقم (3): "يوجد لدى العاملين ثقة كبيرة في أداء الأعمال الموكلة لهم"، حيث بلغت نسبة الاستجابة على هذه الفقرة (75.0%)، تليها الفقرة رقم (2): "يمتلك العاملون في المديرية المهارة والخبرة الكافية التي تتطلبها وظائفهم" والتي بلغت نسبة الاستجابة لها (74.6%)، ومن ثم الفقرة رقم (1): "تناسب مؤهلات الموظفين في المؤسسة مع الوظائف المنوطة بهم"، حيث بلغت نسبة الاستجابة لها (72.0%).

وحصلت الفقرة رقم (4): "تحرص المديرية على ترقية العاملين ذوي الكفاءة العالية والأداء المتميز"، على أقل نسبة استجابة حيث بلغت هذه النسبة (59.8%)، وترى الباحثة أن الموظفين داخل المديرية لديهم دافعية للعمل وثقة بأنفسهم ويمتلكون كل المؤهلات اللازمة لأداء أعمالهم ولكن بالمقابل هناك تقاعس من الإدارة في تطويرهم مهاراتهم أو تدريبهم على برامج حديثة.

2. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول: ما مستوى رأس المال الهيكلي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة على السؤال السابق، قامت الباحثة باستخراج الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة التي تقيس محور رأس المال البشري وكانت النتائج كما في الجدول (4.3):

جدول 4.3: مستوى رأس المال الهيكلي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية

الترتيب	الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
2	1.	يسهم الهيكل التنظيمي للمديرية في نشر وتبادل المعلومات بسرعة عالية.	3.46	0.928	69.2%	متوسطة
4	2.	تدعم المديرية بكل الوسائل سبل التطوير والإبداع التنظيمي.	3.32	0.943	66.4%	متوسطة
6	3.	تعزز ثقافة المديرية الموظفين وتدعمهم في مجال أعمالهم.	3.20	0.949	64.0%	متوسطة
3	4.	يضمن الهيكل التنظيمي للمديرية تدفق المعلومات للمستويات الإدارية كافة.	3.33	0.890	66.6%	متوسطة

الترتيب	الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
1	5.	تسهل نظم المعلومات بالمديرية في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب	3.49	0.924	69.8%	متوسطة
5	6.	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للأقسام والدوائر المختلفة للمديرية	3.26	1.032	65.2%	متوسطة
7	7.	تطور المديرية هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المحيطة	3.13	1.035	62.6%	متوسطة
		الدرجة الكلية لرأس المال الهيكلي	3.31	0.76	66.2%	متوسطة

• حجم العينة = 230.

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.3) أن مستوى رأس المال الهيكلي لدى العاملين في مديريات التربية جنوب الضفة الغربية جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.31)، وبلغ الوزن النسبي لها (66.2%).

كما يوضح الجدول (4.3) مؤشرات رأس المال الهيكلي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة مرتبة حسب الأهمية، جاء في مقدمتها الفقرة رقم (5): "تسهل نظم المعلومات بالمديرية في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب" حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة لهذه الفقرة (69.8%)، تليها الفقرة رقم (1): "يسهل الهيكل التنظيمي للمديرية في نشر وتبادل المعلومات بسرعة عالية"، حيث كانت نسبة الاستجابة لها (69.2%)، ومن ثم الفقرة رقم (4): "يضمن الهيكل التنظيمي للمديرية تدفق المعلومات للمستويات الإدارية كافة"، والتي كانت نسبة الاستجابة لها (66.6%)، وكانت الفقرة رقم (7): "تطور المديرية هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المحيطة"، هي أقل الفقرات في درجة الاستجابة حيث بلغت نسبتها (62.6%)، وترى الباحثة أن الهيكل التنظيمي الحالي والموجود داخل مديريات الوطن مركزي غير مرن، يصعب إجراء التعديلات عليه، مما يجعله في بعض الأحيان عائق في قيام المديريات بأعمالها وكذلك يحد من تطويرها وتقدمها.

3. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى رأس مال العلاقات في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة على السؤال السابق، قامت الباحثة باستخراج الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة التي تقيس محور رأس مال العلاقات وكانت النتائج كما في الجدول (4.4):

جدول 4.4: مستوى رأس المال الهيكلي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية

الترتيب	الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
8	1.	تمتلك المديرية سياسة واضحة تجاه المحافظة على علاقتها مع موظفيها وبناء جسور الثقة والولاء.	3.37	0.910	67.4%	متوسطة
5	2.	تتنوع قنوات اتصال المديرية مع أصحاب المصلحة.	3.62	0.847	72.4%	متوسطة
1	3.	تمتاز المديرية بعلاقاتها الجيدة مع المؤسسات الحكومية الأخرى.	3.83	0.776	76.6%	مرتفعة
6	4.	يوجد رضا عن الخدمات التي تقدمها المديرية لدى المتعاملين معها.	3.53	0.796	70.6%	متوسطة
4	5.	تمتاز العلاقة بين مديرية التربية والتعليم والقطاع الخاص بالتعاون والمشاركة.	3.67	0.778	73.4%	مرتفعة
2	6.	تعمل المديرية على معالجة الشكاوى المقدمة من قبل الجمهور.	3.71	0.855	74.2%	مرتفعة
3	7.	يعتبر المجتمع المحلي شريكاً وعنصراً فعالاً في تطوير وإنجاز خدمات المديرية.	3.70	0.868	74.0%	مرتفعة
10	8.	تسعى المديرية للحصول على التغذية الراجعة من موظفيها قدر الإمكان للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.	3.13	0.967	62.6%	متوسطة
9	9.	تقوم المديرية بشكل دوري بتقييم الخدمات التي تقدمها.	3.25	0.979	65.0%	متوسطة
7	10.	تعمل المديرية إلى كسب شركاء محتملين جدد من المجتمع المحلي.	3.45	0.812	69.0%	متوسطة
		الدرجة الكلية لرأس مال العلاقات	3.53	0.59	70.6%	متوسطة

• حجم العينة = 230.

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.4) أن مستوى رأس مال العلاقات لدى العاملين في مديريات التربية جنوب الضفة الغربية جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.53)، والوزن النسبي لها (70.6%).

كما يوضح الجدول (4.4) مؤشرات رأس مال العلاقات لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة مرتبة حسب الأهمية، جاء في مقدمتها الفقرة رقم (3) "تمتاز المديرية بعلاقاتها الجيدة

مع المؤسسات الحكومية الأخرى"، حيث كانت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (76.6%)، تليها الفقرة رقم (6): "تعمل المديرية على معالجة الشكاوى المقدمة من قبل الجمهور"، والتي كانت نسبة الاستجابة لها (74.2%)، تليها الفقرة رقم (7): "يعتبر المجتمع المحلي شريكاً وعنصراً فعالاً في تطوير وإنجاز خدمات المديرية" بنسبة استجابة بلغت (74.0%)، فيما حصلت الفقرة رقم (8): "تسعى المديرية للحصول على التغذية الراجعة من موظفيها قدر الإمكان للمشاركة في عملية اتخاذ القرار" على أقل نسبة استجابة حيث بلغت (62.6%)، وحسب ما ورد ترى الباحثة أن القيادة الجماعية والعمل بروح الفريق لم يصل للمستوى المطلوب كما أن المديرية لا تعمل على تعزيز دور العاملين في عملية المشاركة باتخاذ القرار.

