

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي -
دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في
قطاع غزة

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:

اسم الطالب: سبون علي محمود عبد الهادي

Date:

2017-07-10

التاريخ: 16 شوال، 1438 هـ

Signature:

التوقيع: [Signature]

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى

رسالة ماجستير بعنوان

رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي

"دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة"

إعداد الباحثة :

ميسون علي عبد الهادي

إشراف الدكتور:

محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1438هـ - 2017م



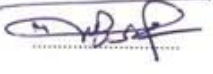
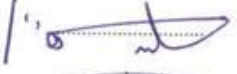
نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ ميسون علي محمود عبد الهادي، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

”رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي –

دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة“

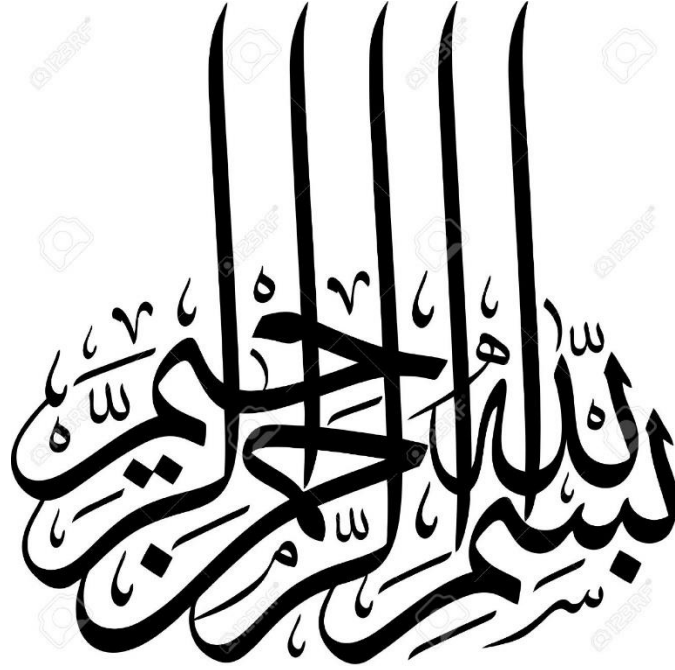
وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 10 جمادى الثانية 1438هـ، الموافق 2017/03/09م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. محمد إبراهيم المدهون
	مناقشاً داخلياً	د. علاء الدين خليل السيد
	مناقشاً خارجياً	د. خليل إسماعيل ماضي

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق...





"هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا
وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ"

(الملك: 16)

الإهداء

إلى مَنْ وَهَبَنِي الْقُوَّةَ وَالْأَمَلَ، وباقتِدَائِهِ جَعَلْتُ لِي مِنَ الْعَطَاءِ نَهْجاً ... والدي الحبيب

إلى مَنْ قَدَّمَتْ الْعُمُرَ لِتَرْسُمَ الْفَرَحَةَ عَلَى لَوْحَةِ أَيَّامِنَا ... أُمِّي الْغَالِيَةِ

حَفِظَهُمَا اللَّهُ وَأَطَالَ فِي عُمُرِهِمَا وَمَتَّعَهُمَا بِالصَّحَةِ وَالْعَافِيَةِ

إلى إِخْوَتِي، أَحِبَّتِي وَعَزَوْتِي ... رامي، محمود، محمد

إلى أَخَوَاتِي، أَنْسِي وَمَدَدِي ... وسام، رانيا، رولا

إلى مُهْجَةِ قَلْبِي وَرُوحِي .. بِسْمَةِ وَنَسْرِين

إلى حُبِّي وَأَمَلِي ... حسام و وسيم

إلى عَائِلَتِي الطَّيِّبَةِ الْكَرِيمَةِ

إلى مَنْ تَمَنَّى لِي الْخَيْرَ

إلى مَنْ وُلِدَ فِي أَذَارِ

إلى صَدِيقَاتِي

رندة، سمر، إيمان، لميس

إلى وَطَنِي الْغَالِي ... فلسطين الحُرَّةَ بِإِذْنِ اللَّهِ

أهدي هذا الْجُهْدَ الْمُتَوَاضِعَ

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعه بإحسانٍ إلى يوم الدين.

بداية أشكر الله العليّ القدير الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجازها.

وأخص بالشكر والتقدير الدكتور محمد إبراهيم المدهون حفظه الله، والذي كان لي شرف موافقته على الإشراف على هذه الدراسة ومساعدتي في إثرائها من خلال توجيهاته وملاحظاته القيمة، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من المناقش الداخلي د. علاء الدين خليل السيد، والمناقش الخارجي د. خليل اسماعيل ماضي، وذلك على تفضلهما بالموافقة على مناقشة وتحكيم الدراسة، وجزيل الشكر موصول للسادة المحكمين على جهودهم في تحكيم الاستبانة.

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ممثلة بمجلس إدارتها والعاملين فيها على ما قُدم لي من فرصة للارتقاء والتطور.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لرئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة ونائبيه الكريمين، ومدراء المناطق التعليمية، على ما قدموه لي من عون وتسهيلات مكنتني من إتمام الرسالة.

الباحثة

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (268) مديراً، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (249) استبانة، بنسبة (93%) من الاستبانات الموزعة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها:

1. توافر مكونات رأس المال الفكري في البرنامج بلغ درجة كبيرة.
2. توافر معايير جودة الأداء المؤسسي في البرنامج بلغ درجة كبيرة.
3. وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم في الأونروا في قطاع غزة.
4. جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر رأس المال الفكري في البرنامج تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد التي يمتلكها البرنامج، ومراقبته من خلال قياسه بشكل دوري والحفاظ عليه واستثماره بغرض التطوير المستمر.
2. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول رأس المال الفكري وأهميته، ونشرها وتعزيزها لما يمثلها من قيمة للبرنامج على المستوى المحلي.
3. تبني فلسفة الجودة والتميز المؤسسي، من خلال تطبيق نماذج الجودة والتميز المحلية أو الإقليمية أو العالمية، والاستعانة بمن لهم خبرة وتجارب عملية ناجحة، مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية وآليات التطبيق، وذلك لتعزيز القدرة على المنافسة والحصول على شهادات وجوائز التميز.

Abstract

The study aimed to identify the role of the intellectual capital in institutional performance quality in the educational programme of United Nation Relief and Work Agency for Palestine refugees (UNRWA) in Gaza Strip.

The study adopted a descriptive analytical method. The comprehensive inventory method was used with the study community which involved (268) managers. A questionnaire was used as a main tool for initial data collection. It was distributed to all members of the study, (249) questionnaire were retrieved ,the rate was (93 %) of the distributed questionnaires.

The most important reached results are:

- 1- Availability of intellectual capital components in the program amounted to a significant degree .
- 2- Availability of institutional performance quality norms in the program amounted to a significant degree .
- 3- There is a strong positive relationship between components of the intellectual capital and institutional performance quality in the educational programme of (UNRWA) in Gaza Strip.
- 4- The quality of the institutional performance of the programme is significantly and statically affected by these variables (structural capital, human capital and relative capital).
- 5-There are no differences that have significantly between the respondents' responses on intellectual capital components in the program due to the differences (gender, academic qualification, job title and years of service).
- 6- There are no differences that have significantly between the respondents' responses on institutional performance quality in the program due to the differences (gender, academic qualification, job title and years of service).

The study main recommendations involve:

- 1- Intellectual capital components should be used as a basic strategic resource in the programme. They should be monitored periodically and to be invested for continuous development.
- 2- Constructing a positive organizational culture of intellectual capital and its importance, Publish and promote it, as it represents the value of the program at the local level.
- 3- Adoption of the quality and distinction philosophy through Applying the local, regional and global models of quality and distinction through investing the expertise and successful practical experiences, taking into consideration the human and material resources and the mechanisms of implementation to enhance competitiveness and obtain certificates and awards of distinction.

