

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 أكاديمية الإدارة والسياسة 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 مرهور اسم الطالب:

Date: 2017-07-25 ٠٢ ذو القعدة، ١٤٣٨ هـ التاريخ:

Signature: التوقيع:

2017/07/25



البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة

للدراستات 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 2017/07/18م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. محمد إبراهيم المدهون مشرفاً ورئيساً

د. محمود عبد الرحمن الشنطي مناقشاً داخلياً

د. أيمن سليمان أبو سويرح مناقشاً خارجياً

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

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون



قال تعالى:

﴿قُلْ إِنِّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

(الأنعام: 162)

وقال أيضاً:

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

(البقرة: 32)

صدق الله العظيم

إلى من

إلى حبيبي رسول الله صلى الله عليه وسلم . . .

إلى روحك الطاهرة . . . أبي العزيزة على قلبي الذي كان سبباً في وجودي، وعلمي معاني العطاء، والتضحية،

والثقة بالله، وعزة النفس، والتواضع . . .

إلى من برضاها أوفق ولغيرها بعد الله لأسعى . . . والدتي أطال الله في عمرها وتمتعها بالصحة والعافية على

دعواتها الصادقة لي ودعمها الدائم . . .

إلى من شاركتني جهد وعناء البحث زوجتي الغالية . . .

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

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا سنداً وعوناً لي طوال حياتي وشاركوني الأفراح والآلام طوال مشواري . . .

إلى الذين ضحوا 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 يمشون زهرة حياتهم وشبابهم خلف أسوار السجون والمعتقلات . . .

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

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا البحث المتواضع

شكراً وتقديراً للمدعوين

الحمد لله رب العالمين، الذي هدانا لوقفنا بتوفيقه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، مصداقاً لقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"، فإنني أشكر الله -سبحانه وتعالى- وأحمده أولاً وأخيراً الذي وفقني وأعانني على القيام بواجبي في إنجاز هذا البحث.

وانطلاقاً بوجود شكر وتقدير من يستحق الشكر والتقدير من قوله ﷺ في الحديث الشريف "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإنه يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور/ محمد المدهون اعترافاً 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 الأساتذة الكرام في لجنة التحكيم والمناقشة الدكتور الفاضل/ محمود الشنطي . . مناقشاً داخلياً، والدكتور الفاضل/ أيمن أبو سويح . . مناقشاً خارجياً لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي .

كما أتقدم في هذا المقام بالشكر والعرفان إلى والدتي العزيزة التي استمر عطاؤها 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 إلي أن رأينا ثمرة هذا الجهد في هذا العمل المتواضع، داعياً الله أن يحفظها، وأن يوفقنا ويبارك لنا في أبنائنا جميعاً.

كما أتقدم 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 الإدارة والسياسة.

وختاماً فإن ما كان فيها من صواب فتوفيق الله والحمد لله أولاً وأخيراً وما كان من خطأ وتقصان فمن نفسي والشيطان واستغفر الله من ذلك والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير المعلمين.

الباحث/ محمود حسين صرصور

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
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	صعوبات 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
٦٣	الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: رأس المال الفكري
٧٥	الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: التطوير التنظيمي
٨٦	التعقيب 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 واختبار 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 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 (1)	(12.5)
١٢١	تحليل فقرات محور رأس مال العلاقات	(13.5)
١٢٣	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (11)	(14.5)
١٢٤	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (13)	(15.5)
١٢٥	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (1)	(16.5)
١٢٦	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (3)	(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 (2،1)	(20.5)
١٣٢	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (5)	(21.5)
١٣٣	تحليل فقرات محور الهيكل التنظيمي	(22.5)
١٣٥	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (2،1)	(23.5)
١٣٥	تحليل فقرات محور الوسائل التكنولوجية	(24.5)
١٣٨	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (4،2)	(25.5)
١٣٩	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (3)	(26.5)
١٤٠	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (8)	(27.5)
١٤٠	تحليل فقرات محور أساليب وإجراءات العمل	(28.5)
١٤٢	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (2،1)	(29.5)
١٤٣	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (6)	(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 مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة	(5.6)

قائمة الأشكال

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

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي لدى المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، من خلال التعرف على واقع رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي والعلاقة بينهما، والكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات 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 والإشرافية، من درجة مدير حتى درجة رئيس شعبة، بالإضافة لرؤساء المحاكم والوحدات القضائية، والبالغ عددهم (57) موظفاً وموظفة موزعون على كافة المحاكم التابعة للمجلس الأعلى للقضاء النظامي 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:

- واقع رأس المال الفكري جاء بوزن نسبي (60.324%)، وواقع التطوير التنظيمي جاء بوزن نسبي (58.182%) في المجلس الأعلى للقضاء النظامي 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 النظامي بقطاع غزة.
- 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 لمتغيرات: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- 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، المسمى الوظيفي).

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- إدراك المجلس لمكانة ودور رأس المال الفكري، وزيادة الجهود اللازمة 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 إلكترونية للوثائق، تضمن الأرشفة الكاملة لجميع الملفات والمستندات والوصول الآمن لها، بالإضافة لإصدار دليل إجراءات 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

1- الإطار العام للدراسة

ويشتمل على:

المقدمة.

1-1 مشكلة الدراسة.

2-1 فرضيات الدراسة.

3-1 أهداف الدراسة.

4-1 أهمية الدراسة.

5-1 متغيرات الدراسة.

6-1 حدود الدراسة.

7-1 مصطلحات الدراسة.

8-1 معوقات الدراسة.

9-1 هيكلية الدراسة.

10-1 خطوات إجراء الدراسة.

11-1 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 يتصدر 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 تنميتها 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 تقدمها 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 لوصفي السياسات التطويرية والتنموية، لارتباطها بالعديد من المجالات التطويرية التنظيمية، كالهياكل والأنظمة والإجراءات والسياسات والبرامج وغيرها، والتي لها أبعادها المؤثرة على المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها المخططة، وفي سياق ذلك يبين 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 يؤكد 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 تُبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستواها، لذا بات على المنظمات الاستثمار في رأس المال الفكري وتوفير البيئة الملائمة له، وتطويره بما يُنمي 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، جزاء الحصار المفروض والانقسام الفلسطيني، تنحصر 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، وأساس الإبداع والنجاح، وقوة دفع وتغيير لتحقيق ما تصبوا إليه المنظمات من أهداف.

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

١. من خلال عمل الباحث في وزارة العدل، وبعد المتابعة لاحظ عدد القضايا لدى المجلس الأعلى للقضاء النظامي، وتضاعف أعدادها مقارنة بعدد 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	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد القضاة	61	26	31	31	35	37	41	45	44
مجموع القضايا	12152	50116	71651	91778	11890	124288	137952	141591	166046
القضايا المفصول فيها	6124	9371	22801	26601	39745	37103	41010	35884	57738
عدد القضايا لكل قاضي	199	1928	2311	2961	3197	3359	3365	3146	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 للحفاظ عليه وتطويره لضمان استمرارية العمل بكل كفاءة وفعالية في ظل تلك المحدودية.

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

- 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 لتقوية قدرات ومهارات القضاة والإداريين والفنيين 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 حوافز فاعل ومطبق لمكافأة المبادرة والإبداع للقضاة والموظفين العاملين في المحاكم.
- عدم استقرار التشريع المتعلق بالعملية القضائية في فلسطين والمشاكل التي تنجم 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 جُلَّ 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 مقترحات لدراسة رأس المال الفكري وبيان دوره في التطوير التنظيمي، منها دراسة (أبو سلّوت، 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 وتحديات رأس المال الفكري في المؤسسات الحكومية، وآليات 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 وحول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1-2-2 فرضيات الدراسة:

1-2-1 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.

1-2-2 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.

1-2-3 الفرضية الرئيسية الثالثة:

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، 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 تعزى 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 تعزى 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 تعزى 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 تعزى 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 تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

3-1 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.

4-1 أهمية الدراسة:

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

1-4-1 الأهمية النظرية:

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

1-4-2 الأهمية العملية:

1. 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.
2. 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.
3. تعتبر مرجعاً لأصحاب العلاقة للاسترشاد بها؛ لمعرفة الطرق المثلى لاكتشاف رأس المال الفكري وإدارته وتفعيله، بطريقة تحقق الاستفادة القصوى منه لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

1-4-3 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 يساعده على وضع الخطط والبرامج النوعية اللازمة للاستثمار واستغلال رأس المال الفكري، والذي بدوره يُسهم في معالجة القصور وتطوير الأداء المؤسسي لدى المجلس الأعلى للقضاء.

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

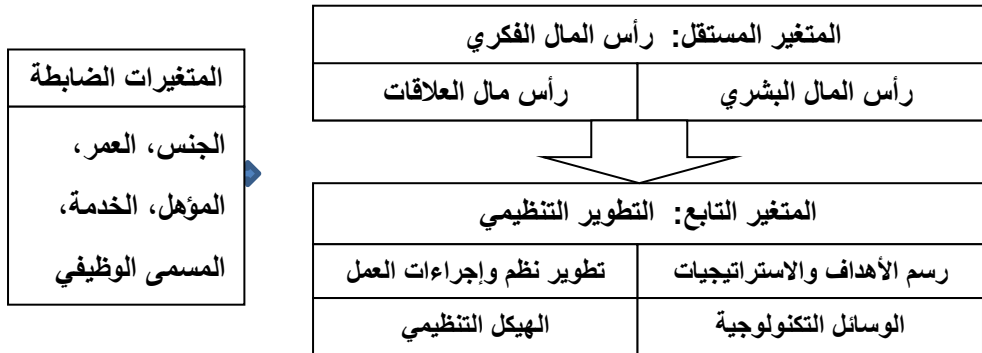
1-4-4 الأهمية للباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة:

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.

1-5 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 الشخصية (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 أبعاده الأربعة (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 الموجودة 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 الموجودة 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 تُتيحها التكنولوجيا".
 - ويعرف الباحث رأس المال الفكري إجرائياً بأنه: مورد رئيسي غير مادي، يتمثل بالخبرات والمهارات والقدرات المعرفية والتنظيمية للعنصر البشري، والتي تمكنه من خلق حالة من الابتكار والتجديد 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، تمكنها من مواجهة المتغيرات والمشكلات لضمان استمرارية عملها وتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية.

٥. القضاء النظامي:

تتظر المحاكم النظامية في المنازعات والجرائم كافة إلا ما استثني بنص خاص ، وتُمارس سلطة القضاء على جميع الأشخاص، ويتمثل القضاء النظامي في فلسطين بالمجلس الأعلى للقضاء (قانون السلطة القضائية، 2002).

1-8 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، نظرا لضعف استجابة وتعاطي عينة الدراسة معها.
٥. عدم وجود تقرير احصائي رسمي محدث بالموظفين أصحاب المسميات الإشرافية، نظراً لأن العديد ممن يعمل في وظيفة إشرافية "كمكلف"، يحمل مسمى وظيفي آخر "مسكن عليه".

1-9 هيكلية الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويتناول الحديث عن:

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

الفصل الثاني: الإطار النظري، ويتناول 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 "محلّية، عربية، أجنبية"، الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي "محلّية، عربية، أجنبية"، التعقيب على الدراسات "من حيث أوجه الاتفاق 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 مقترحة، 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

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

المحور	1	2	3	4	5	6	7
مناقشة خطة الرسالة							
الإطلاع 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، والتعقيب 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 إليها الباحث في وصفها، من خلال طبيعة عمله لمجموعة من الوسائل - الملاحظة، المقابلة، استقراء للدراسات السابقة ذات العلاقة - وتبنى الباحث عدداً من الفرضيات المتوقعة لغرض الدراسة، واستعرض الباحث أهداف الدراسة وأهميتها بشيء من التفصيل، وبيّن 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 التنافسي 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 الثقل في توليد القيمة قد انتقل من استغلال الموارد الطبيعية (المادية) إلى استغلال الأصول الفكرية (غير الملموسة) ومن قانون تناقص 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 والمحلي، وتم اختتام المبحث الأول بالملخص.

وفي المبحث الثاني، تناول الحديث عن التطوير التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته ومبرراته، وبيان مراحلته ومجالاته، وتوضيح أهم خصائصه وأهدافه ومدخله، 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 واختصاصاته، 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.

1-1-2 مفهوم رأس المال الفكري.

2-1-2 أهمية رأس المال الفكري.

3-1-2 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 الاول

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 وتكنولوجيا المعلومات، لما يمثله رأس المال الفكري من خبرات و قدرات ومهارات متميزة تتواجد لدى الموارد البشرية، وتحالفات استراتيجية وعلاقات بين المنظمة وعملائها، حيث يعتبر من الأصول الحقيقية 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 لتتلاءم ومتطلبات العصر.

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

2-1-1 مفهوم رأس المال الفكري:

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ أظهرت الأدبيات مواضيع 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 لحدائته 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 وهيكلية وعلاقية، تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة 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 المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن الدفترية كبيراً.
- 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 والتكنولوجيات والعلاقات والأدوات داخل المنظمة لتحقيق استراتيجياتها، باعتباره المظلة التي تنظم 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 للتعريفات السابقة واختلافها، إلا أن مجملها تتفق في عدة أمور تعتبر الأركان والمقومات الأساسية التي يتكون منها مفهوم رأس المال الفكري وهي كالاتي:
- 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 مستقبلاً.
- يتمثل في نشاط عقلي بالأفراد النخب بخبراتهم وقدراتهم المعرفية المتميزة، ويعتمد على الابتكار والتجديد.
- يسعى لزيادة الإنتاجية واكتساب الميزة التنافسية، ويساهم في استمرارية عمل المنظمة.

- يعبر عن نظام شامل متكامل بمكوناته البشرية والتنظيمية والعلائقية. ومن ذلك يخلص الباحث إلى تعريف رأس المال الفكري بأنه: مجموعة الأفراد المبدعين والمبتكرين 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 المعارف والخبرات
القيمة والاستعمال	متناقضة بالاستهلاك والاندثار، فتناقص أهميته	متزايدة بالاستثمار والابتكار، فتزيد 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 الإبداعية
الوظيفة	يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات
الطبيعة والمحتوى	كمي - تكلفة	نوعي - قيمة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على دراسة (النخالة، 2015؛ أبو سلوت، 2015؛ الخضري، 2015؛ سالم، 2015؛ لويظة، 2015؛ قشقش، 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 الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وتخفيض التكاليف، وتعزيز القدرة التنافسية.

- وذكره حسين (2007: 24) أنه المحرك الأساسي والموجه الرئيس في توظيف وتوجيه الموارد الأخرى للشركة.