وبالعودة إلى السؤال الرئيس الأول للدراسة، ومن خلال الإجابة عن الأسئلة الثلاث التي تفرعت عنه، فإن مستوى راس المال الفكري في مديريات التربية والتعليم كانت كما في الجدول التالي رقم (4.5):

جدول 4.5: درجة رأس المال الفكري في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
درجة رأس المال الفكري في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية.	3.39	0.594	67.8%	متوسطة

ومن الجدول السابق، نجد أن مستوى رأس المال الفكري في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لرأس المال الفكري (3.39) وبانحراف معياري بلغ (0.594) ونسبة مئوية بلغت (67.8%).

نتائج الإجابة على السؤال الرئيس الثاني للدراسة: ما مستوى الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية؟

وينتفع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول: ما درجة الحساسية للمشكلات في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة على السؤال السابق، قامت الباحثة باستخراج الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة التي تقيس محور الحساسية للمشكلات وكانت النتائج كما في الجدول (4.6):

جدول 4.6: مستوى الحساسية للمشكلات في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية

الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
1.	أمتلك القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها في المديرية.	3.73	.792	74.6%	مرتفعة
2.	أضع خططاً مسبقة لمواجهة المشكلات ونقاط الضعف المتوقع حدوثها.	3.64	.762	72.8%	متوسطة
3.	أستطيع وضع تصور حول الحلول المقترحة للمشكلات الممكن حدوثها.	3.73	.763	74.6%	مرتفعة
4.	أسعى إلى التعرف على المشكلة بجميع جوانبها.	3.90	.770	78.0%	مرتفعة
5.	أقوم بتجربة أفكار وطرق مبتكرة بهدف حل المشاكل التي تواجهني بالعمل.	3.82	.717	76.4%	مرتفعة
6.	أعمل على تحويل المشكلة إلى حافز ودافع لخلق أفكار جديدة.	3.74	.846	74.8%	مرتفعة
الدرجة الكلية لمحور الحساسية للمشكلات		3.76	0.557	75.2%	مرتفعة

• حجم العينة = 230.

من الجدول (4.6) السابق، نجد أن درجة محور الحساسية للمشكلات في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.76) وبانحراف معياري بلغ (0.557) ونسبة مئوية بلغت (75.2%).

أما فيما يخص أكثر الفقرات التي جاءت لقياس هذا المحور، فقد كانت الفقرة رقم (4): "أسعى إلى التعرف على المشكلة بجميع جوانبها"، حيث كانت نسبة درجة الاستجابة لهذه الفقرة (78.0%) وهي نسبة مرتفعة، فيما كانت أقل هذه الفقرات هي الفقرة رقم (2): "أضع خططاً مسبقة لمواجهة المشكلات ونقاط الضعف المتوقع حدوثها"، وجاءت بدرجة استجابة متوسطة بلغت (72.8%).

2. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني: ما درجة المخاطرة والتحدي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة على السؤال السابق، قامت الباحثة باستخراج الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة التي تقيس محور المخاطرة والتحدي وكانت النتائج كما في الجدول (4.7):

جدول 4.7: مستوى المخاطرة والتحدي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية

الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
1.	أعمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة.	3.64	.955	72.8%	متوسطة
2.	أتحمل كامل المسؤولية والاستعداد لمواجهة المخاطر الناتجة عن تبني أفكار أو أساليب جديدة.	3.79	.862	75.8%	مرتفعة
3.	تهتم المديرية الأفكار والمبادرات التي تمتاز بالمخاطرة العالية.	3.16	.928	63.2%	متوسطة
4.	أقبل انتقادات الآخرين للأفكار وأساليب العمل الجديدة.	3.87	.702	77.4%	مرتفعة
5.	أعتبر الفشل للفكرة في حال حدوثها مقدمة للنجاح القادم.	3.90	.755	78.0%	مرتفعة
6.	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية.	3.40	1.018	68.0%	متوسطة
الدرجة الكلية لمحور المخاطرة والتحدي		3.62	0.597	72.4%	متوسطة

• حجم العينة = 230.

من الجدول (4.7) السابق، نجد أن درجة محور المخاطرة والتحدي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) وبانحراف معياري بلغ (0.597) ونسبة مئوية بلغت (72.4%).

أما فيما يخص أكثر الفقرات في درجة الاستجابة والتي جاءت لقياس هذا المحور، فقد كانت الفقرة رقم (5): "أعتبر الفشل للفكرة في حال حدوثها مقدمة للنجاح القادم"، حيث كانت نسبة درجة الاستجابة لهذه الفقرة (78.0%) وهي نسبة مرتفعة، فيما كانت أقل هذه الفقرات هي الفقرة رقم (3): "تهتم المديرية الأفكار والمبادرات التي تمتاز بالمخاطرة العالية"، وجاءت بدرجة استجابة متوسطة بلغت (63.2%).

3. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث: ما درجة القدرة على التحليل والربط في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة على السؤال السابق، قامت الباحثة باستخراج الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة التي تقيس محور القدرة على التحليل والربط وكانت النتائج كما في الجدول (4.8):

جدول 4.8: مستوى القدرة على التحليل والربط في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية

الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
1.	امتلاك القدرة على تقسيم أي عمل إلى وحدات بسيطة ليسهل التعامل معها.	4.07	.712	81.4%	مرتفعة
2.	امتلاك القدرة الكافية على تنظيم الأفكار.	4.10	.654	82.0%	مرتفعة
3.	أميل لتجريب وتنفيذ الأفكار الجديدة في أداء العمل.	4.00	.690	80.0%	مرتفعة
4.	أستطيع تحديد تفاصيل أي عمل قبل البدء بتنفيذه.	4.00	.699	80.0%	مرتفعة
5.	أبتعد عن الروتين الآمن (البيروقراطية) في أداء مهام العمل.	3.81	.869	76.2%	مرتفعة
الدرجة الكلية لمحور القدرة على التحليل والربط					
		3.99	0.528	79.8%	مرتفعة

• حجم العينة = 230.

من الجدول (4.8) السابق، نجد أن درجة محور القدرة على التحليل والربط في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.99) وبانحراف معياري بلغ (0.528) وبنسبة مئوية بلغت (79.8%).

أما فيما يخص أكثر الفقرات في درجة الاستجابة والتي جاءت لقياس هذا المحور، فقد كانت الفقرة رقم (2): "امتلاك القدرة الكافية على تنظيم الأفكار"، حيث كانت نسبة درجة الاستجابة لهذه الفقرة (82.0%) وهي نسبة مرتفعة، فيما كانت أقل هذه الفقرات هي الفقرة رقم (5): "أبتعد عن الروتين الآمن (البيروقراطية) في أداء مهام العمل"، وجاءت بدرجة استجابة مرتفعة بلغت (76.2%).

