



جامعة الأزهر  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
قسم الاقتصاد والعلوم الإدارية  
إدارة أعمال

**دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين  
في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة**

**The role of intellectual capital in developing efficiency for the  
administrators staff at the Palestinian Ministry of Education  
in Gaza strip**

إعداد

**معزوزة عبد الله الخطيب**

إشراف الدكتور

**وائل محمد ثابت**

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال -  
جامعة الأزهر بغزة

2013/2012



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ  
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

صدق الله العظيم

(سورة البقرة الآية 32)

# إهداء

إلى أمي الحبيبة .

جسر الحب الصاعد إلى الجنة ، رضاك وديان من نهر الرضا .

إلى روح والدي الحنون الذي علمني أن أمرتقي بحكمة وصبر .

الذي استمد من سنا روحه ينابيع الأمل وضوء الوفاء .

إلى نروجي الحبيب الذي لطالما وقف بجاني وأمدني بالعزيزمة وآثرني على نفسه .

إلى إخوتي وأخواتي تقديراً ووفاءً .

إلى ثمرة حياتي وقرّة عيني أولادي (حسين، محمد، عبد الله، لانا، إبراهيم) حفظهم الله .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة حصادي .

سائلة العليّ القدير أن يتفجع به ويوفقني وإياهم إلى سبيل الرشاد .

الباحثة

## شكر وتقدير

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " ( النمل ، آية 19 )

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً والشكر على نعمه شكراً جزيلاً، والصلاة والسلام على النبي الهادي الأمين، محمد صلى الله عليه وسلم، معلم الناس الخير والمبعوث رحمة للعالمين.

فإنه من تمام الأعمال وكمال الأخلاق، والاعتراف لذوى الفضل بفضلهم وشكرهم وتقديرهم، لذا فإنني أقدم شكري وتقديري للدكتور/ وائل محمد ثابت، لما بذله معي من جهد كبير، ومتابعة مستمرة، وعلى ما منحني إياه من علم غزير، وإرشاد متواصل حتى خرجت هذه الرسالة بصورتها الحالية.

كما وأتقدم بالشكر العميق والتقدير لأستاذي الكريمين الدكتور: وفيق حلمي الأغا مناقشاً داخلياً والدكتور: وسيم إسماعيل الهاويل مناقشاً خارجياً لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة فإنني محظوظة بهما لدورهما الكبير في إصلاح جوانب القصور فيها وإبداء الملاحظات العلمية

وأخيراً عظيم الشكر وجزيل الامتنان لكل من ساهم في انجاز هذا العمل وإتمام هذه الدراسة، داعية الله عز وجل أن تكون في خدمة عباده الصالحين

**وما توفيقي إلا من عند الله عز وجل**

الباحثة

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.

وتحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هو دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة؟

وللإجابة عن أسئلة هذه الدراسة، والتحقق من فرضياتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبيان بمحاور رأس المال الفكري واستبيان للكفاءة الإدارية وتم التأكد من صدق الأدوات بعرضها على مجموعة من المحكمين، وحساب ثباتها بطريقة التجزئة النصفية وألفا كرونباخ. وطبقت أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2013/2012 على عينة الدراسة والمكونة من (237) موظف وموظفة من العاملين الإداريين في المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، بنسبة (20%).

ثم جمعت البيانات، وحللت باستخدام برنامج (SPSS) حيث تم استخدام أساليب إحصائية عديدة لتحليل البيانات منها: التكرارات والنسب المئوية، الوزن النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الثبات، تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA).

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك مستوى لرأس المال الفكري لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة بوزن نسبي (71.84%)، حيث احتل المرتبة الأولى مجال رأس المال البشري بوزن نسبي (72.80%)، وجاء في المرتبة الثانية مجال رأس المال الهيكلي بوزن نسبي (72.05%)، بينما جاء في المرتبة الثالثة مجال رأس مال العلاقات بوزن نسبي (69.98%).
2. هناك مستوى للكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة بوزن نسبي (79.97%).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري على تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة تعزى المسمى الوظيفي (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، مدير تربية وتعليم، نائب مدير تربية وتعليم، مشرف تربوي، مدير مدرسة، رئيس قسم).

### في ضوء هذه النتائج توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.
- توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة بضرورة تحدد رأس مالها الفكري. ومكوناته وذلك على أساس سنوي لتحديد مستوى النمو السنوي.
- توصي الباحثة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة بتحفيز العاملين لديها على التطوير والتغيير وتشجيع وتفويض العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم.
- ضرورة بناء قاعدة فكرية متينة في الوزارة للرفع من قيمة وكفاءة الوزارة من خلال وضع معايير عالية لأداء العاملين فيها.

## Abstract

This study aimed to identify The role of intellectual capital in developing efficiency for the administrators staff at the Palestinian Ministry of Education in Gaza strip.

The study identified a problem in the following main question : What is The role of intellectual capital in developing efficiency for the administrators staff at the Palestinian Ministry of Education in Gaza strip ?

To answer the questions of this study, and verification of hypotheses the researcher used the descriptive analytical approach , and consisted study tool of a questionnaire axes intellectual capital and a questionnaire for the efficient management was confirmed the veracity of tools to the attention of a group of arbitrators, and the expense of stability in a retail midterm and alpha Cronbach . The study tool applied in the first semester of the academic year 2012/2013 on the study sample consisting of 237 employees and an employee of the administrative staff in the directorates of the Ministry of Education in the Palestinian Gaza Strip (20 %).

Then compiled the dats, and analyzed using a program (spss) where the use of statistical methods many data analysis including: frequencies, percentages , relative weight , the arithmetic mean and standard deviation , correlation coefficient, reliability coefficient , analysis of variance (ONE-WAY ANOVA).

### **The study found the following results:**

1. There is a level of intellectual capital to the administrative staff in the Ministry of Education and the Palestinian Gaza Strip, relative weight ( 71.84 % ), where he ranked first human capital relative weight ( 72.80 %), and came in second field of capital structural relative weight ( 72.05 % ), while in the third place came the field of capital relative weight relations ( 69.98 % ) .
2. There is a level of administrative efficiency of the administrative staff in the Ministry of Education and the Gaza Strip, Palestinian relative weight (79.97 % ) .
3. No statistically significant differences at the level of 0.05 between the average responses of the study sample of intellectual capital on the development of administrative efficiency to the administrative staff in the Ministry of Education in the Gaza Strip due Job Title ( General Manager , Deputy General Manager , Department Manager , Director of Education, Education , deputy director of education and teaching , supervisor , school principal , head of department ) .

### **In light of these findings, the researcher recommends a set of recommendations, including:**

- The need to understand and recognize the importance of intellectual capital by the Ministry of Education in the Gaza Strip
- It is recommended that the researcher and the Ministry of Education in the Palestinian Gaza Strip, the need to identify the intellectual capital . And its components, on an annual basis to determine the level of annual growth .
- The researcher recommends that the Ministry of Education in the Gaza Strip , Palestinian motivate their employees to develop and change and to promote and authorize personnel to carry out the tasks entrusted to them.
- Researcher recommends building a solid intellectual base in the ministry to raise the value and efficiency of the ministry through setting high standards for the performance of their employees.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	استهلال.
ب	اية قرآنية.
ج	إهداء.
د	شكر وتقدير.
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية.
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
ز	محتويات الرسالة.
ي	محتويات الجداول.
ل	محتويات الأشكال.
ل	محتويات الملاحق.
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	1-1 المقدمة.
3	2-1 مشكلة الدراسة.
4	3-1 تساؤلات الدراسة.
4	4-1 متغيرات الدراسة.
5	5-1 فرضيات الدراسة.
5	6-1 أهداف الدراسة.
6	7-1 أهمية الدراسة.
6	8-1 مصطلحات الدراسة.
8	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>
9	<b>1-2 المبحث الأول: رأس المال الفكري.</b>
9	1-1-2 مقدمة.
10	2-1-2 مفهوم رأس المال الفكري.
13	3-1-2 تصنيفات رأس المال الفكري.
16	4-1-2 مكونات رأس المال الفكري.
19	5-1-2 خصائص رأس المال الفكري.
20	6-1-2 أهمية رأس المال الفكري.
21	7-1-2 فوائد رأس المال الفكري.

22	8-1-2 الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري.
22	9-1-2 علاقة رأس المال الفكري بالمعرفة.
23	10-1-2 علاقة رأس المال الفكري بالكفاءة الإدارية.
25	11-1-2 علاقة رأس المال الفكري بالسلوك التنظيمي.
26	12-1-2 علاقة رأس المال الفكري بالاتجاهات.
26	13-1-2 علاقة رأس المال الفكري بالمهارات والقدرات.
27	14-1-2 أدوار رأس المال الفكري.
28	<b>2-2 المبحث الثاني: الكفاءة الإدارية.</b>
28	1- 2-2 ماهية الكفاءة الإدارية.
29	2- 2-2 تعريف الكفاءة.
31	3- 2-2 أهمية الكفاءة.
32	4- 2-2 خصائص الكفاءة.
33	5- 2-2 أنواع الكفاءات.
34	6- 2-2 صلة الكفاءة بالأداء والقيادة.
35	7- 2-2 أساليب قياس الكفاءة الإدارية.
36	8- 2-2 ضمانات صحة قياس الكفاءة الإدارية.
38	9- 2-2 دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية.
40	<b>3-2 المبحث الثالث: نبذة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.</b>
40	1-3-2 مقدمة.
40	2-3-2 الأهداف الإستراتيجية للوزارة 2005-2015م.
41	3-3-2 مهام وزارة التربية والتعليم.
41	4-3-2 المستويات الإدارية لوزارة التربية والتعليم.
42	5-3-2 التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم.
43	6-3-2 الواقع الإداري لوزارة التربية والتعليم العالي.
49	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
51	1-3-2 مقدمة.
51	2-3-2 الدراسات التي تحدثت عن رأس المال الفكري.
60	3-3-2 الدراسات التي تحدثت عن الكفاءة الإدارية.
67	4-3-2 الدراسات التي تحدثت عن رأس المال الفكري والكفاءة.
69	5-3-2 التعقيب على الدراسات السابقة.
72	<b>الفصل الرابع: الاطار العملي للدراسة</b>
73	<b>المبحث الأول: المنهجية والإجراءات</b>

73	1.1.4 منهج الدراسة.
73	2.1.4 مصادر الدراسة.
74	3.1.4 مجتمع الدراسة.
77	5.1.4 أداة الدراسة.
79	6.1.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
80	<b>المبحث الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة</b>
80	1.2.4 مقدمة.
80	2.2.4 صدق أداة الدراسة.
80	1.2.2.4 صدق المحكمين (الصدق الظاهري لأداة الدراسة).
80	2.2.2.4 صدق المقياس.
87	3.2.4 ثبات الاستبانة.
87	1.3.2.4 طريقة التجزئة النصفية.
87	2.3.2.4 طريقة ألفا كرونباخ.
89	<b>المبحث الثالث: تحليل البيانات</b>
89	1.3.4 مقدمة
89	2.3.4 اختبار التوزيع الطبيعي.
93	<b>المبحث الرابع اختبار الفرضيات</b>
93	1.4.4 مقدمة.
94	2.4.4 الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة.
95	3.4.4 الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة.
99	4.4.4 الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة.
104	5.4.4 الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة.
110	6.4.4 الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة.
113	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>
114	1-5 مقدمة.
114	2-5 النتائج .
116	3-5 التوصيات.
117	4-5 دراسات مستقبلية مقترحة.
118	المراجع .
129	الملاحق .

## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1.	عدد مرات كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في سور القرآن الكريم وآياته الفاضلة.	9
2.	المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري.	10
3.	مراحل تحول المعرفة الثلاث.	23
4.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	74
5.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	75
6.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	75
7.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة.	76
8.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	76
9.	يبين توزيع فقرات الاستبانة على محاور الاستبانة.	78
10.	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول: (رأس المال البشري) مع الدرجة الكلية للمحور الأول.	81
11.	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني " رأس المال الهيكلي " مع الدرجة الكلية للمحور الثاني.	82
12.	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث " رأس مال العلاقات " مع الدرجة الكلية للمحور الثالث.	84
13.	مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية.	85
14.	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة الكفاءة الإدارية والدرجة الكلية لفقراتها.	86
15.	معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل.	87
16.	معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل.	88
17.	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 237).	89
18.	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 237).	91
19.	معامل ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري و الكفاءة الإدارية	92

94	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور ، إناث).	.20
96	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر.	.21
99	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	.22
103	اختبار شيفيه في مجال المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	.23
103	اختبار شيفيه في مجال الابتكار والإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	.24
104	اختبار شيفيه في مجال العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	.25
104	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.	.26
107	اختبار شيفيه في مجال المعرفة تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.	.27
107	اختبار شيفيه في مجال الابتكار والإبداع تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.	.28
108	اختبار شيفيه في مجال العمليات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.	.29
108	اختبار شيفيه في مجال البرامج التدريبية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.	.30
109	اختبار شيفيه في مجال الجودة العاليه تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.	.31
109	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة الكفاءة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.	.32
110	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	.33

### محتويات الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
4	متغيرات الدراسة	.1
25	علاقة رأس المال بالسلوك التنظيمي	.2
43	يوضح مستويات ومناصب وزارة التربية والتعليم	.3
45	البنية التنظيمية للنظام التربوي	.4

### قائمة الملاحق

الصفحة	الشكل	الرقم
130	الاستبيان بصورته النهائية.	.1
137	أسماء المحكمين.	.2
138	نتائج تحليل الفقرات	.3
143	كتاب تسهيل مهمة الدراسة.	.4

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة
- 2-1 مشكلة الدراسة
- 3-1 تساؤلات الدراسة
- 4-1 متغيرات الدراسة
- 5-1 فرضيات الدراسة
- 6-1 أهداف الدراسة
- 7-1 أهمية الدراسة
- 8-1 مصطلحات الدراسة

## 1-1 مقدمة:

مما لا شك فيه أن رأس المال الفكري هو المفهوم الجديد والأساسي للصنف الرئيسي للموجودات في اقتصاد المعلومات، وأن هذا الموجود على الأكثر هو غير ملموس، لكن يمكن تجسيده بتوصيفات مختلفة، مثل براءات الاختراع أو الابتكارات الطبيعية. وعلى هذا الأساس عكس الموجودات المادية الأخرى، فإنها تحتوي على البذور الفكرية والطاقة الأساسية لتجديد نفسها بنفسها من خلال توسيع الاختراع، وحب الفضول والاستطلاع والاستكشاف، وفي ظل حسابات رأس المال الفكري، والاكتشافات الجديدة، ومحاكاة الخيال الإنساني وتحفيز الإبداع وطموح الإنسان وتنافسيته، تجد طريقها الصحيح لبناء فرص الأعمال والإنتاج (العنزي وآخرون، 2009: 215).

ولقد تبين للإدارة الحديثة بعد دراسة معمقة حول أهمية عناصر الإنتاج وتحديد أولوياتها أن توفر موارد مادية، طبيعية، تقنية، معلوماتية ... لا يمكن أن تصل إلى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية المستمرة إن لم يتوفر فيها عنصرين رئيسيين هما موارد بشرية مختارة بدقة ومعدة وفق أسس مهنية وعلمية، وقيادات مؤثرة مطلعة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل (عبدالمنعم، 2009: 63) لذلك سعت مدارس الإدارة الحديثة لدراسة العنصر البشري دراسةً اتسع مداها للاستعانة بالعلوم الإنسانية، والنفسية، والاجتماعية... بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية من حيث امتلاكه لقدرات عالية ومستمرة من العطاء، وللتراكم المعرفي للخبرات، ولقدراته على الإبداع الفكري وغيرها من الصفات المرتبطة بالتركيبية الوجودية والعقلية للإنسان (السالم، 2009: 36).

لذلك لم تكن النجاحات في عالمنا المعاصر وليدةً للصدفة أو ضرباً من ضروب العفوية ولكن هي تلك العوامل الإنتاجية متحدة تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة منظماتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة (الحسيني، 2009: 16).

إن مساهمة القيادات الإدارية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات تتميز بالسهولة والانسيابية في حركتها تركت بصمة واضحة في التقدم الحاصل في مختلف المجالات التي نشهدها اليوم.

وتعتبر المؤسسات التربوية جزء من هذا التشكيل التنظيمي الذي هو بحاجة ماسة إلى الاهتمام بما هو مدخر لديها من العقول المفكرة والتي تدير هذه المؤسسات بطرق ربما بحاجة إلى صقل وتوعية من أجل القيام بمهام الإدارة التي تسهل عمل تلك المؤسسات وتكفل القيام بالمهام الموكلة إليها وتقديم الخدمات بالشكل الذي يتناسب مع متغيرات هذا العصر (مصطفى، 2004: 103)

فالمجتمع الفلسطيني كأى مجتمع آخر يعيش حالة من الصراع بين النظرة البنائية للدولة ومؤسساتها، وبين عقلية الاحتلال الإسرائيلي التي تسعى إلى تدمير كل منجزاته ومؤسساته، خاصة بعدما طالت أياديه المؤسسات التربوية والجامعات والوزارات والمدارس في حربه الأخيرة على قطاع

غزة عام 2008م، لذلك فهو بحاجة إلى حركة نهضوية، توعوية، فكرية، ينصب اهتمامها على العنصر البشري كعامل رئيسي من عوامل الإنتاج ومحاولة التخلي عن الأساليب التقليدية القديمة المتبعة (إدارية / قيادية) والاعتماد على القيادات الإدارية العلمية الواعية منها للمساهمة في مزاوجة عوامل الانتاج بما يخدم الفرد والمؤسسات والمجتمع، وهذا يستلزم الاهتمام الكامل برأس ماله الفكري المتمثل في العنصر البشري في إدارة مؤسساته التعليمية وتقديم الخدمات الكافية، فنحن ندرك أن أهمية رأس المال الفكري يأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة والتحدي العلمي والتقني المعاصر فالفدرات الفكرية العالية تعد سلاحاً مهماً تعتمد عليه الأمم والشعوب في الصراع العالمي الراهن.

ومما سبق فإن التقدم في الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم يمكن أن يتحقق في إطار الاهتمام برأس المال الفكري، والذي هو مجال اهتمام هذه الدراسة التي تعالج دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.

## 1-2 مشكلة الدراسة

اطلعت الباحثة على بعض الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري ومنها دراسة (شعبان، 2011) والتي أكدت على وجود ضرورة لدراسة رأس المال الفكري في الوزارات والمؤسسات الفلسطينية من خلال مقترحات الدراسة، ودراسة ( المدهون، 2010) التي قامت بدراسة التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، كما واقترحت بدراسة تطوير الكفاءة والقيادة في مؤسسات السلطة الوطنية، وكذلك دراسة (اللوح، 2006) والتي أكدت على ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، كما قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية مكونة من مجموعة من التساؤلات التي وجهت إلي العاملين وذلك لاستكمال بيانات الدراسة النظرية وذلك للإلمام بجميع جوانب المشكلة وتحديد أبعادها المختلفة، ولمساعدة الباحثة في بناء فرضيات الدراسة بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينته، وأساليب جمع البيانات ومصادر الحصول عليها. وقد تم إجراء هذه الدراسة عن طريق استبانة أولية تم توزيعها علي عينة مكونة من 30 موظف وموظفة من وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: " ما هو دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة؟

### 1-3 تساؤلات الدراسة:

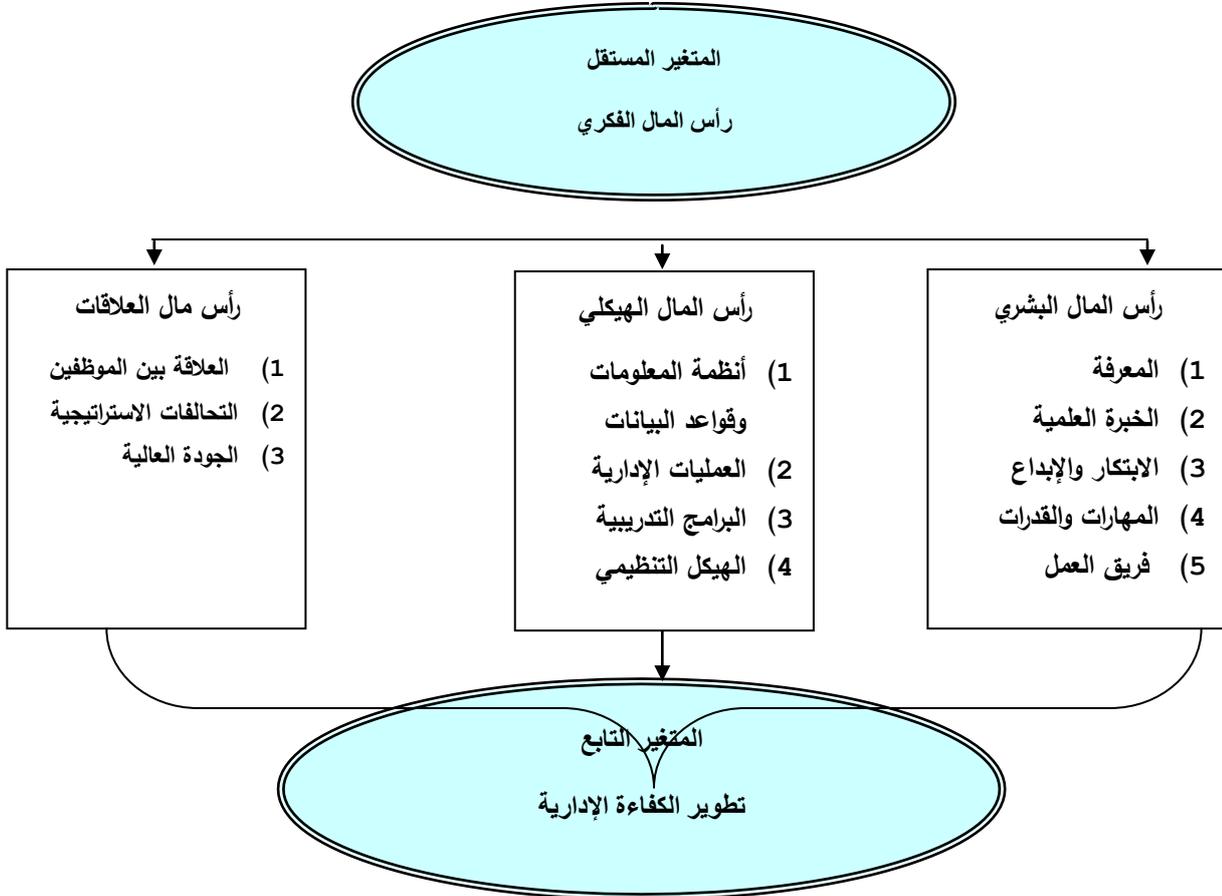
تتمحور الدراسة حول التساؤل الرئيس: "ما هو دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة؟ وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- 1- ما هي طبيعة رأس المال البشري من حيث تأثيره على الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة؟
- 2- ماهي طبيعة رأس المال الهيكلي من حيث تأثيره على الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة؟
- 3- ماهي طبيعة رأس مال العلاقات من حيث تأثيره على الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة؟

### 1-4 متغيرات الدراسة:

**المتغير التابع:** تطوير الكفاءة الإدارية.

**المتغير المستقل:** رأس المال الفكري والذي يتكون من (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات). (شكل 1) العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر : جرد بواسطة الباحثة، 3

## 5-1 فرضيات الدراسة

### 1. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى توفر رأس المال الفكري وتطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة. ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال البشري وتطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.
  - 2-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الهيكلي وتطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.
  - 3-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس مال العلاقات وتطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.
- ### 2. الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة الوظيفية - المسمى الوظيفي).

## 6-1 أهداف الدراسة:

1. تحديد المفاهيم الخاصة حول رأس المال الفكري وعلاقته بتطوير الكفاءة الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.
2. التعرف إلى أهمية دور رأس المال الفكري وأبعاده.
3. التعرف إلى أثر الخصائص الشخصية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة على تطوير الكفاءة الإدارية.
4. التعرف إلى الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة في دعم الفكر المعرفي والمساهمة في إعداد رأس مال فكري بما يساهم في خلق نوع من التمايز الذي يساعد الوزارة على تحقيق الأهداف المرجوة.
5. تعزيز قيمة الكفاءة الإدارية من خلال التعرف إلى أهميتها.

## 1-7 أهمية الدراسة:

أولاً: أهمية الدراسة بالنسبة للباحثة:

تضيف الدراسة علماً جديداً وآفاقاً واسعة للباحثة، وخاصة أن الباحثة تعمل في مجال الإدارة المدرسية.

ثانياً: أهمية الدراسة بالنسبة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

1- يلعب رأس المال الفكري دوراً مهماً في تطوير الكفاءة الإدارية للمؤسسات وهذا ينعكس إيجاباً على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.

2- تتبع أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع الذي تعالجه، حيث تعتبر وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة من المؤسسات الهامة في بناء النشء الفلسطيني وتعزيز تواجده على أرض فلسطين من أجل مواجهة عدوان الاحتلال الإسرائيلي، لذلك كان لا بد من أن تكون هذه الوزارة على قدر عال من الكفاءة الإدارية من أجل خدمة النشء الفلسطيني.

3- تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج موضوع رأس المال الفكري لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، وأثر ذلك على تحقيق الكفاءة الإدارية مما يساعد في النهاية على تحقيق الأهداف المرجوة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.

ثالثاً: أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع الفلسطيني:

معرفة مدى الدراسات التي تحدثت عن مفهوم رأس المال الفكري من خلال علاقته بالمتغيرات الإدارية المختلفة.

## 1-8 مصطلحات الدراسة:

دور:

عرفه Land Berg بأنه نمط من السلوك المتوقع من قبل فرد أو جماعة ما من خلال موقف معين (الزبيدي، 2008: 11).

وسيتم استخدام مصطلح دور في هذه الدراسة على أنه العمل الذي تقوم به الوزارة في مجال تطوير كفاءة رأس المال الفكري من خلال العاملين الإداريين في وزارة التربية الفلسطينية في قطاع غزة.

**رأس المال الفكري:**

مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فروق قيمتها السوقية عن الدفترية كبيرة (العنزي وصالح، 2009: 169).

ويعرفها Sveiby هي عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة (Sveiby,2003:34).

### الكفاءة:

لغة تعني " الحالة التي يكون بها الشيء مساويا لشيء آخر" ( المنجد، 1426هـ: 590) ولقد تطور مفهوم الكفاءة عن المعنى اللغوي تطورا كبيرا فهو الآن يستخدم بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع، في عدد كبير من العلوم ولقد قدمت تعريفات كثيرة للكفاءة ، **فالكفاءة** تعني نسبة الناتج إلى المدخلات أي إمكانية الاستغلال الأقصى للموارد المتوفرة في عمليات انجاز الأهداف(العُداسي،1988: 124).

### الكفاءة الإدارية:

"هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسات في إدارتها لمجالات الحياة المختلفة والتي تعينها على انجاز المهام الموكلة إليها بدرجة عالية من النجاح، لتحقيق أهدافها ورفع مستواها الإداري"(الزهراني، 2009: 26)

### الفاعلية:

"هي القدرة على اختيار الأهداف المناسبة وتحقيقها، أي أنها القدرة على النجاح في إدارة المشروع"(موفق، 2002: 127).

### الفعالية الإدارية:

" استخدام المديرين للموارد التنظيمية (الآلات / الخامات/ الأفراد/ الأموال) لتحقيق الأهداف التنظيمية و في حالة نجاح الإدارة باستخدام الموارد المتاحة في تحقيق أهداف المنظمة، فإنها تعتبر إدارة فعالة. غير أن الممارسات الإدارية أوضحت أن هناك درجات متعددة من الفعالية الإدارية . وكلما كان التنظيم اقرب إلى تحقيق الأهداف الموضوعة فان هذا دليل على فعالية إدارية اكبر من جانب قيادته"( اللوح، 2006: 42)

## الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: الكفاءة الإدارية وعلاقتها برأس المال الفكري.

المبحث الثالث: نبذة عن وزارة التربية والتعليم.

## المبحث الأول: رأس المال الفكري

### 1-1-2 مقدمة:

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والموارد الاستراتيجية لثروة المنظمة وازدهارها، وأن نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهوناً بقيمة هذه الموجودات واستراتيجية إدارتها، وذلك بسبب دورها الفعال في توظيف قدرات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وخلق القيمة. ولقد أطلق الباحثون على هذه الموجودات مصطلح رأس المال الفكري (Stewart, 1997, p5) ولقد فضل الخالق جلت قدرته بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى، ومنحهم نعمة العقل والتفكير، ولتأكيد هذا التفضيل يبين الجدول (1) عدد مرات تكرار كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في القرآن الكريم.

### جدول رقم (1)

جدول يوضح عدد مرات كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في سور القرآن الكريم وآياته الفاضلة.

م،	الكلمة	عدد السور	عدد الآيات	النسبة % للعدد الكلي للآيات
1.	البشر	21	28	51%
2.	الإنسان	17	20	36%
3.	بني آدم	3	7	13%
المجموع		41	55	100%

المصدر: المفرجي عادل، صالح أحمد (2003) "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر: ص7

إن الحقائق الدامغة أنفة الذكر هي التي دفعت بعض الكتاب والمنظرين وفي مقدمتهم الاقتصادي المعروف (الفريد مارشال، A.Marshall) أن يعدوا البشر رأس مال يجب أن يستثمر، وأطلقوا على ذلك (رأس المال البشري، Human Capital). (المفرجي وصالح، 2003: 7) ويقول يوسف (2005: 3) "أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتناولها أدبيات الموضوع حالياً كرأس المال الفكري ورأس المال غير الملموس... الخ. وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية ويمكننا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول التالي:

## جدول رقم (2)

### المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

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

المصدر: يوسف، عبد الستار (2005)، "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: ص3

### 2-1-2 مفهوم رأس المال الفكري:

يعتبر هذا الموضوع حديثاً نسبياً في الفكر الإداري و المحاسبي حيث بدأ الاهتمام به وبشكل خاص في فترة التسعينات والمتتبع للكتاب والباحثين في هذا المجال سوف يجد أن نتائجه غير مكتملة وغير متبلورة وإنما هي في مرحلة التطور والبناء والاستكشاف. (عبد المنعم، 2009: 6)

يقول (Thonmas Auer): "يوصف رأس المال الفكري غالباً بأنه الفرق بين السوق والقيمة الدفترية للشركة، ولا شك في أن رأس المال الفكري يمثل أهم رصيد من المعارف على أساس منظم، هذه القيمة عادة لا تعلن في التقارير السنوية ولا تظهر في تحليل النماذج التقليدية". (Thonmas Auer, 2004, 1):

ويعد (Ralph Stayer) مدير شركة (Johnsonville) للأطعمة أول من أطلق عبارة (رأس المال الفكري) وذلك عام 1990، حيث قال: (في السابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات (هيجان، 2007: 2).

ويعرف Stewart رأس المال الفكري على أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة (Stewart, 1997: 9).

ويتضح للباحثة من التعريف أعلاه بأن رأس المال الفكري يعتبر مصدراً مهماً لتحقيق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، كما أشار التعريف إلى بعض مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في الأصول المعنوية غير الملموسة متمثلة في المعرفة والمعلومات بالإضافة للأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة، إلا أن التعريف تجاهل الأصول العلاقية المتمثلة في علاقة المنشأة بالزبائن والعملاء والموردين والجهات الأخرى والتي تعتبر من المكونات المهمة لرأس المال الفكري.

ويقول Edvinsson أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة (Edvinsson, 1999: 22).

ومن خلال التعريف أعلاه بأن رأس المال الفكري يمثل كيان معنوي غير ملموس وأن العوائد المتوقعة لذلك الكيان تتسم بعدم التأكد، بالإضافة إلى أن هناك صعوبة في قياس وتقييم تلك الأصول وذلك بسبب صعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها. كما ويتضح بأن Stewart يتفق مع Edvinsson بأن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات الثروة والقدرات التنافسية للمنظمة. ويتفقا كذلك بإسقاط الأصول العلاقية من تعريفهما.

ويشير Guthrie إلى أن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد في المنظمة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة (Guthrie, 2001: 6).

ومن التعريف أعلاه يتضح أن هناك اتفاق كل من Stewart و Edvinsson و Guthrie بأن رأس المال الفكري من أهم عوامل تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.

ويرى C.Sache أن رأس المال الفكري يمثل القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنشأة معينة وهما رأس المال الهيكلي Structural capital، ورأس المال البشري Human Capital، كما أن رأس المال الفكري عبارة عن شئ غير مرئي يصعب تقييمه إلا أنه يحقق زيادة في ثروة المنظمة (Sache, 2002: 9).