- واعتبره الشعباني (2011: 4) أنه رأس مال حقيقي يتوقف عليه نجاح المنظمة من عدمه.

- يعتبر استثمار ذو مردود بعيد الامد وذو 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، لأنه 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 تصبوا إليه من أهداف لضمان استمراريتها في ظل عالم المنافسة المتزايد.

2-1-3 تصنيفات رأس المال الفكري

تعددت التصنيفات والتقسيمات لمكونات رأس المال الفكري بتعدد وجهات النظر والآراء للباحثين، إلا أنها تتفق في الأهمية والأهداف، حيث يبين الباحث من خلال الجدول التالي أهم تلك التصنيفات:

جدول (2.2) تصنيفات رأس المال الفكري

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

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على دراسة (أبو سويرح، 2015؛ قشقتش، 2014؛ سالم، 2015)

وسيتمتع 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 سويرح، 2015؛ سالم، 2015)، بالإضافة لكونهما الأكثر ملائمة لمشكلة وأهداف الدراسة، وطبيعة عمل المؤسسات الحكومية - المجلس الاعلى للقضاء النظامي.

2-1-4 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 المعارف والمهارات والخبرات والمترابطة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة (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 روابح وتريكي (2009: 142-141) 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 المتجددة.

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.

ولتتمية 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 أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
 ٢. إغناء رأس المال البشري: وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك 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 لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.
- ويبين أبو سويرح (2015: 354) من خلال دراسته وتحليله أن مكونات رأس المال البشري هي: (المعرفة - الخبرة العملية - المهارات والقدرات - الابتكار والإبداع - فرق العمل).

٢. رأس المال العلاقتي (العملائي):

يعرف قاموس الأعمال رأس المال العلاقتي (العملائي) بأنه قيمة العلاقات التي تبنيها الشركة مع عملائها والتي تنعكس على الولاء للشركة ومنتجاتها، وهناك من عرفه بأنه : "قيمة علاقات المنظمة مع الناس الذين تخدمهم، أو هو قيمة وكالاتها وعلاقاتها المستمرة مع الأفراد أو المنظمات التي تبيع لها"، فهو يمثل قيمة العلاقات المستمرة للشركة مع الأفراد والمنظمات التي تبيع لها (أبو الجدايل، 2012: 150).

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

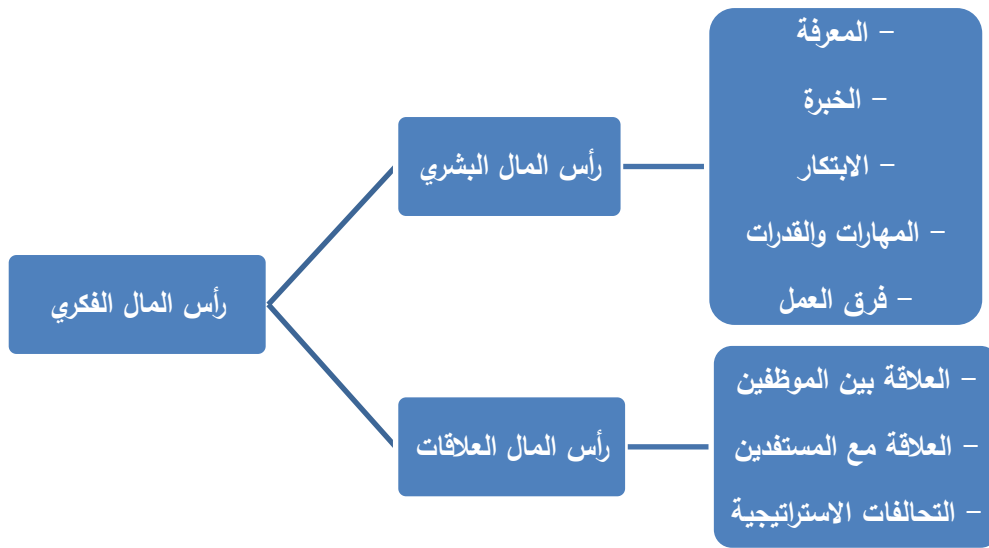
ومن خلال استعراض التعريفات المتعلقة برأس مال العلاقات، فإنه يمكن تعريفه بأنه يعبر عن قيمة علاقة المنظمة بزيانها ومورديها ومنافسيها وتحالفاتها الاستراتيجية، من خلال الأنشطة والبرامج المستهدفة، وتوفير قاعة بيانات خاصة بهم، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الولاء للمنظمة ومنتجاتها.

وأشارت عباس (2004: 130) إلى أن رأس المال الزبائني ذو شقين داخلي وخارجي إذ تتحقق قيمة المنظمة طبقاً لوجهة النظر هذه وفقاً لعلاقتها بزبائنها سواء الداخليين (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 تحتفظ بزبائنها تحقق 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.

وذكر أبو الجدايل (2012: 150) أن من مؤشرات قياس أداء رأس المال العملائي الحصنة السوقية، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء، ونسبة الربح لكل عميل، وربما كان رأس المال العملائي أسوأ أنواع رؤوس الأموال مقارنة بالأصول الأخرى غير المادية، فبعض الشركات لا تعرف من عملائها.

وبين جاد الرب (2006: 120) كيف يمكن للمنظمات الاستثمار في علاقاتها مع العملاء من خلال الاحتفاظ بهم عن طريق التسويق الشخصي، وعن طريق برامج تعظيم ولاء العملاء للماركة 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 تبثها الشركات باستمرار من خلال بطاقات الائتمان وهكذا.

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



الشكل (١.٢) مكونات رأس المال الفكري

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

2-1-5 خصائص رأس المال الفكري

تناولت مختلف الأدبيات الحديثة عن خصائص رأس المال الفكري والتي تنحصر 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 تنسم بعدم التأكد.

٣. رأس المال الفكري يتصف 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 منفحة على خبرات غيره، كما أنه يتميز بمثابرة عالية في العمل.
٧. يتمتع بثقة عالية بالنفس، ويحب الاستقلالية في الفكر والعمل.
- أما مزريق وقويدري (2011: 6) فقد أشارا إلى الخصائص التنظيمية فيما يخص الاستراتيجية:
١. حسب Barall نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة.
٢. ذكر Robbin أنه وبخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكد التنظيمي العفوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

2-1-6 أدوار رأس المال الفكري:

وبالرجوع الى 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 الدفاعية، وتشمل الممارسات الآتية :
 - أ- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.
 - ب- حماية التصميم والإبداع.
 - ت- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.
٢. الأدوار الهجومية، وتضم 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 براءة الشركة).
 - ب. ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة، وللخدمات، والمنتجات الجديدة.
 - ج. تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
 - د. تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
 - هـ. صياغة استراتيجية تعوق دخول المنافسين الجدد.
- وبالرجوع إلى دراسة (لويزة، 2015؛ سالم، 2015؛ العنزي وآخرون، 2009)، تبين أن هناك اتفاق على وجود علاقة انتقالية محسوبة ممنهجة بين أدوار رأس المال الفكري (الهجومية والدفاعية).

2-1-7 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:

- ١ • تطبيق معايير أداء عالية ومتطلبات كبيرة على جميع العاملين وعدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء.
- ٢ • ملأ الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً وليست مجرد ملأ الشواغر.
- ٣ • إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية.
- ٤ • إدخال مهارات عالية وبصورة مستمرة.
- ٥ • إدخال تغييرات مناسبة في هيكل المنظمة وثقافتها وسياساتها.
- ٦ • التحول للمنظمات المقلوبة والتخلي عن هيكل الهرمية السائدة.

الشكل (٢.٢) خطوات بناء رأس المال الفكري

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على كاظم (2008: 66)

ويرى الباحث أنه إذا قام المجلس الأعلى للقضاء بتطبيق الخطوات المذكورة أعلاه، فإن ذلك سينعكس على أداء العاملين من خلال الأفكار والمقترحات الجديدة على مستوى الخدمات التي يقدمها في ظل بيئة مناسبة وروح معنوية عالية، مما يحقق تميزاً 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، فإدارة رأس المال الفكري أصبح هو الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأسمالها (حسن، 2005: 370).

تحدث كثيراً من الباحثين عن خطوات إدارة رأس المال الفكري، حيث اتفق ستوارت (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 محرّكة ووسيلة إنتاج ومخرج، ومدى الاعتماد عليها في المنظمة، ومدى درجة مساهمتها في إعطاء فائض، فكلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائداً ومردوداً 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، فلا بد أولاً من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز الثقل والاهتمام بعامل المعرفة (مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج).

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

١. علاقة رأس المال الفكري بهندسة 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 لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها، كما تقوم على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات، وهذه الصفة تتطابق وخصائص رأس المال الفكري، ومن المعلوم أن رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتينية ويقترّب كثيراً من التجديد وتأسيس القواعد والتعليمات بنفسه ويحب التحدي والمجازفة في العمل، وهذا سيسهل كثيراً تطبيق الهندرة ويساهم في نجاحها بكفاءة وفاعلية (العنزي، وصالح، 2009: 411).

ويبين Yen أن العلاقة بين المتغيرين المذكورين تتبثق من كون الهندرة عملية مستمرة تلقى على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات جسيمة، 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 الكفاء للمعارف 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 فتزداد بزيادة التشكيلات الخاصة بفرق العمل الفعالة، وقيمة رأس المال الزبوني 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 تتبثق ابتداءً في رأينا من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري 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، وتبرز العلاقة بينهما موضوع البحث من أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتمثل بتبني ميزة تنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على المنافسين.

٣. علاقة رأس المال الفكري بالعلومة

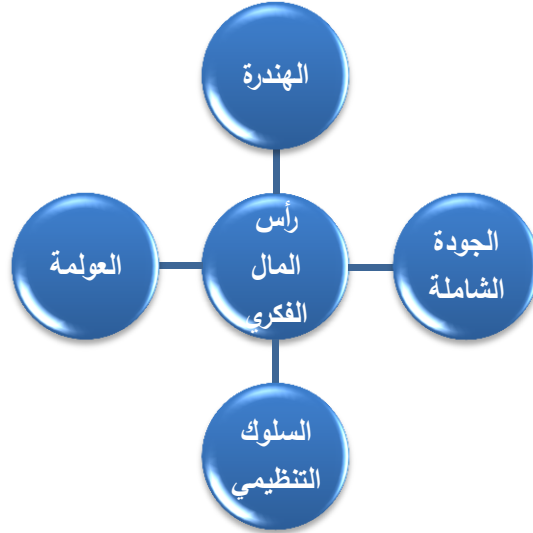
يعد مصطلح العولمة من أكثر المصطلحات إثارة للجدل في الآونة الأخيرة، لأنه مازال غير واضح المعالم سواءً من حيث المفهوم أو التطبيق في الواقع العملي، ويُنظر إليها على أنها فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية على درجة عالية من الشمولية والتكاملية، وتعتبر العولمة أوسع من مجرد عمليات التبادل النقدي والتجاري، لأنها تمثل زيادة كبيرة في العلاقات التبادلية، وتسعى إلى التكامل الاقتصادي وزيادة التكامل في الثقافات والتكنولوجية ووسائل الاتصال عبر مجتمعات العالم المختلفة، وعليه فإن للعولمة سلبيات تحمل إفرزات خطيرة لا يمكن مواجهتها والتعامل معها إلا بوجود العاملين ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية، فضلاً عن تنوع 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 لترابط إيجابي 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.

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



الشكل (٣.٢) علاقة رأس المال الفكري بالمداخل الادارية المعاصرة

المصدر: أعداد الباحث

2-1-10 صعوبات رأس المال الفكري

ذكرت البحيصي (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 الحاسب 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.

- ب- سياسة الإغلاق و الحصار الصهيوني والقيود الإسرائيلية.
- ج- الاعتماد شبه الكامل على المساعدات الدولية في تمويل البرامج التنموية.
- د- عدم استقرار الوضع السياسي الراهن وغموض الوضع السياسي المستقبلي.
- هـ- عدم اكتمال البناء المؤسسي والإداري والتنظيمي اللازم لعملية التخطيط التنموي لرأس المال الفكري.

- و- تعرض الشعب الفلسطيني لسياسات التجهيل من بداية الاحتلال.
- ز- عدم تبني منهاج فلسطيني خاص في قطاع التعليم.
- ح- 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 حوافز فاعل ومطبق لمكافئة المبادرة والإبداع للعاملين في المحاكم.
- الحاجة لتقوية قدرات ومهارات القضاة والإداريين والفنيين 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 ألقت بظلالها على عدم رغبة الكثير من الكوادر البشرية المؤهلة وأصحاب الكفاءات للعمل في المحاكم.

2-1-11 الملخص:

تعتبر المنظمات المالكة لرأس المال الفكري هي السيدة حالياً على كافة المنظمات العاملة، باعتباره الثروة الحقيقية لها، في ظل عصر اقتصاد المعرفة والعولمة، والمنافسة الحادة والثورة التكنولوجية، ومثال ذلك شركة مايكروسوفت التي بلغت قيمتها السوقية في مطلع القرن العشرين 115مليار 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 بالمدخل 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 والمحلية، حيث تنحصر الصعوبات العربية في صعوبة اللغة الأجنبية والتعامل مع التطور التكنولوجي والفجوة التعليمية بين النظرية والتطبيق، في حين تنحصر كافة الصعوبات الوطنية والمحلية 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، وكوسيلة 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، والتكامل 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 يواجهها 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 معانيها انفتاحاً وإخلاصاً وصدقاً يسعى إلى زيادة الإنتاجية وتحسين فعالية المنظمة الإدارية (السكرانة، 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 مدروسة 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 وبيئته وكذا بين السمات المختلفة التي تشتمل على تصميم النظام. - وذكره الخضر (2005: 206) بقوله أنه: "جهد مخطط طويل المدى، يستخدم طرقاً ومعارف مستمدة من العلوم السلوكية، من أجل زيادة فاعلية المنظمة وصحتها، حيث يدار من الإدارة العليا، ويؤثر في المنظمة ككل".

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

- ويعرفه وارن بينز بأنه: الاستجابة للتغير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية كمعدلات التغير المتسارعة (الصيرفي، 2008: 141).

- وذكره السكارنه (2009: 24) بقوله أنه: "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية، وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية".

- وفي هذا الإطار عرفه عامر وقنديل (2010: 24) بأنه "تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة، ومناخها، وما بها من أفراد، وجماعات، بهدف تحسين الإدارة وزيادة كفاءة الأداء للوصول للأهداف بأعلى جودة ممكنة".