وبالعودة إلى السؤال الرئيس الثاني للدراسة، نجد بأن مستوى الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت كما في الجدول (4.9) التالي:

جدول 4.9: درجة رأس المال الفكري في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية.	3.78	0.461	75.6%	مرتفعة

• حجم العينة = 230.

حيث يلاحظ من الجدول (4.9) السابق، بأن مستوى الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت بنسبة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال (3.78) وبانحراف معياري بلغ (0.461) وبدرجة استجابة (75.6%).

مما سبق يمكن القول إن درجة الإبداع التنظيمي مرتفعة، كونه نابع من الأفراد أنفسهم، بالمقابل هناك مركزية الإدارة في المديريات التي تقوض ابداعهم.

4.3 نتائج فرضيات الدراسة:

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.

• **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression للعلاقة ما بين الدرجة الكلية لرأس المال البشري في زيادة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (4.10):

جدول 4.10: معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين رأس المال البشري والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية

المتغير	قيمة R	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية لرأس المال البشري	0.431	0.00

• R Square = 0.186

ومن النتائج السابقة، نجد بأن هناك علاقة طردية الاتجاه بين درجة رأس المال البشري وبين مستوى الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، بمعنى كلما كان رأس المال البشري في المديرية ذا مستوى مرتفع كما كان الإبداع التنظيمي في المديرية بدرجة أعلى.

ووفقاً لقراءة قيمة R-Square فإنه يمكن القول بأن رأس المال البشري في المديرية يؤثر بنسبة 18.6% في الإبداع التنظيمي، وعليه فإن الفرضية السابقة تكون قد رفضت.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الهيكلي والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression للعلاقة بين الدرجة الكلية لرأس المال الهيكلي في زيادة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (4.11):

جدول 4.11: معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين رأس المال الهيكلي والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية

المتغير	قيمة R	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية لرأس المال الهيكلي	0.475	0.00

• R Square = 0.226

ومن النتائج السابقة، نجد بأن هناك علاقة طردية الاتجاه بين درجة رأس المال الهيكلي ومستوى الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، بمعنى كلما كان رأس المال الهيكلي في المديرية كبيراً كلما كان الإبداع التنظيمي في المديرية بدرجة أعلى.

ووفقاً لقراءة قيمة R-Square فإنه يمكن القول بأن رأس المال الهيكلي في المديرية يؤثر بنسبة 22.6% في الإبداع التنظيمي، وعليه فإن الفرضية السابقة تكون قد رفضت.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس مال العلاقات والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression للعلاقة بين الدرجة الكلية لرأس مال العلاقات في زيادة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (4.12):

جدول 4.12: معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين رأس مال العلاقات والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية

المتغير	قيمة R	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية لرأس مال العلاقات	0.497	0.00

• R Square = 0.247

ومن النتائج السابقة، نجد بأن هناك علاقة طردية الاتجاه بين درجة رأس مال العلاقات ومستوى الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، بمعنى كلما كان رأس مال العلاقات في المديرية كبيراً كلما كان الإبداع التنظيمي في المديرية بدرجة أعلى.

ووفقاً لقراءة قيمة R-Square فإنه يمكن القول بأن رأس المال الهيكلي في المديرية يؤثر بنسبة (49.7%) في الإبداع التنظيمي، وعليه فإن الفرضية السابقة تكون قد رفضت.

وبالعودة إلى الفرضية الرئيسة الأولى، فإنه وبناءً على النتائج السابقة تكون الفرضية قد رفضت، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.

نتائج الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغيرات (المديرية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير اسم المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي One-way Analysis Of Variance وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.13):

جدول 4.13: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في أبعاد رأس المال الفكري في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير اسم المديرية

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
رأس المال البشري	بين المجموعات	4	7.828	1.957	4.791	.001
	داخل المجموعات	225	91.897	.408		
المجموع			299	99.725		
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	4	8.567	2.142	3.866	.005
	داخل المجموعات	225	124.651	.554		
المجموع			299	133.218		
	بين المجموعات	4	1.816	.454	1.537	.192

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
رأس مال العلاقات	داخل المجموعات	225	66.471	.295		
المجموع			68.287			
الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	4	5.054	1.263	3.745	.006
	داخل المجموعات	225	75.898	.337		
المجموع			80.951			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة تعزى لمتغير المديرية، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة تعزى لمتغير المديرية، كما هو واضح في الجدول رقم (4.14).

جدول 4.14: نتائج تحليل LSD لمعرفة اتجاه الفروق

المقارنات	مديرية الخليل	مديرية شمال الخليل	مديرية جنوب الخليل	مديرية يطا	مديرية بيت لحم
مديرية الخليل		0.599-	*0.331	0.134	0.018-
مديرية شمال الخليل			*0.391	0.194	0.042
مديرية جنوب الخليل				0.197-	0.349-
مديرية يطا					0.152-
مديرية بيت لحم					

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول رقم (4.14) إلى أن الفروق في مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة تعزى لمتغير المديرية، كانت بين العاملين في مديرية جنوب الخليل ومديرية الخليل من جهة وكانت لصالح مديرية الخليل الذين كان عندهم درجة رأس المال الفكري أعلى، وبين العاملين في مديرية جنوب الخليل ومديرية شمال الخليل من جهة أخرى لصالح مديرية شمال الخليل، الذين كان مستوى رأس المال الفكري عندهم أعلى، وعليه يمكن القول بأن الفرضية السابقة قد رفضت.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، استخدمت الباحثة اختبار T للعينات المستقلة Independent T-test وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.15):

جدول 4.15: نتائج اختبار T للعينات المستقلة لقياس فروق أبعاد رأس المال الفكري وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
رأس المال البشري	ذكر	121	3.31	.620	228	0.372	0.710
	أنثى	109	3.28	.703			
رأس المال الهيكلي	ذكر	121	3.30	.741	228	-0.137	0.891
	أنثى	109	3.31	.788			
رأس مال العلاقات	ذكر	121	3.63	.524	228	2.407	0.017
	أنثى	109	3.46	.557			
الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	ذكر	121	3.43	.570	228	0.957	0.340
	أنثى	109	3.35	.620			

• حجم العينة = 230.