ويتضح للباحثة بأن التعريف أعلاه يتفق تماماً مع التعريف الذي قدمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) حيث عرفت رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة للمنشأة هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي (الجندي، 2005: 118).

أما Sveiby فيقدم تعريف آخر لرأس المال الفكري، حيث يرى انه يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسة لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة (Sveiby, 2003: 35).

ومن التعريف السابق يتضح أن "رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة الكامنة في عقول الأصول البشرية للمنظمة والتي تقوم بتحويل تلك المعرفة إلى قيمة مضافة من خلال التفكير والابتكار". أما عبيد (2000) فيعرفه بأنه القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية قابلة للتنفيذ وتتمتع بمستوى عالٍ من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين المكونات المختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة (عبد الباقي وتريكي، 2009: 3).

أما العنزي وصالح فيعرفانه بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة والقيم، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة ابداعتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن الدفترية كبيراً (العنزي وصالح، 2009: 169).

أما جاد الرب فقد عرف رأس المال الفكري بأنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، والتي تعكس كل الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيراً وفعالية نحو النمو التقدم والتميز العالي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة (جاد الرب، 2006: 99).

ويعرف الدكتور هاني عبده رأس المال الفكري بأنه مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، بل أنه يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية (عبده، 2006: 6).

واستخلص هاني عبده، (2006) من خلال التعريف أعلاه الجوانب التي يشتمل عليها مفهوم رأس المال الفكري وهي كالتالي:

1. إن رأس المال الفكري يمثل جزء من رأس مال المنظمة ولكنه يتسم بالطابع المعنوي غير الملموس.
2. يمثل نظام متكامل يشتمل على مكونات بشرية وتنظيمية وعلاقية.
3. يتضمن مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات معرفية متميزة.
4. يساهم في تطوير الوضع الحالي بالإضافة إلى إنتاجية أفكاره مستحدثة.
5. يساعد على البقاء في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة.
6. يساهم في تنمية وتعظيم الحصة السوقية للمنظمة.
7. يؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل.

وتتفق هذه الجوانب التي يشتمل عليها مفهوم رأس المال الفكري مع التعريف الذي قدمه المفرجي وصالح إلا أنهما أضافا الجانبين التاليين للقائمة أعلاه وهما بأن رأس المال الفكري:

- لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.
  - لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به (المفرجي وصالح، 2003: 15).
- وتعرف الباحثة رأس المال الفكري (إجرائياً) ومن خلال ما تم استعراضه من مفاهيم وتعريفات لرأس المال الفكري بأنه "عبارة عن ما يمتلكه مجموعة من العاملين في الوزارة من قدرات معرفية متميزة تعمل الوزارة على توظيفها من خلال ما تمتلكه من سياسات وبرامج وأنظمة لوضع تلك المعرفة والأفكار الجديدة قيد التنفيذ لتقديم خدمات متميزة للعاملين والموظفين للوصول إلي الهدف المنشود".

### 2-1-3 تصنيفات رأس المال الفكري:

لا شك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري تعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديداً (عبد، 2006: 77).

ولذلك نجد أن بعض الكتابات قامت بتحديد ماهية رأس المال الفكري من خلال محاولة تحديد مكوناتها وفيما يلي استعرضت الباحثة أهم تلك التصنيفات:

### 2-1-3-1 تصنيف معهد Brooking:

- الأصول السوقية: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل العملاء والماركات ومنافذ التوزيع.
- الأصول البشرية: وتشمل الخبرات المتراكمة، وقدرات الابتكار والمؤشرات المتعلقة بمدى قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة.
- أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات والأسرار التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التصميم.
- أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنشأة مثل : ثقافة المنشأة ، وطرق تقييم الخطر وأساليب إدارة قوة العمل، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال. (عبد، 2006: 87).

## 2-3-1-2 تصنيف Thomas Stewart:

صنف Thomas Stewart رأس المال الفكري إلى المكونات التالية (Stewart, 1997:109):

- رأس المال الهيكلي: هو قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضائه، وكذلك فائدة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- رأس المال البشري: هو المصدر الأساسي لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة.
- رأس مال العلاقات: ويشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنهم ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية.

## 3-3-1-2 تصنيف sveiby:

وقد قسم sveiby رأس المال الفكري إلى ثلاثة أجزاء أساسية هي (Sveiby, 1997:156):

- كفاءة العاملين: وتتمثل في التعلم والخبرة.
  - الهيكل الداخلي: ويمثل الشكل القانوني للمنظمة والإدارة والنظم وثقافة المنظمة والبرامج الجاهزة.
  - الهيكل الخارجي: ويتمثل بالعلاقات التجارية والعلاقات مع العملاء والعلاقات مع الموردين.
- ويتفق هذا التصنيف مع التصنيف الذي قدمه كل من (Saint onge, 1996:251)

## 4-3-1-2 تصنيف Guthrie & petty

ويتكون رأس المال الفكري حسب تصنيف Guthrie & Petty من العناصر التالية:

- الهيكل الداخلي: ويتمثل برأس المال المنظمي (الهيكلية)
- الهيكل الخارجي: ويتمثل برأس المال الزبائن (العلاقات)
- كفاءة العاملين: وتمثل رأس المال البشري. (Guthrie, 2001: 35)

## 2-1-3-5 تصنيف Mayo:

وحسب التصنيف أعلاه فإن رأس المال الفكري يتكون من العناصر الرئيسية التالية:

- رأس المال العلاقات: ويتمثل في العلاقة مع الزبائن، رضا الزبون، ولاء الزبون وصورة المنظمة.
- رأس المال التنظيمي: ويتمثل بالأنظمة وقواعد البيانات وثقافة المنظمة.
- رأس المال البشري: ويتمثل بالقدرات الفردية والخبرة والحكمة والقيادة والدافعية. (Mayo, 2000:89).

## 2-1-3-6 تصنيف McElroy (2002):

قام McElroy بإضافة مكون رئيسي ثالث هو رأس مال العلاقات، بالإضافة لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي لتصبح مكونات رأس المال الفكري حسب هذا التصنيف:

- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلي.
- رأس مال العلاقات (McElroy, 2002: 15).

## 2-1-3-7 تصنيف حسن (2005):

تصنف الدكتورة راوية حسن رأس المال الفكري إلى المكونات التالية:

- الأصول البشرية: (رأس المال البشري): وهي تشمل المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً وتتمثل في المهارات والإبداع والخبرة..الخ.
- الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط والتصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.
- رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.
- الملكية الفكرية (رأس مال التجديد): وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الاستثمار والمواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات.

- رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها (حسن، 2005: 147)

يتضح للباحثة من التصنيفات السابقة بأن أغلب الباحثين متفقون على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة مكونات فرعية هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس مال العلاقات، مع التأكيد على أن هناك تصنيفات عديدة لمفهوم رأس المال الفكري،. ولكن الاتجاه الأكثر شيوعاً لدى الباحثين يقوم على أساس تصنيف (1997) Thomas Stewart صاحب كتاب "رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات" (Lothgren, 1999:56).

## 2-1-4 مكونات رأس المال الفكري

وسوف تستعرض الباحثة في الفقرات التالية بشيء من التفصيل مكونات رأس المال الفكري:

### 2-1-4-1 رأس المال البشري

لقد فضل الخالق جلت قدرته، بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وأفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعاً مهماً، إذ ذُكرت هاتان الكلمتان (الإنسان والبشر) في (61) آية موزعة على (43) سورة كريمة، أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغة (114) سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة (كما ذكرته سابقاً). وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا (العنزي وصالح، 2009: 172).

يعرف (Schultz) رأس المال البشري للمجتمع على أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية (Schultz, 1961:187).

وبرأي (وهيب وآخرون) فإنه يمثل المجموع الكلي، الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان، ومن خلال المستوى التعليمي يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة والمعرفة أما الجانب الكمي فيحتسب من خلال الحجم الكلي للسكان (وهيب وآخرون، 1987: 34).

أما رأس المال البشري المنظم فيعرفه (Harrison & Meyers) بأنه يمثل جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية والفنية (Harrison & Meyers, 1966:158).

ويعرفه (Malhorta) بأنه قوة عقلية مصادرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة، وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة (Malhorta, 2003:86).

أما (Bontis, 1998) فقد حدد أبعاد رأس المال البشري في المعرفة، والمهارات والقدرات، والتعاون بين العاملين، والثقة والاحترام التي يظهرها العاملين عندما يعملون ضمن فريق عمل وينجزون أعمالهم بشكل جماعي (MaZlan, 2005: 72).

كما أن رأس المال البشري يتصف بخاصية محددة وهي أنه يتزايد بالاستخدام، ذلك أن العنصر البشري تزداد المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت (عبد الباقي وتريكي، 2009: 6). ومما يؤكد صحة ما سبق، مقولة (Marshall) في كتابه (أصول الاقتصاد) والتي مفادها، "إن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر": أن رأس المال البشري يتميز بصفة لا تتوافر في غيره هي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهارته وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقضة (الركابي، 1981: 55).

وينسب Ashton رأس المال البشري في المنظمة إلى المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة (Ashton, 2005:183). ويرى (Grantham) أن رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة وبعد رأس المال البشري محرك الإبداع في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة وخصوصاً تفاعلهم مع الزبائن وهو بالنهاية قدرة الشركة لحل مشاكل الأعمال (عطية، 2008: 149).

ويشير (Lothgren) إلى أن رأس المال البشري يتكون من المكونات التالية:

- الابتكار: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.
- المقدرة (الكفاءة التخصصية): وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.
- المقدرة الاجتماعية: وهي القدرة على التعامل والاقتران مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه (Lothgren, 1999: 215).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لرأس المال البشري فإن الباحثة تجمل الأبعاد التالية المكونة له وهذه الأبعاد هي: المعرفة والخبرة العلمية والابتكار والمهارات والقدرات والعمل ضمن فريق عمل.

## 2-4-1-2 رأس المال الهيكلي

وهو المكون الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الفكري، ويُعبر هذا النوع من رأس المال عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة وهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه، ويمكن أن يقال أو يكتب أو ينقل ليتحول وفق قواعد معينة إلى بيانات وتدابير وأساليب العمل وبرمجيات...إلخ، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تبقى في المنظمة.

ولذلك يؤكد (ياسين) على أن رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلى بيوتهم (ياسين، 2007: 25). أما (Lothgren) فيعطي مفهوماً شمولياً لرأس المال الهيكلي بأنه أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم ويتمثل رأس المال الهيكلي بالبنية التحتية والداعمة للعاملين، ويمتلك رأس المال الهيكلي من قبل المنظمة ويبقى معها حتى عند مغادرة العاملين لها، ويتضمن رأس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبيانات والأجزاء المادية للحاسبات والبرمجيات والعمليات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية، فضلاً عن نظام المعلومات الخاص بها (عطية، 2008: 150).

أما (Grantham) فأشار إلى مفهوم رأس المال الهيكلي بأنه مجموعة الاستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات التي بموجبها تتمكن المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات إلى الزبائن فضلاً عن كونه يعزز من قدرة الشركة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة (الفضل، 2009: 175).

أما من وجهة نظر (Roos, 2001)، فإن رأس المال الهيكلي يتكون من العمليات الإدارية، وأنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي، والملكية الفكرية، وأي أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها الشركة ولكنها لا تظهر في ميزانيتها العمومية (Roos et al, 2001: 23).

أما (MaZlan) فقد قام بتعريف رأس المال الهيكلي بأنه عبارة عن القرارات التنظيمية التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها ويشتمل على الهيكل التنظيمي، والإجراءات، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، وشبكة الاتصالات، ودليل إجراءات العمل للوظائف والعلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية (MaZlan, 2005:9).

وإذا كان رأس المال المادي هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق، وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة الشركة، في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات وسياسات الشركة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل (يوسف، 2005: 8)

ومن خلال استعراض التعريفات المتعلقة برأس المال الهيكلي فإن الباحثة يمكنها إجمال الأبعاد المكونة له وهي: نظم المعلومات وقواعد البيانات والسياسات والإجراءات والعمليات الإدارية والهيكل التنظيمي للمنظمة.

## 2-1-4-3 رأس مال العلاقات

وهو يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضاهم والولاء، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوي المقدمة من قبله وإيجاد الحلول

الناجحة لها بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية. (عبيد، 2000: 13).

ويتكون رأس مال العلاقات لمنظمة ما على التحالفات الإستراتيجية التي تقيمها المنظمة بالإضافة إلى العلاقات التي تربطها بزبائنها ومورديها (Gannon et al. 2008, 9) أما (Mazlan) فقد حدد مكونات رأس مال العلاقات بأنها تشتمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين والجهات الحكومية والمستثمرين والزبائن وقنوات التوزيع، والتحالفات الإستراتيجية التي تقيمها المنظمة (Mazlan, 2005, 9). إن هذه العلاقات التي تبنى بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استناداً لما يلي:

- إن الزبائن هم الذين يدفعون فاتورة الشركة، لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.
- إن الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة (5%) يزيد من أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن (25%) (يوسف، 2005: 9).

لقد توسعت بعض الكتابات في فئة رأس مال العلاقات حيث لم تقصره على علاقات المنشأة بالزبائن فقط ولكن كل الأطراف المرتبطة بالعلاقات الخارجية للمنشأة، حيث قدم (Meritum project) في إرشاداته تعبير رأس مال العلاقات بديلاً لرأس مال العملاء ويعرف رأس مال العلاقات بأنه جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنشأة، مثل علاقة المنشأة مع العملاء والموردين والشركاء في البحوث والتطوير. أيضاً يتضمن ذلك الجزء من رأس المال البشري والهيكلية الذي يحتوي على علاقات المنشأة مع بعض الأطراف المستفيدة (مثل المساهمين والدائنين... الخ). هذا بالإضافة إلى القيمة التي تحملها تلك الأطراف للمنشأة معبراً عنها: بصورة المنشأة وولاء العميل ومدى رضاه، علاقة المنشأة بمورديها والقدرة التفاوضية مع الكيانات الأخرى (الجندي، 2005: 120).

وبالتالي فإن رأس مال العلاقات يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها وحلفائها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، وفي كثير من الأحيان (حسن، 2005: 366).

## 2-1-5 خصائص رأس المال الفكري:

من خلال تعريف رأس المال الفكري في الفقرة السابقة ظهر أنه يمثل مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين ويتوزعون على مختلف

مستويات الهيكل التنظيمي ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية بمن يتصف به، ولتأكيد ذلك بشكل أكثر وضوحاً نستعرض هنا في هذه الفقرة خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري (المفرجي وصالح، 2003: 26).

1. يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
2. يعمل رأس المال الفكري ضمن الهياكل والتنظيمية المرنة.
3. يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.
4. يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
5. يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي.
6. يتميز رأس المال الفكري بالمبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.
7. تبرز أهمية رأس المال الفكري عند التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.
8. يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.
9. يتسم رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.
10. يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة (مصطفى، 2004: 124)

## 2-1-6 أهمية رأس المال الفكري:

يرى الباحثون أن هناك عاملاً هاماً من عوامل أخرى يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية، لذلك يسعون بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا الشيء الوحيد الذي هو في حقيقة الأمر (المعرفة) فالمعرفة تعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس المال الفكري) ويجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري لذلك هناك مكاتب إحصائية تستطيع تزويد المنظمات بإستراتيجيات جديدة للإدارات في المنظمات لقياس وإدارة رأس المال الفكري وتحديد المعايير الأساسية في إبراز الكفاءات الفكرية (عبد المنعم، 2009: 8).

لقد أكد (Brown, 1988) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج". وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو الآتي:

1. إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي إذ أن المنظمات الراغبة في النجاح في بيئة أعمال اليوم ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية لكل الأفراد الذين يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها لذا فإن الأفراد العاملين في المؤسسات الإدارية والتربوية اليوم عليها الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق ( يوسف، 2005: 38).
2. إن رأس المال الفكري يعد من المصادر المهمة للميزة التنافسية للمؤسسات الإدارية والتربوية المعاصرة إذ أن استراتيجية التميز لا تتحقق إلا من خلال الإستنتاجات الفكرية والمتمثلة بالإبداع و البحث والتطوير.
3. يعد رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة في المؤسسات الإدارية والتربوية والأفراد إذ أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة ويضاف إلى ذلك أن الأفراد من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة 130%، عن أقرانهم الذين لم يكملوا دراساتهم العليا.
4. تعد الشركات و المؤسسات الإدارية والتربوية المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية إذ تسعى إدارة هذه الشركات في القرن الحادي والعشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف.
5. إن أهمية رأس المال الفكري يأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة و التحدي والعلمي والتقني المعاصر فالقدرات الفكرية العالية تعد سلاحاً مهماً تعتمد عليه الأمم والشعوب في الصراع العالمي الراهن ( يوسف، 2005: 39).

## 2-1-7 فوائد رأس المال الفكري:

تقود فوائد رأس المال الفكري إلى ما يلي:

- زيادة القدرة الإبداعية
- إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين الابتكار والذي يليه.
- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية.
- تعزيز القدرة التنافسية (مصطفى، 2004: 176).

## 2-1-8 الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري:

أولاً: الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري في الوطن العربي:

1. صعوبات اللغة الأجنبية.
2. صعوبات تشغيل الأدوات والمعدات.
3. صعوبات استخدام الحاسب الآلي.
4. الفجوة بين المؤهل العلمي والمهنة (البحيصي، 2007: 15).

## 2-1-9 علاقة رأس المال الفكري بالمعرفة:

يقول (Ulrich): "أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة. ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم" (Ulrich, 1998:96).

ويقول (نجم): إن الشركات والمؤسسات تتحول شيئاً فشيئاً نحو أن تكون شركات قائمة على المعرفة، وإن المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة وحتى الشركات التي تتعامل مع المنتجات المادية فإنها معنية بالمعرفة لأن ابتكار المنتجات أو العمليات الجديدة كأساس للتفوق على المنافسين الذين يأتون من كل مكان، إنما هو في جوهره عملية إنشاء لمعرفة جديدة (وهي إحدى عمليات إدارة المعرفة) (نجم، 2005: 23).

ويتفق كل من (Stevenson, Rastogi, 2000) على أن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام (المفرجي وصالح، 2003: 59).

وعلى هذا الأساس فإن أولي مهام إدارة المعرفة هي مسئوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتمثل هذه المعرفة من وجهة نظر (Daft: 2001) بأنها "الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور على أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلي الآخرين" (المفرجي، صالح، 2003: 59).

وجاء منهج (فريدريك وينسلو تايلور) لتنظيم العمل إيداناً ببداية المرحلة الثالثة: بدء تطبيق المعرفة على المعرفة ذاتها جدول رقم (3).

الآن يجري تطبيق المعرفة على المعرفة، وتلك هي المرحلة الثالثة وربما الأخيرة في تحول المعرفة، وتوفير المعرفة لمعرفة كيف يمكن تطبيق المعرفة الموجودة في أفضل صورة لتحقيق نتائج هي في الحقيقة ما نقصد بها الإدارة. (توفيق، 2007: 22).

### جدول رقم (3)

#### مراحل تحول المعرفة الثلاث

المعرفة من أجل التنوير والحكمة	المرحلة الأولى: عصر التنوير
معرفة تطبيقية	المرحلة الثانية: الحقبة الصناعية
المعرفة بشأن المعرفة	المرحلة الثالثة: عصر المعرفة

المصدر توفيق، عبد الرحمن (2007)، "الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة: ص22

## 2-1-10 علاقة رأس المال الفكري بالكفاءة الإدارية:

تبذل المنظمات المعاصرة المزيد من الجهود من أجل إيجاد طرق وأساليب جديدة في إدارة رأس المال الفكري من أجل الوصول به إلي حد الإبداع والتميز ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلي بعض النقاط التي من خلالها يظهر مدى العلاقة بين رأس المال الفكري والكفاءة الإدارية:

أ. **استقطاب رأس المال الفكري:** التدقيق في اختيار عناصر الكفاءة في الأشخاص لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات الإبداعية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية، إلي جانب التأكد من التوافق الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع متطلبات الوظيفة(الصرن، 2001: 32).

ويمكن حصر أهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في هذا الصدد من خلال:

- **شراء العقول من سوق العمل:** حيث يجب على إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة، وجذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس علي زيادة كفاءة المؤسسة من خلال الإبداع الإداري فيها (العنزي، 2009: 265).
- **شجرة الكفايات:** هي أحد تقنيات الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلاً إلي سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين. وتسهل هذه الإستراتيجية من خلال استخدام أسواق الموارد

البشرية ( الاستقطاب الإلكتروني) لرأس المال الفكري باستخدام شبكات الحواسيب التي توفر عملية التواصل بين المتقدم والمنظمة وعرض إمكانيات الموارد البشرية في الشبكة وعرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية بين الشبكة ( العنزي، 2009: 266).

ب. **صناعة رأس المال الفكري** : توجد استراتيجيات كثيرة لصنع الأفراد الذين يكونون في عداد رأس المال الفكري ومنها:

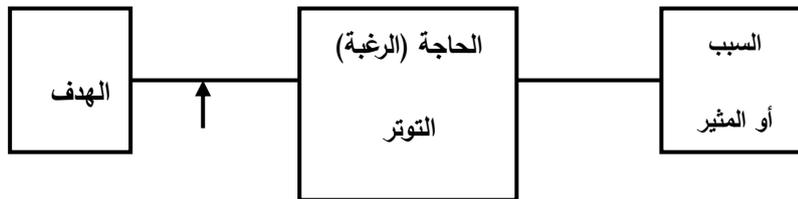
- **خريطة المعرفة**: تساعد خريطة المعرفة في التعرف على الكفاءة بمختلف أنواعها التي تحتوي عليها المنظمة وبناء خرائط التي توصف المسارات المؤدية إليها، أي تحديد فجوة المعرفة ومحاولة غلق هذه الفجوة بصناعة المطلوب منها من رأس المال الفكري عن طريق الاستفادة من المعلومات المدونة في أنظمة البرمجيات، مما يساهم في زيادة منحى الخبرة بالمنظمة، وتمكين الأفراد من العمل من ذوي الياقات الذهبية بطريقة التلمذة الصناعية لنقل المعارف الضمنية الموجودة في رأس المال الفكري المتمرس إلي باقي الأفراد ( العنزي، 2009: 267).
- **المنظمات المقلوبة**: أي التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلي هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية، لان طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمات المقلوبة يسمح بحرية تامة للمحترفين ( رأس المال الفكري) في إصدار التعليمات والأوامر حتي أن الإدارة العليا فيها تجعل الأشخاص ذو الكفاءة الرؤساء الحقيقيين للمنظمة، كما أن الإدارة الفاعلة هي التي تتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهه تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة بل أنها تمثل خطراً على عملية استثمار رأس مالها الفكري لان المنظمات إذا ما أرادت البقاء في ظل ظروف المنافسة أن تتخذ أشكالاً لهياكل جديدة تتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة والمتقاطعة والتي لا تعرف الثبات ( عاشور، 10/04/2013).
- **تكوين شبكات فكرية**: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل عنكبوتي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيها مجموعة ابتكاريه تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع وتساعده في زيادة الرافعة المعرفية وسرعة الانتقال من الفكرة إلي المنتج، بالإضافة إلي قلة العقبات التخصصية ( العنزي، 2009: 265).
- **القيادة الذكية**: إن التعامل مع الأشخاص المبدعين وذوي المعارف المتميزة يتطلب وجود قيادة ذات كفاءة عالية داخل المنظمة، إذ يحتم على المسؤولين التركيز على التعلم المنظمي وتجديد المعارف أكثر من إعطاء الأوامر. كما يجب أن يتحلى بالمرونة والقدرة على التقدير والحكم الجيد على الأداء المتفوق وتشجيعه ودعمه إن لزم الأمر.
- **الحوافز والأجور**: يجب أن تتماشى مع المستويات السائدة في سوق العمل، كما يجب إتاحة الفرصة للأفراد في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية لتحفيز وزيادة دوافعهم.

- **المعلومات والمعرفة:** فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفق المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.
- **التكوين والتعلم:** الاهتمام بتفعيل التكوين وترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص أمامهم للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية (سكاك، 2007: 177).

## 2-1-11 علاقة رأس المال الفكري بالسلوك التنظيمي:

ترى الباحثة أن المنهج النبوي قد تميز في التعامل مع سلوك الأفراد وتقويمه، وقد أظهر النبي (صلى الله عليه وسلم) لنا أن الإسلام منهاج حياة متكامل صالح لكل زمان ومكان وكل المجالات والأعمال، لذلك حرص النبي على تقويم العديد من أنماط السلوك السلبي التي تتناقض مع القواعد الأخلاقية في الإسلام، ولم يكتف بنقد السلوك السلبي بل زاد على ذلك أنه كان يبين للناس الأسباب الخفية الكامنة وراء هذا السلوك، وذلك حتى يكون الناس قد تركوا هذا السلوك عن علم وقناعة، وذلك لأن النبي (صلى الله عليه وسلم) كان يعلم أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي في المجتمع المسلم. يقول (شهيب، 1990: 15): إذا ما بحثنا وراء سلوك الفرد، سوف نجد أن هناك رغبة أو حاجة أو دافع أو محرك لذلك السلوك، كما يظهر في شكل رقم (2)

شكل رقم (2) النموذج الأساسي للسلوك



المصدر: شهيب، محمد (1990)، "السلوك الإنساني في التنظيم"، الناشر دار الفكر العربي، القاهرة: ص15

ويحلل (Cummings) مجال السلوك التنظيمي وأبعاده الرئيسية، ويرى أنها تحتوي على العوامل التالية:

1. التأكيد على تأسيس العلاقات السببية.
2. الولاء والتعهد للتغيير.
3. الاهتمام الإنساني بالأفراد.
4. الاهتمام بالفعاليات التنظيمية.
5. استخدام البحوث والأساليب العلمية.

كما يرى (الطحيح) أن مجال السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي تطرق لها الباحثون في مجال الإدارة، وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلاً يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية (العميان، 2004: 20).

ومما سبق يتضح أن العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بالسلوك تتمثل في أن معرفة أسباب السلوك والتحكم فيها يساعد على التنبؤ بالسلوك وتوجيهه، وهذا يكون عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري الذي يتكون منه رأس المال الفكري وتدريبه والمحافظة عليه واستثماره، لذا يجب تعزيز السلوك الإيجابي في المؤسسة بالتحفيز حتى يستمر.

## 2-1-12 علاقة رأس المال الفكري بالاتجاهات:

الاتجاه مفهوم متعدد المعاني، مختلف من حيث زاوية الرؤية إليه، معرفياً ونفسياً واجتماعياً. فقد عرف (مختار) بأنه ميل عام مكتسب، نسبي في ثبوته، عاطفي في أعماقه، يؤثر في الدوافع النوعية، ويوجه سلوك الفرد (مختار 1982: 244).

ويعرف (حافظ) الاتجاهات الاجتماعية بأنها مواقف فردية وجماعية، يتخذها الأفراد والجماعات حيال أشياء أو أشخاص أو مواقف تختلف حولها الآراء وتتباين إزاءها وجهات النظر (حافظ وآخرون، 1997: 224).

ويقول (الصيرفي) عن تغيير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون أو مثلهم العليا في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل. وبعد عرض التعريفات الخاصة بالاتجاه نستطيع أن نقول أن لرأس المال الفكري علاقة قوية بالاتجاه، حيث أنه من المهم أن تكون اتجاهات رأس المال الفكري لأي مؤسسة موحدة ومتوافقة مع مصلحة هذه المؤسسة، فكلما زاد توحد المواقف والميول لدى العاملين بشكل إيجابي كلما زادت قوة رأس المال الفكري لهذه المؤسسة (الصيرفي 2009: 45).

## 2-1-13 علاقة رأس المال الفكري بالمهارات والقدرات:

هناك أدلة كبيرة ومنتزيدة تظهر علاقة ترابط إيجابي بين تطوير رأس المال البشري والأداء التنظيمي للتأكيد على أن رأس المال البشري في المنظمات يعكس وجهة النظر بأن سرعة السوق تعتمد بشكل أقل على المصادر الملموسة، وبالتحديد الموارد البشرية، الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل العاملين، فالمنظمة يجب أن ترفع المهارات والقدرات للعاملين بها، وذلك عن طريق التشجيع الفردي والتعليم في المنظمة وخلق بيئة العمل التي تخلق المعرفة للعاملين مشاركة وتطبيقاً (Stiles and Kulvisaechana, 2003: 3).

## 2-1-14 أدوار رأس المال الفكري

تحدد المنظمات مجال لتحصيل القيمة من رأسمالها الفكري، وبينما يميل معظم الأفراد إلى التفكير في دور رأس المال الفكري على أنه تجميع الإيرادات فقط، فإن هناك مجالات أخرى يمكن توظيفها ومنها ما حدده (Harrison & Sullivan, 2000, 38):

أولاً: الأدوار الدفاعية (Defensive Roles): وتشمل الممارسات الآتية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي (العنزي وصالح، 2009: 177).

ثانياً: الأدوار الهجومية (Offensive Roles):

توليد العائد عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.
- الملكية الفكرية للشركة.
- الموجودات الفكرية للشركة.
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
- صياغة إستراتيجية تعيق دخول منافسين جدد (حسن، 2005: 374).

## المبحث الثاني

### الأدبيات المتصلة بالكفاءة الإدارية

#### مقدمة:

تتناول الباحثة في هذا المبحث المحور الثاني من محاور الدراسة، وهو المحور المتصل بفكرة الكفاءة الإدارية كما تتناول الأدبيات المتصلة بفكرة الكفاءة الإدارية لتكتشف أنها فكرة على اتصال وثيق بمستوى الأداء، حيث أن نسبة الكفاءة كصفة ومقدرة إلى الموظف يرتبط بالضرورة بنجاحه في إنجاز المهام المكلف بها، ومن ثم إذا عجز عن هذا الإنجاز نزعت منه صفة الكفاءة، وبالتالي فإن الكفاءة تدور وجوداً وعدمياً بارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء.

ورغم هذا الترابط بين الكفاءة ومستوى الأداء، إلا أنها كفكرة إدارية لها مفهومها المستقل وأهميتها التي تجعلها تتميز عن مفهوم مستوى الأداء الوظيفي، ولهذا السبب فإن الكتابات الإدارية تتناول التعريف بالكفاءة وإظهار أهميتها كفكرة مستقلة عن مستوى الأداء ثم تتفرع هذه الكتابات لتتناول الكفاءة من حيث صلتها بالقيادة وصلتها أيضاً بمستوى الأداء الوظيفي في أنواعه المختلفة. وتتطرق هذه الكتابات أيضاً إلى دراسة أساليب قياس الكفاءة، والضمانات الكفيلة بصحة هذا القياس، وفي ضوء التحليل السابق تتناولت الباحثة أدبيات الكفاءة الإدارية من خلال المحاور التالية:

#### 2-2-1 ماهية الكفاءة الإدارية

يشير تجريد مصطلح الكفاءة الإدارية إلى أنها قدرة يتمتع بها صاحبها وتعطيه إمكانية الإنجاز للمهام الموكلة إليه بما يحقق الأهداف المقصودة، وذلك باستخدامه المتاح تحت يده من إمكانيات مادية وبشرية.

تعريف الكفاءة لغوياً: كما عرفها المعجم الوسيط بأنها: "هي المماثلة في القوة والشرف، والكفاء: القوي القادر على تصريف العمل، وجمعه أكفاء" ( المعجم الوسيط، 2005: 791). وإذا كان هذا هو المفهوم التجريدي لمصطلح الكفاءة الإدارية، إلا أنه لوحظ في السنوات الماضية تعدد التفسيرات لهذا المصطلح وهذا التطور أدى إلى ربط الكفاءة بأمر مادية مثل النسبة بين المستخدم من الموارد والمنتج منها، أي النسبة بين المدخلات والمخرجات، وبين الجهد المبذول والنتيجة المتحصل عليها، وبين النفقات والإيرادات، وبين النفقات والمنتج (الصحن، 1991: 377) ولعل التطور السابق في تعريف الكفاءة الإدارية يظهر الفرق بين الأداء كمظهر لجهد العاملين وبين مستويات الأداء المحددة التي تشير إلى الكفاءة في هذا الأداء وبهذا المعنى وإن كانت الكفاءة ترتبط بالأداء إلا أنها تعبر عن مفهوم محدد يوضح مستوى هذا الأداء، والذي قد يتأرجح بين الارتفاع أو الانخفاض.