قائمة المحتويات

م.	الموضوع	الصفحة
1.	من هدي القرآن الكريم	أ
2.	الإهداء	ب
3.	شكر وتقدير	ج
4.	الملخص باللغة العربية	د
5.	الملخص باللغة الانجليزية ABSTRACT	هـ
6.	قائمة المحتويات	و
7.	قائمة الجداول	ي
8.	قائمة الأشكال	ل

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1	مشكلة الدراسة	4
2.1	تساؤلات الدراسة	4
3.1	أهداف الدراسة	5
4.1	أهمية الدراسة	6
5.1	فرضيات الدراسة	6
6.1	نموذج ومتغيرات الدراسة	7
7.1	حدود الدراسة	8
8.1	تعريف المصطلحات	8

2. الفصل الثاني: الإطار النظري

1.2 المبحث الأول: رأس المال الفكري

1.1.2	مفهوم رأس المال الفكري	13
2.1.2	أهمية رأس المال الفكري	15

م.	الموضوع	الصفحة
3.1.2	مكونات رأس المال الفكري	17
4.1.2	بناء رأس المال الفكري	27
5.1.2	أدوار رأس المال الفكري	30
6.1.2	خصائص رأس المال الفكري	31
7.1.2	تنمية وتطوير رأس المال الفكري	33
8.1.2	نماذج وأساليب قياس رأس المال الفكري	36
9.1.2	المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري	37
10.1.2	خلاصة	38

2.2 المبحث الثاني: جودة الأداء المؤسسي

1.2.2	مفهوم الأداء المؤسسي	40
2.2.2	مكونات الأداء المؤسسي	42
3.2.2	عناصر الأداء المؤسسي	43
4.2.2	مستويات الأداء المؤسسي	44
5.2.2	خصائص الأداء المؤسسي	45
6.2.2	مجالات الأداء المؤسسي	46
7.2.2	مفهوم جودة الأداء المؤسسي	52
8.2.2	أبرز نماذج جودة الأداء العالمية، الإقليمية، المحلية	53
9.2.2	خلاصة	59

3.2 المبحث الثالث: برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA

1.3.2	النشأة والتأسيس	61
2.3.2	رؤية الأونروا	61
3.3.2	رسالة الأونروا	62

م.	الموضوع	الصفحة
4.3.2	أهداف الأونروا للتنمية البشرية	62
5.3.2	برنامج التربية والتعليم في الأونروا	62
6.3.2	رأس المال الفكري في البرنامج	65
7.3.2	خلاصة	69

3. الفصل الثالث: الدراسات السابقة

1.3	الدراسات الفلسطينية	71
2.3	الدراسات العربية	85
3.3	الدراسات الأجنبية	95
4.3	التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية	103

4. الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات

1.4	منهجية وأسلوب الدراسة	108
2.4	مجتمع وعينة الدراسة	109
3.4	أداة الدراسة	110
4.4	خطوات بناء الاستبانة	111
5.4	صدق الاستبانة	112
6.4	ثبات الاستبانة	121
7.4	المعالجات الإحصائية	123

5. الفصل الخامس: تحليل البيانات وتفسير النتائج واختبار الفرضيات

1.5	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	126
2.5	الوزن النسبي لفقرات المجالات	128
3.5	اختبار فرضيات الدراسة	129
4.5	الإجابة عن السؤال الأول واختبار الفرضية الأولى للدراسة	129

م.م	الموضوع	الصفحة
5.5	الإجابة عن السؤال الثاني واختبار الفرضية الثانية للدراسة	141
6.5	الإجابة عن السؤال الثالث واختبار الفرضية الثالثة للدراسة	161
7.5	الإجابة عن السؤال الرابع واختبار الفرضية الرابعة للدراسة	163
8.5	الإجابة عن السؤال الخامس واختبار الفرضية الخامسة للدراسة	164
9.5	الإجابة عن السؤال السادس واختبار الفرضية السادسة للدراسة	169
6. الفصل السادس: النتائج والتوصيات والمقترحات		
1.6	نتائج الدراسة	177
2.6	توصيات الدراسة	178
3.6	الدراسات المقترحة	181
4.6	خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات الخاصة بتعزيز رأس المال الفكري	182
المراجع		
1.	المصادر	187
2.	المراجع باللغة العربية	187
3.	المراجع باللغة الإنجليزية	193
4.	المراجع الالكترونية	194
الملاحق		
1.	قائمة المحكمين	196
2.	الاستبانة في صورتها النهائية	197
3.	تسهيل مهمة باحث	203

قائمة الجداول

م.	الموضوع	الصفحة
1.3	الفجوة البحثية	106
1.4	مجتمع الدراسة	109
2.4	درجات المقياس	111
3.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال رأس المال البشري والدرجة الكلية للمجال	113
4.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية للمجال	114
5.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال رأس المال العلاقات والدرجة الكلية للمجال	115
6.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإدارة والقيادة والدرجة الكلية للمجال	116
7.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السياسات والاستراتيجيات والدرجة الكلية للمجال	117
8.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال	118
9.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العمليات والاجراءات والدرجة الكلية للمجال	119
10.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال رضا المستفيدين والدرجة الكلية للمجال	119
11.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال جودة الخدمة والدرجة الكلية للمجال	120
12.4	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور رأس المال الفكري ومحور جودة الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للمحور	121
13.4	معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	122
14.4	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	123
1.5	عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة	126
2.5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية	127
3.5	درجات الموافقة حسب اختبار (T) لعينة واحدة	129
4.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال رأس المال البشري	131
5.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال رأس المال الهيكلي	134

م.م	الموضوع	الصفحة
6.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال رأس المال العلاقات	137
7.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات محور رأس المال الفكري	139
8.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال القيادة والإدارة	142
9.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال السياسات والاستراتيجيات	145
10.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الموارد البشرية	148
11.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال العمليات والاجراءات	151
12.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال رضا المستفيدين	153
13.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال جودة الخدمة	156
14.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات محور جودة الأداء المؤسسي	158
15.5	معامل الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة	161
16.5	معامل الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقتي) وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة	162
17.5	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	163
18.5	نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين - حول توافر رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس	165
19.5	نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين - حول توافر رأس المال الفكري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	166
20.5	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - حول توافر رأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي	167
21.5	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - حول توافر رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخدمة	168
22.5	نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين - حول توافر جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس	170
23.5	نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين - حول توافر جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	171

م.م	الموضوع	الصفحة
24.5	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - حول توافر جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	173
25.5	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - حول توافر جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة	174
1.6	خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات الخاصة بتعزيز رأس المال الفكري	182

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.1	نموذج الدراسة	8
1.2	تصنيف رأس المال الفكري لدى (Thomas Stewart)	18
2.2	تصنيف رأس المال الفكري لدى معهد (Brookings)	19
3.2	تصنيف رأس المال الفكري لدى (Sveiby)	19
4.2	مكونات رأس المال الفكري عند (Sullivan)	20
5.2	مكونات رأس المال الفكري عند (Edvinson-Skandia)	21
6.2	مكونات رأس المال الفكري عند الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير	22
7.2	مكونات الأداء المؤسسي	43
8.2	مجالات الأداء المؤسسي	46

1. الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 مشكلة الدراسة.
- 2.1 تساؤلات الدراسة.
- 3.1 أهداف الدراسة.
- 4.1 أهمية الدراسة.
- 5.1 فرضيات الدراسة.
- 6.1 نموذج ومتغيرات الدراسة.
- 7.1 حدود الدراسة.
- 8.1 تعريف المصطلحات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

في عصر المعرفة الذي نعيشه اليوم والمعتمد بشكل أساسي على أصحاب العقول العملية وأصحاب المهارات والخبرات المتميزة، استطاعت العديد من الدول أن تحقق مستوىً عالياً من التنمية وأن تخطو خطوات واسعة وسريعة باتجاه تحقيق الرفاه لمواطنيها، ففي قراءة تأملية لتقرير التنافسية العالمي World Competitiveness Report للعام (2015-2016)، الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي WORLD ECONOMIC FORUM، والذي يعطي ترتيباً عاماً لمدى تقدم الدول وهو الترتيب المعتمد عالمياً، يُلاحظ أن بعض الدول مثل سنغافورة، ماليزيا، فنلندا، اليابان، تتصدر قائمة الترتيب على الرغم من أنها لا تمتلك ثروات وموارد مادية ملموسة تُذكر، كذلك يُلاحظ تفاوت بعض الدول في الترتيب بفارق كبير، على الرغم من تقاربها في امتلاك الموارد المادية والثروات الطبيعية مثل روسيا وأمريكا، مما يشير إلى أن هذه الدول المتقدمة امتلكت موارد من نوع آخر شكلت الثروة الحقيقية التي استثمرتها وساهمت في تقدمها وتميزها على كافة الأصعدة.

بلا شك أن هذه الدول ما كان لها أن تنهض دون أن توظف بكفاءة عالية الطاقات البشرية والعلاقات الفاعلة بالتوازي مع الإمكانيات المادية والتي تشكل في مجملها رأس المال الفكري.

لذا أصبح رأس المال الفكري 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، لذا أصبح من متطلبات بيئة العمل الحالية هو التركيز على كيفية تنمية رأس مالها الفكري لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها سواء كان ذلك على مستوى جودة الأداء أو المنتج أو الخدمة أو غيرها من استراتيجيات التميز (الروسان، والعجلوني، 2010).

وتتبع أهمية رأس المال الفكري من أهمية موقع الفئة الحاملة له، وهي فئة ذات تراكم معرفي وتجارب كبيرة لا تسمح للمنظمة فقط بتجاوز العراقيل والمشاكل التي تعيق نموها الطبيعي بل تتجاوز ذلك إلى إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمة، وابتكار أعمال جديدة تسمح لها بالتكيف مع محيطها العام من جهة والبقاء في الريادة من جهة ثانية، وذلك من خلال قدراتها الابتكارية والتنظيمية وطاقاتها الإبداعية المتجددة في خلق القيمة وزيادة قدرتها التنافسية من خلال تجويد الأداء للمؤسسة (السعيد، 2008: 115).