يلاحظ من الجدول (4.15) السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور رأس مال العلاقات، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.63) فيما كان المتوسط الحسابي للإناث في ذات المحور (3.46)، وعليه يمكن القول بأن الفرضية السابقة قد رفضت.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي way One analysis of variance وكانت النتائج كما في الجدول (4.16):

جدول 4.16: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في أبعاد رأس المال الفكري في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدالة الإحصائية
رأس المال البشري	بين المجموعات	2	.347	.173	.396	.674
	داخل المجموعات	227	99.378	.438		
المجموع			299	99.725		
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	2	.089	.044	.076	.927
	داخل المجموعات	227	133.129	.586		
المجموع			299	133.218		
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	2	.296	.148	.419	.658
	داخل المجموعات	227	80.077	.353		
المجموع			299	80.373		
الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	2	.209	.104	.294	.746
	داخل المجموعات	227	80.743	.356		
المجموع			299	80.951		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين نحو رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي way One analysis of variance وكانت النتائج كما في الجدول (4.17):

جدول 4.17: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في أبعاد رأس المال الفكري في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدالة الإحصائية
رأس المال البشري	بين المجموعات	2	.316	.158	.360	.698
	داخل المجموعات	227	99.409	.438		
المجموع			299	99.725		
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	2	1.256	.628	1.080	.341
	داخل المجموعات	227	131.962	.581		
المجموع			299	133.218		
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	2	1.087	.543	1.556	.213
	داخل المجموعات	227	79.286	.349		
المجموع			299	80.373		
الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	2	.680	.340	.961	.384
	داخل المجموعات	227	80.271	.354		
المجموع			299	80.951		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي way One analysis of variance وكانت النتائج كما في الجدول (4.18):

جدول 4.18: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في أبعاد رأس المال الفكري في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدالة الإحصائية
رأس المال البشري	بين المجموعات	3	.651	.217	.495	.686
	داخل المجموعات	226	99.074	.438		
المجموع			99.725			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	3	1.557	.519	.891	.446
	داخل المجموعات	226	131.661	.583		
المجموع			133.218			
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	3	2.053	.684	1.975	.119
	داخل المجموعات	226	78.320	.347		
المجموع			80.373			
الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	بين المجموعات	3	.702	.234	.659	.578
	داخل المجموعات	226	80.249	.355		
المجموع			80.951			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين نحو درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغيرات (المديرية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير اسم المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي One-way Analysis Of Variance وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.19):

جدول 4.19: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في درجة الإبداع التنظيمي في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير اسم المديرية

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
درجة الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	4	2.041	.510	2.458	.046
	داخل المجموعات	225	46.714	.208		
المجموع		299	48.755			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة تعزى لمتغير اسم المديرية، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة تعزى لمتغير المديرية، كما هو واضح في الجدول رقم (4.20):

جدول 4.20: نتائج تحليل LSD لمعرفة اتجاه الفروق

المقارنات	مديرية الخليل	مديرية شمال الخليل	مديرية جنوب الخليل	مديرية يطا	مديرية بيت لحم
مديرية الخليل		0.053088	*0.265	0.119	0.149
مديرية شمال الخليل			*0.212	0.065	0.096
مديرية جنوب الخليل				0.145-	0.114-
مديرية يطا					0.031
مديرية بيت لحم					

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول رقم (4.20) إلى أن الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة تعزى لمتغير المديرية، كانت بين العاملين في مديرية جنوب الخليل ومديرية الخليل من جهة وكانت لصالح مديرية الخليل الذين كان عندهم الإبداع التنظيمي أعلى، وبين العاملين في مديرية جنوب الخليل ومديرية شمال الخليل من جهة أخرى لصالح شمال الخليل، الذين كان مستوى الإبداع التنظيمي عندهم أعلى، وعليه يمكن القول بأن الفرضية السابقة قد رفضت.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، استخدمت الباحثة اختبار T للعينات المستقلة Independent T-test وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.21):

جدول 4.21: نتائج اختبار T للعينات المستقلة لقياس فروق درجة الإبداع التنظيمي وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي	ذكر	121	3.80	0.412	228	0.68	0.066
	أنثى	109	3.76	0.512			

• حجم العينة = 230.

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي One-way Analysis Of Variance وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.22):

جدول 4.22: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في درجة الإبداع التنظيمي في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير اسم المديرية

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
درجة الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	2	0.532	0.266	1.252	0.288
	داخل المجموعات	227	48.224	0.212		
المجموع		299	48.755			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي One-way Analysis Of Variance وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.23):

جدول 4.23: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في درجة الإبداع التنظيمي في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
درجة الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	2	2.57	1.286	6.323	0.002
	داخل المجموعات	227	46.183	0.203		
المجموع				48.755		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح في الجدول رقم (4.24):

جدول 4.24: نتائج تحليل LSD لمعرفة اتجاه الفروق

المقارنات	رئيس قسم	موظف إداري	موظف ميداني
رئيس قسم		*0.179	-0.585
موظف إداري			*-0.238
موظف ميداني			

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول رقم (4.24) إلى أن الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كانت بين موظف ميداني وموظف إداري وكانت لصالح الموظف الميداني أعلى من جهة، ووجود فروق في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كانت بين رئيس قسم وموظف إداري وكانت لصالح رئيس قسم أعلى.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو درجة الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي way One analysis of variance وكانت النتائج كما في الجدول (4.25):

جدول 4.25: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في درجة الإبداع التنظيمي في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي	بين المجموعات	3	1.321	.440	2.098	.101
	داخل المجموعات	226	47.434	.210		
المجموع		299	80.951			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

ولإجابة عن مشكلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام اختبار الانحدار المتعدد القياسي Standard Multiple Regression لمعرفة علاقة رأس المال الفكري بمحاوره المتمثلة بـ(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، وكانت النتائج لمصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما يوضحها الجدول (4.26):

جدول 4.26: نتائج مصفوفة ارتباط أبعاد رأس المال الفكري مع الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية

المتغير المستقل	الارتباط مع درجة الإبداع التنظيمي	الدلالة الاحصائية
رأس المال البشري	0.431**	0.000
رأس المال الهيكلي	0.475**	0.000
رأس مال العلاقات	0.497**	0.000

○ حجم العينة = 230.

ولاحقاً للنتائج السابقة، نجد أن هناك ارتباط كبير وإيجابي بين المتغير المستقل المتمثل في أبعاد رأس المال الفكري وبين المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، حيث كانت الدلالة الإحصائية في مصفوفة الارتباط لجميع المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع أقل من (0.05).

وبالنظر إلى نتائج نموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression Module والمتمثلة في الجدول رقم (4.27):

جدول 4.27: نموذج الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

النموذج	R	R Square
ارتباط المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) مع الإبداع التنظيمي	0.528	0.279

يمكن القول بأن أبعاد رأس المال الفكري مؤثرة وقادرة على تفسير إحداث وزيادة الإبداع التنظيمي لدى مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بنسبة (27.9%).

5 الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة إن وجدت، والخروج ببعض التوصيات بالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

5.2 ملخص نتائج الدراسة

5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- بينت النتائج أن مستوى رأس المال البشري لدى العاملين في مديريات التربية جنوب الضفة الغربية جاء بنسبة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.30)، وبلغ الوزن النسبي لها (66%).

