

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكademie للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

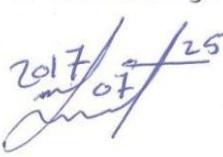
DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name: محمد حسين علي صابر اسم الطالب:

Date: 2017-07-25التاريخ: ٢٠ ذو القعدة، ١٤٣٨ هـ

Signature:  التوقيع:



البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة

للدراسات العليا وجامعة الأقصى - غزة

برنامج القيادة والإدارة



رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية

إعداد الباحث

محمود حسين صرصور

إشراف الدكتور

محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة

غزة - فلسطين

1438هـ-2017م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث / محمود حسين علي صرصور، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 24 شوال 1438هـ، الموافق 18/07/2017م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

- | | |
|----------------------------|-----------------|
| د. محمد إبراهيم المدهون | مشرفاً ورئيساً |
| د. محمود عبد الرحمن الشنطي | مناقشًا داخلياً |
| د. أيمن سليمان أبو سويف | مناقشًا خارجيًا |

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله وتزور طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،"

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون





قال تعالى:

﴿ قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَسُكُونِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾

(الأنعام: 162)

وقال أيضاً :

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَمْتَنَا طَإِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

(البقرة: 32)

صدق الله العظيم

لِهُ مَا شَاءَ رَبُّهُ

إلى حبيبي رسول الله صلى الله عليه وسلم . . .

إلى روحك الطاهرة . . . أبي العزيزة على قلبى الذى كان سبباً في وجودي، وعلمني معانى العطاء، والتضحية، والثقة بالله، وعززة النفس، والتواضع . . .

إلى من برضاهَا أوقف ولغيرها بعد الله لا أسعى . . والذى أطاح الله في عمرها ومتها بالصحة والعافية على دعواتها الصادقة لي ودعمها الدائم . . .

إلى من شاركَتني جهد وعناء البحث زوجتي الغالية . . .

إلى أملي المتجدد في الحياة أبنائي الأعزاء (جنى - ليان - البراء) . . .

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا سندًا وعوناً لي طوال حياتي وشاركوني الأفراح والألام طوال مشواري . .

إلى الذين صحوا بأنفسهم وأموالهم رخيصة في سبيل الله للنيل من أعداء الله . . الشهداء الأكرم منا جميعاً وأخص منهم الشهيد المجاهد الحاج / أبو عماد صرصور والشهيد القسامي القائد / أبو منيب صرصور . . .

إلى الذين يضون زهرة حياتهم وشبابهم خلف أسوار السجون والمعقلات . . .

إلى كل المخلصين والمجاهدين والشرفاء في هذه الأمة المجahدة . . .

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا البحث المتواضع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ يَعْلَمُ مَا فِي الْأَرْضِ وَمَا فِي السَّمَاوَاتِ

الحمد لله رب العالمين، الذي هدانا ووفقنا ب توفيقه، والصلة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، مصداقاً لقوله تعالى: "لَئِن شَكَرْتُمْ لِأَزِيدِنَّكُمْ" ، فإننيأشكر الله سبحانه وتعالى - وأحمده أولاً وأخيراً الذي وفقني وأعانتي على القيام بواجبي في إنجاز هذا البحث.

و اطلاقاً بوجوب شكر وتقدير من يستحق الشكر والتقدير من قوله ﷺ في الحديث الشريف "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فإنه يطيب لي أن أقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور / محمد المدهون اعتراضاً بالفضل لأهله، والذي شرفني بتوجيهاته الرشيدة، وأبدى ملاحظاته الطيبة، وذلك من خلال إشرافه على هذا البحث المتواضع، فله مني كل الشكر وعظيم الامتنان.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذة الكرام في لجنة التحكيم والمناقشة الدكتور الفاضل / محمود الشنطي .. مناقشاً داخلياً، والدكتور الفاضل / أمين أبو سويح .. مناقشاً خارجياً لتفصيلهم بقبول مناقشة رسالتي . كما وأنتم في هذا المقام بالشكر والعرفان إلى والدتني العزيزة التي استمر عطاها وحنانها ودعاؤها لي لينير الله طريقي أطال الله عمرها ووهبها الصحة والعافية.

كذلك وأخص بالذكر زوجتي الغالية على ما بذلته معي من جهد وصبر ومشقة إلى أن رأينا ثمرة هذا الجهد في هذا العمل المتواضع، داعياً الله أن يحفظها، وأن يوفقنا وبارك لنا في أبنائنا جميعاً . كما أنتم بخالص الشكر لكل الأخوة والزملاء جميعاً وأخص بالذكر: أ. فتحي الضاش، أ. علي جحا، على ما قدموه من مساعدة حتى أتمت هذه الرسالة على النحو المطلوب.

وفي مقام الاعتراف بالفضل والجميل، أتقدم بالشكر والتقدير إلى الصرح العلمي الشامخ على أرض غزة الإباء إلى أكاديمية الادارة والسياسة .

وختاماً فإن ما كان فيها من صواب فب توفيق الله والحمد لله أولاً وأخيراً وما كان من خطأ وقصاص فمن نفسي والشيطان واستغفر الله من ذلك والحمد لله رب العالمين والصلة والسلام على خير المعلمين .

الباحث/ محمود حسين صرصور

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرانية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	ملخص اللغة العربية
ل	ملخص اللغة الإنجليزية
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٦	فرضيات الدراسة
٧	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	متغيرات الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١٠	مصطلحات الدراسة
١٢	معوقات الدراسة
١٢	هيكلية الدراسة
١٣	خطوات إجراء الدراسة
١٤	الملخص
١٥	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
١٦	المقدمة
١٧	المبحث الأول: رأس المال الفكري
١٨	المقدمة
١٨	مفهوم رأس المال الفكري

٢١	أهمية رأس المال الفكري
٢٢	تصنيفات رأس المال الفكري
٢٣	مكونات رأس المال الفكري
٢٦	خصائص رأس المال الفكري
٢٧	أدوار رأس المال الفكري
٢٨	خطوات بناء رأس المال الفكري
٢٩	إدارة رأس المال الفكري
٣٠	علاقة رأس المال الفكري ببعض المفاهيم المداخل الإدارية المعاصرة
٣٢	ضعوبات رأس المال الفكري
٣٤	الملخص
٣٥	المبحث الثاني: التطوير التنظيمي
٣٦	المقدمة
٣٦	مفهوم التطوير التنظيمي
٣٨	مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي
٤٠	أهمية التطوير التنظيمي
٤١	الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي
٤٢	أهداف التطوير التنظيمي
٤٣	خصائص التطوير التنظيمي
٤٥	استراتيجيات وأساليب التطوير التنظيمي
٤٦	مراحل التطوير التنظيمي
٤٧	مجالات (مداخل) التطوير التنظيمي
٥٠	معوقات التطوير التنظيمي
٥٢	علاقة رأس المال الفكري بالتطوير التنظيمي
٥٣	الملخص
٥٤	المبحث الثالث: السلطة القضائية
٥٥	المقدمة
٥٦	أنواع المحاكم
٥٦	المجلس الأعلى للقضاء النظامي
٦٠	أجهزة العدل المختلفة

٦١		الملخص
٦٢		الفصل الثالث: الدراسات السابقة
٦٣		المقدمة
٦٤		الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: رأس المال الفكري
٧٥		الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: التطوير التنظيمي
٨٦		التعليق على الدراسات السابقة
٨٨		الملخص
٨٩		الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
٩٠		المقدمة
٩٠		منهجية الدراسة
٩٠		مصادر جمع البيانات
٩١		مجتمع الدراسة
٩٢		عينة الدراسة
٩٢		أداة الدراسة
٩٥		صدق أداة الدراسة
٩٨		ثبات أداة الدراسة
١٠٠		الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
١٠٢		الملخص
١٠٣		الفصل الخامس: تحليل البيانات وختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
١٠٤		المقدمة
١٠٤		الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأساسية
١١١		نتائج السؤال الأول ومناقشتها
١٢٧		نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
١٤٤		نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
١٤٩		نتائج السؤال الرابع ومناقشتها
١٥١		نتائج السؤال الخامس ومناقشتها
١٦٠		الملخص
١٦١		الفصل السادس: النتائج والتوصيات
١٦٢		المقدمة

١٦٢		النتائج
١٦٨		التوصيات
١٨١		الدراسات المقترحة
١٨١		الملخص
١٨٢		المراجع
١٨٣		المراجع العربية
١٩٤		المراجع الأجنبية
١٩٧		الملاحق
١٩٨		ملحق رقم (١) استبانة الدراسة بصورتها الأولية
٢٠٣		ملحق رقم (٢) كتاب التحكيم
٢٠٤		ملحق رقم (٣) قائمة المحكمين
٢٠٥		ملحق رقم (٤) استبانة الدراسة بصورتها النهائية
٢١٠		ملحق رقم (٥) هيكلية المجلس الأعلى للقضاء النظامي
٢١١		ملحق رقم (٦) كتاب تسهيل مهمة الباحث

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	يوضح عدد القضايا في المحاكم وتضاعف أعدادها مقارنة بعدد القضاة	٤
(2.1)	يوضح الجدول الزمني للدراسة	١٣
(1.2)	مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي	٢٠
(2.2)	تصنيفات رأس المال الفكري	٢٢
(3.2)	الموارد البشرية في المجلس الأعلى للقضاء	٥٨
(1.3)	مصفوفة الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	٨٧
(1.4)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٩١
(2.4)	مقياس درجات الموافقة	٩٤
(3.4)	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة	٩٥
(4.4)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد رأس المال الفكري	٩٦
(5.4)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد التطوير التنظيمي	٩٧
(6.4)	معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة	٩٨
(7.4)	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة	٩٩
(8.4)	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الاستبانة	١٠٠
(1.5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	١٠٤
(2.5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	١٠٦
(3.5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	١٠٧
(4.5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	١٠٨
(5.5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	١٠٩
(6.5)	تحليل محاور رأس المال الفكري	١١١
(7.5)	ترتيب محاور رأس المال الفكري	١١٣
(8.5)	تحليل فقرات محور رأس المال البشري	١١٤
(9.5)	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (7)	١١٦
(10.5)	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (3،2)	١١٧
(11.5)	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (10)	١١٩

١٢٠	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (١)	(12.5)
١٢١	تحليل فقرات محور رأس مال العلاقات	(13.5)
١٢٣	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (١١)	(14.5)
١٢٤	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (١٣)	(15.5)
١٢٥	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (١)	(16.5)
١٢٦	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (٣)	(17.5)
١٢٧	تحليل محاور التطوير التنظيمي	(18.5)
١٣٠	تحليل فقرات محور الأهداف والاستراتيجيات	(19.5)
١٣١	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (٢,١)	(20.5)
١٣٢	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (٥)	(21.5)
١٣٣	تحليل فقرات محور الهيكل التنظيمي	(22.5)
١٣٥	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (٢,١)	(23.5)
١٣٥	تحليل فقرات محور الوسائل التكنولوجية	(24.5)
١٣٨	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (٤,٢)	(25.5)
١٣٩	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (٣)	(26.5)
١٤٠	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (٨)	(27.5)
١٤٠	تحليل فقرات محور أساليب وإجراءات العمل	(28.5)
١٤٢	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (٢,١)	(29.5)
١٤٣	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (٦)	(30.5)
١٤٤	معاملات ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري وبين التطوير التنظيمي	(31.5)
١٤٥	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة حول وجود علاقة بين متغير رأس المال الفكري والمتغيرات الأخرى	(32.5)
١٤٦	معاملات ارتباط بيرسون بين رأس المال البشري وبين التطوير التنظيمي	(33.5)
١٤٧	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة حول وجود علاقة بين متغير رأس المال البشري والمتغيرات الأخرى	(34.5)
١٤٧	معاملات ارتباط بيرسون بين رأس مال العلاقات وبين التطوير التنظيمي	(35.5)
١٤٨	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة حول وجود علاقة بين متغير رأس المال العلاقات والمتغيرات الأخرى	(36.5)
١٤٩	تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(37.5)

١٥٠	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص أثر مكونات رأس المال الفكري على المتغيرات الأخرى	(38.5)
١٥٢	الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس	(39.5)
١٥٣	الفروقات بالنسبة لمتغير العمر	(40.5)
١٥٤	الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	(41.5)
١٥٦	الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة	(42.5)
١٥٧	الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	(43.5)
١٥٩	الفروقات في الدراسات السابقة التي تناولت متغير رأس المال الفكري	(44.5)
١٥٩	الفروقات في الدراسات السابقة التي تناولت متغير التطوير التنظيمي	(45.5)
١٦٤	يوضح النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة	(1.6)
١٦٥	يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى	(2.6)
١٦٦	يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية	(3.6)
١٦٦	يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة	(4.6)
١٧٠	يوضح معالم خطة استراتيجية مقترنة لتنفيذ توصيات الدراسة	(5.6)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1.1)	نموذج الدراسة	٩
(1.2)	مكونات رأس المال الفكري	٢٦
(2.2)	خطوات بناء رأس المال الفكري	٢٨
(3.2)	علاقة رأس المال الفكري بالمداخل الإدارية المعاصرة	٣٢
(4.2)	خصائص التطوير التنظيمي	٤٤
(5.2)	مراحل التطوير التنظيمي	٤٧
(6.2)	مجالات التطوير التنظيمي	٥٠

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي لدى المجلس الأعلى للقضاء النظمي في قطاع غزة، من خلال التعرف على واقع رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي والعلاقة بينهما، والكشف عن دلالات الفروق بين متطلبات استجابات المبحوثين لأبعاد رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التي أجريت على أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية، من درجة مدير حتى درجة رئيس شعبة، بالإضافة لرؤساء المحاكم والوحدات القضائية، وبالبالغ عددهم (57) موظفاً موظفة موزعون على كافة المحاكم التابعة للمجلس الأعلى للقضاء النظمي في قطاع غزة، وتم توزيع استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل لأنها تتناسب مع مجتمع الدراسة، وتم استرداد (47) استبانة، بنسبة (82.5%).

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها ما يلي:

- وقع رأس المال الفكري جاء بوزن نسبي (60.324 %)، وواقع التطوير التنظيمي جاء بوزن نسبي (58.182 %) في المجلس الأعلى للقضاء النظمي في قطاع غزة.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبين التطوير التنظيمي، وكذلك أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظمي بقطاع غزة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظمي تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظمي تعزى لمتغيرات: (العمر، المسمى الوظيفي).

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- إدراك المجلس لمكانة دور رأس المال الفكري، وزيادة المجهودات الازمة لتطويره واستثماره، وتنشيط وتعزيز علاقة المجلس مع المنظمات والمؤسسات الدولية والمحلية العامة والخاصة ذات العلاقة.
- اعتماد الهيكل التنظيمي للمجلس، وبناء وتطوير قواعد البيانات وأنظمة المعلومات، وتطبيق نظام أرشفة الكترونية للوثائق، تضمن الأرشفة الكاملة لجميع الملفات والمستندات والوصول الآمن لها، بالإضافة لإصدار دليل اجراءات شامل وموحد.

Abstract

This study aimed at uncovering the role of intellectual capital in the organizational development of the Higher Judicial Council in the Gaza Strip by identifying the reality of intellectual capital and organizational development and the relationship between them and revealing the significant differences between the responses of the respondents to the dimensions of intellectual capital and organizational development according to the variables (Gender, age, academic qualification, number of years of service, job title).

The researcher used the descriptive analytical method in the study that was conducted on supervisors, (from the rank of director to the rank of head of division), in addition to the heads of courts and judicial units, who are (57) male and female employees distributed to all the courts of the Higher Judicial Council in the Gaza Strip. A questionnaire was prepared and distributed specifically for this purpose using (complete census method) because it is suitable for the population of the study, and 47 responses were retrieved (82.5%).

The study concluded with a number of results, the most important of which are the following:

- The weighted average of intellectual capital was (60.324%), and the weighted average of the reality of organizational development was a (58.182%) in the Higher Judicial Council in the Gaza Strip.
- There is a statistically significant relationship between intellectual capital and organizational development, as well as a statistically significant effect of the intellectual capital components on the organizational development in the Higher Judicial Council in the Gaza Strip.
- There were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average responses of respondents on intellectual capital in the Higher Judicial Council due to the variables (gender, age, number of years of service, job title).
- There were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average responses of the respondents on organizational development in the Higher Judicial Council due to the variables (age, job title).

The study introduced a number of recommendations, the most important of which are the following:

-The necessity of the Council's recognition of the status and role of intellectual capital, increasing the necessary efforts for its development and investment, and activating and strengthening the Council's relationship with relevant international and local, and private organizations and institutions.

-Ratifying the organizational structure of the Council, building and developing databases and information systems, and implementing an electronic archiving system for documents, which ensures full archiving of all files and documents and a secure access, in addition to issuing a comprehensive and unified procedures manual.

الفصل الأول

١ - الإطار العام للدراسة

ويشتمل على:

المقدمة.

١-١ مشكلة الدراسة.

٢-١ فرضيات الدراسة.

٣-١ أهداف الدراسة.

٤-١ أهمية الدراسة.

٥-١ متغيرات الدراسة.

٦-١ حدود الدراسة.

٧-١ مصطلحات الدراسة.

٨-١ معوقات الدراسة.

٩-١ هيكلية الدراسة.

١٠-١ خطوات إجراء الدراسة.

١١-١ الملخص.

المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة من القرن الحادي والعشرين تغيرات وتطورات جذرية وعميقة، تتضح أهم مظاهرها بظاهرة العولمة، والانفتاح العالمي، وتحرير التجارة الدولية، والتطور التكنولوجي السريع، حيث امتدت آثارها لتشمل كافة مجالات الحياة المعاصرة: الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والتكنولوجية، دون النظر للحدود والسياسات والثقافات بين الدول، حيث يعتبر ارتفاع الأهمية النسبية للمورد البشري وما يمتلكه من معرفة؛ من أهم نتائج ظاهرة العولمة، وأخذ يتتصدر المشهد في الصراع التنافسي بين المنظمات؛ ليشكل حجر زاوية ومصدراً رئيسياً ومورداً استراتيجياً لتعظيم قيمتها، وأصبح إيجاد هذا المورد واستثماره من أهم التحديات القادمة التي تواجه المنظمات في ظل بيئة عمل معقدة متقلبة وسريعة التغيير.

ويشير الطالباني (2013: 683) أنه بالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام، فإنه يجب أن يوجه الاهتمام إلى فئة خاصة من الموارد البشرية، تعتمد عليها ازدهار المنظمات والمجتمعات؛ ألا وهو (رأس المال الفكري)، لأن هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية مما يجعل تميّتها والمحافظة عليها أمراً مطلوباً، كما أنها تعتبر من أكثر الموجودات قيمةً في القرن الحادي والعشرين، لأنها قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية في أعمال المنظمات، ولهذا نلاحظ أن المجتمعات المتقدمة لم تحرز تقدماً إلا بفضل اعتمادها على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة.

إن عملية التطوير التنظيمي من أهم القضايا المعاصرة في التحديث والتطوير الإداري، فقد أضحت السمة التي تميز استمرارية عمل المنظمات، وفي مقدمة الاهتمامات لواصفي السياسات التطويرية والتنموية، لارتباطها بالعديد من المجالات التطويرية التنظيمية، كالهيكل والأنظمة والإجراءات والسياسات والبرامج وغيرها، والتي لها أبعادها المؤثرة على المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها المخططة، وفي سياق ذلك يبيّن اللوزي (2010: 17) أهمية التطوير التنظيمي واصفاً إياه بأنه ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، لدوره الكبير في زيادة كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي، خاصة في هذا العصر، حيث النهضة الشاملة التي تعتمد في نجاحها على قيام المنظمات الإدارية الفاعلة بالبحث والدراسة والتحليل، لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي.

ومما لا شك فيه أن المحك الرئيسي في نجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي للمنظمات – على اختلاف أنواعها – الحكومية منها بالأخص، أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على إدارة رأس المال الفكري الذي يعتبر مصدراً متجدداً من الأفكار الخلاقة، والمعرفة الإبداعية، والموجودات

الفكرية، ودوره البارز بالغ الأهمية في زيادة كفاءة وفعالية المنظمات، وقوة دفع لعجلة البقاء لها في ظل ما يشهده عصر النهضة من تغيرات وتحديات كبيرة، وهذا ما يؤكده كنعان (2011: 86) بأن التغيير والتطوير لا يتم إلا بوجود عناصر قيادية في المنظمات تؤمن بأهمية وضرورة هذا التغيير والتطوير، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستواها، لذا بات على المنظمات الاستثمار في رأس المال الفكري وتوفير البيئة الملائمة له، وتطويره بما يُنمِي فيه روح الإبداع والابتكار لصناعة قائدٍ لعملية التطوير والنجاح.

ونظراً لطبيعة عمل الباحث في وزارة العدل في مجال - الموارد البشرية والتخطيط والتطوير - فقد تبين أن غالبية الصعوبات والتحديات التي تواجهها السلطة القضائية، في ظل الأوضاع الراهنة التي يعيشها قطاع غزة، جراء الحصار المفروض والانقسام الفلسطيني، تحصر في ركائز ومكونات التطوير التنظيمي للمنظمات في ظل التغيرات الحاصلة على كافة المجالات، بالإضافة لوجود قصور لدى السلطة في سعيها بالاهتمام في الكوادر البشرية وتطويرها واستثمارها، باعتبارها المحور الأساسي التفاعلي للتعامل مع تلك الصعوبات، وإدارتها، والانطلاق لوضع الاستراتيجيات المستقبلية المناسبة بما يخدم مسيرتها.

وفي ضوء ذلك جاء حرص الباحث على دراسة رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي؛ باعتبار أن رأس المال الفكري له انعكاساته الكبيرة والملموسة على مخرجات السلطة القضائية؛ التي لها آثارها الواضحة على المجتمع الفلسطيني.

1-1 مشكلة الدراسة:

يعتبر رأس المال الفكري والعمل على إدارته وتنميته، أبرز ما يحكم توجهات المنظمات في التطوير والتحديث، كونه من أهم الموجودات التنظيمية، وأسس الإبداع والنجاح، وقوة دفع وتغيير لتحقيق ما تصبووا إليه المنظمات من أهداف.

وقد استند الباحث في مشكلة الدراسة على مجموعة من الوسائل منها: الملاحظة والمقابلة واستقراء للدراسات السابقة ذات العلاقة.

1. من خلال عمل الباحث في وزارة العدل، وبعد المتابعة لاحظ عدد القضايا لدى المجلس الأعلى للقضاء النظامي، وتضاعف أعدادها مقارنة بعد القضاة في كل عام من (2007-2015)، حسب ما أشارت إليه الإحصائيات الرسمية وفق الجدول التالي.

جدول (1.1) يوضح عدد القضايا في المحاكم وتضاعف أعدادها مقارنة بعدد القضاة في كل عام من 2007-2015

السنة	عدد القضاة	مجموع القضايا	القضايا المفصول فيها	عدد القضايا لكل قاضي	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
عدد القضاة	61	12152	6124	199	1928	2311	22801	9371	26601	39745	37103	41010	35884	166046
مجموع القضايا	12152	50116	9371	199	1928	2311	22801	9371	26601	39745	37103	41010	35884	141591
القضايا المفصول فيها	6124	9371	6124	199	1928	2311	22801	9371	26601	39745	37103	41010	35884	57738
عدد القضايا لكل قاضي	199	1928	199	199	1928	2311	22801	9371	26601	39745	37103	41010	35884	3774

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية

ونستدل من ذلك على حجم الإنجاز في ظل محدودية المورد البشري، مما يدل ذلك على مدى الأهمية والدور البارز له كركيزة أساسية، وانعكاساته على مخرجات العمل، الأمر الذي يستوجب وضع الخطط التطويرية لحفظه عليه وتطويره لضمان استمرارية العمل بكل كفاءة وفعالية في ظل تلك المحدودية.

٢. من خلال نتائج المقابلة التي أجرتها الباحث مع مدير عام الإشراف الإداري على المحاكم النظامية بقطاع غزة سابقاً أمير أبو العمران بتاريخ (17/01/2017) حول أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه المحاكم، والتي أجملها التالي:

- لا يعمل مجلس القضاء والمحاكم وفقاً لهيكلية تنظيمية واضحة حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة، الأمر الذي أربك عمل المجلس وحدّ من إمكانية الاستخدام الأمثل للمصادر الموجودة به، ناهيك أصلاً عن الافتقار إلى بعض الوحدات التنظيمية المتخصصة والضرورية لإسناد عمل المجلس والدوائر القضائية التابعة له.
- ضعف الموازنة العامة للمجلس الأعلى للقضاء.
- النقص في عدد القضاة والموظفين الإداريين في المحاكم والدوائر القضائية، والذي يضعف العملية القضائية.
- الحاجة لقوية قدرات ومهارات القضاة والإداريين والفنين في جميع المجالات بما يتلاءم والوظائف القضائية، ويعزى هذا الوضع لعدم وجود برامج تدريب كافية ومتخصصة خلال السنوات الماضية.

- غياب وضعف عملية التخطيط والتطوير القضائي، مما يتطلب وجود إدارة متخصصة للتخطيط والتطوير.
 - الافتقار لنظام حواجز فاعل ومطبق لمكافأة المبادرة والإبداع للقضاة والموظفين العاملين في المحاكم.
 - عدم استقرار التشريع المتعلق بالعملية القضائية في فلسطين والمشاكل التي تترجم عن ذلك، وصعوبة تطوير آلية واضحة لتوحيد العملية القضائية ومخرجاتها ما بين المحافظات الشمالية والجنوبية بسبب فصل غزة عن الضفة الغربية، والانقسام.
- ونستدل من ذلك أن جل هذه المشكلات تنحصر في عناصر ومكونات التطوير التنظيمي، وهذا ما أكدته نتائج دراسة الأنقر (2015).

٣. وفي سياق ما رجع إليه الباحث من دراسات سابقة أجريت حول موضوع الدراسة، فقد قدمت مجموعة منها مقترنات لدراسة رأس المال الفكري وبيان دوره في التطوير التنظيمي، منها دراسة (أبو سلوت، 2015؛ الخضري، 2015)، والذين أوصوا بدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق - الأداء المتميز / الإبداع التنظيمي الإداري - للمنظمات، ودراسة النخالة (2015) التي أوصت بدراسة واقع تحديات رأس المال الفكري في المؤسسات الحكومية، وأليات الحفاظ عليه، ودراسة الأنقر (2015) التي أوصت بدراسة واقع تخطيط الموارد البشرية، وجدوى تطبيق أساليب وإجراءات عمل متنوعة في المجلس الأعلى للقضاء النظامي بقطاع غزة.

وفي ضوء ما سبق، ونظراً لأهمية الموضوع لدى الباحث بدأت المحاولة لدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي دراسة علمية، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما دور رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي للمجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة؟
٢. ما واقع التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة؟
٣. هل يوجد علاقة بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة؟

٤. هل يوجد أثر لرأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة؟

٥. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري و حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

٢-١ فرضيات الدراسة:

١-١ الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.
ويتفرع منها الفرضيات التالية:

١. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري و التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.
٢. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس مال العلاقات و التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.

١-٢ الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.

١-٣ الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري، و حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرعية التالية:

١. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري، وحول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزيز لمتغير الجنس.
٢. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري، وحول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزيز لمتغير العمر.
٣. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري، وحول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزيز لمتغير المؤهل العلمي.
٤. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري، وحول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزيز لمتغير عدد سنوات الخدمة.
٥. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري، وحول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزيز لمتغير المسمى الوظيفي.

٣-١ أهداف الدراسة:

١. الكشف عن واقع رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.
٢. الكشف عن واقع التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.
٣. تحديد طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي بقطاع غزة.
٤. تحديد تأثير رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي بقطاع غزة.
٥. الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين لأبعاد رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية.
٦. التوصل لتوصيات تساعد على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي من خلال إبراز وتعزيز قيمة دور رأس المال الفكري ومكوناته.

٤-١ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي تعالجه من عدة جوانب وهي:

٤-١-١ الأهمية النظرية:

١. تعتبر الدراسة من الدراسات النوعية الحديثة التي لم تطرح على بساط البحث في فلسطين على حد علم الباحث، كونها تقدم تحليلًا علميًّا عن واقع مجالات رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.
٢. إثراء المكتبة العربية بشكل عام، وتعزيزها من خلال ما توفره الدراسة من بيانات عن رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي، وإضافة جديدة ونوعية مستقبلًا للمكتبة العلمية للأكاديمية بشكل خاص، نظرًا لما اتسمت به، حيث أنها من أوائل الدراسات التي تمت في أكاديمية الإدارة والسياسة، والتي تناولت موضوع وبيئة الدراسة على حد علم الباحث.

٤-١-٢ الأهمية العملية:

١. تناولت الدراسة قطاع مهم؛ وهو السلطة القضائية كأحد السلطات الثلاثة للدولة، والتي تعتبر من أهم دعائم التنمية لما لها من دور هام في زيادة كفاءة الأفراد والمؤسسات، وتوجيه طاقات المجتمع؛ من خلال مسؤوليتها عن تحقيق العدالة، ومسيرة القضاء في الدولة ومصداقية القوانين التي تطبقها.
٢. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه بالاهتمام برأس المال الفكري، ومدى انعكاسه على التطوير التنظيمي بكافة أبعاده، والذي يهدف إلى مواكبة التطوير ومواجهة التحديات وتحسين القدرة التي من شأنها زيادة فعالية وجودة الأعمال والخدمات المقدمة للجمهور، إذا تم الأخذ بنتائجها وتوصياتها وطبقت بنجاح.
٣. تعتبر مرجعًا لأصحاب العلاقة للاسترشاد بها؛ لمعرفة الطرق المثلثى لاكتشاف رأس المال الفكري وإدارته وتقديره، بطريقة تحقق الاستفادة القصوى منه لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

٤-٣ الأهمية للباحث:

١. يتوقع الباحث أن تزيد الدراسة من معرفته ومعلوماته واهتماماته في هذا المجال، وهو ما يتوافق مع تطلعاته المهنية والعملية، خاصة وأن الباحث يعمل منذ سنوات في مجال إدارة الموارد البشرية، مما يساعد على وضع الخطط والبرامج النوعية الازمة للاستثمار واستغلال رأس المال الفكري، والذي بدوره يسهم في معالجة القصور وتطوير الأداء المؤسسي لدى المجلس الأعلى للقضاء.

٢. تساعد الدراسة في حصول الباحث على درجة الماجستير في برنامج الإدارة والقيادة.

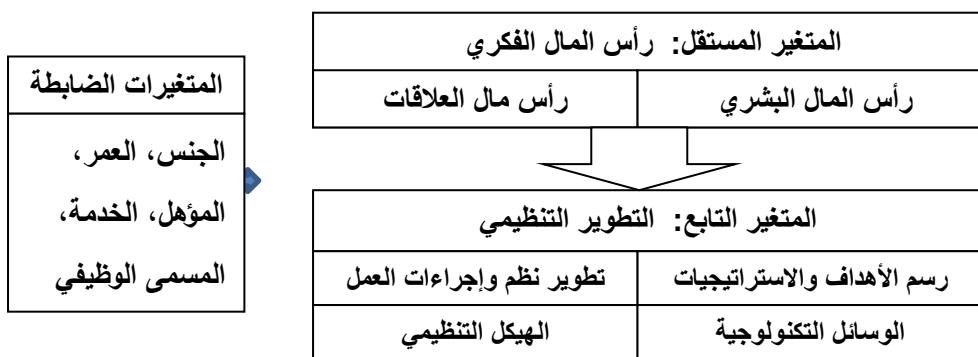
٤-٤ الأهمية للباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة:

١. يمكن اعتبارها مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال البحث العلمي للاستفادة منها.
٢. ستفسح الدراسة المجالات أمام الباحثين؛ من خلال تقديم توصيات وأفكار لدراسات وأبحاث مستقبلية في موضوع الدراسة لدى قطاعات خدماتية أخرى يستفيد منها المجتمع الفلسطيني.

٥-١ متغيرات الدراسة:

بعد مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة وعلاقتها بمشكلة الدراسة وأهدافها، اعتمد الباحث في دراسته على المتغيرات التالية:

١. **المتغير المستقل:** ويشتمل على متغيرين يمثلان أبعاد رأس المال الفكري: رأس المال البشري - رأس مال العلاقات.
٢. **المتغير التابع:** ويشتمل على أربع متغيرات تمثل أبعاد التطوير التنظيمي: رسم الأهداف والاستراتيجيات - الهيكل التنظيمي - الوسائل التكنولوجية - تطوير نظم وإجراءات العمل.
٣. **المتغيرات الضابطة (الضابطة):** وتتمثل في هذه الدراسة بالفروق الفردية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.



الشكل (١.١) نموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على (أبو سويرح، 2015؛ سالم، 2015؛ دودين، 2012؛ مصطفى، 2005)

1-6 حدود الدراسة:

١. **الحد الموضوعي:** تتناول الدراسة موضوع رأس المال الفكري وفقاً للبعدين (البشري، العلاقات)، ودوره في التطوير التنظيمي ضمن أبعاد الأربع (رسم الاستراتيجيات والأهداف، تطوير نظم وإجراءات العمل، الوسائل التكنولوجية، الهيكل التنظيمي).
٢. **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة (2007-2016)، لأنها جاءت بعد تغيير في نظام الحكم في فلسطين، وما تبعه من أحداث أدت إلى الحالة الموجدة الآن في عمل السلطة القضائية، مع العلم أن الدراسة طُبقت خلال الفترة الدراسية لعام 2017م.
٣. **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة على المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، لأنه لا يمكن عمل الدراسة لتشمل المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، بسبب الحالة السياسية الموجدة في فلسطين، ونأمل من الله أن يتم توحيد مؤسسات الدولة.
٤. **الحد المؤسسي:** تطبق الدراسة على المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.
٥. **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية في المحاكم والإدارات والوحدات بالمجلس الأعلى للقضاء.

1-7 مصطلحات الدراسة:

١. رأس المال الفكري:

- عرف Mention (2012: 3): "رأس المال الفكري بأنه مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".
- ويعرف الباحث رأس المال الفكري إجرائياً بأنه: مورد رئيسي غير مادي، يتمثل بالخبرات والمهارات المعرفية والتنظيمية للعنصر البشري، والتي تمكنه من خلق حالة من الابتكار والتجدد لتحقيق النجاح والتميز للمنظمة.

٢. رأس المال البشري:

- عرفه Malhorta (2003: 12) بأنه: قوة عقلية مصادرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة، وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.

- **ويعرف الباحث رأس المال البشري إجرائياً** بأنه: العنصر الأساسي لرأس المال الفكري في المنظمة، والمتمثل بالموارد البشرية التي لديها مجموعة من المهارات والكفاءات والإمكانيات المعرفية والخبرات المتراكمة والقدرات الابتكارية والإبداعية.

٣. رأس مال العلاقات:

- عرفه الشيمي (2011: 93) بأنه "العلاقات المتميزة التي تربط الشركة بعملائها والأطراف الخارجية التي تتعامل معهم، والذي يظهر في شكل رضا وولاء من هذه الجهات للمنظمة".
- **يعرف الباحث رأس مال العلاقات إجرائياً** بأنه: يعبر عن قيمة علاقة المنظمة بموظفيها وزبائنها ومورديها ومنافسيها وتحالفاتها الاستراتيجية.

٤. التطوير التنظيمي:

- عرفه العميان (2010: 57) بأنه: عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات، والأنشطة، والعمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم.
- **يعرف الباحث التطوير التنظيمي إجرائياً** بأنه: جهود مخططة تشمل أبعاد متعددة للمنظمة، تمكّنها من مواجهة المتغيرات والمشكلات لضمان استمرارية عملها وتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية.

٥. القضاء النظمي:

تنتظر المحاكم النظمية في المنازعات والجرائم كافة إلا ما استثنى بنصٍ خاصٍ ، وتمارس سلطة القضاء على جميع الأشخاص، ويتمثل القضاء النظمي في فلسطين بال المجلس الأعلى للقضاء (قانون السلطة القضائية، 2002).

١-٨ معوقات الدراسة:

١. قلة المراجع التي تتحدث عن رأس المال الفكري في المكتبات الجامعية والخاصة في قطاع غزة، على حد علم الباحث.
٢. ندرة الابحاث العربية والمحلية التي تناولت الحديث عن رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في السلطة القضائية، على حد علم الباحث.
٣. الحاجة لترجمة المراجع والأبحاث الأجنبية التي تتحدث عن رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي.
٤. صعوبة الحصول على الاستبانة في الوقت المحدد لها، نظراً لضعف استجابة وتعاطي عينة الدراسة معها.
٥. عدم وجود تقرير احصائي رسمي محدث بالموظفين أصحاب المسميات الإشرافية، نظراً لأن العديد من يعمل في وظيفة إشرافية "كمكلف"، يحمل مسمى وظيفي آخر "مسكن عليه".

١-٩ هيكلية الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، وتناول الحديث عن:

(المقدمة، المشكلة، الفرضيات، الأهداف، الأهمية، المتغيرات، الحدود، المصطلحات، معوقات الدراسة، هيكلية الدراسة، الملخص).

الفصل الثاني: الإطار النظري، وتناول الحديث عن:

- المبحث الأول: رأس المال الفكري، ويشمل:

(المقدمة، المفهوم، الأهمية، التصنيفات، المكونات، الخصائص، الأدوار، خطوات البناء، إدارته، علاقته ببعض المداخل الإدارية المعاصرة، الصعوبات، الملخص).

- المبحث الثاني: التطوير التنظيمي، ويشمل:

(المقدمة، المفهوم، الأهمية، الأسباب الدافعة، الأهداف، الخصائص، الاستراتيجيات والأساليب، المراحل، المجالات، المعوقات، علاقة رأس المال الفكري بالتطوير التنظيمي، الملخص).

- المبحث الثالث: نبذة عن المجلس الأعلى للقضاء النظامي.

(مقدمة، أنواع المحاكم، المجلس الأعلى للقضاء النظامي، أجهزة العدل المختلفة، الملخص).

الفصل الثالث: الدراسات السابقة، ويتناول الحديث عن:

(مقدمة، الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري " محلية، عربية، أجنبية"، الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي " محلية، عربية، أجنبية"، التعقيب على الدراسات "من حيث أوجه الانفاق والاختلاف، وأوجه الاستفادة، وما يميز الدراسة، الفجوة البحثية"، الملخص).

الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات، ويتناول الحديث عن:

(المقدمة، منهج الدراسة، مصادر جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الاستبانة، ثبات الاستبانة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، خطوات إجراء الدراسة، الملخص).

الفصل الخامس: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها، ويتناول الحديث عن:

(الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، تحليل فقرات الاستبانة، الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، الملخص).

الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج والتوصيات، ويتناول الحديث عن:

(النتائج، التوصيات، دراسات مقترنة، الملخص).

قائمة المراجع والملاحق.

10-1 خطوات إجراء الدراسة (الجدول الزمني للدراسة):

تم إتباع الخطوات التالية وفق الجدول الوارد أدناه:

جدول (2.1) يوضح الجدول الزمني للدراسة

7	6	5	4	3	2	1	المحور
							اختيار عنوان الرسالة والمشرف
							الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة
							تجهيز خطة الرسالة

المحور	1	2	3	4	5	6	7
مناقشة خطة الرسالة							
الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة							
تكوين أداة الدراسة (الاستبانة) والتحقق من صدق وثبات الاستبانة							
توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها							
تحليل البيانات، وعرضها في جداول، والتعليق عليها.							
تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.							
مناقشة الرسالة							

المصدر : إعداد الباحث

11-1 الملخص :

قام الباحث في هذا الفصل بالتمهيد لموضوع الدراسة؛ من خلال مقدمة مختصرة تناولت في طياتها الحديث عن مفهومي رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي بصفة عامة، والعلاقة بينهما، واختتمت بالإشارة لمشكلة الدراسة التي استند الباحث في وصفها، من خلال طبيعة عمله لمجموعة من الوسائل – الملاحظة، المقابلة، استقراء للدراسات السابقة ذات العلاقة – وتبني الباحث عدداً من الفرضيات المتوقعة لغرض الدراسة، واستعرض الباحث أهداف الدراسة وأهميتها بشيء من التفصيل، وبين متغيرات الدراسة من خلال شكل توضيحي، وكذلك حدودها ومعوقاتها، وعرف مصطلحات الدراسة، واختتم هذا الفصل بوضع هيكل للدراسة.

الفصل الثاني

2- الإطار النظري للدراسة

ويشتمل على:

.المقدمة.

- 2-1 المبحث الأول: رأس المال الفكري.**
- 2-2 المبحث الثاني: التطوير التنظيمي.**
- 2-3 المبحث الثالث: السلطة القضائية - المجلس الأعلى للقضاء النظامي.**

المقدمة:

أصبح رأس المال الفكري (Intellectual Capital) في ظل ذلك الاقتصاد التناصي وعصر المعلومات هو رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية، مما يعني أن مركز التقل في توليد القيمة قد انتقل من استغلال الموارد الطبيعية (المادية) إلى استغلال الأصول الفكرية (غير الملموسة) ومن قانون تنقص العوائد (الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد "فيما يتعلق بالمعرفة والأفكار" (الروسان، العجلوني، 2010: 44).

ولغرض ذلك تناول الباحث في هذا الفصل الإطار النظري، بهدف التعرف على المفاهيم والمرتكزات الأساسية لهذه الدراسة، حيث قسم الفصل لثلاث مباحث رئيسية تناولت العديد من المحاور النظرية والعلمية.

فقد تناول المبحث الأول الحديث عن رأس المال الفكري من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته وبيان تصنيفاته ومكوناته، وتوضيح أهم خصائصه وأدواره، وكذلك أهم الصعوبات التي يواجهها على المستويين العربي والم المحلي، وتم اختتام المبحث الأول بالملخص.

وفي المبحث الثاني، تناول الحديث عن التطوير التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته ومبرراته، وبيان مراحله و مجالاته، وتوضيح أهم خصائصه وأهدافه ومداخله، وكذلك أهم الصعوبات التي تواجهه، وللربط بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي، فقد تم الحديث عن العلاقة بينهما، وتم اختتام المبحث الثاني بالملخص.

أما المبحث الثالث، فقد جاء بهدف التعرف على المجلس الأعلى للقضاء من خلال استعراض أنواع المحاكم، وتشكيل المجلس و اختصاصاته، وتوضيح موارده المادية والبشرية، وكذلك أهم أهدافه وتحدياته، والتطرق لأجهزة العدالة المختلفة والعلاقة بينهما، وتم اختتام المبحث الثالث بالخاتمة.

المبحث الاول

1-2 رأس المال الفكري

ويشتمل على:

.المقدمة.

1-1-1 مفهوم رأس المال الفكري.

2-1-2 أهمية رأس المال الفكري.

3-1-3 تصنيفات رأس المال الفكري.

4-1-2 مكونات رأس المال الفكري.

5-1-2 خصائص رأس المال الفكري.

6-1-2 أدوار رأس المال الفكري.

7-1-2 خطوات بناء رأس المال الفكري.

8-1-2 إدارة رأس المال الفكري.

9-1-2 علاقة رأس المال الفكري ببعض المداخل الإدارية المعاصرة.