وبالتالي فإن كفاءة الأداء ترتبط عادة بمعايير ترتبط بدورها بدرجة مستوى الأداء المرتفع أو المنخفض والتي من خلالها يتم تقرير درجة الكفاءة، وبعبارة أخرى فإن درجة الكفاءة يتم حسابها من خلال مقارنة مستوى الأداء الكائن وبين مستوى الأداء الذي يجب أن يكون (الصح، 1991: 378) وفي ظل عرض ماهية الكفاءة بالصورة السابق توضيحها تتناول الباحثة في فقرتين متتابعتين تعريف الكفاءة وبيان أهميتها.

## 2-2-2 تعريف الكفاءة:

الكفاءة: "هي قدرة إنسانية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بشرية أو مادية واستخلاص أفضل النتائج المحققة للأهداف بصورة كاملة" (هاشم، 1999: 96).

وبهذا المعنى فإن كفاءة القيادة تقاس بمدى مساهمتها في إنجاز الأعمال الموكلة إليها، ومدى ارتباط هذا الإنجاز بتصرفاتها، في علاقتها بمرؤوسيهي والمتعاملين معها، وأيضاً من خلال ما تتصف بها من سمات وإمكانات شخصية وذلك في فترة زمنية محددة.

ولقد وردت العديد من التعاريف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فمن أقدمها نذكر تعريف عالم اللسانيات "شومسكى" بأن الدراية هي أساس الكفاءة حيث تمثل مزجاً تطورياً من التجارب، القيم، المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة. إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة (اللو، 2006: 42)

وأما من وجهة نظر الاستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها "مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة، وبالتالي فالمنشأة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة" (الملنقي الدولي الثالث: 2005: 17).

كما يمكن القول إن الكفاءة تعنى بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضى والمناسب و يمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات و إن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب (حنفي : 2006: 224)

أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة : " فهي النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام "بمعني أنها القدرة علي أداء الأشياء بطريقة صحيحة ، ومن ثمة فهي تعتمد علي مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفؤ هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة (إدريس، 2002: 145) ، كما يعرف ( Sauret و D.thierry ) إدارة الكفاءات على أنها: تصميم (وضع)، وتنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة (الملنقي الدولي الثالث: 2005:

20). فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة ( الطائي، 2004: 224 ).

كما يمكن تعريفها علي أنها "الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل". وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدي أفرادها ضمن الاطارالمعنوي، وتسعي إلي استثمار طاقاتها المادية فقط، فان هذا يؤدي إلي تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل (الشماع، 2000: 331).

وتعرف الكفاءة الإدارية: " هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسات في إدارتها لمجالات الحياة المختلفة والتي تعينها على انجاز المهام الموكلة إليها بدرجة عالية من النجاح، لتحقيق أهدافها ورفع مستواها الإداري" (الزهراني، 2009: 26).

ومن التعريف السابق ترتبط الكفاءة بأربع عناصر رئيسة وهي:

1. أنها قدرة إنسانية قابلة للقياس من خلال معايير متفق عليها تتسم بالتجديد والموضوعية.
  2. أن هناك جوانب متعددة تؤخذ في الاعتبار عندما نريد أن نحدد درجة الكفاءة. وهذه الجوانب هي:
    - أ. الأداء الفعلي للأعمال.
    - ب. نوعية السلوك والتصرفات التي تصدر من القائم بالعمل وتكون ذات صلة بأداء هذا العمل وبالواجبات الوظيفية.
    - ج. مدى تمتع العامل المقاس كفاءته بالحس الاقتصادي في تشغيل ما تحت يده من موارد وتمتعه بالخلق والابتكار في هذا المجال وبما يتيح له تحقيق الأهداف مهما كانت الصعوبات.
  3. إن قياس هذه القدرة (الكفاءة) يجب أن يغطي فترة زمنية محددة ومعروفة ومتفق عليها قد تكون سنة أو اقل.
  4. إن تقدير درجة الكفاءة يعتبر أداة لتقويم العاملين سواء كانوا من القادة أو غيرهم حيث يتم من خلالها التعرف على مدى تلاؤم أداؤهم الفعلي وسلوكهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم مع متطلبات تحقيق الأهداف الوظيفية وتحديد مستوى إمكانياتهم وقدراتهم في هذا المجال، وبعبارة أخرى تحديد مستوى أدائهم (السلمي، 2003: 90).
- وإلى جوار العناصر السابقة التي اتخذت كمعايير لتحديد درجة الكفاءة ذهب رأي إلى أن تحديد درجة الكفاءة تختلف حسب تقدير هذه الكفاءة من حيث الكم أو النوع. فبالنسبة لتحديد درجة الكفاءة الكمي يتم من خلال قسمة كم الأعمال التي تم إنجازها على الأعمال التي ينبغي إنجازها(هاشم، 2005: 100).

كم الأعمال المنجزة

كم الأعمال التي ينبغي إنجازها

وهذا المعيار يتبع في قياس كفاءة الأجهزة الإنتاجية. أما تحديد درجة الكفاءة نوعياً فيتم بقسمة نوعية الخدمات التي تم تحقيقها بالإمكانات المتوافرة على النتائج التي يمكن تحقيقها في ظل الاستثمار الأمثل لهذه الخدمات.

نوعية الخدمات المنجزة بالإمكانات المتاحة

نوعية الخدمات التي ينبغي إنجازها من هذه الإمكانيات

وخلاصة القول فإن المعيار النوعي يستخدم لتحديد درجة الكفاءة في الأجهزة الخدمية. ومن التحليل السابق في تعريف الكفاءة يتضح أنها مقدرة تتفاوت من شخص لآخر قوة أو ضعفاً، ويمكن أن نرجع هذا التفاوت إلى نوعين من العوامل وهي أما عوامل فنية وأما عوامل إنسانية، فبالنسبة للعوامل الفنية نجد أن التقدم التقني ونوعية المواد المستخدمة وطرق العمل وأساليبه تتدخل بقوة في إضفاء درجة كفاءة العامل، وإلى جوار العوامل الفنية السابقة تتدخل أيضاً مجموعة من العوامل الإنسانية وركيزتها المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب إلى جوار الرغبة في العمل ودوافع إشباع الحاجات الإنسانية وكلها أمور يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد درجة الكفاءة للعامل (زويلف، 1996: 283).

## 2-2-3 أهمية الكفاءة

تبدو أهمية الكفاءة من كونها مقدرة يمكن من خلالها إعطاء تقويم صحيح للعاملين بصفة عامة وللقيادة بصفة خاصة، ومن ثم فإنها كمعيار محدد لمستوى هذه المقدرة يكون من أحسن المعايير التي يسترشد بها في العديد من الأمور الإدارية، حيث يتخذ من هذا المعيار وسيلة لفرز العناصر التي تحقق مصلحة المنظمات الإدارية من خلال النجاح في تحقيق أهدافه عن طريق استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية حتى لو كان يعترتها نقص أو عيوب (السلمي، 2003: 92).

وفي ضوء الحقيقة السابقة فإن التعرف على درجة الكفاءة يستغل كمعيار تفضيلي في عدد من الأمور التي توضح مدى أهمية الكفاءة في العملية الإدارية وهذه الأمور هي:

1. يتخذ معيار الكفاءة وسيلة ناجحة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية العامة والوظائف القيادية بصفة خاصة، حيث من خلال التحقق من درجة الكفاءة لدى المتقدم يتم اختيار أنسب العناصر المتاحة، أي تلك العناصر التي تتوفر فيها القدرة على الإنجاز في

كافة الظروف وبما يحقق مستوى كفاءة أعلى في أداء العمل، مما يطبع أسلوب الاختيار بالفعالية والجدية.

2. إذا كان معيار الكفاءة استخدم في الفقرة السابقة للحكم على أسلوب الاختيار للعاملين أو القادة فإنه يستخدم أيضاً لقياس مدى نجاح هؤلاء العاملين الجدد وخاصة القادة منهم في الاضطلاع بالمهام الموكلة إليهم خلال فترة اختبارهم، الأمر الذي تشير كفاءتهم في الأداء إلى صلاحية استمرارهم لشغل المنصب القيادي وألا تعرضوا للنقل إلى وظائف غير قيادية أو الاستغناء عنهم كلياً.

3. يستخدم معيار الكفاءة أيضاً كوسيلة غير مباشرة للنهوض بمستوى الأداء الوظيفي وهو أمر يتحقق إذا ما علم العاملون بصفة عامة والقادة بصفة خاصة أن تقييمهم يتم من خلال درجة كفاءتهم في العمل سواء من حيث أسلوبهم في العمل وطريقتهم في استغلال ما تحت أيديهم من إمكانيات بشرية ومادية، وما يسعون إليه من زيادة مهارتهم في هذا المجال عن طريق التدريب والتعليم وهي الأمور التي في جملتها إذا ما تحققت لابد وأن تتعكس إيجابياً على رفع معدلات الأداء، وبالتالي فإن اهتمام المنظمات الإدارية بقياس درجة كفاءة عامله يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى ارتفاع مستوى الأداء العام بالمنظمات الإدارية.

4. إن الكفاءة باعتبارها مقدرة إنسانية ترتبط بشدة بالعديد من القدرات الشخصية والذهنية والنفسية للعاملين ولن يستطيع القادة الميدانيون تقدير درجة كفاءة مرؤوسيهم إلا من خلال المعرفة الجيدة لهذه القدرات ومدى توافرها لدى مرؤوسيهم الأمر الذي يدفعهم إلى ضرورة التقرب منهم والاتصال بهم والتعامل معهم لكي يستخلصوا درجة كفاءتهم، ولاشك أن القيام بهذه الأمور يوثق الصلة بين القادة ومرؤوسيهم ويقوي العلاقة بينهم الأمر الذي ينعكس على صالح العمل ويكون له الأثر الواضح في رفع مستوى الكفاءة في الأداء (هاشم، 2005: 115).

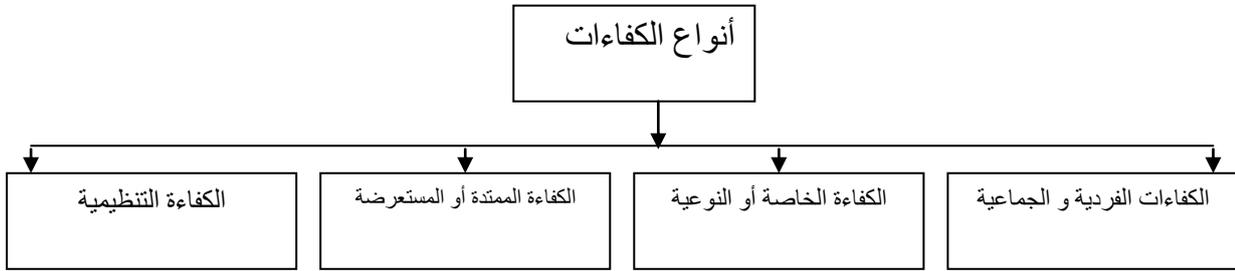
## 2-2-4 خصائص الكفاءة:

إن الكفاءة يجب أن تركز على عدة خصائص منها:

1. الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات.
2. الكفاءات شاملة و مدمجة للمعارف و لمختلف المجالات.
3. الكفاءات ليست استاتيكية ولا متخشبة ولا مطلقة، و تستمد ديناميكيته من مستوى تطور المحيط الاجتماعي و البيداغوجي لحاملها.
4. الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المنهاج و تطبيقاته.

5. الكفاءات مرتبطة بالسلوكات و بالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها (كردي، 2010: 14).

## 2-2- 5 أنواع الكفاءات:



تتعدد الكفاءات بتعدد حاجات المجتمع، و كما ذكرنا في ما سبق أنها ليست استاتيكية أو متخشبة أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور ونمو المجتمع الذي تتكون فيه. ومع هذا كله نميز بين عدة أنواع من الكفاءات وهي:

### 1- الكفاءات الفردية و الجماعية:

الكفاءة الفردية تدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية. أما الكفاءة الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع و ذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة (كردي، 2010: 16).

### 2- الكفاءة الخاصة أو النوعية :

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تتدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

### 3- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة :

وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات و السياقات التي توظف و تطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة (كردي، 2010: 16).

### 4- الكفاءة التنظيمية :

وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، و كفاءة العلاقات

الإنسانية و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة، و من جهة أخرى فإنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، و كفاءة الرقابة أو التقييم؛ إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها (كردي، 2010: 17).

## 2-2-6 صلة الكفاءة بالأداء والقيادة:

من شرح ماهية الكفاءة وتوضيح أهميتها، نستطيع أن نستخلص أن هناك اتصال وثيق بين الكفاءة والقيادة بصفة عامة، كما أنها على صلة وثيقة أيضاً بمستوى الأداء في المنظمات الإدارية وذلك كما يلي:

### أولاً: صلة الكفاءة بالقيادة

سبق وأن وضحنا في الفقرة السابقة التي تحدثنا فيها عن أهمية الكفاءة إلى أنها تتدخل بصورة مباشرة في انتقاء القادة واختيارهم حيث يعتبر معيار كفاءتهم هو المعيار الحاسم في اختيارهم، ذلك أن كفاءة القادة هي مناط تحقيق كفاءة العاملين، فالقائد غير الكفاء لا يستطيع أن يفرز الكفاءة كقدرة وينميها لدى مرؤوسيه استناداً على الحقيقة التي تقرر (أن فاقد الشيء لا يعطيه)، وبالتالي فإن هذه الحقيقة تظهر مدى اتصال مقدرة الكفاءة بشخصية القائد(السلمي، 2003: 95).

إذا كان مناط نجاح وفعالية القيادة يحسب من خلال درجة إنجازها لأهداف المنظمة الذي تقوده بحيث يقوم عملها من خلال هذا الإنجاز أن إيجاباً أو سلباً، فقد رأينا عند تعريفنا للكفاءة أنها قدرة العامل على إنجاز الأهداف باستغلال ما تحت يده من موارد رغم ما قد يصيب هذه الموارد من ضعف وقصور، إذًا فالكفاءة أيضاً يرتبط تحقيقها بدرجة الإنجاز وبالتالي فإن كلاً من القيادة والكفاءة يشترك في تحقيق الإنجاز للأهداف الأمر الذي يشير بالتبعية إلى تكامل كل من القيادة والكفاءة أي التلاحم الوثيق بينهما.

ومن المؤشرين السابقين يتضح أن القيادة لا تفهم إلا من خلال كفاءة القائد الإداري في قيادته ومن خلال ربط موضوع دراسة رأس المال الفكري بتطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تري الباحثة أنها لمست كبد الحقيقة لوجود التكامل بين فكرة رأس المال الفكري وفكرة الكفاءة باعتبار أن الأخيرة تساعد في تحقيق رفع مستوى راس المال الفكري بالمنظمات الإدارية وسبباً إلى تحقيق الأهداف (العيسوي، 2000: 195).

### ثانياً: صلة الكفاءة بمستوى الأداء الوظيفي

إن أهمية الكفاءة كأحد عوامل النهوض بمستوى الأداء الوظيفي وكل ما ذكر في هذا المجال يظهر بوضوح مدى صلة الكفاءة برفع مستوى الأداء في المنظمات الإدارية.

ومن مؤشرات صلة الكفاءة بمستوى الأداء الإداري، فإن بناء الهيكل الوظيفي عند تنظيم المنظمات الإدارية يأخذ في الاعتبار تقسيم النشاط الإداري إلى مجموعة من الوظائف تكمل كل وظيفة منها

الوظيفة الأخرى واضعاً نصب عينيه أن هذا التكامل بين الوظائف هو مناط مهم لتحقيق كفاءتها في العمل، حتى تتحقق الفائدة القصوى من هذا التنظيم (العيسوي، 2000: 196).

ومن ثم فإن مبادئ التنظيم الإداري تعتبر في حد ذاتها مؤشرات تسعى إلى تحقيق كفاءة العمل الوظيفي لكل الوظائف التي يشملها التنظيم، وهو الأمر الذي يعبر عن مدى صلة البناء التنظيمي للوظائف وفكرة الكفاءة كعاملين مشتركين لتحقيق رفع مستوى الأداء بالمنظمات الإدارية.

وإذا كان مستوى الأداء في المنظمات الإدارية يرتبط بشدة بما تتخذه قيادة المنظمة من قرارات، فإن هذه القرارات لن تسهم في تحقيق رفع مستوى الأداء إلا إذا كانت قرارات كفؤة تعبر عن دراسة عميقة للمشكلة موضوع القرار واختيار كفاء بين البدائل المختلفة وصولاً لاختيار البديل الأمثل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد (الصيرفي، 2003: 93) كذلك فإن فعالية القرار في مجال إسهامه في رفع مستوى الأداء يتطلب أن يكون قراراً رشيداً، فإذا كانت الكفاءة تعني الرشيد نظراً لما تشير إليه في معناها الواسع، فإن الاستغلال الرشيد للموارد البشرية والمادية هو أحد مناطات الكفاءة، لذلك فإن القرار الرشيد يعني في نفس الوقت القرار الكفاء الصادر من قيادة كفؤة والذي يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى الأداء (الصحن، 1991: 385).

وإذا كان مستوى الأداء له صلة وثيقة بالحوافز الإدارية سواء كانت إيجابية أو سلبية، فإن الكفاءة الإنتاجية التي تعبر عن مستوى أداء مرتفع ومثالي ترتبط بشدة بالعوامل الإنسانية المؤثرة على الأداء والتي يأتي في مقدمتها الرغبة في العمل والقدرة عليه، وهذه الرغبة في العمل ترتبط بما تقدمه القيادات من حوافز تشجيعية للعاملين، حيث أن هذه الحوافز تسهم في إرضائهم وإشباع حاجاتهم ومن ثم شحذ دوافعهم وهمهم تجاه العمل، ولهذا الأسباب فإن الدراسات الإدارية تربط بين الحوافز والدوافع وبين أثرهما على الكفاءة الإنتاجية لكون هذا الموضوع شغل جانباً من اهتماماتهم كسبيل لرفع مستوى الأداء (عبيد، 1994: 485).

## 2-2-7 أساليب قياس الكفاءة الإدارية

تكشف لنا من هذه الدراسات أهمية الدور الذي تلعبه الكفاءة في العملية الإدارية بمختلف المنظمات الأمر الذي أثار اهتمامات المنظمات الإدارية للبحث عن أساليب قياس لهذه الكفاءة التي يتمتع بها العاملون بصفة عامة والقادة منهم بصفة خاصة، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تلائم أدائهم الفعلي وسلوكياتهم وعلاقاتهم لمتطلبات تحقيق أهداف العمل الذي يقومون به ومدى تلائم قدراتهم لما يتطلبه أداء العمل من قدرات (هاشم، 1994: 98).

والواقع أن قياس الكفاءة يختلط بالضرورة بقياس مستوى الأداء، ذلك أنه إذا كانت الكفاءة قدرة إنسانية - كما سبق أن أوضحنا - فإن قياسها يتم من خلال محسوس مادي ناجم عن الإنجاز الفعلي للعمل

وبعبارة أخرى يتم قياس الكفاءة من خلال مستوى أداء العامل، ولكن هذه الحقيقة لا تمنع وجود أساليب أخرى لقياس الكفاءة يتجاوز تطبيقها مع أسلوب الإنجاز الفعلي للعمل. وخالصة الأمر: أن هناك عدة أساليب لقياس كفاءة العاملين والموظفين بالمنظمات الإدارية نعددها فيما يلي:

### أولاً: أسلوب قياس مستوى الأداء

تتبلور هذه الطريقة في أن يتم تقدير الكفاءة عن طريق قياس مستوى الأداء فكلما كان مستوى الأداء مرتفعاً ونسبة ما يحققه من أهداف العمل طبقاً للخطة الموضوعية يشير إلى نسب عالية كلما كان القائم بالعمل منصفاً بالكفاءة والعكس صحيح (هاشم، 1994: 99).

### ثانياً: أسلوب الاختبارات

وهو أسلوب يعتمد على إخضاع العاملين أو القيادات لمجموعة متنوعة من الاختبارات التي تستهدف الكشف عن عدة جوانب تتصل بكفاءة العامل في أداء مهام عمله، وتتعدد المواضيع التي يهتم بها كل اختبار منها فبعضها يكون موضوعه للتعرف على درجة المعرفة والمعلومات بأصول وأساليب العمل، والبعض الآخر موضوعه لاختبارات نفسية تهدف إلى كشف ما يتمتع به شخص المختبر من قدرات وميول واتجاهات وطبيعة شخصية وذكاء.

وبعضها يتجه إلى التعرف على أسلوب أداء المختبر في ظل ظروف صعبة يحتاجها نقص الموارد لكشف قدرة الشخص على مواجهة هذه المواقف بكفاءة.

ولاشك أن نجاح هذه الطريقة يتوقف بشدة على مدى كمال الاختبارات وتغطيتها للأبعاد المراد قياسها وهو أمر يتطلب توافر المتخصصين في وضع مثل هذه الاختبارات (هاشم، 1994: 101).

### ثالثاً: أسلوب التقارير الدورية

ويطلق عليها أحياناً تقارير الكفاءة (تقارير الكفاية) وهي طريقة شائعة لقياس كفاءة العاملين على كافة مستوياتهم من خلال تعبئة بيانات نموذج معد مسبقاً حيث تشير هذه البيانات إلى درجة التقويم التي يختارها واضع التقرير والتي تعبر في رأيه عن درجة كفاءة العامل الذي يقومه، وهي بيانات متشعبة يعطي لكل بيان درجة رقمية وينتهي تجميع هذه الدرجات إلى إعطاء العامل درجة كلية توضح تقويم كفاءته. وفي كثير من الأحيان تتعدد نماذج تقويم الكفاءة إذا الأسلوب حسب خصائص الوظيفة التي يشغلها العامل، وهي تقارير تعد في الغالب بواسطة الرئيس المباشر بصفة دورية يختلف مداها حسب نظام العمل (الكبيسي، 1983: 142).

## 2-2-8 ضمانات صحة قياس الكفاءة الإدارية

نظراً لخطورة النتائج التي تترتب على تحديد درجة كفاءة الموظف والتي في ضوءها يتم اختيار القادة وترقيتهم واستمرارهم في أداء مسؤولياتهم، فإنه لا بد من التأكد من سلامة الأساليب المتبعة في هذا

القياس حيث يجب أن يتوافر فيها الصدق والموضوعية وفعالية القياس بحيث يغطي كافة أبعاد الكفاءة المقاسة، والواقع لن يتأتى تحقيق صحة قياس الكفاءة إلا إذا حرصنا على مجموعة من الضمانات التي تؤكد هذه الصحة، إلى جوار تجنب مجموعة من الأخطاء التي تعرقل هذه الصحة وذلك كما يلي:

#### أولاً: ضمانات صحة قياس الكفاءة الإدارية

1. لا بد أن تراعى الدقة الكاملة في تصميم أسلوب القياس وهو في الغالب ما يكون نموذجاً مكتوباً تملأ بياناته فيجب أن يتضمن هذا النموذج كافة البيانات والمعلومات والعناصر اللازمة لإيجاد مقياس ملائم لتقدير الكفاءة حسب اختلاف الوظيفة المقاسة بما يؤخذ في الاعتبار عناصر تقدير الكفاءة باختلاف هذه الوظائف.
2. يجب أن يتضمن أسلوب قياس الكفاءة جزء يملأه كل من قيادته العليا ورئيسه المباشر، وجزء آخر يملأه العامل بنفسه يعدد فيه إنجازاته وأعماله الممتازة وما يتميز به من وجهة نظره من صفات وقدرات وأي بيانات مفيدة أخرى، حيث تتم المقارنة بين آراء الجميع، فإن انسجمت مع بعضها كان ذلك مؤشراً صحيحاً، وإن اختلفت تطلب الأمر التأكد من القياس الصحيح (هاشم، 1994: 100).
3. يجب أن يستند أسلوب قياس الكفاءة على بيانات ومعلومات موضوعية، لها أصول ثابتة تؤكدتها ويمكن الرجوع إليها، ويبرز في مجال الخدمات كم الخدمات المقدمة، ومعدلات الغياب، الجزاءات والشكاوي. وهكذا، وكلها أمور يمكن مراجعتها من السجلات الموجودة بإدارة الأفراد.
4. يجب أن يعلن المقياس كفاءته بنتيجة هذا القياس ويعطي له فرصة للدفاع عن نفسه إن كان هناك وجه لذلك وإن كان البعض يميل إلى جعل هذه القياسات سرية، إلا إن الوضع الغالب الآن يتجه نحو علنية هذه القياسات حتى تبعد عن التحيز وتكون أداة لكي يصلح القائد من شأنه مما يسهم من رفع مستوى كفاءة العاملين.
5. اللجوء كلما أمكن من تعديد أساليب قياس الكفاءة وتنويع القائمين بها بما يعطي الفرصة لمقارنة تقديرات متعددة لكفاءة نفس القائد حيث يتم من خلال المقارنة التأكد من صدق وموضوعية التقدير (هاشم، 1994: 101).

#### ثانياً: الأخطاء الشائعة في قياس الكفاءة الإدارية

إلى جوار الحرص على الضمانات السابقة فإن هناك مجموعة من الأخطاء التي يجب تجنبها عند قياس كفاءة الموظفين وهي:

1. عدم التأثر بإحدى صفات القائد التي يتمتع فيها مما يجعلنا نتعاضى عن صفات أخرى لها أهميتها في قياس كفاءته وقد تكون تقديراته فيها غاية من الضعف، حيث يجب أن يكون التقدير للصفات كلياً وبصورة متساوية لا تطغى فيها صفة عن بقية الصفات.
2. تجنب التقدير الوسطي لقدرة الكفاءة في أبعادها المقاسة حيث إن مثل هذا التقدير أن عبر عن شيء فإنما يعبر عن شك القائم بالقياس في تقديره سواء بسبب عدم توافر البيانات أو عدم توافر الوقت، وكلاهما يؤدي إلى عدم سلامة التقدير وبعده عن الموضوعية.
3. وبالمثل يجب تجنب التقديرات المتناهية الانخفاض أو المتناهية الارتفاع لجميع الأبعاد الأمر الذي يكشف عن تساهل زائد عن الحد، أو عن تشدد زائد عن الحد وكلاهما مؤشر على سوء قياس الكفاءة.
4. تجنب التحيز في وضع التقديرات حيث يتأثر القائم بالقياس بعوامل القرابة والصدقة أو الخصومة أو الجنس أو الدين أو المركز الوظيفي وجميعها تبعد التقدير عن الموضوعية وتؤدي إلى خطأ القياس (العيسوي، 2000: 210).

## 2-2-9 دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية

تتأثر كفاءة أي مؤسسة بمركبات رأس المال الفكري ( راس مال بشري، وراس المال الهيكلي، وراس المال العلاقات) سواء أكانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إليه، ولقد برهنت دراسات سابقة على وجود علاقات ارتباط موجبة وأخرى سالبة بين واحد أو أكثر من مركبات رأس المال الفكري وبين الكفاءة، حيث أشارت دراسة اللوح (2007): تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، ودراسة شعبان (2011): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ودراسة الحواجرة (2009): دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، دراسة عبد المنعم (2009): رأس المال الفكري وأثره في رفع كفاءة وقيمة شركات الأعمال الصناعية الأردنية وتحظى الكفاءة باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين وحتى تستطيع الإدارة أن تحقق الأهداف المنوطة بها فإنها تحتاج إلى استخدام بعض الموارد الأساسية والتي بدونها يصعب تحقيق هذه الأهداف. وهذه الموارد تتمثل في العنصر البشري ( الأفراد الذين يعملون في المنظمة) ، الموارد المالية ( رأس المال اللازم لعمليات الشراء والإنتاج المواد الخام ومتطلبات العملية الإنتاجية ومصادر الطاقة، والآلات والمعدات والتي تكون مطلوبة للنظام الإنتاجي أيا كان نوعه أو أهدافه) وفي استخدام الإدارة لهذه الموارد عليها أن تحقق الكفاءة والفعالية الإدارية (الفرحان، 2002: 94).

وبشير الاصطلاح الإداري للكفاءة الإدارية إلى درجة نجاح الإدارة في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة، وهو بالتالي يشير إلى العلاقة بين نسبة الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية

والناتج أو المخرجات المولدة عنه، فكلما قل الإسراف والعوادم في استخدام الموارد التنظيمية كلما كان هذا يعني كفاءة إدارية أعلى، والعكس من هذا فعندما يزيد الإسراف أو تزيد العوادم فهو يعني استخداماً غير أمثل وغير كفؤ للموارد التنظيمية.

ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة ، حيث ان المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن بإمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر وكفاءة المنظمة ينظر لها غالباً من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها. وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعيرة عن كفاءة الأداء فالمنظمات التي لاتستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الإطار المعنوي ، وتسعى إلى استثمار طاقاتها المادية فقط، أو تؤكد من حيث الولاء على أساس اعتماد الحافز المادي فقط لدعم متطلبات الولاء، لاتستطيع تحقيق كفاءة الأداء، إذ أنه على الرغم من أن اعتماد هذا العامل يعطي ثماره في الأجل القريب لكنه يعزز في الأجل الطويل، حالة التعامل المادي الصرف بعيداً عن أصالة الولاء أو الانتماء العضوي والتضحية والإبداع ثم إن سيادة حالة من هذا القبيل ستؤدي في الأجل الطويل إلى تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمعلومات بشكل أمثل وقد يعترى أوجه نشاطها الفشل في الكثير من المواقف (الشماع، 2000 :233).

وتري الباحثة من خلال ما تقدم بموضوع دراسة الكفاءة المتصل بدور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، نجد أن هناك صلة بين الكفاءة ورأس المال الفكري وبينها وبين مستوى الأداء وهي صلة تعكس مدى أهمية دور رأس المال الفكري في إيجاد الكفاءات الإدارية علي مستوى الوزارة ذات القدرة على إنجاز العمل ورفع مستوى الأداء، وبالتالي فإن الموظف في وزارة التربية والتعليم يجب أن يتم اختياره من العناصر التي تتمتع بالكفاءة حسب تعريفنا لها بالصورة التي تضي الأهمية الكبرى على ما يقوم به من أعمال وصولاً لأهمية الكفاءة التي أوضحناها آنفاً. وفي هذا المجال يقع على عاتق الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم مسئولية وضع النظم والإجراءات التي يتم من خلالها تقدير قياس كفاءة هذه القيادات متخيرة في ذلك أساليب قياسية ناجعة خاصة تلك التي تنصب على كفاءة الأداء في الوزارات الخدمية باعتبار أن وزارة التربية والتعليم هي أحد هذه الوزارات، وهي إذ تختار من بين الأساليب العديدة التي ذكرناها عليها أن تحرص على توفير الضمانات المختلفة التي تكفل صدق وموضوعية قياس الكفاءة والتي تكفل أيضاً تجنب الأخطاء الشائعة الوقوع عند إجراء هذا القياس.

وتعد هذه الدراسة محاولة لقياس علاقة الكفاءة الإدارية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من خلال مركبات رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ، رأس مال العلاقات).

## المبحث الثالث

### نبذة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

#### 2-3-1 مقدمة:

تعتبر وزارة التربية والتعليم، المؤسسة التربوية التعليمية العليا لإدارة التعليم في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، شأنها شأن بقية الوزارات التي تنظم الحياة المدنية في مجتمعنا الفلسطيني المعاصر. ولقد تشكلت مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية التشريعية والقضائية والتنفيذية كنتاج لعملية السلام الجارية التي انطلقت من مؤتمر مدريد في تشرين الأول عام 1991، واتفاق إعلان المبادئ حول ترتيبات الحكم الذاتي المؤقت، والتي عرفت باتفاقية أوسلو في 13/9/1993م والتي وقعت بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية، وما تمخض عنها من نقل الصلاحيات المدنية من السلطة الإسرائيلية إلى السلطة الوطنية الفلسطينية في مجال التعليم والصحة والثقافة والخدمات الاجتماعية والسياحة والضرائب وغيرها. وقد تشكلت الوزارات المتخصصة من بينها وزارة التربية والتعليم العالي في آب 1994.

بعد توقيع اتفاقية غزة - أريحا أولاً، وبعد انسحاب قوات الاحتلال من المدن الرئيسية في الضفة الغربية وقطاع غزة وفي عام 1996، أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم، وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002م تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي إلى وقتنا الحاضر (وزارة التربية والتعليم العالي، 2010: 95).

#### 2-3-2 الأهداف الإستراتيجية للوزارة 2005-2015م

1. توفير فرص التحاق بالتعليم لجميع الأطفال في سن (6-15) سنة بمن فيهم الأطفال ذوو الاحتياجات الخاصة.
2. تمكين جميع الطلبة من ممارسة حقهم بالتعليم والتعلم والالتحاق به أثناء الطوارئ والظروف الأمنية الصحية.
3. تحسين نوعية التعليم والتعلم لتحقيق تعلم متميز للجميع لاكتساب المهارات المعرفية والوظيفية والحياتية.
4. تحقيق التربية الشاملة للأطفال بعمر (6-15) سنة صحياً وتربوياً ونفسياً واجتماعياً.
5. تطوير النظام الإداري والمالي وعملية التخطيط في مختلف المراحل التعليمية والمستويات.
6. تطوير دور المجتمع المحلي وتنمية وعيه بقضايا واحتياجات التعليم الأساسي.