- بينت النتائج أن مستوى رأس المال الهيكلي لدى العاملين في مديريات التربية جنوب الضفة الغربية جاء بنسبة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.31)، وبلغ الوزن النسبي لهذا المستوى (66.2%).
- بينت النتائج أن مستوى رأس مال العلاقات لدى العاملين في مديريات التربية في جنوب الضفة الغربية كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.53)، والوزن النسبي لها (70.6%).
- أن مستوى رأس المال الفكري في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لرأس المال الفكري (3.39) وبانحراف معياري بلغ (0.594) وبنسبة مئوية بلغت (67.8%).
- درجة محور الحساسية للمشكلات في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.76) وبانحراف معياري بلغ (0.557) وبنسبة مئوية بلغت (75.2%).
- بينت الدراسة أن درجة محور المخاطرة والتحدي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) وبانحراف معياري بلغ (0.597) وبنسبة مئوية بلغت (72.4%).
- أن درجة محور القدرة على التحليل والربط في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.99) وبانحراف معياري بلغ (0.528) وبنسبة مئوية بلغت (79.8%).
- بينت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال (3.78) وبانحراف معياري بلغ (0.461) وبدرجة استجابة (75.6%).

5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- إن هناك علاقة طردية الاتجاه بين درجة رأس المال البشري وبين مستوى الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، بمعنى كلما كان رأس المال البشري في المديرية ذا مستوى مرتفع كان الإبداع التنظيمي في المديرية بدرجة أعلى، ويمكن القول بأن رأس المال البشري يؤثر بنسبة (18.6%) في الإبداع التنظيمي.

- بأن هناك علاقة طردية الاتجاه بين درجة رأس المال الهيكلي ومستوى الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، بمعنى كلما كان رأس المال الهيكلي في المديرية كبيراً كان الإبداع التنظيمي في المديرية بدرجة أعلى، ويمكن القول بأن رأس المال الهيكلي يؤثر بنسبة (22.6%) في الإبداع التنظيمي.
- هناك علاقة طردية الاتجاه بين درجة رأس مال العلاقات ومستوى الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، بمعنى كلما كان رأس مال العلاقات في المديرية كبيراً كان الإبداع التنظيمي في المديرية بدرجة أعلى، ويمكن القول بأن رأس مال العلاقات يؤثر بنسبة (49.7%) في الإبداع التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى راس المال الفكري لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة تعزى لمتغير المديرية، وكانت هذه الفروق بين العاملين في مديرية جنوب الخليل ومديرية الخليل من جهة وكانت لصالح مديرية الخليل الذين كان عندهم درجة رأس المال الفكري اعلى، وبين العاملين في مديرية جنوب الخليل ومديرية شمال الخليل من جهة أخرى لصالح مديرية شمال الخليل، الذين كان مستوى راس المال الفكري عندهم أعلى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو رأس المال الفكري المتمثل بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت هذه الفروق في محور رأس مال العلاقات، وكانت لصالح الذكور، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.63) فيما كان المتوسط الحسابي للإناث في ذات المحور (3.46)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى راس المال الفكري لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى راس المال الفكري لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى راس المال الفكري لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة تعزى لمتغير اسم المديرية، وكانت بين العاملين في مديرية جنوب الخليل ومديرية الخليل من جهة وكانت لصالح مديرية الخليل الذين كان عندهم الإبداع التنظيمي أعلى، وبين العاملين في مديرية جنوب الخليل ومديرية شمال الخليل من جهة أخرى لصالح شمال الخليل، الذين كان مستوى الإبداع التنظيمي عندهم أعلى
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت بين موظف ميداني وموظف إداري وكانت لصالح الموظف الميداني أعلى من جهة، ووجود فروق في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كانت بين رئيس قسم وموظف إداري وكانت لصالح رئيس قسم أعلى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- هناك ارتباط كبير وإيجابي بين المتغير المستقل المتمثل في أبعاد رأس المال الفكري وبين المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، حيث كانت الدلالة الإحصائية في مصفوفة الارتباط لجميع المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع أقل من (0.05).

- يمكن القول بأن أبعاد رأس المال الفكري مؤثرة وقادرة على تفسير إحداث زيادة في درجة الإبداع التنظيمي لدى مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بنسبة (27.9%).

5.3 التوصيات

- العمل على محاولة تعديل الأنظمة الداخلية في المديريات مما يسهم في نشر ثقافة الإبداع.
- إعطاء اهتمام برأس المال البشري والعمل ببناء قدرات بشرية من خلال تشجيعهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وإفساح المجال أمامهم للابتكار والإبداع.
- الدعوة للاهتمام برأس المال الفكري كونه معبرا عن كل القيم غير الملموسة، والتوسع في دراسته من خلال القيام بأبحاث في كافة المجالات والقطاعات وذلك لتعزيز الاستثمار في القيم والموجودات المادية.
- تفعيل أبعاد رأس المال الفكري في مديريات التربية والتعليم بشكل أكثر فاعلية لتعزيز تأثيرها في الإبداع التنظيمي.
- توجيه الإدارة العليا داخل المديريات بالحرص على استفزاز الطاقات الكامنة في المورد البشري عن طريق إتاحة الفرص لهم في القيام بأعمالهم بشكل متجدد.
- القيام بعمل وتصميم برامج تدريبية وورش عمل للمديريات توضح أهمية رأس المال الفكري وكيفية تطويره واستغلاله لتقديم عمل المديريات.
- العمل على تخصيص موارد مالية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية وتشجيع العاملين على العمل ضمن فرق العمل تسودها روح المخاطرة.
- العمل على تعزيز مساهمة الهيكل التنظيمي في نقل وتبادل المعلومات وتبادل الخبرات بين العاملين في المديريات وتأمين التوزيع العادل للسلطات والصلاحيات والمسؤولية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، عبد الستار. (1978): آفاق جديدة في دراسة الابداع، وكالة مطبوعات الكويت، الكويت.
- البغدادي، محمد رضا. (2001): الأنشطة الإبداعية للأطفال، دار الفكر العربي، القاهرة.
- جراون، قدحي عبد الرحمن. (2002): الابداع، مفهومه، معايير، نظرياته، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين. (1997): السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، راوية. (2002): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حسن، ماهر. (2004): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، اربد، الأردن.
- خصاونة، ع. ل. (2011): إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخفاجي، نعمة، منصور، طاهر. (2010): نظرية المنظمة. مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الخواجا، عبد الفتاح. (2004): تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- رشوان، حسين. (2002): الأسس النفسية والابتكار، الطبعة الثانية. المكتب الجامعي المجتمعي الحديث، الإسكندرية.
- السلطان، فهد. (2004): التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مطابع الخالد للأوفست، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السيد، عبد الحليم. (1971): الابداع والشخصية، دار المعارف. القاهرة.
- شتاتحة، ع. (2019): الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

- شقور، محمد. (2002): الإدارة المدرسية في عصر العولمة، الطبعة الثالثة. دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الشمري، فهد. (2002): المدخل الإبداعي لإدارة الازمات والكوارث، شركة مطابع نجد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الصافي، عبد الله. (1997): التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الصرن، رعد. (2001): كيف إدارة الابداع والابتكار تخلق بيئة ابتكارية في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى. دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- الصيرفي، محمد. (2003): الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الستار، حسن. (2005): دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال، الطبعة السادسة. جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- عساف، عبد المعطي. (1994): السلوك الإداري التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، مطابع الرأي، عمان، الأردن.
- العميان، محمود. (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغنزي، سعد، صالح، أحمد. (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، قسم الإحصاء (2018): الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2017-2018. وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000): السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجمعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- نجم، ع. (2019): إدارة اللا ملموسات إدارة مالا يقاس، الطبعة الأولى. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1999): المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.