10-1-2 صعوبات رأس المال الفكري.

11-1-2 الملخص

المبحث الأول

1-2 رأس المال الفكري

المقدمة:

ازداد دور رأس المال الفكري والاهتمام به مقارنة برأس المال المادي، في ظل ما يعيشه العالم من تنافس في الاقتصاد المعرفي وتقنولوجيا المعلومات، لما يمثله رأس المال الفكري من خبرات وقدرات ومهارات متميزة تتواجد لدى الموارد البشرية، وتحالفات استراتيجية وعلاقات بين المنظمة وعملائها، حيث يعتبر من الأصول الحقيقة ورأس مال استراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي، إذ أصبح يمثل نسبة عالية جداً من القيمة الإجمالية للمنظمات ومصدراً أساسياً للتطوير والإبداع، وبالتالي فإنه يعد المحك الرئيسي لعجلة البقاء والنمو لأي منظمة، وقوة دفع لها لتنلاءم ومتطلبات العصر.

ولذلك يهدف هذا المبحث إلى التعرف على رأس المال الفكري ومكوناته وبيان أهميته من خلال ما سيتم التطرق إليه.

1-1-2 مفهوم رأس المال الفكري:

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدباء الإدارية المعاصرة التي بُرِزَ الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، إذ أظهرت الأدباء موضعيات متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والربحية، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد العاملون اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات (يوسف، 2005: 30).

يشير الباحث إلى تعدد المفاهيم والآراء التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري، حيث لا يوجد تعريف محدد متفق عليه، نظراً لحداثته واختلاف وجهات النظر للباحثين والكتاب في تناوله، نذكر منها التعريفات التالية:

- عرفه Strovic (2003: 7) بأنه: "المعرفة والمهارات والقدرات الفعلية الخاصة بالعاملين في المنظمة والتي تعطي الإجابة لتساؤلات الزبائن "

- أما السعيد (2008: 69) فعرفه بأنه: مجموعة قيم غير ملموسة للمنظمة، تعتبر جزءاً من رأس مالها، وتشمل مكونات بشرية وهيكيلية وعلاقية، تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبكرة تساعد على البقاء وتعظيم القدرات التنافسية، وتحسين الحصة السوقية للمنظمة.
- كما عرفه العنزي وصالح (2009: 169) بأنه: مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة والقيم، يمكن توظيفها واستثمارها لزيادة المساهمة الفكرية، وذلك لتحسين وتطوير أداء عمليات المنظمة، مما يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن الدفترية كبيرةً.
- ويعرفه البكري (2011: 11) بأنه: مجموعة تمتلك معرفة قادرة على استخدامها لزيادة الإنتاجية واكتساب ميزة تنافسية تتفوق بها على غيرها.
- وقد عرفه ROS بأنه: يشير إلى حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات والتكنولوجيا والعلاقات والأدوات داخل المنظمة لتحقيق استراتيجياتها، باعتباره المظلة التي تتظم تحتها إدارة المعرفة فهي المحرك والطاقة الدافعة لها (بندي ومراد، 2011: 3).
- وذكرته راوية (2005: 361) بقولها أنه: المعرفة التي يمكن تحويلها للأرباح، ويتفق ذلك مع تعريف أبو دية (2011: 14) بأنه: معرفة يمكن تحويلها لقيمة، وتعريف Leaniz (2013: 266) حيث عرفه بأنه : المعرفة التي تضم الموارد مثل الأفكار والاختراعات والتقنيات والتصاميم والعمليات والبرامج المعلوماتية، والتي يمكن تحويلها إلى أرباح في المستقبل.
- وأخيراً فقد عرفه مهنا (2014: 24) بقوله أنه: " الثروة الفكرية المخلفة بواسطة التفاعل بين الموارد البشرية والبيئة المحيطة في المؤسسة وما حولها، سواء في عملية الإنتاج أو شبكة العلاقات الداخلية أو الخارجية والتي تقود لخلق القيمة والميزة التنافسية".
- يرى الباحث أنه ومن خلال استعراضه للتعرifات السابقة واختلافها، إلا أن مجلها تتفق في عدة أمور تعتبر الأركان والمقومات الأساسية التي يتكون منها مفهوم رأس المال الفكري وهي كالتالي:

 - أنه أصل غير ملموس، وجزء من رأس مال المنظمة.
 - يمكن قياسه واستثماره والتعبير عنه، حيث أنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والسوقية للمنظمة، وقيمة معرفية يمكن تحويلها لأرباح مستقبلًا.
 - يتمثل في نشاط عقلي بالأفراد النخب بخبراتهم وقدراتهم المعرفية المتميزة، ويعتمد على الابتكار والتجدد.
 - يسعى لزيادة الإنتاجية واكتساب الميزة التنافسية، ويساهم في استمرارية عمل المنظمة.

- يعبر عن نظام شامل متكامل بمكوناته البشرية والتنظيمية والعائمة.
ومن ذلك يخلص الباحث إلى تعريف رأس المال الفكري بأنه: مجموعة الأفراد المبدعين والمبتكرین الذين يمتلكون الخبرات والمهارات والقدرات والكفاءات، والتي يتوجب على المنظمة استثمارها وتوظيفها بالشكل الأمثل لما يحققه ذلك من تقدم وتطور واستدامة لعمل المنظمة في ظل بيئة العمل المتغيرة لتحقيق أهدافها المنشودة.

- وقد وردت تسميات متعددة له فيطلق عليه رأس المال الفكري أو المعرفي أو الأصول المعرفية أو الفكرية أو الموجودات الفكرية أو الأصول غير الملموسة أو المعنوية، وهذا ما أشار إليه لعور (2011: 4) باختلاف الباحثين في تسمية رأس المال الفكري لكن كلها تدور في نفس المجال، إلا أن الاقتصاديين يفضلون تسميته برأس المال الفكري، أما الخبراء في الإدارة يسمونه المعرفي، والمحاسبون يفضلون تسميته برأس المال الغير ملموس، وهذه التسميات يقابلها رأس المال المادي والذي يعبر عن المكونات المادية الملموسة التي تمتلكها المنظمة، وفيما يلي جدول يوضح الفرق بين رأس المال الفكري والمادي من عدة أبعاد.

جدول (1.2) مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمنظمات	في عقول العاملين بالمنظمات
النماذج الممثلة	الآلات، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعرفة والخبرات
القيمة والاستعمال	متناقصة بالاستهلاك والاندثار، فتتناقص أهميته	متزايدة بالاستثمار والابتكار ، فتزداد أهميته
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الزمن والديمومة	له عمر إنتاجي، محدد ويتناقص بالطاقة	ليس له عمر ، مستمر بتزايد القدرات الابداعية
الوظيفة	يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات
الطبيعة والمحظى	كمي - تكلفة	نوعي - قيمة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على دراسة (النخالة، 2015؛ أبو سلوت، 2015؛ الخضري، 2015؛ سالم، 2015؛ لويزة، 2015؛ قشيش، 2014؛ الخطيب، 2013)

ويتبين لنا من خلال الجدول السابق صعوبة قياس رأس المال الفكري مقارنة بقياس رأس المال المادي.

2-1-2 أهمية رأس المال الفكري

إن المنظمات تتنافس اليوم على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لذا فإن الاهتمام برأس المال الفكري يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر كونه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمنظمة (Ghen, 2004: 5).

يرى الباحثون أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن للمنظمة اكتسابها من خلال الاهتمام والاستثمار برأس المال الفكري:

- حيث يشير بدوي (2012: 9) إلى دوره في زيادة القدرة الابداعية، وتحسين الإنتاجية، وتخفيف التكاليف، وتعزيز القدرة التنافسية.
- وذكره حسين (2007: 24) أنه المحرك الأساسي والموجه الرئيس في توظيف وتوجيه الموارد الأخرى للشركة.
- واعتبره الشعبياني (2011: 4) أنه رأس مال حقيقي يتوقف عليه نجاح المنظمة من عدمه.
- يعتبر استثمار ذو مردود بعيد الأمد ذو تأثير شمولي (الزيادات، 2008: 281).
- وبين العنزي وصالح (2009: 175) أنه مورد استراتيجي وسلاح تنافسي ومصدر رئيسي للثروة والازدهار كونه يشكل قوة فاعلة للاقتصاد.
- وترى عفاف عبد الحميد (2012: 9) أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الأصول قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنّه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات، فضلاً عن أنه أصبح من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية، بل ربما يعتبر أفضل استراتيجية لاستثمار الفئة المتميزة في المجتمع من حيث المعارف والمهارات.

ويرى الباحث في ضوء تلك الفوائد أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم عوامل نجاح وازدهار وتطور المنظمات في عصرنا الحالي، وعلى المنظمات توظيفه واستثماره لتحقيق ما تصبووا إليه من أهداف لضمان استمراريتها في ظل عالم المنافسة المتزايد.

2-1-3 تصنیفات رأس المال الفكري

تعددت التصنیفات والتقسیمات لمكونات رأس المال الفكري بتنوع وجهات النظر والأراء للباحثين، إلا أنها تتفق في الأهمية والأهداف، حيث يبيّن الباحث من خلال الجدول التالي أهم تلك التصنیفات:

جدول (2.2) تصنیفات رأس المال الفكري

مكونات رأس المال الفكري	الباحث
البشري - الهيکلي - العلاقات	(فشنطة، 2016؛ أبو سلوت، 2015؛ أبو سویرح، 2015؛ النخالة، 2015؛ سالم، 2015؛ فشقش، 2014؛ الخطيب، 2013؛ القشي، 2011؛ شعبان، 2011؛ جاد الرب، 2006؛ 2003؛ Verna Allee, 2003؛ Stewart, 1997؛ Guthrie&Petty, 2000؛ Xera, 2001)
البشري - الهيکلي - العلاقات-الزيون	الخضري(2015: 4)
البشري - الهيکلي - العملية-الفكري	(137 :2000) Despres& Chanel
البشري - العلاقات - الاصول والملكية الفكرية- المعلومات.	أبو سویرح (351 : 2015) Brookings Mitchell ، أبو سویرح (351 : 2015)
البشري - الهيکلي - العلاقات - العملية- التنظيمي - الابداعي	(6 :2005 Mckenzie&Winkelen (الهلاوي، 2011 : 48 Skandia ،
البشري - العلاقات-العملية- التطوير	(34 :1997) Edvinson, & T.Malone (23 :2003) Malhorta ،
البشري-الاصول والملكية الفكرية	المطيري (147 : 2007)، مراد (75 : 2006)
البشري-الاصول والملكية الفكرية- الهيکلية - العلاقات	راوية (265 : 2005)
البشري - الابداعي - العمليات - الزيان	الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير astd (أبو سویرح، 2015: 348 - (347

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على دراسة (أبو سویرح، 2015؛ فشقش، 2014؛ سالم، 2015

وسيعتمد الباحث وفي ضوء ما سبق على المكونين(رأس المال البشري ورأس المال العلاقات)، لأنهما المكونين الأكثر تكراراً واتفاقاً بين الباحثين، وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (أبو سویرح، 2015؛ سالم، 2015)، بالإضافة لكونهما الأكثر ملائمة لمشكلة وأهداف الدراسة، وطبيعة عمل المؤسسات الحكومية - المجلس الأعلى للقضاء النظامي.

٤-١-٤ مكونات رأس المال الفكري

١. رأس المال البشري

يعرف نوي (2006: 168) رأس المال البشري باعتباره غير قابل للملكية من قبل المنشأة أنه مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة والإبداع والابتكار ومقدرة أفراد المنشأة على أداء مهامهم.

أما (Bontis) 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).

وينسب (Ashton) رأس المال البشري في المنظمة إلى المعرفة والمهارات والخبرات والمتراكمية 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 الازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة (الفضل، 2009: 175).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لرأس المال البشري فإن الباحث يُعرفه بأنه "المعرفة المحفوظة في عقول العاملين بالمنظمات من معارف وقدرات ومهارات وخبرات مكتسبة والمرتبطة بالفرد شخصياً ولا تملكها المنظمة، وتمثل عجلة الدفع للإبداع والابتكار.

يوضح رواح وتركي (2009: 141-142) خصائص رأس المال البشري في المنظمات القائمة على المعرفة بأن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام المتكرر، وله دورة حياة أطول من دورة حياة التكنولوجيا، لأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري، تنتقل بين أفراد الشركة مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة؛ بالإضافة لكونه الأكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتتجدة.

ويشير جاد الرب (2006: 120) أنه يجب التمسك بمفهوم "عمالنا هم أصولنا"، ولكن هناك صعوبة في إدارة هذا العنصر ، فالعاملون يمكن أن يتصرفوا ويمارسوا أعمالاً خارج الإطار المحدد بحكم الجوانب البشرية والسلوكية والذهنية المرتبطة بهم، والتحدي هو خلق البيئة التي تمكن من دمج وتشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة، والتركيز على الإنتاجية والرضا أكثر من أي شيء آخر، وأيضاً التركيز على خلق إطار جوهري يتم من خلاله معرفة من هم أفضل الناس الذين يجب أن يستمروا ويبقوا في المنظمة، إن نوع وكفاءة وتميز المنظمة هي من أهم العوامل الأساسية نحو الاستثمار المتميز لها في رأس المال الهيكلي والعلاقات.

ولتنمية رأس المال البشري للمنظمة، فقد ذكر يوسف (2005: 9) أهم الجوانب التي يجب أن تهتم الشركة بها وهي :

١. استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، واستخدام العاملين الجدد وتوفير أساس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
 ٢. إغاثة رأس المال البشري: وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب ومشاركة المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الشركة.
 ٣. المحافظة على العاملين المتميزين : ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.
 ٤. إيجاد بيئة التعلم: تتميز الشركات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى ولذلك لابد من إيجاد أساس للتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.
- ويبيّن أبو سويف (2015: 354) من خلال دراسته وتحليله أن مكونات رأس المال البشري هي: (المعرفة – الخبرة العملية – المهارات والقدرات- الابتكار والإبداع- فرق العمل).

٢. رأس المال العلاقاتي (العملاني):

يعرف قاموس الأعمال رأس المال العلاقاتي (العملاني) بأنه قيمة العلاقات التي تبنيها الشركة مع عملائها والتي تعكس على الولاء للشركة ومنتجاتها، وهناك من عرفه بأنه : "قيمة علاقات المنظمة مع الناس الذين تخدمهم، أو هو قيمة وسائلها وعلاقتها المستمرة مع الأفراد أو المنظمات التي تتبع لها"، فهو يمثل قيمة العلاقات المستمرة للشركة مع الأفراد والمنظمات التي تتبع لها (أبو الجايل، 2012: 150).

وعرفه Meritum بأنه كافة الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنظمة، كعلاقة المنظمة بالعملاء والموردين والشركاء في البحث والتطوير (الجندى، 2005: 120).

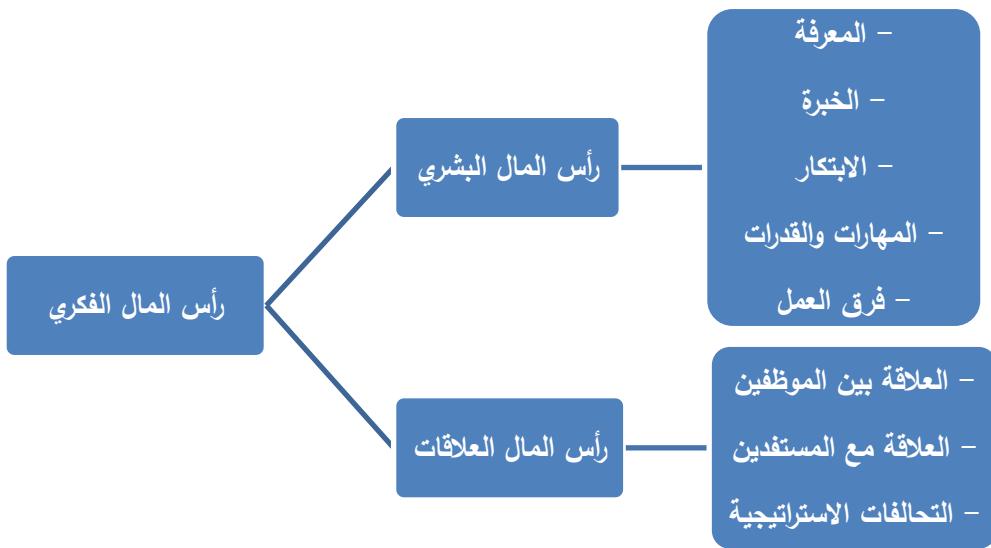
ومن خلال استعراض التعريفات المتعلقة برأس مال العلاقات، فإنه يمكن تعريفه بأنه يعبر عن قيمة علاقة المنظمة بزيائتها ومورديها ومنافسيها وتحالفاتها الاستراتيجية، من خلال الأنشطة والبرامج المستهدفة، وتوفير قاعدة بيانات خاصة بهم، مما يعكس ذلك إيجاباً على الولاء للمنظمة ومنتجاتها.

وأشارت عباس (2004: 130) إلى أن رأس المال الزبائني ذو شقين داخلي وخارجي إذ تتحقق قيمة المنظمة طبقاً لوجهة النظر هذه وفقاً لعلاقاتها بزبائنها سواء الداخلين (موارد المنظمة البشرية) أو الخارجيين (المستفيدين من السلع والخدمات) إذ أن رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشراً إيجابياً على قدرة المنظمة في مد جسور التعاون وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، كما أن المنظمة التي تحفظ بزبائنها مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية المؤدية إلى خلق القيمة المضافة، إذ أن الحفاظ على رأس المال الزبائني الداخلي يتطلب جهوداً حثيثة من قبل إدارة الموارد البشرية في إعداد برامج التحفيز والتطوير وصيانة هذه الموارد.

ونذكر أبو الجديل (2012: 150) أن من مؤشرات قياس أداء رأس المال العملياتي الحصة السوقية، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء، ونسبة الربح لكل عميل، وربما كان رأس المال العملياتي أسوأ أنواع رؤوس الأموال مقارنة بالأصول الأخرى غير المادية، فبعض الشركات لا تعرف من عملاؤها.

وبين جاد الرب (2006: 120) كيف يمكن للمنظمات الاستثمار في علاقتها مع العملاء من خلال الاحتفاظ بهم عن طريق التسويق الشخصي، وعن طريق برنامج تعظيم ولاء العملاء للعلامة أو العلامة أو الشركة، وهذا يؤدي إلى زيادة الأرباح أفضل من بناء علاقات جديدة خاصة في الوقت القصير، وتقوم بعض الشركات ببيع خدمات الفنادق والتأمين من خلال الانترنت، كما أن أحد الأمور الهامة في هذا المجال هو أن العملاء يكون لديهم مزيد من قواعد البيانات والمعلومات التي تبنيها الشركات باستمرار من خلال بطاقات الائتمان وهكذا.

وبيين أبو سويف (2015: 354) من خلال دراسته وتحليله وبعد دمج العلاقة مع الزبائن وولاء ورضا الزبائن باعتبارها نتيجة للعلاقة القائمة بين المؤسسات والمستفيدين، أن المكونات لرأس المال العلائقاني يمكن تحديدها بالعناصر التالية : (العلاقة مع المستفيدين – العلاقة مع الموردين – التحالفات الاستراتيجية).



الشكل (١٠.٢) مكونات رأس المال الفكري

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على أبو سويرج (2015: 353-355)

٤-١-٥ خصائص رأس المال الفكري

تناولت مختلف الأديبيات الحديثة عن خصائص رأس المال الفكري والتي تتحصر غالبيتها في الخصائص المهنية والسلوكية والتنظيمية.

- حيث أشار الهلالي (2011: 23) إلى أن الخصائص المهنية لرأس المال الفكري ترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:
 ١. امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
 ٢. التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
- أما الروسان والعجلوني (2010: 47) فقد أشارا للخصائص السلوكية والشخصية التي يمكن الركون إليها، وهي كالتالي:
 ١. يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة.
 ٢. يفضل التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكيد.
 ٣. رأس المال الفكري يتتصف بالمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة.

٤. لرأس المال الفكري قدرة على حسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير.
 ٥. يتسم رأس المال الفكري بمستويات ذكاء عالية.
 ٦. رأس المال الفكري له القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين، فهو يعد منفتح على خبرات غيره، كما أنه يتميز بمثابرة عالية في العمل.
 ٧. يتمتع بثقة عالية بالنفس، ويرحب بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- أما مزريق وقويدري (2011: 6) فقد أشارا إلى الخصائص التنظيمية فيما يخص الاستراتيجي:
١. حسب Barall نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة.
 ٢. ذكر Robbin أنه وبخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد التنظيمي العفواني المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً ويميل إلى الالامركزية في الادارة بشكل واضح.

٦-١-٦ أدوار رأس المال الفكري:

وبالرجوع إلى عبيد (2014: 77) فقد أكد أن الشخص لكي يستطيع أن ينسق عمله مع الآخرين في إحدى المنظمات، فإنه يحتاج إلى وسيلة يستشف من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم، ويؤدي الدور هذه الوظيفة في إطار النسق الاجتماعي. وفي ضوء ذلك، فإن رأس المال الفكري يؤدي أدواراً يفرضها عليه مركزه في المنظمة.

وقد حددت Harrison & Sullivan (2000: 38) هذه الأدوار بما يأتي :

١. الأدوار الدافعية، وتشمل الممارسات الآتية :

أ- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.

ب- حماية التصميم والإبداع.

ت- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

٢. الأدوار الهجومية، وتشتمل الممارسات الآتية :

أ. توليد العائد، عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.

- الملكية الفكرية للشركة.

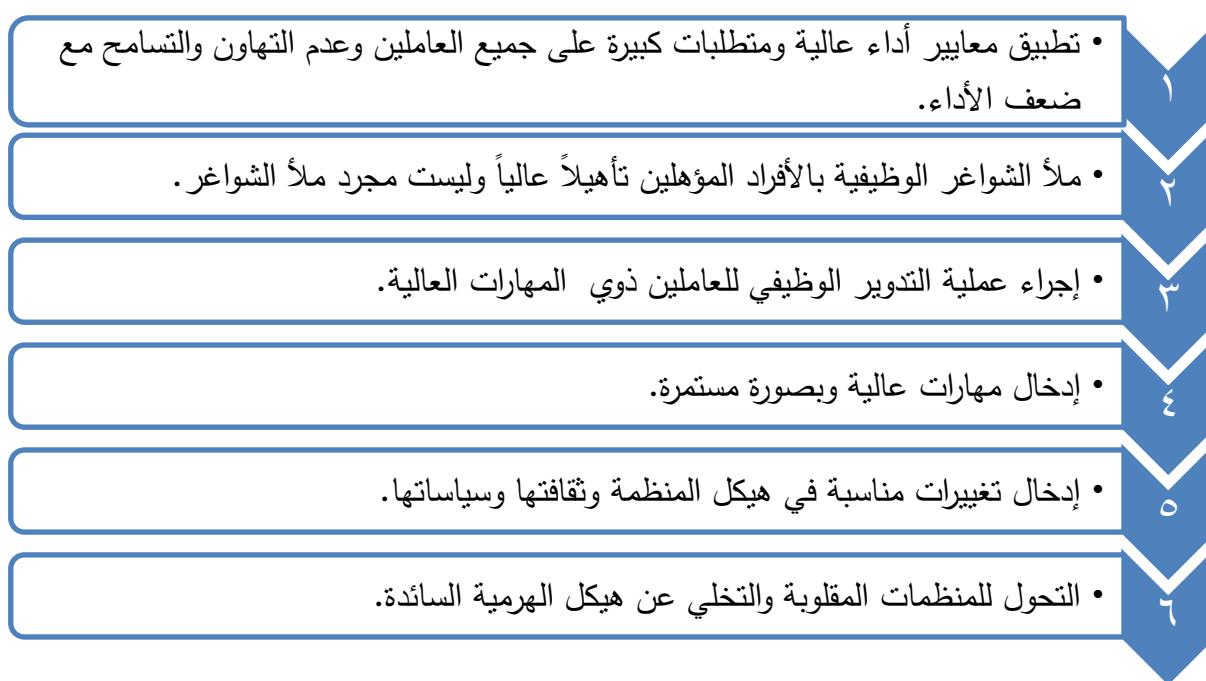
- الموجودات الفكرية للشركة.

- معرفة الشركة، ومعرفة كيف (أي براعة الشركة).
- ب .ابتكار مقاييس للأسوق الجديدة، وللخدمات، والمنتجات الجديدة.
- ج .تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- د .تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
- ه .صياغة استراتيجية تعوق دخول المنافسين الجدد.

وبالرجوع إلى دراسة (لوبيزة، 2015؛ سالم، 2015؛ العنزي وآخرون، 2009)، تبين أن هناك اتفاق على وجود علاقة انتقالية محسوبة منهجية بين أدوار رأس المال الفكري (الهجومية والدفاعية).

٢-١-٧ خطوات بناء رأس المال الفكري

يمكن اتباع مجموعة من الخطوات والإجراءات في بناء رأس المال الفكري، حيث يبين الباحث من خلال الشكل التالي أهم تلك الخطوات:



الشكل (٢.٢) خطوات بناء رأس المال الفكري

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على كاظم (٢٠٠٨: ٦٦)

ويرى الباحث أنه إذا قام المجلس الأعلى للقضاء بتطبيق الخطوات المذكورة أعلاه، فإن ذلك سينعكس على أداء العاملين من خلال الأفكار والمقترنات الجديدة على مستوى الخدمات التي يقدمها في ظل بيئة مناسبة وروح معنوية عالية، مما يحقق تميز ونوعية في المخرجات والنتائج، باتباعه أساليب أكثر كفاءة وفعالية.

2-1-8 إدارة رأس المال الفكري

إن المنظمات التي ترغب في تحقيق أرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها يجب عليها إدارة هذه الأصول بفعالية، فإذا إدارة رأس المال الفكري أصبح هو الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأس المال (حسن، 2005: 370).

تحدث كثيراً من الباحثين عن خطوات إدارة رأس المال الفكري، حيث اتفق ستيفارت (2004: 127)، نجم (2010: 384)، قرني والعتيقي (2012: 263)، على أربع خطوات أساسية وهي:
الخطوة الأولى: التعرف إلى الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل وقوة محركة ووسيلة إنتاج وخرج، ومدى الاعتماد عليها في المنظمة، ومدى درجة مساهمتها في إعطاء فائض، فكلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائدًا ومربودًا أكبر، والعكس من ذلك إذا لم تكن المؤسسة ذات كثافة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المادية أو المالية.

الخطوة الثانية: تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات، أي مطابقة الإيرادات بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفها في المرحلة السابقة.

الخطوة الثالثة: وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، وخاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها.

الخطوة الرابعة: تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، تمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية والعاملين المعرفيين، فلابد أولاً من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي ، خاصة بانتقال مركز النقل والاهتمام بعامل المعرفة (مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج).

٢-١-٩ علاقة رأس المال الفكري ببعض المداخل الإدارية المعاصرة

١. علاقة رأس المال الفكري بـهندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

تتطلب عملية الهندسة الإدارية وجود رأس مال فكري لدى منظمات تستطيع التعامل مع متطلباتها، فالهندسة الإدارية ترتبط بالتفكير الابتكاري المستند إلى القدرة على تخيل بدائل لخوض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها، كما تقوم على استخدام مكثف لتقنيات تكنولوجيا المعلومات، وهذه الصفة تتطابق وخصائص رأس المال الفكري، ومن المعلوم أن رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتينية ويقترب كثيراً من التجديد وتأسيس القواعد والتعليمات بنفسه ويرحب التحدي والمحاجفة في العمل، وهذا سيسهل كثيراً تطبيق الهندرة ويساهم في نجاحها بكفاءة وفاعلية (العنزي، وصالح، 2009: 411).

ويبيّن Yen أن العلاقة بين المتغيرين المذكورين تنبثق من كون الهندرة عملية مستمرة تلقى على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات جسمية، ذلك لأنها تتطلب أفراداً ذوي مهارات متنوعة وقدرات تخصصية عالية للتخلص من أساليب العمل القديمة وإحلال الأساليب بدلاً عنها (أبو سويرح، 2013: 127).

٢. علاقة رأس المال الفكري بالجودة الشاملة

العلاقة بين رأس المال الفكري والجودة الشاملة علاقة تبادلية، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على قيمة رأس المال الفكري في المنظمة، كما أن هذا الأخير يمكن تدعيمه، وكذا مبادئ هذه الإدارة، ورفع قيمته من خلال تطبيقات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وكذا مبادئ هذه الإدارة، كما أن كفاءة رأس المال البشري تكون من خلال الإدارة وكذا الاستثمار الكفاءة للمعرفة والمهارات، وهو أحد أهم ما تعتمد عليه الجودة الشاملة، كونها تسعى إلى إرضاء العميل الداخلي ، مما يسهل عليها الوصول إلى إرضاء العميل، أما قيمة رأس المال الهيكلي فترتبط بزيادة التشكيلات الخاصة بفرق العمل الفعالة، وقيمة رأس المال الزيوني تزداد بتوفير البرامج التدريبية المتنوعة وكذا الأساليب التحفيزية الجماعية مستندة على المهارات وأنظمة التقييم للوصول إلى جودة المخرجات وإرضاء العميل (عبد العزيز ، 2006: 234).

ويذكر السلمي (2001: 36) أن العلاقة بين المتغيرين المذكورين تنبثق ابتداءً في رأينا من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي تهدف إلى إحداثها تغييراً فكرياً وسلوكياً في المنظمة، وأن إحداث التغيير الفكري والسلوكي المنوه عنه لا

ينهض به إلا نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية الخلاقة، وتبزز العلاقة بينهما موضوع البحث من أحد مركبات إدارة الجودة الشاملة تتمثل بتبني ميزة تنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعى لتحقيق السبق على المنافسين.

٣. علاقة رأس المال الفكري بالعولمة

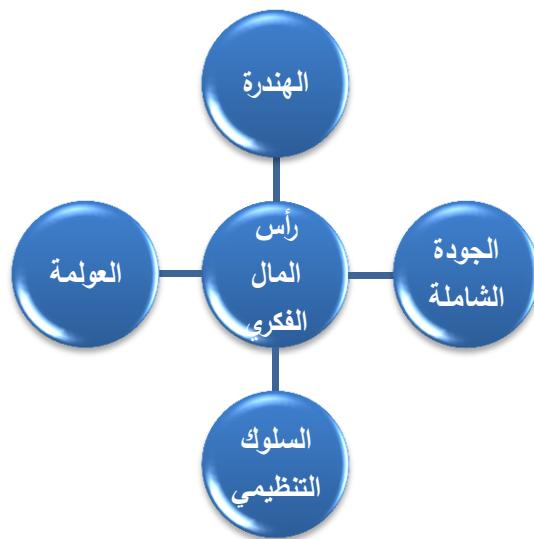
يعد مصطلح العولمة من أكثر المصطلحات إثارة للجدل في الآونة الأخيرة، لأنه مازال غير واضح المعالم سواءً من حيث المفهوم أو التطبيق في الواقع العملي، وينظر إليها على أنها فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية على درجة عالية من الشمولية والتكاملية، وتعتبر العولمة أوسع من مجرد عمليات التبادل النقدي والتجاري، لأنها تمثل زيادة كبيرة في العلاقات التبادلية، وتسعى إلى التكامل الاقتصادي وزيادة التكامل في الثقافات والتكنولوجيا ووسائل الاتصال عبر مجتمعات العالم المختلفة، وعليه فإن للعولمة سلبيات تحمل إفرازات خطيرة لا يمكن مواجهتها والتعامل معها إلا بوجود العاملين ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية، فضلاً عن تنوّع مهاراتهم وخبراتهم في ميدان العمل، وهو ما يطلق عليه رأس المال الفكري، وهنا تبرز العلاقة بينهما (العنزي، صالح، 2009: 417-418).

٤. علاقة رأس المال الفكري بالسلوك التنظيمي

يعتبر 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).

ويذكر Styles and Kulvisaechana (2003: 3) أن الدلائل تشير لترتبط إيجابيًّا بين تطوير رأس المال البشري والأداء التنظيمي، والتأكيد على أن رأس المال البشري في المنظمات يعكس وجهة النظر بأن سعر السوق يعتمد 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 مشاركةً وتطبيقاً.

ما سبق يخلص الباحث الى وجود علاقة ترابطية بين رأس المال الفكري والمدخل الإدارية المعاصرة، باعتبار رأس المال الفكري الركيزة الأساسية للتعامل مع تلك المدخل، وكذلك الدور الذي تلعبه تلك المدخل في تطوير رأس المال الفكري من خلال استثماره وإدارته، وفق ما يوضحه الشكل التالي.



الشكل (٣.٢) علاقة رأس المال الفكري بالمدخلات الإدارية المعاصرة

المصدر: أعداد الباحث

١٠-١-٢ صعوبات رأس المال الفكري

ذكرت البحصي (2007: 15) الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري على مستوى الوطن العربي بالاتي:

- أ- صعوبات اللغة الأجنبية.
- ب- صعوبات تشغيل الأدوات والمعدات.
- ج- صعوبات استخدام الحاسوب الآلي.
- د- الفجوة بين المؤهل العلمي والمهنة.

فيما بين حمادة (2010: 20) الصعوبات التي يواجهها رأس المال الفكري على المستوى الوطني بالاتي:

- أ- السيادة غير الكاملة على الأرض و الموارد، وعلى طرق الاتصال الداخلي والخارجي.

- بـ- سياسة الإغلاق و الحصار الصهيوني والقيود الإسرائيلية.
 - جـ- الاعتماد شبه الكامل على المساعدات الدولية في تمويل البرامج التنموية.
 - دـ- عدم استقرار الوضع السياسي الراهن وغموض الوضع السياسي المستقبلي.
 - هـ- عدم اكتمال البناء المؤسسي والإداري والتنظيمي اللازم لعملية التخطيط التنموي لرأس المال الفكري.
 - وـ- تعرض الشعب الفلسطيني لسياسات التجهيل من بداية الاحتلال.
 - زـ- عدم تبني منهاج فلسطيني خاص في قطاع التعليم.
 - حـ- سعي الشباب للهجرة والاندماج في الثقافات الأخرى.
- ويعقب الباحث بأن من أهم الصعوبات والتحديات التي يواجهها رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء في قطاع غزة جراء الحصار المفروض والانقسام الفلسطيني الموجود على الساحة الفلسطينية هي:
- وجود مجلسين للقضاء النظامي في قطاع غزة وآخر في الضفة الغربية .
 - النقص في عدد القضاة حيث يبلغ عدد القضاة الحاليين (44) قاضياً، علماً بأن القطاع يحتاج إلى ما لا يقل عن (200) قاضي حسب المعيار الدولي(1:10000) - أي أن لكل 10000 مواطن قاضي-، بالإضافة للنقص في عدد الموظفين الإداريين في المحاكم والدوائر القضائية، حيث بلغ عددهم في الوقت الحاضر(255) موظفاً موزعين على محاكم القطاع، ويعتبر هذا العدد غير كافٍ لتلبية احتياجات المحاكم، حيث لم يتبقى جراء استنكاف الكثير من موظفي المجلس عن العمل منذ أحداث يوليو(2007) سوى (8) موظفين من أصل(345) موظف، مما أدى إلى إضعاف العملية القضائية.
 - الافتقار لنظام حواجز فاعل ومطبق لمكافحة المبادرة والإبداع للعاملين في المحاكم.
 - الحاجة لتنمية قدرات ومهارات القضاة والإداريين والفنين في جميع المجالات بما يتلاءم والوظائف القضائية، ويعزى هذا الوضع لعدم وجود برامج تدريب كافية ومتخصصة خلال السنوات الماضية، بالإضافة لسياسة الحصار وإغلاق المعابر التي حدت من سفر الكوادر البشرية للمشاركة في الدورات والمؤتمرات الدولية والتي لها الدور في تطوير وتنمية المهارات والقدرات.
 - الأزمة المالية الخانقة التي ألمت بظلاتها على عدم رغبة الكثير من الكوادر البشرية المؤهلة وأصحاب الكفاءات للعمل في المحاكم.

11-1-2 الملخص:

تعتبر المنظمات المالكة لرأس المال الفكري هي السيدة حالياً على كافة المنظمات العاملة، باعتباره الثروة الحقيقة لها، في ظل عصر اقتصاد المعرفة والعلوم، والمنافسة الحادة والثورة التكنولوجية، ومثال ذلك شركة مايكروسوفت التي بلغت قيمتها السوقية في مطلع القرن العشرين 115 مليار دولار لم يمثل رأس المال المادي منها سوى (10%) فقط مقابل (90%) لرأس المال الفكري غير الملموسة، وبالتالي وجب على المنظمات الحديثة المحافظة عليه واستثماره باعتباره المورد الاستراتيجي الذي يضمن لها البقاء.

وقد تعددت التعريفات لمفهوم رأس المال الفكري نظراً لاختلاف وجهات النظر في تناوله، إلا أنه يعبر عن نظام شامل متكامل، من خلال مكوناته الأساسية رأس المال البشري بما يمثله من (معارف وخبرات ومهارات)، ورأس مال علاقات بما يمثله من (قيمة علاقة المنظمة مع الأفراد والمنظمات ذات العلاقة)، والتي تقود جميعها لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة والاستمرارية لعمل المنظمة.

إن رأس المال الفكري من أكثر الأصول أهمية وقيمة في القرن الحادي والعشرين، لعلاقته الوثيقة بالداخل الإدارية المعاصرة، باعتباره المحرك والموجه الرئيسي لعجلة النجاح والتقدم والتطور في المنظمات، لما يمتلكه من خصائص وأدوار يفرضها عليه مركزه في المنظمة، وهذا يتطلب من المنظمات إدارته بفعالية، من خلال اتباع مجموعة من الخطوات العملية، والسير وفق مبادئ أساسية.

يواجه رأس المال الفكري العديد من الصعوبات على كافة المستويات العربية والوطنية والمحليّة، حيث تتحسر الصعوبات العربية في صعوبة اللغة الأجنبية والتعامل مع التطور التكنولوجي والفجوة التعليمية بين النظرية والتطبيق، في حين تتحسر كافة الصعوبات الوطنية والمحليّة بما خلفه الاحتلال والحصار الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني.

المبحث الثاني

2-2 التطوير التنظيمي

ويشتمل على :

المقدمة.

1-2-2 مفهوم التطوير التنظيمي.

2-2-2 مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي.

3-2-2 أهمية التطوير التنظيمي.

4-2-2 الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي.

5-2-2 أهداف التطوير التنظيمي.

6-2-2 خصائص التطوير التنظيمي.

7-2-2 استراتيجيات وأساليب التطوير التنظيمي.

8-2-2 مراحل التطوير التنظيمي.

9-2-2 مجالات (مداخل) التطوير التنظيمي.

10-2-2 معوقات التطوير التنظيمي.

11-2-2 علاقة رأس المال الفكري بالتطوير التنظيمي.

12-2-2 الملخص.

المبحث الثاني

2-2 التطوير التنظيمي

المقدمة:

ظهر مفهوم التطوير التنظيمي كثمرة من ثمار التطورات العالمية، وкосيلة فاعلة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي، وتيسير الإجراءات، واستخدام التكنولوجيا في زيادة الإنتاج، وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتغيير، والتشخيص الميداني للمشكلات، والنكامـل والشمول في التطوير (فتح الله، 2012: 62).

والتطوير التنظيمي يسعى إلى تحسين الأداء لكل من الأفراد والمنظمات من خلال الاعتماد على المنهجية العملية، والنظريات والمفاهيم السلوكية الرامية إلى إيجاد الحلول للمشكلات التي يوجهها أي تنظيم من خلال الدراسة والتعاون مع المنظمة الإدارية والبحث في ثقافتها وكذلك ثقافات الأفراد العاملين فيها، لأن مفهوم التطوير التنظيمي إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية الرامية إلى توجيه عمليات الانفتاح مع البيئة الداخلية والخارجية بشكل ينعكس على أعضاء التنظيم بصورة تحمل في معانٍ افتتاحاً وإخلاصاً وصدقأً يسعى إلى زيادة الإنتاجية وتحسين فعالية المنظمة الإدارية (السكارنة، 2009: 22).

ويعد التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال من أهم العمليات التي يستوجب فهمها وإدراكها وتبنيها من قبل القيادات والإداريين والمشرفين و كافة القائمين على هذه المنظمات لضمان فعالية الأداء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها (عبد الباقي، 2003: 381).

ولذلك يهدف هذا المبحث إلى التعرف على التطوير التنظيمي ومكوناته وبيان أهميته من خلال ما سيتم التطرق إليه .

2-2-1 مفهوم التطوير التنظيمي:

تناول الباحثون التطوير التنظيمي بتعريفات متعددة نظراً لتباين وجهات النظر واهتماماتهم، وفيما يلي بعض تلك التعريفات:

- حيث عرف بيكارد أن التطوير التنظيمي: جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا، لزيادة فعالية التنظيم وعافيته، من خلال مداخل مدرosaة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية (عبد الباقي، 2003: 382).

- أما Bechard فيعرفه على أنه: "جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية" (الأعرجي والعزام، 2003: 57).

- ويعرفه Boonstra (2004: 25) بأنه: عملية نظامية واسعة لتطبيق العلم والمعرفة السلوكية للتغيير المخطط ووضع الاستراتيجيات، ومكونات التصميم، والعمليات التي تمكن المنظمات أن تكون فعالة، والتطوير التنظيمي يعالج نظام كامل، مثل فرق العمل أو الإدارة أو التنظيم للكل، كما يتناول العلاقة بين النظام وبينه وكذا بين السمات المختلفة التي تشتمل على تصميم النظام.

- وذكره الخضر (2005: 206) بقوله أنه: "جهد مخطط طويل المدى، يستخدم طرقاً و المعارف مستمدة من العلوم السلوكية، من أجل زيادة فاعلية المنظمة وصحتها، حيث يدار من الإدارة العليا، و يؤثر في المنظمة ككل".

- فيما عرفه Kondalkar (2007: 314) بأنه "عملية طويلة الأجل على أساس فلسفة الالتزام الجماعي والرؤية، والتمكين، وعلى حل المشاكل ورفاهاية العاملين فيها حيث تتوفر أحدث التكنولوجيا، والعمليات التنظيمية التي تستخدم لتحقيق جودة حياة العمل وصولاً لزيادة الفاعلية التنظيمية وتحويلها إلى قوة نابضة بالحياة، والتنافسية والنمو الموجه للوصول إلى المنظمة المتعلمـة".

- ويعرفه وارن بىنـز بأنه: الاستجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية كمعدلات التغيير المتـسارـعة (الصـيرـفيـ، 2008: 141).

- وذكره السـكارـنهـ (2009: 24) بقوله أنه: "جهـدـ شـمـوليـ مـخـطـطـ يـهـدـفـ إـلـىـ تـغـيـرـ وـتـطـوـيرـ العـاـمـلـيـنـ عنـ طـرـيقـ التـأـثـيرـ فـيـ قـيـمـهـ وـمـهـارـاتـهـ وـأـنـماـطـ سـلـوكـهـ، وـعـنـ طـرـيقـ تـغـيـرـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ وـذـكـرـ عـمـلـيـاتـ الـهـيـاـكـلـ التـنـظـيمـيـةـ، وـذـكـرـ فـيـ سـبـيلـ تـطـوـيرـ الـموـارـدـ الـبـشـرـيـةـ وـالـمـادـيـةـ وـتـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ التـنـظـيمـيـةـ".