وفي ضوء ما سبق فإن جودة الأداء المؤسسي تركز على الاهتمام برأس المال الفكري، في بناء أساس سليم لكل مكوناته المتمثلة في تطوير الهياكل التنظيمية، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد وتطوير الامكانيات البشرية بما يحقق أهداف المؤسسة ويتيح لها القدرة على تحقيق التنمية، في إطار تحسين وتجويد الأداء المستمر (نجم، 2013).

ولما كان قطاع التعليم من القطاعات المهمة في المجتمع الفلسطيني بما يترك من آثار واضحة في تأهيل وتوجيه العنصر البشري كأحد مدخلات العملية التعليمية، وكأحد أهم المخرجات لهذا القطاع، فكان لابد من الاهتمام والتركيز على المتغيرات التي من شأنها أن تدفع باتجاه نجاح هذا القطاع وتطويره.

وحيث إن أحد الأهداف الرئيسة لـ UNRWA، استناداً إلى التزامها تجاه التنمية البشرية للاجئين والأهداف الإنمائية للألفية، تتمثل في توفير التعليم عالي الجودة والذي يتيح المجال للاجئين الفلسطينيين أن يكونوا على استعداد للمساهمة في تنمية مجتمعاتهم والمجتمع العالمي (UNRWA، 2016: نت).

فإن هذه الدراسة تعتبر خطوة متواضعة لمعرفة دور رأس المال الفكري في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم في وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.

1.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن الأونروا تفخر بنقاط القوة والإنجازات التي حققتها نظام التعليم لديها، إلا أن هناك اعترافاً متزايداً داخلها وخارجها بالحاجة إلى الإصلاح، والذي يعكس التصورات عن تدني الجودة على نطاق برنامج التربية والتعليم في الأونروا، وتبلور الحاجة لنظام تعليم يناسب القرن الواحد والعشرين، حيث أن النظام الحالي للتعليم بحاجة لأن يكون أفضل من ناحية الجودة والفاعلية والكفاءة والإنصاف، فهو لا يخدم المستفيدين النهائيين منه، أي اللاجئين الفلسطينيين كما ينبغي، من خلال تحضيرهم لتطوير طاقاتهم الكاملة للمساهمة في التنمية الفردية والمجتمعية والإقليمية والعالمية (UNRWA، 2016: نت).

حيث صمم الإصلاح للمساعدة في تلبية المطالب المتطورة لنظام التعليم في القرن الحادي والعشرين من خلال ضمان إحداث تغيير جذري ونظامي في السياسات والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والمستويات التشغيلية (الخطة متوسطة المدى للأونروا 2016-2021: 40)، ومن واقع عمل الباحثة في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، تلحظ اهتماماً من البرنامج بالعمل على تعزيز رأس المال الفكري، من خلال استحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتنفيذ العديد من المبادرات والبرامج التدريبية عالية المستوى، فهل لهذا الاهتمام دور مؤثر على جودة الأداء في البرنامج، مما حدا بالباحثة إلى صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور رأس المال الفكري في جودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة ؟

2.1 تساؤلات الدراسة:

يتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى توافر مكونات رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في

قطاع غزة ؟

2. ما مدى توافر معايير جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين

في قطاع غزة ؟

3. هل يوجد علاقة بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة ؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على جودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) ؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) ؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى واقع رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.
2. التعرف إلى واقع جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.
3. الكشف عن العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.
4. تحديد أثر مكونات رأس المال الفكري على جودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة ؟
5. تحديد الفروق بين متوسطات استجابات العاملين حول توافر مكونات رأس المال الفكري في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.

6. تحديد الفروق بين متوسطات استجابات العاملين حول توافر جودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.

4.1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية رأس المال الفكري، والتبصير بأبعاده، وبمتطلبات تطبيقه، ودوره كأهم دعائم تعظيم قيمة المؤسسة والتي تفضي إلى الميزات التنافسية.
2. الإسهام في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.
3. تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات التي تربط بين رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي، كدراسة تطبيقية في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، وذلك وفقاً لحدود علم الباحثة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. توفير فرصة حقيقية لبرنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة للوقوف على واقع رأس ماله الفكري والتعرف على الإيجابيات وتعزيزها، والسلبيات ومحاولة تصويبها.
2. مساعدة صناع القرار في البرنامج على تطوير الأداء المؤسسي وفق معايير جودة الأداء.

5.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1. يتوافر رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم في بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة بدرجة كبيرة.
2. تتوافر معايير جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم في بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة بدرجة كبيرة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة. ويشترك منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين رأس المال البشري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين رأس المال الهيكلي وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين رأس المال العلاقتي وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات رأس المال الفكري على جودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

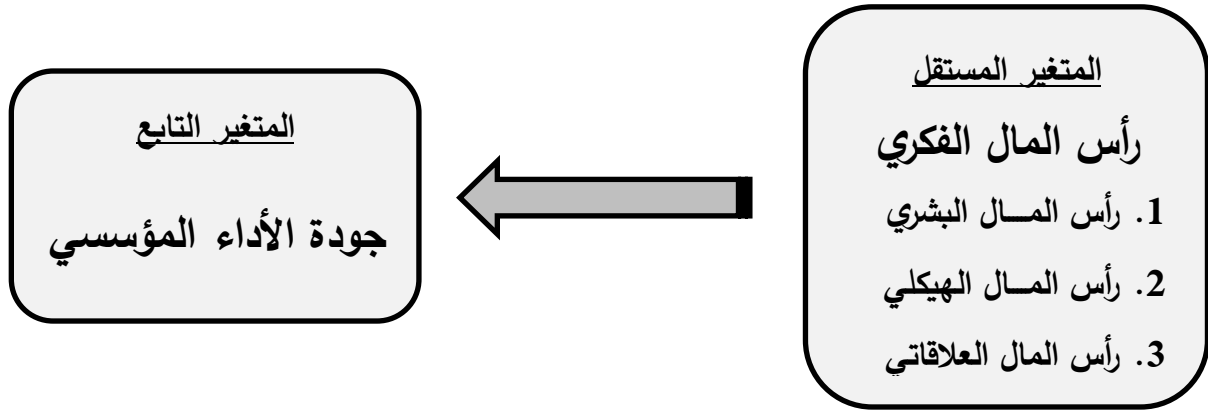
6.1 نموذج ومتغيرات الدراسة:

يشكل النموذج (1.1) نموذج الدراسة، حيث تظهر فيه المتغيرات كالتالي:

المتغير المستقل : رأس المال الفكري.

المتغير التابع : جودة الأداء المؤسسي.

حيث سيتم دراسة دور المتغير المستقل والمتمثل برأس المال الفكري في المتغير التابع والمتمثل بجودة الأداء المؤسسي.



المصدر: جُرد بواسطة الباحثة
بالاعتماد على (Stewart, 1997).

شكل (1.1): نموذج الدراسة

7.1 حدود الدراسة:

- الحد المكاني** : برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين - قطاع غزة.
- الحد الزمني** : 2015 - 2016م.
- الحد الموضوعي** : التعرف إلى دور رأس المال الفكري في جودة الأداء المؤسسي.
- الحد البشري** : مدراء المناطق التعليمية ومدراء المدارس في برنامج التربية والتعليم في UNRWA.

8.1 تعريف المصطلحات:

• رأس المال الفكري:

"مجموعة القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءاً من رأس مال المنظمة والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية، تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة" (السعيد، 2008، 69).

التعريف الإجرائي: " ما تمتلكه المنظمة من مكونات بشرية وتنظيمية وعلائقية، والتي تتمثل في: الكفاءات البشرية المُبدعة ذات الخبرة والمعرفة والمهارة، والهياكل التنظيمية والبرامج والعمليات والقواعد المعلوماتية، أيضاً ما لديها من علاقات مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية، مما يساعد في تحسين أداء المنظمة، ويساهم في تنمية الحصة السوقية، ويؤدي الأونروا تعظيم قدراتها التنافسية ".

• الجودة:

"مجموعة المواصفات المثلى التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسات في جميع مكوناتها" (الدجني، 2011: 25).

التعريف الاجرائي: "إتقان المخرجات في كل مكونات ومراحل عمل المؤسسة".

• المؤسسة:

"نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات متداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسئولية" (Shahwan,2003: 57).

واعتبر العدلوني، (2002: 105) المؤسسة "مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة حيث تعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها وتنظم وتدار المؤسسات التي تلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة".

التعريف الاجرائي: " كيان اجتماعي يقوم على مجموعة أركان أساسية تعمل جميعها بطريقة تكاملية في إطار منظم لتحقيق أهداف و مصالح مشتركة ".

• الأداء:

"يعني مقدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهداف مستخدميها" (الكساسبة، 2011: 7).

التعريف الاجرائي: "جميع الممارسات داخل المؤسسة والتي تصب في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً"

• الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " (الدوري، 2005: 67).

التعريف الاجرائي: "حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها بكفاءة، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق أهدافها".

• جودة الأداء المؤسسي:

"عبارة عن مجموعة من الصفات أو الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء، سواء أكانت من حيث التصميم المنتج أم تصنيعه أم قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء أولئك العملاء وإسعادهم" (توفيق، 2005: 25).