يرى الباحث أنه ومن خلال استعراضه للتعريفات السابقة واختلافها، 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 بتخطيط ودعم من الإدارة العليا، وتعتمد على دور الجماعة الأساسي والمؤثر فيها، وبالتالي فهي مجهود 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 للتداخل 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، معتمداً 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 للمدخل السلوكي، وذلك بالتغيير في القيم والمعتقدات، والمدرجات، 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 بنتائجه أو لا يمكن، في حين أن التطوير التنظيمي هو عملية تغيير مخططة أو مقصودة تدار من أعلى المستويات التنظيمية.

٢. التطوير الإداري:

يعتبر الطجم وسواط (2000: 203) أن التطوير الإداري أحد الأطر العملية لنشاطات التطوير التنظيمي، وجزء من أجزائه يهدف إلى تغيير السلوك التنظيمي للارتقاء بمستوى الأداء، وهذا ما أكده 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 (الهندرة):

يعرف مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة بأنها " إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات 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 تتصف 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.

2-2-3 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 (الصيرفي، 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، وحتى 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 (الغالبى، 2010: 53).

٣. بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقةً يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتطوير حتى تتفادى 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.

2-2-4 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.

هـ . زيادة معدلات الشكاوي.

و . أسباب بيئية خارجية.

ويحدث التغير بصفة دورية لعدد 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 والاجراءات ومعايير العمل.

-تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.

-تغييرات في وظائف المنظمة.

-تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

-تغييرات في علاقات السلطة والمسئوليات 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 تتمثل في نمط المعيشة ومستواها، ودور المرأة في المجتمع، ومستوى التعليم، والتي ينعكس أثرها على القوي العاملة، ومن ثم على سياسة المؤسسة.

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

التكنولوجيا في إدارة العمل مثل الحاسبات والكمبيوتر والإنترنت. بالإضافة للثورة المعرفية حيث يؤثر الانفجار المعرفي والنمو المتسارع في جميع مجالات العلم والمعرفة وميادينها 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 التغير والتطوير ما هي إلا وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة، ولا تحدث بشكل عفوي بل هناك أسباب ودوافع تلزم المنظمات بضرورة التغير والتطور لتتفاعل وتتكيف مع المتغيرات التي تفرضها البيئة وكذلك لمواجهة التطور والتقدم.

2-2-5 أهداف التطوير التنظيمي

بناءً على الأسباب الدافعة للتغيير والتطوير التنظيمي تتحدد 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 والتكيف 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 والانفتاح 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.

ويبين ريسي 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 والتضافر والاتصالات والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيه وبين الوحدات، والتشجيع على الصراحة والمناقشة

الحرية للاختلافات والقضايا والمشكلات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتشجيع العاملين واتحادهم على قبول القرارات، وخلق القدرة على قبول التغيير والتعامل معه، وتحسين أداء الأفراد والجماعات والعلاقات 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 :

1. 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 تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.
2. تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
3. استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.
4. 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:

1. الواقعية: يرتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة ويمارس أنشطته ضمن موارد المؤسسة وإمكاناتها.
2. 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 للتأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المؤسسة.



الشكل (٤.٢) خصائص التطوير التنظيمي

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على دودين (2012: 24-26)

ويخلص الباحث إلى أن التطوير التنظيمي يتصف 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.

2-2-7 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 طرحها بلاك وموتن، والمتمثلة في خمس استراتيجيات: التقبل، التوسط، المواجهة، التوجيه، المبادئ والنماذج والنظريات، ولكل 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 الحساسة، وتحسين نوعية الحياة، والتحول التنظيمي.

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

1. تدخلات مصممة لتحسين فاعلية الأفراد : أنشطة تخطيط الحياة والمسار المهني، الاستشارة، تدريب الحساسة، التعليم والتدريب، إعادة تصميم العمل، نمذجة السلوك.
2. تدخلات مصممة لتحسين فاعلية الثنائيات والثلاثيات : مثل الاستشارات العملية، والصلح من قبل طرف ثالث، وتقنية مفاوضة الدور.
3. 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.
4. تدخلات مصممة لتحسين فاعلية العلاقات بين المجموعات: كالمشاركة، والتغذية العكسية، والاستشارات العملية، والطرف الثالث المصالح على مستوى المجموعة.
5. تدخلات مصممة لتحسين فاعلية المنظمة: أنظمة التعليم المتوازية، الإدارة بالأهداف، تحليل الثقافة، التخطيط والإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الكلية.

2-2-8 مراحل التطوير التنظيمي:

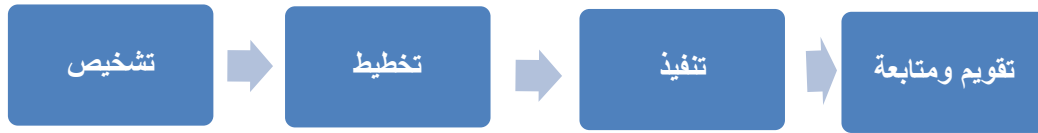
يرى الطراونة و آخرون (2012: 179) أن التطوير التنظيمي ينطوي على المراحل التالية:

1. **مرحلة التشخيص:** حيث يتم جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم الاستقصاء والاستطلاعات والاتجاهات.
2. **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.
3. **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 والنصح للأفراد والجماعات.
4. **مرحلة التقييم:** حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمرحل 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:

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

ويخلص الباحث الى أنه يُمكن 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 سمك، 2011)

2-2-9 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 وقنديل، 2010؛ وعبدالباقي، 2003؛ والبديري، 2000) في ثلاث مجالات (مدخل فردي - مدخل تنظيمي - مدخل جماعي).

ويخلص الباحث إلى أنه يُمكن تحديد ثلاث مداخل رئيسة 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 عملي يركز على تطوير الجوانب التطبيقية والإجرائية والتنسيقية لزيادة الفعالية للمنظمة، ومدخل سلوكي يهتم بالتغيير والتطوير في الاتجاهات والعلاقات والمعارف والقدرات والمهارات والأنماط المختلفة للعاملين.

وقد اعتمد الباحث المجالات المشار إليها أدناه محلاً 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 بتغيير بيئة المنظمات يتبعه تغييراً في الأهداف المتفرعة عن

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

يوضح ديسلر (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 أكده 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 وتحديدتها (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 معاً أو استحداث وحدات جديدة أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم و ملاءمته 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.

ويبين دودين (2013: 12) أن التغيير الهيكلي يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة.

ويضيف مصطفى (2005: 475) أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد يأتي نتيجة للتغيير في الأهداف و الاستراتيجيات 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 الحاسبات الالكترونية البرمجيات في تسهيل عمليات الحفظ والتخزين ومعالجة البيانات بشكل يلئم 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، و قد يكون تغير التكنولوجيا مرتبطاً بتغيير الرسالة و طبيعة النشاط بما يتطلب طرقاً 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 التغييرات 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 وإجراءات العمل:

قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسئوليات 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 تحتكم 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 الاله، 2006: 57).



الشكل (6.2) مجالات التطوير التنظيمي

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

2-2-10 معوقات التطوير التنظيمي :

استحوذ مدى فاعلية برامج التطوير التنظيمي على اهتمام بعض الباحثين؛ وذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها، والتأكد 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: وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

ثالثاً : المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي، مثال 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 ألفت بظلالها على ضعف القدرة التطويرية في كافة مجالات العمل.
- وجود ثغرات في قانون السلطة القضائية، واقتصاره 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 وإجراءات وتقنيات عمل حديثة وفاعلة.

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

إن الاتجاه الحالي في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتكوين رأس مال فكري أو معرفة في المنظمات هو زيادة طاقاتها الإبداعية في المجال التكنولوجي والتنظيمي تركز 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 مفردة 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 عما 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 (تجيل و طبائية، 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 ازدادت أهمية العنصر البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، فانتقل بذلك مركز الثقل 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 تنبثق 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، ويعد العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة التطوير، واعتباره ثروة هائلة بالنسبة للمنظمات التي تهتم به وترعاه، إذ بإمكان هذه الثروة تطوير العمل وإجراءاته والرقى به، والمساهمة بدرجة كبيرة في نجاح أو فشل أي منظمة، وهو الوسيلة التي تساعد المنظمات من مواجهة التحديات الراهنة والانسجام مع المتغيرات الجديدة المحيطة بها.

2-2-12 الملخص

يعد مفهوم التطوير التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال سواءً كانت الداخلية أم الخارجية، والذي يسعى بالأساس لمساعدة المنظمة للقيام 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 ومخطط طويلة الأجل ذو طابع علمي وعملي، يستهدف المنظمة ككل.

ويهدف التطوير التنظيمي وبشكل أساسي لزيادة كفاءة وفعالية المنظمة، وتحقيق التكامل لإنجاز الأهداف، وذلك من خلال اتباع مجموعة من المداخل (مدخل هيكلية - مدخل عملياتي - مدخل سلوكي) ينبغي 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 وإجراءات العمل).

إن تطبيق التطوير التنظيمي بكافة 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.

2-3-1 أنواع المحاكم.

2-3-2 المجلس الأعلى للقضاء النظامي.

2-3-3 أجهزة العدل المختلفة.

2-3-4 الملخص.

المبحث الثالث

2-3 السلطة القضائية - المجلس الأعلى للقضاء

المقدمة:

أكد القانون الأساسي الفلسطيني لعام (2002) المعدل لعام (2003)، لدى 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 واختصاصاتها وتصدر أحكامها وفقاً للقانون، وتعلن الأحكام وتنفذ باسم الشعب العربي الفلسطيني " وأفرد القانون الأساسي منه لتنظيم السلطة القضائية في المواد (97 - 106).

يحتل القضاء المستقل والنزيه والعاقل مكاناً مركزياً 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 (مصلح، 2013: 66).

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

ولذلك يهدف هذا المبحث إلى التعرف على المجلس الأعلى للقضاء وبيان أهم أهدافه واختصاصاته 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 وتتكون من:

1. المحكمة العليا وتتكون من : أ - محكمة النقض . ب - محكمة العدل العليا.
2. محاكم الاستئناف.
3. محاكم البداية.
4. محاكم الصلح . وتتنظر 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 العتيقة 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 واقتناء الحقوق الفردية والحق العام بأسرع وقت وأقل جهد وأعلى كفاءة (الأنقر، 2015: 51).

2-3-2-1 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).

إلا أنه وبعد أحداث يونيو 2007م، وعلى إثر استتكاك القضاة والإداريين والعاملين في محاكم قطاع غزة عن العمل أنشأ مجلساً للقضاء بمسمى مجلس العدل الأعلى كمجلس انتقالي له صلاحيات مجلس القضاء الأعلى الدائم وذلك استثنائياً 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.

2-2-3-2 اختصاصات المجلس :

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

« ينشأ مجلس أعلى للقضاء، ويبين القانون طريقة تشكيله واختصاصاته وقواعد سير العمل فيه، ويُؤخذ 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 بتسيب وترقية ونقل وندب وإعارة رجال القضاء، وكذلك سائر شؤونهم، كما يتولى مجلس القضاء الأعلى إعداد مشروع الموازنة وإحالته إلى وزير العدل لإجراء المقتضى 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).

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

1. تعزيز استقلال القضاة.

2. ضمان كرامة القضاة ونزاهتهم وكفاءتهم.

٣. تأهيل القضاة والموظفين للعمل في السلك القضائي.

٤. تطوير أداء المحاكم وتسهيل إجراءات الدعاوى.

٥. مؤسسة وتطوير مجلس القضاء الأعلى.

٦. مؤسسة وتطوير دوائر المجلس كدوائر التدريب والتفتيش القضائي والأمانة العامة وغيرها.

2-3-2-4 هيكلية المجلس:

يتكون المجلس الأعلى للقضاء النظامي من الوحدات والدوائر الموضحة وفق الملحق رقم (5).

2-3-2-5 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 الدعاوى.

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

جدول (3.2) الموارد البشرية في المجلس الأعلى للقضاء

الإجمالي	عدد العقود	موظفين	قضاة	الادارة
34	6	26	0	الإدارة العامة
12	1	11	0	الإدارة المالية
23	4	12	7	المحكمة العليا
67	14	43	10	بداية غزة
21	2	11	8	الاستئناف
25	2	19	4	صلح غزة
23	4	16	3	صلح 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 وإحالاته 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 تسري على موازنة السلطة القضائية، أحكام قانون الموازنة العامة السنوية للسلطة الوطنية الفلسطينية.

2-3-2-6 تحديات المجلس:

نذكر منها وفق ما تم ذكره في الهيكل الوظيفي للسلطة القضائية لسنة 2006 والذي تم نشره في الوقائع الرسمية 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 سُلّبت منه العديد من الاختصاصات المتعلقة بالأشخاص أو الأموال غير المنقولة.
٥. قيام العديد من الجهات الرسمية من خارج السلطة القضائية في الفصل في الخصومات وتجاوز الجهاز القضائي صاحب السلطة والصلاحيحة 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: (تختص النيابة العامة دون غيرها بإقامة الدعوى الجنائية ومباشرتها ولا تقام من غيرها إلا في الأحوال المبينة في القانون).

وتعتبر النيابة العامة شعبة من شعب السلطة القضائية، وهي أحد مكوناتها وتتوب النيابة العامة عن المجتمع، وتقوم بتمثيله، بهدف الحفاظ على أمنه والدفاع عنه وصيانة سلامته، ومحاربة الجريمة واستقصائها، والتحقيق فيها، وملاحقة مرتكبيها، وإحالتهم للمحاكم، كما أنها الجهة التي يعهد إليها بمهمة تمثيل الحق العام أمام القضاء، وتختص 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 والمرافعة 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 تعيينات لأعضاء النيابة العامة بعيداً عن المنافسة والكفاءة والمهنية العالية (البرغوثي، 2005: 101).

2-3-3-2 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 السلطتين 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، وتتكون 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 لا بد أن يخضع لإشراف وزارة العدل للتأكيد على استقلالية وحيادية القضاء، 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 الانتقاص من مبادئ استقلال القضاء وسيادة القانون والعدالة وتوفير ضمانات حق التقاضي وحرية المتقاضين في الوصول إلى قاضيهم الطبيعي بكل ما يحمله ذلك من معاني ومضامين (البرغوثي، 2005: 118).

الفصل الثالث

3- الدراسات السابقة

ويشتمل على:

المقدمة.

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

3-2 الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: التطوير التنظيمي.

3-3 التعقيب على الدراسات السابقة.

3-4 الملخص.

المقدمة:

لاحظ الباحث - من خلال البحث والتقيب في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي - أن هناك اهتماماً بهذا الموضوع، حيث تبين أن هناك وفرة وحدثة 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 الأدبيات.