- وفي هذا الإطار عـرفـهـ عامـرـ وـقـنـدـيلـ (2010: 24) بـأنـهـ "تـغـيـرـ اـسـتـرـاتـيـجـيـ ذـوـ طـابـعـ عـلـمـيـ وـعـمـلـيـ يـتـعـلـقـ بـالـمـنـظـمةـ، وـمـنـاخـهـ، وـمـاـبـهـاـ مـنـ أـفـرـادـ، وـجـمـاعـاتـ، بـهـدـفـ تـحـسـينـ الـإـدـارـةـ زـيـادـةـ كـفـاءـةـ الـأـدـاءـ لـلـوـصـولـ لـلـأـهـدـافـ بـأـعـلـىـ جـوـدـةـ مـمـكـنـةـ".

يرى الباحث أنه ومن خلال استعراضه للتعريفات السابقة واحتلافها، إلا أن مجملها تتفق في عدة أمور تعتبر الأركان والمقومات الأساسية التي يتكون منها مفهوم التطوير التنظيمي وهي كالتالي:

- عملية تغيير استراتيجي، نظامية وشاملة، مخططة وطويلة الأجل تتناول المنظمة ككل.
 - تربط بين النظرية والتطبيق للعلوم السلوكية وذلك لتطوير وتغيير في المعتقدات والاتجاهات والقدرات وغيرها.
 - تهدف لتحسين الأداء وزيادة الفاعلية للوصول للأهداف المنشودة بأعلى جودة ممكنة، من خلال تطوير أسلوب متميز للمنظمة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه المنظمة.
 - تبدأ بخطيط ودعم من الإدارة العليا، وتعتمد على دور الجماعة الأساسية والمؤثر فيها، وبالتالي فهي مجهد تعاوني.
 - قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية (خبراء) للمساعدة في تحديد المشكلات، وجمع المعلومات ثم إحداث التغيير.
- ومن ذلك يخلص الباحث إلى تعريف التطوير التنظيمي بأنه: عملية تنظيمية شاملة ومخططة طويلة الأجل تشمل التنظيم ككل، تخطط وتدار من قبل الإدارة العليا، بهدف تحسين الأداء وزيادة الفاعلية للمنظمة، من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات، وبيئة وأنظمة المنظمة.

2-2-2 مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي:

استخدم الباحثون والكتاب مصطلحات ومفاهيم مرادفة للتطوير التنظيمي كالتغيير والتحديث والتطوير الإداري وغيرها، مما يتطلب توضيح كل معنى نظراً للتدخل بينها، وفيما يلي توضيح لأهم المصطلحات ذات العلاقة المباشرة بالتطوير التنظيمي:

1. التغيير التنظيمي:

هناك بعض الاختلاف بين المفهومين حيث أن التغيير التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسريانه، بينما التطوير التنظيمي ما هو إلا محاولة طويلة الأمد لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمدًا على أسلوب تشخيص المشكلات بمشاركة أعضاء المنظمة بصورة جماعية، أي أن التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي (مطر، 2008: 10).

واعتبر مصطفى (2000: 481) أن التطوير آلية من آليات التغيير التنظيمي وطريق للدخل السلوكي، وذلك بالتغيير في القيم والمعتقدات، والمدركات، والاتجاهات، وقدرات العاملين وسلوكهم.

وبين الغالبي (2010: 41) أن علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي علاقة الجزء بالكل، أو النظام الفرعي بالنظام الأكبر، إذ يمثل التغيير النظام الأكبر لأنه قد يكون مدروساً أو عشوائياً، مخططاً أو طارئاً، سلبياً أو إيجابياً، يمكن التنبؤ بنتائجها أو لا يمكن، في حين أن التطوير التنظيمي هو عملية تغيير مخططة أو مقصودة تدار من أعلى المستويات التنظيمية.

٢. التطوير الإداري:

يعتبر الطجم وساط (2000: 203) أن التطوير الإداري أحد الأطر العملية لنشاطات التطوير التنظيمي، وجزء من أجزائه يهدف إلى تغيير السلوك التنظيمي للارتقاء بمستوى الأداء، وهذا ما أكد الغالبي (2010: 42) بأن التطوير الإداري يبقى محدوداً مقارنة بالتطوير التنظيمي حتى لو شمل هذا التطوير الإداري جميع الموارد البشرية، كما أنه قد يكون جزءاً من منظومة التطوير التنظيمي.

٣. إعادة الهندسة (الهندسة):

يعرف مايكل هامر وجيمس شامببي الهندرة بأنها "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظومات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل" (الأغا، 2006: 32).

وتتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي في عدة أمور، حيث أشار الغالبي (2010: 44-45) أنها تشترك مع بعض تقنيات التطوير التنظيمي في الحاجة إلى التفكير الإبداعي من خلال الجديد والحديث من الأفكار، ويعتبرها من أهم تطبيقات التطوير التنظيمي كونها تقنية ملائمة للتغيرات الجذرية التي تتصرف بالاستمرارية، وأضاف مطر (2008: 11) أنها تتفق أيضاً مع التطوير التنظيمي من حيث الهدف في تحسين جودة الأداء، ورفع كفاءة المنظمة، لكن التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.

2-3-2 أهمية التطوير التنظيمي:

تبرز منافع وأهمية التطوير التنظيمي في الأبعاد الآتية:

١. بالنسبة للعاملين: نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية، وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته (الصيري، 2008: 451).
٢. بالنسبة للعملاء: في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها والتكيف معها في غياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتغيير والتطوير التنظيمي، وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسؤولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية، حتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل، بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة (الغالبي، 2010: 53).
٣. بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقةً يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، وكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر وبتأثير الآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختلافات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتطوير حتى تقادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء (العطيات، 2005: 65).

ويخلص الباحث إلى أن أهمية التطوير التنظيمي تكمن في كونه بات يمثل السمة الأساسية للمنظمات الناجحة، وأهم متطلبات التقدم والتطور لها، والسبيل الوحيد من أجل تحقيق المنظمات لأهدافها وطموحاتها من خلال التغيير والتطوير التنظيمي في العاملين وجماعات العمل والمنظمة.

٤-٢-٤ الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطوير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها.

حيث أشار عامر وقنديل (2010: 243) إلى عدد من تلك المسوغات:

أ . انخفاض الأرباح.

ب . وجود حواجز بين العاملين والإدارة.

ج . ضعف المنافسة.

د . كثرة غياب العاملين.

ه . زيادة معدلات الشكاوى.

و . أسباب بيئية خارجية.

ويحدث التغير بصفة دورية لعديد من الأسباب التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها وهو نتيجة لمتغيرات خارج السيطرة، ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية.

١ - التغييرات الداخلية: حيث أشار علما (2004: 88) إلى أن المنظمة تواجه من الداخل تغييرات تؤثر على أدائها مثل:

-تغييرات في الأجهزة والآلات والخدمات وغيرها من الأساليب الفنية.

-تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.

-تغييرات في هيكل العماله والوظائف وعلاقات العمل.

-تغييرات في وظائف المنظمة.

-تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

-تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

٢ - التغييرات الخارجية: وهي التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة.

حيث يشير ماهر (2003: 185) إلى التغييرات السياسية والاقتصادية والتي تتطلب سواء كانت إيجابية أو سلبية أن تقوم المؤسسة بالتكيف وإيجاد التوازن في أنشطتها مع تلك المستجدات. بالإضافة للتغيرات الاجتماعية والتي تمثل في نمط المعيشة ومستواها، دور المرأة في المجتمع، ومستوى التعليم، والتي ينعكس أثراها على القوى العاملة، ومن ثم على سياسة المؤسسة.

وتضيف فتح الله (2012: 77-78) لما سبق التغيرات التكنولوجية: تلك التغييرات التي تؤثر على الخدمات وسلع المؤسسة مثل التطور في المعدات والآلات، وأساليب العمل، وإدخال

التكنولوجيا في إدارة العمل مثل الحاسوب والكمبيوتر والإنترنت. بالإضافة للثورة المعرفية حيث يُؤثر الانفجار المعرفي والنمو المتتسارع في جميع مجالات العلم والمعرفة ومبادرتها على المؤسسات ويدفعها لإحداث تطوير تنظيمي.

وذكر السكارنه (2009: 57) أن تطور التشريعات وتزايد حدة المنافسة بين المنظمات، والوعي الشديد لدى الزبائن تعد من أسباب التطوير التنظيمي.

ويرى الباحث أن عملية التغيير والتطوير ما هي إلا وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة، ولا تحدث بشكل عفوي بل هناك أسباب دوافع تلزم المنظمات بضرورة التغيير والتطور لتفاعل وتنكيف مع المتغيرات التي تفرضها البيئة وكذلك لمواجهة التطور والتقدير.

2-2-5 أهداف التطوير التنظيمي

بناءً على الأسباب الدافعة للتغيير والتطوير التنظيمي تتعدد أهداف هذا التطوير، أي أن أهداف التطوير يتم تحديدها بناءً على طبيعة المسببات الخارجية أو الداخلية.

ومن أهم أهداف التطوير التنظيمي: (العميان، 2010: 349)

- 1-زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتنكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- 2-التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- 3-مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التطوير المطلوب.
- 4-تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- 5-الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- 6-بناء جو من الثقة والافتتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- 7-تمكين المدراء من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- 8-مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

ويبيّن ريري ووليم (2004: 19) أنه وبصورة أكثر تحديداً فإن عملية التطوير التنظيمي، تهدف إلى : توضيح رسالة وغايات وأهداف المنظمة، والعمل على تناغم وتكامل أهداف العاملين والوحدات والمنظمة ككل، كما يهدف إلى جعل المنظمة أكثر فعالية وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية ومشكلات العاملين، وتحسين التعاون والتضامن والاتصالات والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيهم وبين الوحدات، والتشجيع على الصراحة والمناقشة

الحرة للاختلافات والقضايا والمشكلات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتشجيع العاملين واتحادهم على قبول القرارات، وخلق القدرة على قبول التغيير والتعامل معه، وتحسين أداء الأفراد والجماعات وال العلاقات الشخصية، والوصول إلى اتفاق جماعي على الآراء ووضعها موضوع التنفيذ.

ويرى الباحث أن التطوير التنظيمي يهدف وبشكل أساسي لتنمية القدرات وتحسين الأداء وزيادة الفعالية وروح التآلف والتعاون وصولاً للتكامل بين أهداف المنظمة والعاملين، من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

2-2-6 خصائص التطوير التنظيمي:

ذكر عبد المتعال وجودة (2003: 25) بأن التطوير التنظيمي يتسم بالعديد من الخصائص أهمها :

١. عادة ما يعتمد التطوير التنظيمي على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعانى منها الوحدة موضوع الدراسة.
٢. تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
٣. استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتتنفيذ التغيرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغيرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.
٤. يستهدف التطوير التنظيمي تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل، وزيادة الفعالية التنظيمية.

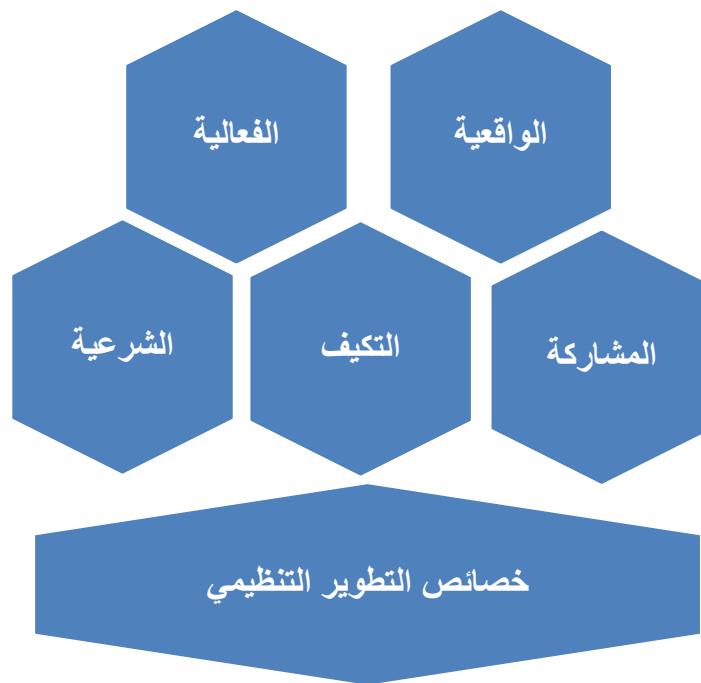
ويضيف دودين (2012، 24-26) أهم خصائص التطوير التنظيمي من خلال الشكل التالي:

١. الواقعية: يرتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة ويمارس أنشطتها ضمن موارد المؤسسة وأمكاناتها.
٢. الفاعلية: يحقق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً مع التأكيد على فاعلية مساهمته في تحقيق الأهداف.

٣. المشاركة: لضمان نجاح تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي لابد من مشاركة وتعاون كافة أعضاء المؤسسة في جميع مراحله.

٤. الشرعية: يجب أن يتم ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

٥. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: يسعى للتأنقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المؤسسة.



الشكل (٤.٢) خصائص التطوير التنظيمي

ويخلص الباحث إلى أن التطوير التنظيمي يتصرف ببعض الخصائص التي تميزه عن عمليات التطوير الأخرى، كونه عملية مخططة ومستمرة على المدى البعيد ذو طابع علمي وعملي، يقوم على القيم الإنسانية بجميع أشكالها، ويسعى لزيادة الفعالية التنظيمية.

2-7-2 استراتيجيات وأساليب التطوير التنظيمي

تأخذ أطر وأساليب التدخلات في برامج التطوير التنظيمي أشكالاً متعددة، ويمكن الاستنتاج بأن التطوير التنظيمي يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات التي ينبغي اعتمادها وإدخالها عبر تقنيات وأساليب متعددة إلى مستويات التنظيم المختلفة.

يقدم الكبيسي (2006: 40-46) موجزاً لاستراتيجيات التطوير التنظيمي التي طرحتها بلاك وموتن، والمتمثلة في خمس استراتيجيات : التقبل، التوسط، المواجهة، التوجيه، المبادئ والنماذج والنظريات، وكل استراتيجية خمسة مستويات تبدأ بالفرد، والجماعة، وأفراد من مجموعة فرق أو وحدات، والمنظمة، وأخيراً على مستوى المجتمع. ويحدد أهم التقنيات التطويرية الشائعة والمتمثلة في بحوث العمل، وإغناء العمل، وتوسيع وتدوير العمل، والإدارة بالأهداف، والشبكة الإدارية، وتدريب الحساسية، وتحسين نوعية الحياة، والتحول التنظيمي.

ويحدد فرانش وبيل(2000: 239) قائمة بخمسة تدخلات بناء على المجموعة المستهدفة مع تحديد الأساليب أو التقنيات المناسبة لكل تدخل وذلك على النحو التالي:

١. تدخلات مصممة لتحسين فاعلية الأفراد : أنشطة تخطيط الحياة والمسار المهني، الاستشارة، تدريب الحساسية، التعليم والتدريب، إعادة تصميم العمل، نمذجة السلوك.
٢. تدخلات مصممة لتحسين فاعلية الثنائيات والثلاثيات : مثل الاستشارات العملية، والصلح من قبل طرف ثالث، وتقنية مفاوضة الدور .
٣. تدخلات مصممة لتحسين فاعلية الفريق والمجموعات: بناء الفريق، تمرين الاعتمادية المتبادلة، خريطة المسؤولية، تقنية تحليل الدور ، النظم التقنية - اجتماعية، حلقات الجودة، الرؤية المستقبلية، تحليل قوى المجال ، والفرق المدارة ذاتياً.
٤. تدخلات مصممة لتحسين فاعلية العلاقات بين المجموعات: كالمشاركة، والتغذية العكسية، والاستشارات العملية، والطرف الثالث المصالح على مستوى المجموعة.
٥. تدخلات مصممة لتحسين فاعلية المنظمة: أنظمة التعليم المتوازية، الإدارة بالأهداف، تحليل الثقافة، التخطيط والإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الكلية.

2-2-8 مراحل التطوير التنظيمي:

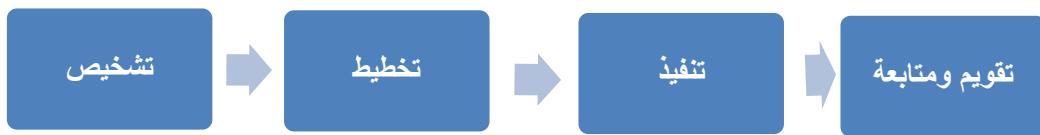
يرى الطراونة وأخرون (2012: 179) أن التطوير التنظيمي ينطوي على المراحل التالية:

١. **مرحلة التشخيص:** حيث يتم جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم الاستقصاء والاستطلاعات والاتجاهات.
٢. **مرحلة التخطيط:** حيث يتم إعداد خطة استراتيجية لتحسين المنظمة، وهذه الخطة مبنية على البيانات المستقاة من المرحلة السابقة، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل ويرسم حلولاً لها.
٣. **مرحلة التعليم:** حيث يتم مشاركة المعلومات التي تم الحصول إليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم، وقد تحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة يقدم الرأي والإرشاد والنصائح للأفراد والجماعات.
٤. **مرحلة التقييم:** حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الاستقصاء واستطلاع الاتجاهات بغرض التعرف إلى مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل، وقد تتطلب هذه المعلومات مزيداً من الجهود التخطيطية.

أما عند الطجم والسواط (2000: 304) فإن مراحل تطبيق التطوير التنظيمي ستة مراحل رئيسة هي:

١. **مرحلة التشخيص المبدئي**، ويتم اجتماع مستشاري التطوير مع الإدارة العليا لتقرير طبيعة المشكلة وتحديد مدخل التغيير المناسب مع الحصول على الدعم الكامل.
٢. **مرحلة جمع المعلومات**، من خلال الاجتماع إلى العاملين للحصول على المعلومات.
٣. **مرحلة المواجهة واسترجاع المعلومات** وذلك بمراجعة المعلومات بعد تصنيفها وتحليلها.
٤. **مرحلة التخطيط لحل المشكلات**، ووضع خطة وجدول زمني للبرنامج التطويري.
٥. **مرحلة تحديد استراتيجيات التدخل** حسب طبيعة المشكلة سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم ككل.
٦. **مرحلة التقويم والمتابعة.**

ويخلص الباحث إلى أنه يمكن تحديد أربع مراحل للتطوير التنظيمي وفق ما يبين الشكل التالي:



الشكل (٥.٢) مراحل التطوير التنظيمي

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على دراسة (مطر، 2015؛ أبو ورد، 2015؛ أبو عمرة، 2012؛ أبو سmek، 2011)

٢-٩ مجالات (مداخل) التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي في المنظمات يشمل عدة مجالات، وقد حظيت هذه المجالات بالكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين وذلك لأهميتها، وقد تعددت الآراء في تحديدها: حيث صنفها (دودين، 2012؛ وسكارنه، 2009؛ والطجم، 2003) إلى المجالات التالية وهي (الاستراتيجي - الهيكلي - التكنولوجي - الانساني)، وتناولها (عامر وفنديل، 2010؛ عبدالباقي، 2003؛ والبديري، 2000) في ثلاثة مجالات (مدخل فردي - مدخل تنظيمي - مدخل جماعي).

ويخلص الباحث إلى أنه يمكن تحديد ثلاثة مداخل رئيسية لتطبيق برامج التطوير التنظيمي باستخدام الأساليب المناسبة لكل مدخل؛ مدخل هيكلي يركز على بناء هيكل تنظيمي قادر على تحقيق أهداف المنظمة ومتطلبات الوحدات التنظيمية، ومدخل عملياتي يركز على تطوير الجوانب التطبيقية والإجرائية والتنسيقية لزيادة الفعالية للمنظمة، ومدخل سلوكي يهتم بالتغيير والتطوير في الاتجاهات وال العلاقات والمعارف والقدرات والمهارات والأنماط المختلفة للعاملين.

وقد اعتمد الباحث المجالات المشار إليها أدناه محلًّا للدراسة، لملائمتها لمشكلة وأهداف وبيئة الدراسة.

١. الأهداف والاستراتيجيات:

تتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيس ومجال أو مجالات نشاطها و أنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، وإن تغيير هذه الرسالة بتغير بيئة المنظمات يتبعه تغييراً في الأهداف المتقرعة عن

الرسالة والمترجمة لها ومن ثم الاستراتيجيات باعتبارها مناهج بلوغ الأهداف (مصطفى، 2005: 475).

يوضح ديسлер (2003: 54) أن للشركة استراتيجية على مستوى الشركة ككل، واستراتيجية النشاط واستراتيجيات وظيفية، وتتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية الصياغة والتطبيق والتنفيذ، وعند وضع الاستراتيجية يؤخذ بعين الاعتبار رؤية المنظمة وهو الحلم الذي تسعى لتحقيقه، وكذلك رسالة المنظمة وهي الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة.

إن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، وهذا ما أكد أبو بكر (2001: 301) في أن بعض المنظمات تجري تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة فمثلاً التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استخدام نظام التعليم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها لمواكبة تلك التغيرات.

٢. الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي هو أداة مهمة وهادفة تساعد التنظيم على الوصول إلى الأهداف المرسومة، والتنسيق بين الأفراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية، ووصف الوظائف وتحديدها (اللوزي، 2002: 47).

ويشير جرينبرج وبارون (2004: 781) إلى أن أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير هي الهياكل التنظيمية، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معًا أو استحداث وحدات جديدة أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمتها مع التغيرات الجديدة، و التحول من المركزية إلى اللامركزية أو العكس وتعديل نطاق الإشراف و إعادة توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف و إعادة تصميم خطوط الاتصال و قنوات تدفق السلطة و المسؤولية تعتبر إحدى طرق استخدام التطوير التنظيمي.

ويبيين دودين (2013: 12) أن التغيير الهيكلـي يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هيـاكل الإدارـات الفرعـية وتوزـيع الوظـائف، كما يـشمل مصـادر اتخـاذ القرـارات، درـجة الرـسمـية والـمركـزـية ، نـطـاق الإـشـراف وـالـعـلـاقـات ما بـيـن العـمـال بـالـإـضـافـة إـلـى الأـنـظـمـة المـتـبـعة فـي المـنـظـمة مثل : نـظـام المـكافـآت، تـقيـيم الأـداء وـنظـم الرـقـابة.

ويضيف مصطفى (2005: 475) أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد يأتي نتيجة للتغيير في الأهداف والاستراتيجيات و التكنولوجيا أو خصائص الموارد البشرية ما ينتج عنه إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية أو خطوط الاتصال أو اللجان أو المسؤوليات.

٣. التكنولوجيا:

إن تكنولوجيا العمل تلعب دوراً مهماً في تطوير المنظمات من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري، حيث ساهم التقدم في أنظمة الحاسوب الالكترونية البرمجيات في تسهيل عمليات الحفظ والتخزين ومعالجة البيانات بشكل يلائم احتياجات بيئة العمل واحتياجات الأفراد، كذلك يسهل عمل الدراسات والبحوث والاستشارات (اللوزي، 2002: 51).

ويشير مصطفى (2005: 475-476) إلى أن التغيير التكنولوجي هو تهيئة معرفة أو طرق استخدام أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم العمليات إنتاجية ما لتحسين جودة الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية، وقد يكون تغير التكنولوجيا مرتبطاً بتغيير الرسالة و طبيعة النشاط بما يتطلب طرقة أو تجهيزات فنية جديدة أو - بتغيير أهداف مثل أهداف تكاليفية أو فنية أو تسويقية.

ويضيف أبو بكر (2001: 301) أن التقدم التكنولوجي وخاصة تكنولوجيا المعلومات يفرض ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالكمبيوتر لأداء بعض الأعمال أو تكون تغيرات أساسية تشمل المنظمة.

ويرى ماهر (2007: 296-298) أن المنظمة قد تحتاج من خلال التطوير التنظيمي أن تغير التكنولوجيا التي تستخدمها، فقد تود المنظمة تحديث الماكينات والأجهزة والأدوات، كما قد تود تغيير نظم الاندماج والعمليات، إن مثل هذه التغيرات تحتاج إلى التدخل المستمر بأساليب التطوير التنظيمي مثل الإحلال الفني للآلات والتكنولوجيا واستخدام شبكات المعلومات ونظم المعلومات الحديثة المنظمات المتعلمة التوافق بين الأفراد والتكنولوجيا.

٤. نظم واجراءات العمل:

قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز يفرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية (أبو بكر، 2001: 302).

ويوضح فرنش وسيسل أن هناك محددات أساسية للإجراءات ومن أهمها الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبالتالي فإن الإجراءات يجب أن تحكم لهذه الأهداف، والسياسات وهي تمثل الدليل المنظم الذي يوضح السبيل لتحقيق الأهداف لذلك يجب ألا تتناقض السياسات مع الأهداف ويجب أن تكون واضحة ومحددة ومرنة قابلة للتعديل ، بالإضافة إلى الاختصاصات وطبيعة الأعمال والموظفين (عبد الله، 2006: 57).



الشكل (6.2) مجالات التطوير التنظيمي

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على دراسة (ابو وردة، 2015؛ ابو سmek، 2011)

10-2-2 معوقات التطوير التنظيمي :

استحوذت مدى فاعلية برامج التطوير التنظيمي على اهتمام بعض الباحثين؛ وذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها، والتتأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل، والارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام.

حيث صنف دودين (2013: 19) معوقات التغيير والتطوير التنظيمي إلى عدة أنواع وهي:

أولاً : المعوقات البشرية : ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:

- أ. مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير وهذا يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك.
- ب. النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

ثانياً : المعوقات البيئية: وتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحبط بالمنظمة.

ثالثاً : المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية الالزمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي، مثل على ذلك عدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

رابعاً : المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً على ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

خامساً : المعوقات التقنية: وتشمل الآتي:

أ. عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.

ب. تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

ويرى الباحث بأن من أهم الصعوبات والتحديات التي يواجهها التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء في قطاع غزة جراء الحصار المفروض والانقسام الفلسطيني الموجود على الساحة الفلسطينية هي:

- دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، من حيث كثرة التعديلات الوزارية التي أجرتها الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي تؤثر على مسيرة التنمية والتطوير الإداري، بالإضافة لوجود مجلسين للقضاء النظامي في قطاع غزة وآخر في الضفة الغربية.
- لا يعمل مجلس القضاء وفقاً لهيكلية تنظيمية واضحة حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة، الأمر الذي أربك عمل المجلس وحدّ من إمكانية الاستخدام الأمثل للمصادر الموجودة به، ناهيك أصلاً عن الافتقار إلى بعض الوحدات التنظيمية المتخصصة والضرورية لإسناد عمل المجلس والدوائر القضائية التابعة له.
- ضعف الموازنة العامة للمجلس والتي ألت بظلالها على ضعف القدرة التطويرية في كافة مجالات العمل.
- وجود ثغرات في قانون السلطة القضائية، واقتصره على العموميات، خلق التباساً في تحديد الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لأطراف السلطة القضائية.
- غياب وضعف عملية التخطيط والتطوير القضائي، مما يتطلب وجود إدارة متخصصة للتخطيط والتطوير.

- الافتقار لأنظمة واجراءات وتقنيات عمل حديثة وفعالة.

2-2-11 علاقة رأس المال الفكري بالتطوير التنظيمي:

إن الاتجاه الحالي في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتكون رأس مال فكري أو معرفة في المنظمات هو زيادة طاقاتها الإبداعية في المجال التكنولوجي والتنظيمي ترتكز على معرفة واسعة، بإمكانها تقديم الدعم لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل إطار معرفي عام، وبالتالي يمثل ذلك خروجاً عن قواعد العمل الكلاسيكية المتمثلة في إنفاق استثماري متقطع لتحسين أو تطوير منتجات منفردة أو بعض من المنتجات (الزيادات، 2008: 282).

أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مبنية على العلم والمعرفة أو على المعلومات وإن ذلك فرض عليها إتباع إدارة الأداء وبطرق مختلفة مما كان سائداً في الماضي، وذلك عن طريق انتهاج مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعتبر الاستثمار في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة ذو أهمية كبيرة لما يحققه من وفورات في التكلفة ورفع الكفاءة والإنتاجية، خاصة مع تشجيع روح الابتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا كان الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري (ثجيل وطبافية، 2011: 2).

ويرى صالح وبونعجة (2011: 3) أن بناء المجتمعات الحديثة وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية في قطاعات العمل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، باعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأداتها وغايتها، وقد أزدادت أهمية العنصر البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم وال المجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، فانتقل بذلك مركز التقل للنمو الاقتصادي والاجتماعي إلى عنصر المعرفة والموارد البشرية بدلاً من الموارد المادية والمالية.

ويمكننا من خلال ما سبق، وما تم ذكره في المبحث الأول من إيضاح لأهمية رأس المال الفكري وعلاقته بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، وكذلك ما تم الإشارة إليه في المبحث الثاني بالمفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي، بالقول بأن العلاقة بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي تتحقق من كون عملية التطوير التنظيمي عملية مستمرة تلقي مسؤولياتها الجسيمة

على إدارة رأس المال الفكري كونه من أهم المداخل الإدارية لتحسين وتطوير المنظمات المعاصرة في جميع المجالات، وبعد العنصر الجوهرى لتطبيق فلسفة التطوير، واعتباره ثروة هائلة بالنسبة للمنظمات التي تهتم به وترعاه، إذ بإمكان هذه الثروة تطوير العمل وإجراءاته والرقي به، والمساهمة بدرجة كبيرة في نجاح أو فشل أي منظمة، وهو الوسيلة التي تساعده المنظمات من مواجهة التحديات الراهنة والانسجام مع المتغيرات الجديدة المحيطة بها.

12-2 الملخص

يعد مفهوم التطوير التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئه الأعمال سواءً كانت الداخلية أم الخارجية، والذي يسعى بالأساس لمساعدة المنظمة ل القيام بتغيرات من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي المرغوب به من خلال اتباع استراتيجيات وأساليب علمية.

وقد تعددت وجهات النظر في تناول مفهوم التطوير التنظيمي، إلا أن هذه التعريفات تقدم الخطوط العريضة لأهداف وخصائص ومداخل التطوير التنظيمي، حيث يعبر عن نظام شامل ومحاط طويلاً الأجل ذو طابع علمي وعملي، يستهدف المنظمة ككل.

وبهدف التطوير التنظيمي وبشكل أساسي لزيادة كفاءة وفعالية المنظمة، وتحقيق التكامل لإنجاز الأهداف، وذلك من خلال اتباع مجموعة من المداخل (مدخل هيكلـي - مدخل عملياتي - مدخل سلوكي) ينبعى اعتمادها وإدخالها عبر تقنيات وأساليب متعددة، وفق عدة مراحل وخطوات مخططة ومنظمة تبدأ بعملية التشخيص وتنتهي بالتقويم والمتابعة، وتشمل كافة المجالات (الأهداف والاستراتيجيات - الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا - نظم واجراءات العمل).

إن تطبيق التطوير التنظيمي بكل مجالاته يحتاج لاستثمار وإدارة فاعلة لرأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة.

يواجه التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء العديد من الصعوبات والمعوقات والتي تتحصر في الأوضاع السياسية الراهنة، وظهور الأزمات الاقتصادية والتي أدت لضعف الإمكانيات المادية والفنية لإجراء عملية التطوير، بالإضافة للنقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية العاملين.

المبحث الثالث

2-3 السلطة القضائية - المجلس الأعلى للقضاء

ويشتمل على

. المقدمة.

1-3-2 أنواع المحاكم.

2-3-2 المجلس الأعلى للقضاء النظامي.

3-3-2 أجهزة العدل المختلفة.

4-3-2 الملخص.

المبحث الثالث

2-3 السلطة القضائية - المجلس الأعلى للقضاء

المقدمة:

أكَّد القانون الأساسي الفلسطيني لعام (2002) المعدل لعام (2003)، لدِّي تنظيمه الأحكام العامة للسلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية، في المادة (97) منه على السلطة القضائية ، والتي تنص على "السلطة القضائية مستقلة، وتتولاها المحاكم على اختلاف أنواعها ودرجاتها، ويحدد القانون طريقة تشكيلها و اختصاصاتها وتصدر أحكامها وفقاً للقانون، وتعلن الأحكام وتتفذ باسم الشعب العربي الفلسطيني " وأفرد القانون الأساسي منه لتنظيم السلطة القضائية في المواد (97 – 106).

يحتل القضاء المستقل والنزيه والعادل مكاناً مركزاً في المسعى الرامي إلى إيجاد حكومة عادلة ونزيهة ومنفتحة ومسؤولة، والقضاء يجب أن يكون مستقل عن السلطات الأخرى إذا كان له أن يؤدي دوره الدستوري في الرقابة على الإجراءات التي تتخذها الحكومة أو المسؤولون الحكوميون، لكي يحدد مدى مراعاتهم للمعايير التي تم تأكيدها في الدستور والقانون (مصلحة، 2013: 66).

يعتبر مرفق القضاء الذي تقوم عليه السلطة القضائية مرفقاً حيوياً ومهماً من مراافق الدولة، باعتباره الحارس الطبيعي لحقوق وحريات الأفراد والحمي لها من كل اعتداء أو تعسف، ويقوم بالموازنة بين الحرية والسلطة، ولذلك فإن القضاء يشكل ضمانة أساسية لحقوق الإنسان وحرياته الأساسية منها، حيث تختص السلطة القضائية بإنزال حكم القانون على ما يثور من مجازعات فيما بين الأفراد والإدارة (نصر الله، 2014: 92).

ولذلك يهدف هذا المبحث إلى التعرف على المجلس الأعلى للقضاء وبيان أهم أهدافه واحتياطاته والتحديات التي تواجهه من خلال ما سيتم التطرق إليه.

2-3-1 أنواع المحاكم :

تم تنظيم استقلال السلطة القضائية بموجب قانون خاص بها، وهو قانون السلطة القضائية رقم(1) لعام 2002، وبموجب نص المادة (6) منه فقد حدد أنواع المحاكم الفلسطينية بثلاثة أنواع وهي :

أولاً : المحاكم الشرعية والدينية وينظمها القانون.

ثالثاً : المحكمة الدستورية العليا وينظمها القانون.

ثالثاً : المحاكم النظامية وتكون من:

١. المحكمة العليا وت تكون من : أ -محكمة النقض. ب- محكمة العدل العليا.
 ٢. محاكم الاستئناف.
 ٣. محاكم البداية.
٤. محاكم الصلح . وتنتظر كل منها في المسائل التي ترفع إليها طبقاً للقانون.

2-3-2 المجلس الأعلى للقضاء النظامي:

يسعى المجلس الأعلى للقضاء في قطاع غزة للوصول إلى قطاع عدلي يتسم بالشفافية والكفاءة والتخصص والقدرة على الاستجابة لمتطلبات الاستقلال الوطني، حيث يتمنى المواطن في هذه الدولة العتيدة أن يعيش بأمان واستقرار وضمان حقوقه وحماية حرياته الشخصية واستقرار المعاملات وصيانة الملكية العامة والخاصة وهو الهدف الذي يسعى المجلس لتحقيقه من خلال تسيير وصول المتقاضين للعدالة واقتضاء الحقوق الفردية والحق العام بأسرع وقت وأقل جهد وأعلى كفاءة (الأنقر ، 2015 : 51).

2-3-1 تشكيل المجلس:

لعل أول مجلس أعلى للقضاء تم إنشائه في فلسطين ليتولى البت في كافة شؤون القضاة نشأ بتاريخ (2000/6/1) أي قبل صدور قانون السلطة القضائية رقم (1 لسنة 2002) وكان بشكل مؤقت، و بتاريخ (2002/6/28) تم تجديد المجلس بمرسوم، إلا أن تم تشكيل مجلس القضاء الأعلى الدائم بتاريخ (2003/5/14)، وفقاً لأحكام المادة (37) كان من قانون السلطة القضائية رقم (2002/1) (نصر الله، 2014: 124).

إلاً أنه وبعد أحداث يونيو 2007م، وعلى إثر استكاف القضاة والإداريين والعاملين في محاكم قطاع غزة عن العمل أنشأ مجلساً للقضاء بسمى مجلس العدل الأعلى كمجلس انتقالي له صلحيات مجلس القضاء الأعلى الدائم وذلك استثناساً بنص الفقرة الثانية من المادة (81) من قانون السلطة القضائية ومن ثم تم تعديل هذا المسمى ليتوافق مع نص المادة (100) من القانون الأساسي الفلسطيني المعدل ليصبح باسم المجلس الأعلى للقضاء (الأنقر، 2015: 51).

وفقاً للمادة (38) من قانون السلطة القضائية رقم 1 لسنة 2002 يكون تشكيل مجلس القضاء الأعلى من رئيس المحكمة العليا رئيساً، وعضوية كل من : أقدم نواب رئيس المحكمة العليا نائباً، اثنين من أقدم قضاة المحكمة العليا تختارهما هيئة المحكمة العليا، رؤساء محاكم استئناف القدس وغزة و رام الله، النائب العام، وكيل وزارة العدل.

2-3-2 اختصاصات المجلس :

نصت المادة (100) من القانون الأساسي الفلسطيني لسنة 2002 المعدل لسنة 2005م على أن:-

« ينشأ مجلس أعلى للقضاء، ويبين القانون طريقة تشكيله واحتياصاته وقواعد سير العمل فيه، ويؤخذ رأيه في مشروعات القوانين التي تنظم أي شأن من شؤون السلطة القضائية، بما في ذلك النيابة العامة »، ويُعتبر هذا النص الدستوري وقانون السلطة القضائية المرجع الأساسي للمجلس الأعلى للقضاء.

يختص مجلس القضاء الأعلى بصفة عامة وفقاً لأحكام قانون السلطة القضائية رقم (1) لسنة 2002 بنظر كل ما يتعلق بتسيير وترقية ونقل ودب وإعارة رجال القضاء، وكذلك سائر شؤونهم، كما يتولى مجلس القضاء الأعلى إعداد مشروع الموازنة وإحالته إلى وزير العدل لإجراء المقاضي القانوني وفقاً لأحكام قانون تنظيم الموازنة والمالية العامة، و مسؤولية الإشراف على تنفيذ موازنة السلطة القضائية (نصر الله، 2014: 125).

هذا بالإضافة إلى المسائل المتصلة بالتفتيش القضائي ووضع الأنظمة واللوائح التنفيذية التي نصّ القانون على أن يقوم المجلس بإصدارها (المجلس الأعلى للقضاء، 2017: نت).

2-3-3 أهداف المجلس: (المجلس الأعلى للقضاء، 2017: نت)

١. تعزيز استقلال القضاة.
٢. ضمان كرامة القضاة ونزاهتهم وكفاءتهم.

٣. تأهيل القضاة والموظفين للعمل في السلك القضائي.
٤. تطوير أداء المحاكم وتسهيل إجراءات الدعوى.
٥. مؤسسة وتطوير مجلس القضاء الأعلى.
٦. مؤسسة وتطوير دوائر المجلس كدوائر التدريب والتفتيش القضائي والأمانة العامة وغيرها.

٢-٣-٢-٤ هيكلية المجلس:

يتكون المجلس الأعلى للقضاء النظامي من الوحدات والدوائر الموضحة وفق الملحق رقم (٥).

٢-٣-٢-٥ الموارد البشرية والمالية للمجلس:

يشير الباحث إلى أن هناك قلة في عدد القضاة والعاملين وفقاً لتقديرات المسؤولين، ومن المؤشرات العملية على ذلك استمرار اللجوء إلى أسلوب الانتداب للقضاة للعمل في محاكم من ذات الدرجة أو في درجات أعلى، وقلة عدد قضاة المحكمة بالمقارنة مع عدد القضايا الواردة أو المدورة، وفقاً لما تم الإشارة إليه سابقاً في الفصل الأول، وكذلك استمرار ظاهرة تأجيل القضايا وبطء البت في الدعوى.

والجدول الوارد أدنا يوضح الموارد البشرية العاملة في المجلس الأعلى للقضاء النظامي بقطاع غزة:

جدول (٣.٢) الموارد البشرية في المجلس الأعلى للقضاء

الإجمالي	عدد العقود	موظفي	قضاة	الادارة
34	6	26	0	الادارة العامة
12	1	11	0	الادارة المالية
23	4	12	7	المحكمة العليا
67	14	43	10	بداية غزة
21	2	11	8	الاستئناف
25	2	19	4	صلاح غزة
23	4	16	3	صلاح دير البلح

34	3	26	5	بداية خانيونس
23	3	17	3	صلح خانيونس
17	0	15	2	صلح رفح
18	1	15	2	صلح جباليا
295	40	211	44	الإجمالي

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على بيانات غير منشورة للمجلس الأعلى للقضاء 2017

وفقاً للمادة (3) لقانون السلطة القضائية لسنة 2002 تكون للسلطة القضائية موازنتها الخاصة التي تظهر كفصل مستقل ضمن الموازنة العامة السنوية للسلطة الوطنية الفلسطينية، ويتولى مجلس القضاء الأعلى إعداد مشروع الموازنة وإحالته إلى وزير العدل لإجراء المقتضى القانوني وفقاً لأحكام قانون تنظيم الموازنة والمالية العامة، كما يتولى مجلس القضاء الأعلى مسؤولية الإشراف على تنفيذ موازنة السلطة القضائية، وفي الإطار العام تسرى على موازنة السلطة القضائية، أحكام قانون المعاشرة العامة السنوية للسلطة الوطنية الفلسطينية.

6-2-3-2 تحديات المجلس:

نذكر منها وفق ما تم ذكره في الهيكل الوظيفي للسلطة القضائية لسنة 2006 والذي تم نشره في الواقع الرسمي العدد السبعين:

١. يعمل القضاء الفلسطيني في ظل سيادة منقوصة.
٢. يعمل القضاء الفلسطيني في ظل أجواء أمنية غير مستقرة، وعدم الاستقرار السياسي والإداري.
٣. صعوبة تطوير آلية واضحة لتوحيد العملية القضائية ومخرجاتها ما بين المحافظات الشمالية والجنوبية بسبب فصل غزة عن الضفة الغربية.
٤. يعمل القضاء من خلال اتفاقيات سابت منه العديد من الاختصاصات المتعلقة بالأشخاص أو الأموال غير المنقوله.
٥. قيام العديد من الجهات الرسمية من خارج السلطة القضائية في الفصل في الخصومات وتجاوز الجهاز القضائي صاحب السلطة والصلاحيه الوحيد في الفصل في المنازعات.

2-3-3 أجهزة العدل المختلفة:

نصت المادة (75) من قانون السلطة القضائية لسنة 2002م أن القضاة يحتاجون في عملهم إلى مجموعة من الأعوان تعينهم على ممارسة مهنتهم وأدائها على الوجه الأكمل ومن هؤلاء النيابة العامة.

2-3-3-1 النيابة العامة:

نصت المادة (1) من قانون الإجراءات الجزائية رقم (3) لسنة 2001م على أن: (تحتخص النيابة العامة دون غيرها بإقامة الدعوى الجنائية ومبادرتها ولا تقام من غيرها إلا في الأحوال المبينة في القانون).