التعريف الاجرائي: "الانتقال بأداء المؤسسة من فلسفة الأداء التقليدي إلى فلسفة الإلتقان في كل مكونات ومراحل العمل، لتحقيق أفضل النتائج الملموسة، من أجل تلبية توقعات ورغبات المستفيدين ومتطلباتهم الحالية والمستقبلية".

• وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين:

" هيئة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة تأسست بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1949م في أعقاب الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية عام 1948 م ، حيث تُقدّم للاجئين الفلسطينيين خدمات التعليم والصحة والإغاثة، إضافة إلى الخدمات الاجتماعية، وتتخذ مقرين رئيسيين في فيينا وعمّان وتعمل في خمس مناطق هي : قطاع غزة والضفة الفلسطينية وسوريا ولبنان والأردن" (الجزيرة، 2017: نت)

2. الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 المبحث الأول: رأس المال الفكري.

2.2 المبحث الثاني: جودة الأداء المؤسسي.

3.2 المبحث الثالث: برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA.

1.2 المبحث الأول

رأس المال الفكري

1.1.2	مفهوم رأس المال الفكري.
2.1.2	أهمية رأس المال الفكري.
3.1.2	مكونات رأس المال الفكري.
4.1.2	بناء رأس المال الفكري.
5.1.2	أدوار رأس المال الفكري.
6.1.2	خصائص رأس المال الفكري.
7.1.2	تنمية وتطوير رأس المال الفكري.
8.1.2	نماذج وأساليب قياس رأس المال الفكري.
9.1.2	المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري.
10.1.2	خلاصة.

رأس المال الفكري

مقدمة:

يعد رأس المال الفكري السائد في المنظمات المعاصرة أحد متطلبات نجاحها وبقائها في بيئة الأعمال، ومؤشراً للمناخ التنظيمي الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذا فإن الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده ومكوناته المختلفة (البشري، والهيكلية، والعلاقاتية) يشكل مسئولية تنظيمية واجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات، والذي من شأنه أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف للمتطلبات البيئية، فنجاح المنظمة في بناء رأس مال فكري متميز يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كماً ونوعاً، وكلما استطاعت وضع البرامج الكفيلة لذلك البناء تكون النتيجة نجاحات متواصلة بالمنظمة في عالم فيه من التنافس الشيء الكثير (المفرجي، وصالح، 2007: 162) .

وبناءً على ما تقدم سوف تقوم الباحثة في هذا المبحث بالتعرف على مفهوم، ومكونات، وكيفية بناء وتطوير رأس المال الفكري، والأدوار المناطة به، وخصائصه، وأهميته، بالإضافة إلى نماذج وأساليب قياسه، والمخاطر المحتملة لرأس المال الفكري.

1.1.2 مفهوم رأس المال الفكري:

يعيش العالم فترة غير مسبوقة من التغيير والتطوير المستمر، حيث أدى الانحسار التدريجي لعصر الثورة الصناعية والانطلاق نحو الاقتصاد القائم على المعرفة إلى ظهور منظمات الأعمال المبنية على المعرفة والمعلومات، والتي تعتمد في المقام الأول على الخبراء والمتخصصين والمبدعين وذوي القدرات المعرفية المتميزة، حيث أصبح تركيز منظمات الأعمال في العصر الحالي على المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في العمل والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية

والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ هائلة، فهذه المعرفة المتراكمة والمتزايدة تشكل رأس المال الفكري في المنظمة (عبد، 2006: 64).

لقد بدأ استخدام مصطلح رأس المال الفكري بشكل صريح في الكتابات المحاسبية والإدارية في عقد التسعينيات فقط من القرن الماضي، وكما يعتقد فإن هذا المفهوم سوف يكتسب أهمية أوسع مع بداية الألفية الثالثة كعنصر رئيسي لخلق الثروة المستقبلية للمنشأة وبقائها (Al-Ali, 2003: 10).

كما أصبح رأس المال الفكري المملوك للمنظمة مقياس لنجاحها وقدرتها على الاستمرار والمنافسة في سوق العمل، ومتغيراً مهماً ذو تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمة وخاصة المعرفة منها، كونه يمثل الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات العاملين والعلاقات مع الزبائن وهيكلية الإدارة والتي يمكن استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من خلق الإبداعات ومن ثم التفوق والتميز، وهذا ما يعطيه من وجهة نظر العديد من الباحثين دالة لخلق القيمة وأحد الأركان الرئيسية في نظم تقويم الأداء المعاصر (جاد الرب، 2006: 19).

ويعرف (Ousama and Mustafa, 2014: 10) رأس المال الفكري بأنه "المصادر ورأس المال غير الملموس كالمعرفة والخبرة والفلسفة والإدارة والأصول غير الملموسة والموارد البشرية التي تستخدم للمساعدة في الخلق وزيادة قيمة الشركة والمعرفة الاقتصادية التي تقود المنظمات للاعتماد على رأس المال الفكري في تحقيق أهدافها".

ويرى (Mention, 2012: 3) أن رأس المال الفكري "هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".

كما عرفه العنزي وصالح، (2009:169) على أنه "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها".

ويرى السعيد، (2008: 69)، أن رأس المال الفكري هو "مجموعة القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءاً من رأس مال المنظمة والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية، تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة".

ويعرف العامري، مهدي، الغالبي، محسن، (2008: 652)، رأس المال الفكري بأنه "القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعرفة وأفكار وطاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها".

ويرى (Marr, 2004: 560) أن رأس المال الفكري هو "مجموعة الأصول المعرفية التي يمكن أن تعزو إلى منشأة ما، وتساهم بشكل فعال في تحسين قدرتها التنافسية بإضافة القيمة لأهم الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة".

وبالنظر إلى التعريفات السابقة تُعرف الباحثة رأس المال الفكري على أنه "ما تمتلكه المنظمة من مكونات بشرية وتنظيمية وعلائقية، والتي تتمثل في: الكفاءات البشرية المبدعة ذات الخبرة والمعرفة والمهارة، إضافةً إلى الهياكل التنظيمية والبرامج والعمليات والقواعد المعلوماتية، كذلك ما لديها من علاقات مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية، تساعد في تحسين أداء المنظمة، وتساهم في تنمية الحصة السوقية، وتؤدي إلى تعظيم قدراتها التنافسية".

2.1.2 أهمية رأس المال الفكري:

يعد رأس المال الفكري لأي مؤسسة القيمة التي تميزها عن المؤسسات المماثلة، بل وتعطيها الصدارة في حال تفوقها عن غيرها، فمعياري التنافس اليوم المعرفة والمعلومات والمهارات، وبما أننا نعيش في عصر التقدم التكنولوجي وعصر المعرفة، فإن المؤسسات تهتم بتطوير هذه المجالات والتي تعبر عن مكونات رأس المال الفكري، وهذا الاهتمام يؤدي بالمؤسسات إلى ما يلي (بدوي، 2012: 9) :

1. زيادة القدرة الإبداعية.

2. إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.

3. تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المتطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
4. خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية.
5. تحسين الإنتاجية.
6. تعزيز القدرة التنافسية.

وذكر طالب والعبادي، (23: 2006)، أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية :

1. يعد رأس المال الفكري مستقبل المنظمات الساعية للنجاح في الأمد البعيد، إذ يمثل بشكل محسوس امتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات والكفاءات الفردية في المنظمة.
 2. يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم وذلك بسبب إن الموجودات الفكرية تمثل القوة الحصينة التي تضمن البقاء للمنظمة.
 3. يعد وجود رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، نتيجة ما تقدمه هذه الرؤوس في معرفة مفيدة وقدرة المنظمة تلك على استثمار تلك المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.
 4. إن المعرفة المقدمة في رأس المال الفكري فريدة وغير متاحة وتقد إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها بالمقارنة مع مثيلاتها.
 5. يعد رأس المال الفكري مصدر جوهري للميزة التنافسية فالمنظمات تتنافس على أساس المعرفة والميزة للمعلومات وبذلك غدا رأس المال الفكري مسئولاً عن عملية تحويل مورد ومعرفة متميزة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية في السوق.
- كما يرى المحياوي والزعلوك، (14: 2006)، أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة تتمثل في الآتي:

1. يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع ، ويمثل لها القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور.

2. يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه، واستخراجه للوجود والممارسة، وتعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب استخراجه لتعزيز القدرات العملية التي تبني وتحافظ على العمل.
3. يكون رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة للمنظمة والعاملين وتطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.

ومما سبق ترى الباحثة أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة للمنظمة، فهو بمثابة قوة كبيرة داخل المؤسسة وخارجها، بما يمثله من قوة علمية قادرة على إحراز النجاح والتقدم، من خلال تفوق مخرجاتها كماً ونوعاً، بما يضمن تطور المنظمة، وإعطائها الصدارة بين المنافسين، والمحافظة على مكانتها عند جمهور المستفيدين.