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

وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات المتميزة بحدائقها 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:

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

3-1-1 الدراسات الفلسطينية:

١. قشظة (2016) بعنوان: استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لاستراتيجية مقترحة 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 الهيكل 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 مقترحة 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 ومعلنة 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، والبالغ 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 - الهيكل - العلاقات) بوزن نسبي (62.2%) بدرجة جيدة، حيث احتل محور رأس المال البشري المرتبة الأولى، والذي يليه الهيكل 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 الهيكلية، 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 والآراء المطروحة فيما يتعلق بمكونات وعناصر رأس المال الفكري، واعتمد الباحث على ما توفر 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 تنحصر بشكل أساسي في ثلاثة مكونات وهي (البشري - الهيكلية - العلاقاتية).
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 المقترح عند الحاجة لقياس أو تقييم أو تطوير أو إدارة رأس المال الفكري، لملائمته واتفاق الباحثين على مكوناته.

٤. الخصري (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 (البشري- الفكري- الهيكلية- الزبوني) 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 الهيكلية، ثم البشري.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

واستناداً للنتائج السابقة توصي الباحثة بعدة 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 (البشري- الهيكلية- العلاقات) لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني، والعلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحسين مستوى الأداء، بالإضافة لتوضيح ما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحسين الأداء لوزارة الداخلية والأمن الوطني، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة من جميع الضباط الذين يشغلون منصباً أو مسمىً وظيفياً إشرافياً في هيكلية

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 الهيكلي المرتبة الاولى على المكونين الآخزين، بدوره في تحقيق مستوى عالٍ 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 مال البشري الأكثر تأثيراً، ويليه العلاقات، ثم الهيكلي.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية لأبعاد رأس المال الفكري في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى لمتغير (سنوات الخدمة).

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة 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 وزعت 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 تكافئ الوزارات المبدعين في العمل، وأن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق برنامج محدد، وما يتناسب مع إمكانياتها.
٢. أن تنمي الوزارات المهارات القيادية الإدارية للموظفين بما يتناسب 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 المديرية 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 الأولى 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، المسمى الوظيفي).
- واستناداً للنتائج السابقة توصي 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.

3-1-2 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 يتبناه 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.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة 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 مواقع 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:

1. وجود مستوى لرأس المال الفكري لدى العاملين في الوزارة بوزن نسبي (77.2%)، حيث احتل المرتبة الأولى رأس المال البشري، والذي يليه العلاقات ثم الهيكلية.
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة.
 3. 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 للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:
- ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية برأس مالها البشري والاستثمار فيه، باعتباره القاعدة الأساسية لتحسين أداء المؤسسات.

4. 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 بالزبائن، وعلاقة ذلك بتنمية 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:

1. الاهتمام برأس المال الفكري ما زال بحدود متواضعة.
 2. 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 للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:
1. ضرورة الاهتمام برأس المال المعرفي.
 2. بذل جهود ذات أبعاد استراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

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 والمسألة 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 المقترحات لقياس رأس المال الفكري.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة 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 برضا 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 قيم مؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة، بأسلوب الحصر الشامل للبيانات، وقد تم اختيار 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 Berhad 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، يليه الهيكلية، ثم العلاقات.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

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

٢. توطيد العلاقة مع العملاء والشركاء.

4. Hasset 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) ترليون دولار في عام 2005، إلى (9.2) ترليون 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) ترليون في عام 2005 إلى (14.5) ترليون 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 نيوزيلاندا، بغرض جمع بيانات منهم عن طريق المقابلة، بالإضافة إلى (18) موظف ، وجمع بيانات (88) موظف من خلال استبانة 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 لدور التنشئة الاجتماعية لدى العاملين بالشركة.

3-2 الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع "التطوير التنظيمي"

3-2-1 الدراسات الفلسطينية:

١. 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 بمحافظة 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 تقديرات 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. الأتقر (2015) بعنوان: واقع القضايا المرفوعة في المجلس الاعلى للقضاء في قطاع غزة من وجهة نظر إدارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القضايا المرفوعة في المجلس الاعلى للقضاء في قطاع غزة من وجهة نظر إدارية، للخروج بتوصيات 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 نسبي (48.84%)، بدرجة موافقة (قليلة)، وجاءت الأساليب والإجراءات في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (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 الادارية - أنظمة المعلومات الادارية- أساليب وإجراءات العمل - أطراف التقاضي وممثلوهم)، بتأثير منخفض والأكثر انخفاضاً كانت أنظمة المعلومات الإدارية وأساليب العمل.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين مع محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل، المسمى الوظيفي).

واستناداً للنتائج 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 مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة فعالية نظام تقييم أداء مديري 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 استبانتين لهذا الغرض هما: استبانة لقياس فاعلية نظام تقييم أداء مديري المدارس مكونة من أربع مجالات، واستبانة للتطوير التنظيمي المدرسي مكونة من خمسة مجالات، والتي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، والبالغ عددهم (253)، تكونت عينة الدراسة الأصلية من (223) مديرة/ ما نسبته تقريباً (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 تقدير مديري المدارس لفاعلية نظام تقييم الأداء، ومتوسط درجات تقديراتهم للتطوير التنظيمي المدرسي.
٢. درجة تقدير أفراد العينة للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديراتهم 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 لحدوث عملية التطوير.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم موظفي الإدارة والقيادة بوكالة 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 الاقليمي 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:

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

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

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

5. ابو سمك (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 و تشغيل 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 تأثير 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 والهيكل 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 متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي)، مع وجود فروق تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. العمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب 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.

هدفت 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، بيروقراطية، 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 متوسطات 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 المكلف بها.

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

3-2-2 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 ومجالات 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 بعدة 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. عمومن (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 تركز 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 والانظمة الادارية والوظائف والهيكل 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 مقترح 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 بالمرونة 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 الاجنبية:

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

التغيير والتطوير التنظيمي في الهند حالة تحول وتغير 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 ثلاثين شخصية قيادية من الشركة تمت المقابلات معهم.

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

1. دور الموارد البشرية الاستراتيجية الحاسم في مجال التغيير التنظيمي في البيئة الهندية.
 2. إنشاء الخطط المناسبة للموارد البشرية، وتوفير البيئة المناسبة للارتقاء بها وتدريبها وتطويرها بشكل غير تقليدي، ليتناسب مع مبادرات التغيير التنظيمي.
- واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:
1. الحاجة لدمج المجالات ذات العلاقة بالبشر في تغيير استراتيجيات الإدارة.
 2. 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: انشاء تظافر 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 الحالة للقيام 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:

1. دمج الثقافة التنظيمية مع تطوير القيادة يمكن أن يساعد في إنشاء خط واضح بين الفرد والمنظمة، وبناء مسئولية أوسع لنجاح مبادرات التغيير التنظيمي.
2. عملية الدمج بين التطوير التنظيمي والقيادي قوبلت بحماسة شديدة من الإدارة العليا للشركة، وأثبتت على أنها تجربة ثمينة للشركة.
3. 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:

1. الحاجة الى القيادة في التغيير التنظيمي.
2. الحاجة لتصميم برامج ثقافية وقيادية متكاملة.

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

المدير كمدرّب وقائد للتطوير التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور المدير كمدرّب، وكاستراتيجية للموظفين، بتحديد جوانب العلاقة بين المدير والموظفين التي تجعل من التطوير ناجحاً، حيث أن الهدف من استراتيجية المدير كمدرّب للتطوير التنظيمي في بيئة الأعمال، هو مساعدة الموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية أداء عملهم والقيام بتصرفاتهم 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 ممن 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 تساعد على تقوية العلاقة بين المدير كقائد للتطوير والموظفين.
 ٢. وجود تعقيدات لدور المدير كمدرّب 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 حداثة، وهو ما يتطلبه موضوع الدراسة، وبالرغم من التنوع والحداثة، فإن أغلب الدراسات أبرزت اهتماماً كبيراً ومتزايداً في متغيرات موضوع الدراسة (رأس المال الفكري ، التطوير التنظيمي)، والسعي 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:

1. بناء وتكوين الفكرة العامة للدراسة، حيث تم التعرف على أهمية رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي.
2. صياغة أدبيات الدراسة، مثل المشكلة والفرضيات، بالإضافة للمساهمة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة.
3. إثراء الإطار النظري، والمساهمة في تفسير نتائج الدراسة الحالية وصياغة التوصيات.
4. الاطلاع على الأدوات المستخدمة تمهيداً لاختيار وبناء الأداة التي تتناسب والدراسة الحالية، والمتمثلة بأداة الاستبانة.
5. تزويد الباحث ببعض المصادر والمراجع التي تتناسب والدراسة الحالية.
6. الاستفادة من التوصيات والمقترحات 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 منهما مجتمعين، بهدف تقديم خدمات مميزة وفريدة للمواطن والمجتمع، بالإضافة لكون هذه الدراسة طبقت في بيئة 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 المقترحات والأفكار والتوصيات للإدارة العليا لكي تساعد 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 بأبعاده كمتغير مستقل ودوره في التطوير التنظيمي بأبعاده 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 بأبعاده الاثنین، والتطوير التنظيمي بأبعاده الاربعة.	لم تركز معظم الدراسات السابقة على دراسة موضوع رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، العلاقاتي)، والتطوير التنظيمي بأبعاده(الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، نظم وإجراءات العمل).	معظم الدراسات السابقة تناولت دراسة موضوع رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي بالتركيز على بعض أبعاده.

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

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 الى أهم النتائج والتوصيات المرتبطة بدراسته الحالية، ومن ثم قام بالتعقيب 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 تعرُّضنا إلى الفصول الثلاثة السابقة، والتي تتمحور في مجملها حول الجانب النظري من الدراسة، تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، والتي تعتبر محورياً 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.

تطرق الباحث في هذا الفصل المعنون بالطريقة والإجراءات إلى المنهج المتبع 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 اتبعتها الباحثة لإجراء الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4-1 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، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، 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.

4-2 مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1. البيانات الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، تم الاطلاع على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والمجلات العلمية والمقالات والدوريات والأبحاث، والدراسات السابقة والمواقع 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.

3-4 مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرُسها 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 "باعتبارهم 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 (1.4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

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

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 المتوسط، وهو ما يعكس الواقع سواء في هيكلية المجلس أو دورهم الهام في إدارة الأمور بالمجلس، كونهم حلقة وصل بين الإدارة العليا والفئات المهنية العاملة والجمهور، حيث بلغت نسبة رؤساء الأقسام ما يقارب النصف (42%) من مجموع العينة، يليها مدير دائرة بنسبة (21%).

4-4 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:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانات 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 يتجاوبون مع الاستبانة؛ نظراً لانشغالهم، وبعد فحص الاستبانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، فتصبح عينة الدراسة (47) بنسبة (82.5%) من المجتمع الأصلي، وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

4-5 أداة الدراسة:

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

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

4-5-1 خطوات بناء أداة الدراصة:

١- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراصة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

٢- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والموظفين الإداريين من أصحاب المناصب الإدارية العليا بالمجلس الأعلى للقضاء النظامي ووزارة 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 تعديلها بشكلها الأولى وفق ملاحظات المشرف ورؤيته، وقد تكونت من (6) أبعاد و(56) فقرة، أنظر ملحق رقم (1).

٥- تم عرض الاستبانة على (15) محكماً من الباحثين والأكاديميين في الجامعة الإسلامية، وجامعة القدس المفتوحة، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وجامعة الأمة للتعليم المفتوح، وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ومختصين في المجال الإحصائي، والمختصين بوزارة العدل في مجال التخطيط والتطوير، والملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

٦- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (55) فقرة، انظر ملحق (4).

٧- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية (عينة استطلاعية) للاستبانة مكونة من (10) مفردة.

4-5-2 مكونات الاستبانة:

تتكون الاستبانة من ثلاث 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.

4-5-3 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 وآخرون، 2001: 168)، وقد تم التأكد 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 التأكد 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 التأكد 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 البُعد الذي تنتمي 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

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

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).

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

4-6-2-2 الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد رأس المال الفكري:

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

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

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).

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

4-6-2-3 الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد التطوير التنظيمي:

جدول (5.4) صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد التطوير التنظيمي

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

يتبين 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 علام (2010: 466) الثبات بأنه: "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فأنا 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 فأنا 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 التأكد من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

4-7-1 الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد 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	البُعد
	أبعاد رأس المال الفكري
0.851	رأس المال البشري
0.899	رأس مال العلاقات

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

يتبين 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، وتفي بأغراض الدراسة.

4-7-2 الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التأكد 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 = $1 + 2r$ / $2r$ حيث r 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 لمحاو الاستبانة

معامل الارتباط		البُعد
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 والاستراتيجيات
0.858	0.751	الهيكل التنظيمي
0.865	0.762	الوسائل التكنولوجية
0.929	0.868	أساليب وإجراءات العمل

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

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

8-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

- اختبار توزيع البيانات "التوزيع الطبيعي":

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) 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."	البُعد
	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

يتبين 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 كولمجوروف - سمرنوف (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 الخطي: لبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

4-9 الملخص:

تتاول 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.

1-5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأساسية.

2-5 نتائج السؤال الأول ومناقشتها.

3-5 نتائج السؤال الثاني ومناقشتها.

4-5 نتائج السؤال الثالث ومناقشتها.

5-5 نتائج السؤال الرابع ومناقشتها.

6-5 نتائج السؤال الخامس ومناقشتها.

7-5 الملخص.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً 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 اشتملت 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 المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5-1 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

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
١.	ذكر	34	72.3
٢.	أنثى	13	27.7
	المجموع	47	%100

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.

ويعزو 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 بصور أكبر، بالإضافة لخصوصية طبيعة بعض الوظائف المهنية والخدمات التي تتناسب الذكور بشكل أكبر.

- المتطوعين لشغل الشواغر التي ظهرت بعد أحداث الانقسام الداخلي عام 2007، واستتكاف 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 بالإناث بنسبة (2:1)، 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 ثلاث أضعاف، حيث بلغت نسبة المشاركة في القوى العاملة (71.9%) للذكور و(29.1%) للإناث.
- ثقافة المجتمع الفلسطيني وخاصة الغزّي التي تفرض نفسها بقوة 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 جُلَّ اهتمامهم في الواجبات الأسرية، ناهيك لفترات الإجازة الطويلة التي تقضيها الإناث مثل إجازة الأمومة، والتي تؤثر على إنجاز العمل.
- وهذا يتفق مع كل من دراسة (الأنقر، 2015؛ سالم، 2015؛ النخالة، 2015؛ أبو سلوت، 2015؛ الخطيب، 2013)، حيث كانت النسبة الكبرى للمبجوثين 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 سمك، 2011)، نظراً لاختلاف البيئة وطبيعة الفئة المستهدفة.