وتعتبر النيابة العامة شعبة من شعب السلطة القضائية، وهي أحد مكوناتها وتتولى النيابة العامة عن المجتمع، وتقوم بتمثيله، بهدف الحفاظ على أمنه والدفاع عنه وصيانته، ومحاربة الجريمة واستقصائها، والتحقيق فيها، وملحقة مرتكيها، وإحالتهم للمحاكم، كما أنها الجهة التي يعهد إليها بمهمة تمثيل الحق العام أمام القضاء، وتحتخص دون غيرها بتحريك الدعوى العمومية ومتابعة سيرها أمام المحاكم حتى يصدر فيها حكم قطعي (نهائي غير قابل للطعن) ومتابعة تنفيذه، وتتمتع النيابة العامة بسلطات التحقيق والاتهام والمراقبة أمام الجهات القضائية المختصة والإشراف على تنفيذ الأحكام الجزائية مما يجعل دورها فريداً مقارنة بالنيابات الأخرى الموجودة في الدول المجاورة (النيابة العامة، 2017: نت).

إن مسؤولية إنشاء جهاز نيابة عامة قوي، قادر على أداء مهامه، هي مسؤولية كافة مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، فالسلطة التشريعية ملزمة بالعمل على إصدار تشريعات واضحة لا غموض فيها، وبما يمكن النيابة العامة من القيام بمهامها الفنية باستقلالية تامة عن السلطة التنفيذية، والسلطة التنفيذية بكافة مؤسساتها ملزمة بمساندتها وتمكينها من أداء مهامها، وتوفير كافة المستلزمات والتجهيزات الإدارية والفنية التي تمكنها من مباشرة مهامها بيسر ودون عوائق، وعدم التدخل في عملها بما يؤثر على سير العدالة أو يعرقل قيامها بواجبها، كما يلزم النيابة العامة كأحد أجهزة العدل، القيام بتنظيم أوضاعها وتشكيلاتها الإدارية بما يخدم ويحقق تلك الغاية، وعدم قبول أو إجراء أية تعينات لأعضاء النيابة العامة بعيداً عن المنافسة والكفاءة والمهنية العالمية (البرغوثي، 2005: 101).

2-3-3 وزارة العدل:

أسست وزارة العدل الفلسطينية مع بدايات عهد السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، وتعاقب على إدارة شؤون الوزارة عدة وزراء عدل، وتعد الوزارة أحد أجهزة العدل الرئيسية لكونها حلقة الوصل ما بين السلطة التنفيذية والقضائية في شؤون العدل والقضاء، وتقوم على أهداف تعزيز العدل وترسيخ سيادة القانون وتطوير التشريعات الفلسطينية (وزارة العدل، 2017: نت). لعبت الوزارة منذ نشأتها دوراً في تعزيز مبادئ العدل والقانون، إلا أن هذا الدور كان متواضعاً وليس بالمستوى المطلوب في ظل ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للوزارة، وبسبب استمرار الخلافات ما بين الوزارة وأجهزة القضاء والعدل الأخرى، على رأسها مجلس القضاء والنيابة العامة (البرغوثي، 2005: 96).

وتتبع وزارة العدل خمسة مرافق عدلية، وت تكون وزارة العدل من عدة إدارات عامة، تقوم هذه الإدارات العامة بالعمل الرئيسي لوزارة العدل كل في اختصاصه، تتبع هذه الإدارات العامة لوكيل وزارة العدل، والذي يعتبر المسؤول أمام الوزير عن تنفيذ السياسة العامة والخطة السنوية للوزارة، وتشرف الوزارة على المحاكم النظامية إدارياً من خلال الإدارة العامة للإشراف على المحاكم، حيث أن عمل القضاء يحتاج إلى أجهزة إدارية داعمة تسهل له القيام بمهام عمله، وهذا الدور الإداري لابد أن يخضع لإشراف وزارة العدل للتأكد على استقلالية وحيادية القضاة، وتهيئة المناخ المناسب لعمل القضاء بعيداً عن الضغوط الإدارية.

2-3-4 الملخص:

ما زالت السلطة القضائية ومنظومة العدل بكل مكوناتها تواجه تحديات جسام، وما زالت معوقات عديدة تقف أمام تقدمها وتطورها، وإن استقرار تلك السلطة والمنظومة لا يمكن أن يتحقق بشمولية تامة في ظل حالة التقلب وعدم الاستقرار السياسي، لقد كان لسياسات الاحتلال الإسرائيلي ولعوامل داخلية بعضها مستمر وبعضها طارئ دوراً بارزاً هذا العام في استمرار الانتهاص من مبادئ استقلال القضاء وسيادة القانون والعدالة وتتوفر ضمانات حق التقاضي وحرية المتلقاضين في الوصول إلى قاضيهم الطبيعي بكل ما يحمله ذلك من معاني ومضمونين (البرغوثي، 2005: 118).

الفصل الثالث

3 - الدراسات السابقة

ويشتمل على:

. المقدمة.

1-3 الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: رأس المال الفكري.

2-3 الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: التطوير التنظيمي.

3-3 التعقيب على الدراسات السابقة.

4-3 الملخص.

المقدمة:

لاحظ الباحث - من خلال البحث والتقليب في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي - أن هناك اهتماماً بهذا الموضوع، حيث تبين أن هناك وفرة وداثة في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة على صعيد الدراسات الأجنبية والعربية بشكل عام، والدراسات الفلسطينية بشكل خاص على حد علم الباحث، في حين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت بيئة الدراسة "السلطة القضائية" على حد علم الباحث، ولم يتوصل الباحث لأي دراسة سابقة حول رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي على مختلف الأديبيات.

بلغ عدد الدراسات (30) دراسة مقسمة وفق الآتي: الدراسات المحلية (14)، والدراسات العربية (8)، والدراسات الأجنبية (8)، والتي سُتعرض من الأحدث إلى الأقدم، وستُعقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين الدراسة الحالية، والاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تدعيم نتائج الدراسة الحالية.

وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات المتميزة بحادثتها التي تم التوصل إليها، وتناولت متغيرات الدراسة رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي، وفقاً للتصنيف الآتي: الدراسات الفلسطينية والدراسات العربية والدراسات الأجنبية للمتغير المستقل، وبنفس الترتيب أيضاً للمتغير التابع:

1-3 الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل "رأس المال الفكري"

1-3-1 الدراسات الفلسطينية:

1. قشطة (2016) بعنوان: استراتيجية مقتربة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لاستراتيجية مقتربة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة، والذي يتكون من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الثلاث (الإسلامية - الأقصى - الأزهر) والبالغ عددهم (191) وتم استرداد (166) استبانة.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. بلغت درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية وزناً نسبياً قدره (71.94%) بدرجة تقدير كبيرة، حيث احتل محور رأس المال العلاقات المرتبة الأولى، والذي يليه الهيكلي ثم البشري.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية لمجالات رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى لمتغير (المسمى الوظيفي).
٣. بناء استراتيجية مقتربة لتطوير رأس المال الفكري، تتضمن رؤية ورسالة له، وغايات وأهداف وإجراءات محددة لتطويره لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.
واستناداً للنتائج توصي الباحثة بعدة توصيات، أهمها:

١. ضرورة تبني الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات حديثة في مجال تطوير رأس المال الفكري، من أجل الارتقاء بمستوى التعليم بشكل عام.
٢. ضرورة تبني معايير واضحة ومعنونة لضمان التميز في رأس المال الفكري، من خلال التركيز على البحث العلمي، وربطه بأهداف الجامعة وخطط التنمية المستدامة في المجتمع.

٢. أبو سلوت (2015) بعنوان: دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية.
هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع رأس المال الفكري بوزارة الصحة الفلسطينية، وإبراز إدارة الأزمات فيها، وبيان طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات الصحية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين بالدرجات الوظيفية العليا بالوزارة، حيث تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من موظفي الإدارات العامة والوحدات الأكثر تأثراً بالأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وبالبالغ عددهم (274).

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. جاء رأس المال الفكري بوزارة الصحة الفلسطينية بمكوناته الثلاثة (البشري - الهيكلي - العلاقات) بوزن نسبي (62.2%) بدرجة جيدة، حيث احتل محور رأس المال البشري المرتبة الأولى، والذي يليه الهيكلي ثم العلاقات.

٢. وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده وإدارة الأزمات.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية لمجالات رأس المال الفكري في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى للمتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. على الوزارات والمؤسسات بشكل عام، العمل على الاهتمام برأس المال الفكري لدوره الهام في إدارة الأزمات والتحديات التي تواجهها المؤسسات.
٢. وضع خطط وبرامج لتنمية رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات).

٣. أبو سويرح (2015) بعنوان: العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة دراسة وتحليل عناصر رأس المال الفكري والتعرف على المكونات الأساسية له كونه أحد أهم الموضوعات المعاصرة، ودراسة مدى توافرها في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج التحليلي الاستنتاجي، لتحليل الأفكار والأراء المطروحة فيما يتعلق بمكونات وعناصر رأس المال الفكري، واعتمد الباحث على ما تتوفر من أدبيات الموضوع لبناء الإطار الفكري والمفاهيمي للبحث والأفكار والنظريات التي تحكم هذا الإطار، لاستخلاص استنتاجات توضح مكونات رأس المال الفكري.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. أن أغلب الباحثون متفقون على أن مكونات رأس المال الفكري تتحصر بشكل أساسي في ثلاثة مكونات وهي (البشري - الهيكلي - العلاقات).
٢. استطاع الباحث بناء نموذج لعناصر رأس المال الفكري على مستوى المؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

الاعتماد على النموذج المقترن عند الحاجة لقياس أو تقييم أو تطوير أو إدارة رأس المال الفكري، لملائمته واتفاق الباحثين على مكوناته.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مكونات رأس المال الفكري وأبعاده (البصري-الفكري - الهيكلـي - الزيوني) في الجامعات الفلسطينية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة، التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين لدى الجامعات محل الدراسة وهي (جامعة فلسطين، غزة، بوليتكنك فلسطين)، والبالغ عددهم (250)، حيث تم استرداد (170) استبانة فقط، أي ما نسبته (68%) من المجتمع الكلي.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. أن المتوسط الحسابي النسبي لاستجابات أفراد العينة تجاه إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الخاصة كان بنسبة (75.91%)، أما أبعاده فقد احتل محور رأس مال العلاقات المرتبة الأولى، والذي يليه الهيكلـي، ثم البصري.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية تعزى للتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

واستناداً للنتائج السابقة توصي الباحثة بعدها توصيات، أهمها:

١. ضرورة قيام إدارة الجامعة بتشجيع موظفيها وطلابها على البحث العلمي.
٢. ضرورة بناء قدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير المستمر.

٥. النخالة (2015) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري، بأبعاده (البصري - الهيكلـي - العلاقات) لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني، والعلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحسين مستوى الأداء، بالإضافة لتوضيح ما إذا كان هناك تقاؤت في مكونات رأس المال الفكري في تحسين الأداء لوزارة الداخلية والأمن الوطني، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة من جميع الضباط الذين يشغلون منصباً أو مسمىً وظيفياً اشرافيأً في هيكـلية

الوزارة، حيث تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (400) استبانة، وتم استرداد (363) استبانة بنسبة (90.75%).

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. احتل رأس المال الهيكلية المرتبة الأولى على المكونين الآخرين، بدوره في تحقيق مستوى عالي من الأداء، والذي يليه البشري، ثم العلاقات.
٢. وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده، وتحسين مستوى الأداء لدى الوزارة.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على مستوى الأداء، حيث أن رأس المال البشري الأكثر تأثيراً، ويليه العلاقات، ثم الهيكلية.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية لأبعاد رأس المال الفكري في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسئول الوظيفي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى لمتغير (سنوات الخدمة).

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدها توصيات، أهمها:

١. ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري ومتطلباته من قبل مؤسسات القطاع العام لدوره الإيجابي في رفع مستوى الأداء.
٢. إشاعة روح وثقافة المسؤولية الاجتماعية في مسار عمل القادة والمدراء حتى يكون ذلك جزءاً من وظيفتهم.

٦. سالم (2015) بعنوان: إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين البيئة الاجتماعية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين البيئة الاجتماعية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزرعت على أفراد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (420) استبانة، وتم استرداد (380) استبانة بنسبة (90.5%).

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. وجود موافقة على رأس المال الفكري بشكل عام بلغت درجتها (59.95%)، أما أبعاده فقد احتل محور رأس مال الهيكلية المرتبة الأولى، والذي يليه العلاقات، ثم البشري.
٢. وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده، وتحسين البيئة الاجتماعية في قطاع غزة بلغت درجة الموافقة عليه (74.1%).
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على مستوى الأداء، حيث أن رأس مال العلاقات الأكثر تأثيراً، ويليه الهيكلية، ثم البشري.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين البيئة الاجتماعية في قطاع غزة تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى لمتغير (المسمى الوظيفي).

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. أن تكافىء الوزارات المبدعين في العمل، وأن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق برنامج محدد، وما يتاسب مع إمكانياتها.
٢. أن تتمي الوزارات المهنـات القيادية الإدارية للموظفين بما يتاسب مع التطور التكنولوجي.

٧. الخطيب (2013) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة، التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في المديريات التابعة للوزارة، حيث تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية قصدية بلغ عددها (237) من أصل (1234) أي ما نسبته (20%).

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. وجود مستوى لرأس المال الفكري لدى العاملين في الوزارة بوزن نسبي (71.84%)، حيث احتل المرتبة الاولى رأس المال البشري، والذي يليه الهيكلية ثم العلاقات.
 ٢. وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده، وتطوير الكفاءة الإدارية لدى الوزارة.
 ٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي).
- واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحثة بعدة توصيات، أهمها:**
١. ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري، وتحديد مكوناته على أساس سنوي من قبل الوزارة.
 ٢. تحفيز العاملين وتشجيعهم على التطوير والتغيير من قبل الوزارة.

٣-١-٢ الدراسات العربية

١. عبيد (2014) بعنوان: **أثر الاستثمار برأس المال الفكري على الجودة الشاملة - البحرين**.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة كدراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع شؤون الجمارك في مملكة البحرين، حيث تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بلغ عددها (213) استبانة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. توجد علاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة بشؤون الجمارك.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. أهمية الاستثمار برأس المال الفكري لدوره في تحسين جودة أداء العاملين، وعدم الاقتصار على الاستثمار الداخلي بل الاستفادة من الكفاءات والخبرات في المحيط الخارجي، وكذلك من القيادات ذوي الخبرة.

٢. فتح المجال للعاملين لاستكمال تعليمهم أثناء الخدمة.

٢. عمر (2013) بعنوان: دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في سوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يتركه رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في سوريا، وتفترض الدراسة بأن مستوى الابتكار متدني، وأن رأس المال المعرفي غير مهم في العمل الإداري، ولا يتبعه عمداء الكليات لتحقيق الابتكار، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة من عمداء الكليات في الجامعات السورية، والبالغ عددهم (104)، حيث تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بلغ عددها (95) استبانة، أي ما نسبته (91.3%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. مدى أهمية رأس المال المعرفي في نجاح العمل الإداري، وأن مستوى الابتكار لدى العمداء مرتفع.

٢. الاستثمار برأس المال المعرفي وتنشيطه لتحقيق الابتكار وتعزيزه.
وأستناداً لنتائج السابقة يوصي الباحث بعدها توصيات، أهمها:

١. تفعيل دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار، من خلال تشجيع روح العمل الجماعي.
٢. تكثيف الدورات التدريبية لتنمية رأس المال المعرفي، وزيادة الاعتماد على التقنيات الحديثة في نقل المعرفة.

٣. بن عبو، بوقسري (2011) بعنوان: تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات.
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات، وذلك من خلال تحديد النماذج المختلفة لقياس الأداء بالتركيز على نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد العلاقة بين هذا النموذج ومكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج التجريبي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة والذي يتكون من موظفين ناشطين في موقع مختلفة داخل الوكالات أو المؤسسات الجزائرية، حيث تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (170) استبانة وزعت و تم استرداد ما نسبته (73.52%).

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. وجود مستوى لرأس المال الفكري لدى العاملين في الوزارة بوزن نسبي (77.2%)، حيث احتل المرتبة الاولى رأس المال البشري، والذي يليه العلاقات ثم الهيكلية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على مستوى الأداء في المؤسسات، حيث أن رأس مال العلاقات الأكثر تأثيراً، ويليه البشري، ثم الهيكلية.
واستناداً لنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:
ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية برأس مالها البشري والاستثمار فيه، باعتباره القاعدة الأساسية لتحسين أداء المؤسسات.

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

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي توافر رأس المال الفكري في المصارف، ومعرفة درجة استقطابه وصناعته وتنشيطه والمحافظة عليه والاهتمام بالزيائن، وعلاقة ذلك بتنميمة القدرات الإبداعية في هذه المنظمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة، والذي يتكون من رؤساء أقسام عاملين في(8) مصارف، حيث تكونت عينة الدراسة من(60) استبانة وزعت، وتم استرداد (53) أجري التحليل على(50) منها.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. الاهتمام برأس المال الفكري ما زال بحدود متواضعة.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على مستوى الإبداع في المصارف الأردنية، حيث أن رأس مال البشري الأكثر تأثيراً، ويليه العلاقات، ثم الهيكلية.
واستناداً لنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:
 ١. ضرورة الاهتمام برأس المال المعرفي.
 ٢. بذل جهود ذات أبعاد استراتيجية لتدميمية الموارد البشرية.

3-1-3 الدراسات الأجنبية:

1. Ramirez and Gordillo (2014): The Relevance of Intellectual Capital: An Analysis of Spanish Universities, Spain.

التعرف على رأس المال الفكري وتقديره دراسة تحليلية على الجامعات الإسبانية هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لغرض التعرف على رأس المال الفكري وتقديره في الجامعات الإسبانية، من خلال تقديم مجموعة من مؤشرات رأس المال الفكري لمساعدة الجامعات عن طريق تقديم معلومات مفيدة إلى حملة أسهمها، بما يساهم في تحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة والقابلية للمقارنة في قطاع التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة، والذي يتكون من أعضاء المجالس الاجتماعية في الجامعات الإسبانية العامة، حيث بلغ عدد العينة (247) عضواً من رؤساء الجامعات والطلاب، وفرق البحث والتدريس، وموظفي الإدارة والخدمات، والمنظمات النقابية، ومنظمات الأعمال، والإدارات العامة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. تحديد العناصر الغير ملموسة التي تحتاج إلى قياس، والتي تشكلت نتائج الدراسة التجريبية منها.

٢. التعرف على مجموعة متجانسة من المؤشرات.

٣. أن المؤلفات العلمية والمهنية قدمت العديد من المقترنات لقياس رأس المال الفكري.
واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعده توصيات، أهمها:

١. ضرورة البحث عن نماذج قياس رأس المال الفكري، لأن عدد النماذج المعتمدة على قياس رأس المال الفكري قليل في الجامعات.

٢. الاهتمام برضاء الطلاب، والتي من خلاله يمكن أن تحدد معلومات عن رأس المال الفكري.

2. Kweh,chan and Ting (2013):Measuring the effectiveness of intellectual capital in the Malaysian software sector.

قياس فعالية رأس المال الفكري في قطاع البرمجيات الماليزية.

تهدف إلى التعرف على مدى فعالية شركات البرمجيات الماليزية المدرجة كشركات عامة في تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة مؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة، بأسلوب الحصر الشامل للبيانات، وقد تم اختبار عينة من 25 شركة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. أن الشركات المدرجة في سوق المال الرئيسية لبورصة ماليزيا هي أقل فعالية من تلك المدرجة في السوق الثانوية.

٢. أن من بين الشركات التي اختيرت كعينة فإن شركة Eduspec Holdings Berhand هي الشركة الأكثر فعالية ، وتبقى النتائج قائمة بالرغم من الانتقادات حول صلاحية نموذج معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري كمؤشر لحساب رأس المال الفكري.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

ضرورة تقديم مقترحات لقياس رأس المال الفكري من خلال المؤلفات العلمية والمهنية.

3. Al-Dujaili M (2012):Influence of Intellectual Capital in the Organizational Innovation

أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد رأس المال الفكري (البشرية، والهيكلية، والعلاقات) على الإبداع التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة، التي وزعت على عينة الدراسة المكونة من (60) من أفراد مجتمع الدراسة والذي يتكون من الهيئات والشركات العاملة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. وجود علاقة وثيقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسات ، حيث أن رأس مال البشري الأكثر تأثيراً، وبليه الهيكلية، ثم العلاقات.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. ضرورة الاهتمام برأس مال العلاقات لبناء قدرات البشر الهدافة.

٢. توطيد العلاقة مع العملاء والشركاء.

4. Hassett and. Shapiro (2011): The Value of Intellectual Capital And Intangible Assets in the American Economy

قيمة رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة في الاقتصاد الأمريكي

هدفت الدراسة إلى التعرف على قيمة الاستثمارات في رأس المال الفكري لدى الشركات المملوكة في القطاع العام والخاص، من خلال بيانات البنك الاتحادي الفدرالي، حيث تقيس هذه البيانات الاستثمارات الثابتة وعلاقتها بالاستثمارات في رأس المال الفكري، وشملت إيرادات واقتراحات، وحقوق الطبع والنشر، فرأس المال الفكري أوسع من قواعد البيانات والأساليب التجارية العامة. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. أن قيمة رأس المال الفكري لجميع الشركات الأمريكية ارتفع من حوالي (5.5) تريليون دولار في عام 2005، إلى (9.2) تريليون دولار في عام 2011.
٢. قيمة الملكية الفكرية تعادل (55%) إلى (62.5%) من الناتج المحلي الإجمالي في الولايات المتحدة في عام 2011.
٣. قيمة جميع الأصول الغير ملموسة بما فيها رأس المال الفكري، ارتفعت من (13.4) تريليون في عام 2005 إلى (14.5) تريليون في عام 2011.

5. Mitchell, Helen j (2010) : A model for managing Intellectual capital to generate wealth.

نموذج لإدارة رأس المال الفكري لاستخراج الثروة

هدفت الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج لإدارة رأس المال الفكري مستمد من رؤية واستراتيجية المنظمة، ولخصت الدراسة عناصر رأس المال الفكري بالمكونات الثلاثة (رأس المال البشري، الهيكلي، العلاقات)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار (9) من المدراء التنفيذيين لوحدات عمل مستقلة في واحدة من الشركات الكبرى في نيوزيلندا، بغرض جمع بيانات منهم عن طريق المقابلة، بالإضافة إلى (18) موظف ، وجمع بيانات (88) موظف من خلال استبيانه تم إعدادها وتوزيعها لبيان وجهه نظرهم بخصوص قضايا تتعلق برأس المال الفكري.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

لا يوجد إدراك لدى إدارة الشركة لإدارة رأس المال الفكري.
واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:
ضرورة الاهتمام الكبير برأس المال الفكري وإدارته، وكذلك دور التنشئة الاجتماعية لدى العاملين بالشركة.

3-2 الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع "التطوير التنظيمي"

3-2-1 الدراسات الفلسطينية:

1. مطر (2015) بعنوان: دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الشابة؛ وهم رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الشبابية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (132) قائداً، حيث تكونت عينة الدراسة من عينة مسحية شاملة، بلغ عددها النهائي (117) من أصل (132) أي ما نسبته (88.6%).

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. بلغ الوزن النسبي لدور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي (74.6%)، وهو وزن نسبي يعكس دوراً إيجابياً جيداً لتلك القيادات الشابة في تطوير أنظمة المؤسسة التي يعملون بها.
٢. واقع الأهداف والإستراتيجيات في المؤسسات الشبابية الفلسطينية في قطاع غزة، احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي (78.68%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييرات القيادات الشابة لدورهم في التطوير التنظيمي بمؤسساتهم، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المنطقة الجغرافية)، مع وجود فروق لدورهم في بعض مجالات التطوير تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. نشر وتعزيز مفهوم التطوير التنظيمي بين القيادات الشابة.

٢. ضرورة تطوير المهارات القيادية للشباب من خلال برامج تدريبية متخصصة بالأنظمة الإدارية الحديثة.

٢. الأنقر (2015) بعنوان: واقع القضايا المرفوعة في المجلس الأعلى للقضاء في قطاع غزة من وجهة نظر إدارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القضايا المرفوعة في المجلس الأعلى للقضاء في قطاع غزة من وجهة نظر إدارية، للخروج ب建議ات تعمل على تحسين وتطوير سرعة الفصل في القضايا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في المجلس، والبالغ عددهم (180) ، حيث تكونت عينة الدراسة من العينة المسحية الشاملة بلغ عددها النهائي (150) من أصل (180) أي ما نسبته(83%).

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. واقع الهيكل التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة ، جاء بوزن نسيبي (48.84%)، بدرجة موافقة (قليلة)، وجاءت الأساليب والإجراءات في المرتبة الأخيرة، بوزن نسيبي (45.07%)، بدرجة موافقة (قليلة).

٢. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تأخير الفصل في القضايا المرفوعة وبين المتغيرات (إدارة الموارد البشرية - الهيكل التنظيمي - الرقابة الإدارية- أنظمة المعلومات الإدارية- أساليب وإجراءات العمل - أطراف التقاضي وممثلوهم)، بتأثير منخفض والأكثر انخفاضا كانت أنظمة المعلومات الإدارية وأساليب العمل.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المبحوثين مع معاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل، المسئّي الوظيفي).

واستناداً لنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. اعتماد هيكل تنظيمي واضح، وإنشاء وحدة متخصصة بنظم المعلومات والبرمجيات لتغطي كافة أنشطة العمل.

٢. إصدار دليل إجراءات موحد.

٣. ابو ورد (2015) بعنوان: درجة فعالية نظام تقييم أداء مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة فعالية نظام تقييم اداء مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وتحديد درجة التطوير التنظيمي المدرسي فيها والعلاقة بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة، حيث تم تصميم استبيانين لهذا الغرض هما: استبانة لقياس فاعلية نظام تقييم أداء مديرى المدارس مكونة من أربع مجالات ، واستبانة للتطوير التنظيمي المدرسي مكونة من خمسة مجالات، والتي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة من جميع مديرى ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، والبالغ عددهم (253)، تكونت عينة الدراسة الأصلية من (223) مدير/ة ما نسبته تقريبا (81%) من مجموع مجتمع الدراسة بعد استبعاد العينة الاستطلاعية، وتم استرداد(215) استبانة أي بنسبة (96.4%) وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. توجد علاقة طردية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقييم مديرى المدارس لفاعلية نظام تقييم الأداء، ومتوسط درجات تقييراتهم للتطوير التنظيمي المدرسي.
٢. درجة تقيير أفراد العينة للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييراتهم تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

واستناداً للنتائج السابقة توصي الباحثة بعدة توصيات، أهمها:

١. زيادة عدد برامج التطوير التنظيمي التي تستهدف تنمية الابتكار والإبداع لدى العاملين.
٢. إعطاء دورات عملية وحديثة للمديرين في آليات التخطيط وكيفية تسهيلها لحدث عملية التطوير.

٤. ابو عمارة (2012) بعنوان: تقييم التطوير التنظيمي بوكلة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم موظفي الإدارة والقيادة بوكلة الغوث بمكتب غزة الإقليمي لعملية التطوير التنظيمي، وبخاصة جانب الإدارة والقيادة، ولتحقيق أهداف الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة، والتي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، والبالغ عددهم (99)، وتكونت عينة الدراسة من هذا العدد من خلال استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد(81) استبانة أي بنسبة (82%) وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. هناك تقييم متوسط لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة.
٢. أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسئّي الوظيفي).

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. وضع خطة شاملة ومستمرة للتدريب للمحافظة على الإنجازات.
٢. استخدام وسائل التواصل المستخدمة خلال عملية التطوير التنظيمي.

٥. ابو سmk (2011) بعنوان: التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التطوير التنظيمي في مؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، وكذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، والتعرف على طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي ومدى تأثر هذه العلاقة ببعض المتغيرات الشخصية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة، والتي وزعت على عينة عشوائية طبقية لأفراد مجتمع الدراسة من القطاعات الثلاثة الكبرى ضمن مؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة بنسبة(4%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. بلغ مستوى المتوسط من التطوير التنظيمي بنسبة(68.52%)، حيث جاءت النسبة الكبرى لواقع تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، بوزن نسبي (76.24%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).

٢. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي بمختلف مجالاته، ومستوى الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، مع وجود فروق في الاستجابات حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. تنمية مستوى مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف والاستراتيجيات، وكذلك في إعداد وتطوير الهيكل التنظيمي وفي عملية صنع القرارات.

٢. مراعاة الأهداف والاستراتيجيات والهيآكل لظروف البيئة المحيطة في قطاع غزة.

٦. شلبي (2011) بعنوان: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي من خلال دراسة ثلاثة محاور في التطوير التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة، والتي وزعت على عينة أفراد مجتمع الدراسة من الطبقتين الإداريتين العليا والوسطى في الجامعة، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم استرجاع(122) استبانة بنسبة استرداد (%72.46).

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي وسرعة الإنجاز.

٢. تنمية الموارد البشرية من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية، وتنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين.

٣. أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تقييمات مجتمع الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي)، مع وجود فروق تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. العمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتاسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية.

٢. تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة لتغطي كافة الجوانب الإدارية.

٧. الاغا (2010) بعنوان: القيادات الإدارية ودورها في إحداث التغيير والتطوير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة.

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، وتحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بิروقراطية، حرة) في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه، ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة، والتي وزعت على عينة عشوائية طبقية لأفراد مجتمع الدراسة، الذي يتكون من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (630)، حيث بلغ حجم عينة البحث (245) موظف وموظفة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. هناك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم.

٢. أن هناك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في البنوك العاملة في قطاع غزة تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتغيير.

٣. أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تقديرات مجتمع الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، مع وجود فروق تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في البنوك العاملة في قطاع غزة، من خلال التدريب والإعداد والتأهيل بما ينسجم ويتوافق مع المسؤوليات المكلفت بها.

٢. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع القيادة والتطوير والتغيير التنظيمي.

3-2 الدراسات العربية:

١. الزبيدي (2014) بعنوان: واقع التطوير التنظيمي بالمؤسسة العامة للصناعات العسكرية والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي بالمؤسسة العامة للصناعات العسكرية والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة، والتي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة الذي يتكون من الموظفين القائمين بالأعمال الإدارية والمالية في الإدارات العامة بالمؤسسة، والبالغ عددهم (961)، حيث بلغ حجم عينة البحث (275) موظف وموظفة. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. موافقة أفراد مجتمع الدراسة على واقع و مجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة بمتوسطات حسابية تزيد عن (3.23 من 5)، وعلى معوقات التطوير التنظيمي بالمؤسسة بمتوسطات حسابية تزيد عن (3.23 من 5).

٢. أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدها توصيات، أهمها:

١. زيادة الاهتمام بالتطوير التنظيمي من خلال عقد الدورات التدريبية، واستخدام أنظمة ولوائح حديثة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

٢. نشر وتعزيز مفهوم التطوير التنظيمي بين الموظفين في المؤسسة العامة للصناعات العسكرية.

٢. عمون (2014) بعنوان: علاقة الانماط القيادية بمستوى التطوير التنظيمي والإبداع الإداري للمؤسسات الجامعية - الجزائر.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والتطوير التنظيمي والإبداع الإداري للمؤسسة - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية- لبعض الجامعات الجزائرية، من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى الإبداع الإداري لديهم، والتعرف على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد

الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من (360) موظفاً إدارياً على أساس طبقي.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. اتجاهات الموظفين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية إيجابية، وهناك علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي في المؤسسات.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات الخدمة).

٣. وجود استراتيجية جيدة للجامعة لتطبيق التطوير التنظيمي ترتكز على جانبين: البشري من خلال تنمية كفاءة العاملين ، وتنظيمي من خلال تطوير اللوائح والتشريعات.

٣. إبراهيم (2013) بعنوان: التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة – الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد التطوير التنظيمي وخصائصه وأساليبه الذي تعتمده جامعة البويرة، بالإضافة إلى معرفة أهم مداخل التطوير التنظيمي التي تعتمد عليها الجامعة في إحداثه، ومعرفة تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين بالجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المنطقي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب العملي مستخدماً الاستبيان والمقابلة الشخصية والملاحظة كأدوات للدراسة، وقد تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (151) فرداً من العاملين الدائمين في الجامعة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. أن للتطوير التنظيمي تأثيراً متوسطاً على أداء العاملين في الجامعة.

٢. أكدت عينة الدراسة على أن التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة أدت إلى تحسين سرعة إنجاز العمل.

٣. حصلت مجالات التطوير التنظيمي على موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. العمل والاهتمام بتطوير اللوائح والأنظمة الإدارية والوظائف والهيئات والموظفين لمواكبة التطورات.

٢. ضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير العاملين، وتحديث ممارساتهم المهنية.

٤. أبا الخيل (2012) بعنوان: التطوير التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة - السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم، وتحديد متطلبات التطوير التنظيمي ومعوقاته فيها، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترن للتطوير التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم مستندة إلى خبرات عربية وعالمية في الإدارة التعليمية، وفي ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد وزعت الاستبانة على عينة مكونة من (883) موظف بمسميات إشرافية (مدير عام - مدير دائرة - مدير مكتب - مشرف).

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. يتصف الهيكل التنظيمي بالمرنة مما يجعله قادراً على التكيف مع مجتمع المعرفة.
٢. أن ضعف برامج تطوير مهارات العاملين من أهم معوقات التطوير التنظيمي.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. نشر ثقافة ورؤية المعرفة للتطوير لدى العاملين.
٢. توظيف التقنيات الحديثة في نظم المعلومات.

3-2-3 الدراسات الأجنبية:

1. Bhatnagar, Budhwar, Srivastava, & Jain (2010): Organizationa change and development in India A case of strategic organizational change and transformation.

التغيير والتطوير التنظيمي في الهند حالة تحول وتحديث تنظيمي استراتيجي

هدفت هذه الدراسة إلى فحص التطورات في مجال التغيير التنظيمي في البيئة الهندية، وتلقي الضوء على الحاجة لتحليل هذا الموضوع في البيئة الاقتصادية الهندية الحالية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام المقابلات كأداة للدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الشخصيات القيادية في شركة طاقة شمال دلهي المحدودة (NDPL)، وتكونت عينة الدراسة من ثلاثة شخصية قيادية من الشركة تمت المقابلات معهم.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. دور الموارد البشرية الاستراتيجي الحاسم في مجال التغيير التنظيمي في البيئة الهندية.
٢. إنشاء الخطط المناسبة للموارد البشرية، وتوفير البيئة المناسبة لارقاء بها وتدريبها وتطويرها بشكل غير تقليدي، ليتناسب مع مبادرات التغيير التنظيمي.
واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:
 ١. الحاجة لدمج المجالات ذات العلاقة بالبشر في تغيير استراتيجيات الإدارة.
 ٢. تحديد رسائل أساسية لصانعي السياسات ووكلاء التغيير فيما يتعلق بكيفية تحويل الشركات في بيئة متغيرة بسرعة، وفي أسواق نامية مثل الهند.

2. Guidroz, Luce, & Denison (2010): Integrated change: creating synergy between leader and organizational development.

التغيير المدمج: إنشاء تظاهر للجهود بين القيادة والتطوير التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى مشاركة المنظمات طريقة لدمج تغيير الثقافة التنظيمية وتطوير القيادة في مبادرة واحدة متوازنة للشركة، حيث تعرض هذه الدراسة كمثال لتزويد الباحثين بأفكار عن كيفية إنشاء وتطبيق برامج مشابهة في مؤسسات أخرى، واستخدم الباحثون أسلوب دراسة الحالات القيام بهذه الدراسة، التي توظف قرابة (20000) موظف، وتعمل في (144) موقع موزعة على (27) بلد وخمس قارات.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. دمج الثقافة التنظيمية مع تطوير القيادة يمكن أن يساعد في إنشاء خط واضح بين الفرد والمنظمة، وبناء مسؤولية أوسع لنجاح مبادرات التغيير التنظيمي.
٢. عملية الدمج بين التطوير التنظيمي والقيادي قوبلت بحماسة شديدة من الإدارة العليا للشركة، وأنثبتت على أنها تجربة ثمينة للشركة.
٣. أن الكثير من القادة اشتركوا في عملية تطوير القيادة، واستعملوا نتائجها في إنشاء خطط تطويرية تخدم تطويرهم.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. الحاجة إلى القيادة في التغيير التنظيمي.
٢. الحاجة لتصميم برامج ثقافية وقيادية متكاملة.

3. Ladyshewsky (2010): The manager as coach as a driver of organizational development.

المدير كمدرب وقائد للتطوير التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور المدير كمدرب، وكاستراتيجية للموظفين، بتحديد جوانب العلاقة بين المدير والموظفيين التي تجعل من التطوير ناجحاً، حيث أن الهدف من استراتيجية المدير كمدرب للتطوير التنظيمي في بيئه الأعمال، هو مساعدة الموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية أداء عملهم والقيام بتصريفاتهم بطريقة مختلفة أكثر فعالية، والتي بدورها تعطي نتائج أفضل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات من خلال استخدام أسلوب التحليل الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (74) مشاركاً من لهم خبرة شخصية في عملية التدريب للتطوير التنظيمي.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان أهمها على النحو التالي:

١. العوامل التي تساعده على تقوية العلاقة بين المدير كقائد للتطوير والموظفيين.

٢. وجود تعقيبات لدور المدير كمدرب للتطوير التنظيمي.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. يجب التأكيد على المدراء في مبادرات التطوير التنظيمي بقيامهم بهذا الدور الذي هو مهارة أساسية مطلوبة منهم.

٢. تدريب وتطوير الموظفين لدورهم كقائد، وتشجيع القيادة على تبني ممارسات تركز على العلم في مؤسساتهم.

3-3 التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث فيما سبق عدد من الدراسات المتنوعة في مواضيعها وأهدافها وأدواتها وبيئتها، وفقاً للرؤية البحثية التي تناولها كل باحث في دراسته، وتمحورت الدراسات بين الأعوام (2010-2016) الأمر الذي يدل على حداثتها، وهو ما يتطلبه موضوع الدراسة، وبالرغم من التنوّع والحداثة، فإن أغلب الدراسات أبرزت اهتماماً كبيراً ومتزايداً في متغيرات موضوع الدراسة (رأس المال الفكري ، التطوير التنظيمي)، والسعى للاستغلال الأمثل لهما من خلال التجديد والتطوير والتحسين المستمر ، لما سيعود ذلك بالنفع الإيجابي على المنظمة في تحقيق النتائج والأهداف المرجوة.

ولقد تم رصد أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، وأهم ما تميزت به عن الدراسات السابقة، وكذلك أوجه التشابه والاختلاف؛ التي كان لها أثر كبير في بناء هذه الدراسة.

3-3-1 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث من تلك الجهود في إعداد دراسته الحالية، حيث يمكن الاستفادة من هذه الدراسات في المحاور التالية:

١. بناء وتكوين الفكرة العامة للدراسة، حيث تم التعرف على أهمية رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي.
٢. صياغة أدبيات الدراسة، مثل المشكلة والفرضيات، بالإضافة للمساهمة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة.
٣. إثراء الإطار النظري، والمساهمة في تفسير نتائج الدراسة الحالية وصياغة التوصيات.
٤. الاطلاع على الأدوات المستخدمة تمهدأً لاختيار وبناء الأداة التي تتناسب والدراسة الحالية، والمتمثلة بأداة الاستبانة.
٥. تزويد الباحث ببعض المصادر والمراجع التي تتناسب والدراسة الحالية.
٦. الاستفادة من التوصيات والمقترنات لبعض الدراسات للتعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

3-3-2 أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة على - حد علم الباحث - أنها من أولى الدراسات التي تختص بهذا الموضوع، والذي ربط هذين المجالين المهمين من أجل الوصول للعلاقة بينهما، وكيفية الاستفادة منها مجتمعين، بهدف تقديم خدمات مميزة وفريدة للمواطن والمجتمع، بالإضافة لكون هذه الدراسة طبقت في بيئه ومجتمع مغاير لمجتمعات الدراسات السابقة وهي السلطة القضائية في قطاع غزة، حيث لم تتناولها سوى دراسة واحدة فقط.

ومن المتوقع أن تضيف هذه الدراسة مادة علمية نظرية إلى المكتبة الفلسطينية في مجال علم الإدارة والتنمية الإدارية، ومادة عملية من خلال تقديم بعض المقترنات والأفكار والتوصيات للإدارة العليا لكي تساعدها على زيادة الاهتمام بهذه الجوانب.

3-3-3 الفجوة البحثية

جدول (1.3) مصفوفة الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
ركزت الدراسة الحالية على متغير رأس المال الفكري ببعاده كمتغير مستقل ودوره في التطوير التنظيمي ببعاده كمتغير تابع.	لم تربط الدراسات السابقة متغير رأس المال الفكري، بمتغير التطوير التنظيمي.	انقسمت الدراسات السابقة إلى قسمين، أحدهما تناول دراسة متغير رأس المال الفكري، والقسم الآخر تناول دراسة متغير التطوير التنظيمي وارتباطهم بمتغيرات أخرى، دون الربط بينهما.
تناولت الدراسة الحالية موضوع رأس المال الفكري ببعاده الاثنين، والتطوير التنظيمي ببعاده الاربعة.	لم تركز معظم الدراسات السابقة على دراسة موضوع رأس المال الفكري ببعاده (البشري، العلاقات)، والتطوير التنظيمي ببعاده(الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، نظم وإجراءات العمل).	معظم الدراسات السابقة تناولت دراسة موضوع رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي بالتركيز على بعض أبعاده.

<p>مجتمع الدراسة الحالية هو السلطة القضائية - المجلس الأعلى للقضاء في قطاع غزة.</p>	<p>لم تهتم الدراسات السابقة بدراسة قطاع السلطة القضائية، سوى دراسة (الأنفر، 2015).</p>	<p>معظم الدراسات السابقة تمثل مجتمع الدراسة فيها بقطاعات عامة وخاصة وأكاديمية.</p>
---	--	--

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

3-4 الملخص:

تناول الباحث في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، حيث استعرض فيها الأهداف، والمنهجية، وعينة الدراسة ومجتمعها، والأداة المستخدمة، بالإضافة إلى أهم النتائج والتوصيات المرتبطة بدراسة الحالية، ومن ثم قام بالتعليق على هذه الدراسات من حيث مدى الاستفادة منها، وأهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، واختتم الفصل بالتعرف على الفجوة البحثية.

الفصل الرابع

4 - الطريقة والإجراءات

ويشتمل على:

.المقدمة.

1-4 منهجية الدراسة.

2-4 مصادر جمع البيانات.

3-4 مجتمع الدراسة.

4-4 عينة الدراسة.

5-4 أداة الدراسة.

6-4 صدق أداة الدراسة.

7-4 ثبات أداة الدراسة.

8-4 الأساليب المستخدمة في الدراسة.

9-4 الملخص.

المقدمة:

بعد تعرّضنا إلى الفصول الثلاثة السابقة، والتي تمحور في مجملها حول الجانب النظري من الدراسة، تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، والتي تعتبر محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى لها.