3.1.2 مكونات رأس المال الفكري:

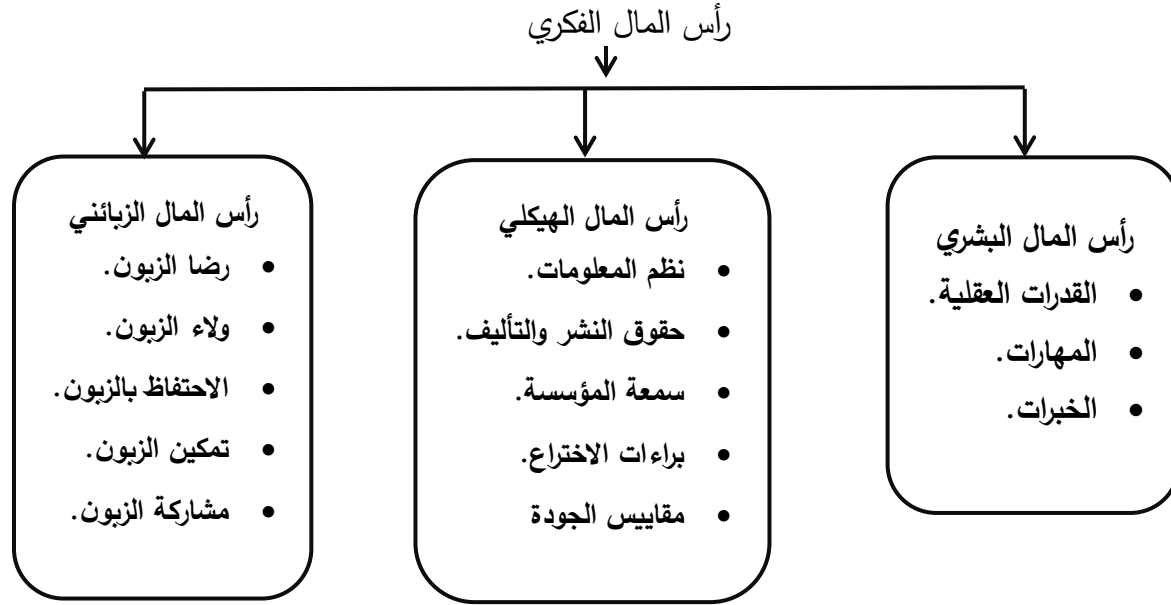
لقد قدم مجموعة من الباحثين تصنيفات متعددة لتحديد ماهية رأس المال الفكري، من خلال محاولة تحديد مكوناته، تتفق هذه التصنيفات في مكوناتها ولكنها تختلف في طريقة التصنيف، فمنهم من صنفها إلى اثنين ومنهم إلى ثلاثة ومنهم إلى أربعة أو يزيد، وهي كالتالي:

1. تصنيف Thomas Stewart:

حيث صنف رأس المال الفكري في ثلاثة مكونات رئيسية (Stewart, 1997: 32):

- رأس المال البشري: وهو يحظى بأهمية كونه المصدر الأساسي للابتكار والتجديد في المنظمة، وذلك لما يتمتع به الأفراد من المقدرة العقلية والمهارات والخبرات والمعنويات اللازمة، لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات وحاجات المستفيدين وتمكين منظماتهم من البقاء والمنافسة.
- رأس المال الهيكلي: وهو يتضمن القدرات التنظيمية للمنظمة، التي تلبي طلبات المستفيدين من خلال نقل المعرفة وتعزيزها في الموجودات الفكرية الهيكلية كنظم المعلومات، وحقوق النشر والتأليف، وسمعة المؤسسة، وبراءات الاختراع، ومقاييس الجودة المراعية لحاجات المستفيدين.

- رأس المال الزبائني "المستفيدين": ويشمل رضا الزبون، ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تمكين الزبون، ومشاركة الزبون.

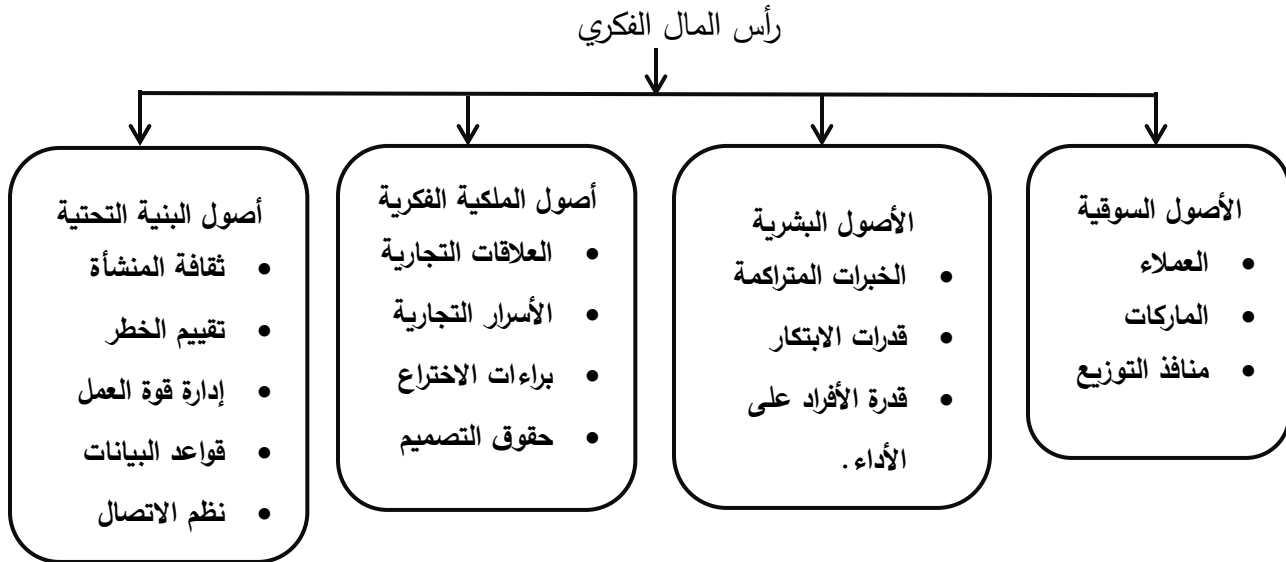


شكل (1.2) تصنيف رأس المال الفكري لدى (Thomas Stewart)

المصدر: جُرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على (Stewart, 1997)

2. تصنيف معهد Brookings:

- صنف معهد Brookings رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات هي (Brooking, 2002: 13):
- الأصول السوقية: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل: العملاء والماركات ومنافذ التوزيع.
 - الأصول البشرية: وتشمل الخبرات المتراكمة، وقدرات الابتكار، والمؤشرات المتعلقة بمدى قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة.
 - أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات والأسرار التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التصميم.
 - أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنشأة مثل: ثقافة المنشأة، وطرق تقييم الخطر، وأساليب إدارة قوة العمل، وقواعد بيانات العملاء، ونظم الاتصال.



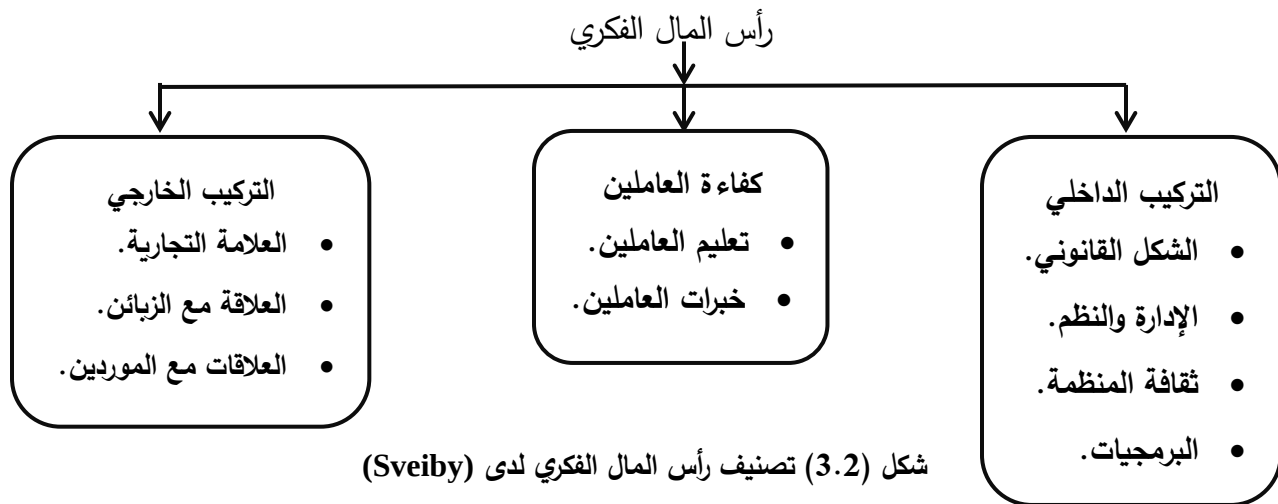
شكل (2.2) تصنيف رأس المال الفكري لدى معهد (Brookings)

المصدر: جُرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على (Brooking, 2002)

3. تصنيف Sveiby:

حيث حلل هذا النموذج رأس المال الفكري إلى المكونات التالية (ميرخان، 2003: 29):