٢. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (2.5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

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

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

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حدوث الانقسام الداخلي عام 2007م، واستتكاف غالبية الموظفين العاملين في المجلس الأعلى للقضاء في قطاع غزة، تطلب تعيين عناصر جديدة لشغل الشواغر لتسيير 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 الكبرى للمبحوثين من الفئة العمرية (30-40) في بيئة الدراسة "القطاع الحكومي"، ومع دراسة (مطر، 2015؛ الخضري، 2015؛ شلبي،

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

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

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (3.5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
1.	دبلوم	5	10.6
2.	بكالوريوس	35	74.5
3.	دراسات عليا	7	14.9
	المجموع	47	100%

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.

ويعزو 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 والدلالات 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 (2016: 111).

- وهذا يتفق مع كل من دراسة (الأنقر، 2015؛ سالم، 2015؛ النخاله، 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، 2015؛ أبو عمرة، 2012؛ شلبي، 2011؛ أبو سمك، 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

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

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

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن غالبية عينة الدراسة تقريباً تم تعيينهم 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 تفرسوا خلالها على التعامل مع الإشكاليات والصعوبات التي تواجه العمل، وبنى 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 تتوفر لديهم الخبرة العملية والمهارة والقدرة العالية.
- وهذا يتفق مع كل من دراسة (الأنقر، 2015؛ النخالة، 2015)، حيث كانت النسبة الكبرى للمبحوثين ممن تتراوح سنوات خدمتهم "من 6-أقل من 10"، في بيئة دراسة "القطاع الحكومي"، ومع دراسة (الخصري، 2015؛ أبو سمك، 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

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

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

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- يُلاحظ أن مسمى رئيس قسم ومدير دائرة يمثلون النصيب الأكبر للفئات الإشرافية في المستويات المتوسط بما نسبته (76.6%)، 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 التفتيش 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 أجرته 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 بنسبته (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 (6.5) 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).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- مدى اهتمام وحرص المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة على تطوير الأداء في مختلف المجالات للوصول الى الأهداف التي يسعى لتحقيقها، من خلال نهضة فكرية في عمله بما يتوفر 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 وليست كبيرة، نظراً لقلّة الإمكانيات المادية والحصار المفروض على قطاع غزة، بالإضافة الى 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 بيئة 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).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن الاستثمار في العنصر البشري يُعد أساس عملية بناء وتطوير المجلس في كافة المجالات باعتباره مورداً استراتيجياً، ويدل 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 الحقيقية 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 لقلّة الإمكانيات المالية والحصار 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).

ويعزو 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 نسبي (57.741)، نظراً للظروف المالية والحصار 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	بيئة الدراسة
٠.١	الخطيب	2013	البشري - الهيكلية - العلاقات	متفق	وزارة التربية والتعليم
٠.٢	أبو سلوت	2015	البشري - الهيكلية - العلاقات	متفق	وزارة الصحة
٠.٣	بن عبو، ويوقسري	2011	البشري - العلاقات - الهيكلية	متفق	مؤسسات غير حكومية
٠.٤	النخالة	2015	الهيكلية - البشري - العلاقات	متفق	وزارة الداخلية
٠.٥	قشطة	2016	العلاقات - الهيكلية - البشري	غير متفق	الجامعات
٠.٦	الخصري	2015	العلاقات - الهيكلية - البشري	غير متفق	الجامعات
٠.٧	سالم	2015	الهيكلية - العلاقات - البشري	غير متفق	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 المتجددة؛ 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.	تتجز 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.	تستخدم الإدارة العليا أسلوب التدوير الوظيفي بين الموظفين؛ لتبادل المعارف والخبرات والمهارات.	6.362	1.916	1.294	0.202	63.617	6	متوسطة
١٠.	تكافئ 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).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن طبيعة الأعمال في المجلس، لا يمكن إنجازها إلا من خلال التعاون والمشاركة الفاعلة للجميع، وكون المجلس مؤسسة حكومية خدمية، بالتالي 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 اللازمة لإمكانية تناقل البيانات والمعلومات، والتعاون والتفاعل بين الموظفين بكل سهولة ويُسر 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)

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

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 نسبي (68.298)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).

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

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- سعى المجلس لتوفير عنصر مميز يعمل على أداء مهامه بالشكل المطلوب، من خلال تسهيل الأمور الإدارية فيما يتطلبه ذلك العنصر وبيئة العمل، بالإضافة للسياسة التي ينفذها في التدوير والتنقلات الداخلية مما يسهم 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 لتقديم الخدمة المميزة للجمهور، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- أن تراكم الخبرات والمعارف لدى الموظفين أدى لامتلاكهم ومعرفتهم بالإجراءات اللازمة 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 اللازمة؛ لأداء مهامهم بالشكل المطلوب).

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

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

٥.	الخضري	2015	متفق	يتمتع الموظفون بالخبرة العالية في مجال أعمالهم	77.51%
			متفق	يتمتع الموظفون بالخبرة التامة والمحدثة باستمرار في مجال أعمالهم	76.3%
٦.	عبيد	2014	متفق	لدى الموظفين المعرفة الكاملة عن مجال العمل	70%
٧.	الروسان والعجلوني	2010	متفق	يتم استقطاب العناصر البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المواقع الإدارية المهمة	74%

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).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ضعف الموازنة المالية لدى المجلس، نظراً للاحتمالية التي تمر بها الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة، وقلّة 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 إلى أن يكون العمل روتينياً.
- أن الترقّيات متوقّفة 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)

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

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

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

ويعزو 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 المستتكفون 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 بتسيير 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)

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

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

5-2-2 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 بحاجات 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 والموظفين 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 الموظفين.	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

5-2-2 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
	للجمهور .							
٩.	يوجد رضا لدى المستفيدين عن الخدمات القضائية المقدمة.	5.787	1.731	-0.843	0.404	57.872	7	متوسطة
١٠.	يوجد رضا لدى المؤسسات ذات العلاقة عن الخدمات القضائية المقدمة.	5.915	1.692	-0.345	0.732	59.149	5	متوسطة
١١.	تهتم الإدارة العليا بالملاحظات والشكاوى المتعلقة بعمليات خدمة المستفيدين بشكل جدي.	6.574	1.729	2.278	0.027	65.745	1	متوسطة
١٢.	تشجع الصورة الذهنية عن القضاء الجمهور للجوء للمحاكم كخيار أول.	5.936	1.786	-0.245	0.808	59.362	4	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	2	متوسطة
	المحور 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 بالملاحظات والشكاوى المتعلقة بعمليات خدمة المستفيدين بشكل جدي)، احتلت المرتبة الأولى، وقد جاءت بوزن نسبي (65.745)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- مدى ما تحظى به الملاحظات والشكاوي بأعلى درجات الاهتمام من المجلس، سعياً لزيادة الرضا وتعزيز الولاء للموظفين العاملين، وكذلك الجمهور وأصحاب العلاقة، من خلال الأخذ بأي شكوى أو رأي أو ملاحظة متعلقة بالخدمة المقدمة، كون أن المجلس مؤسسة خدمتية تقدم خدمة مهمة للجمهور.
- تساعد الملاحظات والشكاوي المجلس على معالجة وسد الثغرات، وبالتالي التميز في جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، من خلال تحويل الملاحظات والشكاوي للأفكار عملية تحسن وتطور إجراءات العمل.
- يتوفر لدى المجلس دائرتين من أصحاب الاختصاص لمتابعة الشكاوي والملاحظات بكافة أنواعها، دائرة الرقابة التابعة للإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، ووحدة التفتيش القضائي التابعة للمجلس الأعلى للقضاء، واللذان تقومان بتلقي وفيد الشكاوي 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 والشكاوي المتعلقة بعمليات خدمة المستفيدين بشكل جدي).

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

م	الدراسة	السنة	متفق / مختلف	وجه الاتفاق / الاختلاف	الوزن النسبي
٠١	أبو سلوت	2015	متفق	تجري الإدارة العليا تقيماً دورياً لأدائها	62%
٠٢	النخالة	2015	متفق	تتلقى المؤسسة الملاحظات والشكاوي المتعلقة بالخدمة وتسعى لحلها	73.39%
٠٣	الروسان والعجلوني	2010	متفق	الاهتمام بالمقترحات والملاحظات الخاصة بتقديم الخدمات وإجراء تحسينات على الخدمة	70%
٠٤	سالم	2015	مختلف	تستفيد الوزارة من ملاحظات وشكاوي الجمهور في تفادي المشكلات مستقبلاً	50.92%

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).

ويعزو 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.
- يتوفر لدى المجلس وحدة علاقات عامة وإعلام متواضعة جدا في تجهيزاتها وأعداد كوادرها العاملة الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارة العالية 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)

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

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).

ويعزو 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 أقت بظلالها على المجلس، حيث أصبحت ميزانيات المجلس عاجزة عن سد الاحتياجات الأساسية لمصروفاته، وهذا أدى لتقليص 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)

م	الدراسة	السنة	متفق / مختلف	وجه الاتفاق / الاختلاف	الوزن النسبي
٠١	أبو سلوت	2015	متفق	تهتم الإدارة العليا بحاجات الموظفين وتسعى لتحسين أوضاعهم	51.8%
٠٢	سالم	2015	متفق	الوزارة تقوم بعمل دراسة استطلاعية للتعرف على حاجيات ورغبة الموظفين المتنوعة والمتغيرة	50.92%
٠٣	عبيد	2014	مختلف	تعمل الإدارة العليا على سد حاجات الموظفين بشكل مستمر	64%

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 نسبي (53.404)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزو 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)

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

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

3-5 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).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- يتضح أن الأوزان النسبية لمجالات التطوير التنظيمي تراوحت ما بين (51.584%-) - (57.781%)، حيث بلغ الفرق حوالي (6%)، بمعنى 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، ممن 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 للهيكل التنظيمية، واستخدام وتطوير للوسائل التكنولوجية وأساليب وإجراءات العمل.

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

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أنه بالرغم من وجود خطة معتمدة تتصف 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 نسبي (78.68%).

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

ويعزو 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 الهياكل التنظيمية بحاجة لمراجعة وتعديل وفقاً لجدول زمني مناسب، مما يزيد ذلك من فرص التنوع واستغلال الكفاءات البشرية بالمجلس، وضخ دماء جديدة قادرة على تحسين الأداء، وعدم الاكتفاء بعمليات التدوير الوظيفي في المواقع الإشرافية والبحث عن فرص جديدة.
- وهذا ما يتفق مع دراسة (الأنقر، 2015)، حيث جاء محور الهيكل التنظيمي بوزن نسبي (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).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن المجلس لم يجد في بداية عمله بعد أحداث (2007) في المحاكم إلا أكواماً 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 المتسارعة، مما يؤكد على أهمية الوسائل التكنولوجية في التطوير التنظيمي لدى المجلس، لدورها في التسهيل على الموظفين والمستفيدين للوصول للمعلومات بدقة وبأيسر الطرق.
- وهذا ما يتفق مع دراسة (أبو سمك، 2011)، حيث كانت النسبة الكبرى لمحور تكنولوجيا المعلومات، وجاء بوزن نسبي (76.24%)، وهذا ما أكدته دراسة (إبراهيم، 2013) ودراسة (شليبي، 2011) أن تطبيق الإدارة 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).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- سعي المجلس وبشكل دائم لتطوير أساليب وإجراءات العمل، للتناسب 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).

5-3-1 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.	تتصف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالوضوح والدقة .	5.532	2.225	-1.442	0.156	55.319	2	متوسطة
٣.	تتصف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالشمولية لكافة 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 (تتصف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالوضوح والدقة)، احتلت المرتبة الثانية، وقد جاءت بوزن نسبي (55.319)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزو 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 مرنة 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،1)، وهي (تتصف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالوضوح والدقة).

جدول (20.5) الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (2،1)

م	الدراسة	السنة	متفق / مختلف	وجه الاتفاق / الاختلاف	الوزن النسبي
٠١	أبو وردة	2015	متفق	تتسم رؤية المؤسسة بالوضوح	83.26%
٠٢	أبو سمك	2011	متفق	تتسم الأهداف التي تضعها المؤسسة بالوضوح	72.95%
٠٣	الزبيدي	2014	مختلف	تضع المؤسسة خطط واضحة	51.22%

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

• أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- ✓ الفقرة رقم (6)، وهي (تتوافق 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).

ويعزو 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)

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

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

5-3-2 واقع الهيكل التنظيمي "تحليل فقرات المحور":

جدول (22.5) تحليل فقرات محور الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	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.	يتناسب 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.	تشارك 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 تفويض 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 الصلاحيات 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).

ويعزو 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 (يتناسب عدد الوحدات الوظيفية والمستويات الإدارية مع أعباء العمل)، احتلت المرتبة قبل الأخيرة، وقد جاءت بوزن نسبي (48.298)، وهي بدرجة موافقة (قليلة).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- الهيكل التنظيمي الحالي قديم، ولم يتم التعديل عليه أو تطويره منذ فترة طويلة، وبالتالي لا ينسجم مع واقع 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 الى بعض الوحدات التنظيمية المتخصصة والضرورية لإسناد 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 (2،1)، وهي (يوجد هيكل تنظيمي معتمد)، (يتناسب عدد الوحدات الوظيفية والمستويات الإدارية مع أعباء العمل).

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

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

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

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

متوسطة	11	58.936	0.700	-0.388	1.879	5.894	يتوفر عدد كاف 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	تتوفر 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 نسبي (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 اللازمة)، احتلت المرتبة الأولى، وقد جاءت بوزن نسبي (70.851)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).

ويعزو 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 وخصوصية البيانات والمعلومات، في ظل ما يعانيه قطاع غزة من حروب متتالية جراء العدوان الإسرائيلي الغاشم.

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

✓ الفقرة رقم (2)، وهي (تتوفر 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).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حرص المجلس على استخدام وتوظيف البرامج الحديثة لتطوير العمل بتوفير قاعدة بيانات مركزية حديثة مشتركة لموظفيه، وتدريب الموظفين باستمرار عليها، وإطلاعهم 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 الإلكترونية الخاصة بعمل المحاكم، مثل البرنامج المالي الموحد وغيره.