طرق الباحث في هذا الفصل المعنون بالطريقة والإجراءات إلى المنهج المتبعة ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، بالإضافة للأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وينتهي الفصل بالخطوات التي اتبعها الباحث لإجراء الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

٤-١ منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يعتبر الأسلوب الأمثل في دراسة مجالات الظواهر الإنسانية والطبيعية المختلفة، ويعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وبهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكميًّا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.

٤-٢ مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

- ١. البيانات الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث، تم الاطلاع على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والمجلات العلمية والمقالات والدوريات والأبحاث، والدراسات السابقة والموقع الإلكترونية التي تناولت موضوع الدراسة.

٢. **البيانات الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية- الجانب الميداني- لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية، من خلال الاستبانة كأداة رئيسة، صممت خصيصاً لدراسة دور رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي للمجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.

٤-٣ مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة الحالية المستهدف يتكون من جميع العاملين في المناصب الإشرافية في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة للعام 2017 "اعتبارهم أصحاب كفاءة وأهلية للمشاركة في عملية التطوير التنظيمي، وذوي تأثير قوي على مصير المجلس بما يمتلكونه من صلاحيات وسلطات"، من درجة مدير حتى درجة رئيس شعبة، بالإضافة لرؤساء المحاكم والوحدات القضائية، والبالغ عددهم (57) موظفاً وموظفة، وفق سجلات الموظفين لدى الشؤون الإدارية، حيث استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل لأنها تتناسب مع مجتمع الدراسة، والجدول الوارد أدناه يوضح أفراد مجتمع الدراسة:

جدول (١.٤) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
رئيس محكمة	10	17.5
رئيس وحدة قضائية	1	1.8
مدير دائرة	12	21.1
رئيس قلم	4	7.0
رئيس قسم	24	42.1
رئيس شعبة	6	10.5
المجموع	57	% 100

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على بيانات للمجلس الأعلى للقضاء غير منشورة (2017)

يوضح الجدول السابق رقم (1.4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث كان النصيب الأكبر للفئات الإشرافية في المستويات المتوسطة، وهو ما يعكس الواقع سواء في هيكلية المجلس أو دورهم الهام في إدارة الأمور بالمجلس، كونهم حلقة وصل بين الإدارة العليا والفنانات المهنية العاملة والجمهور، حيث بلغت نسبة رؤساء الأقسام ما يقارب النصف (42%) من مجموع العينة، يليها مدير دائرة بنسبة (21%).

٤-٤ عينة الدراسة:

١. عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من عدد (10) من العاملين في المناصب الإشرافية في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، وذلك للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وقد قام الباحث بضم أفراد العينة الاستطلاعية لمجتمع الدراسة عند التطبيق الفعلي لأداة الدراسة.

٢. عينة الدراسة الفعلية:

نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (57)، وتم استرداد (47) استبانة، وهم جميع أفراد مجتمع الدراسة، باستثناء رؤساء المحاكم، البالغ عددهم (10) رؤساء بنسبة (17.5%)، حيث أنهم لم ينحوبيون مع الاستبانة؛ نظرًا لانشغالهم، وبعد فحص الاستبيانات لم تستبعد أي منها نظرًا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، فتصبح عينة الدراسة (47) بنسبة (82.5%) من المجتمع الأصلي، وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الاحصائية عليها.

٥-٤ أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر الوسائل استخداماً وانتشاراً للحصول على البيانات من الأفراد، وتعرف بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدمن للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004: 116)، استخدم الباحث الاستبانة كأداة

للدراسة الميدانية لمناسبتها لموضوع الدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً، للتعرف على دور رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.

٤-٥-٤ خطوات بناء أداة الدراسة:

- ١- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- ٢- استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والموظفين الإداريين من أصحاب المناصب الإدارية العليا بالمجلس الأعلى للقضاء النظامي وزارة العدل عن طريق المقابلات الشخصية في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
- ٣- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
- ٤- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بما يتوافق مع معطيات الاطار النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات، وتم تعديليها بشكلها الأولى وفق ملاحظات المشرف ورؤيته، وقد تكونت من (6) أبعاد و(56) فقرة، انظر ملحق رقم (1).
- ٥- تم عرض الاستبانة على (15) محكماً من الباحثين والأكاديميين في الجامعة الإسلامية، وجامعة القدس المفتوحة، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وجامعة الأمّة للتعليم المفتوح، وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ومتخصصين في المجال الإحصائي، والمختصين بوزارة العدل في مجال التخطيط والتطوير، والملحق رقم (3) يبيّن أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- ٦- في ضوء أراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتسقى الاستبانة في صورتها النهائية على (55) فقرة، انظر ملحق (4).
- ٧- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية (عينة استطلاعية) للاستبانة مكونة من (10) مفردة.

٤-٥-٥ مكونات الاستبانة:

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام كالتالي:

١. **القسم الأول: البيانات الشخصية:** وتشتمل على البيانات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

٢. القسم الثاني: أبعاد رأس المال الفكري، وهي مكونة من:

- بُعد رأس المال البشري، ويشتمل على (13) فقرة.

- بُعد رأس مال العلاقات، ويشتمل على (10) فقرات.

٣. القسم الثالث: أبعاد التطوير التنظيمي، وهي مكونة من:

- بُعد الأهداف والاستراتيجيات، ويشتمل على (5) فقرات.

- بُعد الهيكل التنظيمي، ويشتمل على (9) فقرات.

- بُعد الوسائل التكنولوجية، ويشتمل على (11) فقرة.

- بُعد أساليب وإجراءات العمل، ويشتمل على (7) فقرات.

٤-٥-٣ مقياس التدرج:

تم اعتماد استجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس من (1-10)، حيث (1) تمثل أدنى درجة موافقة، و(10) تمثل أعلى درجة موافقة.

وتم تقييم درجات الموافقة بحسب مقياس التدرج المبين في الجدول التالي:

جدول (2.4) مقياس درجات الموافقة

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي	درجة الموافقة
إلى	من	إلى	من		
أقل من 36.00	20.00	أقل من 3.60	2.00	1	قليلة جدا
أقل من 52.00	36.00	أقل من 5.20	3.60	2	قليلة
أقل من 68.00	52.00	أقل من 6.80	5.20	3	متوسطة
أقل من 84.00	68.00	أقل من 8.40	6.80	4	كبيرة
100.00	84.00	10.00	8.40	5	كبيرة جدا

4-6 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه (عبيدات وأخرون، 2001: 168)، وقد تم التأكيد من صدق الاستبانة من خلال التالي:

4-6-1 الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري):

يبين الجرجاوي (2010: 10) المقصود بصدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين بأن يقوم الباحث باختيار عدداً من المحكمين المتخصصين في موضوع ومشكلة الدراسة، حيث تم عرض الاستبانة على عدد (15) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص (ملحق رقم 3)، من أجل التأكيد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء المحاور للاستبانة ككل، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكيد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين، وخروجها في صورتها النهائية (ملحق رقم 4).

4-6-2 صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تتنمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد وفقرات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (10) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لأبعاد وفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول التالية:

4-6-2-1 الاتساق الداخلي لأبعاد أداة الدراسة:

جدول (3.4) صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة

مستوى الدلالة	قيمة "Sig"	معامل الارتباط	البعد
			أبعاد رأس المال الفكري
0.01	0.000	0.889	رأس المال البشري
0.01	0.000	0.839	رأس مال العلاقات
			أبعاد التطوير التنظيمي
0.01	0.000	0.807	الأهداف والإستراتيجيات

0.01	0.000	0.906	الهيكل التنظيمي
0.01	0.000	0.891	الوسائل التكنولوجية
0.01	0.000	0.908	أساليب وإجراءات العمل

* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون عند درجة حرية (9) ومستوى دلالة (0.05) = (0.576).

يتبيّن من الجدول السابق رقم (3.4) أن جميع الأبعاد تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيًا، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.807 - 0.908)، وبذلك تعتبر جميع الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه، وتقيي بأغراض الدراسة.

4-2-2-2 الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد رأس المال الفكري:

جدول (4.4) صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد رأس المال الفكري

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
فقرات البُعد الثاني			فقرات البُعد الأول		
0.05	0.830	1	0.05	0.789	1
0.05	0.729	2	0.05	0.887	2
0.05	0.817	3	0.05	0.896	3
0.05	0.901	4	0.05	0.507	4
0.05	0.916	5	0.05	0.816	5
0.05	0.887	6	0.05	0.699	6
0.05	0.737	7	0.05	0.714	7
0.05	0.876	8	0.05	0.812	8
0.05	0.958	9	0.05	0.831	9
0.05	0.758	10	0.05	0.884	10

0.05	0.739	11
0.05	0.884	12
0.05	0.836	13

* قيمة "ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (9) ومستوى دلالة (0.05) = (0.576).

يتبيّن من الجدول السابق رقم (4.4) أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيًا، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.507 - 0.958)، وبذلك تعتبر فقرات أبعاد رأس المال الفكري صادقة لما وضعت لقياسه، وتقيي بأغراض الدراسة.

4-2-3 الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد التطوير التنظيمي:

جدول (5.4) صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد التطوير التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
فقرات البُعد الرابع			فقرات البُعد الثالث			فقرات البُعد الثاني			فقرات البُعد الأول		
0.05	0.851	1	0.05	0.956	1	0.05	0.843	1	0.05	0.855	1
0.05	0.907	2	0.05	0.794	2	0.05	0.980	2	0.05	0.830	2
0.05	0.860	3	0.05	0.923	3	0.05	0.927	3	0.05	0.912	3
0.05	0.878	4	0.05	0.865	4	0.05	0.667	4	0.05	0.784	4
0.05	0.877	5	0.05	0.956	5	0.05	0.929	5	0.05	0.872	5
0.05	0.871	6	0.05	0.895	6	0.05	0.872	6	0.05	0.917	6
0.05	0.789	7	0.05	0.847	7	0.05	0.904	7			
			0.05	0.684	8	0.05	0.852	8			
			0.05	0.751	9	0.05	0.832	9			

0.05	0.864	10
0.05	0.875	11

* قيمة "ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (9) ومستوى دلالة (0.05) = (0.576).

يتبيّن من الجدول السابق رقم (5.4) أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.667 - 0.980)، وبذلك تعتبر فقرات أبعاد التطوير التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه، وتفي بأغراض الدراسة.

4-7 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

عرف عالم (2010: 466) الثبات بأنه: "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فأننا نستدل على ثباتها".

في حين أشار القحطاني(2002: 76) لتعريفه بأنه: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة".

وبالتالي فأننا نعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكيد من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

4-7-1 الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكيد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (6.4) معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

معامل الارتباط	البعد
	أبعاد رأس المال الفكري
0.851	رأس المال البشري
0.899	رأس مال العلاقات

أبعاد التطوير التنظيمي	
0.937	الأهداف والاستراتيجيات
0.925	الهيكل التنظيمي
0.892	الوسائل التكنولوجية
0.958	أساليب وإجراءات العمل

يتبيّن من الجدول السابق رقم (6.4) أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة مرتفعة، حيث تتراوح ما بين (0.851-0.958)، وهذا يعني أنها معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتقى بأغراض الدراسة.

7-2 الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التأكيد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد الاستبانة، حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سيرمان براون : Spearman Brown معامل الارتباط المعدل = $r_{\text{cor}} / 2r$ حيث r_{cor} معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

جدول (7.4) معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

معامل الارتباط		البعد
بعد التعديل	قبل التعديل	
أبعاد رأس المال الفكري		
0.695	0.533	رأس المال البشري
0.742	0.590	رأس مال العلاقات
أبعاد التطوير التنظيمي		

0.866	0.763	الأهداف وال استراتيجيات
0.858	0.751	الهيكل التنظيمي
0.865	0.762	الوسائل التكنولوجية
0.929	0.868	أساليب وإجراءات العمل

يتبيّن من الجدول السابق رقم (7.4) أن معاملات الارتباط لأبعاد الاستبانة هي معاملات ثبات مرتفعة ودالة إحصائياً، وتنفي بأغراض الدراسة.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (4) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تقرير وتحليل الاستبانة من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (برنامج التحليل الإحصائي) (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences).

- اختبار توزيع البيانات "التوزيع الطبيعي":

تم استخدام اختبار كولموجروف - سمنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (8.4) اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الاستبانة

قيمة "Sig."	البعد
	أبعاد رأس المال الفكري
0.194	رأس المال البشري
0.087	رأس مال العلاقات

أبعاد التطوير التنظيمي	
0.200	الأهداف والاستراتيجيات
0.137	الهيكل التنظيمي
0.091	الوسائل التكنولوجية
0.152	أساليب وإجراءات العمل

يتبيّن من الجدول السابق رقم (8.4) أن قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع أبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، أي أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**): لقياس صدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
٢. معادلة ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**): لقياس ثبات الاستبانة.
٣. طريقة التجزئة النصفية (**Split-Half Method**): لقياس ثبات الاستبانة.
٤. اختبار كولمغوروف - سمنروف (**Kolmogorov-Smirnov Test**): لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
٥. المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي.
٦. اختبار **T** للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسية، وللتعرف على قيمة "**T**"، وقيمة "Sig."
٧. اختبار **T** لعينتين مستقلتين (**T-Test**): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس).
٨. اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**), : للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
٩. تحليل الانحدار الخطى: لبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

٩-٤ الملخص:

تناول الباحث في هذا الفصل الجانب التطبيقي باعتباره محوراً رئيسياً للدراسة، من خلال وصف تفصيلي لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، ليتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج، وفي الفصل التالي سنتطرق إلى تحليل خصائص مجتمع الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها.

الفصل الخامس

5- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

ويشتمل على:

المقدمة.

5-1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأساسية.

5-2 نتائج السؤال الأول ومناقشتها.

5-3 نتائج السؤال الثاني ومناقشتها.

5-4 نتائج السؤال الثالث ومناقشتها.

5-5 نتائج السؤال الرابع ومناقشتها.

5-6 نتائج السؤال الخامس ومناقشتها.

5-7 الملخص.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلًا تفصيليًّا للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتغلت على (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، بهدف التعرف إلى دور رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجتمعية من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

٥-١ الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

١. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (1.5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %	M
ذكر	34	72.3	.1
أنثى	13	27.7	.2
المجموع		%100	47

يتضح من الجدول السابق رقم (1.5) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بفارق النصف تقريباً، حيث أن ما نسبته 72.3% من عينة الدراسة ذكور، بينما 27.7% إناث.

ويغزو الباحث ذلك إلى:

- تفضيل الدوائر الحكومية بصفة عامة، والمجلس الأعلى للقضاء بصفة خاصة الذكور على الإناث نظراً لطبيعة عمل المحاكم، والتي تتطلب تحملهم ضغوط وأعباء العمل بصورة أكبر، بالإضافة لخصوصية طبيعة بعض الوظائف المهنية والخدماتية التي تناسب الذكور بشكل أكبر.

- المتطوعين لشغل الشواغر التي ظهرت بعد أحداث الانقسام الداخلي عام 2007، واستكaf الموظفين العاملين في المجلس الأعلى للقضاء في قطاع غزة، بلغ عددهم تقريباً (150) من الذكور و(4) من الإناث، وذلك وفقاً لإحصائيات رسمية غير منشورة لدى دائرة شؤون الموظفين في المجلس الأعلى للقضاء في قطاع غزة.
- تعكس هذه النسبة طبيعة القوى العاملة في الوظائف الحكومية بصفة عامة، حيث يبلغ عدد الذكور العاملين مقارنة بالإإناث بنسبة (1:2)، وذلك وفقاً لإحصائية رسمية غير منشورة لدى ديوان الموظفين العام لسنة (2017)، وكذلك وفقاً لما أكدته التقرير السنوي للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2016: 60) إلى انخفاض نسبة عمل المرأة في سوق العمل، وأن مشاركة الذكور في العمل مقارنة مع الإناث تزيد حوالي ثلث أضعاف، حيث بلغت نسبة المشاركة في القوى العاملة (71.9%) للذكور و (29.1%) للإناث.
- ثقافة المجتمع الفلسطيني وخاصة الغزي التي تفرض نفسها وبقوة فيما يتعلق بعمل الإناث في مرافق ودوائر السلطة القضائية.
- إن غالبية من يتبوأ المناصب الإشرافية في المؤسسات الحكومية من الذكور، نظراً لقدرتهم على متابعة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم والتي تتطلب حركة دائمة.
- إن غالبية الإناث العاملات في المؤسسات في قطاع غزة، تبقى لسنوات في مستوى وظيفي معين دون التفكير بالاهتمام بتطوير مسارهن الوظيفي والوصول لمناصب إشرافية، نظراً أن جل اهتمامهم في الواجبات الأسرية، ناهيك لفترات الإجازة الطويلة التي تقضيها الإناث مثل إجازة الأمومة، والتي تؤثر على أنجاز العمل.
- وهذا يتفق مع كل من دراسة (الأنقر، 2015؛ سالم، 2015؛ النخالة، 2015؛ أبو سلوت، 2015؛ الخطيب، 2013)، حيث كانت النسبة الكبرى للمبحوثين من الذكور في بيئة الدراسة "القطاع الحكومي"، ومع دراسة (مطر، 2015؛ الخضري، 2015؛ أبو عمرة، 2012؛ شلبي، 2011؛ الأغا، 2010) في بيئة دراسة "مؤسسات غير حكومية وأكاديمية".
- اختلف مع دراسة (أبو وردة، 2015؛ أبو سلمى، 2011)، نظراً لاختلاف البيئة وطبيعة الفئة المستهدفة.

٢. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (2.5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %	م
30- أقل من 21	11	23.4	.١
40- أقل من 30	24	51.1	.٢
50- أقل من 40	8	17.0	.٣
50 سنة فأكثر	4	8.5	.٤
المجموع		%100	47

يتضح من الجدول السابق رقم (2.5) أن ما نسبته 74.5% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 40 عام.

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- حدوث الانقسام الداخلي عام 2007، واستككاف غالبية الموظفين العاملين في المجلس الأعلى للقضاء في قطاع غزة، تطلب تعيين عناصر جديدة لشغل الشواغر لتسخير عجلة القضاء الفلسطيني، فكانت معظم التعيينات الجديدة من الفئة التي تقل أعمارهم عن 35 عام، الذين أنهوا تعليمهم الجامعي وتطوعوا للعمل في المجلس، أي أنهم يجمعون بين عنصري الخبرة والشباب، وذلك وفقاً لإحصائيات رسمية غير منشورة لدى دائرة شؤون الموظفين في المجلس الأعلى للقضاء في قطاع غزة.
- سعى المجلس إلى الاستفادة من فئة الشباب؛ نظراً لما تتمتع به هذه الفئة من طاقة وكفاءة وقدرة على الإبداع والتطوير في مجالات العمل المختلفة.
- طبيعة المجتمع الفلسطيني يوصف بأنه مجتمع الشباب، وفقاً لما أكدته التقرير السنوي للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2016: 59).
- وهذا يتفق مع كل من دراسة (الأنقر، 2015؛ سالم، 2015؛ النخالة، 2015؛ أبو سلوت، 2015)، حيث كانت النسبة الكبيرة للمبحوثين من الفئة العمرية (30-40) في بيئة الدراسة "القطاع الحكومي"، ومع دراسة (مطر، 2015؛ الخضرى، 2015؛ شلبي،

2011؛ أبو سmk، 2011؛ الأغا، 2010) في بيئة دراسة "مؤسسات غير حكومية وأكاديمية".

- اختلف مع دراسة(الخطيب، 2013)، نظراً لاختلاف طبيعة العمل.

٣. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (3.5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي	م
10.6	5	دبلوم	.١
74.5	35	بكالوريوس	.٢
14.9	7	دراسات عليا	.٣
%100		المجموع	

يتضح من الجدول السابق رقم (3.5) أن ما نسبته 74.5% من عينة الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس، وأن ما نسبته 14.9% من حملة الدراسات العليا.

ويغزو الباحث ذلك إلى:

- أن مؤهل البكالوريوس هو الحد الأدنى لمتطلبات شغل الوظائف الإشرافية في المؤسسات الحكومية بحسب قانون الخدمة المدنية المعدل عام 2005، وهو مؤشر واضح على توفر المعرفة العلمية لدى الكوادر العاملة.
- أن غالبية عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس، وأن حملة الدراسات العليا تحتل المرتبة الثانية، مؤشر واضح على توفر المعرفة ومدى كفاءة الكوادر ورغبتهم في تحسين أدائهم الإداري والإشرافي، وتطوير مسارهم الوظيفي، واهتمام المجلس بأن يتمتع كوادره في المستويات القيادية بمؤهلات علمية عليا، بالإضافة لأنه يعطي مؤشراً على أن النتائج والدلائل منطقية للتعرف على دور رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي.
- أن طبيعة الشباب الفلسطيني مثقف، ويميل لإتمام تعليمه، وفقاً لما أكدته التقرير السنوي للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (111: 2016).

- وهذا يتفق مع كل من دراسة (الأنقر، 2015؛ سالم، 2015؛ النخالة، 2015؛ أبو سلوت، 2015؛ الخطيب، 2013)، حيث كانت النسبة الكبرى للمبحوثين من حملة مؤهل البكالوريوس، في بيئة الدراسة "القطاع الحكومي"، ومع دراسة (مطر، 2015؛ أبو وردة، 2015؛ الخضري، 2012؛ أبو عمرة، 2012؛ شلبي، 2011؛ أبو سmak، 2011) في بيئة دراسة "مؤسسات غير حكومية وأكاديمية".

٤. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول (4.5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخدمة	م
6.4	3	أقل من 3 سنوات	.١
19.1	9	من 3- أقل من 6	.٢
44.7	21	من 6-أقل من 10	.٣
29.8	14	10 سنوات فأكثر	.٤
%100	47	المجموع	

يتضح من الجدول السابق رقم (4.5) أن ما نسبته 44.7% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم "من 6-أقل من 10".

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- أن غالبية عينة الدراسة تقريباً تم تعينهم بعد الانقسام الداخلي عام 2007م، نظراً لاستنكاف عدد كبير من الموظفين؛ ولذلك فإن سنوات خدمتهم تتراوح "من 6-أقل من 10"، مما أكسبهم خبرة كافية في ظل ظروف صعبة تمرسوا خلالها على التعامل مع الإشكاليات والصعوبات التي تواجه العمل، وبني لديهم القدرة والخبرة اللازمة للعمل بمناصب إشرافية.

- أن عدد سنوات الخدمة "لا تقل عن 3 سنوات" هو الحد الأدنى لمتطلبات شغل الوظائف الإشرافية في المؤسسات الحكومية، وفقاً لشروط ديوان الموظفين العام في

قطاع غزة، وهو مؤشر واضح على أن المجلس يتبع سياسة سليمة في ملء شواغر المناصب الإشرافية بالموظفين الذين توفر لديهم الخبرة العملية والمهارة والقدرة العالية.

- وهذا يتفق مع كل من دراسة (الأنقر، 2015؛ النخالة، 2015)، حيث كانت النسبة الكبرى للمبحوثين ممن تراوح سنوات خدمتهم "من 6-أقل من 10"، في بيئة دراسة "القطاع الحكومي"، ومع دراسة (الخضري، 2015؛ أبو سرك، 2011) في بيئة دراسة "مؤسسات غير حكومية وأكاديمية".
- اختلف مع دراسة (أبو وردة، 2015؛ مطر، 2015؛ سالم، 2015؛ أبو سلوت، 2015؛ الخطيب، 2013؛ أبو عمرة، 2012؛ شلبي، 2011)، نظراً لاختلاف طبيعة الفئة المستهدفة.

٥. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (5.5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي	م
2.1	1	رئيس وحدة قضائية	.١
25.5	12	مدير دائرة	.٢
8.5	4	رئيس قلم	.٣
51.1	24	رئيس قسم	.٤
12.8	6	رئيس شعبة	.٥
%100	47	المجموع	

يتضح من الجدول السابق رقم (5.5) أن ما نسبته 51.1% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي "رئيس قسم"، وما نسبته 25.5% مسماهم مدير دائرة.

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- يلاحظ أن مسمى رئيس قسم ومدير دائرة يمثلون النصيب الأكبر للفئات الإشرافية في المستويات المتوسطة بما نسبته (67.6%)، وهو ما يعكس الواقع في هيكلية المجلس،

ويتناسب مع طبيعة الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، وكذلك دورهم الهام في إدارة الأمور، لأن هذه الفئة تمثل الإدارة الوسطى بالمجلس، باعتبارها حلقة الوصل بين الإدارة العليا، وبين المستويات الإدارية الدنيا، حيث تلعب دوراً محورياً في عملية الأشراف على سير العمل.

- أن طبيعة النتائج المشار إليها سابقاً (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، تدل على اعتماد المجلس على الفئات الشابة المؤهلة علمياً وعملياً في شغل المستويات الإدارية المتوسطة.
- يُلاحظ أن مسمى رئيس وحدة قضائية يمثل ما نسبته (2.1%)، وهو رئيس دائرة الفتىش القضائي - رئيس المكتب الفني، نظراً لواقع الهيكلية الحالية.
- يُلاحظ عدم وجود مسميات للفئة العليا سوى مسمى رئيس وحدة قضائية، نظراً لأن رؤساء المحاكم وعددهم (10) لم يتعاونوا في تعبئة الاستبانة لانشغالهم، والمدير العام تم نقله من المجلس، نظراً للتدوير الوظيفي الأخير للفئات العليا التي أجرتها الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة، ولم يتم توفير بديل.
- أن إجمالي عدد رؤساء الأقسام وفق الهيكلية (10) فقط، ونظراً لعدم وجود مسابقات في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، جاء مسمى رئيس قلم بنسبة (8.5%).
- أن مسمى رئيس شعبة يمثل ما نسبته (12.8%)، لعدم جذب هذا المسمى للموظفين بصورة واضحة، بالإضافة لتقارب شغله في الشروط مع رئيس قسم.
- وهذا يتفق مع كل من دراسة (الأنقر، 2015؛ سالم، 2015؛ النخالة، 2015؛ أبو سلوت، 2015)، حيث كانت النسبة الكبرى للمبحوثين ممن يحملون مسميات في المستوى الإشرافي المتوسط، في بيئة دراسة "القطاع الحكومي"، ومع دراسة (أبو عمرة، 2012)، في بيئة دراسة "مؤسسات غير حكومية وأكاديمية".

5-2 نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

ما واقع رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة؟

وتم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (5.6) تحليل محاور رأس المال الفكري

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.١	رأس المال البشري	6.368	1.055	2.393	0.021	63.681	1	متوسطة
.٢	رأس مال العلاقات	5.774	1.404	-1.103	0.276	57.741	2	متوسطة
	رأس المال الفكري	6.032	1.111	0.200	0.842	60.324	-	متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (60.324)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزّو الباحث ذلك إلى:

- مدى اهتمام وحرص المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة على تطوير الأداء في مختلف المجالات للوصول إلى الأهداف التي يسعى لتحقيقها، من خلال نهضه فكرية في عمله بما يتتوفر لديه من مقدرات بشرية يعمل على استثمارها والمحافظة عليها، بالإضافة إلى ما يملكه من علاقات مع الموظفين والمستفيدين وأصحاب العلاقة، لإظهار الصورة المشرقة للمجلس.
- أن درجة الموافقة جاءت متوسطة وليس كبيرة، نظراً لقلة الإمكانيات المادية والحضار المفروض على قطاع غزة، بالإضافة إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري ما زال متواضعاً، ولا يوجد إدراك لأهميته بالشكل المطلوب، مما أدى ذلك لقصور في تنمية

رأس المال الفكري وتطويره، وهذا ما أكدته دراسة (الروسان والعجلوني، 2010) ودراسة (Mitchell, 2010) باختلاف بيئه ومجتمع الدراسة.

- واقع رأس المال البشري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (63.681)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- أن الاستثمار في العنصر البشري يُعد أساس عملية بناء وتطوير المجلس في كافة المجالات باعتباره مورداً استراتيجياً، ويُدلّ على ذلك مدى الاهتمام لدى المجلس بالمعرفة، وفرق العمل، والمهارات والقدرات، والابتكار والإبداع، والخبرة العملية، والتي يعتمد عليها رأس المال البشري، وحرصه على استقطاب العنصر البشري الذي يمتلك تلك المكونات التي تمثل الثروة الحقيقة المحققة للتطور، فتطور المنظمة عبارة عن فكرة مصدرها العقل البشري.

- أنه بالرغم من أن رأس المال البشري جاء بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، إلى أن هناك ضعف في استثماره حيث أن نسبة الاستجابة لم تتجاوز (63.681)، نظراً لقلة الإمكانيات المالية والحضار المفروض على قطاع غزة، والتي أدت إلى القصور في تنمية رأس المال البشري واستثماره وتطويره بالشكل المطلوب، وهذا ما أكدته دراسة (الأنقر، 2015؛ نصر الله، 2014)، على أن هناك قصور واضح في المجلس الأعلى للقضاء فيما يتعلق بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، نظراً لتشابه مجتمع وبيئة الدراسة.

- واقع رأس مال العلاقات في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي (57.741)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- مدى حرص المجلس على إدارة رأس مال العلاقات بكفاءة وفعالية، من خلال سعيه بالاهتمام بمكوناته التي يعتمد عليها (علاقة الموظفين، والمستفيدين، والتحالفات الاستراتيجية)، مما يسهم في تعزيز علاقته بالمجتمع.

- أنه بالرغم من أن درجة الموافقة متوسطة، إلا أن هناك ضعف في قيمة الاستجابة حيث جاءت بوزن نسيبي (57.741)، نظراً للظروف المالية والحضار المفروض على قطاع غزة، والتي أدت لضعف تعزيز وتوطيد العلاقات مع الموظفين من خلال تحسين أوضاعهم وملامسة احتياجاتهم الوظيفية والاجتماعية، وكذلك ضعف في بناء علاقات شراكة مع مؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات ذات العلاقة الإنسانية والحقوقية، مما ينعكس ذلك سلباً على تطوير العمل وتحسين الخدمة المقدمة للجمهور.
- الجدول رقم (7.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص ترتيب محاور رأس المال الفكري.

جدول (7.5) ترتيب محاور رأس المال الفكري

م	الدراسة	السنة	الترتيب للمحاور	متفق / مختلف	بيانه الدراسة
.١	الخطيب	2013	البشري - الهيكلية - العلاقات	متفق	وزارة التربية والتعليم
.٢	أبو سلوت	2015	البشري - الهيكلية - العلاقات	متفق	وزارة الصحة
.٣	بن عبو، ويوقسري	2011	البشري - العلاقات - الهيكلية	متفق	مؤسسات غير حكومة
.٤	النخالة	2015	الهيكلية - البشري - العلاقات	متفق	وزارة الداخلية
.٥	قشطة	2016	العلاقات - الهيكلية - البشري	غير متافق	الجامعات
.٦	الخضرى	2015	العلاقات - الهيكلية - البشري	غير متافق	الجامعات
.٧	سالم	2015	الهيكلية - العلاقات - البشري	غير متافق	الوزارات

5-2-1 واقع رأس المال البشري "تحليل فقرات المحور":

جدول (8.5) تحليل فقرات محور رأس المال البشري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.١	يتوفر عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين؛ لأداء أعمالهم بكفاءة.	5.830	1.257	-0.929	0.358	58.298	9	متوسطة
.٢	يتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية؛ لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	6.830	1.307	4.351	0.000	68.298	2	كبيرة
.٣	يتوفر لدى الموظفين الخبرات والمهارات اللازمة؛ لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	6.830	1.167	4.875	0.000	68.298	2	كبيرة
.٤	يمتلك الموظفون الخبرات والمهارات اللازمة؛ للتكيف مع ضغوط العمل وحالات الطوارئ.	6.766	1.146	4.582	0.000	67.660	4	متوسطة
.٥	يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والابتكار وتقديم الأفكار المتقدمة؛ لتطوير العمل.	6.021	1.327	0.110	0.913	60.213	8	متوسطة
.٦	يقوم الموظفون القدامى بدور الموجه للموظفين الجدد.	6.362	1.994	1.244	0.220	63.617	6	متوسطة
.٧	تنجز الأعمال من خلال التعاون والمشاركة بين الموظفين لتقديم أفضل الخدمات.	7.085	1.717	4.332	0.000	70.851	1	كبيرة
.٨	تهتم الإدارة العليا بتدريب الموظفين لتطوير معارفهم وقدراتهم المهنية.	6.383	1.609	1.632	0.110	63.830	5	متوسطة

جدول (8.5) تحليل فقرات محور رأس المال البشري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.٩	تسخدم الإدارة العليا أسلوب التدوير الوظيفي بين الموظفين؛ لتبادل المعارف والخبرات والمهارات.	6.362	1.916	1.294	0.202	63.617	6	متوسطة
.١٠	تكافىء الإدارة العليا المبدعين في العمل وفق نظام محدد واضح.	5.213	1.988	-2.714	0.009	52.128	10	متوسطة
	المحور ككل	6.368	1.055	2.393	0.021	63.681	-	متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع رأس المال البشري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (63.681)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:
 - ✓ الفقرة رقم (7)، وهي (تنجز الأعمال من خلال التعاون والمشاركة بين الموظفين لتقديم أفضل الخدمات)، احتلت المرتبة الأولى، وقد جاءت بوزن نسبي (70.851)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- أن طبيعة الأعمال في المجلس، لا يمكن إنجازها إلا من خلال التعاون والمشاركة الفاعلة للجميع، وكون المجلس مؤسسة حكومية خدماتية، وبالتالي يحتاج في عمله وبصورة ملحة للتعاون والتواصل والتظافر لنقل وتبادل البيانات والمعلومات، والتي تمثل عامل النجاح والتطور للمجلس.

- الدور الذي يلعبه المجلس من خلال تشجيع العمل الجماعي وتأسيس فرق عمل على أساس مهني تخصصي، وتوفير كافة الاحتياجات الازمة لإمكانية تناقل البيانات والمعلومات، والتعاون والتفاعل بين الموظفين بكل سهولة وبُسر لتقديم أفضل الخدمات ورفع مستوى الأداء.

- الجدول رقم (9.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (7)، وهي (تنجز الأعمال من خلال التعاون والمشاركة بين الموظفين لتقديم أفضل الخدمات).

جدول (9.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (7)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%72.9	الادارة تحدث على تكوين فرق العمل، وتتوفر المناخ التنظيمي المناسب للعمل من خلاله	متفق	2016	قشطة	١
%74.2	يساهم العمل بروح الفريق على استغلال الطاقات الكامنة في العمل	متفق	2015	أبو سلوت	٢
%72.34	العلاقات الداخلية بين العاملين توفر الظروف الملائمة للعمل كفريق وتبادل الخبرات	متفق	2015	النخالة	٣

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

✓ الفقرة رقم (2)، وهي (يتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية؛ لأداء مهامهم بالشكل المطلوب)، احتلت المرتبة الثانية، وقد جاءت بوزن نسيبي (68.298)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).

✓ الفقرة رقم (3)، وهي (يتوفر لدى الموظفين الخبرات والمهارات الازمة؛ لأداء مهامهم بالشكل المطلوب)، احتلت المرتبة الثانية، وقد جاءت بوزن نسيبي (68.298)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- سعى المجلس لتوفير عنصر مميز ي عمل على أداء مهامه بالشكل المطلوب، من خلال تسهيل الأمور الإدارية فيما يتطلب ذلك العنصر وبيئة العمل، بالإضافة للسياسة التي ينتهجها في التدوير والتقلبات الداخلية مما يُسهم ذلك في زيادة المعرفة والخبرة والمهارة لدى الموظفين.

- سعى المجلس لتوفير واستثمار الكوادر البشرية المتميزة والمؤهلة التي تمتلك الخبرة والمعرفة والمهارة في مجال تخصصها، حيث أن سياسات الاستقطاب وآليات التعيين

لدى ديوان الموظفين العام بعد أحداث 2007، بنيت على استيعاب أعداد لسد الشواغر وفقاً للحاجة من خلال مسابقات رسمية، مما انعكس ذلك إيجاباً على جودة الكادر البشري لدى المجلس.

- حرص المجلس لن تقديم الخدمة المميزة للجمهور، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- أن تراكم الخبرات والمعارف لدى الموظفين أدى لامتلاكهم ومعرفتهم بالإجراءات الازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب، مما أسهم ذلك في تسهيل إجراءات العمل.
- الجدول رقم (10.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (2)، وهي (يتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية؛ لأداء مهامهم بالشكل المطلوب)، وما يخص الفقرة رقم (3)، وهي (يتوفر لدى الموظفين الخبرات والمهارات الازمة؛ لأداء مهامهم بالشكل المطلوب).

جدول (10.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (3,2)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%78.19	استقطاب كادر بشري متميز	متفق	2016	·١ قشطة	
%75.43	الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون تسهم في تأدية مهامهم على أكمل وجه.	متفق	2015	·٢ أبو سلوت	
%65.4	يتتوفر لدى الموظفين البيانات والمعلومات بصورةها المختلفة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب	متفق			
%70.42	يكسب الموظفين المهارات الازمة من أجل إنجاز العمل بطريقة صحيحة	متفق			
%74.93	تستقطب المؤسسة العاملين ذوي المعرفة والمهارة في مجالات العمل المختلفة	متفق	2015	·٣ النخالة	
%74.44	يمتلك العاملون المقدرة والمؤهلات الازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	متفق			
%67.5	تمتلك الوزارة عاملين ذوي كفاءة مهنية	متفق	2015	·٤ سالم	

%77.51	يتمتع الموظفون بالخبرة العالية في مجال أعمالهم	متافق	2015	الحضري	^٥
%76.3	يتمتع الموظفون بالخبرة التامة والمحدثة باستمرار في مجال أعمالهم	متافق			
%70	لدى الموظفين المعرفة الكاملة عن مجال العمل	متافق	2014	عبد	^٦
%74	يتم استقطاب العناصر البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل الموقع الإدارية المهمة	متافق	2010	الروسان والعلوني	^٧

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

• أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

✓ فقرة رقم (10)، وهي (تكافئ الإدارة العليا المبدعين في العمل وفق نظام محدد واضح)، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة، وقد جاءت بوزن نسبي (52.128)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويغزو الباحث ذلك إلى:

- ضعف الموازنة المالية لدى المجلس، نظراً للازمة المالية التي تمر بها الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة، وقلة الدعم المالي من المؤسسات والمنظمات المحلية والدولية المعنية في قطاع القضاء، نظراً لاستمرار الحصار السياسي والاقتصادي المفروض على قطاع غزة.

- عدم توفر نظام بالأساس لمكافأة المبادرة والإبداع، يتم العمل به داخل المجلس وفق الإمكانيات المحدودة المتوفرة، وهذا يتفق مع دراسة (Mitchell, 2010) والتي أكدت على أنه لا يوجد نظام عادل قابل للتطبيق لمنح الحوافز.

- أن طبيعة الخبرة المتراكمة في العمل تساهم الى أن يكون العمل روتينياً.

- أن الترقيات متوقفة لدى ديوان الموظفين العام بغزة، منذ ما يقارب الثلاث أعوام، نظراً للظروف المالية والسياسية القائمة.

- الجدول رقم (11.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (10)، وهي (تكافئ الإدارة العليا المبدعين في العمل وفق نظام محدد واضح).

جدول (11.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (10)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%49.04	توفير حواجز مادية / ومعنوية لأصحاب الأبحاث المتميزة	متفق	2016	فشنطة	.١
%47.68	تكافئ الوزارة المبدعين في العمل الإداري وفق برنامج محدد وواضح	متفق	2015	سالم	.٢
%64.4	تحفز وتدعم الادارة الابداع والتجديد والابتكار لدى الموظفين	مختلف	2015	أبو سلوت	.٣
%70.66	تهتم الادارة بالعاملين أصحاب الإبداع الميداني	مختلف	2015	النخالة	.٤
%66	تبني الادارة سياسة معلنة لتشجيع الابتكار والتجديد	مختلف	2014	عبيد	.٥
%68	تعمل الادارة على تحفيز العاملين لابتكار أفكار تخدم العمل	مختلف			
%62	تقام الادارة الدعم المادي والمعنوي للأفكار الابتكارية الجديدة.	مختلف			
%71.05	تكافئ الوزارة المبدعين في العمل بالشكل المطلوب لاستمرارية العاملين في تنمية الإبداع لديهم.	مختلف	2013	الخطيب	.٦
%70	يشجع المصرف على روح الإبداع والابتكار لدى العاملين لديه	مختلف	2010	الروسان والعجلوني	.٧

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

✓ فقرة رقم (1)، وهي (يتوفر عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين؛ لإداء أعمالهم بكفاءة)، احتلت المرتبة التاسعة قبل الأخيرة، وقد جاءت بوزن نسبي (58.298)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- بلغ عدد الموظفين العاملين في الوقت الحاضر (255) موظفاً موزعين على المحاكم في القطاع، ويعتبر هذا العدد غير كافٍ لتلبية احتياجات المحاكم، حيث عمل ديوان الموظفين العام في قطاع غزة على مدار السنوات السابقة على سد العجز الذي تركه المستكفون جراء أحداث (2007)، فلم يتبق في المحاكم سوى (8) موظفين من أصل (345) موظف من أهل الخبرة في المجال.
- أن سياسة الاستقطاب والتعيين لسد العجز الواضح في أعداد الموظفين على كافة المستويات والتخصصات في المجلس متوقفة لدى ديوان الموظفين العام بغزة، منذ ما يقارب الثلاث أعوام، نظراً للظروف المالية والسياسية القائمة.
- يقوم المجلس بتسخير أعماله، من خلال موظفي العقود البالغ عددهم ما يقارب (40) موظفاً، والذين يعملون بنظام عقد سنوي، يتم تجديده نهاية كل عام حال سماح الوضع المالي بذلك، بالإضافة للعاملين على بند التشغيل المؤقت البالغ عددهم ما يقارب (50) موظفاً، والذين يعملون لمدة لا تتجاوز 6 شهور فقط، ناهيك عن وجود ما يقارب (20) موظفاً متطوعاً يعملون بدون أجر مالي.
- الجدول رقم (12.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (1)، وهي (يتوفر عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين؛ لإداء أعمالهم بكفاءة).