مقالات في مجلات علمية

- التلباني، نهاية عبد الهادي. (2013): "العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع في شركة جوال/غزة". المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 3، ص 9.
- الحمداني، ناهدة، علي، علي أكرم. (2010): "رأس المال الفكري وأثره في إدارة العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل". مجلة تنمية الرافدين، 98. ص 32.
- حواجرة، كامل، المحاسنة، محمد. (2015): " أثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال (دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية)". مجلة العلوم الإدارية، 42.
- الروسان، محمود، العجلوني، محمود. (2010): " أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة حالة)". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2، ص 26.
- روشكا، ألكسندر. (1989): " الابداع العام والخاص"، ترجمة غسان فخر، مجلة عالم المعرفة، 144.
- شبلي، مسلم. (2005): " العوامل المعرفية وعلاقتها في تنمية الابداع"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 2. ص 807.
- شريف، خيرة. (2014): " رأس المال الفكري لدعم الابداع - دراسة ميدانية". مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 10، ص 175-188.
- الشكرجي، بشار، محمود، مصعب. (2010): "قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 20. ص 6.
- عبد المنعم، أ، المطارنة، ع. (2009): " رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية". أبحاث اقتصادية وإدارية، 6، ص 87-120.
- العدوان، عاطف، سليمان، سحر. (2012): " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الابداع المنظمي - دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية". دراسات العلوم الإدارية، 39، ص 137-150.
- عساف، عبد المعطي. (1995): " مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، 62.

- كاظم، عبد الله. (2008): " أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي ". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3، ص 65-80.
- النفيعي، ضيف الله. (2003): " الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بالرياض"، مجلة الملك عبد العزيز في الإدارة والاقتصاد، 17.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1999): "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، 1.

رسائل دكتوراة وماجستير منشورة

- الصالح، أسماء رشاد. (2011): الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية). جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- الصيدلاني، خالد صالح. (2001): المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- قويع، خيرة. (2017): أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة - مستغانم). جامعة تلمسان، الجزائر.
- الليثي، محمد بن علي. (2008): الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- النمر، سعود. (1994): السلوك الإداري. جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

رسائل دكتوراة وماجستير غير منشورة

- تويقر، رحمة. (2015): أثر راس المال الفكري في الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نفطال - فرع الوقود-سكيدة. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الجعبري، ع. (2009): دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل. جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الخصري، مها هشام. (2015): واقع إدارة راس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة. جامعة الأقصى، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- دراويش، عبد الرحمن. (2006): المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الربابعة، فاطمة علي. (2006): دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع تطبيق على الجامعة الأردنية. جامعة القاهرة، مصر. (رسالة دكتوراة غير منشورة).
- السلمي، فهد. (2008): ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الابداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- القحطاني، لاحق. (2007): الابداع الادري ومعوقاته في الامن العام بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

المراجع الأجنبية

- AL-Ali, N., (2003). **Comprehensives Intellectuals Capital Management: Step by step**, John wily & Sons, Inc., Hoboken, New jersey, U.S.A .
- Al-Dujaili M (2012): Influence of Intellectual Capital in the Organizational Innovation, international Journal of Innovation Management and Technology Vol., 3, Issue 2.
- Blaise, M., Sonnier, (2008). "Intellectual Capital Disclosure: High-Tech Versus Traditional Sector Companies ", Journal of Intellectual Capital, Vol., 9, No., 4 .

- Bontis, N., (2001). " **Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital** ", International Journal of Management Reviews, Vol., 3, Issue 1, March.
- Certified Institute of Management Accounting (CIMA), (2003). Understanding Cooperate Value, Meaning, Reporting Intellectual Capital. [Http://www.cimaglobal.com](http://www.cimaglobal.com)
- Certo, Samud, C., Certo, S., Trevis, (2006). " **Modern Management** ", 10th Ed, Pearson, Prentice Hill, Upper Saddle River, New Jersey .
- Chen, Jin, Zhahuizhu & Yuanxie, (2004). " Measuring Intellectual Capital Anew Model and Empirical Study ", **Journal of Intellectual Capital**, Vol., 5, No., 1 .
- Cruian, C., (2011). " The Influence of Intellectual Capital on Romanian Companies Financial Performance ", **Annals Universities Apuleius Series Economics**, Vol.,13, No., 2 .
- Daft, Richard, L., (2004). "**Organization theory and Design**" 8th Ed, Thomson, South-Western, Vanderbilt University.
- Dubrin, A., J., (1984). " Foundation of Organizational Behavior an Applied Perspective ", (NJ: prentice - Hill Inc.)
- George, Tovstiga, (2009). " Intelctuel Capital Practices A Four - Region Comparative Study ", Journal of Intellectual Capital, Vol., 10, No., 1 .
- Hamel, Grary & Heene, Airne, (1994) Competence Based Competition, John Wiley and sons, Inc, U.S.A .
- IFAC, (1998). The International Federation of Accountants. <http://www.ifac.org>.
- Kamalian, Amin Reza, Aleme keikha, and Mona Jami. (2016). Study the Impact of Intellectual Capital on Organizational (Case study: Managers and Employees of Saderat Bank Branches), International Journal of Humanities and Cultural Studies, Special Issue, PP. 1789 -1798.
- Karabay, M., (2011)."Assessing the Measurement of Intangible Assets in Telecommunication Sector: Evidence from Turkey", **International Journal of Business and Management Studies**, Vol., 3, No., 1 .
- Marinus, los, (2000). " Creativity and technological Innovation in the united states ", **Research Technology Management**, Vol. (43), No.(6) .
- Marr, B., (2004). "Intellectual Capital - Defining Key performance Indicators for Organization Knowledge Assets ", **Business Process Management Journal**, Vol.,10, No., 5 .

- Martin, Clark, Dyna Seng, and Rosalind H. Whiting, (2010). " Intellectual Capital and firm performance in Australia ", **Department of Accountancy and Business Law**, Working Paper series No. 12(4)
- Mention, A., (2012). " Intellectual Capital, Innovation and Performance: A systematic Review of Literature ", **Business and Economic Research**, Vol., 2, No., 1.
- Rue, Leslie, W., Byars, Liloyd, l., (2003). " Management ", 10 th Ed, Mc Graw-Hill, Irwin.
- Sharabati, a, jawad, s, (2010). " Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan, management decision
- Stewart, Thomas, A., (1997). **Intellectual Capital the new wealth of Organization, double edge**, Currency: New York.
- Stewart, Thomas, A., (1999). **Intellectual Capital the new wealth of Organization, double edge**, Currency: New York.
- Subramaniam, Mohan and Mark A. Youndt. (2005). The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities, Academy of Management Journal, Vol.48, No. 3, PP 450-463
- Sullivan, P. H. (2000), **Value- driven Intellectual Capital and firm.**
- The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), (1999). Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and prospect Program Notes and Background to Technical Meeting and policy and strategy forum, Paris .
- Ulrich, D., (1998). Study: " Intellectual Capital Competence Commitment ", **Sloan Management Review**, No.(39) .