- توفير المجلس لتجهيزات متواضعة تساعد 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 ليتواءم مع أعمال المجلس، وهذا لا يتناسب مع طبيعة البرنامج نفسه، علماً بتوفر نسخ حديثة ومتطورة 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)

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

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 نسبي (58.936)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزو 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 يبين 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)

م	الدراسة	السنة	متفق / مختلف	وجه الاتفاق / الاختلاف	الوزن النسبي
٠١	الأنقر	2015	متفق	يتوفر عدد كافٍ من المبرمجين ذو كفاءة	%46.6

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

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

ويعزو الباحث ذلك إلى:

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

- الظروف التي يعيشها المجلس من قلة الموارد المالية لتغطية تلك البرامج والأنظمة، بالإضافة لانقطاع التيار الكهربائي، والتي تؤثر على توفر واستخدام التكنولوجيا.
- الجدول رقم (27.5) الوارد أدناه يبين الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفقرة رقم (8)، وهي (تتوفر 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)

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

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

5-3-4 واقع أساليب وإجراءات العمل "تحليل فقرات المحور":

جدول (28.5) تحليل فقرات محور أساليب وإجراءات العمل

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

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 وتقييم أداء فعالة تعمل بمعايير واضحة ومفهومة ومعدة مسبقا.	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 نسبي (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 نسبي (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 نسبي (62.979)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزو 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 يتناسب مع إمكانياتهم.

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

- أساليب وإجراءات العمل المعمول 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)، (تتميز أساليب وإجراءات العمل بالسهولة والسرعة بحيث تناسب طبيعة المهام).

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

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

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

- أن أدنى فئتين 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).
- ويعزو الباحث ذلك إلى:

- تعمل المحاكم في مباني غير مخصص لطبيعة عملها، من حيث المكان أو التجهيزات أو التصميم الداخلية والخارجية وغيرها من المتطلبات الخاصة بها، حيث أن المبنى 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 خانيونس الذي يعمل في مبنى تم إنشاؤه لغايات 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 مضمينة 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 اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة)، وقد جاءت بوزن نسبي (53.191)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).**
ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن المجلس لا يمتلك دليل إجراءات للعمليات بالشكل المطلوب، حيث أن دليل الإجراءات المعمول 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 اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة).

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

م	الدراسة	السنة	متفق / مختلف	وجه الاتفاق / الاختلاف	الوزن النسبي
٠١	الأنقر	2015	متفق	يوجد دليل إجراءات إرشادي موحد يوضح سير الدعوى المدنية	42.40%

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

4.5 نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية 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
١. الأهداف والاستراتيجيات	0.564	0.000	دالة عند 0.05
٢. الهيكل التنظيمي	0.648	0.000	دالة عند 0.05
٣. الوسائل التكنولوجية	0.650	0.000	دالة عند 0.05
٤. 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 طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري وبين التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.

ويعزو 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

م	الدراسة	السنة	متفق / مختلف	المتغيرات الأخرى	نوع العلاقة
٠١	الحالية	2017	-	التطوير التنظيمي	طردية
٠٢	سالم	2015	متفق	تحسين البيئة الاجتماعية	طردية
٠٣	النخالة	2015	متفق	مستوى الأداء	طردية
٠٤	أبو سلوت	2015	متفق	إدارة الأزمات	طردية
٠٥	الخطيب	2013	متفق	تطوير الكفاءة الإدارية	طردية
٠٦	عبيد	2014	متفق	تحقيق الجودة الشاملة	طردية
٠٧	بن عبو، بوقسري	2011	متفق	إدارة المعرفة	طردية
٠٨	AL-Dujaili	2012	متفق	الإبداع التنظيمي	طردية

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

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

ويعزو 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

م	الدراسة	السنة	متفق / مختلف	المتغيرات الأخرى	معامل الارتباط
٠.١	الحالية	2017	-	التطوير التنظيمي	0.619
٠.٢	سالم	2015	متفق	تحسين البيئة الاجتماعية	0.742
٠.٣	النخالة	2015	متفق	مستوى الأداء	0.766
٠.٤	أبو سلوت	2015	متفق	إدارة الأزمات	0.628

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

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

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.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن لرأس مال العلاقات في المجلس الدور الأكبر في التطوير التنظيمي، من خلال الاهتمام وتحسين أوضاع موظفيه والسعي لرضاهم، وبناء جسور علاقة واضحة مع المستفيدين والاهتمام بملاحظاتهم، 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، والموافقة 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 يبين 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

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

0.699	مستوى الأداء	متفق	2015	النخالة	٣.
0.714	إدارة الأزمات	متفق	2015	أبو سلوت	٤.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

5.5 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

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

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• معامل التحديد = (0.582)، ومعامل التحديد المعدل = (0.563)، أي أن ما نسبته (56.30%) من التغيير في التطوير التنظيمي يعود للتغيير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (43.70%) تعود للتغيير 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 = 0.347 + 0.413 * (رأس المال البشري) + 0.492 * (رأس مال العلاقات).

ويعزو 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 العدم 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

م	الدراسة	السنة	متفق / مختلف	المتغيرات الأخرى	ترتيب مكونات رأس المال الفكري حسب التأثير
٠١	الحالية	2017	-	التطوير التنظيمي	العلاقات - البشري

٠٢	سالم	2015	مختلف	البيئة الاجتماعية	العلاقات - الهيكلية - البشري
٠٣	النخالة	2015	مختلف	مستوى الأداء	البشري - العلاقات - الهيكلية
٠٤	بنو عمو ويوقسري	2011	متفق	مستوى الأداء	العلاقات - البشري - الهيكلية
٠٥	الروسان والعجلوني	2010	مختلف	القدرات الإبداعية	البشري - العلاقات - الهيكلية
٠٦	AL-Dujaili	2012	مختلف	الابداع التنظيمي	البشري - الهيكلية - العلاقات

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 وحول 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 وحول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

تم استخدام اختبار "T 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 "التباين الأحادي One Way ANOVA" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويتفرع 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 وحول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي 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 (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 النظامي تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو 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 النظامي تعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الإناث).

ويعزو 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 تعزى 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

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	٢١-أقل من ٣٠	11	6.209	0.505	1.465	0.237	غير دالة
	٣٠-أقل من ٤٠	24	6.120	1.349			
	٤٠-أقل من ٥٠	8	5.321	0.942			
	٥٠ سنة فأكثر	4	6.446	0.534			
التطوير التنظيمي	٢١-أقل من ٣٠	11	6.512	0.832	1.962	0.134	غير دالة
	٣٠-أقل من ٤٠	24	5.718	1.401			
	٤٠-أقل من ٥٠	8	5.121	1.403			
	٥٠ سنة فأكثر	4	5.902	1.033			

* 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.

ويعزو 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 وطاقات وقدرات.
- تأثير أحداث (2007) التي أدت إلى استتلاف 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 وحول 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	دالة
	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	دالة

			1.282	6.069	35	بكالوريوس
			1.050	4.602	7	دراسات عليا

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 44) وعند مستوى دلالة (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).

ويعزو 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 وسعي 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 وحول 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

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	أقل من ٣ سنوات	3	7.087	1.414	2.516	0.071	غير دالة
	من ٣-أقل من ٦	9	6.401	1.014			
	من ٦-أقل من ١٠	21	6.075	0.843			
	١٠ سنوات فأكثر	14	5.506	1.296			
التطوير التنظيمي	أقل من ٣ سنوات	3	7.162	1.231	4.614	0.007	دالة
	من ٣-أقل من ٦	9	6.737	0.905			
	من ٦-أقل من ١٠	21	5.651	1.126			
	١٠ سنوات فأكثر	14	5.190	1.372			

* 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 الباحثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن العاملين في المناصب الإشرافية في المجلس يعملون في نفس البيئة، وإن 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 يتيح 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 3 سنوات).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن حديثي التعيين يشعرون بأن وجودهم في المنظمة هو مؤشر لكفاءتهم، وبالتالي يمتلكون القابلية والدافعية والنشاط للقيام بعمليات التغيير والتطوير، من خلال تبادل المعارف والمهارات والانخراط في العمل الجماعي، لسد حاجاتهم من المعرفة والخبرة العملية اللازمة التي تسهم وبشكل أساسي في قدرتهم على التطوير التنظيمي بكافة مجالاته.
- أن عملية التطوير عملية مستمرة، ومجالات التطوير مرتبطة بطبيعة مهام العمل المطلوب أدائه؛ 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 وحول 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

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	رئيس وحدة قضائية	1	6.043	-	1.073	0.382	غير دالة
	مدير دائرة	12	5.826	1.323			
	رئيس قلم	4	6.380	1.024			
	رئيس قسم	24	5.880	1.012			
	رئيس شعبة	6	6.819	1.054			

التطوير التنظيمي	رئيس وحدة قضائية	1	4.545	-
	مدير دائرة	12	5.528	1.467
	رئيس قلم	4	5.803	1.471
	رئيس قسم	24	5.726	1.185
	رئيس شعبة	6	6.990	0.997
غير دالة	0.163	1.724		

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (4، 42) 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.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن أصحاب المناصب الإشرافية بالمجلس يعملون في بيئة عمل واحدة، ويخضعون 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 يبين 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

م	الدراسة	السنة	المتغيرات الشخصية			
			الجنس	العمر	المؤهل	سنوات الخدمة
٠.١	الحالية	2017	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق
٠.٢	النخالة	2015	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
٠.٣	الخضري	2015	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	---
٠.٤	أبو سلوت	2015	لا يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق
٠.٥	سالم	2015	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق
٠.٦	الخطيب	2013	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	---	لا يوجد فروق
٠.٧	عبيد	2014	لا يوجد فروق	يوجد فروق	يوجد فروق	يوجد فروق
٠.٨	قشظة	2016	---	---	---	يوجد فروق

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

م	الدراسة	السنة	المتغيرات الشخصية			
			الجنس	العمر	المؤهل	سنوات الخدمة
٠.١	الحالية	2017	يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق
٠.٢	الأنقر	2015	يوجد فروق	يوجد فروق	يوجد فروق	---

لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	---	لا يوجد فروق	2012	أبو عمرة	٠٣
لا يوجد فروق	يوجد فروق	---	---	لا يوجد فروق	2011	شلبي	٠٤
---	يوجد فروق	يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	2015	مطر	٠٥
---	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	---	لا يوجد فروق	2015	أبو وردة	٠٦
---	لا يوجد فروق	---	---	لا يوجد فروق	2014	عموم	٠٧
يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	2010	الأغا	٠٨
لا يوجد فروق	---	لا يوجد فروق	---	لا يوجد فروق	2014	الزبيدي	٠٩
يوجد فروق	---	---	---	---	2011	أبو سمك	١٠

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

ويعود الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة بما يخص الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول رأس المال الفكري وحول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي إلى تشابه واختلاف المؤسسات محل الدراسة كمؤسسات خدمتية أو غيرها، بالإضافة لطبيعة ونوعية الفئة المستهدفة، ومجالات الدراسة.

7-5 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 النظامي 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 الفروض الأساسية الثلاثة، وتم إثباتها بدلالة إحصائية، وبناءً على ما تقدم، فإن هذا الفصل يتضمن ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك أهم التوصيات المقترحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

1-6 النتائج.

1-1-6 النتائج المتعلقة بالإطار النظري:

- يُعتبر رأس المال الفكري أهم الموجودات والأصول قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين لعلاقته الوثيقة بالمدخل 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 تنبثق من كون أن عملية التطوير التنظيمي عملية مستمرة تلقي مسؤولياتها الجسيمة على إدارة رأس المال الفكري باعتباره عنصراً ولاعباً أساسياً لتطبيق فلسفة التطوير ونجاح المنظمات وتنميتها، ومحكاً رئيسياً لعجلة البقاء والنمو لأي منظمة، وقوة دفع لها لتتلاءم ومتطلبات العصر.
- أن تطبيق التطوير التنظيمي بكافة مجالاته في المجلس الأعلى للقضاء النظامي، 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 عدة تنحصر بما خلفه الحصار الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني.

2-1-6 النتائج المتعلقة بالإطار العملي:

1-2-1-6 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (رأس المال الفكري):

- واقع رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (60.324)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع رأس المال البشري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (63.681)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع رأس مال العلاقات في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي (57.741)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

٢-2-1-6 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التطوير التنظيمي):

- واقع التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (58.182)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع الوسائل التكنولوجية في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي (66.944)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع أساليب وإجراءات العمل في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي (57.781)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع الأهداف والإستراتيجيات في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، احتلت المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (52.482)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع الهيكل التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة، بوزن نسبي (51.584)، وهو بدرجة موافقة (قليلة).

6-1-2-3 النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

جدول (1.6) يوضح النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

رقم الهدف	الهدف	مدى ومكان تحقيقه
١	الكشف عن واقع رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.	واقع رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (60.324)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، انظر جدول (6.5).
٢	الكشف عن واقع التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.	واقع التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (58.182)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، انظر جدول (18.5).
٣	تحديد طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.	وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري وبين التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، انظر جدول (31.5).
٤	تحديد تأثير رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.	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، انظر جدول (37.5).
٥	الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين لأبعاد رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).	- 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 لمتغيرات: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى 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، المسمى الوظيفي)، انظر جدول

(40.5)، (43.5).		
<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

6-1-2-؛ 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 الصفري، 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 الصفري، 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 الصفري، 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

نتيجة	معامل التحديد	نص الفرض	رقم الفرض
تم رفض الفرض الصفري 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).	56.3%	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.	الثاني

المصدر: أعداد الباحث

جدول (4.6) يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة

نتيجة	المتغيرات الشخصية	المغير المستقل / التابع	نص الفرض	رقم الفرض
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 الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي، تعزى للمتغيرات الشخصية.	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 العمر، انظر جدول (40.5).	العمر	متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس	مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس	
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 للمؤهل العلمي، انظر جدول (41.5).	المؤهل العلمي	المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي، تعزى للمتغيرات الشخصية.	بين متوسطات استجابات المبحوثين حول رأس	
لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين	عدد سنوات	الشخصية.	حول رأس	

المال الفكري وحول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي، تعزى للمتغير الجنس، انظر جدول (39.5).	الخدمة	حول رأس المال الفكري في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، انظر جدول (42.5).
	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير العمر، انظر جدول (40.5).	المسمى الوظيفي	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، انظر جدول (43.5).
	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، انظر جدول (41.5).	الجنس	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير الجنس، انظر جدول (39.5).
	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، انظر جدول (42.5).	العمر	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير العمر، انظر جدول (40.5).
	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، انظر جدول (43.5).	المؤهل العلمي	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، انظر جدول (41.5).
		سنوات الخدمة	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، انظر جدول (42.5).
		المسمى الوظيفي	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، انظر جدول (43.5).