جدول (12.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (1)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متافق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%50.4	تمتلك الإدارة العليا عدداً كافياً من الموظفين ذوي الخبرة لإنجاز العمل الموكل اليهم	متافق	2015	أبو سلوت	.١
%62.1	تمتلك الوزارة عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لإداء العمل بكفاءة عالية	مختلف	2015	سالم	.٢

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

٥-٢-٢ واقع رأس مال العلاقات "تحليل فقرات المحور":

جدول (13.5) تحليل فقرات محور رأس مال العلاقات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.١	تهتم الإدارة العليا باحتياجات الموظفين ورغباتهم وتحسين أوضاعهم قدر الإمكان.	4.851	1.922	-4.098	0.000	48.511	13	قليلة
.٢	يوجد تواصل مستمر بين الإدارة العليا والموظفيين من خلال وسائل متعددة.	5.702	1.817	-1.124	0.267	57.021	8	متوسطة
.٣	تهتم الإدارة العليا بتطوير وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفيين.	5.340	1.857	-2.436	0.019	53.404	12	متوسطة
.٤	تحرص الإدارة العليا على تأصيل ثقافة العمل بروح الفريق، وممارستها بشكل عملي.	5.638	1.725	-1.438	0.157	56.383	9	متوسطة
.٥	تمتلك الإدارة العليا سياسة واضحة؛ لتطوير علاقتها مع المستفيدين (المراجعين، المحامين...).	5.894	1.577	-0.462	0.646	58.936	6	متوسطة
.٦	تمتلك الإدارة العليا سياسة واضحة؛ لتطوير علاقتها مع المؤسسات ذات العلاقة (وزارة العدل، النيابة العامة، المعهد العالي للقضاء، وزارة الداخلية، نقابة المحامين، ...).	5.979	2.005	-0.073	0.942	59.787	3	متوسطة
.٧	تعقد الإدارة العليا تحالفات واتفاقيات وفعاليات مشتركة مع المستفيدين؛ من أجل تيسير إنجاز أعمال المجلس وتطويره لتقديم أفضل خدمة للجمهور.	5.596	2.061	-1.345	0.185	55.957	10	متوسطة
.٨	تعقد الإدارة العليا تحالفات واتفاقيات وفعاليات مشتركة مع المؤسسات ذات العلاقة؛ من أجل تيسير إنجاز أعمال المجلس وتطويره لتقديم أفضل خدمة	5.447	2.041	-1.858	0.070	54.468	11	متوسطة

٥-٢-٢ واقع رأس مال العلاقات "تحليل فقرات المحور":

جدول (13.5) تحليل فقرات محور رأس مال العلاقات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
للمجھور.								
.٩	يوجد رضا لدى المستفيدين عن الخدمات القضائية المقدمة.	5.787	1.731	-0.843	0.404	57.872	٧	متوسطة
.١٠	يوجد رضا لدى المؤسسات ذات العلاقة عن الخدمات القضائية المقدمة.	5.915	1.692	-0.345	0.732	59.149	٥	متوسطة
.١١	تهتم الإدارة العليا بالملحوظات والشكاوى المتعلقة بعمليات خدمة المستفيدين بشكل جدي.	6.574	1.729	2.278	0.027	65.745	١	متوسطة
.١٢	تشجع الصورة الذهنية عن القضاء الجھور للجوء للمحاكم كخيار أول.	5.936	1.786	-0.245	0.808	59.362	٤	متوسطة
.١٣	توظف الإدارة العليا وسائل الإعلام؛ بهدف تحسين الخدمة وترك صور إيجابية في المجتمع.	6.404	1.362	2.035	0.048	64.043	٢	متوسطة
	المھور ككل	5.774	1.404	-1.103	0.276	57.741		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع رأس مال العلاقات في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (57.741)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:
- ✓ الفقرة رقم (11)، وهي (تهتم الإدارة العليا بالملحوظات والشكاوى المتعلقة بعمليات خدمة المستفيدين بشكل جدي)، احتلت المرتبة الأولى، وقد جاءت بوزن نسبي (65.745)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- مدى ما تحظى به الملاحظات والشكاوى بأعلى درجات الاهتمام من المجلس، سعياً لزيادة الرضا وتعزيز الولاء للموظفين العاملين، وكذلك الجمهور وأصحاب العلاقة، من خلال الأخذ بأى شكوى أو رأى أو ملاحظة متعلقة بالخدمة المقدمة، كون أن المجلس مؤسسة خدماتية تقدم خدمة مهمة للجمهور.
- تساعد الملاحظات والشكاوى المجلس على معالجة وسد الثغرات، وبالتالي التميز في جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، من خلال تحويل الملاحظات والشكاوى للأفكار عملية تحسن وتطور إجراءات العمل.
- يتتوفر لدى المجلس دائرتين من أصحاب الاختصاص لمتابعة الشكاوى والملاحظات بكافة انواعها، دائرة الرقابة التابعة للإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، ووحدة التقنيش القضائي التابعة للمجلس الأعلى للقضاء، واللتان تقومان بتلقي وقيد الشكاوى التي ترد وفحصها وإتخاذ ما يلزم بشأنها، وفقاً للنظم والقوانين النافذة.
- الجدول رقم (14.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (11)، وهي (تهتم الإدارة العليا بالملاحظات والشكاوى المتعلقة بعمليات خدمة المستفيدين بشكل جدي).

جدول (14.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (11)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%62	تجري الإدارة العليا تقييماً دورياً لأدائها	متفق	2015	أبو سلوت	.١
%73.39	تتلقي المؤسسة الملاحظات والشكاوى المتعلقة بالخدمة وتسعى لحلها	متفق	2015	النخالة	.٢
%70	الاهتمام بالمقترنات والملاحظات الخاصة بتقديم الخدمات وإجراء تحسينات على الخدمة	متفق	2010	الروسان والعلوني	.٣
%50.92	تستفيد الوزارة من ملاحظات وشكاوى الجمهور في تفادي المشكلات مستقبلاً	مختلف	2015	سالم	.٤

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

✓ الفقرة رقم (13)، وهي (توظف الإدارة العليا وسائل الإعلام بهدف تحسين الخدمة وترك صورة إيجابية في المجتمع)، احتلت المرتبة الثانية، وقد جاءت بوزن نسبي (64.043)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- يسعى المجلس لاستغلال الجانب الإعلامي لإظهار الصورة المشرقة وزيادة الثقة والتواصل مع الجمهور، من خلال فتح المجال للتعرف على الإنجازات والمعوقات والخدمات، وتنقيف وتوعية الجمهور.
- يتتوفر لدى المجلس وحدة علاقات عامة وإعلام متواضعة جداً في تجهيزاتها وأعداد كوادرها العاملة الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارة العالمية في الجانب الإعلامي.
- الجدول رقم (15.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (13)، وهي (توظف الإدارة العليا وسائل الإعلام بهدف تحسين الخدمة وترك صورة إيجابية في المجتمع).

جدول (15.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (13)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%68.92	توظف دور وسائل الإعلام في نشر الأبحاث العلمية	متفق	2016	قشطة	.١
%74.66	تعتبر صورة المؤسسة إيجابية في المجتمع	متفق	2015	النخالة	.٢
%72.29	تنشر معلومات عن أنشطة وإنجازات المؤسسة بواسطة وسائل الإعلام المختلفة				
%71.29	تمتلك المؤسسة قدرة على جذب انتباه وسائل الإعلام بصورة إيجابية				

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

• أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

✓ الفقرة رقم (1)، وهي (تهتم الإدارة العليا بحاجات الموظفين ورغباتهم وتحسين أوضاعهم قدر الإمكان)، احتلت المرتبة الأخيرة، وقد جاءت بوزن نسبي (48.511)، وهي بدرجة موافقة (قليلة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- أن عدم قدرة المجلس على تحسين أوضاع الموظفين، وتلبية أدنى مستلزمات الحاجة لهم، وتوفير الأجواء المناسبة للعمل، ناتجة عن الأزمات التي تمر بها الحكومة والتي جُلها عوائق مالية واستمرار للحصار الخانق، والتي القت بظلالها على المجلس، حيث أصبحت ميزانيات المجلس عاجزة عن سد الاحتياجات الأساسية لمصروفاته، وهذا أدى لتقليل النفقات.

- اهتمام المجلس بالقدر الأكبر باحتياجات القضاة مقارنة مع تلبية احتياجات الموظفين الإداريين.

- الجدول رقم (16.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (1)، وهي (تهتم الإدارة العليا بحاجات الموظفين ورغباتهم وتحسين أوضاعهم قدر الإمكان).

جدول (16.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (1)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%51.8	تهتم الإدارة العليا بحاجات الموظفين وتسعى لتحسين أوضاعهم	متفق	2015	أبو سلوت	.١
%50.92	الوزارة تقوم بعمل دراسة استطلاعية للتعرف على حاجيات ورغبة الموظفين المتنوعة والمتحيرة	متفق	2015	سالم	.٢
%64	تعمل الإدارة العليا على سد حاجات الموظفين بشكل مستمر	مختلف	2014	عبد	.٣

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

✓ الفقرة رقم (3)، وهي (تهتم الإدارة العليا بتطوير وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين)، احتلت المرتبة قبل الأخيرة، وقد جاءت بوزن نسي (53.404)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- الأزمة المالية للمجلس والتي أدت إلى ضعف نظام الحوافز لدى الإدارة العليا، وقلة النشاطات؛ مما انعكس ذلك سلباً على تعزيز روح التنافس وتوطيد العلاقات الإيجابية بين الموظفين.
- طبيعة العمل في المجلس، والذي يتسم بالروتينية وحجم الضغط الكبير، بالإضافة للوضع الاقتصادي والاجتماعي الصعب للموظفين.
- ضعف تلبية حاجات الموظفين والتواصل معهم بوسائل مختلفة، وتأصيل ثقافة روح التكافل الجماعي من قبل الإدارة العليا.
- الجدول رقم (17.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (3)، وهي (تهتم الإدارة العليا بتطوير وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين).

جدول (17.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (3)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متافق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%51.66	تهتم الوزارة بتطوير وتشجيع العلاقات الإيجابية بين الموظفين	متافق	2015	سالم	.١
%68	تدعم الإدارة العليا وسائل تعزيز الثقة بين العاملين من خلال مشاركة الجميع	مختلف	2015	أبو سلوت	.٢

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

٥-٣ نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

ما واقع التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة؟

وتم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (18.5) تحليل محاور التطوير التنظيمي

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.١	الأهداف والاستراتيجيات	5.248	1.910	-2.698	0.010	52.482	3	متوسطة
.٢	الهيكل التنظيمي	5.158	1.845	-3.127	0.003	51.584	4	قليلة
.٣	الوسائل التكنولوجية	6.694	1.260	3.779	0.000	66.944	1	متوسطة
.٤	أساليب وإجراءات العمل	5.778	1.367	-1.113	0.271	57.781	2	متوسطة
	التطوير التنظيمي	5.818	1.307	-0.954	0.345	58.182		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (58.182)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزّز الباحث ذلك إلى:

- يتضح أن الأوزان النسبية لمجالات التطوير التنظيمي تراوحت ما بين (51.584%) - (57.781%)، حيث بلغ الفرق حوالي (6%)، معنى أن الأوزان النسبية متقاربة نوعاً ما، باستثناء مجال الوسائل التكنولوجية والتي بلغ وزنها النسبي (66.944%).
- أن الدراسة استهدفت الموظفين العاملين في المناصب الإشرافية في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، ومن يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات الكافية، وفقاً لما تم استنتاجه سابقاً من الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات

الشخصية، وكذلك لما خلص إليه تحليل فقرات رأس المال البشري، وبالتالي فهم على دراية كافية لأداء عملية التحسين والتطوير التنظيمي، من وضع للخطط ورسم للهيأكل التنظيمية، واستخدام وتطوير للوسائل التكنولوجية وأساليب وإجراءات العمل.

- **واقع الأهداف والاستراتيجيات** في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، احتلت المرتبة الثالثة، بوزن نسيبي (52.482)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزّو الباحث ذلك إلى:

- أنه بالرغم من وجود خطة معتمدة تتصرف بوضوح ودقة الأهداف والاستراتيجيات لدى المجلس، إلا أنه لم يتم مشاركة الموظفين في وضعها، وبالتالي لا تتوافق مع الإمكانيات المهنية لهم، مما انعكس ذلك على إنجاز الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات.
- واختلفت هذه النسبة مع دراسة (مطر، 2016)، حيث كانت النسبة الكبرى لمحور الأهداف والاستراتيجيات، وجاءت بوزن نسيبي (%78.68).

- **واقع الهيكل التنظيمي** في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة، بوزن نسيبي (51.584)، وهو بدرجة موافقة (قليلة).

ويعزّو الباحث ذلك إلى:

- عدم وجود هيكل تنظيمي للمجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة معتمد، حيث لم يتم منذ فترة طويلة أية تغييرات على الهيكل التنظيمي الحالي، وبطبيعة الحال فإن الهيأكل التنظيمية بحاجة لمراجعة وتعديل وفقاً لجدول زمني مناسب، مما يزيد ذلك من فرص التنوّع واستغلال الكفاءات البشرية بالمجلس، وضخ دماء جديدة قادرة على تحسين الأداء، وعدم الاكتفاء بعمليات التدوير الوظيفي في الواقع الإشرافي والبحث عن فرص جديدة.

- وهذا ما يتحقق مع دراسة (الأنقر، 2015)، حيث جاء محور الهيكل التنظيمي بوزن نسيبي (%48.84)، بدرجة موافقة (قليلة).

- واقع الوسائل التكنولوجية في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي (66.944)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- أن المجلس لم يجد في بداية عمله بعد أحداث (2007) في المحاكم إلا أكوااماً من الورق، دون وجود لأجهزة الحاسوب لطباعة المحاضر أو الأحكام أو أرشفتها أو تخزينها حسب الأصول، وإن وجدت كانت من الأجهزة التي عفا عليها الزمن، ولم تعد تصلح للاستعمال، فوضع المجلس الأمر على محمل الجد في مقدمة أولوياته؛ بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية، ومواكبة التطورات المتتسارعة، مما يؤكّد على أهمية الوسائل التكنولوجية في التطوير التنظيمي لدى المجلس، لدورها في التسهيل على الموظفين والمستخدمين للوصول للمعلومات بدقة وبأيسر الطرق.
- وهذا ما يتفق مع دراسة (أبو سmk، 2011)، حيث كانت النسبة الكبرى لمحور تكنولوجيا المعلومات، وجاء بوزن نسبي (76.24%)، وهذا ما أكدته دراسة (إبراهيم، 2013) ودراسة (شلبي، 2011) أن تطبيق الادارة الالكترونية أدى الى التطور وسرعة الإنجاز.

- واقع أساليب وإجراءات العمل في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي (57.781)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- سعي المجلس وبشكل دائم لتطوير أساليب وإجراءات العمل، للتتناسب مع طبيعة المهام المناطة به، من خلال دمج بعض المهام، وإدخال الوسائل التكنولوجية، وبالتالي سهولة ودقة وسرعة الإنجاز، وجودة في الخدمة المقدمة.
- اختلفت هذه النسبة مع دراسة (الأنقر، 2015)، حيث جاء محور الأساليب والإجراءات في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (45.07%)، بدرجة موافقة (قليلة).

٥-٣-١ واقع الأهداف والاستراتيجيات "تحليل فقرات المحور":

جدول (19.5) تحليل فقرات محور الأهداف والاستراتيجيات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.١	توجد خطة استراتيجية معتمدة ومكتوبة لدى المجلس؛ لتحقيق الأهداف.	5.681	2.208	-0.991	0.327	56.809	1	متوسطة
.٢	تصف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالوضوح والدقة.	5.532	2.225	-1.442	0.156	55.319	2	متوسطة
.٣	تصف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالشمولية لكافّة مجالات العمل.	5.298	2.063	-2.333	0.024	52.979	3	متوسطة
.٤	تقوم الإدارة العليا بمراجعة وتطوير الأهداف والاستراتيجيات بصورة دورية.	5.213	2.053	-2.629	0.012	52.128	4	متوسطة
.٥	تشرك الإدارة العليا الموظفين في وضع الأهداف والخطط.	4.957	2.216	-3.225	0.002	49.574	5	قليلة
.٦	تتوافق الأهداف مع الإمكانيات المهنية للموظفين.	4.809	1.896	-4.309	0.000	48.085	6	قليلة
	المحور ككل	5.248	1.910	-2.698	0.010	52.482		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع الأهداف والاستراتيجيات في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (52.482)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:
- ✓ الفقرة رقم (1)، وهي (توجد خطة استراتيجية معتمدة ومكتوبة لدى المجلس؛ لتحقيق الأهداف)، احتلت المرتبة الأولى، وقد جاءت بوزن نسبي (56.809)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

✓ الفقرة رقم (2)، وهي (تصف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالوضوح والدقة)، احتلت المرتبة الثانية، وقد جاءت بوزن نسبي (55.319)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- حرص المجلس على نجاح خطته، من خلال وجود أهداف واستراتيجيات واضحة، نظراً لأن نجاح الخطة وفعاليتها مرتبطة وبشكل أساسي بوضوح أهدافها واستراتيجياتها، وهذه طبيعة الموظفين في المناصب الإشرافية الذين يضعون على سلم أولوياتهم وضع أهداف واستراتيجيات واضحة منته لضمان نجاح الخطة.
- أنه وبالرغم من أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، إلا أن هناك ضعف واضح في الاستجابة حيث أن النسبة لم تتجاوز (57%)، نظراً لعدم اهتمام المجلس بأعلام موظفيه بالخطط والاستراتيجيات، حيث أنها تبقى حبيسة الأدراج ولا يتخذ فيها قرارات تنفيذية في الغالب.
- الجدول رقم (20.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (2)، وهي (تصف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالوضوح والدقة).

جدول (20.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (2)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متافق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%83.26	تنسم رؤية المؤسسة بالوضوح	متافق	2015	أبو وردة	.١
%72.95	تنسم الأهداف التي تضعها المؤسسة بالوضوح	متافق	2011	أبو سمك	.٢
%51.22	تضع المؤسسة خطط واضحة	مختلف	2014	الزيبيدي	.٣

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

• أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- ✓ الفقرة رقم (6)، وهي (التوافق الأهداف مع الإمكانيات المهنية للموظفين)، احتلت المرتبة الأخيرة، وقد جاءت بوزن نسبي (48.085)، وهي بدرجة موافقة (قليلة).
- ✓ الفقرة رقم (5)، وهي (تشرك الإدارة العليا الموظفين في وضع الأهداف والخطط)، احتلت المرتبة قبل الأخيرة، وقد جاءت بوزن نسبي (49.574)، وهي بدرجة موافقة (قليلة).

ويعلو الباحث ذلك إلى:

- إن الأهداف لا تتوافق مع الإمكانيات المهنية للموظفين في المجلس، نظراً لأن الإدارة العليا حتى الآن لم تنجح في إشراك الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية المتوسطة بشكل كافٍ في عملية صياغة الأهداف، ووضع الخطط للمجلس، وضمان المشاركة الفاعلة لهم، بالرغم من وجود دائرة للتخطيط والتطوير يقع على عاتقها وضع الخطط والبرامج التنفيذية ومتابعتها، والتي تعاني من ضعف في نوعية الكوادر العاملة والأداء المطلوب.
- الجدول رقم (21.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (5)، وهي (تشرك الإدارة العليا الموظفين في وضع الأهداف والخطط).

جدول (21.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (5)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%51.9	تشرك المؤسسة موظفيها في وضع خططها	متفق	2011	أبو سmek	١

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

٥-٣-٢ واقع الهيكل التنظيمي "تحليل فقرات المحور":

جدول (22.5) تحليل فقرات محور الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	ال المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١.	يوجد هيكل تنظيمي معتمد.	4.574	2.438	-4.008	0.000	45.745	9	قليلة
٢.	يتاسب عدد الوحدات الوظيفية والمستويات الإدارية مع أعباء العمل.	4.830	1.948	-4.117	0.000	48.298	8	قليلة
٣.	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الاتصال الإداري بين الوحدات الوظيفية.	5.447	2.348	-1.615	0.113	54.468	3	متوسطة
٤.	يساعد الهيكل التنظيمي الموظفين على تقديم خدمات مميزة للمجتمع المحلي.	5.468	2.145	-1.700	0.096	54.681	2	متوسطة
٥.	يساعد الهيكل التنظيمي على استثمار الكفاءات البشرية الموجودة في المجلس.	5.511	2.235	-1.501	0.140	55.106	1	متوسطة
٦.	تشرك الإدارة العليا الموظفين في إعداد وتطوير الهيكل التنظيمي.	5.362	2.335	-1.874	0.067	53.617	4	متوسطة
٧.	تميل الإدارة العليا إلى اللامركزية الإدارية التي تعزز مبدأ تقويض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى.	5.043	2.105	-3.118	0.003	50.426	6	قليلة
٨.	يوجد معرفة لدى الموظفين بأماكنهم في الهيكل التنظيمي.	4.851	2.528	-3.116	0.003	48.511	7	قليلة
٩.	يوجد وضوح في الصالحيات والسلطات والمسؤوليات لكل موظف.	5.340	2.119	-2.134	0.038	53.404	5	متوسطة
	المحور ككل	5.158	1.845	-3.127	0.003	51.584		قليلة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• واقع الهيكل التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (51.584)، وهو بدرجة موافقة (قليلة).

• أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

✓ الفقرة رقم (5)، وهي (يساعد الهيكل التنظيمي على استثمار الكفاءات البشرية الموجودة في المجلس)، احتلت المرتبة الأولى، وقد جاءت بوزن نسبي (55.106)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

✓ الفقرة رقم (4)، وهي (يساعد الهيكل التنظيمي الموظفين على تقديم خدمات مميزة للمجتمع المحلي)، احتلت المرتبة الثانية، وقد جاءت بوزن نسبي (54.681)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزّو الباحث ذلك إلى:

- أن الهيكل التنظيمي يزيد من فرص الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وبالتالي تحسين في أداء العمليات الإدارية، مما ينعكس ذلك على جودة الخدمات المقدمة، وبالرغم من أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، إلى أن هناك ضعف واضح في الاستجابة حيث أن النسبة لم تتجاوز (55.2%)، وبالتالي يتوجب على المجلس ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي ليتكيف مع التطورات المحيطة، وبشكل يضمن سريان المعرفة بين جميع المستويات الإدارية في المجلس.

• أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

✓ الفقرة رقم (1)، وهي (يوجد هيكل تنظيمي معتمد)، احتلت المرتبة الأخيرة، وقد جاءت بوزن نسبي (45.745)، وهي بدرجة موافقة (قليلة).

✓ الفقرة رقم (2)، وهي (يتناصف عدد الوحدات الوظيفية والمستويات الإدارية مع أعباء العمل)، احتلت المرتبة قبل الأخيرة، وقد جاءت بوزن نسبي (48.298)، وهي بدرجة موافقة (قليلة).

ويعزّو الباحث ذلك إلى:

- الهيكل التنظيمي الحالي قديم، ولم يتم التعديل عليه أو تطويره منذ فترة طويلة، وبالتالي لا ينسجم مع الواقع وطبيعة وأعباء العمل للمجلس، الأمر الذي أربك عمل المجلس، وأدى لعدم وضوح العلاقات بين المستويات الإدارية، وحد من إمكانية

الاستخدام الأمثل للمصادر الموجودة، ناهيك أصلاً عن الافتقار إلى بعض الوحدات التنظيمية المتخصصة والضرورية لإنساد عمل المجلس والدوائر القضائية التابعة له.

- يوجد هيكل تنظيمي شامل وواضح يتناسب وطبيعة الأعمال في المجلس، تم إعداده من خلال لجنة مختصة منذ ما يقارب الـ 6 شهور، ولكنه غير معتمد أو معمول به حتى هذه اللحظة، نظراً لعدة اعتبارات أهمها الوضع السياسي والاقتصادي القائم في قطاع غزة.

- الجدول رقم (23.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (1,2)، وهي (يوجد هيكل تنظيمي معتمد)، (يتناصف عدد الوحدات الوظيفية والمستويات الإدارية مع أعباء العمل).

جدول (23.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (1,2)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%42.53	الهيكل التنظيمي معتمد وواضح ويتم مراجعته باستمرار	متفق	2015	الأنفر	.١
%45.53	عدد الوحدات الوظيفية مناسب لأعباء العمل				

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

3-3-5 واقع الوسائل التكنولوجية "تحليل فقرات المحور":

جدول (24.5) تحليل فقرات محور الوسائل التكنولوجية

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
كبيرة	4	68.936	0.004	3.027	2.024	6.894	توجد وحدة إدارية مختصة بتكنولوجيا المعلومات.	.١
كبيرة	2	70.000	0.000	3.930	1.745	7.000	توفر قواعد بيانات حديثة تفيد في إنجاز الأعمال باستمرار.	.٢

متوسطة	11	58.936	0.700	-0.388	1.879	5.894	يتوفر عدد كافٍ ومؤهل في الوحدة من المختصين (مبرمجين، مهندسين، ...).	.٣
كبيرة	2	70.000	0.000	4.697	1.460	7.000	يتمتع موظفو المجلس بالقدرة على التعامل مع برامج العمل المستخدمة.	.٤
متوسطة	9	65.745	0.009	2.733	1.441	6.574	تعتمد شبكة المعلومات المستخدمة على تقنيات حديثة ذات كفاءة عالية.	.٥
متوسطة	7	66.170	0.016	2.506	1.688	6.617	تغطي البرمجيات المستخدمة كافة أعمال وأنشطة المجلس.	.٦
متوسطة	8	65.957	0.055	1.972	2.071	6.596	يمكن الوصول إلى السجلات والملفات بسهولة من خلال أرشيف إلكتروني.	.٧
متوسطة	10	65.532	0.023	2.352	1.613	6.553	توفر خدمات إلكترونية تمكن الجمهور والموظفين من متابعة معاملاتهم من خلال الوصول الإلكتروني.	.٨
متوسطة	5	67.872	0.001	3.524	1.531	6.787	تزود قواعد البيانات أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة بالسرعة والدقة المطلوبة.	.٩
متوسطة	6	66.383	0.013	2.595	1.687	6.638	تقوم الإدارة العليا بتطوير وتحديث الأجهزة والمعدات التكنولوجية اللازمة؛ لإنجاز العمل.	.١٠
كبيرة	1	70.851	0.000	4.300	1.730	7.085	تقوم الإدارة العليا بحماية المعلومات والمحافظة على أمنها من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة.	.١١
متوسطة		66.944	0.000	3.779	1.260	6.694	المحور ككل	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع الوسائل التكنولوجية في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسيبي (66.944)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

• أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

✓ الفقرة رقم (11)، وهي (تقوم الإدارة العليا بحماية المعلومات والمحافظة على أمنها من خلال اتخاذ الإجراءات الازمة)، احتلت المرتبة الأولى، وقد جاءت بوزن نسبي (70.851)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- حرص المجلس على مواكبة التطور التكنولوجي وحوسبة المعلومات لسرعة الوصول للقرارات، واعتماده على مجموعة من الإجراءات والخطوات لحفظ الملفات من الاختراق، وسلامة أمن المعلومات، نظراً لأهمية خصوصية البيانات والمعلومات، في ظل ما يعانيه قطاع غزة من حروب متالية جراء العدوان الإسرائيلي الغاشم.

- بالرغم من أن درجة الموافقة جاءت كبيرة، إلا أنه في الواقع العملي لا يتم أرفقة الملفات إلكترونياً بالكامل، وإنما توجد معلومات عامة عن الملف فقط "دليل استعلام"، بالإضافة إلى أنه لا يوجد مقر أرشيف مركزي.

✓ الفقرة رقم (2)، وهي (توفر قواعد بيانات حديثة تفيد في إنجاز الأعمال باستمرار)، احتلت المرتبة الثانية، وقد جاءت بوزن نسبي (70.000)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).

✓ الفقرة رقم (4)، وهي (يتمتع موظفو المجلس بالقدرة على التعامل مع برامج العمل المستخدمة)، احتلت المرتبة الثانية، وقد جاءت بوزن نسبي (70.000)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- حرص المجلس على استخدام وتوظيف البرامج الحديثة لتطوير العمل بتوفير قاعدة بيانات مركبة حديثة مشتركة لموظفيه، وتدريب الموظفين باستمرار عليها، واطلاعهم على كل ما هو جديد في هذا المجال، بما يسهل التعامل معها، لتسهيل الوصول للمعلومة والاستفادة منها، لتقديم أفضل خدمة للجمهور، وبالتالي تحسين جودة العمل.

- تجهيز العديد من البرامج الالكترونية الخاصة بعمل المحاكم، مثل البرنامج المالي الموحد وغيره.

- توفير المجلس لتجهيزات متواضعة تساعده على إنجاز المهام باستخدام التكنولوجيا مثل (أجهزة الكمبيوتر - الطابعة - البريد الإلكتروني ..).

- بالرغم من أن درجة الموافقة جاءت كبيرة، إلا أن البرنامج الموجود حالياً "برنامج الميزان 1" قديم، ويتم تطويره من خلال إضافة بعض البرامج المساعدة له ليتواكب مع أعمال المجلس، وهذا لا يتناسب مع طبيعة البرنامج نفسه، علماً بتوفر نسخ حديثة ومتطرفة من برنامج الميزان إلا أن تكلفة النسخة الثانية منه لا تقل عن (\$300.000)، وبالتالي يصعب توفيره في ظل الأزمة المالية.

- الجدول رقم (25.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (4،2)، وهي (تتوفر قواعد بيانات حديثة تفيد في إنجاز الأعمال باستمرار)، (يتمتع موظفو المجلس بالقدرة على التعامل مع برامج العمل المستخدمة).

جدول (25.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (4.2)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%52.2	يوجد استجابة لدى الموظفين لاستخدام ما هو جديد من برامج العمل	متفق	2015	الأنقر	.١
%83.07	تعمل الإدارة على إنجاز مهامها بواسطة التكنولوجيا الحديثة	متفق	2015	أبو وردة	.٢
%63	استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في إنجاز العمل	متفق	2013	إبراهيم	.٣
%76.45	توفر الأونروا شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في إنجاز أعمالهم باستمرار	متفق	2011	أبو سمه	.٤
%51.9	توفير شبكة معلومات للموظفين تفيدهم في إنجاز العمل	مختلف	2016	مطر	.٥
%40.53	يتم تدريب الموظفين على استخدام نظم الحوسبة الإلكترونية باستمرار	مختلف	2015	الأنقر	.٦

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

• أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

✓ الفقرة رقم (3)، وهي (يتوفر عدد كافٍ ومؤهل في الوحدة من المختصين -مبرمجين، مهندسين، ...)، احتلت المرتبة الأخيرة، وقد جاءت بوزن نسيبي (58.936)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزّو الباحث ذلك إلى:

- لا توجد وحدة إدارية متخصصة بأنظمة وتكنولوجيا المعلومات في المجلس، ويتم العمل من خلال موظفين مؤهلين من أصحاب الاختصاص لا يزيد عددهم عن ثلاثة فقط (مبرمج - مهندس قواعد بيانات - مهندس صفحات إلكترونية)، فالعدد غير كافٍ مقارنة مع حجم وطبيعة أعمال المجلس، وبالتالي يتم الاستعانة والتنسيق في إعداد البرامج ذات العلاقة في العمل مع الجهات المختصة (الحاسوب الحكومي - النيابة العامة - وزارة العدل - وزارة الداخلية - وزارة المالية..).
- الجدول رقم (26.5) الوارد أدناه يبيّن الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (3)، وهي (يتوفر عدد كافٍ ومؤهل في الوحدة من المختصين - مبرمجين، مهندسين، ...).

جدول (26.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (3)

الوزن النسيبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%46.6	يتوفر عدد كافٍ من المبرمجين ذو كفاءة	متفق	2015	الأنفر	.١

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

✓ الفقرة رقم (8)، وهي (تتوفر خدمات إلكترونية تمكن الجمهور والموظفيين من متابعة معاملاتهم من خلال الوصول الإلكتروني)، احتلت المرتبة قبل الأخيرة، وقد جاءت بوزن نسيبي (65.532)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزّو الباحث ذلك إلى:

- يتوفّر في المجلس خدمات الكترونية غير متكاملة تغطي بعض أنشطة العمل "للموظفين والمحامين"، وبالتالي تحتاج لتطوير وتحديث بحيث تغطي كافة الأنشطة، وتنشّح الوصول والمتابعة من قبل كافة الدوائر والإدارات وكذلك الجمهور.

- الظروف التي يعيشها المجلس من قلة الموارد المالية لتغطية تلك البرامج والأنظمة، بالإضافة لانقطاع التيار الكهرباء، والتي تؤثر على توفر واستخدام التكنولوجيا.
- الجدول رقم (27.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (8)، وهي (توفر خدمات إلكترونية تمكن الجمهور والموظفين من متابعة معاملاتهم من خلال الوصول الإلكتروني).

جدول (27.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (8)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
%57.20	تتيح نظم المعلومات إمكانية متابعة المعاملة من خلال الوصول الإلكتروني - خاص بالموظفين	مختلف	2015	الأنفر	.١

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

٥-٣-٤ واقع أساليب وإجراءات العمل "تحليل فقرات المحور":

جدول (28.5) تحليل فقرات محور أساليب وإجراءات العمل

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
متوسطة	1	63.617	0.136	1.517	1.634	6.362	تقوم الجهات المختصة بالتطوير المستمر لأساليب وإجراءات العمل.	.١
متوسطة	2	62.979	0.146	1.478	1.382	6.298	تتميز أساليب وإجراءات العمل بالسهولة والسرعة بحيث تناسب طبيعة المهام.	.٢
قليلة	7	50.213	0.001	-3.402	1.973	5.021	يتاسب التصميم الداخلي للمكاتب وتنظيمها وترتيبها مع أساليب وإجراءات العمل.	.٣
متوسطة	3	59.787	0.936	-0.081	1.800	5.979	يزيد دمج بعض المهام وتخفيف مراحل المعاملة من سرعة إنجازها.	.٤

متوسطة	5	56.809	0.295	-1.059	2.065	5.681	يتم عقد ورشات عمل وندوات يشارك فيها الموظفون، وتناقش آليات تبسيط إجراءات العمل وسرعة الإنجاز.	.٥
متوسطة	6	53.191	0.058	-1.948	2.397	5.319	يوثق المجلس السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة.	.٦
متوسطة	4	57.872	0.481	-0.711	2.053	5.787	يوجد أنظمة رقابة وتقدير أداء فعالة تعمل بمعايير واضحة ومفهومة ومعدة مسبقاً.	.٧
متوسطة		57.781	0.271	-1.113	1.367	5.778	المحور ككل	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع **أساليب وإجراءات العمل** في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسيبي (57.781)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

• أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- ✓ الفقرة رقم (1)، وهي (تقوم الجهات المختصة بالتطوير المستمر لأساليب وإجراءات العمل)، احتلت المرتبة الأولى، وقد جاءت بوزن نسيبي (63.617)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

- ✓ الفقرة رقم (2)، وهي (تتميز أساليب وإجراءات العمل بالسهولة والسرعة بحيث تناسب طبيعة المهام)، احتلت المرتبة الثانية، وقد جاءت بوزن نسيبي (62.979)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- مدى القدرة والكفاءة لدى المجلس على فهم وتقدير احتياجات وإمكانيات العمل، وبالتالي حرصه على تطوير وتبسيط نظم وإجراءات العمل، مما يساعد العاملين على سرعة إنجاز المهام المطلوبة، وتحسين النماذج والخطوات وزيادة الأداء وخفض الهدر للوقت والجهد، بالإضافة لتوزيع المهام والأعباء الوظيفية على العاملين بما يتاسب مع إمكانياتهم.

- إدراك المجلس لأهمية توظيف التكنولوجيا في تطوير أساليب العمل بما يتاسب مع طبيعتها.

- أساليب وإجراءات العمل المعتمل بها حالياً جيدة، ولكنها بحاجة لتطوير أكثر لمواكبة التغيرات في حجم وطبيعة العمل.
- الجدول رقم (29.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (1,2)، وهي (تقوم الجهات المختصة بالتطوير المستمر لأساليب وإجراءات العمل)، (تميز أساليب وإجراءات العمل بالسهولة والسرعة بحيث تناسب طبيعة المهام).

جدول (29.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (1,2)

الوزن النسبي	وجه الاتفاق / الاختلاف	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
% 79.8	وضع إجراءات سهلة ومفهومة ومحددة	متفق	2016	١٠ مطر	١
% 78.7	تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل				
% 52.80	تميز أساليب العمل بالسهولة والسرعة	متفق	2015	٥ الأنقر	٢
% 42.2	يتم تطوير أساليب العمل بشكل مستمر من خلال الجهات المختصة				

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

- أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:
- ✓ الفقرة رقم (3)، وهي (يتناسب التصميم الداخلي للمكاتب وتنظيمها وترتيبها مع أساليب وإجراءات العمل)، احتلت المرتبة الأخيرة، وقد جاءت بوزن نسبي (50.213)، وهي بدرجة موافقة (قليلة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- تعمل المحاكم في مباني غير مخصص لطبيعة عملها، من حيث المكان أو التجهيزات أو التصاميم الداخلية والخارجية وغيرها من المتطلبات الخاصة بها، حيث أن المبني الرئيسي للمحاكم في قطاع غزة عبارة عن مبنى قديم جداً تعود ملكيته لوزارة الأوقاف، ومحكمة الشمال تعمل حالياً في مبنى بلدية جباليا، أما محكمتي "الوسطى و رفح" عبارة

عن مباني سكنية مستأجرة، وبالتالي لا تتناسب جميعها وطبيعة عملها، باستثناء مجمع محاكم خان يونس الذي يعمل في مبنى تم إنشاؤه لغایات عمله.

- أن البنية التحتية للمحاكم غير مناسبة للعمل، وهذا ما أكدته دراسة (وزارة التخطيط، 2013).

- جهود الحكومة في قطاع غزة تجاه تطوير القضاء ومرافقه اتصفت بالقصور خلال الفترة المنصرمة، وهذا ما أكدته دراسة (نصر الله، 2014)، إلا أنه وبعد جهود مضنية للحكومة في قطاع غزة، ومن خلال منحة قطرية تم وضع حجر الأساس لبناء قصر العدل للمحاكم في منطقة الزهراء وسط قطاع غزة، وفق تصاميم ونماذج عالمية، وسيتم تسليم المشروع بالكامل نهاية العام الجاري.

✓ الفقرة رقم (6)، وهي (يوثق المجلس السياسات والإجراءات الالزمة لتنفيذ المهام في كتب خاصة)، وقد جاءت بوزن نسبي (53.191)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- أن المجلس لا يمتلك دليل إجراءات للعمليات بالشكل المطلوب، حيث أن دليل الإجراءات المعتمد به قديم، وجاري العمل حالياً على تطويره من خلال لجنة مكلفة بخصوص إعداد دليل إجراءات موحد لدوائر التنفيذ، وكتاب العدل، ورؤساء الأقسام، مما يسهم ذلك في تبسيط خطوات العمل وانعكاسه الإيجابي على الأداء.

- الجدول رقم (30.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (6)، وهي (يوثق المجلس السياسات والإجراءات الالزمة لتنفيذ المهام في كتب خاصة).

جدول (30.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (6)

الدراسة	السنة	م	متافق / مختلف	وجه الاتفاق / الاختلاف	الوزن النسبي
١. الأنفر	2015	١	متافق	يوجد دليل إجراءات إرشادي موحد يوضح سير الدعوى المدنية	%42.40

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

٤.٥ نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد علاقة بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري وبين التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (31.5) معاملات ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري وبين التطوير التنظيمي

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الأهداف والاستراتيجيات	0.564	0.000	دالة عند 0.05
الهيكل التنظيمي	0.648	0.000	دالة عند 0.05
الوسائل التكنولوجية	0.650	0.000	دالة عند 0.05
أساليب وإجراءات العمل	0.695	0.000	دالة عند 0.05
التطوير التنظيمي	0.762	0.000	دالة عند 0.05

* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون عند درجة حرية (46) ومستوى دلالة (0.05) = (0.288).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين رأس المال الفكري وبين التطوير التنظيمي يساوي (0.762)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طريقية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري وبين التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- إن المجلس يدرك أهمية العلاقة بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي، والتي تعمل على تحسين جودة العمل، لأن الاستثمار الأمثل لمكونات رأس المال الفكري يساعد على التطوير التنظيمي في المجلس، فكلما زاد الاستثمار في رأس المال الفكري كلما زادت فعالية التطوير التنظيمي، لذلك تم رفض الفرضية الصفرية، والموافقة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.
- أن رأس مال العلاقات له الدور الأكبر على التطوير التنظيمي في المجلس، حيث أن معامل الارتباط بين رأس المال العلاقات وبين التطوير التنظيمي يساوي (0.709)، يليه رأس المال البشري حيث أن معامل الارتباط بين رأس المال البشري وبين التطوير التنظيمي يساوي (0.619)، وفقاً لنتائج التحليل.
- الجدول رقم (32.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير رأس المال الفكري والمتغيرات الأخرى.

جدول (32.5) الاتفاق والاختلاف حول وجود علاقة بين متغير رأس المال الفكري والمتغيرات الأخرى

نوع العلاقة	المتغيرات الأخرى	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
طردية	التطوير التنظيمي	-	2017	الحالية	.١
طردية	تحسين البيئة الاجتماعية	متفق	2015	سالم	.٢
طردية	مستوى الأداء	متفق	2015	النخالة	.٣
طردية	إدارة الأزمات	متفق	2015	أيو سلوت	.٤
طردية	تطوير الكفاءة الإدارية	متفق	2013	الخطيب	.٥
طردية	تحقيق الجودة الشاملة	متفق	2014	عبد	.٦
طردية	إدارة المعرفة	متفق	2011	بن عبو، بوقسري	.٧
طردية	الإبداع التنظيمي	متفق	2012	AL-Dujaili	.٨

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال

البشري وبين التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (33.5) معاملات ارتباط بيرسون بين رأس المال البشري وبين التطوير التنظيمي

مستوى الدلالة	"Sig."	قيمة "Sig."	معامل الارتباط	المحور	
دالة عند 0.05	0.000	0.405		الأهداف والاستراتيجيات	١.
دالة عند 0.05	0.000	0.506		الهيكل التنظيمي	٢.
دالة عند 0.05	0.000	0.598		الوسائل التكنولوجية	٣.
دالة عند 0.05	0.000	0.561		أساليب وإجراءات العمل	٤.
دالة عند 0.05	0.000	0.619		التطوير التنظيمي	

* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون عند درجة حرية (46) ومستوى دلالة (0.05) = (0.288).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين رأس المال البشري وبين التطوير التنظيمي يساوي (0.619)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري وبين التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.

ويعزز الباحث ذلك إلى:

- أن رأس المال البشري ومن خلال استثماره بالشكل المطلوب، يساعد على التطوير التنظيمي في المجلس، من خلال الاستقطاب للكفاءات، والتدريب الموجه، والتأهيل والتطوير للمعارف والقدرات والمهارات، والتكيف مع ضغوط العمل، وترسيخ روح العمل الجماعي للوصول

لموظفين أصحاب كفاءة وخبرة ومهارة عالية قادرين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، لتقديم أفضل الخدمات، وبجودة عالية.

- كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري كلما زادت فعالية التطوير التنظيمي، لذلك تم رفض الفرضية الصفرية، والموافقة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.
- الجدول رقم (34.5) الوارد يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير رأس المال البشري والمتغيرات الأخرى).