1. كفاءة العاملين، وتتضمن تعليمهم وخبراتهم.
2. التركيب الداخلي (الشكل القانوني، الإدارة، النظم، ثقافة المنظمة، البرمجيات)
3. التركيب الخارجي (العلامة التجارية، العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع الموردين)



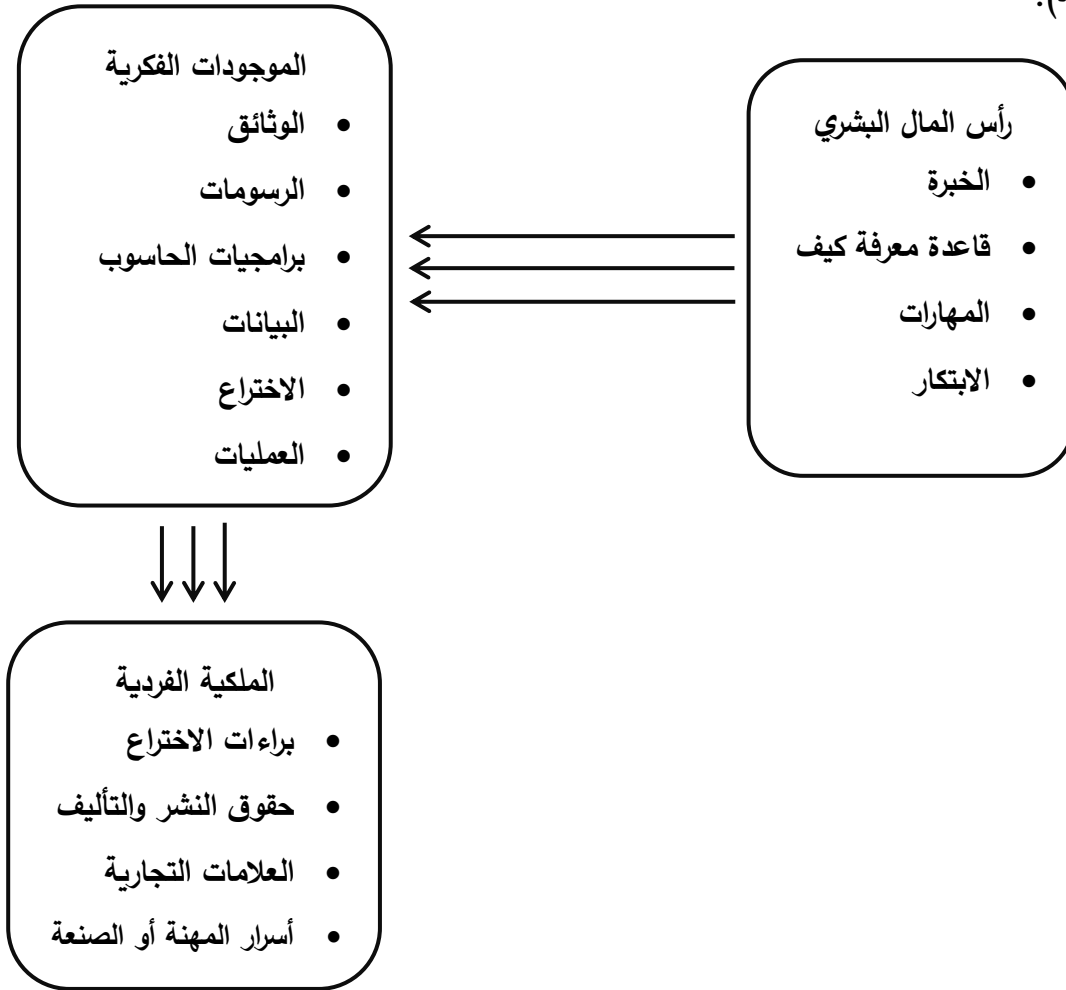
شكل (3.2) تصنيف رأس المال الفكري لدى (Sveiby)

المصدر: (ميرخان، 2003: 29)

4. نموذج Sullivan:

أولى هذا النموذج أهمية كبيرة لحل مشكلة الزبائن (المستفيدين)، وأهمية معرفة (كيف تعرف)، (How- Know)، لأنه يراها ذات أهمية بالغة للمنظمة، وقد جاءت مكونات رأس المال الفكري عنده كما يلي (Martins, 2003: 15):

1. رأس المال البشري: (الخبرة، قاعدة معرفة كيف، المهارات، الابتكارات).
2. الموجودات الفكرية: (الوثائق، الرسومات، برمجيات الحاسوب، البيانات، الاختراع، العمليات)
3. الملكية الفكرية: (براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف، العلامات التجارية، أسرار المهنة أو الصناعة).

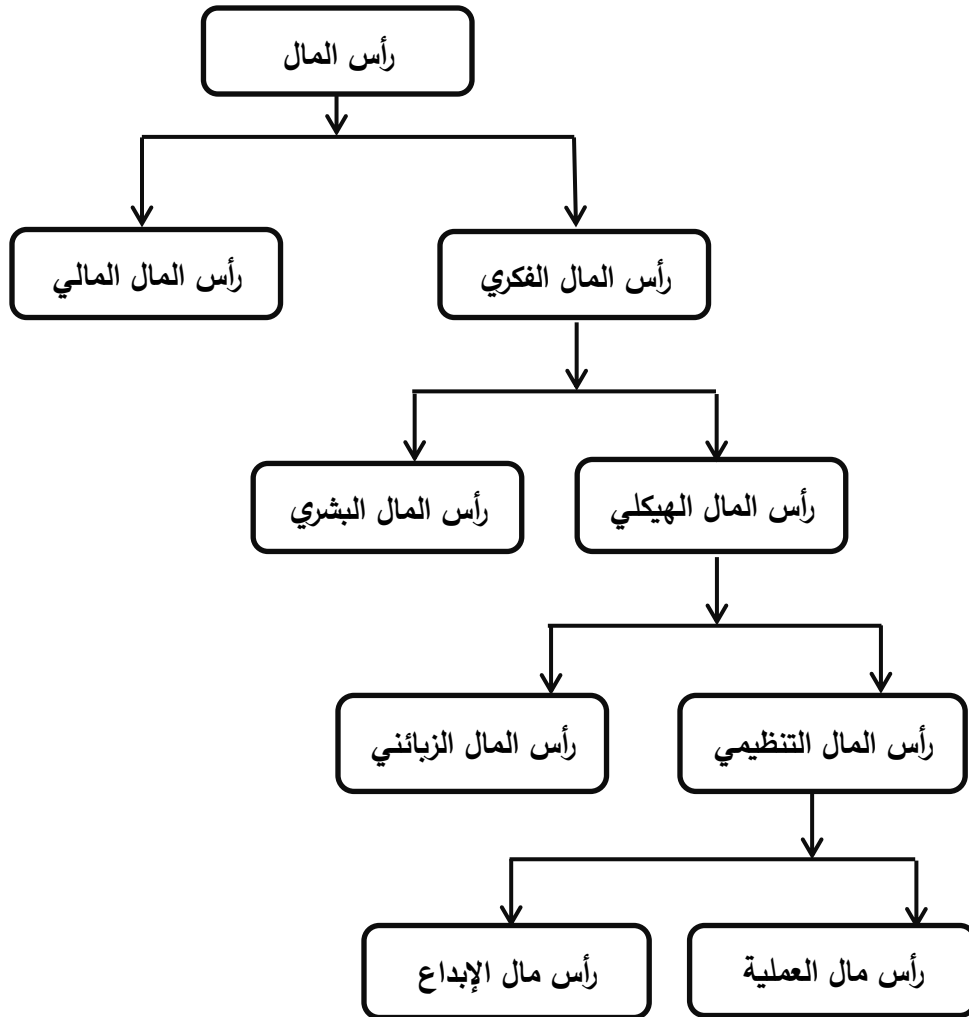


شكل (4.2) مكونات رأس المال الفكري عند (Sullivan)

المصدر: (Martins, 2003: 15)

5. تصنيف Edvinson-Skandia:

وضع هذا النموذج تقسيماً أوضح فيه مكونات رأس المال الفكري، ونسب إلى مؤسسة سكانديا، وهو معروف عالمياً بتصنيف سكانديا، وهو يعتمد تقسيم رأس المال الفكري على اعتبار أنه يمثل الجسر بين القيمة السوقية للسهم، والقيمة الدفترية للموجودات غير الحسية، والقيمة الدفترية تتكون من جزأين، رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الهيكلي يتكون من رأس المال المنظمي، ورأس المال الزبائني (ميرخان، 2003: 30).