7. رفع كفاءة المصادر البشرية بما يتلاءم مع متطلبات واحتياجات المجتمع ومواكبة التطور المعرفي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2005: 71).

### 3-3-3 مهام الوزارة:

وضعت وزارة التربية والتعليم لنفسها (21) إحدى وعشرون مهمة جاءت ضمن قانون التربية والتعليم العام والذي حدث عام 2008 م، منها:

1. وضع الخطط التربوية المتطورة بما يتلاءم والخطوة الوطنية للتنمية في ضوء الأبحاث والدراسات التربوية التي تجريها الوزارة.
2. وضع السياسات العامة لتطوير العمل التربوي واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك.
3. توفير الكوادر البشرية المؤهلة أكاديمياً ومهنياً وأخلاقياً لإدارة المؤسسات التربوية وتنظيم العملية التعليمية فيها بما في ذلك الأنشطة المرافقة.
4. متابعة المؤسسات التعليمية الحكومية والإشراف عليها إدارياً ومالياً وفنياً والتأكد من تنفيذ القرارات والتعليمات الصادرة عن الوزارة.
5. الإشراف التربوي على المؤسسات التعليمية غير الحكومية ومراقبتها لتنفيذ أحكام القانون.
6. تدريب موظفي الوزارة لتحسين مستواهم العلمي والمهني وتوجيه قدراتهم لتحقيق أهداف التربية وغاياتها.
7. إيجاد الآليات للانفتاح على المؤسسات التربوية العربية والإسلامية والدولية وتبادل الخبر وتقوية الصلات العلمية والثقافية والفنية فيما بينها ( قانون التربية والتعليم العام، 2008: 4 ) وبالإستناد إلى المادتين رقم ( 4 ) و ( 5 ) من النظام الإداري لوزارة التربية والتعليم العالي 2008 فقد تم الاعتماد على تطبيق مبدأ مركزية التخطيط في وزارة التربية والتعليم العالي ولا مركزية التنفيذ، وتمثل ذلك في إنشاء مديريات التربية والتعليم في كافة محافظات السلطة الوطنية الفلسطينية.

### 2-3-4 المستويات الإدارية للوزارة:

تنقسم المستويات الإدارية لوزارة التربية والتعليم إلى الأقسام التالية:

1. **المستوى الأول:** ويمثل وزارة التربية والتعليم والتي تتولى إدارة شؤون التعليم في محافظات السلطة الوطنية الفلسطينية.
2. **المستوى الثاني:** ويمثل مديريات التربية والتعليم التي تتولى إدارة التعليم على مستوى الأقاليم والمحافظات.
3. **المستوى الثالث:** ويمثل الوحدات المدرسية) المدارس الحكومية (التي تنتشر في المدن والقرى والبلدات والمخيمات وتتولى إدارة التعليم فيها.

ونظرا لسياسات الإغلاق المتكرر والفصل القصري بين المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية، فقد اقتضى إنشاء مقرين دائمين لوزارة التربية والتعليم الأول في مدينة رام الله في المحافظات الشمالية وهو المقر الرئيسي للوزارة، والثانية في مدينة غزة ويمثل مقرًا فرعيًا.

## 2-3-5 التنظيم الإداري للوزارة:

ينقسم التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم إلى ثلاثة مستويات رئيسة وهي: مستوى القيادة التربوية العليا ومستوى القيادة التربوية الوسطى و مستوى القيادة التربوية الدنيا (القيادة الإشرافية).

### أ: مستوى القيادة التربوية العليا:

تتمثل القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم بكل من الوزير والوكيل والوكلاء المساعدون والمدراء العامون ونوابهم، وغالباً ما يكون الوزير رجلاً سياسياً يمثل الحكومة الفلسطينية وهدفه تنفيذ السياسات العليا للسلطة الوطنية الفلسطينية بينما يكون التمثيل، والتنفيذ الفعلي، والحقيقي للإدارة التربوية العليا لكل من وكيل الوزارة، والوكلاء المساعدون، والمدراء العامون، ونوابهم المتخصصون، حيث يتم توزيع القيادات العليا على المحافظات الشمالية والجنوبية لمناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، أي إذا كان الوزير من المحافظات الشمالية على سبيل المثال يكون وكيل الوزارة من المحافظات الجنوبية والعكس صحيح، وينسحب ذلك على كل من الوكلاء المساعدون والمدراء العامون ونوابهم.

### ب: مستوى القيادة التربوية الوسطى.

وهي حلقة الوصل ما بين الإدارة التربوية العليا والإدارة التربوية الدنيا وتتمثل بمدراء الدوائر في الوزارة، ومدراء التربية والتعليم في المديرية التعليمية. و"تدير المديرية العملية التعليمية وتشرف كل مديرية على المدارس التابعة لها، وتتمتع هذه المديرية بنوع من الاستقلالية ذات صلاحيات محددة وتحت إشراف مركزي.

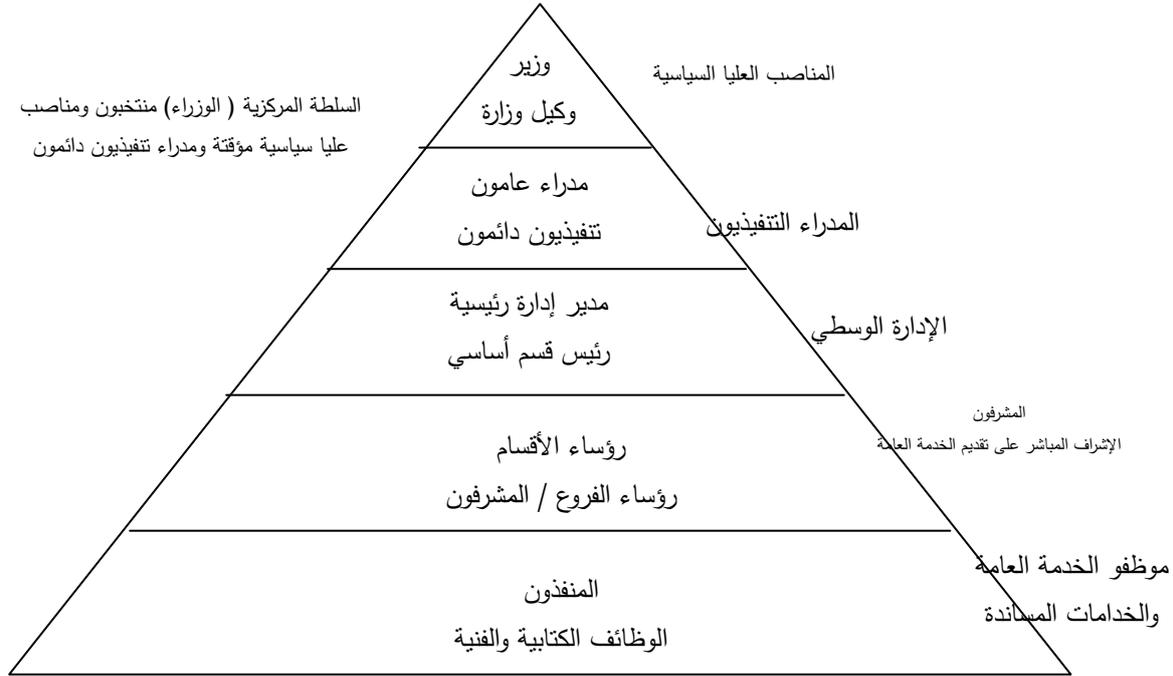
قد أجرت الوزارة نقلة كبيرة على مستوى عدد مديريات التربية وأقسامها حيث كان عدد المديرية عام 1995/94 إحدى عشر مديرة منها تسع مديريات في محافظات الشمال، ومديريتين في محافظات الجنوب. ويبلغ عددها حالياً في العام الدراسي 2009 عشرون مديرية منها أربعة عشر في المحافظات الشمالية وست مديريات في المحافظات الجنوبية. ويرأس كل مديرية مدير عام / مدير تربية يساعده مديران / نائبان أحدهما إداري والآخر فني.

لا يوجد حدود إدارية رسمية لكل مديرية، إنما تتكون من حدود تربوية تفصل بين المديرية. ويوجد في كل مديرية 18 قسماً متخصصاً وتتمتع كل مديرية باستقلالية نسبية، حيث تم تفويض الصلاحية لها في إدارة شؤونها الداخلية والإشراف المباشر على المدارس التابعة لها، وفي إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي وتتنوع هذه الصلاحية تدريجياً انسجاماً مع توجه الوزارة في تدعيم اللامركزية في الإدارة التربوية وخاصة

بعد انتفاضة الأقصى وإقامة العديد من الحواجز العسكرية وإغلاق العديد من المناطق لفترات طويلة (وزارة التربية والتعليم العالي، وثيقة تشخيص الواقع التربوي، 2010 : 101).

ويمكن توضيح المستويات الإدارية بالوزارة من خلال ما ذكره (محمد، 2000) بما هو واقع في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالشكل رقم (3):

شكل رقم (3) يوضح مستويات ومناصب وزارة التربية والتعليم



المصدر: محمد، موفق حديد: (2000) الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، ص77.

## 2-3-6 الواقع الإداري لوزارة التربية والتعليم العالي:

أولاً: قانون التربية والتعليم

### 1- الملامح الأساسية لقانون التربية في المجال الإداري التنظيمي:

نظم القانون 2008 في بنوده الرئيسية الملامح الأساسية للبنية الإدارية والتنظيمية لوزارة التربية والتعليم العالي وحدد فيها التسلسل الهرمي للوظائف العليا ومهام ومسؤوليات الوزارة فيما يلي أهم بنوده:

أ، المهام والمسؤوليات والواجبات:

حدد القانون مسؤولية الوزارة (المهام والأعمال والواجبات) في العديد من المجالات: منها وضع الخطط وربطها بالخطط الوطنية الشاملة للتنمية، ورسم السياسات واتخاذ القرارات والإجراءات للتنفيذ، توفير الأطر البشرية المؤهلة أكاديمياً ومهنياً لإدارة المؤسسات التربوية وتنظيم العملية التعليمية/ التعليمية، بما

في ذلك الأنشطة المرافقة، وتوفير الأبنية للمؤسسات ومستلزماتها من الأثاث والأجهزة والوسائل التعليمية والمختبرات.. وغيرها، وبما يناسب أهداف المنهاج والعملية التربوية.

#### ب، المنظمات الإدارية:

تقوم الوزارة بإنشاء الإدارات العامة والدوائر والمجالس والمراكز والأقسام الكافية لتمكينها من القيام بأعمالها على نحو يضمن حسن سير العمل وسرعة إنجازه، وفقا لهيكلية النظام الإداري للوزارة . وتنشأ في كل منطقة تعليمية أو وفق الحاجة مديرية تربية وتعليم تضم الأقسام الكافية لتتمكن من تنفيذ مهامها وفق هيكلية إدارية معتمدة من الوزارة .وتختار الموظفين المؤهلين وذوي الخبرات لإشغال كافة الوظائف التعليمية والفنية والإدارية.

#### ث، تفويض الصلاحيات:

للوزير الحق في تفويض بعض من سلطاته إلى الوكيل أو غيره من موظفي الإدارة العليا في الوزارة. وكذلك تشكيل اللجان والمجالس المختصة وتحدد مهامها وتركيبتها بقرار من الوزير أو من يفوضه وترفع هذه المجالس واللجان توصياتها إلى الوزير للمصادقة عليها.

#### ح، أحكام إدارية أخرى:

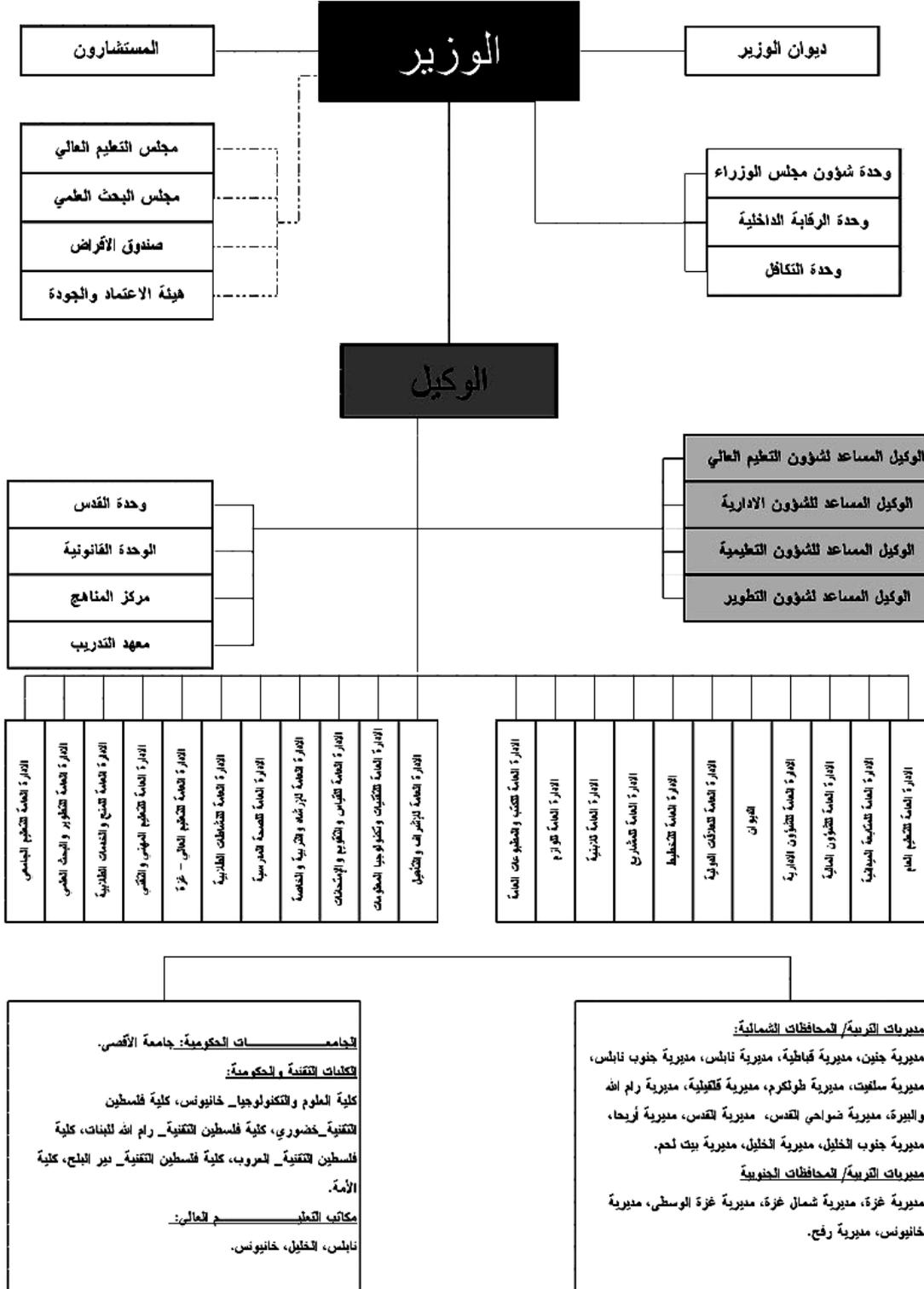
للوزارة الحق في إصدار الأنظمة والتعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام القانون، ووضع أحكام عامة تنظم عمل المؤسسات التعليمية الخاصة والأجنبية في فلسطين وشروط تأسيسها وترخيصها والتزاماتها، كما تخضع هذه المؤسسات التعليمية للرقابة والمتابعة من قبل الوزارة.

#### ثانيا: البنية التنظيمية للنظام التربوي:

لقد تم تحديث الهيكل الإداري لوزارة التربية والتعليم عدة مرات بما يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها في خططها المستقبلية، وقد راعت تسلسل العلاقة الوظيفية بين الأقسام والدوائر، وكذلك التجانس والتكامل بين وحدات الوزارة في المحافظات الشمالية والجنوبية، واعتماد هيكل تنظيمي موحد، لتسهيل العمل، و يتكون الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة من 41 وحدة إدارية حسب الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي :

## شكل رقم (4) البنية التنظيمية للنظام التربوي

الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي



المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي: (2009) الإدارة العامة للشؤون الإدارية، غزة.

### ثالثاً: الهيكلية الإدارية (اللوحة الهيكلية):

أجرت وزارة التربية و التعليم العالي العديد من التغييرات على الهيكل الإداري خلال الفترة ما بين 2000- 2005 بهدف تطوير خدماتها، ومع تزايد الأعباء وكثرة المسؤوليات طرأ أيضاً تغييراً جديداً على الهيكلية إذ أضيفت إدارتان جديدتان على الهيكلية عام 2006 م هما الإدارة العامة للرقابة الداخلية، والإدارة العامة للشكاوى والمظالم.

### رابعاً: الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية:

تطور الوصف الوظيفي لجميع الموظفين الإداريين والمعلمين وكذلك المهام الوظيفية للأقسام والدوائر والإدارات على مستوى الوزارة وفي المديرية والمدارس بشكل غير مضبوط ومتفق عليه. وقد تم إجراء عدة تعديلات على الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية وفق ما تقتضيه الحاجة. وكان دائماً هناك شكوى من تداخلات المهام بين الوحدات المختلفة في الوزارة، في عام 2005 وبناء على تعليمات مجلس الوزراء ضمن خطة الإصلاح والتطوير الإداري في مؤسسات السلطة تم إعادة بناء الهيكلية الإدارية وصياغة الوصف الوظيفي لجميع الموظفين والمهام الوظيفية للأقسام والدوائر والإدارات في وزارة التربية والتعليم العالي، أسوة بمؤسسات السلطة الأخرى. تم ذلك وفق نماذج محددة وتعليمات عامة اقراها مجلس الوزراء وعممها على جميع المؤسسات، حددت فيها الخطوط العريضة الوظائف الرئيسية، كالوزير والوكلاء، والوكلاء المساعدين والمدراء العاميين، ويجري في هذا العام 2009م تعديلات وإعادة صياغة الوصف الوظيفي لجميع الموظفين (مكتب وكيل الوزارة، 2009: 38).

### خامساً: الأنظمة والتعليمات والإجراءات:

يوجد أعداد لا حصر لها من الأنظمة والتعليمات والإجراءات للكثير من العمليات والفعاليات التربوية، وتصدر عن جميع المستويات، وتتطرق إلى مختلف جوانب العملية التعليمية ابتداءً من الوزارة ومروراً بمديريات التربية وانتهاءً بالمدرسة والطلبة وأولياء أمورهم، ومثال على ذلك: الإجراءات الإدارية والمالية للأبنية المدرسية، والتدريب والتأهيل، واللوازم المدرسية. كذلك العديد من التعليمات الصادرة عن جميع الإدارات العامة المتعلقة بسير العمل في المستويات الثلاث مثل: تعليمات بشأن الرسوب والإكمال والنجاح وتشعيب الصفوف وترخيص المدارس والدوام والانجازات... وغيرها.

وتتعلق مسألة الأنظمة والتعليمات والإجراءات بالخطط والميزانيات السنوية كذلك بعملية التنفيذ والمتابعة، والتقييم. حيث إن كل مدير عام يصدر بشكل منفصل إجراءات وتعليمات خاصة بإدارته العامة للوزارة أو للميدان، يوقع عليها الوكيل المساعد وذلك محاولة لتفادي التداخل و عدم الدقة في المعلومات والنتائج.

## سادسا: نظم المعلومات التربوية مصادرها وطبيعتها واستخداماتها:

بدأ الاهتمام بالمعلومات التربوية ونظمها في فلسطين منذ تسلم وزارة التربية مسؤولية التعليم في فلسطين عام 1994، بإنشاء دائرة متخصصة للمعلومات والتوثيق والدراسات أخذت على عاتقها بناء نظام للمعلومات التربوية مستخدمة أحدث النظم في تحديد المتغيرات، وفي جمع البيانات وحوسبتها، وقد قفزت وزارة التربية والتعليم العالي قفزة نوعية في المعلومات التربوية، وقد بدأ هذا واضحا في الكتاب الإحصائي السنوي الذي تصدره الإدارة العامة للتخطيط ويحتوي على إحصائيات دقيقة للبيانات الأساسية حول العام الدراسي بكافة مكوناته، ومع ذلك فهي في تطور مستمر.

## سابعا: إدارة التخطيط والسياسات (الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل):

التخطيط هو الأسلوب الذي انتهجته وزارة التربية والتعليم العالي منذ تسلمها مسؤولية التعليم عام 1994 فقد وضعت خطة طوارئ في بداية تسلمها لمهام التعليم هدفت إلى وقف التدهور الحاصل في النظام التربوي الفلسطيني الذي كان تحت وطأة الاحتلال 27 سنة ومنعه من الانهيار. وقد تضمنت الخطة إعادة بناء النظام من خلال صياغة هياكل جديدة وتطوير البنية التحتية بالتدرج. وبعد استقرار النظام التعليمي بدأت عملية التخطيط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، فالخطة قصيرة الأجل سنوية متضمنة خطط الطوارئ في ظروف الانتفاضة وتخص الإدارات المختلفة ومديريات التربية والتعليم. والخطة متوسطة الأجل متمثلة في الخطة الخمسية التطويرية.

فلقد استطاعت وزارة التربية والتعليم العالي ومن خلال تكامل العمل بين الخطة الطارئة والخطة الخمسية التطويرية الأولى 2001-2005 أن تساهم وبشكل فاعل في النهوض بذلك القطاع متبينة خمسة مبادئ عامة تشكل في مجموعها القاعدة الأساسية التي قامت عليها كافة التوجهات السياسية التربوية للوزارة في ذلك الوقت وهي: التعليم حق إنساني، التعليم أساس المواطنة، التعليم أداة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، التعليم أداة الديمقراطية، والتعليم عملية مستمرة ومتجددة. كما اعتمدت وعلى مختلف الأصعدة مبدأ الشراكة مع المجتمع المحلي، والقطاع الخاص، ووكالة الغوث الدولية للاجئين وأيضاً المجتمع الدولي، من أجل ضمان الشمولية والتكامل في العمل للوصول إلى الأهداف المبتغاة وأيضاً للاستفادة من التجارب والخبرات في مجال التربية والتعليم.

وتلخص الباحثة من خلال ما سبق أن القيادة التربوية الإدارية المقترحة لوزارة التربية والتعليم العالي في ضوء الفكر الإداري الحديث بما تتطلبه القيادة من عناصر القوة، والتأثير والسلطة، التي إن توفرت في القائد التربوي الإداري فإنها تتفاعل مع بعضها البعض لتعطي مخرجات ايجابية تترك بصماتها على الإدارة التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي، التي يتطلع إليها كل مواطن فلسطيني بصورة عامة، وكل مثقف متابع بصورة خاصة، والتي يتمتع فيها هذا القائد بإنسانيته، و بقوة شخصيته، ومرونته، واتساع علاقاته، وقدرته على التفكير، والحوار الهادئ، والذي يقدم من قبل العاملين فيها بأنه الأخ، و الصديق، والزميل، والمرشد، والموجه، والخبير، وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة ما يلي:

- الابتعاد عن الولاءات ، والاهتمام بولاء الآراء، والأفكار، والقيم التي تخدم العمل، وترفع من شأنه محليا، وعربيا، ودوليا.
- العمل على تحقيق أهداف الوزارة ببسر، وبأقل جهد ممكن .
- إتباع الجوانب الايجابية من أنماط القيادة المختلفة وخاصة الديمقراطية منها .
- الحرص على تدعيم الوزارة بعوامل القوة الحيوية، والتقدم، والعمل على تطوير الأهداف باستمرار مع بث عوامل الإبداع، والابتكار، والتجديد عبر التحفيز، وتحقيق مبدأ الثواب، والعقاب.
- الربط بين احتياجات الفرد، والوزارة، والمجتمع بما يخدم المصلحة الوطنية.
- تعزيز التعاضد الاجتماعي بين العاملين، وبناء الثقة بين الرئيس، والمرؤوس عبر تفعيل قنوات الاتصال، والتواصل بينهم، وإشاعة المناخ التنظيمي الفاعل في الوزارة.
- توسيع دائرة اتخاذ القرار، وخاصة مع الإدارات، والدوائر ذات الشأن لتعزيز المشاركة الجماعية المسئولية، وللمحد من عوامل الهدم، والتخريب.
- دعم الحقوق المدنية، والإنسانية للعاملين، والحرص على إرساء قواعد الاستقرار الوظيفي.

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

1-3 مقدمة.

2-3 المحور الأول: الدراسات التي تحدثت عن رأس المال الفكري.

3-3 الدراسات التي تحدثت عن الكفاءة الإدارية.

4-3 الدراسات التي تحدثت عن رأس المال الفكري والكفاءة الإدارية.

5-3 التعقيب على الدراسات السابقة.

المحور الثالث رأس المال الفكري وعلاقته بالكفاءة الإدارية	المحور الثاني الكفاءة الإدارية	المحور الأول رأس المال الفكري	
دراسة اللوح (2007)	دراسة أبو شاويش (2010) دراسة (الحسن، 2010) دراسة (أبو عامر، 2008) دراسة (المصري، 2007)	دراسة شعبان (2011)، دراسة الرقب (2011)، دراسة حمادة (2010)، دراسة كاظم (2008)	دراسات محلية
دراسة عبد المنعم (2009)	دراسة الزهراني (2009) دراسة مصطفى (2003) دراسة عاشور (2001) دراسة الناصري (2002)	دراسة باسهيل (2010)، دراسة القشي، ونور (2010)، دراسة الفضل (2009)، دراسة العزاوي (2009)، دراسة الحواجرة (2009)، دراسة عبد الستار (2005)، دراسة شهيرة (2003)	دراسات عربية
Nouri,2007	دراسة (Choon, 2008) دراسة ( Russell,2007 ) دراسة (Henkin& 2007) (Others, دراسة(Chapin, 2004) دراسة ( Paglis And Green, ) (2002 دراسة ( Anfara & ,2000 ) (Others	دراسة ( Passetti, and others, ) 2009 دراسة (Yu, and others, 2009) دراسة (Ali, and others, 2008) دراسة (Fernández,2008) دراسة (Nouri,2007)	دراسات أجنبية

## الدراسات السابقة:

### 1-3 مقدمة:

إن الدراسات التي تحدثت في رأس المال الفكري كثيرة ولكن من خلال بحثي عن دراسات تربط بين رأس المال الفكري والكفاءة الإدارية فلم أجد أي من هذه الدراسات قد طبقت في مجتمعنا الفلسطيني أو في البيئات الدولية المجاورة لنا ، ومن هنا سوف أتطرق إلي بعض الدراسات التي أجريت في فلسطين وفي البيئات العربية والأجنبية في مجال رأس المال الفكري، والكفاءة الإدارية، وسوف أقسمها إلي محورين وهما:

### 2-3 المحور الأول: الدراسات التي تحدثت عن رأس المال الفكري:

#### الدراسات المحلية:

1. دراسة شعبان (2011): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال:

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف إلى مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة البشري والهيكلية والعلاقات لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة، كما هدفت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل فيما إذا كانت هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية مدير إدارة، مدير دائرة، رئيس قسم، مدير معرض لدى شركة جوال، والبالغ عددهم 120 موظفاً ولصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض على جميع أفراد العينة 120 وتم استرداد 105 استبيان من المبحوثين، بمعنى أن نسبة الاسترداد بلغت حوالاً 87.5%

وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية جوال، لاسيما فيما يتعلق في مجال الجودة المتفوقة، وأن الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة أن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من حيث رأس مال العلاقات يسهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة أن تتعامل إدارة الشركة مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في إنجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

## 2. دراسة الرقب (2011) : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع (396) استبانته على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد (334) استبانته بنسبة 84.34% وقد توصلت الدراسة إلي أهم النتائج التالية: إن إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية على تحقيق أهدافها وأشارت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، حيث احتل بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى من حيث التأثير على تطبيق إدارة المعرفة بمتوسط حسابي (4.06)، تلاه بعد القيادة الإدارية بمتوسط حسابي (3.93)، تلاه بعد ذلك الهيكل التنظيمي بمتوسط (3.89)، تلاه بعد ذلك الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.82)، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي لصالح الإداريين والجامعة لصالح الجامعة الإسلامية)، وعن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخدمة).

## 3. دراسة حمادة (2010): التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدي السلطة الوطنية الفلسطينية في ديوان الموظفين العام بغزة:

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف إلى أثر التدريب على تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام في غزة باعتباره الجهة الرسمية المسؤولة عن تدريب وتطوير الموظفين الحكوميين، وقد تكونت عينة الدراسة من (3830) وهم الموظفون الذين التحقوا ببرامج التدريب من الفترة (1-1-2009م) وحتى (30-4-2010م) وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (383) موظف أي بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة

وقد استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تكونت من قسمين، حيث تناول القسم الأول الفروق الفردية لعينة الدراسة، أما القسم الثاني فتناول أربع فقرات على النحو الآتي:  
المعارف والمهارات والقدرات ، والسلوك، والاتجاهات وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS) الاحصائي، وتأتي دراسة هذه الحالة العملية بعد الجانب النظري الذي

استعرض المفهوم النظري رأس المال الفكري، وتقسيماته، وأهميته، والصعوبات التي يواجهها بالإضافة إلى كيفية تطويره، كما تم استعراض المفاهيم الأساسية للتدريب

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للتدريب أثر فاعلاً في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية عن طريق زيادة المعارف واكتساب المهارات وقدرات جديدة تساعد على انجاز العمل بجودة عالية بالإضافة إلى الأثر الإيجابي للتدريب على السلوك والاتجاهات لدى الموظفين الحكوميين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب للموظفين الحكوميين، وأنه ينبغي أن يختلف التدريب في إدارة رأس المال الفكري من حيث النوعية والأساليب، حيث أن الفئة المستهدفة هذه تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة التراكمية، وذلك لما له من عائد مجز على المدى الطويل في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسساتي لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

#### 4. دراسة كاظم (2008) أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبائني) في الإبداع التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية منطلقاً من فرضية مفادها " هناك أثر لرأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي ولتحقيق أهداف البحث تم توزيع (30) استمارة على المدراء والمتعاونين ورؤساء الأقسام والإنتاجية في الشركة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

أن رأس المال الهيكلي له أثر في الإبداع التنظيمي أما بقية مكونات رأس المال الفكري ليس لها أي أثر معنوي، لذا تم رفض الفرضية للبحث وقد خرج البحث بتوصية هامة: ضرورة إعطاء اهتمام أكبر لرأس المال البشري والزبائني من خلال بناء قدرات بشرية وتوسيع العلاقات بين الزبائن في العراق.

#### الدراسات العربية

##### 1. دراسة باسهيل (2010): أثر تقويم رأس المال الفكري على تعظيم قيمة الشركة بالتطبيق على الشركات الصناعية السعودية:

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية رأس المال الفكري - كأصول غير ملموسة - على تعظيم قيمة الشركة، كما أن هذه الدراسة تظهر الصعوبات التي تواجه عملية تقويم الأصول غير الملموسة ومن ضمنها رأس المال الفكري. حيث تمت مناقشة العديد من النظريات المحاسبية المقترحة لتقويم العناصر الأساسية لرأس المال الفكري، مما أدى إلى تحديد عدة فرضيات لإظهار مشكلة الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

وتم تحقيق ذلك من خلال جمع البيانات - من خلال الاستبيانات - من بعض الشركات الصناعية، وأعضاء هيئة التدريس والمستثمرين من الأفراد والشركات. وقد تم استخدام بعض الأساليب

الإحصائية وذلك بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة في الجداول التكرارية والنسب المئوية على عبارات الاستبيان، ومعامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وترتيب أهمية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر عينة البحث وفقاً لمعيار المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ونتائج اختبار كا<sup>2</sup> لمحددات فرضيات البحث واختبار هذه الفرضية. وتم التوصل في هذه الدراسة إلى عدة نتائج مهمة وهي:

وجود اتفاق حول أهمية رأس المال الفكري والمحاسبة عنها، بالإضافة إلى عدم وجود اتفاق على طريقة واحدة لتقويم رأس المال الفكري محاسبياً، مع وجود صعوبات تواجه المهتمين بتقويم رأس المال الفكري في الشركات المساهمة المختلفة. وضرورة إعداد قائمة مستقلة للإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري للشركة، ووجود عدة صعوبات ستواجه الشركات المساهمة والمحاسبين في إعداد قائمة مالية رأس المال الفكري في تعظيم قيمة الشركة. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين تقويم رأس المال الفكري وتعظيم القيمة السوقية للشركات.

## 2. دراسة القشي، ونور (2010) بعنوان رأس المال الفكري: الأهمية، والقياس، والإفصاح

هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على وجهات النظر المتعددة الخاصة بكل من أهمية وقياس والإفصاح عن رأس المال الفكري، وذلك باتباع منهج وصفي فكري، يساهم في تحفيز الأفكار واستخلاص الفائدة من جميع تجارب الآخرين.