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا - برنامج ماجستير التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية بشرية

أخي الكريم/أختي الكريمة

أهديكم أطيب التحيات وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (راس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم العالي جنوب الضفة الغربية) .

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التنمية المستدامة راجين التفضل بقراءة فقراتها والإجابة عليها من واقع خبرتكم وبصيرتكم في العمل شاكرين تعاونكم معنا في خدمة مسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز علماً بأن الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي حصراً .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة : أسيل أبو هاشم

بإشراف الدكتور: سعدي الكرنز

القسم الأول: البيانات الشخصية: -

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مديرتكم، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو التكرم بالإجابة المناسبة عن التساؤلات الآتية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

المديرية	الخليل ☐ شمال الخليل ☐ جنوب الخليل ☐ يطا ☐ بيت لحم ☐
النوع الاجتماعي	ذكر ☐ أنثى ☐
المؤهل العلمي	دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأكثر ☐
المسمى الوظيفي	رئيس قسم ☐ موظف إداري ☐ موظف ميداني ☐
سنوات خبرة	أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات وأقل 10 سنوات ☐ 10 سنوات وأقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي:

المحور الأول : أبعاد رأس المال الفكري:

1- رأس المال البشري Human Capital

2- رأس المال الهيكلي : Structural capital

3- رأس مال العلاقات : Relation capital

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع مؤشرات قياس رأس المال الفكري،

فالرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك :

أبعاد رأس المال الفكري	موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1. رأس المال البشري: المعرفة المحفوظة في ذهن الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في الخبرات والمهارات والإبداع التي تراكمت مع مرور الزمن نتيجة التدريب والتعليم والممارسة مما اكسبه قيمة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليه من موارد المنظمة المادية ووقتها.					
1.					تتناسب مؤهلات الموظفين في المؤسسة مع الوظائف المنوطة بهم.
2.					يملك العاملون في المديرية المهارة والخبرة الكافية التي تتطلبها وظائفهم.
3.					يوجد لدى العاملين ثقة كبيرة في أداء الأعمال الموكلة لهم.
4.					تحرص المديرية على ترقية العاملين ذوي الكفاءة العالية والأداء المتميز.
5.					تقوم المديرية بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين.
6.					تعمل المديرية على تطوير مهارات الموظفين وتحديثها باستمرار.
7.					يتم مناقشة ما يطرحه العاملون من الأفكار الجديدة باستمرار.
8.					يوجد رضا عن برامج الإبداع والابتكار داخل المديرية.
2. رأس المال الهيكلي: يتمثل في المعرفة والممتلكات الفكرية المختلفة والباقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها وتكون مخزنة في قواعد بيانات ومستندات وهياكل تنظيمية.					
9.					يسهم الهيكل التنظيمي للمديرية في نشر وتبادل المعلومات بسرعة عالية.
10.					تدعم المديرية بكل الوسائل سبل التطوير والإبداع التنظيمي.
11.					تعزز ثقافة المديرية الموظفين وتدعمهم في مجال أعمالهم.
12.					يضمن الهيكل التنظيمي للمديرية تدفق المعلومات للمستويات الإدارية كافة.

					13. تسهم نظم المعلومات بالمديرية في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب
					14. قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للأقسام والدوائر المختلفة للمديرية
					15. تطور المديرية هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المحيطة
رأس مال العلاقات: يتمثل في القيمة المحصلة من تعاملات المديرية مع البيئة الخارجية والداخلية من جمهور وموظفين أصحاب علاقة وغيرهم.					
					16. تمتلك المديرية سياسة واضحة تجاه المحافظة على علاقتها مع موظفيها وبناء جسور الثقة والولاء.
					17. تتنوع قنوات اتصال المديرية مع أصحاب المصلحة.
					18. تمتاز المديرية بعلاقاتها الجيدة مع المؤسسات الحكومية الأخرى.
					19. يوجد رضا عن الخدمات التي تقدمها المديرية لدى المتعاملين معها.
					20. تمتاز العلاقة بين مديرية التربية والتعليم والقطاع الخاص بالتعاون والمشاركة.
					21. تعمل المديرية على معالجة الشكاوى المقدمة من قبل الجمهور.
					23. يعتبر المجتمع المحلي شريكاً وعنصراً فعالاً في تطوير وإنجاز خدمات المديرية.
					24. تسعى المديرية للحصول على التغذية الراجعة من موظفيها قدر الإمكان للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.
					25. تقوم المديرية بشكل دوري بتقييم الخدمات التي تقدمها.
					26. تعمل المديرية إلى كسب شركاء محتملين جدد من المجتمع المحلي.

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك عن مستوى الإبداع التنظيمي في مديرية التربية والتعليم العالي، فالرجاء وضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما	موافق	أوافق بشدة	أبعاد الإبداع التنظيمي
1. الحساسية للمشكلات					
					1. أملك القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة حدوثها في المديرية.
					2. أضع خططاً مسبقة لمواجهة المشكلات ونقاط الضعف المتوقع حدوثها.
					3. أستطيع وضع تصور حول الحلول المقترحة للمشكلات الممكن حدوثها.
					4. أسعى إلى التعرف على المشكلة بجميع جوانبها.
					5. أقوم بتجربة أفكار وطرق مبتكرة بهدف حل المشاكل التي تواجهني بالعمل.
					6. اعمل على تحويل المشكلة إلى حافز ودافع لخلق أفكار جديدة.
2. المخاطرة والتحدي					
					7. أعمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة.
					8. أتحمّل كامل المسؤولية والاستعداد لمواجهة المخاطر الناتجة عن تبني أفكار أو أساليب جديدة.
					9. تهتم المديرية الأفكار والمبادرات التي تمتاز بالمخاطرة العالية.

					10. أقبل انتقادات الآخرين للأفكار وأساليب العمل الجديدة.
					11. أعتبر فشل الفكرة في حال حدوثها مقدمة للنجاح القادم.
					12. أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية.
3. القدرة على التحليل والربط					
					13. امتلك القدرة على تقسيم أي عمل إلى وحدات بسيطة ليسهل التعامل معها.
					14. امتلك القدرة الكافية على تنظيم الأفكار.
					15. أميل لتجريب وتنفيذ الأفكار الجديدة في أداء العمل.
					16. أستطيع تحديد تفاصيل أي عمل قبل البدء بتنفيذه.
					17. أبتعد عن الروتين الآمن (البيروقراطية) في أداء مهام العمل.