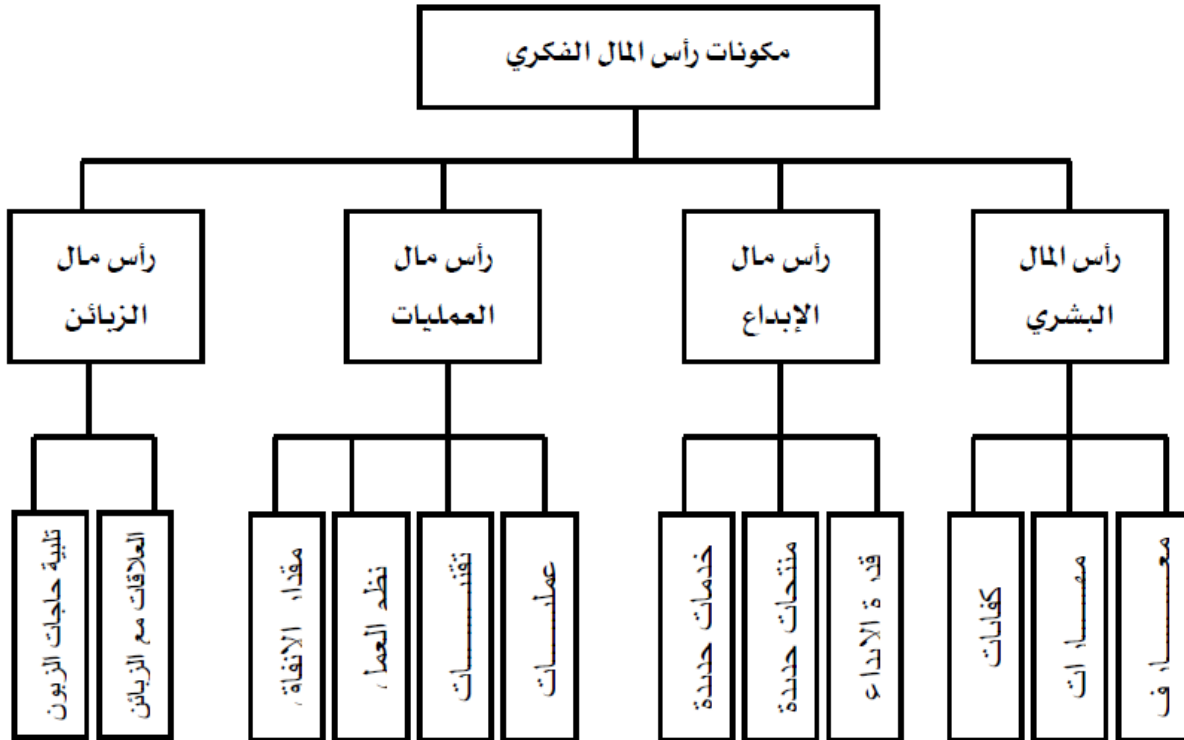


شكل (5.2) مكونات رأس المال الفكري عند (Edvinson-Skandia)

المصدر: (ميرخان، 2003: 30)

6. نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير:

- قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع تصنيف لقياس رأس المال الفكري عبر مكوناته، وهي بحسب الجمعية أربعة مكونات أساسية (ميرخان، 2003: 30):
1. رأس المال البشري: ويتكون من المعارف والمهارات، وكفاءة العاملين في المنظمة.
 2. رأس المال الإبداعي: ويتكون من أجزاء ثلاثة وهي (قدرة المنظمة على الإبداع، وإنتاج منتجات جديدة، وتقديم خدمات جديدة).
 3. رأس مال العمليات: ويتألف من أربعة أجزاء وهي (عمليات المنظمة، تقنيات المنظمة، نظم المعلومات، مقدار الإنفاق الفني والإداري)
 4. رأس مال الزبائن: ويعبر عن قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن ويتكون من (العلاقات مع الزبائن، تلبية حاجات الزبون، فاعلية التسويق، ودعم الزبون)



شكل (6.2) مكونات رأس المال الفكري عند الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير

المصدر: (ميرخان، 2003: 30)

كما أورد قدور وآخرون، (25-22: 2011)، تصنيفات رأس المال الفكري على النحو التالي:

7. تصنيف Guthrie & Petty:

ويتكون رأس المال الفكري حسب تصنيف Guthrie & Petty من العناصر التالية (Guthrie, 2001: 35):

1. الهيكل الداخلي: ويتمثل برأس المال المنظمي (الهيكل).
2. الهيكل الخارجي: ويتمثل برأس المال الزبائن (العلاقات).
3. كفاءة العاملين: ويتمثل برأس المال البشري .

8. تصنيف Mayo:

وحسب تصنيف Mayo فإن رأس المال الفكري يتكون من العناصر الرئيسية التالية:

1. رأس المال العلاقات: ويتمثل في العلاقة مع الزبائن، رضا الزبون، ولاء الزبون، صورة المنظمة.
2. رأس المال التنظيمي: ويتمثل بالأنظمة وقواعد البيانات وثقافة المنظمة.
3. رأس المال البشري: ويتمثل بالقدرات الفردية، والخبرة، والحكمة، والقيادة، والدافعية.

9. تصنيف Despres & Channvel:

يرى الكاتبان أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات، وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة، وهذه العناصر هي (قدورة وآخرون، 2011: 22-25):

1. رأس المال البشري: ويشير إلى الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة، سر الصنع، التي يمكن تحويلها إلى قيمة وهذا يوجد لدى الأفراد، النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها الشركة.
2. رأس المال الهيكلي: وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للشركة.
3. الموجودات العملية: وهي رأس المال الهيكلي للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع.
4. الموجودات الفكرية: وهذه تعود للأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج الشركة إلى الحماية القانونية.

مما سبق ترى الباحثة أن أغلب الباحثين اشتركوا في تضمين ثلاث مكونات لرأس المال الفكري ، هي رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات، وهي التي أوردها Stewart (32: 1997) في تصنيفه، وبناء عليه سوف تعتمد الباحثة في دراستها وستستعرضها بشيء من التفصيل:

أولاً: رأس المال البشري:

يرى مهنا، (6: 2013)، أن رأس المال البشري هو إجمالي المعرفة والمهارات والتدريب والتعليم والخبرات سواء كانت هذه المعرفة عامة أو متميزة ومتقدمة مثل الابتكار والإبداع وروح المبادرة وقدرات الموظفين لحل مشكلاتهم، ورأس المال هذا متلائم مع الموظفين ولا يمكن للمنشأة امتلاكه بل استغلاله. ويعرفه عبد المنعم، (9: 2009)، أنه قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس، وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وبزيادة هذه المعارف.

وحسب عبيدات، (4: 2013)، أن رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري، لأنه يتعلق بالعقل البشري، ويركز على التفكير والمعرفة والمهارات والإبداعات التي يتمتع بها الأفراد، بالإضافة إلى صفاتهم وسلوكياتهم ومنظومة القيم التي يتحلون بها، ويلعب رأس المال البشري دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات والدول على حد سواء.

ويرى Grantham أن رأس المال البشري يتكون مع المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويعد محرك الإبداع في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة وخصوصاً تفاعلهم مع الزبائن وهو بالنهاية قدرة الشركة لحل مشاكل الأعمال (عطية، 2008: 149).

ومن أهم مؤشرات رأس المال البشري في المنظمات:

- ومن أهم مؤشرات رأس المال البشري في المنظمات التي أوردها العنزي وصالح، (2009: 13) هي:
1. قدرات العاملين: القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
 2. إبداع العاملين: قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.

3. اتجاهات العاملين: تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

وتبعاً لذلك يمكن للباحثة القول: أن رأس المال البشري يمثل المعرفة التي يمتلكها العاملون، والتي تتمثل في المهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين، والتي تخلق لديهم مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل، واتخاذ القرارات السلمية لأداء الأعمال بشكل فعال.

ثانياً: رأس المال الهيكلي:

رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق، وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة الشركة، ويمثل معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات وسياسات الشركة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل (يوسف، 2005: 8).

أما Lothgren فيعطي مفهوماً شمولياً لرأس المال الهيكلي بأنه أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم، ويتمثل رأس المال الهيكلي بالبنية التحتية والداعمة للعاملين، ويمتلك رأس المال الهيكلي من قبل المنظمة ويبقى معها حتى عند مغادرة العاملين لها، ويتضمن رأس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبيانات، والأجزاء المادية للحاسبات والبرمجيات والعمليات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية، فضلاً عن نظام المعلومات الخاص بها (عطية، 2008: 150).

ويرى مهنا، أن رأس المال الهيكلي هو المرونة التنظيمية وكل شيء في المنشأة يدعم الموظفين لأداء عملهم: الملكية الفردية، فلسفة الإدارة، ثقافة الشركة، إدارة العمليات، نظم المعلومات، البحوث، المباني، الأجهزة، براءات الاختراع، العلامات التجارية، بالإضافة إلى صورة المنشأة ونظام المعلومات وملكية قواعد البيانات (مهنا، 2013: 6).

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

ومن أهم مؤشرات رأس المال الهيكلي في المنظمات:

حدد العنزي وصالح، (2009: 15) مؤشرات رأس المال الهيكلي في المنظمات كالتالي:

1. الثقافة العامة: طبيعة بناء ثقافة المنظمة، وتطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
2. الهيكل التنظيمي: صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
3. التعلم التنظيمي: بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدام هذا المخزون.
4. العمليات: مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، وكفاءة العمليات التشغيلية.
5. نظام المعلومات: الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها، والمشاركة في المعرفة.

وتبعاً لذلك يمكن للباحثة القول: أن رأس المال الهيكلي يضم البيانات ونظم المعلومات والنشرات وثقافة المنظمة، والابتكارات الموثقة، والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمية، والعمليات، والأجهزة، والمباني، والبرامج ... إلخ، التي تمتلكها المنظمة وتساهم في تميز وجودة الخدمة التي يتلقاها جمهور المستفيدين.