جدول (34.5) الاتفاق والاختلاف حول وجود علاقة بين متغير رأس المال البشري والمتغيرات الأخرى

معامل الارتباط	المتغيرات الأخرى	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
0.619	التطوير التنظيمي	-	2017	الحالية	.١
0.742	تحسين البيئة الاجتماعية	متافق	2015	سالم	.٢
0.766	مستوى الأداء	متافق	2015	النخالة	.٣
0.628	إدارة الأزمات	متافق	2015	أبو سلوت	.٤

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

٢. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس مال العلاقات وبين التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.
وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (35.5) معاملات ارتباط بيرسون بين رأس مال العلاقات وبين التطوير التنظيمي

مستوى الدلالة	"Sig." قيمة	معامل الارتباط	المحور	
دالة عند 0.05	0.000	0.556	الأهداف والاستراتيجيات	.١
دالة عند 0.05	0.000	0.614	الهيكل التنظيمي	.٢

دالة عند 0.05	0.000	0.564	الوسائل التكنولوجية	.٣
دالة عند 0.05	0.000	0.648	أساليب وإجراءات العمل	.٤
دالة عند 0.05	0.000	0.709	التطوير التنظيمي	

* قيمة "ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (46) ومستوى دلالة (0.05) = (0.288).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين رأس المال العلاقات وبين التطوير التنظيمي يساوي (0.709)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال العلاقات وبين التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- أن لرأس مال العلاقات في المجلس الدور الأكبر في التطوير التنظيمي، من خلال الاهتمام وتحسين أوضاع موظفيه والسعى لرضاهما، وبناء جسور علاقة واضحة مع المستفيدين والاهتمام بملحوظاتهم، وعقد تحالفات استراتيجية مع المؤسسات ذات العلاقة، بهدف تيسير إنجاز الأعمال وتطويرها لتقديم أفضل خدمة للجمهور، وترك صورة إيجابية في المجتمع.
- كلما زاد الاهتمام في رأس المال العلاقات كلما زادت فعالية التطوير التنظيمي، لذلك تم رفض الفرضية الصفرية، والمواقة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقات والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.
- الجدول رقم (36.5) الوارد أدناه يبيّن الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير رأس المال العلاقات والمتغيرات الأخرى).

جدول (36.5) الاتفاق والاختلاف حول وجود علاقة بين متغير رأس المال العلاقات والمتغيرات الأخرى

معامل الارتباط	المتغيرات الأخرى	متفق / مختلف	السنة	الدراسة	م
0.709	التطوير التنظيمي	-	2017	الحالية	.١
0.851	تحسين البيئة الاجتماعية	متفق	2015	سالم	.٢

٠.٦٩٩	مستوى الأداء	متفق	٢٠١٥	النخالة .٣
٠.٧١٤	إدارة الأزمات	متفق	٢٠١٥	أبو سلوت .٤

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

٥.٥ نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد أثر لرأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (37.5) تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الدلالة	"Sig."	قيمة "T"	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة	م
غير دالة	0.663	0.439	0.347	المتغير الثابت	.١
دالة	0.006	2.875	0.413	رأس المال البشري	.٢
دالة	0.000	4.567	0.492	رأس مال العلاقات	.٣
معامل التحديد = (0.563) - معامل التحديد المعدل = (0.582)					

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• معامل التحديد = (0.582)، ومعامل التحديد المعدل = (0.563)، أي أن ما نسبته (56.30%) من التغير في التطوير التنظيمي يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (43.70%) تعود للتغير في عوامل أخرى.

• المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (رأس المال البشري، رأس مال العلاقات)، أي أنها تؤثر في التطوير التنظيمي.

• المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت)، أي أنها لا تؤثر في التطوير التنظيمي.

معادلة الانحدار هي: التطوير التنظيمي = $0.413 + 0.347 * (\text{رأس المال البشري}) + 0.492 * (\text{رأس مال العلاقات})$.

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- أن رأس مال العلاقات في المجلس هو الأكثر تأثيراً في تحقيق مستويات عالية من التطوير التنظيمي، وذلك يدل على الأهمية والدور البارز الذي يلعبه رأس مال العلاقات من خلال توطيد وتعزيز علاقاته مع الموظفين والمستفيدين والتحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات ذات العلاقة لتحسين التطوير التنظيمي، ويليه رأس المال البشري بنسبة تفاوت واضحة، وهذا يتطلب من المجلس الاهتمام بالعنصر البشري بتنميته واستثماره وتطويره بالشكل المناسب وضمان مشاركته بإدارة المجلس، باعتباره العنصر الرئيسي لعمل أي مؤسسة مهما بلغ حجمها وتطورها.

- ومن خلال هذه النتائج نرفض فرض عدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) لمكونات رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة).

- الجدول رقم (38.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص (أثر مكونات رأس المال الفكري على المتغيرات الأخرى).

جدول (38.5) الاتفاق والاختلاف بما يخص أثر مكونات رأس المال الفكري على المتغيرات الأخرى

ترتيب مكونات رأس المال الفكري حسب التأثير	المتغيرات الأخرى	/ متافق / مختلف	السنة	الدراسة	m
العلاقات - البشري	التطوير التنظيمي	-	2017	الحالية	١

العلاقات - الهيكلي- البشري	البيئة الاجتماعية	مختلف	2015	سالم .٢
البشري - العلاقات - الهيكلي	مستوى الأداء	مختلف	2015	النخالة .٣
العلاقات - البشري - الهيكلي	مستوى الأداء	متفق	2011	بنو عمرو ويووسري .٤
البشري - العلاقات - الهيكلي	القدرات الإبداعية	مختلف	2010	الروسان والعجلوني .٥
البشري - الهيكلي- العلاقات	الابداع التنظيمي	مختلف	2012	AL-Dujaili .٦

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

6.5 نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري و حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري و حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

تم استخدام اختبار "T Test" لعينتين مستقلتين (T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم استخدام اختبار "One Way ANOVA" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويترعرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري و حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظمي تعزى لمتغير الجنس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (39.5) الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	ذكر	34	5.894	1.121	-1.397	0.169	غير دالة
	أنثى	13	6.395	1.038			
التطوير التنظيمي	ذكر	34	5.534	1.296	-2.553	0.014	دالة
	أنثى	13	6.562	1.047			

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (45) وعند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) = (2.021).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في محور رأس المال الفكري، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظمي تعزى لمتغير الجنس.

ويعزّو الباحث ذلك إلى:

- أن كلا الجنسين يعملان في نفس بيئة العمل وتحت نفس الظروف، وينطبق عليهما نفس الشروط والمعايير لشغل مناصب إشرافية في المجلس، وبالتالي جاءت الإجابات بالاتجاه نفسه.

- قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية في محور التطوير التنظيمي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظمي تعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الإناث).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- أن طبيعة الإناث أكثر التزاماً في تنفيذ التعليمات، وأكثر اهتماماً بالتفاصيل، وبالتالي أكثر حرصاً على تنفيذ كافة الإجراءات المتعلقة بعملية التطوير التنظيمي.

٢. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وحول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزيز لمتغير العمر.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (40.5) الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المحور
غير دالة	0.237	1.465	0.505	6.209	11	٣٠-٢١	رأس المال الفكري
			1.349	6.120	24	٤٠-٣٠	
			0.942	5.321	8	٥٠-٤٠	
			0.534	6.446	4	٥٠ سنة فأكثر	
غير دالة	0.134	1.962	0.832	6.512	11	٣٠-٢١	التطوير التنظيمي
			1.401	5.718	24	٤٠-٣٠	
			1.403	5.121	8	٥٠-٤٠	
			1.033	5.902	4	٥٠ سنة فأكثر	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 43) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.840).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور رأس المال الفكري، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير العمر.
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور التطوير التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير العمر.

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- أن معظم عمر المبحوثين هم من فئة الشباب، وهذه الفئة العمرية الغالبة لشغل المناصب الإشرافية الإدارية، لأنها الأقوى والأقدر على إدراك وخوض وتنفيذ عملية التطوير التنظيمي بكافة مجالاته، من خلال ما يتمتعون به من خبرات ومهارات و Capacities وقدرات.
- تأثير أحداث (2007) التي أدت إلى استنكاف عدد كبير من الموظفين أصحاب الخبرات الكبيرة.

٣. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري و حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (41.5) الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	دبلوم	5	5.617	0.699	9.607	0.000	دلالة
	بكالوريوس	35	6.360	0.991			
	دراسات عليا	7	4.689	0.834			
التطوير التنظيمي	دبلوم	5	5.764	0.923	4.197	0.021	دلالة

		1.282	6.069	35	بكالوريوس	
		1.050	4.602	7	دراسات عليا	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 44) وعند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) = (3.230).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في محور **رأس المال الفكري**، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **رأس المال الفكري** في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة شهادة (البكالوريوس).
- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في محور **التطوير التنظيمي**، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة شهادة (البكالوريوس).

ويغزو الباحث ذلك إلى:

- أن غالبية العاملين بالمناصب الإشرافية في المجلس هم من فئة حملة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (74.5%)، وان الحد الأدنى للحصول على الوظيفة الإشرافية في المؤسسات الحكومية هو الحصول على المؤهل العلمي الجامعي البكالوريوس، وهذا مؤشر واضح على ما يتميز به الكادر البشري العامل في المجلس من توفر للمعارف وسعى لتطوير مساره الوظيفي.

٤. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **رأس المال الفكري** و**التطوير التنظيمي** في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (42.5) الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المحور
غير دالة	0.071	2.516	1.414	7.087	3	أقل من ٣ سنوات	رأس المال الفكري
			1.014	6.401	9	من ٣-أقل من ٦	
			0.843	6.075	21	من ٦-أقل من ١٠	
			1.296	5.506	14	١٠ سنوات فأكثر	
دالة	0.007	4.614	1.231	7.162	3	أقل من ٣ سنوات	التطوير التنظيمي
			0.905	6.737	9	من ٣-أقل من ٦	
			1.126	5.651	21	من ٦-أقل من ١٠	
			1.372	5.190	14	١٠ سنوات فأكثر	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 43) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.840).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور رأس المال الفكري، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- أن العاملين في المناصب الإشرافية في المجلس يعملون في نفس البيئة، وان طبيعة الأعمال والمهام تتطلب من منهم المعرفة والخبرة والمهارة على اختلاف سنوات الخدمة لديهم، وبالتالي يستثمر المجلس جميع الكوادر البشرية بغض النظر عن سنوات الخدمة مما يتبع تنمية المعارف والمهارات والخبرات.

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في محور التطوير التنظيمي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من ٣ سنوات).

ويعزى الباحث ذلك إلى:

- أن حديثي التعيين يشعرون بأن وجودهم في المنظمة هو مؤشر لكفاءتهم، وبالتالي يمتلكون القابلية والداعية والنشاط للقيام بعمليات التغيير والتطوير، من خلال تبادل المعارف والمهارات والانخراط في العمل الجماعي، لسد حاجاتهم من المعرفة والخبرة العملية الازمة التي تسهم وبشكل أساسي في قدرتهم على التطوير التنظيمي بكلفة مجالاته.
- أن عملية التطوير عملية مستمرة، و المجالات التطوير مرتبطة بطبيعة مهام العمل المطلوب اداوه؛ لذا لم يكن لمتغير سنوات الخبرة العالية الأثر على استجابة المبحوثين.

٥. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري و حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (43.5) الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المحور
غير دالة	0.382	1.073	-	6.043	1	رئيس وحدة قضائية	رأس المال الفكري
			1.323	5.826	12	مدير دائرة	
			1.024	6.380	4	رئيس قلم	
			1.012	5.880	24	رئيس قسم	
			1.054	6.819	6	رئيس شعبة	

غير دالة	0.163	1.724	-	4.545	1	رئيس وحدة قضائية	التطوير التنظيمي
			1.467	5.528	12	مدير دائرة	
			1.471	5.803	4	رئيس قلم	
			1.185	5.726	24	رئيس قسم	
			0.997	6.990	6	رئيس شعبة	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (42، 4) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.610).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور رأس المال الفكري، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور التطوير التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزّو الباحث ذلك إلى:

- أن أصحاب المناصب الإشرافية بالمجلس يعملون في بيئة عمل واحدة، ويحضرون لنفس ظروف العمل بصرف النظر عن مسمياتهم الوظيفية ومستوياتهم الإدارية.
 - أن اكتساب المعرفة والخبرة والمهارة، والإلمام بمستلزمات التطوير التنظيمي هي من المتطلبات الأساسية للعاملين في المناصب الإشرافية بصرف النظر عن مسمياتهم.
- الجدول رقم (44.5) الوارد أدناه يبيّن الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

جدول (44.5) الفروقات في الدراسات السابقة التي تناولت متغير رأس المال الفكري

المتغيرات الشخصية					السنة	الدراسة	م
المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة	المؤهل	العمر	الجنس			
لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	2017	الحالية	.١
لا يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	2015	النخالة	.٢
---	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	2015	الحضري	.٣
يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	2015	أبو سلوت	.٤
يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	2015	سالم	.٥
لا يوجد فروق	---	---	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	2013	الخطيب	.٦
يوجد فروق	يوجد فروق	يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	2014	عبد	.٧
يوجد فروق	لا يوجد فروق	---	---	---	2016	فشنطة	.٨

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

الجدول رقم (45.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

جدول (45.5) الفروقات في الدراسات السابقة التي تناولت متغير التطوير التنظيمي

المتغيرات الشخصية					السنة	الدراسة	م
المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة	المؤهل	العمر	الجنس			
لا يوجد فروق	يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق	2017	الحالية	.١
يوجد فروق	---	يوجد فروق	يوجد فروق	يوجد فروق	2015	الأنفر	.٢

٣٠. أبو عمرة	2012	لا يوجد فروق	---	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
٤٠. شلبي	2011	يوجد فروق	---	---	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
٥٠. مطر	2015	يوجد فروق	يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
٦٠. أبو وردة	2015	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	---	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
٧٠. عمومن	2014	---	---	---	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
٨٠. الأغا	2010	يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
٩٠. الزبيدي	2014	لا يوجد فروق	---	---	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
١٠. أبو سمك	2011	يوجد فروق	---	---	---	---	---

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

ويعود الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفروق بين متوازنات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري و حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي إلى تشابه واختلاف المؤسسات محل الدراسة كمؤسسات خدماتية أو غيرها، بالإضافة لطبيعة ونوعية الفئة المستهدفة، ومجالات الدراسة.

٧- الملخص:

تناول الباحث في هذا الفصل الجانب التطبيقي التحليلي للدراسة، من خلال تحليل خصائص مجتمع الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات واستعراض أبرز نتائج تحليل فقرات الاستبانة، وبالتالي تتحقق الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها.

الفصل السادس

6- النتائج والتوصيات

ويشتمل على :

المقدمة

6-1 النتائج.

6-2 التوصيات.

6-3 الدراسات المقترحة.

6-4 الملخص.

المقدمة:

هدفت هذه الدراسة لبيان دور رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظمي في قطاع غزة، وقد عالجت الدراسة الكثير من المفاهيم المتعلقة بها، وخلصت بدراسة ميدانية، ومن خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي، كانت أهم نتائجها إثبات الفرضيات الأساسية الثلاثة، وتم إثباتها بدلالة إحصائية، وبناءً على ما تقدم، فإن هذا الفصل يتضمن ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك أهم التوصيات المقترنة لتحقيق الأهداف المرجوة.

6-1 النتائج.

6-1-1 النتائج المتعلقة بالإطار النظري:

- يُعتبر رأس المال الفكري أهم الموجودات والأصول قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين لعلاقته الوثيقة بالداخل الإدارية المعاصرة.
- يُعبر رأس المال الفكري عن نظام شامل متكامل، ورأس مال استراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي رغم صعوبة قياسه.
- أن التطوير التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال سواءً كانت الداخلية أم الخارجية، فهو يعبر عن نظام شامل ومخطط طويل الأجل ذو طابع علمي وعملي، يستهدف المنظمة ككل.
- يُعتبر التطوير التنظيمي السمة الأساسية للمنظمات الناجحة، وأهم متطلبات التقدم والتطور لها، والسبيل الوحيد لزيادة كفاءة وفعالية المنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها وطموحاتها.
- أن العلاقة بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي تتباين من كون أن عملية التطوير التنظيمي عملية مستمرة تلقى مسؤولياتها الجسيمة على إدارة رأس المال الفكري باعتباره عنصراً ولاعباً أساسياً لتطبيق فلسفة التطوير ونجاح المنظمات وتميزتها، ومحكاً رئيسياً لعملية البقاء والنمو لأي منظمة، وقوة دفع لها للتلاحم ومتطلبات العصر.
- أن تطبيق التطوير التنظيمي بكافة مجالاته في المجلس الأعلى للقضاء النظمي، ما هو إلا وسيلة تتم وفق عدة خطوات مخططة ومنظمة، تحتاج لاستثمار وإدارة فاعلة لرأس المال الفكري لزيادة الفعالية التنظيمية في ظل ما يواجهه رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي من صعوبات عدّة تتحصّر بما خلفه الحصار الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني.

6-1-2 النتائج المتعلقة بالإطار العلمي:

6-1-2-1 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل(رأس المال الفكري):

- واقع رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسيبي (60.324)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع رأس المال البشري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء في المرتبة الأولى بوزن نسيبي (63.681)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع رأس مال العلاقات في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء في المرتبة الثانية بوزن نسيبي (57.741)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

6-1-2-2 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع(التطوير التنظيمي):

- واقع التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسيبي (58.182)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع الوسائل التكنولوجية في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسيبي (66.944)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع أساليب وإجراءات العمل في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسيبي (57.781)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع الأهداف والإستراتيجيات في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، احتلت المرتبة الثالثة، بوزن نسيبي (52.482)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع الهيكل التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة، بوزن نسيبي (51.584)، وهو بدرجة موافقة (قليلة).

٣-١-٢ النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

جدول (٦) يوضح النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

رقم الهدف	الهدف	
١	الكشف عن واقع رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسيبي (60.324)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، انظر جدول (6.5).	
٢	الكشف عن واقع التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسيبي (58.182)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، انظر جدول (18.5).	
٣	تحديد طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وبين التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.	
٤	تحديد تأثير رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.	
٥	الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المسئّي الوظيفي)، انظر جدول (39.5)، (40.5)، (42.5)، (43.5). - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي)، انظر جدول (41.5). - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغيرات: (العمر، المسئّي الوظيفي) ، انظر جدول	

<p>. (40.5)، (43.5)</p> <p>- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغيرات: (الجنس ، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) ، انظر جدول (39.5)، (41.5)، (42.5).</p>	
---	--

المصدر: أعداد الباحث

٤-١-٢- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

جدول (2.6) يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

رقم الفرض	نص الفرضية	معامل الارتباط	النتيجة
الأول	لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري وبين التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.	0.762	تم رفض الفرض الصافي، والموافقة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، انظر جدول (31.5).
ويتفرع منها الفرضيات التالية:			
١	لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري وبين التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.	0.619	تم رفض الفرض الصافي، والموافقة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، انظر جدول (33.5).
٢	لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال العلاقات وبين التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.	0.709	تم رفض الفرض الصافي، والموافقة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقات والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، انظر جدول (35.5).

المصدر: أعداد الباحث

جدول (3.6) يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية

رقم الفرض	نص الفرض	معامل التحديد	النتيجة
الثاني	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.	%56.3	تم رفض الفرض الصافي وقبول الفرض البديل، حيث تبين أن المتغيرات (رأس المال البشري، ورأس مال العلاقات) تؤثر على المتغير التابع "التطوير التنظيمي" ، وأن رأس مال العلاقات الأكثر تأثيراً، انظر جدول (37.5).

المصدر: أعداد الباحث

جدول (4.6) يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة

رقم الفرض	نص الفرض	المعير المستقل / التابع	المتغيرات الشخصية	النتيجة
الثالث	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير الجنس، انظر جدول (39.5).	الجنس		لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير الجنس.
	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير العمر، انظر جدول (40.5).	العمر		لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير العمر.
	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، انظر جدول (41.5).	المؤهل العلمي		يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس	عدد سنوات		لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس

<p>حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، انظر جدول (42.5).</p>			
<p>لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير للمسمى الوظيفي، انظر جدول (43.5).</p>	<p>المسمى الوظيفي</p>		
<p>يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير الجنس، انظر جدول (39.5).</p>	<p>الجنس</p>	<p>لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير الجنس،</p>	
<p>لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير العمر، انظر جدول (40.5).</p> <p>يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، انظر جدول (41.5).</p>	<p>العمر المؤهل العلمي</p>	<p>تعزى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي، الجنس، العمر، المؤهل العلمي</p>	
<p>يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، انظر جدول (42.5).</p>	<p>سنوات الخدمة</p>	<p>تعزى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة،</p>	
<p>لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير للمسمى الوظيفي، انظر جدول (43.5).</p>	<p>المسمى الوظيفي</p>		

المصدر: أعداد الباحث

6-2 التوصيات:

من خلال أدبيات الدراسة التي تم استعراضها، بالإضافة إلى الجانب العملي وما تم التوصل إليه من نتائج، خلص الباحث إلى التوصيات التالية، والتي وضعها في إطار خطة مقرحة، لكون مرتكزاً لاتخاذ قرارات عملية تسهم في استثمار وإدارة رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي.

6-2-1 التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (رأس المال الفكري):

- إدراك المجلس لمكانة ودور رأس المال الفكري، وزيادة المجهودات الالزمة لتطويره واستثماره، مما ينعكس على تحقيق المجلس لأهدافه المرجوة.
- تحفيز وتشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع بما يضمن نجاح الخدمات وتحسينها، وفق نظام محدد واضح.
- إدراك المجلس لأهمية استثمار وتنمية رأس المال البشري وتطويره، بما يتاسب مع أعباء وضغوط العمل وسد الفجوة الناتجة عن تزايد أعداد القضايا.
- ضرورة تحسين الظروف الوظيفية والمهنية والاجتماعية لجميع الموظفين قدر الإمكان دون تمييز، مما يعزز الشعور بالأمان والانتماء الوظيفي.
- ضرورة بناء ثقافة تنظيمية إيجابية لتنمية الترابط الاجتماعي وتوثيق العلاقات بين الموظفين، مما يسهم في خلق التأزر داخلياً، وتشكيل الروح الإيجابية بين الموظفين، وزيادة الدافعية للانتماء للمجلس.
- تفعيل الدور الإعلامي في المجلس، لإداء مهامه بكفاءة وفعالية؛ من إبراز إنجازات المجلس، وتوعية الجمهور، وبالتالي تحسين الخدمة وترك صور إيجابية في المجتمع.
- تشطيط وتعزيز علاقة المجلس مع المنظمات والمؤسسات الدولية والمحلية التي لها علاقة بالسلطة القضائية، لتوفير احتياجات المجلس، والمساهمة في التطوير المهني والإداري، لرفع كفاءة العاملين والقضاة، وتطوير الخدمات التي يقدمها المجلس.
- الاهتمام بتوطيد علاقات التعاون والتنسيق وتضافر الجهود بين وزارة العدل والمجلس الأعلى للقضاء.

٦-٢ التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (التطوير التنظيمي):

- تعظيم التوافق بين أهداف المجلس وأهداف العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم وجودة الخدمة المقدمة، ويراعي الظروف البيئية المحيطة بهم، وإشراكهم في عملية صياغة الأهداف، مما ينعكس على تحفيزهم وتحمسهم وحرصهم على تحقيق الأهداف المرجوة وحسن التنفيذ.
- حرص المجلس على متابعة تنفيذ الخطط وتقديرها وتطويرها بشكل دوري لمواكبتها للتطورات والمستجدات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق أفضل لأهدافها.
- اعتماد الهيكل التنظيمي للمجلس، ومراجعته باستمرار بما يراعي التغيرات في العمل، وتكاملية الاختصاصات بين الوحدات، ووضوح قنوات الإتصال والمهام دون تداخل، مما يحقق كفاءة وفعالية في أداء المهام.
- ضرورة أن يشمل الهيكل التنظيمي وصفاً وظيفياً دقيقاً واضحاً لجميع الوظائف تتناسب وطبيعة المتطلبات الوظيفية، ويعزز مبدأ الامرکزية وتقويض السلطات لجميع المستويات الإدارية.
- بناء إدارة متخصصة في التكنولوجيا ونظم المعلومات تتناسب ومتطلبات وحجم العمل في المجلس، سعياً للنجاح في أداء مهامها بكفاءة وفعالية.
- بناء وتطوير قواعد البيانات وأنظمة المعلومات (النوعية والكمية والتخصصية) في المجلس، بشكل يكفل تقديم أفضل الخدمات الإلكترونية لكافة أنشطة المجلس بالسرعة والدقة المطلوبة.
- تطبيق نظام أرشفة الكترونية للوثائق، تضمن الأرشفة الكاملة لجميع الملفات والمستندات، وكذلك الوصول الآمن لها بسهولة من قبل الموظفين المعينين، وحفظها من الضياع والتلف.
- اهتمام المجلس بالتصميم الداخلي للمكاتب وتنظيمها وترتيبها بما يتناسب وتسريع الإجراءات وتقديم التسهيلات للموظفين والمراجعين.
- اهتمام المجلس بتطوير البنية التحتية للمحاكم، وسعيه لتوفير مباني لمحاكم (الشمال والوسطى ورفح) تتناسب وطبيعة عملها.
- ضرورة قيام المجلس بإصدار دليل إجراءات شامل وموحد ومعمم، والعمل على تحديثه دوريًا بالتعاون مع الإدارات المختصة.

جدول (5.6) يوضح معالم خطة مقترحة لاستثمار وادارة رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي بالمجلس الأعلى للقضاء النظامي

6-2-1 التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (رأس المال الفكري):

الهدف: إدراك المجلس لمكانة ودور رأس المال الفكري، وزيادة المجهودات اللازمة لتطويره واستثماره.	
جهات التنفيذ:	الأنشطة / البرامج / الإجراءات:
الإدارة العليا - وحدة التخطيط والتطوير - دائرة تنمية الموارد البشرية.	<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل دورة دائرة تنمية الموارد البشرية. - وضع خطط لتحديد الاحتياجات البشرية للمجلس، والبيات استقطابها وتعيينها. - تصميم البرامج التدريبية المتميزة لتطوير وتحسين أداء الموظفين ورفع كفافتهم. - تصميم نظام فعال لتقدير ومتابعة الكوادر البشرية. - نقل المعرفة ومشاركتها بين الموظفين.
مؤشرات الأداء:	
<ul style="list-style-type: none"> - وجود رؤية مستقبلية واضحة لكيفية استثمار رأس المال الفكري. - زيادة التحسين والتطوير في الكادر البشري. - تعظيم التوافق على أنشطة وبرامج تنمية الكوادر البشرية. - توفير نماذج قياس. 	
الهدف: تحفيز وتشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع بما يضمن نجاح الخدمات وتحسينها، وفق نظام محدد واضح.	
جهات التنفيذ:	الأنشطة / البرامج / الإجراءات:
الإدارة العليا - وحدة التخطيط والتطوير - دائرة تنمية الموارد البشرية - الادارة المالية	<ul style="list-style-type: none"> - توفير مناخ تنظيمي يدعم قدراتهم الابداعية. - تصميم نظام حواجز فعال وملائم وعادل، يشجع على التميز في العمل ويحقق الرضا.
مؤشرات الأداء:	

<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الإشكاليات والأخطاء. - تقديم وزيادة الأفكار الإبداعية واستخدامها في العمل. - موظفين قادرين على الابتكار والإبداع. - تأييد الأفكار الجديدة. - تطوير الخدمات. - رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> - عقد دورات تدريبية في التفكير الابداعي. - تشكيل فرق عمل للإبداع والابتكار. - تخصيص موازنات مالية. - استقطاب الكفاءات والمواهب والاحتفاظ بهم. - تجربة الأفكار ووضعها موضع التنفيذ.
<p>الهدف: إدراك المجلس لأهمية استثمار وتنمية رأس المال البشري وتطويره، بما يتناسب مع أعباء وضغوط العمل وسد الفجوة الناتجة عن تزايد أعداد القضايا.</p>	
جهات التنفيذ: الإدارة العليا - وحدة التخطيط والتطوير - دائرة تنمية الموارد البشرية.	الأنشطة / البرامج / الإجراءات: <ul style="list-style-type: none"> - وضع خطط وبرامج.
مؤشرات الأداء: <ul style="list-style-type: none"> - خطط وبرامج واضحة واقعية لاستثمار الكادر البشري. - استقطاب كادر بشري مميز. - تنمية وتطوير الكادر البشري ورفع كفاءته. - زيادة حجم وكفاءة الإنجاز. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة العمل على زيادة الموظفين العاملين والقضاة. - تبني الإدارة العليا لمسؤولية تطويراليات الاستقطاب في ظل توقف عمليات التعيين من قبل ديوان الموظفين العام باستقطاب الكوادر البشرية المتميزة من الوزارات الأخرى.
<p>الهدف: ضرورة تحسين الظروف الوظيفية والمهنية والاجتماعية لجميع الموظفين قدر الإمكان دون تمييز.</p>	
جهات التنفيذ:	الأنشطة / البرامج / الإجراءات:

<p>وحدة التخطيط والتطوير - دائرة تنمية الموارد البشرية - الادارة المالية.</p> <p>مؤشرات الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رفع مستوى خدمة الموظفين. - زيادة في تلبية حاجات ورغبات الموظفين. - زيادة الرضا والأمان للموظف والانتماء للمجلس. - انخفاض شكاوى الموظفين. - زيادة الدافعية للعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - استطلاع رأي العاملين والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم ومقرراتهم حول سبل تعزيز التحفيز وتحديد مجالاته. - تحسين بيئة العمل. - الإهتمام وتلبية احتياجات ورغباتهم بشكل متوازن وعادل.
<p>الهدف: ضرورة بناء ثقافة تنظيمية إيجابية لتنمية الترابط الاجتماعي وتوثيق العلاقات بين الموظفين.</p>	
<p>جهات التنفيذ:</p> <p>الادارة العليا - العلاقات العامة - وحدة التخطيط والتطوير - دائرة تنمية الموارد البشرية - الادارة المالية.</p> <p>مؤشرات الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الترابط الاجتماعي بين الموظفين. - زيادة فرق العمل والعمل بروح الفريق. - زيادة الأنشطة والبرامج. - زيادة الدافعية والانتماء للمجلس. 	<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وضع خطط وبرامج. - الأنشطة الترفيهية والثقافية للموظفين خارج أوقات الدوام الرسمي. - تشجيع التعاون والتواصل بين الموظفين عبر الوسائل التكنولوجية سواء رسائل sms وإنشاء صفحات خاصة على موقع التواصل الاجتماعي وغيرها من الوسائل التكنولوجية المتنوعة. - تعزيز دور العلاقات العامة. - تشجيع العمل الجماعي والإنجاز من خلاله.

	<p>الهدف: تفعيل الدور الإعلامي في المجلس، لإداء مهامه بكفاءة وفعالية.</p>
<p>جهات التنفيذ:</p> <p>العلاقات العامة – وحدة التخطيط والتطوير – الادارة العليا – الادارة المالية.</p>	<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تزويد وحدة العلاقات والأعلام بالكادر البشري المتخصص وتأهيله. - توفير كافة الاحتياجات اللوجستية. - إعداد خطة إعلامية شاملة متكاملة. - تنفيذ دراسات وبحوث ميدانية واستطلاعات رأي لقياس مستوى الرضا ومستوى التحسن في ثقة الجمهور بأداء المجلس وإنجازاته. - نشرات نوعية. - عقد مؤتمرات ولقاءات صحفية بشكل دوري. - برامج تدريبية لتأهيل العاملين للتعامل مع الجمهور. - توفير صندوق شكاوي، والتواصل المباشر مع الجمهور. - تحسين خدمات الاستعلامات في جميع المحاكم. - استحداث منصب "الناطق الرسمي" باسم المجلس الأعلى للقضاء.
<p>مؤشرات الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الشكاوى. - رفع مستوى الثقة بعدالة القضاء. - رفع عدد البرامج المغطاة إعلامياً. - رفع مستوىوعي ورضا المجتمع عن دور وجهود المجلس. 	
	<p>الهدف: تنشيط وتعزيز علاقة المجلس مع المنظمات والمؤسسات الدولية والمحلية التي لها علاقة بالسلطة القضائية.</p>

<p>العلاقات العامة والدولية - وحدة التخطيط والتطوير - الادارة العليا - الادارة المالية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - عقد تحالفات واتفاقيات وفعاليات مشتركة. - تنظيم لقاءات مع المؤسسات ذات العلاقة لعرض الصعوبات والمعوقات والمشاريع. - برامج معدة مسبقاً لضمان تنفيذ المشاريع الحيوية والبرامج المفيدة، وتحديد الأولويات. - المشاركة في بعثات ومنح تدريبية/ دراسية في الداخل والخارج تتواهم مع احتياجات عمل المجلس وفق أسس موضوعية محددة مسبقاً. - تشكيل اللجان المشتركة بين المجلس والجهات ذات العلاقة لتعزيز التعاون المشترك.
<p>مؤشرات الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعزيز رأس مال العلاقات لدى المجلس. - دعم البرامج وتمويل المشاريع للمجلس وتوفير الاحتياجات اللوجستية والتدريبية. - رفع عدد الدورات التدريبية. - رفع مستوى القدرة والكفاءة معرفياً ومهارياً. 	
<p>الهدف: الاهتمام بتوطيد علاقات التعاون والتنسيق وتضافر الجهود بين وزارة العدل والمجلس الأعلى للقضاء.</p>	
<p>جهات التنفيذ:</p> <p>الادارة العليا - وحدة التخطيط والتطوير - أصحاب العلاقة من خارج المجلس.</p>	<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إصدار نظام / بروتوكول تعاون/ مذكرة تفاهم تنظم العلاقة. - وضع البيانات التنسيق في المجالات: البنية التحتية للمحاكم، الكادر الإداري، العلاقات الدولية، تكنولوجيا المعلومات، المشاريع التطويرية.
<p>مؤشرات الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إتمام الإطار التشريعي الناظم للعلاقة بين وزارة العدل والمجلس الأعلى للقضاء. - وضع الإطار الناظم موضع التنفيذ. 	

6-2-2 التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (التطوير التنظيمي):

<p>الهدف: تعظيم التوافق بين أهداف المجلس وأهداف العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم وجودة الخدمة المقدمة، ويراعي الظروف البيئية المحيطة بهم.</p>	
جهات التنفيذ: الادارة العليا - وحدة التخطيط والتطوير - الشؤون الإدارية.	الأنشطة / البرامج / الإجراءات: <ul style="list-style-type: none"> - تتميم مستوى المشاركة الفاعلة للموظفين في وضع الخطط والبرامج. - عقد ورشات عمل مشتركة. - تشكيل فرق عمل متخصصة ودعمها. - عقد دورات تدريبية لتميم قدرات الموظفين في صياغة وإعداد الخطط. - تحديد احتياجات ورغبات العاملين.
مؤشرات الأداء: <ul style="list-style-type: none"> - رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمة. - حل المشكلات. 	
<p>الهدف: حرص المجلس على متابعة تنفيذ الخطط وتقويمها وتطويرها بشكل دوري.</p>	
جهات التنفيذ: الادارة العليا - وحدة التخطيط والتطوير	الأنشطة / البرامج / الإجراءات: <ul style="list-style-type: none"> - إدخال التعديلات التي تحقق مرونة الخطة للاستجابة لهذه التغييرات والمستجدات. - عقد ورشات عمل لإشراك كافة فئات العاملين. - قيام وحدة التخطيط والتطوير بمتابعة تنفيذ الخطط. - وضع برامج لمتابعة وتقييم الخطط.
مؤشرات الأداء: <ul style="list-style-type: none"> - رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمة. - تسهيل العمل وفق رؤية المجلس من خلال الخطة المعدة مسبقاً. 	

<p>الهدف: اعتماد المجلس للهيكل التنظيمي، ومراجعته باستمرار بما يراعي التغيرات في العمل، وتكاملية الاختصاصات بين الوحدات، ووضوح قنوات الاتصال والمهام دون تداخل.</p>	
جهات التنفيذ: الادارة العليا - الادارة الوسطى - الادارة الدنيا - وحدة التخطيط والتطوير - اصحاب العلاقة من خارج المجلس.	الأنشطة / البرامج / الإجراءات: <ul style="list-style-type: none"> - اعتماد صياغة الهيكل التنظيمي. - عقد ورشات عمل ولجان تخصصية لمتابعة تطويره.
مؤشرات الأداء: <ul style="list-style-type: none"> - اعتماد الهيكل التنظيمي وتنفيذه. - احداث التغيرات والتطوير في الهيكل التنظيمي من خلال اللجان المتخصصة. - رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمة. 	
<p>الهدف: أعداد وصف وظيفي دقيق واضح لجميع الوظائف تتناسب وطبيعة المتطلبات الوظيفية.</p>	
جهات التنفيذ: الادارة العليا - الادارة الوسطى - الادارة الدنيا - وحدة التخطيط والتطوير - الشؤون الادارية.	الأنشطة / البرامج / الإجراءات: <ul style="list-style-type: none"> - مراجعة كافة الوظائف والاعمال. - تقويض السلطات لجميع المستويات الإدارية. - تشكيل فرق عمل متخصصة.
مؤشرات الأداء: <ul style="list-style-type: none"> - وجود وصف وتوصيف وظيفي واضح وملائم وشامل لجميع الوظائف. 	
<p>الهدف: بناء إدارة متخصصة في التكنولوجيا ونظم المعلومات تتناسب ومتطلبات وحجم العمل في المجلس.</p>	

جهات التنفيذ: الادارة العليا - ادارة تكنولوجيا المعلومات - وحدة التخطيط والتطوير .	الأنشطة / البرامج / الإجراءات: اعتماد لإدارة تكنولوجيا ونظم المعلومات في الهيكل التنظيمي . رفدها بكادر مهني متخصص يتناسب وطبيعة حجم العمل . توفير الاحتياجات اللوجستية اللازمة .
مؤشرات الأداء: <ul style="list-style-type: none"> - وجود ادارة متخصصة بـ تكنولوجيا ونظم المعلومات. - توفر كادر متخصص على كفاءة عالية. - توفر كافة الاحتياجات اللوجستية اللازمة لإنجاز المهام المنطة بها. 	
الهدف: بناء وتطوير قواعد البيانات وأنظمة المعلومات (النوعية والكمية والتخصصية) في المجلس .	
جهات التنفيذ: ادارة تكنولوجيا المعلومات - وحدة التخطيط والتطوير - اصحاب العلاقة من خارج المجلس .	الأنشطة / البرامج / الإجراءات: <ul style="list-style-type: none"> - عقد ورشات عمل تخصصية . - بناء وتطوير أنظمة الحاسوب .
مؤشرات الأداء: <ul style="list-style-type: none"> - اعداد وتطبيق برامج نوعية تخصصية حديثة . - استخدام العاملين للحاسوب . - توفر قواعد بيانات خاصة بالمراجعين محدثة باستمرار . - توفر نظام محosب لجميع نقاط تلقي الخدمة . - توفر أجهزة ملائمة للخدمة . - رفع كفاءة الأداء والخدمة، انجاز العمل بأقل وقت وجهد ممكن . - قواعد بيانات فعالة ومتطرفة وسريعة . 	<ul style="list-style-type: none"> - اعداد قواعد بيانات خاصة بخدمات المراجعين . - توفير أجهزة حاسوب حديثة لنقاط تقديم الخدمة . - دورات تدريبية متخصصة للتعامل مع البرامج . - العمل على تحديثها بما يتلاءم مع مستجدات العمل الإداري . - ربط الكتروني لكافة المحاكم والجهات ذات العلاقة . - تعميمها للمستخدمين من خلال الوصول الإلكتروني . - حوسية جميع أنشطة وعمليات واجراءات المجلس .

		<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الاجهزة والبرامج المتطورة الازمة.
الهدف: تطبيق نظام أرشفة الكترونية للوثائق، تضمن الأرشفة الكاملة لجميع الملفات والمستندات، ووصول الأمن لها وحفظها من الضياع والتلف.		
جهات التنفيذ:		الأنشطة / البرامج / الإجراءات:
الادارة العليا - ادارة تكنولوجيا المعلومات - وحدة التخطيط والتطوير.		<ul style="list-style-type: none"> - عقد ورشات عمل تخصصية. - بناء وتطوير برنامج الارشفة الالكترونية . - توفر مستلزمات الارشفة من الاجهزة والمعدات الالكترونية. - استخدام برامج الحاسوب الآلي. - تدريب الموظفين للتعامل مع البرنامج. - توفير شبكات حديثة تمتاز بسرعة الاتصال. - توفير برامج حماية للبرامج وقواعد البيانات. - استخدام الاجهزة والبرامج المتطورة الازمة.
مؤشرات الأداء:		
<ul style="list-style-type: none"> - أرشفة جميع الملفات والمستندات. - زيادة أمن المعلومات وسهولة الوصول بسرعة. - رفع مستوى الاداء. - توفر كادر بشري مدرب كفوء. - توفر أجهزة وبرامج متطورة لأداء العمل. 		
الهدف: اهتمام المجلس بالتصميم الداخلي للمكاتب وتنظيمها وترتيبها بما يتناسب وتسريع الإجراءات وتقديم التسهيلات للموظفين والمراجعين.		
جهات التنفيذ:		الأنشطة / البرامج / الإجراءات:
		<ul style="list-style-type: none"> - توفير التجهيزات والتقنيات المكتبية.

<p>الادارة العليا - الشؤون الادارية - وحدة التخطيط والتطوير .</p>	<p>- إعادة ترتيب وتوزيع المكاتب والإدارات في المبني بما يتناسب والخدمة المقدمة.</p>
<p>مؤشرات الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أماكن عمل مصممة بما يتناسب وطبيعة المهام. - رفع كفاءة الأداء والخدمة، انجاز العمل بأقل وقت وجهد ممكن. - زيادة مستوى الرضا للموظفين والجمهور. - سهولة الوصول لأماكن الخدمة. 	
<p>الهدف: اهتمام المجلس بتطوير البنية التحتية للمحاكم.</p>	
<p>جهات التنفيذ:</p> <p>الادارة العليا - الشؤون المالية - وحدة التخطيط والتطوير - أصحاب العلاقة من خارج المجلس.</p>	<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p> <p>- قيام المجلس وسعيه لتوفير مبني لمحاكم (الشمال والوسطى ورفع) تتناسب وطبيعة عملها.</p> <p>- توفير البنية التحتية وتزويدها بالتجهيزات اللازمة.</p>
<p>مؤشرات الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توفر مبني لمحاكم (الشمال والوسطى ورفع) تتناسب وطبيعة عملها. - تزويدي المحاكم بكافة تجهيزات البنية التحتية من أجهزة وشبكات وغيرها. 	
<p>الهدف: ضرورة قيام المجلس بإصدار دليل اجراءات شامل وموحد ومعمم ، والعمل على تحديه دورياً بالتعاون مع الإدارات المختصة.</p>	
<p>جهات التنفيذ:</p>	<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p>

<p>الادارة العليا – المكتب الفني – وحدة التخطيط والتطوير – الشؤون الادارية.</p> <p>مؤشرات الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إصدار دليل إجراءات موحد شامل ومعمم. - انخفاض الاشكاليات والشكاوي. - سرعة أنجاز المعاملات. - ارتقاء مستوى جودة العمل. - اغناء الموظفين بالمعرفة الازمة حول الاجراءات والاساليب. - خفض مستوى الزمن في تنفيذ القضايا. 	<ul style="list-style-type: none"> - حصر القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المتعلقة بالمجلس. - توثيق السياسات والإجراءات الازمة لتنفيذ المهام. - تطويرها وكتابتها نصاً وتعديلها على جميع الموظفين. - العمل على تحديثها دورياً بالتعاون مع الإدارات المختصة. - دمج بعض المهام والغاء الاجراءات والأنشطة الغير ضرورية. - تحسين النماذج والخطوات. - توظيف التكنولوجيا بما يتناسب وطبيعتها. - هندسة للعمليات الإدارية (الهندسة). - عقد اللقاءات الدورية وورش العمل والندوات. - تشجيع الموظفين على ابداء الرأي والمقترحات حول أساليب العمل. - بأجراء البحوث والدراسات العلمية التي تتناول مشكلات اساليب العمل والتوصيات لعلاجه.
--	---

المصدر: أعداد الباحث

علماً بأن معالم الخطة المقترحة بحاجة لعقد العديد من ورش العمل مع مجموعة من المختصين والإدارات ذات العلاقة بالمجلس، لاستكمالها ووضع الأنشطة الخاصة والعمليات الازمة وتحديد الفترة الزمنية لتنفيذها وتحقيق الأهداف والغايات من الخطة بما يضمن تنفيذها.