ولتحقيق ذلك الهدف فقد قام الباحثون بالاطلاع على أدبيات رأس المال الفكري، والخوض في وجهات النظر المتعددة، العالمية منها والعربية، والمتمثلة بدراسات حديثة بالموضوع، وقاموا باستخلاص أهم نتائج تلك وجهات النظر ومن ثم تداولها فكرياً والخروج بعدد من النتائج التي يمكن تلخيص أهمها بما يلي: (تركيز أهمية رأس المال الفكري على أهمية الإنسان بشكل رئيسي، وإن جميع وجهات النظر اتفقت على صعوبة قياس هذا النوع من رؤوس الأموال، وإن هناك شح في الدراسات الإسلامية المتخصصة بالموضوع، ويعتقد الباحثان بأن عملية الإفصاح عن رأس المال الفكري ستبقى عملية وصفية لأسباب تتعلق باعتماد النظام المحاسبي على كل من مبدأ التكلفة ومحدد التحفظ، وكون المورد البشري مورداً يختلف بشكل جوهري عن باقي أصول المنشأة)

وقد خرج الباحثون بعدد من التوصيات انصب أهمها على دعوة جميع الجهات إلى دعم البحوث المشتركة في الأردن بين جهات الفقه، والجهات الاقتصادية لربط العلاقة بين الدين الإسلامي ورأس المال الفكري، ومحاولة الوصول إلى مفهوم جديد لرأس المال الفكري من منظور إسلامي، والتركيز على استغلال هذا المفهوم لدعم وتطوير رأس المال الإبداعي، وتشجيع المؤسسات على تبنيه كأداة استراتيجية تنافسية.

### 3. دراسة الفضل (2009): العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري في إنجاز استراتيجية الزبائن للمنظمة، وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (78) مصرف موزعة على دول الخليج العربي وباستخدام البيانات المالية للسنوات 2004\_2006. وجاءت النتائج على النحو التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في أنشطة رأس المال الفكري وأداء الاستثمار مقياساً بإنتاجيته. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل العائد على الاستثمار ومقاييس رأس المال الفكري. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيمة غير الملموسة للمنظمة ومعامل القيمة المضافة الفكرية. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة لما لها من أثر على مقياس إنتاجية الاستثمار في المصارف الخليجية.

### 4. دراسة العزاوي (2009): علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة:

وهي دراسة نظرية حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثير العنصر البشري على تحقيق إدارة الجودة الشاملة، والتي ستساهم في إفادة الشركات بوجه العموم من تفعيل رأس المال الفكري. كما هدفت الدراسة إلى تعريف شركات النفط في العراق بإمكانية المحافظة على رأس المال الفكري وسبل استثماره بالشكل الذي يحقق زيادة في النشاطات الابتكارية والإبداعية والتي تدعم وتحسن نظام إدارة الجودة المطبق في الشركات النفطية. وقد استعرض الباحث مجموعة من المفردات النظرية التي لها علاقة بإدارة الجودة، والمفردات الأدبية الخاصة برأس المال الفكري، وقد خلص إلى مجموعة من النتائج: ينبغي الاهتمام باستخدام العاملين ذوي المهارات الفنية في الأعمال المختلفة ذات الصلة بالجودة. وعند تطبيق إدارة الجودة للشركات ينبغي الاهتمام بالعنصر البشري في تطبيق إدارة الجودة وإجراء التحسينات المستمرة ولكن ذلك لا يتم بالمستوى المطلوب. وهناك قصور واضح في الاهتمام برأس المال الفكري في شركات النفط، لذلك لابد من الاعتماد على أسلوب فاعل لتطوير العاملين بما يخدم المصلحة العامة للشركة.

## 5. دراسة الحواجرة (2009): دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات،

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وتوزعت على عينة بلغت (213) مفردة وتم استرجاع (185) استبانة منها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي في الأداء التنافسي للمؤسسات من حيث تنمية التعليم وتكامل المعرفة وتوظيف رأس المال المعرفي.

وقدمت الدراسة التوصية الآتية: على شركات التأمين الأردنية ضرورة العناية والاهتمام بعمليات التدريب والتعليم والتركيز على جوانب المعرفة وتكاملها وتوظيفها من أجل تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسات.

## 6. دراسة يوسف (2005): دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال:

يمثل هذا البحث دراسة نقدية تحليلية لرأس المال الفكري، مكوناته، تقسيماته، طرق قياسه والأسس المعتمدة في عملية القياس وهو أيضاً محاولة جادة لنقد تلك الطرق وتحديد مزاياها وعيوبها لغرض تحديد الأسلوب أو الطريقة الأكثر موضوعية وعملية لقياس رأس المال الفكري في شركات الأعمال ومعالجة حالة التغيير فيه بمرور الزمن.

وهو عبارة عن دراسة نظرية استخدم فيها الباحث المنهج التحليلي الاستنتاجي لتحليل الأفكار والآراء والنظريات المطروحة فيما يتعلق بالرأس المال الفكري كمفهوم ونسبة مهمة من قيمة منظمات الأعمال السوقية وخاصة في ما يسمى بالمنظمات المعرفية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: لازالت الشركات بفاعليتها العظمى لا تعتمد أي صيغة لتحديد رأس مالها الفكري. ولازالت الجهات الحكومية لا تعير أي اهتمام إلى رأس المال الفكري في الشركات من خلال التشريعات الخاصة بذلك وما يترتب عليه ضريبياً. كما أن الكثير من عناصر ومكونات رأس المال الفكري لا يعالج محاسبياً بقيود محددة وبذلك فهو يقدر ويخمن بصورة تقريبية وغير موضوعية. وإن اعتماد القيمة السوقية للشركة كأساس لتحديد رأس المال الفكري غير مشكلة كونه هذه القيمة تتذبذب صعوداً ونزولاً بتأثير متغيرات كثيرة. كما أن هناك مكونات عديدة لرأس المال الفكري لا يوجد تحديد دقيق للمساهمات النسبية لهذه المكونات أو العناصر في توليد رأس المال.

## 7. دراسة شهيرة (2003): علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة المضافة مع التركيز على مدخل رأس المال الانساني:

استهدفت الدراسة تقديم إطار مفاهيمي لعلاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة للمنظمة مع التركيز على مدخل رأس المال الإنساني، حيث طبقت الدراسة على عينة من مكاتب المحاسبة المصرية ، وقدرت بـ 50 مكتب من مكاتب المحاسبة في مصر . وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها : إن ارتباط مفهوم القيمة بالقدرة على خلق الابتكارات ذات القيمة التجارية يعنى رأس المال الإنساني أكثر المكونات تأثيراً في خلق القيمة وأكثرها تمازجاً مع المكونات الأخرى، وأنه يمكن التعامل مع مكونات رأس المال الفكري عن طريق حسابات رأس المال الفكري والتي تربط بين النمو ورأس المال الفكري والإستراتيجي ويستطيع المستخدمون الخارجيين استخدام تلك الحسابات في تقدير القيمة الصحيحة للعناصر غير الملموسة، كما أن الميزة التنافسية لبعض المنظمات هي نتيجة لعوامل رأس المال الفكري والتي يتم تطويرها داخل المنظمة وينتج عنها إيرادات غير عادية نتيجة ما تمتلكه المنظمات من براءات الاختراع، والماركات ، وبعض العمليات الخاصة التي تقدم لعملاء محددين ، حيث تعتمد الميزة التنافسية على رأس المال الإنساني، وبينت النتائج أن التمازج والترابط والتداخل بين مكونات رأس المال الفكري كان له تأثير في عدم وضوح معالجة رأس المال الفكري في الإطار المحاسبي الحالي . وأنه يجب تطوير هدف هذا الإطار من المحاسبة عن العمليات واستهلاك الأصول إلى المحاسبة عن خلق وتخزين أصول المعرفة ومعالجة رأس المال الفكري . ، وقدمت الدراسة توصية تؤكد على اشتقاق إطار يصلح لقياس عناصر رأس المال الفكري بمكاتب المحاسبة والمراجعة.

### الدراسات الأجنبية

#### 1. دراسة (Passetti and Others, 2009) بعنوان: رأس المال الفكري وعلاقته بالاتصالات:

دلائل مستقاة من الإبلاغ المستدام، والإبلاغ الاجتماعي ( Capital and Communications )

(Alaguenh : Signs of sustainable Reporting and Social Reporting.

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى ونوعية رأس المال الفكري الذي يفصح عنه في التقارير المستدامة والتقارير الاجتماعية للشركات الايطالية المدرجة.

ولتحقيق ذلك الهدف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال شرح العلاقة بين مسؤولية الشركة الاجتماعية ورأس مالها الفكري، كما أنها قامت بتحليل قوائم 37 شركة مدرجة للفترة (2006/2005) وذلك للتعلم في نوعية رأس المال الفكري المفصح عنه من قبلها. وقد وصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي يمكن تلخيصها بالتالي:

ألفت الدراسة الضوء على ازدياد الاهتمام برأس المال الفكري، وخصوصاً وجود دلائل عالية على اهتمام الشركات بالإفصاح عن هذا النوع من رؤوس الأموال من خلال تقاريرها. واحتل الإبلاغ عن رأس المال البشري الدرجة الأولى، والسبب يعود أن هناك منطقيّة مقبولة وراء هذا النوع من الإبلاغ. كما أن هناك علاقة ايجابية بين نوعية الإبلاغ والاستمرارية بممارسات الإبلاغ المتبع من قبل الشركات.

## 2. دراسة (Yu and Others, 2009) بعنوان: تسعير رأس المال الفكري في شركات تكنولوجيا

### المعلومات (The Pricing of Intellectual Capital in the IT Industry)

هدفت هذه الدراسة وبشكل أساسي إلى فحص مدى ملائمة قيمة الإفصاح عن رأس المال الفكري في الشركات الكورية لتكنولوجيا المعلومات، ولتحقيق ذلك الهدف فقد قامت الدراسة باتخاذ نموذج Ohlson's 1995، ونموذج Dechow 1999، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي: أن شركات تكنولوجيا المعلومات الكورية تنشئ وتقيس رأس المال الفكري ولكن بطرق مغايرة عن بعضها البعض. وتركز تلك الشركات على قياس والإفصاح عن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، وبشكل أكبر من التركيز على رأس المال الإبداعي. وأثبتت الدراسة لن هناك تصاعد في عوائد تلك الشركات في الأعوام الأخيرة، ولكن لا توزع هذا التصاعد لرأس المال الفكري. وهناك علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري في تلك الشركات وقيمتها في السوق. ولم تثبت نتائج نموذج Ohlson's 1995 عن ملائمة قيمة الإفصاح الخاص برأس المال الفكري. وتعتقد إدارات تلك الشركات أن لرأس المال الفكري علاقة في رفع قيمة شركاتها في السوق.

## 3. دراسة (Ali and Others, 2008) بعنوان: ممارسات الإبلاغ المالي عن رأس المال الفكري:

### دراسة منتقاة لبعض الشركات في بنغلاديش ( Intellectual Capital Reporting Practices: A Study on Selected )

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى إدراك الشركات في بنغلاديش لآليات الإفصاح عن رأس المال الفكري في التقارير المالية، ولتحقيق هذا الهدف، فقد قامت الدراسة بتحليل التقارير السنوية لـ 22 شركة مدرجة ولفترة (2006/2005)، وتوصلت لعدد من النتائج التي يمكن تلخيص أهمها بما يلي: أظهرت الدراسة بأن إدارات الشركات عينة الدراسة في بنغلاديش غير مدركة لأهمية رأس المال الفكري، وأهمية اعتباره أداة إستراتيجية متقدمة. وأن جميع الشركات عينة الدراسة غير مدركة ومؤهلة للقياس والإفصاح عن رأس المال الفكري. ورغم أن بعض الشركات عينة الدراسة تفصح بشكل أو بآخر وبشكل ضئيل عن رأس المال الفكري، إلا أنها لا تستخدم مصطلح رأس المال الفكري في عملية الإفصاح. كما أن بعض الإفصاحات الضئيلة من قبل بعض الشركات عن رأس المال

الفكري باستخدام مصطلحات مغايرة، إلا أن جميع الإفصاحات كانت وصفية، أي لا يوجد إفصاحات رقمية.

#### 4. دراسة (Fernández,2008) بعنوان: قياس العلامات التجارية ورأس المال الفكري (Measuring Brands and Intellectual Capital)

هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على عدد من النماذج التي صممت لتقيس العلامات التجارية، وتحديدًا على تلك النماذج المصممة من قبل بعض الشركات الاستشارية الرائدة في هذا المجال مثل Damondran، و Houlihan Valuation Advisors، و Young & Rubicom، و Financial Worlds، و Market Facts.

لقد قامت الدراسة وبشكل متعمق بتحليل إحدى عمليات القياس الخاصة بالعلامة التجارية Coca-Cola والتي أظهرت قيمة هذه العلامة التجارية بمبلغ 24.6 بليون دولار في عام 1993، وبمبلغ 102.6 بليون دولار في عام 1998.

تنوه الدراسة بأن أغلب الدراسات التي سبقتها اعتمدت الأسلوب الوصفي في قياس رأس المال الفكري وابتعدت عن القياس الكمي.

لقد كان الهدف الرئيسي وراء تحليل تلك العملية هو إظهار جوانب القصور بنموذج القياس المستخدم، وإعطاء إرشادات مهمة لتحسين آلية القياس تتضمن عدداً من المؤشرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند قياس قيمة العلامات التجارية.

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة بخصوص نموذج قياس العلامة التجارية Coca-Cola بالتالي: عملية القياس المستخدمة عبر جميع النماذج كانت غير موثوقة. كما أن العملية بحد ذاتها لم تحقق أي منفعة، والمقصود بها إضفاء سمعة للشركة صاحبة العلامة التجارية. وأن جميع النماذج المستخدمة في قياس العلامات التجارية تعاني من أوجه قصور عديدة. كما أوضحت النتائج أوجه القصور التي تعاني منها نماذج القياس المستخدمة لقياس العلامات التجارية عدم أخذها بعين الاعتبار جميع أنواع مخاطر السوق.

### 3-3 الدراسات التي تحدثت عن الكفاءة الإدارية :

#### الدراسات المحلية:

#### 1. دراسة أبو شاويش (2010) دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية

##### لدى مديري مدارس الأنثروا بمحافظة غزة

هدفت الدراسة التعرف إلى دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية (المراجعة الذاتية المسندة- التخطيط الاستراتيجي- التمكين- التوثيق) لدى مديري مدارس الأنثروا بمحافظة غزة، من

وجهة نظرهم، ووجهة نظر المشرفين التربويين، والبحث عن سبل تحسين هذا الدور، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانته ( أداة الدراسة)، تكون مجتمع الدراسة من ( 221 ) مديراً ومديرة، وهم جميع مديري ومديرات مدارس الأثروا بمحافظة غزة، ( 97 مديراً، و 124 مديرة)، بالإضافة إلى جميع المشرفين التربويين وعددهم ( 49 ) مشرفاً تربوياً، أما عينة الدراسة فتكونت من جميع أفراد مجتمع الدراسة ( 221 مديراً ومديرة، و 49 مشرفاً تربوياً) للعام 2009 م.

توصل الباحث إلى النتائج التالية: برنامج إطار ضمان الجودة له دور إيجابي في تنمية كفايات مديري المدارس الإدارية التالية: المراجعة الذاتية المسندة، التخطيط الاستراتيجي، التمكين، التوثيق، حيث تراوح الوزن النسبي بين ( 71 %) للمراجعة الذاتية المسندة و ( 81 %) للتخطيط الاستراتيجي وهي أوزان عالية نسبياً. كما وأفادت وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المديرين ومتوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية كفايات (المراجعة الذاتية المسندة- التخطيط الاستراتيجي- التمكين- التوثيق).

**2. دراسة (الحسن، 2010) بعنوان: "درجات المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجات المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة من خلال استبانته تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مقدارها ( 245 ) بواقع (35 %) من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في أقسام الإدارة المدرسية، والرقابة الإدارية والمالية، والتعليم العام، والإشراف التربوي، وشؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية وعددهم ( 693 ) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام. كما وبينت وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

وقد اوصت الدراسة بضرورة تفعيل المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مدير المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية.

**3. دراسة (أبو عامر، 2008) بعنوان: "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته

لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين اللذين يحملون مسمى وظيفي (أكاديمي إداري، إداري).

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت من ( 71 ) فقرة، وزعت على ( 7 ) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة: (القيادة الإدارية، رأس المال العلاقات، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة)، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من ( 30 ) فرداً، وذلك قبل تطبيقها على عينة الدراسة، وقامت الباحثة لتحليل استجابات أفراد (SPSS) باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للدراسات الاجتماعية العينة.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة كبيرة. وأن هناك اهتمام كبير من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتطبيق الجودة الإدارية لتحسين جودة العمليات والإجراءات الإدارية ولتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات لكسب رضا المستفيدين. كما وأظهرت النتائج أن مجال نظم المعلومات الإدارية حصل على المرتبة الأولى وبدرجة عالية، في حين حصل مجال رضا المستفيد على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

كما أوصت الدراسة بضرورة استحداث عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة ودوائرها في المجال الأكاديمي والإداري والمالي ومتابعة التطوير عن كتب. والعمل على تعميق وزيادة الوعي بمفهوم الجودة الإدارية لدى القيادات الإدارية والعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من خلال مشاركتهم في الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات وإطلاعهم على تجارب الجامعات العالمية والنجاح الذي حققته هذه الجامعات من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري.

#### 4. دراسة (المصري، 2007): بعنوان "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قام الباحث ببناء استبانتين، الاستبانة الأولى لقياس مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الكفاءة، والاستبانة الثانية للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ( 283 ) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج

أهمها: إن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان عالياً وبنسبة مئوية (67.6%)، كما أظهرت الدراسة وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة أثناء أداء عملهم الإداري المتعلق برأس مال العلاقات بلغت نسبتها المئوية (57.5%)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأثر الجامعة في تقديرات أفراد عينة المحاضرين حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر) لصالح الجامعة الإسلامية.

## الدراسات العربية:

1. دراسة الزهراني (2009): بعنوان "وعي ربات الأسر بمقومات الكفاءة الإدارية وعلاقته ببعض سمات الشخصية:

هدف هذا البحث إلى إيجاد العلاقة بين وعي ربات الأسر السعوديات بمقومات الكفاءة الإدارية وسمات الشخصية من خلال التعرف على الفروق بين ربات الأسر العاملات وغير العاملات في كلاً من سمات الشخصية ومقومات الكفاءة الإدارية (الممارسات الإدارية في مجالات الحياة المعيشية، واستخدام المستحدثات التكنولوجية، ومشاركة أفراد الأسرة في تحمل المسؤوليات المنزلية، إدارة موارد الأسرة) وإيجاد الفروق بين ربات الأسر (عينة البحث) في كلاً من سمات الشخصية ومقومات الكفاءة الإدارية وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للأسرة، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للأسرة وكلاً من مقومات الكفاءة الإدارية وسمات الشخصية، وتم اختيار عينة عشوائية من ربات الأسر السعوديات المتزوجات العاملات وغير العاملات ومن مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة بمدينة مكة المكرمة وعددهن 247 ربة أسرة، وتمثلت أدوات الدراسة في استمارة البيانات العامة للأسرة واستبيان وعي ربات البيوت بمقومات الكفاءة الإدارية ومقياس السمات الشخصية وتم إجراء التحليلات الإحصائية لاستخلاص النتائج وكان من أهم النتائج: وجود علاقة ارتباطية بين جميع مقومات الكفاءة الإدارية وسمات الشخصية لربة الأسرة. ووجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية وكلاً من مقومات الكفاءة الإدارية وسمات الشخصية لربة الأسرة.

وأوصت الباحثة بضرورة نشر الوعي الإداري بين الزوجات وتوعيتهن بضرورة إدارة مواردهن الأسرية البشرية والمادية بكفاءة وذلك عن طريق التعاون بين برامج المرأة بوسائل الإعلام المختلفة وقسم السكن وإدارة المنزل بكليات الفنون والتصميم الداخلي في الجامعات المختلفة.

## 2. دراسة مصطفى (2003) بعنوان "تقويم برنامج تدريب القادة (وكلاء- نظار- مديرين) بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم"

هدفت الدراسة التعرف إلى دور البرنامج التدريبي، من خلال برنامج تحسين التعليم الذي تقدمه وزارة التربية والتعليم المصرية، ومدى الإفادة منها في تحقيق الأهداف المعلنة، ووضع تصور مقترح للمسؤولين عن ذلك البرنامج ليتمكنوا من تطوير كفاءته وزيادة فاعليته ضمن رأس المال الهيكلي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة من سبعة أسئلة مفتوحة حول فاعلية البرنامج، طبقها على عينة الدراسة المكونة من (240) عضواً من أعضاء القيادات المدرسية الذين تلقوا التدريب من خلال البرنامج في الفترة من ديسمبر 2002 / إلى يناير 2003م. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أهداف البرنامج لم تكن واضحة، وأن الأساليب التي استخدمت في التدريب كانت تقليدية. وأن البرنامج أسهم في إكساب المتدربين الخبرات والمهارات القيادية. كما وان البرنامج بحاجة لإضافة موضوعات معاصرة.

## 3. دراسة الناصري (2002) بعنوان " الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يراها القادة التربويون والمديرون أنفسهم"

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان والتي لها علاقة بالمهام والأدوار المنوطة بهم، وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والموقع القيادي في تحديد هذه الكفايات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (184) فرداً موزعين على فئتين: فئة القادة وعددهم (110) قائداً، وفئة مديري المدارس الثانوية وعددهم (74) مديراً، من ثلاث مناطق تعليمية هي: مسقط، والباطنة شمال، والباطنة جنوب. لتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة مكونة من (53) فقرة (كفاية مهنية)، غطت ستة مجالات هي: مجال إدارة الأفراد، ومجال إدارة الموارد المالية والتسهيلات المدرسية، ومجال إدارة الطلاب، ومجال تطوير المناهج المدرسية والنشاطات المرافقة، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومجال المتابعة والتقويم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تقديرات عينة الدراسة حول تحديد الكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في المجالات الستة كانت بدرجة كبيرة، وكان أعلاها مجال إدارة الأفراد، ثم مجال الإدارة المالية والتسهيلات المدرسية، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ثم مجال إدارة الطلاب، وبعده مجال المتابعة والتقويم، ثم مجال تطوير المناهج المدرسية والنشاطات المرافقة. ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس ومتوسطات تقديرات القادة التربويين.

#### 4. دراسة عاشور (2001) بعنوان "مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية"

هدفت الدراسة إلى تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري مدارس محافظة إربد. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تضمنت ( 55 ) فقرة، موزعة على جزئين، حيث يتضمن الجزء الأول ( 43 ) فقرة موزعة على ستة مجالات، بينما يتضمن الجزء الثاني ( 12 ) فقرة تتعلق ببعض الكفايات الإدارية. وقد تم التحقق من صدق الأداة (الاستبانة) عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي واختبار (ت).

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الذين شاركوا في البرنامج في محافظة إربد وعددهم (183) مديراً ومديرة، واشتملت عينة الدراسة على جميع المدراء. أهم ما أظهرته الدراسة من نتائج: أن المؤشر العام لدى مديري المدارس نحو برنامج تطوير الإدارة المدرسية هو مؤشر إيجابي، وأن برنامج تطوير الإدارة المدرسية يسهم بدرجة متوسطة في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية.

#### الدراسات الأجنبية:

##### 1. دراسة (Choon, 2008) بعنوان " ضمان كفاءة الجودة في التعليم من منظور دولي".

" Quality Efficiency Assurance in Education: An International Perspective"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الفهم لضمان كفاءة الجودة بين الجامعات الاسترالية ومؤسسات دولية، لتسليط الضوء على القوى المحركة لضمان الجودة وتنفيذ السياسات العامة داخل المؤسسات، وقد استخدمت الدراسة المقابلات كأداة للدراسة لجمع البيانات من الجامعة الأسترالية وكلية إدارة الأعمال من جامعة خاصة في ماليزيا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود فجوات في الممارسات الحالية لضمان كفاءة الجودة في جامعة ماليزيا. وأن مستوى الإدارة العليا من كلا الجانبين يرى أن الجامعة تتحمل المسؤولية الشاملة عن ضمان كفاءة الجودة. وأن هناك مشاكل خاصة في تطبيق ضمان الجودة في الجامعة الخاصة الماليزية.

##### 2. دراسة (Russell,2007) بعنوان " تصورات الهيئة الأكاديمية للجودة الإدارية في الجامعات".

"Academic Staff Perceptions of Administrative Quality at Universities"

هدفت الدراسة إلى قياس الجودة الإدارية في الجامعات الاسترالية من خلال مقياس يعتمد على نمط تطورات الهيئة الأكاديمية ذات الصلة بإدارة المركز ، الكلية أو المدرسة (كما تقتضي الحالة)، لقد أنشأت الحكومة الاسترالية وكالة الجامعة الاسترالية الجديدة عام 2007 وأحد أهدافها هو قياس الجودة الإدارية، وتتكون تصورات الهيئة الأكاديمية للجودة الإدارية من نظام مفاهيم أولية تحدد من الناحية

التشغيلية وهي: (اتصال إداري، توفير مواد إدارية، نصائح ذات ثقة يمكن الاعتماد عليها وإبداء ملاحظات عالية بالتغييرات الإدارية والتأكيد والقدرة على مشاركة أفكار الآخرين، الربط بين دماثة الخلق والثقة، الوصل بين الفردية والتفهم، والوصل مع الإحساس بالأمن).

إن الجودة الإدارية التي توفرها الجامعات في استراليا تختبر من قبل وكالة تأكيد جودة الجامعات الاسترالية التي أنشأتها الحكومة الاسترالية منذ 2001 ، ويتم قياس الجودة الإدارية من خلال وكالة تأكيد الجودة، حيث تم ابتكار مقياس للجودة الإدارية يستخدم في مجال الأعمال، وقد تم مراجعة المقياس وتبنيه للاستخدام في الجامعات.

### 3. دراسة (Henkin & Others, 2007) بعنوان " فرق المعلمين والعمل الفريقي والتمكين: اكتشاف الترابط بينها والارتباط بالتغيير "

"Teachers Teams, Team work, and Empowerment: Exploring Associations and the Nexus to Change"

هدفت الدراسة الكشف عن الارتباط بين مهارات العمل الفريقي وتمكين فريق المعلمين. ركز البحث على فريق العمل كوحدة للتحليل، وتركزت أسئلة البحث حول سؤالين رئيسيين هما: هل المستوى العالي لمهارات العمل الفريقي مرتبطة بمستوى عالٍ لتمكين فريق المعلمين؟ وهل العلاقة بين مهارات العمل الفريقي وتمكين فريق المعلمين تتأثر بمتغيرات، الجنس، العمر، المستوى العلمي وسنوات الخدمة ومستوى الدراسة؟ وأجريت الدراسة على (4) مدراس ( 3 ابتدائية، 1متوسطة)، حيث بلغ عدد المعلمين فيها ( 159 ) معلماً من الصين . وخلصت الدراسة إلى أن العمل الفريقي يمثل عاملاً مهماً في تمكين فريق المعلمين.

### 4. دراسة (Chapin, 2004) بعنوان " تحليل أثر برنامج تدريب القيادات الإدارية على كفايات مديري المدارس الإعدادية"

"Analysis of the Impact Of The leadership Training Program On Administrative Efficiencies Prep School Principals"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر برنامج تدريب القيادات الإدارية على كفايات مديري المدارس الإعدادية من خلال تحليل هذا البرنامج. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لمعرفة آراء المشاركين في البرنامج. تكونت عينة الدراسة من ( 15 ) مدير مدرسة إعدادية. وكانت أهم نتائج الدراسة أن البرنامج التدريبي عزز النواحي القيادية لدى مدير المدرسة، وطور عملية التخطيط والتعليم والأهداف المدرسية.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة التركيز على مهارات القائد التربوي من خلال المشاغل الموجهة لمديري المدارس. وضرورة توظيف التوجهات الإدارية المعاصرة في مجال القيادة

التربوية، وكذلك في مجال تدريب القيادات التربوية على مختلف المستويات سواء أكان مديراً أو مديراً مساعداً.

##### 5. دراسة (Paglis And Green, 2002) بعنوان " المدراء وكفاءات القيادة الذاتية والدافعية نحو قيادة التغيير "

"Managers And Self-leadership Competencies And Motivation To Lead Change"  
هدفت هذه الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة في أمريكا الشمالية والتغلب على المشكلات وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير وقد وجد أيضاً تفاعلاً بين كسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضاً علاقة ارتباطية دالة بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات، والقدرات وطبيعة العمل.

##### 6. دراسة (Anfara & Others, 2000) بعنوان " قيادة المدارس المتوسطة للقرن الحادي والعشرين: وجهة نظر مديري المدارس في المعارف والمهارات، نتائج الإعداد الجيد "

" Middle School Leadership For The Twenty-First Century: The Point Of View Of Principals In Knowledge And Skills, The Results Of Good Preparation"

هدفت الدراسة الكشف عن المعارف والمهارات الأساسية اللازمة لمديري المدارس المتوسطة في القرن الحادي والعشرين، وبناء برنامج تدريبي لإعدادهم لهذا القرن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحثون مقابلات شخصية مع عينة الدراسة وصمموا استبانة تناولت المجالات التالية: الخلفية المهنية والتربوية، معرفة فلسفة المدارس المتوسطة، الخبرة في إصلاح المدارس وتغييرها، الاتجاهات نحو مشاركة أولياء الأمور في المدرسة، المعرفة بموضوعات التعليم الخاص.

تكونت عينة الدراسة من ( 125 ) مدير مدرسة متوسطة في ولايتي بنسلفانيا ونيوجرسي. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديري المتوسطة الذين شاركوا في الدراسة رأوا ضرورة إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس لتدريبهم على المهارات الإدارية وتنميتهم مهنيًا لمواجهة التحديات التي تواجه مدارسهم. وقدمت الدراسة مقترحات لتطوير البرامج التطويرية الحالية لتصبح أكثر اهتماماً بتطوير الموارد البشرية والعمل التعاوني والتميز.

### 3-4 الدراسات التي تحدثت عن رأس المال الفكري والكفاءة الإدارية.

#### الدراسات المحلية:

1. دراسة اللوح (2007): تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية:

يهدف هذا البحث إلى التعرف إلى التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات، حيث مرت هذه الوزارات بتغيرات مستمرة خلال التشكيلات الحكومية المتعاقبة وفي فترات زمنية قصيرة. ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الرجوع إلى المصادر الثانوية والأولية، ولقد تم تصميم استبانة مكونة من 80 فقرة بحيث تغطي فروض الدراسة. وكان مجتمع الدراسة يتكون من 3118 موظفاً وتم اخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 500 موظفاً تتراوح درجاتهم ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم وبهذا يكون قد تناول البحث الإدارة العليا والوسطى والدنيا في هذه الوزارات. وقد استخدم البحث برنامج SPSS لتحليل هذه الاستبانة.

وكان من أهم نتائج الدراسة بأنه يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل، وكان لهذا الخلل الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري مما يستوجب الأمر إعادة دراسة هذه الهياكل بما يتفق مع إستراتيجية هذه الوزارات.

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة هو عدم ترك المجال مفتوحاً لكل وزير جديد أن يعدل في الهيكل التنظيمي للوزارة حسب أهوائه الشخصية وبدون دراسات معمقة، وكذلك ضرورة إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية لهم لتجنب تداخل الصلاحيات.

#### الدراسات العربية:

1- دراسة عبد المنعم (2009): رأس المال الفكري وأثره في رفع كفاءة وقيمة شركات الأعمال الصناعية الأردنية

يركز البحث على مفهوم رأس المال الفكري وأثره في رفع كفاءة وقيمة شركات الأعمال الصناعية الأردنية وذلك من خلال دراسة حالة شركة الملابس الجاهزة كنموذج للشركات الصناعية الأردنية

وباعتبارها شركة رائدة في صناعة الألبسة الجاهزة وحصولها على حق امتياز العلامة التجارية الفارقة (فان هاوزن Van Hawzin) الألمانية المعروفة عالمياً. وتمثل دراسة هذه الحالة الجانب العملي من البحث. وقد جرت هذه الدراسة من خلال الطريقة (المقابلة) المباشرة مع عينة من

أعضاء مجلس ادارة الشركة ومن مالكيها بالإضافة إلى مديرها المالي . وقد تم اختيار هذه الشركة بسبب نشاطها الواسع وشهرتها الإنتاجية والسوقية وتاريخها الطويل.