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 مقترحة، لتكون 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 الجهود اللازمة 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 يتناسب 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 ايجابية لتنمية الترابط الاجتماعي وتوثيق العلاقات بين الموظفين، مما يسهم في خلق التآزر داخلياً، وتشكيل الروح الإيجابية بين الموظفين، وزيادة الدافعية للانتماء للمجلس.
- تفعيل الدور الإعلامي في المجلس، لإداء مهامه بكفاءة وفعالية؛ من إبراز لإنجازات المجلس، وتوعية الجمهور، وبالتالي تحسين الخدمة وترك صور إيجابية في المجتمع.
- تنشيط 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.

6-2-2 التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (التطوير التنظيمي):

- تعظيم التوافق بين أهداف المجلس وأهداف العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم وجودة الخدمة المقدمة، وبراغي 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 وتقويمها وتطويرها بشكل دوري لمواكبتها للتطورات والمستجدات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق أفضل لأهدافها.
- اعتماد الهيكل التنظيمي للمجلس، ومراجعتة باستمرار بما يراعي التغييرات 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 اللامركزية وتفويض 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 المعنيين، 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 دورياً بالتعاون مع الإدارات المختصة.

جدول (5.6) يوضح معالم خطة مقترحة لاستثمار وإدارة 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 الجهود اللازمة لتطويره واستثماره.	
<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تفعيل دورة دائرة تنمية الموارد البشرية. - وضع خطط لتحديد الاحتياجات البشرية للمجلس، واليات استقطابها وتعيينها. - تصميم البرامج التدريبية المتميزة لتطوير وتحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم. - تصميم نظام فعال لتقييم ومتابعة الكوادر البشرية. - نقل المعرفة ومشاركتها بين الموظفين. 	<p>جهات التنفيذ:</p> <p>الإدارة العليا - وحدة التخطيط والتطوير - دائرة تنمية الموارد البشرية.</p>
<p>مؤشرات الأداء:</p> <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.	
<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توفير مناخ تنظيمي يدعم قدراتهم الإبداعية. - تصميم نظام حوافز فعال وملائم وعادل، يشجع على التميز في العمل ويحقق الرضا. 	<p>جهات التنفيذ:</p> <p>الإدارة العليا - وحدة التخطيط والتطوير - دائرة تنمية الموارد البشرية - الإدارة المالية</p>
<p>مؤشرات الأداء:</p>	

<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الإشكاليات والأخطاء. - تقديم وزيادة الأفكار الإبداعية واستخدامها في العمل. - موظفين قادرين على الابتكار والابداع. - 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. - تجريب 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>	
<p>جهات التنفيذ:</p> <p>الإدارة العليا - وحدة التخطيط والتطوير - دائرة تنمية الموارد البشرية.</p>	<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وضع خطط وبرامج. - ضرورة العمل على زيادة الموظفين العاملين والقضاة.
<p>مؤشرات الأداء:</p> <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"> - تبني الإدارة العليا لمسئولية تطوير اليات 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>	
<p>جهات التنفيذ:</p>	<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p>

<p>وحدة التخطيط والتطوير - دائرة تنمية الموارد البشرية - الادارة المالية.</p>	<p>- استطلاع رأي العاملين والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم حول سبل تعزيز التحفيز وتحديد مجالاته.</p> <p>- تحسين بيئة العمل.</p> <p>- الإهتمام وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بشكل متوازن وعادل.</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 شكاوي الموظفين. - زيادة الدافعية للعمل. 	
<p>الهدف: ضرورة بناء ثقافة تنظيمية ايجابية لتنمية الترابط الاجتماعي وتوثيق العلاقات بين الموظفين.</p>	
<p>جهات التنفيذ:</p> <p>الإدارة العليا - العلاقات العامة - وحدة التخطيط والتطوير - دائرة تنمية الموارد البشرية - الادارة المالية.</p>	<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 وانشاء صفحات خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها من الوسائل التكنولوجية المتنوعة. - تفعيل دور العلاقات العامة. - تشجيع العمل الجماعي والانجاز من خلاله.
<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. 	

الهدف: تفعيل الدور الإعلامي في المجلس، لإداء مهامه بكفاءة وفعالية.

جهات التنفيذ:	الأنشطة / البرامج / الإجراءات:
العلاقات العامة - وحدة التخطيط والتطوير - الادارة العليا - الادارة المالية.	<ul style="list-style-type: none">- تزويد وحدة العلاقات والأعلام بالكادر البشري المتخصص وتأهيله.- توفير كافة الاحتياجات اللوجستية.- إعداد خطة إعلامية شاملة متكاملة.
مؤشرات الأداء:	<ul style="list-style-type: none">- تنفيذ دراسات وبحوث ميدانية واستطلاعات رأي لقياس مستوى الرضا ومستوى التحسن في ثقة الجمهور بأداء المجلس وإنجازاته.- نشرات توعوية.- 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 الاعلى للقضاء".
<ul style="list-style-type: none">- انخفاض الشكاوي.- رفع مستوى الثقة بعدالة القضاء.- رفع عدد البرامج المغطاة إعلامياً.- رفع مستوى وعي ورضا المجتمع عن دور وجهود المجلس.	
الهدف: تنشيط وتعزيز علاقة المجلس مع المنظمات والمؤسسات الدولية والمحلية التي لها علاقة بالسلطة القضائية.	
جهات التنفيذ:	الأنشطة / البرامج / الإجراءات:

<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 تتواءم 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 الليات تنسيق 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):

الهدف: تعظيم التوافق بين أهداف المجلس وأهداف العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم وجودة الخدمة المقدمة، ويراعي الظروف البيئية المحيطة بهم.	
الأنشطة / البرامج / الإجراءات:	جهات التنفيذ:
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية مستوى المشاركة الفاعلة للموظفين في وضع الخطط والبرامج. - عقد ورشات عمل مشتركة. - تشكيل فرق عمل متخصصة ودعمها. - عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين في صياغة وإعداد الخطط. - تحديد احتياجات ورغبات العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> الادارة العليا - وحدة التخطيط والتطوير - الشؤون الإدارية.
مؤشرات الأداء:	مؤشرات الأداء:
<ul style="list-style-type: none"> - رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمة. - حل المشكلات. 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمة. - حل المشكلات.
الهدف: حرص المجلس على متابعة تنفيذ الخطط وتقويمها وتطويرها بشكل دوري.	
الأنشطة / البرامج / الإجراءات:	جهات التنفيذ:
<ul style="list-style-type: none"> - إدخال التعديلات التي تحقق مرونة الخطة للاستجابة لهذه التغيرات والمستجدات. - عقد ورشات عمل لإشراك كافة فئات العاملين. - قيام وحدة التخطيط والتطوير بمتابعة تنفيذ الخطط. - وضع برامج لمتابعة وتقييم الخطط. 	<ul style="list-style-type: none"> الادارة العليا - وحدة التخطيط والتطوير
مؤشرات الأداء:	مؤشرات الأداء:
<ul style="list-style-type: none"> - رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمة. - وضع برامج لمتابعة وتقييم الخطط. 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمة. - تسيير العمل وفق رؤية المجلس من خلال الخطة المعدة مسبقاً.

الهدف: اعتماد المجلس للهيكل التنظيمي، ومراجعته باستمرار بما يراعي التغيرات في العمل، وتكاملية الاختصاصات بين الوحدات، ووضوح قنوات الإتصال والمهام دون تداخل.

الأنشطة / البرامج / الإجراءات:

جهات التنفيذ:

الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الدنيا - وحدة التخطيط والتطوير - اصحاب العلاقة من خارج المجلس.

- اعتماد صياغة الهيكل التنظيمي.
- عقد ورشات عمل ولجان تخصصية لمتابعة تطويره.

مؤشرات الأداء:

- اعتماد الهيكل التنظيمي وتنفيذه.
- احداث التغيرات والتطوير في الهيكل التنظيمي من خلال اللجان المتخصصة.
- رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمة.

الهدف: أعداد وصف وظيفي دقيق واضح لجميع الوظائف تتناسب وطبيعة المتطلبات الوظيفية.

الأنشطة / البرامج / الإجراءات:

جهات التنفيذ:

الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الدنيا - وحدة التخطيط والتطوير - الشؤون الإدارية.

- مراجعة كافة الوظائف والاعمال.
- تفويض السلطات لجميع المستويات الإدارية.
- تشكيل فرق عمل متخصصة.

مؤشرات الأداء:

- وجود وصف وتوصيف وظيفي واضح وملائم وشامل لجميع الوظائف.

الهدف: بناء إدارة متخصصة في التكنولوجيا ونظم المعلومات تتناسب ومتطلبات وحجم العمل في المجلس.

<p>جهات التنفيذ:</p>	<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p>
<p>الإدارة العليا - إدارة تكنولوجيا المعلومات - وحدة التخطيط والتطوير.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد لإدارة تكنولوجيا ونظم المعلومات في الهيكل التنظيمي. - رفدها بكادر مهني تخصص يتناسب وطبيعة حجم العمل. - توفير الاحتياجات اللوجستية اللازمة.
<p>مؤشرات الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود إدارة متخصصة بتكنولوجيا ونظم المعلومات. - توفر كادر متخصص على كفاءة عالية. - توفر كافة الاحتياجات اللوجستية اللازمة لإنجاز المهام المناطة بها. 	
<p>الهدف: بناء وتطوير قواعد البيانات وأنظمة المعلومات (النوعية والكمية والتخصصية) في المجلس.</p>	
<p>جهات التنفيذ:</p>	<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p>
<p>إدارة تكنولوجيا المعلومات - وحدة التخطيط والتطوير - اصحاب العلاقة من خارج المجلس.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - عقد ورشات عمل تخصصية. - بناء وتطوير أنظمة الحاسوب. - 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 الالكتروني. - حوسبة جميع أنشطة وعمليات وإجراءات المجلس.
<p>مؤشرات الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اعداد وتطبيق برامج نوعية تخصصية حديثة. - استخدام العاملين للحاسوب . - توفر قواعد بيانات خاصة بالمراجعين محدثة باستمرار . - توفر نظام محوسب لجميع نقاط تلقي الخدمة. - توفر أجهزة ملائمة للخدمة. - رفع كفاءة الأداء والخدمة، انجاز العمل بأقل وقت وجهد ممكن. - قواعد بيانات فعالة ومتطورة وسريعة . 	

	<p>- استخدام الاجهزة والبرامج المتطورة اللازمة.</p>
<p>الهدف: تطبيق نظام أرشفة الكترونية للوثائق، تضمن الأرشفة الكاملة لجميع الملفات والمستندات، ووصول الأمن لها وحفظها من الضياع والتلف.</p>	
<p>جهات التنفيذ:</p>	<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p>
<p>الادارة العليا - ادارة تكنولوجيا المعلومات - وحدة التخطيط والتطوير.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - عقد ورشات عمل تخصصية. - بناء وتطوير برنامج الارشفة الالكترونية . - توفر مستلزمات الارشفة من الأجهزة والمعدات الالكترونية. - استخدام برامج الحاسب الآلي. - تدريب الموظفين للتعامل مع البرنامج. - توفير شبكات حديثة تمتاز بسرعة الاتصال. - توفير برامج حماية للبرامج وقواعد البيانات. - استخدام الاجهزة والبرامج المتطورة اللازمة.
<p>مؤشرات الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أرشفة جميع الملفات والمستندات. - زيادة أمن المعلومات وسهولة الوصول بسرعة. - رفع مستوى الاداء. - توفر كادر بشري مدرب كفؤ. - توفير أجهزة وبرامج متطورة لأداء العمل. 	<p>الهدف: اهتمام المجلس بالتصميم الداخلي للمكاتب وتنظيمها وترتيبها بما يتناسب وتسريع الإجراءات وتقديم التسهيلات للموظفين والمراجعين.</p>
<p>جهات التنفيذ:</p>	<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p>
	<p>- توفير التجهيزات والتقنيات المكتبية.</p>

<p>الإدارة العليا - الشؤون الإدارية - وحدة التخطيط والتطوير .</p>	<p>- إعادة ترتيب وتوزيع المكاتب والإدارات في المباني 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>الإدارة العليا - الشؤون المالية - وحدة التخطيط والتطوير- أصحاب العلاقة من خارج المجلس.</p>	<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p> <p>-قيام المجلس وسعيه لتوفير مباني لمحاكم (الشمال والوسطى ورفح) تتناسب وطبيعة عملها.</p> <p>-توفير البنية التحتية وتزويدها بالتجهيزات اللازمة.</p>
<p>مؤشرات الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توفر مباني لمحاكم (الشمال والوسطى ورفح) تتناسب وطبيعة عملها. - تزويد المحاكم بكافة تجهيزات البنية التحتية من أجهزة وشبكات وغيرها. 	
<p>الهدف: ضرورة قيام المجلس بإصدار دليل اجراءات شامل وموحد ومعمم، والعمل على تحديثه دورياً بالتعاون مع الإدارات المختصة.</p>	
<p>جهات التنفيذ:</p>	<p>الأنشطة / البرامج / الإجراءات:</p>

<p>الإدارة العليا - المكتب الفني - وحدة التخطيط والتطوير - الشؤون الإدارية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - حصر القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المتعلقة بالمجلس. - توثيق السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ المهام. - تطويرها وكتابتها نصاً وتعميمها على جميع الموظفين. - العمل على تحديثها دورياً بالتعاون مع الإدارات المختصة. - دمج بعض المهام والغاء الإجراءات والأنشطة الغير ضرورية. - تحسين النماذج والخطوات. - توظيف التكنولوجيا بما يتناسب وطبيعتها. - هندسة للعمليات الإدارية (الهندرة). - 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 لعلاجها.
<p>مؤشرات الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إصدار دليل إجراءات موحد شامل ومعمم. - انخفاض الاشكاليات والشكاوي. - سرعة أنجاز المعاملات. - ارتفاع مستوى جودة العمل. - اغناء الموظفين بالمعرفة اللازمة حول الاجراءات والاساليب. - خفض مستوى الزمن في تنفيذ القضايا. 	

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 اللازمة وتحديد الفترة الزمنية لتنفيذها وتحقيق الأهداف والغايات من الخطة بما يضمن تنفيذها.

3-6 الدراسات المقترحة:

1-3-6 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 تفاديها.

2-3-6 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.
- تقييم الأداء وأثره على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي.

4-6 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. القران 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

القران الكريم.