6-3 الدراسات المقترحة:

6-3-1 الدراسات المقترحة المتعلقة بالمتغير المستقل (رأس المال الفكري):

- واقع إدارة رأس المال الفكري ودوره في تميز الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية.
- واقع إدارة رأس المال الفكري بالمجلس الأعلى للقضاء النظامي "دراسة مقارنة بين غزة والضفة الغربية".
- واقع رأس مال العلاقات لدى السلطة القضائية وسبل تطويره.
- استراتيجية مقترحة لاستثمار رأس المال الفكري لتحسين مستوى الخدمة في المجلس الأعلى للقضاء النظامي.
- معوقات استثمار رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي وأثرها على تطوير الأداء وسبل تفاديه.

6-3-2 الدراسات المقترحة المتعلقة بالمتغير التابع (التطوير التنظيمي):

- القيادة العليا ودورها في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المجلس الأعلى للقضاء النظامي.
- الدافعية ودورها في التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي.
- واقع الإبداع والابتكار وأثره على التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- تقويم الأداء وأثره على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي.

6-4 الملخص:

عرض هذا الفصل ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك للتوصيات المقترحة لتحقيق الأهداف المرجوة ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لتحسين واقع رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء، وتم إعداد خطة لتنفيذ توصيات الدراسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. القرآن الكريم.
٢. القوانين واللوائح.
٣. الكتب.
٤. رسائل الماجستير والدكتوراه.
٥. الدوريات والمجلات.
٦. المؤتمرات.
٧. المواقع الالكترونية.
٨. التقارير.
٩. المقالات.
١٠. المقابلات.

ثانياً: المراجع الأجنبية

١. الكتب (Book).
٢. رسائل الماجستير والدكتوراه (Master & Doctoral thesis).
٣. الدوريات والمجلات (Periodicals & Magazine).
٤. المؤتمرات (Conferences).

أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم.

القوانين واللوائح:

- القانون الأساسي الفلسطيني لسنة 2002 والمعدل لسنة 2003.
- القانون الأساسي الفلسطيني لسنة 2002 والمعدل لسنة 2005.
- قانون السلطة القضائية رقم (1) لسنة 2002.
- قانون الإجراءات الجزائية رقم (3) لسنة 2001.
- قانون الخدمة المدنية المعدل لسنة 2005.

الكتب:

- أبو الجاديل، حاتم (2012): **رأس المال البشري**. مركز الخبرات المهنية للإدارة بمك، السعودية.
- أبو بكر، مصطفى (2001): دليل: المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود (2004): مقدمة في تصميم البحث التربوي، ط2. مكتبة منصور للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.
- جاد الرب، سيد محمد (2006): إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة.
- الجرجاوي، زياد (2010): **القواعد المنهجية لبناء الاستبيان**، ط2. مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- جرينبرغ، جيرالد ، وبارون، روبرت (2004): **إدارة السلوك في المنظمات**. (ترجمة: محمد رفاعي واسماعيل بسيوني)، دار المريخ للنشر ، الرياض.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2016): كتاب فلسطين للإحصاء السنوي، رقم 17. رام الله، فلسطين.
- حسن، راوية (2005): **مدخل استراتيجي لتخفيط وتنمية الموارد البشرية**. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الخضر، عثمان (2005): **علم النفس التنظيمي**. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

- دودين، أحمد (2012): **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديسler، جاري (2003): ادارة الموارد البشرية. (ترجمة: محمد عبد العال). دار المريخ، الرياض.
- ريسى، وليم (2004): **تصميم نظم التدريب والتطوير**، ط٣. (ترجمة: سعد الجبالي). معهد الادارة العامة، الرياض.
- الزيات، محمد (2008): **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ستิوارت، توماس (2004): **ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين**. (ترجمة: علا إصلاح). الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر.
- السعيد، هاني محمد (2008): **رأس المال الفكري (انطلاقة ادارية معاصرة)** ، ط١. دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر.
- السكارنة، بلال (2009): **التطوير التنظيمي والإداري**. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- السلمي، علي (2001): **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- الشيمي، أشرف عبد الرحمن (2011): **إدارة المعرفة و رأس المال الفكري " ثورة المنظمات الحقيقة"**. جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- الصيرفي، محمد (2008): **الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري**، ط١. مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
- الطجم، عبد الله (2003): **التطوير التنظيمي**. دار حافظ للنشر والتوزيع ، الرياض، السعودية.
- الطجم، عبدالله، والسواط ، طلق (2000): **السلوك التنظيمي**، ط٣. دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
- الطراونة، حسين وآخرون (2012): **نظريّة المنظمة**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عامر، سامح، وقنديل، علاء (2010): **التطوير التنظيمي**. دار الفكر، عمان، الأردن.

- عبد الباقي، صلاح الدين (2003): **السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"**. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- عبد المتعال، محمد ، وجودة، عبدالمحسن (2003): **إدارة الموارد البشرية**. دار المريخ للنشر، الرياض.
- عبيات، ذوقان وأخرون (2001): **البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه**. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العطيات، محمد (2005): **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علام، رجاء (2010): **مناهج البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية**، ط.5. دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- علما، أسامة (2004): **أساليب ومناهج التطوير التنظيمي**. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- العميان، محمود (2004): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميان، محمود (2010): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 5. دار وائل للنشر، عمان.
- العنزي، سعد علي، وصالح، احمد علي (2009): **ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال الحديثة**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
- الغالبي، طاهر (2010): **التطوير التنظيمي - مدخل تحليلي**. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- فرانش، ندل ، وبيل، سيسيل (2000): **تطویر المنظمات تدخل علم السلوك لتحسين المنظمة**. (ترجمة: وحيد الهندي). معهد الإدارة، الرياض، (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 1995).
- الكبيسي، عامر (2006): **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة**. دار الشروق للطباعة والنشر، الدوحة، قطر.
- كنعان، نواف (2011): **القيادة الادارية**. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- اللوزي، موسى (2002): **التنظيم واجراءات العمل**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى (2010): **تطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ماهر، أحمد (2003): **السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات**. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ماهر، أحمد (2007): **تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلية والتميز الاداري وادارة التغيير**. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مصطفى، أحمد سيد (2000): **إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة**. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مصطفى، أحمد سيد (2005): **إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل**، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- مصلح، عبير (2013): **النراةة والشفافية والمساعلة في مواجهة الفساد**، ط3. ائتلاف من أجل الزاهة والمساعلة أمان، رام الله، فلسطين.
- نجم، نجم (2010): **ادارة اللاملموسيات" ادارة ملا يقاس"**. دار البيازوري العلمية، عمان، الأردن.
- الواقع الفلسطينية (2006): **الهيكل الوظيفي للسلطة القضائية لسنة 2006المصادق عليه من المجلس الاعلى للقضاء**، بتاريخ 2006/12/02، العدد (70).

رسائل الماجستير والدكتوراه:

- أبا الخيل، عبد الله (2012): **تطوير التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة**. رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- إبراهيم، حسناوي (2013): **تطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة دراسة حالة جامعة البويرة**. دراسة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أكلي مهند اولجاج، البويرة، الجزائر.

- ابو دية، هنادي (2011): واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكademie. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- أبو سلوت، وائل (2015): دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- أبو سmk، أحمد (2011): التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو عمra، عبد ربه (2012): تقييم التطوير التنظيمي بوكلة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو ورد، فاتن(2015): درجة فعالية نظام تقييم أداء مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، مرام (2006): دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصاريف في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأنقر، أدهم (2015): واقع القضايا المرفوعة في المجلس الأعلى للقضاء بقطاع غزة من وجهة نظر إدارية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بدوي، عفاف السيد(2012): دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البكري، ناصر (2011): المسئولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري ، بالإشارة إلى هجرة العقول العربية. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الاردن.
- بن عبو، الجيلاني، وبوقصري، سارة (2011): تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات. دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التيسير، جامعة حسيبة، بن بو علي شلف، الجزائر.
- حمادة، عامر (2010): التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية - دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الخضري، مها (2015): واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- الخطيب، معزوزة (2013): دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- روابح، عبد الباقي، وتربيكي، ياسين (2009): رأس المال الفكري وتحديات العولمة. دراسة ميدانية، جامعة منتوي قسنطينة، الجزائر.
- الزبيدي، سلطان (2014): واقع التطوير التنظيمي بالمؤسسة العامة للصناعات العسكرية والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- سالم، فادي (2015): إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين البيئة الاجتماعية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- شعبان، مصطفى (2011) : رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شلبي، جمانة (2011): واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الله، سمير (2006): واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات - دراسة مقارنة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الحميد، عفاف (2012): رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عبد العزيز، زواق (2006): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة.
- عبيد، سلمان (2014): أثر الاستثمار برأس المال الفكري على الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

- عمون، رمضان (2014): **علاقة الأنماط القيادية بمستوى التطوير التنظيمي والإبداع الإداري للمؤسسات الجامعية**. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- فتح الله، خالصة (2012): **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي**. دراسة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- القحطاني، محمد علي (2002): **أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي**. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- قشطة، أمال (2016) : **استراتيجية مقترنة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية**. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قشقش، خالد (2014): **إدارة رأس المال الفكري و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- لوبيزة ، فرحاتي (2015): **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة**. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- مطر، خليل (2015): **دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة**. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- مطر، عصام (2008): **التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة**. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- المطيري، محى (2007): **إدارة رأس المال الفكري وتنميته في التعليم الجامعي في ضوء التحويلات المعاصرة**. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- مهنا، أحمد (2014): **بناء نموذج وصفي جديد لقياس رأس المال الفكري النموذج النوعي المقارن "حو اطار ناظم لعملية القياس"**. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- النخالة، جمال (2015): دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى الأداء في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- نصر الله، أشرف (2014): دور القضاء في تعزيز الحكم الرشيد في فلسطين. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

الدوريات والمجلات:

- أبو سویرح، أيمن (2015): العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري - دراسة تحليلية. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، مجلد 23، العدد 1 (ص ص 337 – 373).
- الأعرجي، عاصم، والعزمي، زياد (2003): اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية" دراسة ميدانية. **المجلة العربية للإدارة**.
- الأغا، وفيق (2010): القيادات الإدارية ودورها في إحداث التغيير والتطوير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. **مجلة جامعة الأزهر**، مجلد 12، العدد 2 (ص ص 297-346).
- الجندي، نهال (2005): قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، العدد 65، جامعة القاهرة، مصر.
- الروسان، محمود، والعجلوني، محمد (2010): أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، مجلد 26، العدد 2.
- الشعbanی، صالح (2011): أثر رأس المال الفكري على الاتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الإثاث المنزلي. **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، مجلد 7، العدد 4، نينوى.
- الطالباني، خولة (2013): دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، دراسة تحليلية في المعهد التقني، **مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية**، المجلد 21، العدد 3 (ص 683)، بابل.

- عباس، سهيلة محمد (2004): علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة - دراسة تحليلية نموذج مقترن". مجلة الإداري، العدد 97 (ص 125).
- عمر، حسن (2013): دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في سوريا. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة دمشق، مجلد 21، العدد 2 (ص ص 365-385).
- الفضل، مؤيد محمد (2009): العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة- دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 11، العدد 3.
- فرنسي، أسامة، والعتيقي، ابراهيم (2012): ادارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية، تصور مقترن، مجلة التربية، عدد 38 (ص ص 223-2234).
- كاظم، عبد الله (2008): أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3.
- مراد، ناصر (2006): الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية. مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 10(ص 75)، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، الجزائر.
- نوي، طه حسين (2006): الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر.
- الهلالي، الشربيني (2011): إدارة رأس المال الفكري وقياسه و تتميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة البحوث التربوية النوعية، عدد 22.
- يوسف، عبد الستار (2005): دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال. مجلة الإداري، العدد 103. عمان.

المؤتمرات:

- البحيصي، منال (2007): معوقات رأس المال الفكري. ورقة عمل يوم دراسي حول رأس المال الفكري. الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، غزة.
- بندى، عبد السلام، ومراد، عله(13-14 ديسمبر): دور رأس المال الفكري(المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل ادارة المعرفة. الملتقى الدولي

الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر.

- ثجيل، علي، وطبايبة، سليماء (2011، 13-ديسمبر): دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين. الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر.
- حسين، ليث سعد الله (2007): رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، بحث مقدم لمؤتمر الملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر.
- صالح، عبد الله، و بو نعجة، سحنون(2011، 13-ديسمبر): أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية. الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر.
- القشي، ظاهر(2011، 13-ديسمبر): رأس المال الفكري: الاهمية والقياس والإفصاح . الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر.
- لعور، عبد الحميد (2011، 13-ديسمبر): دور الاساليب الادارية في ادارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.
- مزريق، عاشور، وقويدري، نعيمة (2011، 13-ديسمبر): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال . الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر.

- يوسف، عبد الستار (2005): دراسة وتقدير رأس المال الفكري في شركات الأعمال، بحث مقدم إلى مؤتمر الزيتونة حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

الموقع الإلكتروني:

- موقع المجلس الأعلى للقضاء النظامي غزة، 2017/02/27 الساعة الواحدة ظهرا
<http://www.hjc.gov.ps/ar>
- موقع المجلس الأعلى للقضاء النظامي رام الله، 2017/02/27 الساعة الواحدة ظهرا
<http://www.courts.gov.ps>
- موقع النيابة العامة لدولة فلسطين، 2017/02/27 الساعة العاشرة صباحا
<http://www.pg.gov.ps/ar/>
- موقع وزارة العدل الفلسطينية غزة، 2017/02/27 الساعة العاشرة صباحا
www.moj.ps

التقارير:

- البرغوثي، معين (2005): حالة السلطة القضائية ومنظومة العدالة في العام 2005 . الهيئة المستقلة لحقوق المواطن، فلسطين .
- الإدارة العامة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (2013) : استطلاع رأي حول أداء المحاكم النظامية في قطاع غزة، وزارة التخطيط، غزة.

المقالات:

- البديري ، صالح بن سليمان (2000) : التطور التنظيمي . مقالة ، صحيفة الجزيرة ، العدد 10134، الثلاثاء، 25 ربيع أول، المملكة العربية السعودية.

المقابلة:

- أمير أبو العمران" مدير عام الإشراف الإداري على المحاكم" (2017) : "مقابلة أحراها الباحث" ، غزة، 2017/01/17.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Book:

- Boonstra , J.(2004): **Dynamics of Organizational Change and Learning.** San Francisco, WileyBlackwell.
- Despres C. & Chavel, D. (2000): **In Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management**, 2nd Ed., Butterworth-Heinemann, Boston.
- Edvinson, L., & Malone, T., (1997): "**Intellectual capital : realizing your company Truevalueby finding its hidden roots**", First Ed., Harper Collins publishers, Inc. New York, U.S.A.
- Kondalkar , V.G.(2007): **Organizational Behavior**. Daryaganj, New Delhi, New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Kulvisaechana, S. & Styles, P. (2003): **Human Capital and Performance: A Literature Review**. Task Force on Human Capital Management Reporting, Department of Trade and Industry, UK.
- Stewart, T. (1997): **Measuring Company Intellectual Capital**, Fortune.
- Svieby, K., (1998): **Intellectual Capital Thinking head**, CAP, Australian.
- Verna, A.,(2003): **The Future of Knowledge**, Butter worth Hienemann, Amsterdam.

Master & Doctoral theses:

- Guidroz, A. M., Luce, K. W., & Denison, D. R. (2010): **Integrated Change: Creating Synergy between Leader and Organizational Development.** Industrial And Commercial Training – Emerald.
- Hassett, K., & Shapiro, R., (2011) : **The Value of Intellectual Capital and Intangible Assets in the American Economy.**
- Kweh,C. , & Ting, (2013): **Measuring the effectiveness of intellectual capital in the Malaysian software sector.**
- Leaniz,m., & Bpsque,r., (2013): " **Intellectual capital and relational capital.** The role of sustainability in developing corporate reputation Patricia", OmniaScince, Spain.

- Mazlan, I., (2005): "The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia", Phd Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia.
- Mitchell, Helen j (2010) :"A Model for Managing Intellectual Capital to Generate Wealth ", Doctor's thesis, Massey University, New Zealand

Periodicals & Magazine:

- Al-Dujaili M (2012): Influence of Intellectual Capital in the Organizational Innovation, **international Journal of Innovation Management and Technology** Vol., 3, Issue 2.
- Bhatnagar, J., Budhwar, P., Srivastava, P., & Saini, D. S. (2010): Organizational change and development in India A case of strategic organizational change and transformation. **Journal of Organizational Change Management**, Vol., 23, Issue 5(p p 485-499).
- Bontis, N.,(2001): “Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital”, **International Journal of Management Reviews**, Vol., 3, Issue 1.
- Ghen, J., Zhahuizhu & Yuanxie(2004): “Measuring Intellectual Capital Anew Model and Empirical Study”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol., 5, No., 1.
- Harrison, S., & Sulliran, p. (2000): profiting from Intellectual capital Learning form Leading companies, **Journal of Intellectual capital**, vol 38,No, 1.
- Ladyshewsky, R. K. (2010): The manager as coach as a driver of organizational development. **Leadership & Organization Development Journal**, Vol., 4, Issue 31(p p 292-306).
- Mention, A., (2012):“Intellectual Capital, Innovation and Performance: A Systematic Review of the Literature”, **Business and Economic Research**. Vol., 2, No., 1.
- Petty, R., Guthrie, J., (2000): "Intellectual Capital Literature Review", Measurement Reporting and Management, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 1, No,2.

- Ramirez, Y., Gordillo, S., (2014): Recognition and Measurement of Intellectual Capital in Spanish Universities, **Journal of Intellectual Capital**, Vol., 15, No., 1.
- Strovic , P.,(2003): Intellectual capital, **Under Standing Corporate Value Intellectual Journal**, N 3, p 7 .
- Xera, I., (2001): "A Framework to Audit Intellectual Capital", **Journal of Knowledge Management practice**.

Conferences:

- Malhotra, Y., (4-5 Sept ,2003): **Measuring Knowledge Assets of A Nation Knowledge System for Development** ,Invited Research Paper Sponsored by the United Nations Department of Economic and Social Affairs Keynote presentation at the Ad Hoc Group of Experts Meeting at the United Nations Headquarters, New York city, USA.

الملحق

- ملحق رقم (1) استبانة الدراسة بصورتها الأولية.
- ملحق رقم (2) كتاب التحكيم.
- ملحق رقم (3) قائمة المحكمين.
- ملحق رقم (4) استبانة الدراسة بصورتها النهائية.
- ملحق رقم (5) هيكلية المجلس الأعلى للقضاء النظامي.
- ملحق رقم (6) كتاب تسهيل مهمة الباحث.

ملحق رقم (1)



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى



وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

برنامج الإدارة والقيادة

الاستبانة بصورتها الأولى

يحفظكم الله،،

الأخوة الكرام/ الأخوات الكريمات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي للسلطة القضائية - دراسة حالة المجلس الأعلى للقضاء النظمي"

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، آملاً منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في تعبئة الاستبانة، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة؛ الأمر الذي جعل من الضروري توخي الدقة والموضوعية في الإجابة على فقراتها لما لها من أثر كبير على واقعية النتائج، وموضوعيتها.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

الباحث/ محمود حسين صرصور

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

أنثى

ذكر

١- النوع:

من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة

٢١ - أقل من ٣٠ سنة

٢- العمر:

٥٠ سنة فأكثر

٤٠ - أقل من ٥٠ سنة

٣- المؤهل العلمي:

دبلوم
 دراسات عليا

ثانوية عامة فأقل
 بكالوريوس

من ٣ - أقل من ٦ سنوات
 من ٦ - أقل من ١٠ سنوات فأكثر

أقل من ٣ سنوات
 من ٦ - أقل من ١٠ سنوات

٤- سنوات الخدمة:

مدير دائرة
 رئيس قسم

رئيس محكمة/ وحدة قضائية
 رئيس قلم
 رئيس شعبة

٥- المسمى الوظيفي:

ثانياً: تقييم أبعاد رأس المال الفكري

يرجى وضع الدرجة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية، حيث كلما اقتربت الدرجة من (١٠) دل على الموافقة العالية على ما ورد، والعكس صحيح.

البعد الأول: رأس المال البشري		
الدرجة	الفقرة	الرقم
١٠ - ١		
	يتوفر عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين؛ لأداء أعمالهم بكفاءة.	١.
	يتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية؛ لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	٢.
	يتوفر لدى الموظفين الخبرات والمهارات الازمة؛ لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	٣.

	٤. يمتلك الموظفون الخبرات والمهارات الازمة؛ للتكيف مع ضغوط العمل وحالات الطوارئ.
	٥. يتتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والابتكار وتقديم الأفكار المتقدمة؛ لتطوير العمل.
	٦. يقوم الموظفون القدامى بدور الموجه للموظفين الجدد.
	٧. تتجز الأعمال من خلال التعاون والمشاركة بين الموظفين لتقديم أفضل الخدمات.
	٨. تهتم الإدارة العليا بتدريب الموظفين لتطوير معارفهم وقدراتهم المهنية.
	٩. تستخدم الإدارة العليا أسلوب التدوير الوظيفي بين الموظفين؛ لتبادل المعارف والخبرات والمهارات.
	١٠. تكافىء الإدارة العليا المبدعين في العمل وفق نظام محدد واضح.

البعد الثاني: رأس مال العلاقات

	١١. تهتم الإدارة العليا بحاجات الموظفين ورغباتهم وتحسين أوضاعهم قدر الإمكان.
	١٢. يوجد تواصل مستمر بين الإدارة العليا والموظفين من خلال وسائل متعددة.
	١٣. تهتم الإدارة العليا بتطوير وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين.
	١٤. تحرص الإدارة العليا على تأصيل ثقافة العمل بروح الفريق، وممارستها بشكل عملي.
	١٥. تمتلك الإدارة العليا سياسة واضحة؛ لتطوير علاقتها مع المستفيدين (المراجعين، المحامين..).
	١٦. تمتلك الإدارة العليا سياسة واضحة؛ لتطوير علاقتها مع المؤسسات ذات العلاقة (وزارة العدل - النيابة العامة- المعهد العالي للقضاء- وزارة الداخلية - نقابة المحامين...)
	١٧. تعقد الإدارة العليا تحالفات واتفاقيات وفعاليات مشتركة مع المستفيدين؛ من أجل تيسير إنجاز أعمال المجلس وتطويره لتقديم أفضل خدمة للجمهور.
	١٨. تعقد الإدارة العليا تحالفات واتفاقيات وفعاليات مشتركة مع المؤسسات ذات العلاقة؛ من أجل تيسير إنجاز أعمال المجلس وتطويره لتقديم أفضل خدمة للجمهور.
	١٩. يوجد رضا لدى المستفيدين عن الخدمات القضائية المقدمة.
	٢٠. يوجد رضا لدى المؤسسات ذات العلاقة عن الخدمات القضائية المقدمة.
	٢١. تهتم الإدارة العليا باللاحظات والشكاوى المتعلقة بعمليات خدمة المستفيدين بشكل جدي.
	٢٢. تشجع الصورة الذهنية عن القضاء الجمهور للجوء للمحاكم كخيار أول.
	٢٣. توظف الإدارة العليا وسائل الإعلام؛ بهدف تحسين الخدمة وترك صور إيجابية في المجتمع.

ثالثاً: تقييم أبعاد التطوير التنظيمي

الدرجة ١٠ - ١	الفقرة	الرقم
البعد الأول: الأهداف والاستراتيجيات		
	٢٤. توجد خطة استراتيجية معتمدة ومكتوبة لدى المجلس؛ لتحقيق الأهداف.	
	٢٥. تتصرف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالوضوح والدقة .	
	٢٦. تتصرف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالشمولية لكافّة مجالات العمل.	
	٢٧. تقوم الإدارة العليا بمراجعة وتطوير الأهداف والاستراتيجيات بصورة دورية.	
	٢٨. تشرك الإدارة العليا الموظفين في وضع الأهداف والخطط.	
	٢٩. تتوافق الأهداف مع الإمكانيات المهنّية للموظفين.	
البعد الثاني: الهيكل التنظيمي		
	٣٠. يوجد هيكل تنظيمي معتمد.	
	٣١. يتناسب عدد الوحدات الوظيفية والمستويات الإدارية مع أعباء العمل.	
	٣٢. يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الاتصال الإداري بين الوحدات الوظيفية.	
	٣٣. يساعد الهيكل التنظيمي الموظفين على تقديم خدمات مميزة للمجتمع المحلي.	
	٣٤. يساعد الهيكل التنظيمي على استثمار الكفاءات البشرية الموجودة في المجلس.	
	٣٥. تشرك الإدارة العليا الموظفين في إعداد وتطوير الهيكل التنظيمي.	
	٣٦. تميل الإدارة العليا إلى اللامركزية الإدارية التي تعزز مبدأ تقويض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى.	
	٣٧. يوجد معرفة لدى الموظفين بأماكنهم في الهيكل التنظيمي.	
	٣٨. يوجد وضوح في الصالحيات والسلطات والمسؤوليات لكل موظف.	
البعد الثالث: الوسائل التكنولوجية		
	٣٩. توجد وحدة إدارية مختصة بتكنولوجيا المعلومات.	
	٤٠. تتوفر قواعد بيانات حديثة تقييد في إنجاز الأعمال باستمرار.	
	٤١. يتوفّر عدد كافٌ ومؤهّل في الوحدة من المختصين (مبرمجون - مهندسين...)	
	٤٢. يتمتع موظفو المجلس بالقدرة على التعامل مع برامج العمل المستخدمة.	
	٤٣. تعتمد شبكة المعلومات المستخدمة على تقنيات حديثة ذات كفاءة عالية.	
	٤٤. تغطي البرمجيات المستخدمة كافة أعمال وأنشطة المجلس.	

	٤٥. يمكن الوصول إلى السجلات والملفات بسهولة من خلال أرشيف إلكتروني.
	٤٦. تتوفر خدمات إلكترونية تمكن الجمهور والموظفين من متابعة معاملاتهم من خلال الوصول الإلكتروني.
	٤٧. تزود قواعد البيانات أصحاب القرار بالمعلومات الازمة بالسرعة والدقة المطلوبة.
	٤٨. تقوم الإدارة العليا بتطوير وتحديث الأجهزة والمعدات التكنولوجية الازمة؛ لإنجاز العمل.
	٤٩. تقوم الإدارة العليا بحماية المعلومات والمحافظة على أنها من خلال اتخاذ الإجراءات الازمة.

البعد الرابع: أساليب وإجراءات العمل

	٥٠. تقوم الجهات المختصة بالتطوير المستمر لأساليب وإجراءات العمل.
	٥١. تتميز أساليب وإجراءات العمل بالسهولة والسرعة بحيث تناسب طبيعة المهام.
	٥٢. يتاسب التصميم الداخلي للمكاتب وتنظيمها وترتيبها مع أساليب وإجراءات العمل.
	٥٣. يزيد دمج بعض المهام وتخفيف مراحل المعاملة من سرعة إنجازها.
	٥٤. يتم عقد ورشات عمل وندوات يشارك فيها الموظفون، وتناقش آليات تبسيط إجراءات العمل وسرعة الإنجاز.
	٥٥. يوثق المجلس السياسات والإجراءات الازمة لتنفيذ المهام في كتب خاصة.
	٥٦. يوجد أنظمة رقابة وتقييم أداء فعالة تعمل بمعايير واضحة ومفهومة ومعدة مسبقاً.

ملحق رقم (2)



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

برنامج الإدارة والقيادة



الأستاذ الدكتور الفاضل المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي للسلطة القضائية"، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الادارة والسياسة - غزة، في تخصص الادارة والقيادة، لذا قام الباحث بتطوير استبيان لذلك.

وعليه أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترناتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كان صالحًا أو غير صالح، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية .

مع خالص الشكر والتقدير،،،
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الباحث/ محمود حسين صرصور

ملحق رقم (3)

قائمة المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
١.	د. أيمن سليمان ابو سويرح	الجامعة الإسلامية
٢.	د. أيمن عبد القادر راضي	وزارة النقل والمواصلات - جامعة الأمة للتعليم المفتوح
٣.	د. بسام حسن مهرة	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
٤.	د. خالد عبد دهليز	الجامعة الإسلامية
٥.	د. خليل ماضي	جامعة القدس المفتوحة
٦.	د. سامي نصر أبو شمالة	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
٧.	د. محمود الشنطي	جامعة القدس المفتوحة
٨.	د. نبيل عبد اللوح	ديوان الموظفين العام - أكاديمية الإدارة والسياسة
٩.	د. وسیم اسماعیل الهبیل	الجامعة الإسلامية
١٠.	أ. مروان الدهدار	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
١١.	أ. علاء الغماري	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
١٢.	أ. محمد العامودي	وزارة العدل- مدير عام وحدة التخطيط والتطوير
١٣.	أ. محمد شويدح	محل إحصائي - وكالة الغوث
١٤.	أ. إبراهيم أبو شمالة	محل إحصائي - طالب دكتوراه إدارة
١٥.	م. أحمد حمدية	وزارة العدل - وحدة التخطيط والتطوير

ملحق رقم (4)



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

برنامج الإدارة والقيادة



الاستبانة بصورتها النهائية

يحفظكم الله،،،

الأخوة الكرام / الأخوات الكريمات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي للسلطة القضائية - دراسة حالة المجلس الأعلى للقضاء النظامي"

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، آملاً منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في تعبئة الاستبانة، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة؛ الأمر الذي جعل من الضروري توخي الدقة والموضوعية في الإجابة على فقراتها لما لها من أثر كبير على واقعية النتائج، وموضوعيتها.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

الباحث/ محمود حسين صرصور

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

أنثى

ذكر

١- النوع:

من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة

٢١ - أقل من ٣٠ سنة

٢- العمر:

٥٠ سنة فأكثر

٤٠ - أقل من ٥٠ سنة

٣- المؤهل العلمي:

دبلوم
 دراسات عليا

ثانوية عامة فأقل
 بكالوريوس

من ٣ - أقل من ٦ سنوات
 من ٦ - أقل من ١٠ سنوات فأكثر

أقل من ٣ سنوات
 من ٦ - أقل من ١٠ سنوات

٤- سنوات الخدمة:

مدير دائرة
 رئيس قسم

رئيس محكمة/ وحدة قضائية
 رئيس قلم
 رئيس شعبة

٥- المسمى الوظيفي:

ثانياً: تقييم أبعاد رأس المال الفكري
يرجى وضع الدرجة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية، حيث كلما اقتربت الدرجة من (١٠) دل على الموافقة العالية على ما ورد، والعكس صحيح.

البعد الأول: رأس المال البشري		
الدرجة ١ - ١٠	الفقرة	الرقم
	يتوفّر لدى الموظفين المعرفة الكافية والمحدثة من البيانات والمعلومات بصورها المختلفة لألاء مهامهم بالشكل المطلوب.	١.
	يقوم الموظفون القدامى بدور الموجه للموظفين الجدد.	٢.
	تهتم الإدارة العليا بتدريب الموظفين لتطوير معارفهم وقدراتهم المهنية.	٣.

	٤. يتوفر عدد كافٍ من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم المخصصة لهم بكفاءة.
	٥. يتوفر لدى الموظفين الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز مهامهم بالشكل المطلوب.
	٦. يمتلك الموظفون الخبرات والمهارات اللازمة للتكيف مع ضغوط العمل وحالات الطوارئ.
	٧. تستخدم الإدارة العليا أسلوب التدوير الوظيفي بين الموظفين لتبادل المعرف والخبرات والمهارات.
	٨. يتتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والابتكار وتقديم الأفكار المتتجدة لتطوير العمل.
	٩. يسعى ويبادر الموظفون بأنفسهم لإيجاد وسائل إبداعية تساهم في تطوير الخدمات.
	١٠. تشجع الإدارة العليا الموظفين على تقديم المقترنات والأفكار الإبداعية التي تساهم في تطوير العمل.
	١١. تكافأ الإدارة العليا المبدعين في العمل وفق نظام محدد واضح.
	١٢. تسود روح الفريق الواحد والمشاركة بين الموظفين لتقديم أفضل الخدمات.
	١٣. تحرص الإدارة العليا على تأصيل ثقافة العمل بروح الفريق، وممارستها بشكل عملي.

البعد الثاني: رأس مال العلاقات

	١٤. توفر الإدارة العليا الجو المناسب للعمل من خلال الاهتمام بحاجات الموظفين ورغباتهم وتحسين أوضاعهم قدر الإمكان.
	١٥. يوجد تواصل مستمر بين الإدارة العليا والموظفيين من خلال وسائل متعددة.
	١٦. تهتم الإدارة العليا بتطوير وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفيين.
	١٧. تشكل العلاقة بين الإدارة العليا والموظفيين في المجلس عاملاً من عوامل التميز في الأداء.
	١٨. تمتلك الإدارة العليا سياسة واضحة لتطوير علاقتها مع المستفيدين (المراجعين، المحامين..)، والمؤسسات ذات العلاقة (وزارة العدل - النيابة العامة- المعهد العالي للقضاء- وزارة الداخلية - نقابة المحامين...)
	١٩. تعقد الإدارة العليا تحالفات واتفاقيات وفعاليات مشتركة مع المستفيدين والمؤسسات ذات العلاقة من أجل تيسير إنجاز أعمال المجلس وتطويره، وتعزيز مكانته في المجتمع، وتقديم أفضل خدمة للجمهور .

	٢٠. تهتم الإدارة العليا باللاحظات والشكوى المتعلقة بعمليات خدمة المستفيدين بشكل جدي، وتسعى لحلها تقادياً للمشكلات مستقبلاً.
	٢١. يوجد رضا لدى المستفيدين والمؤسسات ذات العلاقة عن الخدمات القضائية المقدمة.
	٢٢. تشجع الصورة الذهنية عن القضاء الجمهور للجوء للمحاكم كخيار أول.
	٢٣. توظف الإدارة العليا وسائل الإعلام من خلال نشر معلومات عن أنشطة وإنجازات المجلس بهدف تطوير العمل وتحسين الخدمة وترك صور إيجابية في المجتمع.

ثالثاً: تقييم أبعاد التطوير التنظيمي

الرقم	الفقرة	الدرجة ١ - ١
البعد الأول: الأهداف والاستراتيجيات		
	٢٤. توجد خطة استراتيجية معتمدة ومكتوبة لدى المجلس لتحقيق الأهداف.	
	٢٥. تتصف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالوضوح والدقة والشمولية لكافة مجالات العمل.	
	٢٦. تقوم الإدارة العليا بمراجعة وتطوير الأهداف والاستراتيجيات بصورة دورية.	
	٢٧. تشرك الإدارة العليا الموظفين في وضع الأهداف والخطط.	
	٢٨. تتوافق الأهداف مع الإمكانيات المهنية للموظفين.	
البعد الثاني: الهيكل التنظيمي		
	٢٩. يوجد هيكل تنظيمي معتمد يتم مراجعته باستمرار.	
	٣٠. يتاسب عدد الوحدات الوظيفية والمستويات الإدارية مع أعباء العمل.	
	٣١. يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الاتصال الإداري بين الوحدات الوظيفية.	
	٣٢. يساعد الهيكل التنظيمي الموظفين على تقديم خدمات مميزة للمجتمع المحلي.	
	٣٣. يساعد الهيكل التنظيمي على استغلال الكفاءات البشرية الموجودة في المجلس.	
	٣٤. تشرك الإدارة العليا الموظفين في إعداد وتطوير الهيكل التنظيمي.	
	٣٥. تميل الإدارة العليا إلى الالتفاف الإدارية التي تعزز مبدأ تقويض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى.	
	٣٦. يوجد معرفة لدى الموظفين بأماكنهم في الهيكل التنظيمي.	
	٣٧. يوجد وضوح في الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات لكل موظف.	
البعد الثالث: الوسائل التكنولوجية		

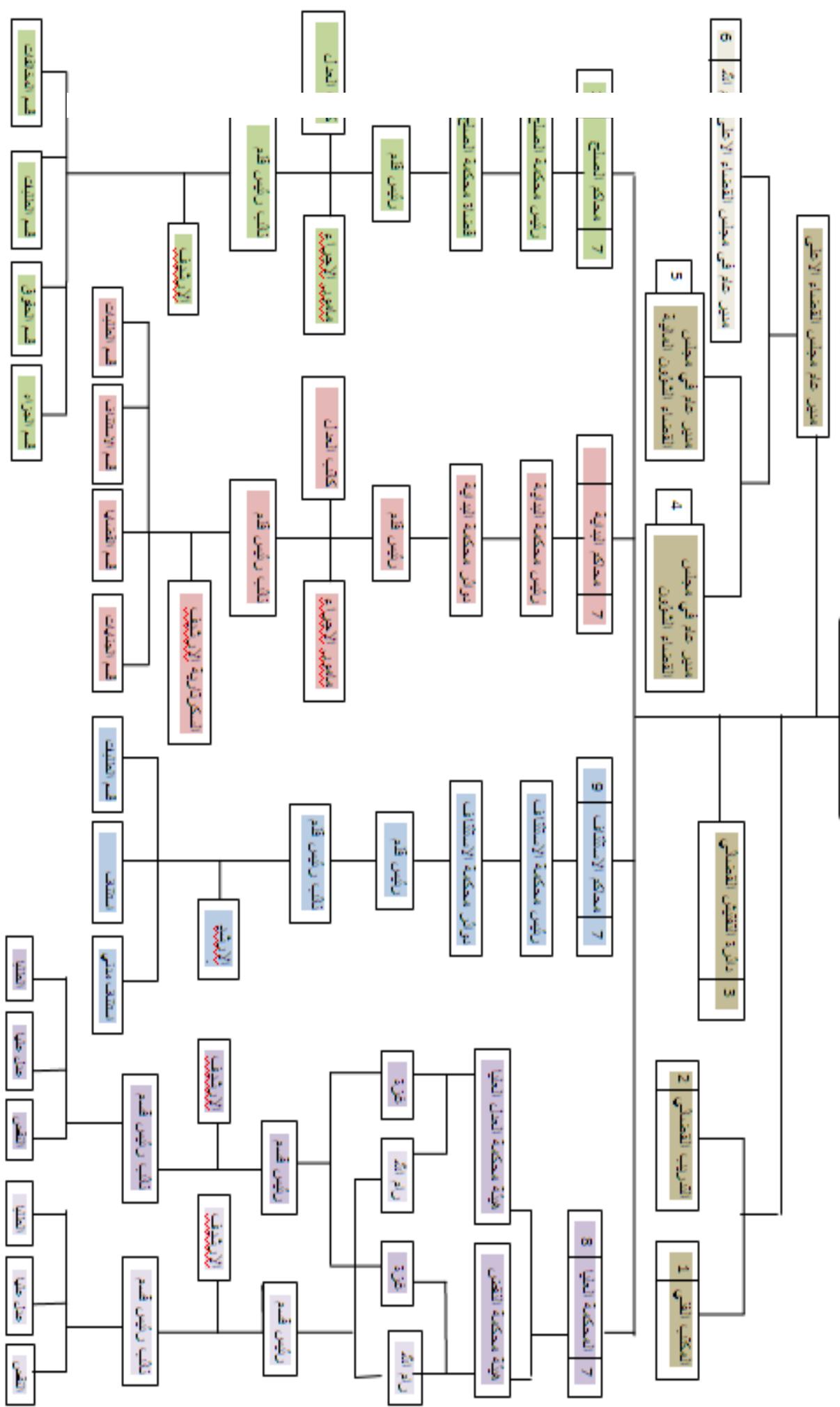
	٣٨. توجد وحدة إدارية مختصة بتكنولوجيا المعلومات.
	٣٩. تتوفر قواعد بيانات متكاملة وحديثة متاحة تقيد في إنجاز الأعمال باستمرار.
	٤٠. يتوفّر عدد كافٍ ومؤهّل في الوحدة من المختصين (مبرمجون - مهندسين...).
	٤١. يتمتع موظفو المجلس بالقدرة على التعامل مع برامج العمل المستخدمة.
	٤٢. تعتمد شبكة المعلومات المستخدمة على تقنيات حديثة ذات كفاءة عالية.
	٤٣. تغطي البرمجيات المستخدمة كافة أعمال وأنشطة المجلس.
	٤٤. يمكن الوصول إلى السجلات والملفات بسهولة من خلال أرشيف إلكتروني.
	٤٥. تتوفر خدمات إلكترونية تمكن الجمهور والموظفين من متابعة سير الدعوى المدنية من خلال الوصول الإلكتروني.
	٤٦. تزود قواعد البيانات أصحاب القرار بالمعلومات الازمة بالسرعة والدقة المطلوبة.
	٤٧. تسعى الإدارة العليا إلى تطوير وتحديث الأجهزة والمعدات التكنولوجية الازمة لإنجاز العمل.
	٤٨. تسعى الإدارة العليا لحماية المعلومات والمحافظة على منها من خلال اتخاذ الاجراءات الازمة.

البعد الرابع: أساليب وإجراءات العمل

	٤٩. تقوم الجهات المختصة بالتطوير المستمر لأساليب وإجراءات العمل.
	٥٠. تتميز أساليب وإجراءات العمل بالسهولة والسرعة والتنوع بحيث تناسب طبيعة المهام.
	٥١. يتناسب التصميم الداخلي للمكاتب وتنظيمها وترتيبها مع أساليب وإجراءات العمل.
	٥٢. يزيد دمج بعض المهام وتخفيف مراحل المعاملة من سرعة إنجازها.
	٥٣. يتم عقد ورشات عمل وندوات يشارك فيها الموظفون، وتقافش آليات تبسيط إجراءات العمل وسرعة الإنجاز.
	٥٤. يوثق المجلس السياسات والإجراءات الازمة لتنفيذ المهام في كتب خاصة.
	٥٥. يوجد أنظمة رقابة وتقييم أداء فعالة تعمل بمعايير واضحة ومفهومة ومعدة مسبقاً.

۱۵

卷之三



ملحق رقم (6)

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

Management & Politics Academy For Postgraduate Studies

مسار النخبة



الاثنين: 05 ديسمبر، 2016

No: MPA, EX, 4714

حفظت وبوركت،،،

سعادة المستشار / عبد الرؤوف الحبي

رئيس المجلس الأعلى للقضاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوفرة،

تقيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: محمود حسين علي صرصور، برقم

جامعي: 120140111، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير موسومة

عنوان: (رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية) ونظراً لحاجة

الباحث للعديد من المعلومات والبيانات وتوزيع بعض الاستبيانات، نرجوا منكم تسهيل مهمته في

الحصول عليها، وتسهيل إعارته ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.



وتفضلا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

سید منزه ابراهیم
لهم عذر

6-12-2016



نسخة ل:

- ملف الطالب