وتأتي دراسة هذه الحالة العملية بعد الجانب النظري الذي استعرض المفهوم النظري لرأس المال الفكري ، وأهميته العملية ، وأنواعه ، وإطاره العام ، وكيفية الحفاظ عليه ، وأهمية الإفصاح عنه في القوائم المالية ، وأشكال قياسه .

وقد تم التوصل في الأخير إلى استنتاجات معينة واقتراح بعض التوصيات الهادفة إلى الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري بهدف تحسين دوره في تحسين كفاءة الشركة وقيمتها السوقية.

و أهم ما توصل إليه الباحث هو وجود غموض لمفهوم وأهمية رأس المال الفكري في شركة الألبسة الجاهزة الأردنية وخط بين هذا المفهوم ومفهوم الملكية الفكرية ، مع عدم وضوح اثر هذا المفهوم على كفاءة الشركة وقيمتها السوقية ، فضلا عن عدم وجود تصور لكيفية القياس والإفصاح عنه في القوائم المالية . وبالتالي وصل الباحث إلى استنتاج عام بشأن فرضية البحث وهو عدم ثبوت صحة الفرضية في الحالة العملية المبحوثة والمتعلقة بأثر رأس المال الفكري على كفاءة الشركة وقيمتها الحقيقية في ظل عدم إدراك مفهوم رأس المال الفكري وأهميته الفائقة بالنسبة لمشاريع الأعمال عموما بما فيها شركة الألبسة الجاهزة الأردنية .

## الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Nouri,2007) بعنوان: بيان أثر رأس المال الفكري في أداء الشركات ( Impac Of Intellectual Capital In The Companies' Performance)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري بوصفه قوة تنافسية مؤثرة في أداء الشركات، حيث تناولت نموذجاً من شركات تعمل في الشرق الأوسط لاختبار خمسة عوامل تربط أداء الشركات بإدارة المعرفة، وهذه العوامل هي : معرفة العنصر البشري ونموه، ومعلومات السوق، والتحالفات الاستراتيجية، وانسياب المعرفة لاتخاذ القرار، والمعلوماتية.

وتوصلت الدراسة إلى أن جميع هذه العوامل هي مناسبة ويقترح اعتمادها لتحسين الأداء المؤسسي والمعرفي للشركة وتعتبر معرفة العنصر البشري ونموه والتحالفات الإستراتيجية وانسياب المعرفة لاتخاذ القرار أهم شروط نجاح الأداء المؤسسي على مختلف الأصعدة.

### 3-5 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، ستقوم الباحثة بإلقاء الضوء على أهم ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج تتعلق بدور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية ، والمحاولات التي تمت عالمياً وعربياً ومحلياً لتنمية هذه هذا الدور ، وبيان أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث (الأهداف، منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة)، وكذلك بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

#### أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة:

كان من أبرز ما أظهرته الدراسات السابقة أن درجة فهم الموظفين لمفاهيم رأس المال الفكري بشكل عام منخفضة، ولكنها في نفس الوقت أشارت إلي أن رأس المال الفكري تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، كما وأشارت إلي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي في الأداء التنافسي للمؤسسات من حيث تنمية التعليم وتكامل المعرفة وتوظيف رأس المال المعرفي

واتفقت تلك الدراسات على أن رأس المال الفكري يعمل على زيادة التطوير والتحسين المستمر للمؤسسات سابقة الذكر، وأن عناصر رأس المال الفكري الثلاثة ( المعرفي والهيكلية والعلاقات) ساهمت في تنمية هذه المؤسسات وتنمية المهارات لدي الموظفين أنفسهم من خلال الاهتمام بتلك العناصر، وأوصت بضرورة الاهتمام في إدارة رأس المال الفكري من حيث النوعية والأساليب، ومن حيث الفئة المستهدفة لما تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة التراكمية في تطوير المؤسسة، وذلك لما له من عائد مجزٍ على المدى الطويل في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

#### أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت دراستي مع دراسة (اللوحي،2007) في تناولها الهياكل التنظيمية وأثرها على الكفاءة الإدارية، كما اتفقت مع دراسة عبد المنعم (2009) في تناولها رأس المال الفكري وأثرها على الكفاءة، وكما اتفقت مع دراسة (Nouri,2007) في تناولها أيضا بتناول رأس المال الفكري والكفاءة.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها رأس المال الفكري، كدراسة (شعبان، 2011)، دراسة (حمادة، 2010)، دراسة (كاظم، 2008) ، ودراسة (باسهيل، 2010)، ودراسة (القشي، ونور، 2010) ، ودراسة (الفضل، 2009)، دراسة (العزاوي، 2009)، دراسة (عبد الستار، 2005)، دراسة (شهيرة، 2003)، دراسة (Passetti, and others,2009)، دراسة ( Yu, and others,2009)، واتفقت مع دراسات أخرى تناولت الكفاءة الإدارية كدراسة (أبو شاويش، 2010)،

ودراسة (الحسن، 2010)، ودراسة (أبو عامر، 2008)، ودراسة (المصري، 2007)، ودراسة (الزهراني، 2009)، ودراسة (مصطفى، 2003)، ودراسة (الناصر، 2002)، ودراسة (Choon, 2008)، ودراسة (Russell, 2007)، ودراسة (Chapin, 2004)، ودراسة (Anfara & Others, 2000)

#### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

وأختلفت مع (شعبان، 2011) في تناولها الميزة التنافسية، كما اختلفت دراسة (الرقب، 2011) في أنها تناولت أحد مكونات رأس المال الفكري، في حين اختلفت دراسة الحواجرة (2009) في تناولها التي تناولت أحد مكونات رأس المال الفكري (رأس المال المعرفي)، والتي تناولت دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، كما اختلفت دراسة (عبد المنعم، 2009) في أنها استخدمت أسلوب المقابلة، في حين أن دراستي استخدمت الاستبيان.

#### خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة :

جميع الدراسات السابقة أشارت إلى أهمية رأس المال الفكري كواحدة من العمليات الهامة في المؤسسات والتي تضمن نجاح المؤسسة. هذه الدراسة هي الدراسة المحلية الأولى - على حد علم الباحثة - التي تدرس علاقة رأس المال الفكري بالكفاءة الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في أمور أهمها:

- اختيار موضوع الدراسة.
- تحديد محاور الدراسة.
- تعريف مصطلحات الدراسة.
- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- اتباع الإجراءات المناسبة للدراسة.
- اختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات.
- استفادت الباحثة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

## ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تتناول دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة التي بحثت.
- تتناول الدراسة الحالية مفهوم رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة البشري والهيكلية والعلاقات ودراسة أثرها على تطوير الكفاءة الإدارية وتطبيق تلك الدراسة على العاملين الإداريين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.
- تناولت الدراسة الحالية رأس المال الفكري كأساس لتطوير الكفاءة الإدارية وذلك بتطبيق مفهوم رأس المال الفكري باعتباره مورداً استراتيجياً لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية وبمثل مصدراً مهماً لتطوير الكفاءة الإدارية.

## الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات

المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

المبحث الثاني: فحص صدق الأداة

المبحث الثالث: تحليل البيانات

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

## المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الإستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 1.1.4 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلالها وصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

### 2.1.4 مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي نوعين أساسيين من البيانات:

**1.2.1.4 البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج : SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**2.2.1.4 البيانات الثانوية:** لقد قامت الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالكشف عن دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف علي الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

### 3.1.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة للعام 2012-2013 والبالغ عددهم (1234) موظفاً وموظفة.

### 4.1.4 عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (237) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة للعام 2012-2013 وقد وزعت الإستمبانة على أفراد العينة بنسبة (20.0%) من أفراد المجتمع الأصلي، حيث استخدمت الباحثة العينة العشوائية القصدية، حيث أنه تم الحصول على هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

$$\frac{\text{العدد الإجمالي للعينة}}{\text{العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة}} \times 100 = 19.2\%$$
$$\frac{237}{1234} \times 100 = 19.2\%$$

تم تحليل البيانات الخاصة بخصائص عينة الدراسة بغرض التعرف على سمات وخصائص عينة الدراسة وجاءت البيانات على النحو التالي:

#### جدول رقم (4)

#### يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	188	79.32
أنثى	49	20.68
المجموع	237	100.00

تعزو الباحثة ذلك لما يأتي:

2- تفوق نسبة الذكور (79.32) على نسبة الإناث (22.16) وقد تعزو ذلك إلي تفضيل الوزارات الحكومية للذكور على الإناث لتحملهم ضغوط العمل بصورة أكبر وإمكانية عملهم لساعات إضافية بعد ساعات العمل الرسمي، وهناك بعض الوظائف المهنية والخدمات التي تناسب الذكور بشكل أكبر.

3- تعكس هذه النسبة نسبة الذكور على الإناث في الوظائف الحكومية بصفة عامة على طبيعة القوى العاملة وثقافة المجتمع الفلسطيني.

### جدول رقم (5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
21- أقل من 30 سنة	5	2.11
30- أقل من 40 سنة	76	32.07
40- أقل من 50 سنة	96	40.51
50 سنة فأكثر	60	25.32
المجموع	237	100.00

تعزو الباحثة ذلك لما يأتي:

- 1- تسعى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلي الاستفادة من خبرات الكفاءات الذين يزيد عمرهم (40- أكثر من 50) سنة لما لهم خبرات في المجال التعليمي فنجد أن نسبة (65.83) مما يزيد أعمارهم عن (40- أكثر من 50) سنة .
- 2- قدرة هذه الفئة العمرية من الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة لما لهم من خبرات طويلة في مجالات العمل المختلفة في وزارة التربية والتعليم.

### جدول رقم (6)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم متوسط سنتين	12	5.06
بكالوريوس	150	63.29
دراسات عليا ماجستير/ دكتوراه	75	31.65
المجموع	237	100.00

تعزو الباحثة ذلك لما يأتي:

- 1- يمثل مؤهل البكالوريوس نسبة (63.29) وهو النسبة الأكبر ، كما يمثل مؤهل الدراسات العليا (31.5) أما مرحلة الدبلوم فتمثل النسبة المنخفضة (5.6) ، وتلاحظ الباحثة أن هناك تقاطع مع معقولة تدرج السلطة في الهيكل التنظيمي الإداري لأي من الوزارات الفلسطينية ومنهم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- 2- هناك توجه لدى موظفي الوزارة لتحسين أدائهم الإداري من خلال الحصول على مؤهلات عليا.

## جدول رقم (7)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية	العدد	مدة الخدمة
13.08	31	أقل من 3 سنوات
25.32	60	من 3- أقل من 6 سنوات
13.50	32	من 6- أقل من 10 سنوات
48.10	114	10 سنوات فأكثر
100.00	237	المجموع

تعزو الباحثة ذلك لما يأتي:

1- يتصف العمل في الوزارات الفلسطينية بالاستقرار الوظيفي وهذه سمة وثقافة لدي الشعب الفلسطيني في التوجه للوظيفة الحكومية ولعلها ثقافة على مستوى الشعوب العربية في الشرق الأوسط باعتبارها أمان من الفقر.

2- يمتد العمل في الوزارات الفلسطينية لعشرات السنوات فنجد بان نسبة (48.10) مما لديهم خدمة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تتجاوز 10 سنوات فاكثراً ، بينما نجد أن ما نسبته (25.32) يتراوح فترة عملهم من 3-6 سنوات ، بينما نجد النسبة الأدنى والتي تتراوح (13) هي الفئة العمرية 3سنوات والفئة الثانية من 6-10 سنوات.

## جدول رقم (8)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
5.49	13	مدير عام
2.53	6	نائب مدير عام
2.95	7	مدير دائرة
1.27	3	مدير تربية وتعليم
4.64	11	نائب مدير تربية وتعليم
45.15	107	مشرف تربوي
22.36	53	مدير مدرسة
15.61	37	رئيس قسم
100.00	237	المجموع

تعزو الباحثة ذلك لما يأتي:

يتضح عدم تمركز الصلاحيات في فئة الإدارة العليا والمتمثلة في المسمي ( مدير عام - ونائب مدير عام- مدير الدائرة- مدير التربية والتعليم ) مقارنة بالمسميات الوظيفية الأخرى في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وهذا يعني أن هناك هامش كبير من تفويض الصلاحيات.

#### 5.1.4 أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين في إدارة الأعمال عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الإستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور.
- إعداد الإستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (95) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الإستبانة في صورتها النهائية.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختيار مدي ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الإستبانة على (18) من المحكمين التربويين بعضهم أعضاء هيئة تدريس في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، والملحق رقم (3) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف (30) فقرة من فقرات الإستبانة ، كذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الإستبانة بعد صياغتها النهائية (62) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، يمثلون رأس المال الفكري، و(18) يمثلون الكفاءة الإدارية، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان التالية (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) لمعرفة دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (62، 310) درجة لاستبانة رأس المال، و(18، 90) درجة لاستبانة الكفاءة الإدارية، والملحق رقم (1) يبين الإستبانة في صورتها النهائية.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الإستبانة إلي ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: يحتوي علي الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من (62) فقرة موزعة على ثلاثة محاور تتناول رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة وجدول (9) يبين ذلك:

### جدول (9)

يبين توزيع فقرات الاستبانة على محاور استبانة رأس المال الفكري

عدد الفقرات	المحور	
6	المعرفة	المحور الأول: رأس المال البشري
4	الخبرة العلمية	
4	الابتكار والإبداع	
5	المهارات والقدرات	
5	فريق العمل	
6	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	المحور الثاني: رأس المال الهيكلي
6	العمليات الإدارية	
5	البرامج التدريبية	
6	الهيكل التنظيمي	
5	العلاقة بين الموظفين	المحور الثالث: رأس مال العلاقات
4	التحالفات الإستراتيجية	
6	الجودة العالية	
62	المجموع	

القسم الثاني: يتكون من (18) فقرة تتناول الكفاءة الإدارية من وجهة نظر العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة

#### 6.1.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمعرفة دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
- 3- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- 4- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين يعزى لمتغير الجنس .
- 5- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر تعزى لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة.

## المبحث الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

### 1.2.4 مقدمة

يتناول هذا المبحث فحص صدق وثبات أداة الدراسة، فصدق الاستبانة يعني "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، أما الثبات فيقصد به "إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الاستبانة على نفس الأفراد" (عبيدات وآخرون، 2001: 168)

### 2.2.4 صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001: 168)، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين: :

### 1.2.2.4 صدق المحكمين (الصدق الظاهري لأداة الدراسة):

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في إدارة الأعمال ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الإستبانة (80) فقرة، (62) فقرة يمثلون رأس المال الفكري، و(18) يمثلون الكفاءة الإدارية.

### 2.2.2.4 صدق المقياس

#### صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

#### أ- استبانة رأس المال الفكري:

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الأول: (رأس المال البشري) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (10):

جدول (10)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول: (رأس المال البشري) مع الدرجة الكلية للمحور الأول

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتوفر لدى الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة لديها.	0.456	دالة عند 0.01
2.	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل ( تقدير المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة) نموذجاً للعاملين.	0.408	دالة عند 0.05
3.	يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	0.719	دالة عند 0.01
4.	يملك الموظفون في وزارة التربية والتعليم المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يجب أن تقدمها الوزارة.	0.547	دالة عند 0.01
5.	يتوفر لدى موظفي وزارة التربية والتعليم المعرفة اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.	0.409	دالة عند 0.05
6.	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.	0.507	دالة عند 0.01
7.	تمتلك الوزارة عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية.	0.618	دالة عند 0.01
8.	تسهم الخبرات العلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	0.587	دالة عند 0.01
9.	توفر الوزارة للموظفين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.	0.678	دالة عند 0.01
10.	تشجع الوزارة الموظفين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.	0.696	دالة عند 0.01
11.	يملك الموظفون بالوزارة القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	0.512	دالة عند 0.01
12.	يملك الموظفون بالوزارة القدرة على القيام أعمال ابتكارية.	0.539	دالة عند 0.01
13.	يتمتع الموظفون بالوزارة بالأفكار الجديدة.	0.488	دالة عند 0.01
14.	تميل الإدارة العليا إلي الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	0.659	دالة عند 0.01
15.	يملك الموظفون في الوزارة قدرات كافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	0.408	دالة عند 0.05
16.	تركز الوزارة على التطوير كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	0.366	دالة عند 0.05
17.	يتمكن الموظفون بالوزارة من تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	0.465	دالة عند 0.01
18.	يملك الموظفون المعلومات الكافية لتحقيق الخطط المستقبلية.	0.383	دالة عند 0.05

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19.	تنمي الوزارة المهارات القيادية الإدارية للموظفين بما يتناسب مع التطور التكنولوجي	0.484	دالة عند 0.01
20.	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات اليومية.	0.498	دالة عند 0.01
21.	يسهم العمل بروح الفريق في الحصول على أفضل المخرجات .	0.562	دالة عند 0.01
22.	يغلب على العاملين في الوزارة العمل بروح الفريق.	0.419	دالة عند 0.05
23.	تتيح العلاقات التعاونية بين الموظفين إلي تبادل الخبرات بينهم.	0.515	دالة عند 0.01
24.	يساهم العمل بروح الفريق في استيضاح الأمور الغامضة.	0.540	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-0.366- 0.719)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الثاني: (رأس المال الهيكلية) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (11):

#### الجدول (11)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني " رأس المال الهيكلية" مع الدرجة الكلية للمحور الثاني

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	قواعد البيانات في الوزارة متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة.	0.478	دالة عند 0.01
2.	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الوزارة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.	0.379	دالة عند 0.05
3.	تعمل الوزارة على تحديث وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة مستمرة.	0.667	دالة عند 0.01
4.	يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت المناسب.	0.499	دالة عند 0.01
5.	تعمل أنظمة المعلومات وقواعد البيانات في الوزارة على تحليل المشكلات المعقدة وتبسيطها وتسهيل فهمها.	0.610	دالة عند 0.01
6.	تتخذ الوزارة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.	0.555	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7.	تحرص الوزارة على التطوير المستمر للعمليات الإدارية فيها بشكل يحقق الأداء المتميز.	0.473	دالة عند 0.01
8.	تقوم الوزارة بمقارنة أداء عملياتها مع عمليات مماثلة في وزارات أخرى بهدف الاستفادة وإدخال التحسينات إلى عمليات الوزارة في طريقة أداء العمل.	0.402	دالة عند 0.05
9.	يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار من خلال المراجعة وتحليل العمليات الإدارية للتقليل من الأخطاء في العمل.	0.403	دالة عند 0.05
10.	تتنوع الإدارة في وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة أهداف العمليات الإدارية داخل الوزارة.	0.698	دالة عند 0.01
11.	تعمل الإدارة على إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من تأثيراتها السلبية على العمليات الإدارية.	0.471	دالة عند 0.01
12.	تتم العمليات الإدارية بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة بسرعة.	0.524	دالة عند 0.01
13.	توفر الوزارة الموازنة الكافية والمخصصة لتدريب العاملين فيها.	0.493	دالة عند 0.01
14.	تدعم الوزارة التطور العلمي للموظفين من خلال البرامج التي تقدمها للموظفين.	0.476	دالة عند 0.01
15.	تسعى الوزارة إلى تحفيز وتشجيع العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر	0.465	دالة عند 0.01
16.	تقوم الوزارة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.	0.381	دالة عند 0.05
17.	توفر الوزارة البرامج التدريبية بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية	0.421	دالة عند 0.05
18.	تتبنى الوزارة هيكل تنظيمي مناسب يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.	0.704	دالة عند 0.01
19.	تطور الوزارة هياكلها التنظيمية بشكل يتناسب مع الكفاءة الإدارية في بيئة العمل.	0.663	دالة عند 0.01
20.	الهيكل التنظيمي في الوزارة يضمن تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الوزارة.	0.640	دالة عند 0.01
21.	توفر الوزارة هيكل تنظيمي فعال يسهل عملية التدوير الوظيفي للعاملين مما يساهم في نقل المعرفة.	0.631	دالة عند 0.01
22.	يوجد توازن بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للموظفين.	0.716	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
23.	تستخدم الوزارة أنظمة اتصال إدارية واضحة ومحددة.	0.478	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-0.379- 0.716)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

**الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الثالث: (رأس مال العلاقات) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (12):**

الجدول (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث "رأس مال العلاقات" مع الدرجة الكلية للمحور

#### الثالث

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تقوم الوزارة بعمل دراسات استطلاعية للتعرف على حاجيات ورغبة الموظفين المتنوعة والمتغيرة.	0.494	دالة عند 0.01
2.	توفر الوزارة موازنة مناسبة لتقديم خدمات متميزة للموظفين.	0.365	دالة عند 0.05
3.	تعزز الوزارة الثقة بين العاملين من خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات واضحة تدعم مشاركة الجميع	0.637	دالة عند 0.01
4.	تهتم الوزارة بتطوير وتشجيع العلاقات الإيجابية بين الموظفين	0.513	دالة عند 0.01
5.	تولي الوزارة اهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو استثناء	0.590	دالة عند 0.01
6.	تقيم الوزارة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع وزارات أخرى من أجل انجاز أعمالها.	0.641	دالة عند 0.01
7.	تقوم الوزارة بتنفيذ العديد من الفعاليات بهدف المحافظة على العلاقات بينها وبين المجتمع المحيط.	0.568	دالة عند 0.01
8.	تدعم الوزارة المشاركة في مؤتمرات محلية ودولية يساهم في اكتساب معارف جديدة	0.657	دالة عند 0.01
9.	الوزارة قادرة على إضافة قيمة لها من خلال التحالفات الاستراتيجية مع وزارات أخرى	0.726	دالة عند 0.01
10.	تسعي الوزارة من خلال برامج لتطبيق أنظمة الجودة المحلية والعالمية.	0.842	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11.	تتميز قرارات الوزارة بتطبيق الفهم العميق لنظام جودة العمليات الإدارية.	0.900	دالة عند 0.01
12.	تسعى الوزارة لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة الإنتاجية فيها.	0.757	دالة عند 0.01
13.	توجد في الوزارة دائرة تعمل بصورة مستمرة على ضمان جودة العمليات الإدارية.	0.834	دالة عند 0.01
14.	تحرص الوزارة على نشر ثقافة الجودة الإدارية بين الموظفين الإداريين.	0.796	دالة عند 0.01
15.	تحرص الوزارة على إطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم الإداري.	0.721	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-0.365- 0.900)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من الصدق البنائي للمحاور قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (13) يوضح ذلك.

#### الجدول (13)

مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

المحور	المحور الثاني رأس المال الهيكلي	المحور الأول رأس المال البشري	المجموع	
المحور الثالث رأس مال العلاقات		1	0.851	المحور الأول رأس المال البشري
	1	0.688	0.907	المحور الثاني رأس المال الهيكلي
	0.672	0.515	0.839	المحور الثالث رأس مال العلاقات

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

## ب- استبانة الكفاءة الإدارية

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات استبانة الكفاءة الادارية والدرجة الكلية لفقراتها  
كما هو مبين بالجدول رقم (14):

الجدول (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة الكفاءة الإدارية والدرجة الكلية لفقراتها

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تعرف مهام العمل المطلوبة منك بدقة.	0.584	دالة عند 0.01
2.	تمارس المهام المطلوبة بشكل مخطط حسب متطلبات العمل.	0.770	دالة عند 0.01
3.	تكتشف بصورة مبكرة أي مشكلات تعترض سير العمل.	0.861	دالة عند 0.01
4.	تحرص على تطوير أداء الأفراد نحو الأفضل.	0.712	دالة عند 0.01
5.	توزع المهام على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم ومهاراتهم.	0.836	دالة عند 0.01
6.	تتابع بحزم تنفيذ الأفراد لمهامهم طبقاً للتوقيتات الزمنية المحددة.	0.823	دالة عند 0.01
7.	تعتبر قدوة صالحة للأفراد في الانضباط والالتزام بنظم العمل.	0.669	دالة عند 0.01
8.	تطور دائماً نظم العمل بصورة مبدعة وخلاقة بما يجعلها متمشية مع التطور المستقبلي لحاجات العمل.	0.569	دالة عند 0.01
9.	أمتلك مهارة العلاقات الإجتماعية والإنسانية التي تمكني من التفاهم مع الأفراد وفهم اتجاهاتهم.	0.622	دالة عند 0.01
10.	أتبع في قيادة الأفراد أسلوب الديمقراطية باستطلاع آرائهم فيما أتخذه من قرارات.	0.784	دالة عند 0.01
11.	أتحمل المسؤولية ولا أتهرب منها أياً كانت المخاطر التي يمكن أن تثيرها.	0.656	دالة عند 0.01
12.	يوجد ربط بين قياس كفاءة الأفراد وكيفية إنتاجهم العملي وقدرتهم في التعامل مع مشاكل العمل.	0.731	دالة عند 0.01
13.	يوجد حرص علي العدالة المطلقة عند الحكم في النزاعات المتصلة بالعمل.	0.735	دالة عند 0.01
14.	يوجد صلاحيات كافية لتوجيه وإدارة دفة العمل لمن يمتلك المعرفة الكافية من الموظفين.	0.827	دالة عند 0.01
15.	هناك تشجيع وتنفيذ لما يبدهه الموظف من أفكار مطورة للعمل.	0.757	دالة عند 0.01
16.	هناك اختيار جيد للعناصر التي تتمتع بصفات القيادة.	0.896	دالة عند 0.01
17.	أقبل اقتراحات ونقد المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.	0.587	دالة عند 0.01
18.	تعمل على ضبط العمليات في الوحدات الإدارية لضمان الكفاءة الإدارية من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة.	0.864	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة الكفاءة الإدارية" والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.569-0.896)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3.2.4 ثبات الاستبانة Reliability:

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الإستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### 1.3.2.4 طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول (15) يوضح ذلك:

#### الجدول (15)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المحاور	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
المحور الأول رأس المال البشري	24	0.423	0.594
المحور الثاني رأس المال الهيكلي	*23	0.576	0.578
المحور الثالث رأس مال العلاقات	*15	0.786	0.797
الدرجة الكلية لاستبانة رأس المال الفكري	62	0.671	0.803
الدرجة الكلية لاستبانة الكفاءة الإدارية	18	0.789	0.882

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.803) لاستبانة رأس المال الفكري (0.882) لاستبانة الكفاءة الإدارية هذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### 2.3.2.4 طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول (16) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.883	24	المحور الأول رأس المال البشري
0.881	23	المحور الثاني رأس المال الهيكلي
0.912	15	المحور الثالث رأس مال العلاقات
0.923	62	الدرجة الكلية لاستبانة رأس المال الفكري
0.947	18	الدرجة الكلية لاستبانة الكفاءة الإدارية

كما اقتربت النتيجة من 1 صحيح كانت قوية في ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.923) لاستبانة رأس المال الفكري (0.947) لاستبانة الكفاءة الإدارية هذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## المبحث الثالث: تحليل البيانات

### 1.3.4 مقدمة

سيتم عرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة ، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل .

### 2.3.4 اختبار التوزيع الطبيعي

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على : "ما مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة ؟  
وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول ( 17 ) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 237)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	المجالات
1	75.04	3.072	22.511	5335	6	المعرفة
5	69.28	3.237	13.857	3284	4	الخبرة العلمية
4	71.05	3.036	14.211	3368	4	الابتكار والإبداع
3	72.35	3.195	18.089	4287	5	المهارات والقدرات
2	74.78	3.200	18.696	4431	5	فريق العمل
1	<b>72.80</b>	<b>10.911</b>	<b>87.363</b>	<b>20705</b>	24	المحور الأول رأس المال البشري
2	75.12	3.560	22.536	5341	6	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات
1	75.25	3.778	22.574	5350	6	العمليات الإدارية
4	64.56	4.386	16.139	3825	5	البرامج التدريبية
3	72.01	4.000	21.603	5120	6	الهيكل التنظيمي
2	<b>72.05</b>	<b>11.100</b>	<b>82.852</b>	<b>19636</b>	23	المحور الثاني رأس المال الهيكلي

3	61.96	4.419	15.489	3671	5	العلاقة بين الموظفين
1	75.08	3.007	15.017	3559	4	التحالفات الإستراتيجية
2	73.26	4.699	21.979	5209	6	الجودة العالية
3	69.98	9.507	52.485	12439	15	المحور الثالث رأس مال العلاقات
3	71.84	26.727	222.700	52780	62	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن "مجال رأس المال البشري قد احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (72.80%)، تلى ذلك رأس المال الهيكلي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (72.05%)، ثم جاء رأس مال العلاقات ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (69.98%)، ولقد كان الوزن النسبي للمجموع الكلي لرأس المال الفكري (71.84%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى مدى الاهتمام الكبير داخل الوزارة لرأس المال البشري وذلك من خلال المعرفة، وفريق العمل، والمهارات والقدرات، والابتكار والإبداع، والخبرة العلمية، وذلك من خلال العمليات الإدارية الفعالة بداخل الوزارة، وقوة أنظمة المعلومات وقواعد البيانات التي يتم الاعتماد عليها في الهيكل التنظيمي، ومدى الاهتمام بالتحالفات الاستراتيجية والجودة العالية والعلاقة بين الموظفين وذلك ينتمي لرأس المال الهيكلي. كما أن الاهتمام بالعلاقة بين الموظفين والجودة العالية في العمل ينتمي لرأس مال العلاقات داخل الوزارة. كل ذلك يوضح مدى اهتمام العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة برأس المال الفكري واهتمام الوزارة كذلك في رأس المال الفكري. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (Passetti, and others,2009)، ودراسة (Yu, and others,2009)، وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة كاظم (2008)، ودراسة شعبان (2011)، ودراسة العزاوي (2009)، ودراسة عبد الستار (2005)، ودراسة (Ali, and others,2008).

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على : "ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول ( 18 )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للاستبانة وكذلك ترتيبها ( ن = 237)

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	المجالات
79.97	8.298	71.975	17058	18	الدرجة الكلية الكفاءة الإدارية

يتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي للدرجة الكلية الكفاءة الإدارية (79.97%).

مما سبق يتضح أن هناك مستوى كفاءة إدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة، وتعزو الباحثة ذلك إلى قدرة العاملين داخل الوزارة على القيام بأعمالهم ووظائفهم على أكمل وجه، واستخدام المستحدثات التكنولوجية داخل العمل بشكل صحيح ومتطور بما يتناسب مع تطور التكنولوجيا، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (الحسن، 2010)، ودراسة (أبو عامر، 2008)، ودراسة (المصري، 2007)، ودراسة (Choon, 2008)، كما أنها تتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة اللوح (2007).

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على : ما هو طبيعة رأس المال الفكري من حيث تأثيره على الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى توفر رأس المال الفكري وتطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة وللتحقق من صحة هذا الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول (19) يوضح ذلك:

### جدول (19)

معامل ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري و الكفاءة الإدارية

المقياس	الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية	مستوى الدلالة
المحور الأول رأس المال البشري	0.452	دالة عند 0.01
المحور الثاني رأس المال الهيكلي	0.374	دالة عند 0.01
المحور الثالث رأس مال العلاقات	0.453	دالة عند 0.01
الدرجة الكلية لرأس المال الفكري	<b>0.501</b>	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (235) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.098

ر الجدولية عند درجة حرية (235) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين رأس المال الفكري و الكفاءة الإدارية وبينهما علاقة طردية.

## المبحث الرابع اختبار الفرضيات

### 1.4.4 مقدمة :

تناولت الباحثة في دراستها عدة فرضيات حاولت من خلالها التعرف على دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، والفرضيات هي:-

#### 1. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى توفر رأس المال الفكري وتطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة. ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال البشري وتطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.
- 1-2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الهيكلي وتطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.
- 1-3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس مال العلاقات وتطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.