القوانين واللوائح:

- القانون الاساسي 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 الجدايل، حاتم (2012): رأس المال البشري. مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، 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.
- جرينبرج، 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 لتخطيط 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.
- ديسلر، جاري (2003): إدارة الموارد البشرية. (ترجمة: محمد عبد العال). دار المريخ، الرياض.
- ريسي، وليم (2004): تصميم نظم التدريب والتطوير، ط ٣. (ترجمة: سعد الجبالي). معهد الادارة العامة، الرياض.
- الزيادات، محمد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ستيوارت، 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)، ط ١. 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 الحقيقية". جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- الصيرفي، محمد (2008): الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط ١. مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
- الطجم، عبد الله (2003): التطوير التنظيمي. دار حافظ للنشر والتوزيع ، الرياض، السعودية.
- الطجم، عبدالله، والسواط ، طلق (2000): السلوك التنظيمي، ط ٣. دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
- الطراونة، حسين وآخرون (2012): نظرية 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.
- عبيدات، ذوقان وآخرون (2001): البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العطيّات، 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، ط5. 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، سيسل (2000): تطوير المنظمات تدخل علم السلوك لتحسين المنظمة. (ترجمة: وحيد الهندي). معهد الإدارة، الرياض، (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة1995).
- الكبيسي، عامر (2006): التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. دار الشروق للطباعة والنشر، الدوحة، قطر.
- كنعان، نواف (2011): القيادة الادارية. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- اللوزي، موسى (2002): **التنظيم واجراءات العمل**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- اللوزي، موسى (2010): **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ماهر، أحمد (2003): **السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات**. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ماهر، أحمد (2007): **تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة 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**، ط ١، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- مصلح، عبير (2013): **النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد**، ط 3. انتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، رام الله، فلسطين.
- نجم، نجم (2010): **ادارة اللامموسات " ادارة مالا يقاس"**. دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- الوقائع الفلسطينية (2006): **الهيكل الوظيفي للسلطة القضائية لسنة 2006 المصادق عليه من المجلس الاعلى للقضاء**، بتاريخ 2006/12/02، العدد (70).

رسائل الماجستير والدكتوراه:

- أبا الخيل، عبد الله (2012): **التطوير التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة**. رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- إبراهيم، حسناوي (2013): **التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة دراسة حالة جامعة البويرة**. دراسة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أكلي مهند اولحاج، البويرة، الجزائر.

- ابو دية، هنادي (2011): واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الاكاديمية. 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 سمك، 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 عمرة، عبد ربه (2012): تقييم التطوير التنظيمي بوكالة 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 مديري 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 والانظمة الادارية في تطوير أداء الاجهزة الامنية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البكري، تامر (2011): المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري ، بالإشارة الي هجرة العقول العربية. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الاردن.
- بن عبو، الجيلالي، وبوقسري، سارة (2011): تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات. دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التيسير، جامعة حسبية، 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.
- رواج، عبد الباقي، وتريكي، 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 الالكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الاله، 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.

- عمومن، رمضان (2014): علاقة الأنماط القيادية بمستوى التطوير التنظيمي والإبداع الإداري للمؤسسات الجامعية. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
- فتح الله، خالصة (2012): إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي. دراسة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 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 مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قشش، خالد (2014): إدارة رأس المال الفكري و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- لويزة ، 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، محي (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 "تحو 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 سويرح، 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، والعزام، 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.
- الشعباني، صالح (2011): أثر رأس المال الفكري على الاتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، العدد 4، نينوي.
- الطالباني، خولة (2013): دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، دراسة تحليلية في المعهد التقني، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 3 (ص 683)، بابل.

- عباس، سهيلة محمد (2004): علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة - دراسة تحليلية نموذج مقترح". 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.
- قرني، أسامة، والعنتقي، ابراهيم (2012): ادارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية، تصور مقترح، مجلة التربية، عدد 38 (ص ص 223-334).
- 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، الشرييني (2011): إدارة رأس المال الفكري وقياسه و تنميته 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.
- بندي، عبد السلام، ومراد، عله (2011، 14-13 ديسمبر): دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل ادارة المعرفة. الملتقى الدولي

الخامس حول "راس 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، وطبايبي، سليمة (2011، 14-13 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): راس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعميمية، 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، 14-13 ديسمبر): أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية. 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.
- القشي، ظاهر (2011، 14-13 ديسمبر): راس المال الفكري: الاهمية والقياس والإفصاح . الملتقى الدولي الخامس حول راس 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، 14-13 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، 14-13 ديسمبر): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال . 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.

- يوسف، عبد الستار (2005): دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، بحث مقدم إلى مؤتمر الزيتونة حول " اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

المواقع الالكترونية:

- موقع المجلس الاعلى للقضاء النظامي غزة، 2017/02/27 الساعة الواحدة ظهرا
<http://www.hjc.gov.ps/ar>
- موقع المجلس الاعلى 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 العدل 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 العمرين" مديرعام الاشراف الإداري على المحاكم" (2017): "مقابلة أجراها الباحث"، غزة، 2017/01/17.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Book:

- Boonstra , J.(2004): **Dynamics of Organizational Change and Learning**. San Francisco, WileyBlackwell.
- Despres C. & Chanvel, 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 Genrate 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.
- Ladyshevsky, 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.

الملاحق

- 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 الأولية

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:

- ١- النوع: ذكر أنثى
- ٢- العمر: ٢١ - أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ٥٠ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل بكالوريوس دبلوم دراسات عليا
- ٤- سنوات الخدمة: أقل من ٣ سنوات من ٣ - أقل من ٦ سنوات أقل من ٦ سنوات ٦ - أقل من ١٠ سنوات ١٠ سنوات فأكثر
- ٥- المسمى الوظيفي: رئيس محكمة/ وحدة قضائية مدير دائرة رئيس قلم رئيس قسم رئيس شعبة

ثانياً: تقييم أبعاد رأس المال الفكري

يُرجى وضع الدرجة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية، حيث كلما اقتربت الدرجة من (١٠)

دل على الموافقة العالية على ما ورد، والعكس صحيح.

البُعد الأول: رأس المال البشري		
الرقم	الفقرة	الدرجة ١٠ - ١
١.	يتوفر عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين؛ لأداء أعمالهم بكفاءة.	
٢.	يتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية؛ لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	
٣.	يتوفر لدى الموظفين الخبرات والمهارات اللازمة؛ لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	

٤.	يمتلك الموظفون الخبرات والمهارات اللازمة؛ للتكيف مع ضغوط العمل وحالات الطوارئ.
٥.	يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والابتكار وتقديم الأفكار المتجددة؛ 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.	تكافئ الإدارة العليا المبدعين في العمل وفق نظام محدد واضح.
البُعد 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 بالملاحظات 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	الفقرة	الرقم
١ - ١		
البُعد الأول: الأهداف والاستراتيجيات		
	توجد خطة استراتيجية معتمدة ومكتوبة لدى المجلس؛ لتحقيق الأهداف.	٢٤
	تتصف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالوضوح والدقة .	٢٥
	تتصف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالشمولية لكافة مجالات العمل.	٢٦
	تقوم الإدارة العليا بمراجعة وتطوير الاهداف والاستراتيجيات بصورة دورية.	٢٧
	تشارك الإدارة العليا الموظفين في وضع الأهداف والخطط.	٢٨
	تتوافق الأهداف مع الإمكانيات المهنية للموظفين.	٢٩
البُعد الثاني: الهيكل التنظيمي		
	يوجد هيكل تنظيمي معتمد.	٣٠
	يتناسب 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 استثمار الكفاءات البشرية الموجودة في المجلس.	٣٤
	تشارك الإدارة العليا الموظفين في إعداد وتطوير الهيكل التنظيمي.	٣٥
	تميل الإدارة العليا إلى اللامركزية الإدارية التي تعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى.	٣٦
	يوجد معرفة لدى الموظفين بأماكنهم في الهيكل التنظيمي.	٣٧
	يوجد وضوح في الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات لكل موظف.	٣٨
البُعد الثالث: الوسائل التكنولوجية		
	توجد وحدة إدارية مختصة بتكنولوجيا المعلومات.	٣٩
	تتوفر قواعد بيانات حديثة تفيد في إنجاز الأعمال باستمرار.	٤٠
	يتوفر عدد كاف ومؤهّل في الوحدة من المختصين (مبرمجين - 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

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 اللازمة بالسرعة والدقة المطلوبة.
٤٨.	تقوم الإدارة العليا بتطوير وتحديث الأجهزة والمعدات التكنولوجية اللازمة؛ لإنجاز العمل.
٤٩.	تقوم الإدارة العليا بحماية المعلومات والمحافظة على أمنها من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة.
البُعد الرابع: أساليب وإجراءات العمل	
٥٠.	تقوم الجهات المختصة بالتطوير المستمر لأساليب وإجراءات العمل.
٥١.	تتميز أساليب وإجراءات العمل بالسهولة والسرعة بحيث تتناسب طبيعة المهام.
٥٢.	يتناسب التصميم الداخلي للمكاتب وتنظيمها وترتيبها مع أساليب وإجراءات العمل.
٥٣.	يزيد دمج بعض المهام وتخفيض 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 اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات 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 الإدارة والسياسة - غزة، في تخصص الإدارة والقيادة، لذا قام الباحث بتطوير استبيان لذلك.

وعليه أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كان صالحاً 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. وسيم اسماعيل الهبيل	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 شويح	محلل إحصائي - وكالة الغوث
١٤.	أ. إبراهيم أبو شمالة	محلل 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:

- ١- النوع: ذكر أنثى
- ٢- العمر: ٢١ - أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ٥٠ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل بكالوريوس دبلوم دراسات عليا
- ٤- سنوات الخدمة: أقل من ٣ سنوات من ٣ - أقل من ٦ سنوات أقل من ٦ سنوات ٦ - أقل من ١٠ سنوات ١٠ سنوات فأكثر
- ٥- المسمى الوظيفي: رئيس محكمة/ وحدة قضائية مدير دائرة رئيس قلم رئيس قسم رئيس شعبة

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		
الرقم	الفقرة	الدرجة ١ - ١٠
١.	يتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية والمحدثة من البيانات والمعلومات بصورها المختلفة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	
٢.	يقوم الموظفون القدامى بدور الموجه للموظفين الجدد.	
٣.	تهتم الإدارة العليا بتدريب الموظفين لتطوير معارفهم وقدراتهم المهنية.	

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 المعارف والخبرات والمهارات.
٨.	يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والابتكار وتقديم الأفكار المتجددة لتطوير العمل.
٩.	يسعى ويبادر الموظفون بأنفسهم لإيجاد وسائل إبداعية تساهم في تطوير الخدمات.
١٠.	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تقديم المقترحات والأفكار الإبداعية التي تساهم في تطوير العمل.
١١.	تكافئ 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 والموظفين من خلال وسائل متعددة.
١٦.	تهتم الإدارة العليا بتطوير وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين.
١٧.	تشكل العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين في المجلس عاملا 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 بالملاحظات والشكاوى المتعلقة بعمليات خدمة المستفيدين بشكل جدي، وتسعى لحلها تفاديا للمشكلات مستقبلا.
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 - ١٠
البعد الاول: الأهداف والاستراتيجيات		
٢٤.	توجد خطة استراتيجية معتمدة ومكتوبة لدى المجلس لتحقيق الأهداف.	
٢٥.	تنصف الأهداف والاستراتيجيات في المجلس بالوضوح والدقة والشمولية لكافة مجالات العمل.	
٢٦.	تقوم الإدارة العليا بمراجعة وتطوير الاهداف 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.	يتناسب 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 اللامركزية الإدارية التي تعزز مبدأ تفويض 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 ومتاحة تفيد في إنجاز الأعمال باستمرار.
٤٠.	يتوفر عدد كاف ومؤهل في الوحدة من المختصين (مبرمجين - 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 اللازمة بالسرعة والدقة المطلوبة.
٤٧.	تسعى الإدارة العليا إلى تطوير وتحديث الأجهزة والمعدات التكنولوجية اللازمة لإنجاز العمل.
٤٨.	تسعى الإدارة العليا لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها من خلال اتخاذ الاجراءات اللازمة.
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 وتخفيض مراحل المعاملة من سرعة إنجازها.
٥٣.	يتم عقد ورشات عمل وندوات يشارك فيها الموظفون، وتناقش آليات تبسيط إجراءات العمل وسرعة الإنجاز.
٥٤.	يوثق المجلس السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة.
٥٥.	يوجد أنظمة رقابة وتقييم أداء فعالة تعمل بمعايير واضحة ومفهومة ومعدة مسبقا.

ملحق رقم (5)

رئيس مجلس القضاء الأعلى

ابن عبد الجليل القضاء الأعلى

6
الأمم

ابن عبد في مجلس القضاء الأعلى

5
ابن عبد في مجلس القضاء الشؤون المالية

4
ابن عبد في مجلس القضاء الشؤون

3
دائرة التفتيش القضائي

2
التدريب القضائي

1
المكتب الفني

7
محكمة الصلح

رئيس محكمة الصلح

قضاة محكمة الصلح

رئيس قده

شؤون الاجراء

نائب رئيس قده

7
محكمة البداية

رئيس محكمة البداية

قضايا محكمة البداية

رئيس قده

كاتب العدل
شؤون الاجراء

نائب رئيس قده

7
محكمة الاستئناف

رئيس محكمة الاستئناف

قضايا محكمة الاستئناف

رئيس قده

نائب رئيس قده

7
المحكمة العليا

لجنة محكمة العدل العليا

لجنة

رأه الامم

لجنة

رأه الامم

رئيس قده

شؤون الاجراء

نائب رئيس قده

نائب رئيس قده

قسم المحاكمات

قسم المرافعات

قسم الطفرق

قسم الجراء

قسم المحاكمات

قسم المرافعات

قسم الطفرق

قسم الجراء

قسم المحاكمات

قسم المرافعات

قسم الطفرق

قسم الجراء

قسم المحاكمات

قسم المرافعات

قسم الطفرق

قسم الجراء



ملحق رقم (6)

الاثنين: 05 ديسمبر، 2016

No: MPA, EX, 4714

حُفِظَتْ وَبُورِكَتْ،،،

سعادة المستشار/ عبد الرؤوف الحلبي

رئيس المجلس الأعلى للقضاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة،
تُعيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: محمود حسين علي صرصور، برقم
جامعي: 120140111، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير موسومة
بِعنوان: (رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية) ونظراً لحاجة
الباحث للعديد من المعلومات والبيانات وتوزيع بعض الاستبانات، نرجوا منكم تسهيل مهمته في
الحصول عليها، وتسهيل إعارته ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



يحيى سنوح
مستشار
6
2016

نسخة ل:

- ملف الطالب