ملحق 2: قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم /ة	المؤسسة التعليمية
1.	البرفسور محمود أبو سمره	جامعة القدس
2.	الدكتور نايف جراد	جامعة القدس
3.	الدكتور عفيف حمد	جامعة القدس
4.	الدكتور يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
5.	الدكتور مروان علاونة	جامعة الاستقلال
6.	الدكتورة هزار الكسواني	جامعة الاستقلال
7.	الدكتورة خيرية يحيى	جامعة الاستقلال
8.	الدكتور سامح القيم	جامعة الاستقلال
9.	الدكتور محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
10.	الدكتور عزمي الاطرش	جامعة القدس
11.	الدكتور عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة
12.	الدكتور محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة

0002.jpg - اسامة - دورا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التاريخ: ٢٠١٩/٠٤/٠٤

الموضوع: لمن يهمة الامر

تَحِيَّة طَيِّبَةٌ وَبَعْدُ،

بفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن الطالب

أبو عبد الله محمد بن أبي بكر
رقمه الجامعي "21710058"

هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث عن.

هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث عن.

"أسس الملة الفاري وعلاقته بالأسس التنصيمي

في فدييات التربية والتعليم العالي جنوب الضفة الغربية"

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وَتَفَضَّلُوا بِقَبُولِ الْإِحْتِرَامِ

د. عزمي الاطرش

مدير معهد التنمية المستدامة



سنة ١٤٢٠ هـ

Teacher's Signature/Direct

१८. १२/३/८३

Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002

القديس - ابوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002

فهرس الملاحق

ملحق 1: أداة الدراسة (الاستبانة بعد التعديل).....	81
ملحق 2: قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة	88
ملحق 3: كتاب المساعدة في الحصول على معلومات الدراسة	89

فهرس الأشكال

رسم توضيحي 1 : نموذج الدراسة	5
رسم توضيحي 2 : مكونات رأس المال الفكري المستخدمة في الدراسة (اعداد الباحثة)	13
رسم توضيحي 3 : الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم (المصدر: مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل)	25

فهرس الجداول

جدول 2.1: أنواع الإبداع التنظيمي	16
جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور	Error! Bookmark not defined.
جدول 3.2: نتائج التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل	39
جدول 3.3: نتائج التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع	41
جدول 3.4: معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة	42
جدول 3.5: معامل كرونباخ ألفا لمحاور المتغير المستقل في الاستبانة	42
جدول 3.6: معامل كرونباخ ألفا لمحاور المتغير التابع في الاستبانة	43
جدول 3.7: خصائص عينة الدراسة وفقاً للمديرية	44
جدول 3.8: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي	44
جدول 3.9: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	44
جدول 3.10: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	45
جدول 3.11: خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	45
جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج	46
جدول 4.2: مستوى رأس المال البشري في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية	47
جدول 4.3: مستوى رأس المال الهيكلي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية	48
جدول 4.4: مستوى رأس المال الهيكلي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية	50
جدول 4.5: درجة رأس المال الفكري في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية	51
جدول 4.6: مستوى الحساسية للمشكلات في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية	52
جدول 4.7: مستوى المخاطرة والتحدى في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية	53
جدول 4.8: مستوى القدرة على التحليل والربط في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية	54
جدول 4.9: درجة رأس المال الفكري في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية	54
جدول 4.10: معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين رأس المال البشري والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية	55
جدول 4.11: معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين رأس المال الهيكلي والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية	56
جدول 4.12: معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين رأس مال العلاقات والإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية	56
جدول 4.13: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في أبعاد رأس المال الفكري في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير اسم المديرية	57
جدول 4.14: نتائج تحليل LSD لمعرفة اتجاه الفروق	58
جدول 4.15: نتائج اختبار T للعينات المستقلة لقياس فروق أبعاد رأس المال الفكري وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي	59

- جدول 4.16: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في أبعاد رأس المال الفكري في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي 60
- جدول 4.17: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في أبعاد رأس المال الفكري في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي 61
- جدول 4.18: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في أبعاد رأس المال الفكري في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة 62
- جدول 4.19: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في درجة الإبداع التنظيمي في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير اسم المديرية 63
- جدول 4.20: نتائج تحليل LSD لمعرفة اتجاه الفروق 64
- جدول 4.21: نتائج اختبار T للعينات المستقلة لقياس فروق درجة الإبداع التنظيمي وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي ... 64
- جدول 4.22: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في درجة الإبداع التنظيمي في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير اسم المديرية 65
- جدول 4.23: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في درجة الإبداع التنظيمي في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي 66
- جدول 4.24: نتائج تحليل LSD لمعرفة اتجاه الفروق 66
- جدول 4.25: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في درجة الإبداع التنظيمي في مديريات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة 67
- جدول 4.26: نتائج مصفوفة ارتباط أبعاد رأس المال الفكري مع الإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية 67
- جدول 4.27: نموذج الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع 68

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	تعريفات الدراسة
د	الملخص
هـ	Abstract
1	الفصل الأول
1.1	مقدمة
1.2	مبررات الدراسة
1.3	مشكلة الدراسة
1.4	أهمية الدراسة
1.5	أهداف الدراسة
1.6	أسئلة الدراسة
1.7	حدود ومحددات الدراسة
1.8	نموذج الدراسة
1.9	فرضيات الدراسة
1.10	هيكلية الدراسة
9	الفصل الثاني
2.1	المقدمة
2.2	مفهوم رأس المال الفكري
2.2.1	مكونات رأس المال الفكري
2.2.2	أهمية رأس المال الفكري:
2.2.3	تطور رأس المال الفكري:
2.3	الإبداع التنظيمي
2.3.1	مفهوم الإبداع التنظيمي:
2.3.2	أنواع الإبداع التنظيمي:
2.3.3	صفات الإبداع التنظيمي:

18	2.3.4 متطلبات الإبداع التنظيمي:
19	2.3.5 العوامل المشجعة على الإبداع:
20	2.3.6 عناصر الإبداع التنظيمي:
21	2.3.7 معوقات تطبيق الإبداع التنظيمي:
23	2.4 راس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي
24	2.5 مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية
26	2.6 الأدبيات السابقة
26	2.6.1 الدراسات العربية:
31	2.6.2 الدراسات الأجنبية:
35	2.6.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
36	2.6.4 الاستفادة من الدراسات السابقة:
36	2.6.5 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
37	الفصل الثالث
37	3.1 مقدمة
37	3.2 منهجية الدراسة
38	3.3 المعالجة الإحصائية
38	3.4 أداة الدراسة
39	3.5 صدق أداة الدراسة
39	3.5.1 الصدق المنطقي:
39	3.5.2 صدق البناء:
42	3.6 ثبات الأداة
43	3.7 مجتمع الدراسة والعينة
43	3.8 خصائص عينة الدراسة
46	الفصل الرابع
46	4.1 مقدمة
47	4.2 نتائج أسئلة الدراسة
55	4.3 نتائج فرضيات الدراسة:
69	الفصل الخامس
69	5.1 مقدمة

69	----- ملخص نتائج الدراسة
69	----- 5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
70	----- 5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
73	----- 5.3 التوصيات
74	----- قائمة المصادر والمراجع
90	----- فهرس الملاحق
91	----- فهرس الأشكال
92	----- فهرس الجداول
94	----- فهرس المحتويات