#### 2. الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة الوظيفية - المسمى الوظيفي).

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الاختبارات المعلمية (T) في حالة عينتين، التباين الأحادي، ذو الاتجاه الواحد، معامل الارتباط بيرسون) وتعتبر هذه الاختبارات مناسبة حيث أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي. ولإجراء اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة، يتم اختبار الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

#### 2.4.4 الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري على تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة تعزى الجنس (ذكر ، أنثى)؟  
وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (20) يوضح ذلك:

#### جدول ( 20 )

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة	ذكر	188	22.468	3.069	0.416	0.678	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	22.673	3.112			
الخبرة العلمية	ذكر	188	13.729	3.255	1.192	0.235	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	14.347	3.153			
الابتكار والإبداع	ذكر	188	14.112	3.119	0.986	0.325	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	14.592	2.692			
المهارات والقدرات	ذكر	188	18.229	3.178	1.325	0.187	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	17.551	3.234			
فريق العمل:	ذكر	188	18.697	3.085	0.006	0.995	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	18.694	3.641			
المحور الأول رأس المال البشري	ذكر	188	87.234	11.137	0.355	0.723	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	87.857	10.087			
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	ذكر	188	22.378	3.589	1.342	0.181	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	23.143	3.416			
العمليات الإدارية	ذكر	188	22.356	3.877	1.743	0.083	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	23.408	3.272			
البرامج التدريبية	ذكر	188	16.005	4.439	0.920	0.358	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	16.653	4.181			
الهيكل التنظيمي	ذكر	188	21.473	3.991	0.980	0.328	غير دالة

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	أنثى	49	22.102	4.038			إحصائياً
المحور الثاني رأس المال الهيكلي	ذكر	188	82.213	11.315	1.745	0.082	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	85.306	9.961			
العلاقة بين الموظفين	ذكر	188	15.638	4.379	1.016	0.311	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	14.918	4.573			
التحالفات الإستراتيجية الجودة العالية	ذكر	188	15.080	2.841	0.630	0.529	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	14.776	3.596			
المحور الثالث رأس مال العلاقات	ذكر	188	21.968	4.767	0.069	0.945	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	22.020	4.474			
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	188	52.686	9.557	0.637	0.525	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	51.714	9.367			
الدرجة الكلية لاستبانة الكفاءة الإدارية	ذكر	188	222.133	27.142	0.639	0.523	غير دالة إحصائياً
	أنثى	49	224.878	25.221			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (235) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (235) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع

المجالات، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة الرقب (2011)، وتتعارض هذه النتيجة

مع ما توصلت إليه كل من دراسة الناصري (2002).

#### 3.4.4 الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري على تطوير الكفاءة

الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة تعزى العمر

(21-أقل من 30 سنة، 30-أقل من 40 سنة، 40-أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر)؟

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One

. Way ANOVA

جدول ( 21 )

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة  
تعزى لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة	بين المجموعات	18.845	3	6.282	0.663	0.576	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2208.378	233	9.478			
	المجموع	2227.224	236				
الخبرة العلمية	بين المجموعات	44.918	3	14.973	1.437	0.233	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2428.204	233	10.421			
	المجموع	2473.122	236				
الابتكار والإبداع	بين المجموعات	41.491	3	13.830	1.510	0.213	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2133.961	233	9.159			
	المجموع	2175.451	236				
المهارات والقدرات	بين المجموعات	8.318	3	2.773	0.269	0.848	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2400.821	233	10.304			
	المجموع	2409.139	236				
فريق العمل	بين المجموعات	46.105	3	15.368	1.511	0.212	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2370.021	233	10.172			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المجموع	2416.127	236				
المحور الأول رأس المال البشري	بين المجموعات	323.684	3	107.895	0.905	0.439	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	27771.110	233	119.189			
	المجموع	28094.793	236				
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	بين المجموعات	15.567	3	5.189	0.406	0.749	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2975.378	233	12.770			
	المجموع	2990.945	236				
العمليات الإدارية	بين المجموعات	50.794	3	16.931	1.189	0.315	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3317.164	233	14.237			
	المجموع	3367.958	236				
البرامج التدريبية	بين المجموعات	123.290	3	41.097	2.168	0.093	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4417.115	233	18.958			
	المجموع	4540.405	236				
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	51.144	3	17.048	1.066	0.364	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3725.573	233	15.990			
	المجموع	3776.717	236				
المحور الثاني رأس	بين	270.471	3	90.157	0.729	0.535	غير دالة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المال الهيكلي	المجموعات						إحصائياً
	داخل المجموعات	28805.360	233	123.628			
	المجموع	29075.831	236				
العلاقة بين الموظفين	بين المجموعات	115.393	3	38.464	1.994	0.116	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4493.831	233	19.287			
	المجموع	4609.224	236				
التحالفات الإستراتيجية	بين المجموعات	67.027	3	22.342	2.519	0.059	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2066.905	233	8.871			
	المجموع	2133.932	236				
الجودة العالية	بين المجموعات	75.290	3	25.097	1.139	0.334	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5135.604	233	22.041			
	المجموع	5210.895	236				
المحور الثالث رأس مال العلاقات	بين المجموعات	432.534	3	144.178	1.608	0.188	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20896.664	233	89.685			
	المجموع	21329.198	236				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	2780.575	3	926.858	1.302	0.274	غير دالة إحصائياً
	داخل	165803.154	233	711.602			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لاستبانة الكفاءة الإدارية	المجموعات						
	المجموع	168583.730	236				
	بين المجموعات	173.269	3	57.756	0.837	0.475	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	16076.579	233	68.998			
	المجموع	16249.848	236				

ف الجدولية عند درجة حرية (3،236) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.82

ف الجدولية عند درجة حرية (3،236) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر .

#### 4.4.4 الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري على تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة تعزى المؤهل العلمي (دبلوم متوسط سنتين، بكالوريوس، دراسات عليا ماجستير/ دكتوراه)؟  
وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

#### جدول ( 22 )

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة	بين المجموعات	68.837	2	34.418	3.731	0.025	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	2158.387	234	9.224			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المجموع	2227.224	236				
الخبرة العلمية	بين المجموعات	8.866	2	4.433	0.421	0.657	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2464.257	234	10.531			
	المجموع	2473.122	236				
الابتكار والإبداع	بين المجموعات	74.445	2	37.222	4.146	0.017	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	2101.007	234	8.979			
	المجموع	2175.451	236				
المهارات والقدرات	بين المجموعات	0.279	2	0.140	0.014	0.987	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2408.860	234	10.294			
	المجموع	2409.139	236				
فريق العمل	بين المجموعات	41.627	2	20.813	2.051	0.131	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2374.500	234	10.147			
	المجموع	2416.127	236				
المحور الأول رأس المال البشري	بين المجموعات	145.903	2	72.952	0.611	0.544	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	27948.890	234	119.440			
	المجموع	28094.793	236				
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	بين المجموعات	13.548	2	6.774	0.532	0.588	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2977.397	234	12.724			
	المجموع	2990.945	236				

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمليات الإدارية	بين المجموعات	246.371	2	123.186	9.234	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	3121.587	234	13.340			
	المجموع	3367.958	236				
البرامج التدريبية	بين المجموعات	8.778	2	4.389	0.227	0.797	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4531.627	234	19.366			
	المجموع	4540.405	236				
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	49.607	2	24.804	1.557	0.213	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3727.110	234	15.928			
	المجموع	3776.717	236				
المحور الثاني رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	663.918	2	331.959	2.734	0.067	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	28411.913	234	121.418			
	المجموع	29075.831	236				
العلاقة بين الموظفين	بين المجموعات	2.947	2	1.473	0.075	0.928	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4606.277	234	19.685			
	المجموع	4609.224	236				
التحالفات الإستراتيجية	بين المجموعات	17.729	2	8.865	0.980	0.377	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2116.203	234	9.044			
	المجموع	2133.932	236				
الجودة العالية	بين المجموعات	105.268	2	52.634	2.412	0.092	غير دالة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	5105.627	234	21.819			إحصائياً
	المجموع	5210.895	236				
المحور الثالث رأس مال العلاقات	بين المجموعات	241.818	2	120.909	1.342	0.263	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	21087.380	234	90.117			
	المجموع	21329.198	236				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	1673.053	2	836.527	1.173	0.311	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	166910.677	234	713.293			
	المجموع	168583.730	236				
الدرجة الكلية لاستبانة الكفاءة الإدارية	بين المجموعات	92.488	2	46.244	0.670	0.513	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	16157.360	234	69.049			
	المجموع	16249.848	236				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،236) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.65

ف الجدولية عند درجة حرية (2،236) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.01

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات ، عدا مجال المعرفة والابتكار والإبداع والعمليات الإدارية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في مجال المعرفة والابتكار والإبداع والعمليات الإدارية ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالية توضح

ذلك:

### جدول ( 23 )

يوضح اختبار شيفيه في مجال المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

دراسات عليا ماجستير/دكتوراه	بكالوريوس	دبلوم متوسط سنتين	
22.973	22.147	24.167	
		0	دبلوم متوسط سنتين 24.167
	0	*2.020	بكالوريوس 22.147
0	0.827	1.193	دراسات عليا ماجستير/دكتوراه 22.973

\* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة الدبلوم والبكالوريوس لصالح حملة الدبلوم، ولم يتضح فروق في حملة الشهادات الأخرى ويعزو ذلك ان حملة الدبلوم لديهم دافعية للمعرفة أكثر من البكالوريوس لان مستواهم التعليمي أقل وحبه للعمل أكثر.

### جدول ( 24 )

يوضح اختبار شيفيه في مجال الابتكار والابداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي

دراسات عليا ماجستير/دكتوراه	بكالوريوس	دبلوم متوسط سنتين	
13.400	14.620	14.167	
		0	دبلوم متوسط سنتين 14.167
	0	0.453	بكالوريوس 14.620
0	*1.220	0.767	دراسات عليا ماجستير/دكتوراه 13.400

\* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة البكالوريوس والدراسات العليا لصالح حملة البكالوريوس، ولم يتضح فروق في حملة الشهادات الأخرى. وتعزو الباحثة ذلك لانشغال حملة الدراسات العليا في العمل في الجامعات ، وإكمال دراساتهم العليا، أما البكالوريوس فيعملون على إثباتاتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي.

## جدول ( 25 )

يوضح اختبار شيفيه في مجال العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

دراسات عليا ماجستير/دكتوراه	بكالوريوس	دبلوم متوسط سنتين	
21.307	23.347	20.833	
		0	دبلوم متوسط سنتين 20.833
	0	2.513	بكالوريوس 23.347
0	*2.040	0.473	دراسات عليا ماجستير/دكتوراه 21.307

\* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة البكالوريوس والدراسات العليا لصالح حملة البكالوريوس، ولم يتضح فروق في حملة الشهادات الأخرى. وتعزو الباحثة أن حملة البكالوريوس يسعون لتطوير مساهمهم الوظيفي لتحقيق ذاتهم بعيد عن الروتينية، كما انهم يطبقون مستحدثات العلم والتطور التكنولوجي. وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة الناصري ( 2002).

### 5.4.4 الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري على تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للخبرة الوظيفية (أقل من 3 سنوات، من 3-أقل من 6 سنوات، من 6-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)؟

وللتحقق من صحة هذا من الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

## جدول ( 26 )

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة

تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة	بين المجموعات	129.099	3	43.033	4.779	0.003	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	2098.125	233	9.005			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المجموع	2227.224	236				
الخبرة العلمية	بين المجموعات	10.750	3	3.583	0.339	0.797	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2462.372	233	10.568			
	المجموع	2473.122	236				
الابتكار والإبداع	بين المجموعات	98.083	3	32.694	3.667	0.013	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	2077.368	233	8.916			
	المجموع	2175.451	236				
المهارات والقدرات	بين المجموعات	23.850	3	7.950	0.777	0.508	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2385.290	233	10.237			
	المجموع	2409.139	236				
فريق العمل	بين المجموعات	6.306	3	2.102	0.203	0.894	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2409.820	233	10.343			
	المجموع	2416.127	236				
المحور الأول رأس المال البشري	بين المجموعات	439.108	3	146.369	1.233	0.298	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	27655.685	233	118.694			
	المجموع	28094.793	236				
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	بين المجموعات	91.544	3	30.515	2.452	0.064	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2899.401	233	12.444			
	المجموع	2990.945	236				
العمليات الإدارية	بين المجموعات	344.980	3	114.993	8.863	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	3022.978	233	12.974			
	المجموع	3367.958	236				
البرامج التدريبية	بين المجموعات	432.281	3	144.094	8.173	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4108.125	233	17.631			
	المجموع	4540.405	236				
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	107.871	3	35.957	2.284	0.080	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3668.846	233	15.746			
	المجموع	3776.717	236				
المحور الثاني رأس المال	بين المجموعات	312.462	3	104.154	0.844	0.471	غير دالة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الهيكلية	داخل المجموعات	28763.369	233	123.448			إحصائياً
	المجموع	29075.831	236				
العلاقة بين الموظفين	بين المجموعات	4.537	3	1.512	0.077	0.973	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4604.687	233	19.763			
	المجموع	4609.224	236				
التحالفات الإستراتيجية	بين المجموعات	51.706	3	17.235	1.929	0.126	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2082.227	233	8.937			
	المجموع	2133.932	236				
الجودة العالية	بين المجموعات	338.542	3	112.847	5.396	0.001	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4872.352	233	20.911			
	المجموع	5210.895	236				
المحور الثالث رأس مال العلاقات	بين المجموعات	657.961	3	219.320	2.472	0.062	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20671.237	233	88.718			
	المجموع	21329.198	236				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	3522.882	3	1174.294	1.658	0.177	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	165060.848	233	708.416			
	المجموع	168583.730	236				
الدرجة الكلية لاستبانة الكفاءة الإدارية	بين المجموعات	1037.855	3	345.952	5.299	0.001	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	15211.993	233	65.288			
	المجموع	16249.848	236				

ف الجدولية عند درجة حرية (3،236) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.82

ف الجدولية عند درجة حرية (3،236) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات ، عدا مجال المعرفة والابتكار والإبداع والعمليات الإدارية والبرامج التدريبية والجودة العالية والدرجة الكلية للكفاءة الإدارية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر في من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في مجال المعرفة والابتكار والإبداع والعمليات الإدارية والبرامج التدريبية والجودة العالية والدرجة الكلية للكفاءة الإدارية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالية توضح

ذلك:

### جدول ( 27 )

يوضح اختبار شيفيه في مجال المعرفة تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

أقل من 3 سنوات	من 3 - أقل من 6 سنوات	من 6-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	
24.161	22.633	22.813	21.912	
0				أقل من 3 سنوات 24.161
1.528	0			من 3 - أقل من 6 سنوات 22.633
1.349	0.179	0		من 6-أقل من 10 سنوات 22.813
*2.249	0.721	0.900	0.000	10 سنوات فأكثر 21.912

\* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فرق بين الخبرة الأقل من 3 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الخبرة الأقل من 3 سنوات، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى. وتعزو الباحثة ذلك أن خبرة أقل من 3 سنوات يحتاج إلي معرفة وخبرة عملية ومعرفة وامور المؤسسات، وانظمتها وبرامجها. فيحتاج إلي وقت ليكتسب من مسئولية التي خبرتهم أكثر من عشرة سنوات.

### جدول ( 28 )

يوضح اختبار شيفيه في مجال الابتكار والابداع تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

أقل من 3 سنوات	من 3 - أقل من 6 سنوات	من 6-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	
14.742	14.867	14.844	13.544	
0				أقل من 3 سنوات 14.742
0.125	0			من 3 - أقل من 6 سنوات 14.867
0.102	0.023	0		من 6-أقل من 10 سنوات 14.844
1.198	*1.323	1.300	0.000	10 سنوات فأكثر 13.544

\* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فرق بين الخبرة من 3- أقل من 6 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الخبرة من 3- أقل من 6 سنوات ، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى. وتعزو الباحثة ذلك لأن الإبتكار والإبداع من 3-6 سنوات أكثر لانهم يكونون شغلة من النشاط واثبات الذات، لانه عرف الأنظمة والقوانين والسياسة المتبعة في الوزارة ومن ثم يبدع في مجال عمله.

**جدول ( 29 ) يوضح اختبار شيفيه في مجال العمليات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية**

أقل من 3 سنوات	من 3 - أقل من 6 سنوات	من 6-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	
22.258	24.483	22.938	21.553	
0	0	0	0.000	أقل من 3 سنوات 22.258
2.225	0	0	0.000	من 3 - أقل من 6 سنوات 24.483
0.679	1.546	0	0.000	من 6-أقل من 10 سنوات 22.938
0.705	*2.931	1.385	0.000	10 سنوات فأكثر 21.553

\* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فرق بين الخبرة من 3- أقل من 6 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الخبرة من 3- أقل من 6 سنوات ، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى. وتعزو الباحثة ذلك أن من 3-6 سنوات هي الأكثر تمتع بالنشاط والابتكار في العمل والسرعة في الانجاز لمعرفتهم الجيدة لنظم وسياسيات الوزارة.

**جدول ( 30 ) يوضح اختبار شيفيه في مجال البرامج التدريبية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية**

أقل من 3 سنوات	من 3 - أقل من 6 سنوات	من 6-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	
15.129	14.267	16.031	17.430	
0	0	0	0.000	أقل من 3 سنوات 15.129
0.862	0	0	0.000	من 3 - أقل من 6 سنوات 14.267
0.902	1.765	0	0.000	من 6-أقل من 10 سنوات 16.031
2.301	*3.163	-1.399	0.000	10 سنوات فأكثر 17.430

\* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فرق بين الخبرة من 3- أقل من 6 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الخبرة الأكثر من 10 سنوات ، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى. وتعزو الباحثة ذلكإلى مواكبة التقدم التكنولوجي والتقني والمعرفي في المجالات المختلفة لاكتساب المهارات والمعارف والقدرات من خلال العمل بروح الفريق.

**جدول ( 31 ) يوضح اختبار شيفيه في مجال الجودة العالية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية**

أقل من 3 سنوات	من 3 - أقل من 6 سنوات	من 6-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	
22.935	23.317	22.938	20.746	
0				أقل من 3 سنوات 22.935
0.381	0			من 3 - أقل من 6 سنوات 23.317
0.002	0.379	0		من 6-أقل من 10 سنوات 22.938
2.190	*2.571	2.192	0.000	10 سنوات فأكثر 20.746

\* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فرق بين الخبرة من 3- أقل من 6 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الخبرة من 3- أقل من 6 سنوات ، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى. وتعزو الباحثة ذلك أن من 3-6 موظفين حديثي التعيين ولديهم القابلية للتطور التكنولوجي والتقني من خلال الإدارة الإلكترونية. أما من سن 10 سنوات فأكثر لديهم احتراق وظيفي،

**جدول ( 32 )**

**يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة الكفاءة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية**

أقل من 3 سنوات	من 3 - أقل من 6 سنوات	من 6-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	
74.097	74.700	71.906	69.982	
0				أقل من 3 سنوات 74.097
0.603	0			من 3 - أقل من 6 سنوات 74.700
2.191	2.794	0		من 6-أقل من 10 سنوات 71.906
4.114	*4.718	1.924	0.000	10 سنوات فأكثر 69.982

\* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فرق بين الخبرة من 3- أقل من 6 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الخبرة من 3- أقل من 6 سنوات ، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى. وتعزو الباحثة ذلك أن من 3-6 سنوات أن الموظف الحديث يحتاج إلي اثبات ذاته من خلال اظاهر كفائه الإدارية ليرتقي في السلم الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة الناصري ( 2002)، وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة الرقب (2011).

#### 6.4.4 الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري على تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة تعزى المسمى الوظيفي (مدير عام، نائب مدير عام ، مدير دائرة، مدير تربية وتعليم، نائب مدير تربية وتعليم، مشرف تربوي، مدير مدرسة، رئيس قسم)؟

وللتحقق من صحة هذا من الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

#### جدول ( 33 )

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة	بين المجموعات	47.814	7	6.831	0.718	0.657	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2179.410	229	9.517			
	المجموع	2227.224	236				
الخبرة العلمية	بين المجموعات	89.557	7	12.794	1.229	0.288	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2383.565	229	10.409			
	المجموع	2473.122	236				
الابتكار والإبداع	بين المجموعات	70.124	7	10.018	1.090	0.371	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2105.327	229	9.194			
	المجموع	2175.451	236				
المهارات والقدرات	بين المجموعات	74.200	7	10.600	1.040	0.404	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2334.939	229	10.196			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المجموع	2409.139	236				
فريق العمل	بين المجموعات	83.247	7	11.892	1.167	0.322	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2332.879	229	10.187			
	المجموع	2416.127	236				
المحور الأول رأس المال البشري	بين المجموعات	874.670	7	124.953	1.051	0.396	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	27220.124	229	118.865			
	المجموع	28094.793	236				
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	بين المجموعات	33.395	7	4.771	0.369	0.919	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2957.550	229	12.915			
	المجموع	2990.945	236				
العمليات الإدارية	بين المجموعات	197.908	7	28.273	2.042	0.051	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3170.050	229	13.843			
	المجموع	3367.958	236				
البرامج التدريبية	بين المجموعات	169.391	7	24.199	1.268	0.267	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4371.014	229	19.087			
	المجموع	4540.405	236				
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	199.870	7	28.553	1.828	0.083	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3576.848	229	15.619			
	المجموع	3776.717	236				
المحور الثاني رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	649.524	7	92.789	0.748	0.632	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	28426.307	229	124.132			
	المجموع	29075.831	236				
العلاقة بين الموظفين	بين المجموعات	206.467	7	29.495	1.534	0.157	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4402.756	229	19.226			
	المجموع	4609.224	236				
التحالفات الإستراتيجية	بين المجموعات	13.957	7	1.994	0.215	0.982	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2119.975	229	9.258			
	المجموع	2133.932	236				
الجودة العالية	بين المجموعات	256.444	7	36.635	1.693	0.112	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4954.451	229	21.635			
	المجموع	5210.895	236				

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الثالث رأس مال العلاقات	بين المجموعات	665.675	7	95.096	1.054	0.394	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20663.523	229	90.234			
	المجموع	21329.198	236				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	4038.855	7	576.979	0.803	0.586	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	164544.875	229	718.537			
	المجموع	168583.730	236				
الدرجة الكلية لاستبانة الكفاءة الإدارية	بين المجموعات	420.942	7	60.135	0.870	0.531	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	15828.906	229	69.122			
	المجموع	16249.848	236				

ف الجدولية عند درجة حرية (7،236) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.68

ف الجدولية عند درجة حرية (7،236) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.03

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وتعزو الباحثة ذلك إلي الأهداف والسياسات التي تحددها وزارة التربية والتعليم لأن جميعهم يعملون وفق هذه القوانين والأنظمة المتبعة في الوزارة والإدارات الوسطي والمدارس وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة الرقب (2011).

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1-5 مقدمة.

2-5 النتائج .

3-5 التوصيات.

4-5 دراسات مستقبلية مقترحة.

## النتائج والتوصيات

### 1.5 مقدمة

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي ستساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لدور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.

### 2.5 النتائج:

بعد عرض نتائج الدراسة ومناقشتها توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- هناك مستوى لرأس المال الفكري لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة بوزن نسبي (71.84%)، حيث احتل المرتبة الأولى مجال رأس المال البشري بوزن نسبي (72.80%)، وجاء في المرتبة الثانية مجال رأس المال الهيكلي بوزن نسبي (72.05%)، بينما جاء في المرتبة الثالثة مجال رأس مال العلاقات بوزن نسبي (69.98%).
- هناك مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة بوزن نسبي (79.97%).
- هناك تأثير لرأس المال الفكري على الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.
- لا توجد فروق لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة تعزى الجنس (ذكر ، أنثى).
- لا توجد فروق لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة تعزى العمر (21-أقل من 30 سنة، 30-أقل من 40 سنة، 40-أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).

- لا توجد فروق لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة تعزى المؤهل العلمي (دبلوم متوسط سنتين، بكالوريوس، دراسات عليا ماجستير/ دكتوراه).
- توجد فروق لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة تعزى الخبرة الوظيفية (أقل من 3 سنوات، من 3-أقل من 6 سنوات، من 6-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- لا توجد فروق لرأس المال الفكري على الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة تعزى المسمى الوظيفي (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، مدير تربية وتعليم، نائب مدير تربية وتعليم، مشرف تربوي، مدير مدرسة، رئيس قسم).

## 3.5 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصى الباحثة بما يلي:

- ضرورة فهم وإدراك أهمية راس المال الفكري من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة لما يمثله من قيمة خاصة للوزارة ترفع من كفاءتها على المستوى المحلي والعالمي.
- توصى الباحثة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة بضرورة تحدد رأس مالها الفكري ومكوناته وعلى أساس سنوي لتحديد مستوى النمو السنوي.
- توصى الباحثة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة بتحفيز العاملين لديها على التطوير والتغيير وتشجيع وتفويض العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم.
- لا بد من بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي الإبداع والابتكار وتكافئ على الانجاز المعرفي والفكري.
- ضرورة بناء قاعده فكرية متينة في الوزارة للرفع من قيمة وكفاءة الوزارة وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:
  - ❖ وضع معايير عالية لاداء العاملين في الوزارة والعمل على تطويرها من خلال مقارنة الوضع الحالي للوزارة مع الهدف الذي تسعى للوصول اليه.
  - ❖ القيام بتطوير كفاءات وقدرات العاملين من خلال تكليفهم بمهام جديدة تتسم بالصعوبة.
  - ❖ استقطاب اعضاء لمناصب إدارية عالية ممن يمتلكون مواهب فكرية متنوعة.
- التركيز على تحديد المهام والمواصفات الوظيفية بشكل دقيق عن طريق العمل على وضع اختصاصات دقيقة ومكتوبة للوظائف ليتمكن في ضوءها تحديد حجم العمالة اللازمة والملائمة.
- العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية لما توفره من جهد وتكاليف وسرعة في اتخاذ القرار وتطوير الهياكل التنظيمية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة بما تتفق وهذه التكنولوجيا وفق إستراتيجية الوزارة.
- إعداد الدورات التدريبية اللازمة التي تزود الإداريين العاملين بالوزارة بالكفاءات المهنية أثناء قيامهم بأعمالهم بالوزارة، وتزويدهم بالمهارات التي تمكنهم من اختيار أنسب طرق العمل، وبالتالي يتوافقون مهنيًا، ويصبحون أكثر فعالية مع وظائفهم.
- حث المسؤولين على إيجاد بيئة عمل ملائمة ومشجعة للإداريين مع تذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجهها والتي تحول دون القيام بالعمل بالصورة المطلوبة.
- توجيه مزيد من الاهتمام بالاتصال المباشر للإداريين بخطوط العمل الميداني والمشاركة في عمليات التنفيذ.

- اهتمام الإدارة العليا بنظام تدوير العاملين الإداريين بين الدوائر والأقسام المختلفة، وذلك لكسب المزيد من الخبرات والمهارات والمعرفة والتي سوف تخلص عندهم نوعاً من الدافعية والحوافز للتطوير والرقى بدلاً من الروتين والجمود والشعور بالملل والإحباط من الوظيفة الحالية، وذلك من خلال إفساح المجال للموظفين للانتقال بين وظائف عديدة يحتاجها بهدف التعرف إلى المزيد من المسؤوليات والمهام تمهيداً للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه.
- يجب أن يسعى العاملين الإداريين إلى زيادة معرفتهم ومفهومهم في مجال تطوير المسار الوظيفي والعمل الجاد في مشاركة الإدارة العليا في تطوير مساهمهم الوظيفي حسب الإمكانيات المتوفرة والمتاحة، حتى يكون لهم أفق واضح لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم، وذلك من خلال وضع الموظف تصور لمستقبله الوظيفي وجمع المعلومات عن خصائص البيئة والإدارة التي يعمل بها، والمشاركة بجميع الدورات والندوات المخصصة في عمله والتي تعقدتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، ويكون أكثر التزاماً وجدية حتى يستفيد بأكبر قدر من المعلومات التي سوف تساعده في تطوير ذاته وتطوير مستقبله الوظيفي.

#### 4.5 مقترحات دراسة مستقبلية :

- عمل دراسات على مكونات رأس المال الفكري وعلاقتها بالكفاءة الإدارية كلاً على حدة .
- إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .
- عمل دراسة في أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي .
- عمل دراسة في أثر رأس المال الفكري في الإبداع الإداري.
- عمل دراسة في أثر رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة.

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب العلمية:-

### الكتب

1. القرآن الكريم
- أبو الكشك، محمد نايف: (2006) الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1 ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو النصر، مدحت محمد: (2007) إدارة منظمات المجتمع المدني، ط1 ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبو بكر، فاتن أحمد: (2001) نظم الإدارة المفتوحة، ط1 ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الأغا، إحسان خليل و الأستاذ، محمود حسن: (1999) تصميم البحث التربوي النظرية والتطبيق، مطبعة الرنتيسي، غزة.
- الأغا، رياض و الأغا، نهضة: (1996) الإدارة التربوية" أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة"، ط1 ، مطابع منصور ، غزة، فلسطين.
- بدر، عبد الرحمن: (1984) مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت.
- البدري، طارق عبد الحميد: (2001) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- البستان، احمد عبد الباقي وآخرون: (2003) الإدارة والإشراف التربوي، ط1 ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغادير عرفات: (2006) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن (2007)، "الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة.
- ثابت عبد الرحمان إدريس(2002) ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية الإسكندرية.
- الحاج محمد، أحمد علي: (2000) التخطيط التربوي، طار لمدخل تنموي جديد، ط1 ، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حافظ، نبيل وسليمان، عبد الرحمن وشندي، سيمرة (1997) ،"مقدمة في علم النفس الاجتماعي"، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
- الحريري، رافدة: (2008) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- حسن، راوية (2005)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- حنفي، عبد الغفار (1997)، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة.
- الخطيب، أحمد وآخرون: (1985) دليل البحث والتقييم التربوي، دار المستقبل للنشر.
- خليل محمد محسن الشماع(2000)، خيضر كاظم حمود- نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان.
- درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي: (1972) أصول الإدارة العامة، ط2، مكتبة لأنجلو المصرية، القاهرة.
- الدويك، تيسير وآخرون (1998)، "أسس الإدارة التربوية-المدرسية والإشراف التربوي، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- رسمي، محمد حسن: (2004) أساسيات الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- رشيد، أحمد (1991) نظرية الإدارة العامة، ط5، دار المعارف: القاهرة.
- زاهر، ضياء الدين: (2005) إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- شرف، إسماعيل (1990) إدارة العامة، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، مصر.
- الشرفاوي، أنور محمد: (1983) التعلم: نظريات وتطبيقات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الشلحوط، فريز محمود أحمد: (2002) نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد للنشر
- شهيبي، محمد (1990)، "السلوك الإنساني في التنظيم"، الناشر دار الفكر العربي، القاهرة.
- صبح، فتحي أحمد (1996) التخطيط التربوي (أنواعه-أساليبه-أجهزته)، مطبعة المقداد، غزة، فلسطين.
- الصرن، رعد (2001)، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الرضا، دمشق.
- الصيرفي، محمد (2009)، "الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي"، دار المناهج، عمان.
- الصيرفي، محمد (2009)، "التدريب الإداري"، الناشر: دار وائل، عمان.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح(2003) مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر: عمان.
- الطالب، هشام: (1998) دليل التدريب القيادي، ط3، دار المستقبل، الخليل.
- الطويل، هاني عبد الرحمن: (2006) أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها "الإدارة بالإيمان"، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح: (2001) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

- عامر، طارق عبد الرؤوف: (2007) الإدارة الالكترونية " نماذج معاصرة" ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عبد الغفار حنفي (2006)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال ، الدار الجامعية الإسكندرية.
- عبد الفتاح، محمد سعيد، الصحن، محمد فريد ( 1991م). الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية: مصر.
- عبد الهادي، احمد إبراهيم: (2001) الإدارة ( الأسس والمبادئ العلمية)، دار النهضة العربية، القاهرة.
- عبيد، عاطف محمد (1994) إدارة الأفراد، ط1، دار النهضة :القاهرة.
- العجمي، محمد حسنين : (2008) الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العدلوني، محمد أكرم و سويدان، طارق: (2000) القيادة في القرن الحادي والعشرين، ط1، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العدلوني، محمد أكرم : (2002) العمل المؤسسي، ط1 ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- عريفج، سامي سلطي : (2001) الإدارة التربوية المعاصرة، ط1 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، سوق البتراء، عمان، الأردن.
- عطوي، جودت عزت: (2008) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي "أصولها وتطبيقاتها"، ط3 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقيلي، عمر وصفي: (1997) الإدارة) أصول وأسس ومفاهيم(، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي مصطفى : (2008) إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عماد الدين، منى مؤتمن: (2004) آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- العمائرة، محمد حسن : (2002) مبادئ الإدارة المدرسية، ط3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العميان، محمود (2004)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العنزى، سعد علي، وصالح أحمد علي(2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزى، سعد على، وصالح، أحمد على (2009) إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

- العيسوي، عبد الرحمن ( 2000 ) الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية :الإسكندرية، مصر.
- غنيمة، محمد متولي : ( 2005 ) التخطيط التربوي، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد : ( 2005 ) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- فهمي، محمد سيف الدين: ( 1990 ) التخطيط التعليمي "أسسه وأساليبه ومشكلاته، ط5، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الكبيسي، عامر (1983) الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، المكتبة الوطنية :بغداد، الطبعة الخامسة.
- اللوزي، موسى: ( 2002 ) التنمية الإدارية، ط2 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي (2004)، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة ، دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد، موفق حديد : ( 2000 ) الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
- المدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم(1995) ، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الجامعية.
- مرسي، محمد منير : ( 1998 ) الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، مصر.
- مرسي، محمد منير : ( 2001 ) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاته، عالم الكتب، القاهرة.
- مصطفى إبراهيم وآخرون ( 2005 ) ، المعجم الوسيط ، ط4، دار الدعوة، مصر .
- مصطفى، أحمد سيد (2004) "إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، القاهرة.
- مصطفى، أحمد سيد ( 2004 )، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة.
- مصطفى، أحمد سيد (2004)، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد : ( 2002 ) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط3 دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- مصطفى، يوسف عبد المعطى : ( 2005 ) الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط1 ، دار الفكر العربي، القاهرة.
- مطاوع، إبراهيم عصمت: ( 2003 ) الإدارة التربوية في الوطن العربي، ط1 ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- المغربي، كامل (1994)، "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم" الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان.

- المفرجي عادل، صالح أحمد (2006) "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- المنجد، في اللغة والآداب والعلوم ، الطبعة 17 ، بيروت: ص 59
- موفق، محمد ،إدارة الأعمال الحكومية، النظريات والعمليات والمواد، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم (2005)، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- هاشم، زكي محمود (1994). دراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين في الأجهزة الإدارية بالدول العربية، القاهرة: جامعة الدول العربية
- هاشم، زكي محمود (2005). أساسيات الإدارة، الكويت: منشورات ذات السلاسل.

### الرسائل العلمية

- أبو شاويش، بشير عبد الرحمن محمود (2010): دور برنامج " إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأتروا بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين
- أبو عامر، أمال محمود محمد (2008)، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- أبو عين، قاسم: (1983) اثر استخدام مديري مكاتب التربية والتعليم في الأردن بعملهم واثر علاقاتهم الشخصية بالمرؤوسين في نجاحهم الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- أبو هنطش، إياد "محمد تيسير" أحمد: (1999) اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- إدريس، محمد ناجي يحي: (1992) الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الأشقر، محمد أحمد(2008): مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- باسهيل دانيا، أثر تقويم رأس المال الفكري على تعظيم قيمة الشركة بالتطبيق على الشركات الصناعية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010

- بامقيدح، أنيس محفوظ عمر: (1991) تطوير التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- البحيصي، منال (2007)، "رأس المال الفكري: الصعوبات والتحديات"، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، قطاع غزة.
- التوم، عبد الطيف الشيخ محمد: (1986) العلاقة بين لأنماط قيادة مديري الدوائر والمكاتب ورؤساء الأقسام في الدوائر والمكاتب وبين مشاركة مديري المدارس الثانوية والإلزامية الحكومية في صنع القرارات التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الجوفي، محمد أحمد: (1992) خصائص المدير الفعال كما يتصورها القادة الإداريون لمديريات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- الحسن، مي محمد محمود (2010) "درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم"، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الحسين، خالد: (1992) فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الحسيني، صلاح، (2009) القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، الدنمارك.
- حمادة، عامر عبد الرؤوف (2010)، التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدي السلطة الوطنية الفلسطينية في ديوان الموظفين العام بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرقب، محمد أحمد سلمان (2011) : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزيبيدي، صباح حسن، (2008) - دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي. دراسة نقدية. مؤتمر جامعة الحسين بن طلال الدولي تحت شعار الإرهاب في العصر الرقمي.
- الزهراني، وفاء بنت أحمد بنت عبدالله (2009): وعي ربات الأسر بمقومات الكفاءة الإدارية وعلاقته ببعض سمات الشخصية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية الفنون والتصميم الداخلي
- سكاك، مراد (2007)، تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ملتقى وطني حول تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، المكتبة المركزية، جامعة قلمة، الجزائر.

- السلمي، فهد رزق الله سالم،(2003)، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- شعبان، مصطفى على (2011): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، رسالة ماجستير غير منشورة،، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- عاشور، محمد علي( 2001 ) :مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية الكفايات الإدارية،رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك
- عبد المنعم، أسامة (2009)، "رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية - دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية"، عمان.
- العزاوي، بهاء(2009)، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، دراسة أعدتها وزارة النفط العراقية، العراق.
- اللوح ، نبيل عبد شعبان ، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2007
- المصري، مروان ( 2007 ) : تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة
- الملثقي الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، نوفمبر 2005
- الناصري، صالح بن ناصر ( 2002 ) :الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يراها القادة التربويون والمديرون أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك.
- يوسف، عبد الستار (2005)، "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.

### الدوريات والأبحاث

- الحواجرة، كامل محمد يوسف ، دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد رقم 7، العدد 2.
- عبد الحي، جمال الدين عبد العال ( 1994 م). معايير اختيار القادة وأثرها في كفاءة الأداء الشرطي، مجلة الفكر الشرطي، المجلد الثاني، العدد الرابع.
- عبد العزيز، شهيرة محمود (2003)، " علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة المضافة مع التركيز على مدخل رأس المال الانساني " ، مجلة الاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، العدد الرابع..

- العدا سي ،حسن (1988)،"قياس مدى تأثر كفاءة البنوك في الأردن بمقومات هيكلها التنظيمية" (رسالة ماجستير)، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية ، مجلد 14
- العرفي، عبد الله بالقاسم ومهدي،عباس عبد : (1996)مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قاريونس، ليبيا.
- الفرحان ،أمل (2002)، "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام"،المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية-العلوم الانسانية،المجلد السادس ، العدد الاول.
- الفضل مؤيد، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، لمجلد 11 العدد 3 لسنة 2009، ص173-190
- هاشم، عبد الكريم محمد(1991) قياس كفاءة العاملين، مجلة الإداري :القاهرة، العدد الثاني.
- وكالة الغوث الدولية ب،ت : (وظائف وعمليات الإدارة المدرسية.)
- وزارة التربية والتعليم العالي : ( 2008 ) قانون التربية والتعليم العام الجديد.
- وزارة التربية والتعليم العالي : ( 2009 ) إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعدوان الصهيوني على القطاع.
- وزارة التربية والتعليم العالي : ( 2009 ) الإدارة العامة للشئون الإدارية، غزة.
- وزارة التربية والتعليم العالي : ( 2009 ) خطة تقويم المناهج الفلسطينية الجديدة وتطويرها " الخطة الاسعافية"، دائرة المناهج، المحافظات الجنوبية.

### المواقع الإلكترونية

- كردي، أحمد السيد (2010) الكفاءات الوظيفية،موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح،25-4-2013  
<http://sst5.com/Writers.aspx?us=18>
- عاشور، سعد مجيد، حسين، عبد السلام، إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة، 12-6-2013  
<http://www.rddmoheer.com>

## المراجع الأجنبية:

- Anderson , Roy Bruce ( 1986 ) " Problems Associated With Provision of Rural Special Education Services " ( Ed . D University of Southern California , (1986 ) Dissertation Abstracts International , Vol , 47 , No . 6 ,1973 - A .
- Anfara, Vincent A.& Others(2000) Middle Level Leadership for 21st century: Principals, Views on Essential Skills and Knowledge; Implication for successful Preparation, the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, Louisiana, April 24-28,2000.
- Canales,Priscilla (2003)"Professional Development Models: Impact on School Leadership Competencies as Identified by Superintendents in Education Service Center, Region 20, Texas", wwwLib.UMI.com/dissertation, DAI-A 64/04,p. 1138,Oct, Superintendency, 19/4/2004.
- Chapin, David B (2001) An Analysis of the Effective of an Educational Leadership Training program , Michigan State University,(2001) ,Dal –A-50\40 .
- Charney Cy, Conway Kathy (2005) “The Trainer’s Tool Kit”, 2nd Edition, American Management Association, USA.
- Choon, fion (2008) Quality Assurance in Education: An International Perspective, Journal Articles; Reports – Research, v16 n2 p126-140 .
- Dessler Gar (2004) "Human Resource Management", Ninth Edition, Florida International University , New Delhi – 110 001 , 2004
- Henkin, Alan & Others ( 2007 ) Teachers Teams, Team work, and Empowerment : Exploring Associations and the Nexus to Change, International Journal of Educational Reform, v16, n1, pp71-86, 2007

- Hodgetts, Richard M, & Kroeck, K. Galen (1992) "Personnel and Human Resource Management", The Dryden Press Series in Management, USA.
- Hoy,Waynelk, andMiskel,etal (1991) "Educational Administration", 4th ed: Mcgraw-Hill.Inc.
- Hung-Chao Yu, Wen-Yin Wang, and Chingfu Chang, The Pricing of Intellectual Capital in the IT Industry, Department of Accounting, College of Commerce, National Chengchi University, Taipei, 11605, TAIWAN, 2009.
- Ivan Cevich, J.M (1995) "Human Resource Management", Irwin Inc., P.423.
- Ivancevich, John M, & Glueck, William F (1986) "Foundations of Personnel: Human Resource Management", Third Edition, Business Publications, USA.
- Izzat ,Mohammad Jaradat (1976) " The role of District Directors of Education in Jordan", Colombia Univercity, Newyork.
- Kroehnert, Gray (2000) "Basic Training for Trainers", Third Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., Australia.
- Mohabbot, Ali, Habib Khan, and Zohra Fatima, Intellectual Capital Reporting practices: A Study on Selected Companies in Bangladesh, Journal of business study, Vol. xxix, No.1.
- Mok, Ka Ho(2008)"Changing education governance and anagement in Asia", International Journal of Education Management", Vol.22 No.6.2208. pp, 462.463.
- Mondy, Wayne, et.al, "Human Resource Management", Eight Edition, New Jersey Prentice Hall,2002.
- Ng, pak Tee, " A comparative study of Singapores school excellence model with Hong kongs school-based management", International Journal of Education Management, Vol.22 No. 6.2208. pp, 488.505.

- Nouri, M ( 2007 ) "Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management And Intellectual Capital".
- Passetti , Emilio, Andera Tenucci, Lino Cinquini, and Marco Frey, Intellectual capital communication: evidence from social and sustainability reporting, "XIII Workshop of AIDEA study group on communication to financial markets, Bari, 2009
- Philip H. Mirvis (1993) "Building The Competitive Workforce Investing in Human Capital For Corporate Success", John Wiley & Sons Inc, Canada.
- R.wayne Mondy , Robert M.Noel (2005) "Human Resource Management", Pearson Education International , Prentice Hall.
- Russell F. Waugh (2007) Academic Staff Perceptions of Administrative Quality at Universities, Conference held in Fremantle from December 3 to 6 December ,2007 Edith Cowan University
- Salameh, Kayed M. (1987) "Administrative Reform in the Jordanian Ministry of Education", A field Study, University of California, DAI-A 48/03, P.533.
- Sherer,R.(1989) "A study Comparing The Use of Buffering and Decision Styles by Beginning and Experienced Exemplary Superintendents", Dissertation Abstracts International, Vol. 50, No,2, p0323-A.
- Stiles and Kulvisaechana (2003) "Human capital and performance: A literature review" University of Cambridge.
- Teska, Jane Ellen (2003) " The Superintendency: Effective Leadership Throgh Communication", wwwLib.UMI.comL/dissertation, 05,P.1488.
- Thomas, A (2004) "Originally published in Wissens management", Das Magazin für Führungskräfte, Germany, p1.

# الملاحق

## ملحق رقم (1) الاستبيان بصورة النهائية



جامعة الأزهر  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
قسم الاقتصاد والعلوم الإدارية  
إدارة أعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين  
في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة

تسعى هذه الاستبانة للتعرف على دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة وذلك كرسالة ماجستير في إدارة الأعمال.  
نشكر تعاونكم معنا في إنجاز هذا البحث مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

ووفقنا الله وإياكم ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة

معزوزة عبد الله الخطيب

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس:	( ) ذكر	( ) أنثى
2. العمر:	( ) 21- أقل من 30 سنة	( ) 30- أقل من 40 سنة
	( ) 40- أقل من 50 سنة	( ) 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:	( ) دبلوم متوسط سنتين	( ) بكالوريوس
	( ) دراسات عليا ماجستير/ دكتوراه	
4. الخبرة الوظيفية:	( ) أقل من 3 سنوات	( ) من 3- أقل من 6 سنوات
	( ) من 6- أقل من 10 سنوات	( ) 10 سنوات فأكثر
5. المسمى الوظيفي:	( ) مدير عام	( ) نائب مدير عام
	( ) مدير دائرة	( ) مدير تربية وتعليم
	( ) نائب مدير تربية وتعليم	( ) رئيس قسم
	( ) مشرف تربوي	( ) مدير مدرسة

## المحور الأول: رأس المال البشري

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المعرفة</b>						
1.	يتوفر لدى الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة لديها.					
2.	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل ( تقدير المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة) نموذجاً للعاملين.					
3.	يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.					
4.	يملك الموظفون في وزارة التربية والتعليم المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يجب أن تقدمها الوزارة.					
5.	يتوفر لدى موظفي وزارة التربية والتعليم المعرفة اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.					
6.	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.					
<b>الخبرة العلمية</b>						
1.	تمتلك الوزارة عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية.					
2.	تسهم الخبرات العلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.					
3.	توفر الوزارة للموظفين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.					
4.	تشجع الوزارة الموظفين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.					
<b>الابتكار والإبداع</b>						
1.	يملك الموظفون بالوزارة القدرة على الإبداع وتطوير العمل.					
2.	يملك الموظفون بالوزارة القدرة على القيام أعمال ابتكارية.					
3.	يتمتع الموظفون بالوزارة بالأفكار الجديدة.					
4.	تميل الإدارة العليا إلي الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المهارات والقدرات</b>						
1.	يملك الموظفون في الوزارة قدرات كافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل.					
2.	تركز الوزارة على التطوير كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.					
3.	يمكن الموظفين بالوزارة من تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.					
4.	يملك الموظفون المعلومات الكافية لتحقيق الخطط المستقبلية.					
5.	تنمي الوزارة المهارات القيادية الإدارية للموظفين بما يتناسب مع التطور التكنولوجي					
<b>فريق العمل:</b>						
1.	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات اليومية.					
2.	يسهم العمل بروح الفريق في الحصول على أفضل المخرجات .					
3.	يغلب على العاملين في الوزارة العمل بروح الفريق.					
4.	تتيح العلاقات التعاونية بين الموظفين إلي تبادل الخبرات بينهم.					
5.	يساهم العمل بروح الفريق في استيضاح الأمور الغامضة.					

### المحور الثاني: رأس المال الهيكلي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أنظمة المعلومات وقواعد البيانات</b>						
1.	قواعد البيانات في الوزارة متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة.					
2.	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الوزارة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.					
3.	تعمل الوزارة على تحديث وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة مستمرة.					
4.	يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت المناسب.					
5.	تعمل أنظمة المعلومات وقواعد البيانات في الوزارة على تحليل المشكلات المعقدة وتبسيطها وتسهيل فهمها.					
6.	تتخذ الوزارة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.					
<b>العمليات الإدارية</b>						
1.	تحرص الوزارة على التطوير المستمر للعمليات الإدارية فيها بشكل يحقق الأداء المتميز.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2.	تقوم الوزارة بمقارنة أداء عملياتها مع عمليات مماثلة في وزارات أخرى بهدف الاستفادة وإدخال التحسينات إلى عمليات الوزارة في طريقة أداء العمل.					
3.	يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار من خلال المراجعة وتحليل العمليات الإدارية للتقليل من الأخطاء في العمل.					
4.	تتنوع الإدارة في وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة أهداف العمليات الإدارية داخل الوزارة.					
5.	تعمل الإدارة على إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من تأثيراتها السلبية على العمليات الإدارية.					
6.	تتم العمليات الإدارية بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة بسرعة.					
<b>البرامج التدريبية</b>						
1.	توفر الوزارة الموازنة الكافية والمخصصة لتدريب العاملين فيها.					
2.	تدعم الوزارة التطور العلمي للموظفين من خلال البرامج التي تقدمها للموظفين.					
3.	تسعى الوزارة إلى تحفيز وتشجيع العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر					
4.	تقوم الوزارة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.					
5.	توفر الوزارة البرامج التدريبية بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية					
<b>الهيكل التنظيمي</b>						
1.	تتبنى الوزارة هيكل تنظيمي مناسب يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.					
2.	تطور الوزارة هياكلها التنظيمية بشكل يتناسب مع الكفاءة الإدارية في بيئة العمل.					
3.	الهيكل التنظيمي في الوزارة يضمن تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الوزارة.					
4.	توفر الوزارة هيكل تنظيمي فعال يسهل عملية التدوير الوظيفي للعاملين مما يساهم في نقل المعرفة.					
5.	يوجد توازن بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للموظفين.					
6.	تستخدم الوزارة أنظمة اتصال إدارية واضحة ومحددة.					

### المحور الثالث: رأس مال العلاقات

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>العلاقة بين الموظفين</b>						
1.	تقوم الوزارة بعمل دراسات استطلاعية للتعرف على حاجيات ورغبة الموظفين المتنوعة والمتغيرة.					
2.	توفر الوزارة موازنة مناسبة لتقديم خدمات متميزة للموظفين.					
3.	تعزز الوزارة الثقة بين العاملين من خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات واضحة تدعم مشاركة الجميع					
4.	تهتم الوزارة بتطوير وتشجيع العلاقات الإيجابية بين الموظفين					
5.	تولي الوزارة اهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو استثناء					
<b>التحالفات الإستراتيجية</b>						
1.	تقيم الوزارة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع وزارات أخرى من أجل انجاز أعمالها.					
2.	تقوم الوزارة بتنفيذ العديد من الفعاليات بهدف المحافظة على العلاقات بينها وبين المجتمع المحيط.					
3.	تدعم الوزارة المشاركة في مؤتمرات محلية ودولية يساهم في اكتساب معارف جديدة					
4.	الوزارة قادرة على إضافة قيمة لها من خلال التحالفات الاستراتيجية مع وزارات أخرى					
<b>الجودة العالية</b>						
1.	تسعى الوزارة من خلال برامج لتطبيق أنظمة الجودة المحلية والعالمية.					
2.	تتميز قرارات الوزارة بتطبيق الفهم العميق لنظام جودة العمليات الإدارية.					
3.	تسعى الوزارة لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة الإنتاجية فيها.					
4.	توجد في الوزارة دائرة تعمل بصورة مستمرة على ضمان جودة العمليات الإدارية.					
5.	تحرص الوزارة على نشر ثقافة الجودة الإدارية بين الموظفين الإداريين.					
6.	تحرص الوزارة على إطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم الإداري.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تُعرف مهام العمل المطلوبة منك بدقة.					
2.	تمارس المهام المطلوبة بشكل مخطط حسب متطلبات العمل.					
3.	تكتشف بصورة مبكرة أي مشكلات تعترض سير العمل.					
4.	تحرص على تطوير أداء الأفراد نحو الأفضل.					
5.	توزع المهام على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم ومهاراتهم.					
6.	تتابع بحزم تنفيذ الأفراد لمهامهم طبقاً للتوقيتات الزمنية المحددة.					
7.	تعتبر قدوة صالحة للأفراد في الانضباط والالتزام بنظم العمل.					
8.	تطور دائماً نظم العمل بصورة مبدعة وخلاقة بما يجعلها متمشية مع التطور المستقبلي لحاجات العمل.					
9.	أمتك مهارة العلاقات الإجتماعية والإنسانية التي تمكني من التفاهم مع الأفراد وفهم اتجاهاتهم.					
10.	أتابع في قيادة الأفراد أسلوب الديمقراطية باستطلاع آرائهم فيما أتخذه من قرارات.					
11.	أتحمل المسؤولية ولا أتهرب منها أياً كانت المخاطر التي يمكن أن تثيرها.					
12.	يوجد ربط بين قياس كفاءة الأفراد وكيفية إنتاجهم العملي وقدرتهم في التعامل مع مشاكل العمل.					
13.	يوجد حرص علي العدالة المطلقة عند الحكم في النزاعات المتصلة بالعمل.					
14.	يوجد صلاحيات كافية لتوجيه وإدارة دفة العمل لمن يمتلك المعرفة الكافية من الموظفين.					
15.	هناك تشجيع وتنفيذ لما يبدهه الموظف من أفكار مطورة للعمل.					
16.	هناك اختيار جيد للعناصر التي تتمتع بصفات القيادة.					
17.	أقبل اقتراحات ونقد المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.					
18.	تعمل على ضبط العمليات في الوحدات الإدارية لضمان الكفاءة الإدارية من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة.					

شاكرين حسن تعاونكم معنا

ملحق رقم (2) أسماء المحكمين  
أسماء المحكمين

الإسم والكنية	التخصص	جهة العمل
1. أ. د. ماجد الفرا	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
2. د. مروان الآغا	إدارة الأعمال	جامعة الأزهر
3. د. وفيق الآغا	إدارة الأعمال	جامعة الأزهر
4. د. محمد فار س	إدارة الأعمال	جامعة الأزهر
5. د. عبدالله الهبيل	إحصاء	جامعة الأزهر
6. د. شادي التلباني	إحصاء	جامعة الأزهر
7. د. مؤمن الحنجوري	إحصاء	جامعة الأزهر
8. د. رامز بدير	إدارة الأعمال	جامعة الأزهر
9. د. وسيم الهابيل	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
10. د. أكرم سمور	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
11. د. ياسر الشرفا	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
12. د. ياسر أبو الروس	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
13. د. يوسف بحر	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
14. د. سمير صافي	إحصاء	الجامعة الإسلامية
15. د. نافذ بركات	إحصاء	الجامعة الإسلامية
16. د. نضال عبدالله	إدارة أعمال	جامعة الأقصى
17. د. زياد أبو يوسف	لغة عربية	جامعة الأقصى
18. د. ماجد الديب	تربية	جامعة الأقصى

### ملحق رقم (3)

#### نتائج تحليل الفقرات

التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات استبانة رأس المال

الفكري وكذلك ترتيبها (ن = 237)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	الفقرة
11	75.86	0.704	3.793	899	1. يتوفر لدى الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة لديها.
20	74.43	0.682	3.722	882	2. تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل ( تقدير المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة) نموذجاً للعاملين.
15	75.53	0.768	3.776	895	3. يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.
28	73.33	0.733	3.667	869	4. يمتلك الموظفون في وزارة التربية والتعليم المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يجب أن تقدمها الوزارة.
19	75.19	0.711	3.759	891	5. يتوفر لدى موظفي وزارة التربية والتعليم المعرفة اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.
11	75.86	0.778	3.793	899	6. يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.
42	70.89	1.083	3.544	840	7. تمتلك الوزارة عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية.
37	71.90	0.941	3.595	852	8. تسهم الخبرات العلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
52	66.67	0.980	3.333	790	9. توفر الوزارة للموظفين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.
50	67.68	0.916	3.384	802	10. تشجع الوزارة الموظفين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.
21	74.43	0.853	3.722	882	11. يمتلك الموظفون بالوزارة القدرة على الإبداع وتطوير العمل.
38	71.90	0.811	3.595	852	12. يمتلك الموظفون بالوزارة القدرة على القيام أعمال ابتكارية.
34	72.57	0.881	3.629	860	13. يتمتع الموظفون بالوزارة بالأفكار الجديدة.
53	65.32	1.005	3.266	774	14. تميل الإدارة العليا إلي الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.
26	74.01	0.718	3.700	877	15. يمتلك الموظفون في الوزارة قدرات كافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل.
25	74.01	0.791	3.700	877	16. تركز الوزارة على التطوير كأساس لاكتساب المهارات العملية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	الفقرة
					المتنوعة.
22	74.26	0.720	3.713	880	17. يتمكن الموظفون بالوزارة من تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
49	69.62	0.811	3.481	825	18. يمتلك الموظفون المعلومات الكافية لتحقيق الخطط المستقبلية.
47	69.87	0.837	3.494	828	19. تنمي الوزارة المهارات القيادية الإدارية للموظفين بما يتناسب مع التطور التكنولوجي
45	70.63	0.900	3.532	837	20. توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات اليومية.
4	77.64	0.783	3.882	920	21. يسهم العمل بروح الفريق في الحصول على أفضل المخرجات .
39	71.39	0.844	3.570	846	22. يغلب على العاملين في الوزارة العمل بروح الفريق.
14	75.61	0.788	3.781	896	23. تتيح العلاقات التعاونية بين الموظفين إلي تبادل الخبرات بينهم.
2	78.65	0.710	3.932	932	24. يساهم العمل بروح الفريق في استيضاح الأمور الغامضة.
23	74.18	0.789	3.709	879	25. قواعد البيانات في الوزارة متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة.
8	76.46	0.749	3.823	906	26. تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الوزارة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.
6	77.30	0.741	3.865	916	27. تعمل الوزارة على تحديث وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة مستمرة.
31	72.83	0.766	3.641	863	28. يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت المناسب.
32	72.83	0.840	3.641	863	29. تعمل أنظمة المعلومات وقواعد البيانات في الوزارة على تحليل المشكلات المعقدة وتبسيطها وتسهيل فهمها.
7	77.13	0.716	3.857	914	30. تتخذ الوزارة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.
10	76.03	0.796	3.802	901	31. تحرص الوزارة على التطوير المستمر للعمليات الإدارية فيها بشكل يحقق الأداء المتميز.
18	75.36	0.912	3.768	893	32. تقوم الوزارة بمقارنة أداء عملياتها مع عمليات مماثلة في وزارات أخرى بهدف الاستفادة وإدخال التحسينات إلي عمليات الوزارة في طريقة أداء العمل.
5	77.30	0.868	3.865	916	33. يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار من خلال المراجعة وتحليل العمليات الإدارية للتقليل من الأخطاء في العمل.
1	78.82	0.779	3.941	934	34. تتنوع الإدارة في وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة أهداف

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	الفقرة
					العمليات الإدارية داخل الوزارة.
27	73.42	0.859	3.671	870	35. تعمل الإدارة على إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من تأثيراتها السلبية على العمليات الإدارية.
46	70.55	0.861	3.527	836	36. تتم العمليات الإدارية بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة بسرعة.
59	63.80	0.971	3.190	756	37. توفر الوزارة الموازنة الكافية والمخصصة لتدريب العاملين فيها.
60	63.21	0.991	3.160	749	38. تدعم الوزارة التطور العلمي للموظفين من خلال البرامج التي تقدمها للموظفين.
58	63.88	0.981	3.194	757	39. تسعى الوزارة إلى تحفيز وتشجيع العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر
51	66.84	0.968	3.342	792	40. تقوم الوزارة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
54	65.06	0.980	3.253	771	41. توفر الوزارة البرامج التدريبية بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية
33	72.74	0.875	3.637	862	42. تتبنى الوزارة هيكل تنظيمي مناسب يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز .
48	69.79	0.942	3.489	827	43. تطور الوزارة هياكلها التنظيمية بشكل يتناسب مع الكفاءة الإدارية في بيئة العمل.
43	70.89	0.825	3.544	840	44. الهيكل التنظيمي في الوزارة يضمن تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الوزارة.
35	72.15	0.761	3.608	855	45. توفر الوزارة هيكل تنظيمي فعال يسهل عملية التدوير الوظيفي للعاملين مما يساهم في نقل المعرفة.
44	70.63	0.810	3.532	837	46. يوجد توازن بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للموظفين.
13	75.86	0.692	3.793	899	47. تستخدم الوزارة أنظمة اتصال إدارية واضحة ومحددة.
55	64.98	1.038	3.249	770	48. تقوم الوزارة بعمل دراسات استطلاعية للتعرف على حاجيات ورغبة الموظفين المتنوعة والمتغيرة.
61	62.36	1.067	3.118	739	49. توفر الوزارة موازنة مناسبة لتقديم خدمات متميزة للموظفين .
57	64.14	1.043	3.207	760	50. تعزز الوزارة الثقة بين العاملين من خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات واضحة تدعم مشاركة الجميع
56	64.64	1.101	3.232	766	51. تهتم الوزارة بتطوير وتشجيع العلاقات الإيجابية بين الموظفين
62	53.67	1.145	2.684	636	52. تولي الوزارة اهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو استثناء

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	الفقرة
36	71.98	0.985	3.599	853	53.تقيم الوزارة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع وزارات أخرى من أجل انجاز أعمالها.
9	76.29	0.818	3.814	904	54.تقوم الوزارة بتنفيذ العديد من الفعاليات بهدف المحافظة على العلاقات بينها وبين المجتمع المحيط.
3	77.97	0.801	3.899	924	55.تدعم الوزارة المشاركة في مؤتمرات محلية ودولية يساهم في اكتساب معارف جديدة
24	74.09	0.881	3.705	878	56.الوزارة قادرة على إضافة قيمة لها من خلال التحالفات الاستراتيجية مع وزارات أخرى
16	75.53	0.923	3.776	895	57.تسعى الوزارة من خلال برامج لتطبيق أنظمة الجودة المحلية والعالمية.
41	71.14	0.962	3.557	843	58.تتميز قرارات الوزارة بتطبيق الفهم العميق لنظام جودة العمليات الإدارية.
29	73.16	0.862	3.658	867	59.تسعى الوزارة لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة الإنتاجية فيها.
40	71.39	0.952	3.570	846	60.توجد في الوزارة دائرة تعمل بصورة مستمرة على ضمان جودة العمليات الإدارية.
30	72.91	0.879	3.646	864	61.تحرص الوزارة على نشر ثقافة الجودة الإدارية بين الموظفين الإداريين.
17	75.44	0.858	3.772	894	62.تحرص الوزارة على إطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم الإداري.

**التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات استبانة الكفاءة الإدارية وكذلك ترتيبها (ن = 237)**

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	الفقرة
2	82.36	0.563	4.118	976	1. تُعرف مهام العمل المطلوبة منك بدقة.
9	80.51	0.460	4.025	954	2. تمارس المهام المطلوبة بشكل مخطط حسب متطلبات العمل.
10	80.17	0.617	4.008	950	3. تكتشف بصورة مبكرة أي مشكلات تعترض سير العمل.
5	81.60	0.573	4.080	967	4. تحرص على تطوير أداء الأفراد نحو الأفضل.
14	78.99	0.740	3.949	936	5. توزع المهام على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم ومهاراتهم.

11	79.92	0.641	3.996	947	6. تتابع بحزم تنفيذ الأفراد لمهامهم طبقاً للتوقيتات الزمنية المحددة.
8	80.68	0.712	4.034	956	7. تعتبر قدوة صالحة للأفراد في الانضباط والالتزام بنظم العمل.
13	79.24	0.620	3.962	939	8. تطور دائماً نظم العمل بصورة مبدعة وخالقة بما يجعلها متمشية مع التطور المستقبلي لحاجات العمل.
3	82.28	0.567	4.114	975	9. أمتلك مهارة العلاقات الإجتماعية والإنسانية التي تمكني من التفاهم مع الأفراد وفهم اتجاهاتهم.
4	82.11	0.743	4.105	973	10. أتبع في قيادة الأفراد أسلوب الديمقراطية باستطلاع آرائهم فيما أتخذه من قرارات.
1	83.38	0.642	4.169	988	11. أتحمل المسؤولية ولا أتهرب منها أياً كانت المخاطر التي يمكن أن تنيرها.
7	80.68	0.657	4.034	956	12. يوجد ربط بين قياس كفاءة الأفراد وكيفية إنتاجهم العملي وقدرتهم في التعامل مع مشاكل العمل.
15	77.72	0.742	3.886	921	13. يوجد حرص علي العدالة المطلقة عند الحكم في النزاعات المتصلة بالعمل.
16	77.64	0.738	3.882	920	14. يوجد صلاحيات كافية لتوجيه وإدارة دفة العمل لمن يمتلك المعرفة الكافية من الموظفين.
17	75.86	0.805	3.793	899	15. هناك تشجيع وتنفيذ لما يبدهه الموظف من أفكار مطورة للعمل.
18	75.86	0.805	3.793	899	16. هناك اختيار جيد للعناصر التي تتمتع بصفات القيادة.
6	81.01	0.594	4.051	960	17. أتقبل اقتراحات ونقد المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.
12	79.49	0.637	3.975	942	18. تعمل على ضبط العمليات في الوحدات الإدارية لضمان الكفاءة الإدارية من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة.

## ملحق رقم 4

### كتاب تسهيل المهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
General Directorate of Educational planning



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
الإدارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: و.ت.ع. مذكرة داخلية (٤٦٨١)

التاريخ: 2013/6/3

الموافق: 24 رجب، 1434 هـ



السادة / المدراء العامون ونوابهم  
المحترمين  
السادة / مديري التربية والتعليم  
المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ معزوزة عبد الله إبراهيم الخطيب والتي تجري بحثاً بعنوان :

" دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم

الفلسطينية في قطاع غزة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر

بغزة تخصص إدارة أعمال، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من موظفيكم، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. علي عبد ربه خليفة  
مدير عام التخطيط التربوي



نسخة:

- السيد/ معالي وزير التربية والتعليم العالي
- السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية
- الملف.

Esor Al-Asiqar

Gaza (08-2864496 – 2866809 Fax:(08-2865909)

غزة – هاتف(2864496- 08-2866809) فاكس(08-2865909)

E-mail:moehe@gov.ps