ثالثاً: رأس المال العلاقتي:

ويمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبله، وإيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها، أو إقامة علاقات تعاون قوية (عبيد، 2000: 13).

ويرى مهنا، أن رأس المال العلاقتي هو جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنشأة، مثل العلاقة مع العملاء والموردين والشركاء في البحوث والتطوير، وعلاقة المنشأة مع بعض الأطراف المستفيدة مثل (المساهمين والدائنين والمزودين ... الخ) وكذلك الماركات، العملاء، قنوات التوزيع، التعاون، البحوث المشتركة، العقود المالية، اتفاقات الترخيص، ولاء العملاء، إشباع العملاء، تكرار الأعمال، حساسية الأسعار والتي تستخدم كمؤشر لرأس مال العملاء (مهنا، 2013: 6).

ويعبر رأس المال الزبائني (العلاقات) عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح وخاصة الزبائن المؤثرين على حياة المنظمة، وعليه يكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن التي لا بد من اكتسابها بضمان استمرار ولائهم للمنظمة، وكسب زبائن جدد، ولذلك تصوره الأدبيات بأنه انعكاس كامل قوة رأس المال البشري والهيكلية باتجاه العلاقة مع الزبائن لتحقيق رضاهم وولائهم، من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتكوين شبكة من التحالفات الاستراتيجية مع البيئة بهدف ترغيبها بالمنظمة، ونيل استحسانها ودفعها نحو بناء علاقات حميمة مع الزبائن (Solitander, 2006: 198).

ومن أهم مؤشرات رأس المال العلاقات في المنظمات:

- حدد العنزي وصالح، (2009: 16)، أهم مؤشرات رأس المال العلاقات في المنظمات كما يلي:
1. القدرات التسويقية الأساسية: بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، والقدرة على تحديد حاجة العملاء.
 2. كثافة السوق: الحصة السوقية المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية، والاسم التجاري للمنظمة، بناء قنوات البيع والتوزيع.
 3. مؤشرات ولاء الزبائن: رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد، مستوى خسارة عملاء حاليين.
- وتبعاً لذلك يمكن للباحثة القول: أن رأس مال العلاقات يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها وحلفائها، ويمثل القيمة التي يفرزها ولاء الجمهور ورضاه عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

4.1.2 بناء رأس المال الفكري:

ويشير العنزي، (2001: 123) على أن رأس المال الفكري هو المعرفة المقيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح منظمة الأعمال، حيث يستوجب البحث عن آليات بناء رأس المال الفكري، والتي يمكن إجمالها في آليتين هما آلية الاستقطاب، وآلية الصناعة.

أولاً: استقطاب رأس المال الفكري.

معظم الشركات تولي اهتماماً واسعاً لاستقطاب الموارد الكفوة، كما توجد استراتيجيات كأساس لمجال العمل لاستقطاب القدرات العقلية والاستراتيجيات وهي (4: 2004: Biesalski) :

1. شراء العقول من سوق العمل: إن على إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع المستمر.

2. شجرة الكفايات: تعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتمثل مخططاً يوضح المهارات والخبرات والمعارف فضلاً عن سيرهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، إن الكفاية تتضمن مكونين هما: المكون المعرفي، والمكون السلوكي، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- المكون المعرفي: يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص.
- المكون السلوكي: يتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل، والذي يمكن ملاحظته وتقويمه.

3. مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: المنظمات التعليمية من مدارس، معاهد، جامعات، تُعد مصدراً مهماً لاكتشاف المواهب واستقطابهم.

ثانياً: صناعة رأس المال الفكري:

أكد العنزي، (123: 2001) على ضرورة بناء رأس المال الفكري، لأنه يمثل مصدراً للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة فيها، حيث توجد عدد من الاستراتيجيات لصناعة رأس المال الفكري وهي كما يلي:

1. خريطة المعرفة: وهي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف العمال الاستراتيجية، كما وتركز على نوع المعرفة، وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وإنما قابلة للتعبير عنها وإن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد، فإن منظمات

الأعمال ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة وسهولة الوصول إليها.

2. بناء الأنسجة الفكرية: وهي تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل مع بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع ليشكل مشروعاً آخر بمجموعة ابتكارية جديدة وتعليم جديد آخر (نجم، 2004: 202).

3. القيادة الذكية: كما ورد في (Awad & Ghaziri, 2004: 56) أن التعامل مع رأس المال الفكري يتطلب قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعداً للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر.

وفي الإطار نفسه أشار كاظم، (66: 2008) إلى أن هناك مجموعة خطوات وإجراءات يمكن اتباعها في بناء رأس المال الفكري ومنها:

- تطبيق معايير أداء عالية ومتطلبات كبيرة على جميع العاملين وعدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء.
- ملء الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً وليست مجرد ملء بالشواغر.
- اضطراب المعايير في مجال ترقية الأفراد العاملين.
- إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية.
- إدخال مهارات عالية وبصورة مستمرة.
- إدخال تغييرات مناسبة في هيكل المنظمة وثقافتها وسياستها.

كذلك يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي تتمثل في ما يلي (العامري، الغالبي، 2004: 12-14) :

1. إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المنظمات، وتكون قادرة مادياً وبشرياً على الاستفادة من المعرفة المتاحة.

2. إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.

3. ضرورة التعاون بين الجامعة و محيط الأعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة والاستفادة منها.

4. على المنظمة أن تركز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأسمالها الفكري وأن أصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المنظمات لذلك عليها أن تدرك كيفية استثمارها بشكل جيد.

5. على المنظمة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية الموجودة أصلاً عندها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة.

ما يمكن التوصل إليه مما سبق أن عملية بناء وتكوين رأس المال الفكري في المنظمة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات ووقت زمني طويل لتكوينها، وأن الخصائص التي يكتسبها رأس المال الفكري دون غيره أعطته أهمية بالغة ومكانة مهمة في أي عملية يكون الهدف منها بناء قاعدة رأس المال الفكري وتجسيدها في المنظمة.

2.1.5 أدوار رأس المال الفكري:

يرى همشري (2013: 24) والعنزي وصالح (2009: 450) أن كل المنظمات تبحث عن تحصيل قيمة مضافة من رأسمالها الفكري، وعليها أن تفكر بأن دور رأس المال الفكري ليس تجميع الإيرادات فقط، بل إن هناك مجالات وأدوار يمكن الاهتمام بها من أجل خلق القيمة المضافة، وهذه الأدوار تتمثل في:

1. الأدوار الدفاعية: وتشتمل على الممارسات التالية:

- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيف حدة الصراعات.
- حماية الخدمات والمنتجات من إبداعات رأس المال الفكري.

2. الأدوار الهجومية: وتشمل توليد العائد عن طريق:

- الخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.

- الملكية الفكرية للمؤسسة.
- الموجودات الفكرية للمؤسسة.
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
- صياغة استراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

6.1.2 خصائص رأس المال الفكري:

بعد مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت خصائص رأس المال الفكري، يمكن القول أن هناك مجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها بالخصائص الشكلية، والخصائص التنظيمية، والخصائص المهنية، والخصائص السلوكية والشخصية، كالتالي (مزريق وقويدري، 2011: 6) :

1. **الخصائص التنظيمية:** وهي خصائص ترتبط بالبيئة المؤسسية، وتتضمن:
 - تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات وبنسب متفاوتة.
 - المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.
 - تواجده في العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة.
 - عدم التمرکز في المركزية الإدارية.
2. **الخصائص المهنية:** وهي خصائص ترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:
 - امتلاك العديد من المهارات الفنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
 - التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
 - التدريب الإثرائي.
3. **الخصائص السلوكية والشخصية:** وهي خصائص ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتشمل:
 - الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال، والأنشطة المجهولة، وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.

- الاستفادة من خبرات الآخرين.
 - المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.
 - الحسم وعدم التخمين وحسن البصرة.
 - الاستقلالية في الفكر والعمل.
 - المثابرة في العمل.
 - الثقة العالية في النفس.
4. **الخصائص الشكلية:** وهي خصائص الشكل العام الظاهري لرأس المال الفكري وتتضمن:
- غير ملموس وغير مرئي: حيث لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة.
 - صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري: كثير من الأصول الفكرية التي تملكها الشركة ومهارات مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار، وبالتالي فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري (عبد السلام، وعلة، 2011: 6).
- بالإضافة لما سبق فإن العديد من الباحثين قد حددوا عدداً من خصائص رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة وهي كالتالي (السعيد، 2008: 25) :
1. يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
 2. يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.
 3. يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.
 4. يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
 5. لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل.
 6. يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة، والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوقة في بعض الأحيان.

7. يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد، لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.

8. يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.

9. يحاول رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.

10. يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة.

وترى الباحثة أن توافر الخصائص والسمات السابقة لرأس المال الفكري أصبح يمثل حاجة وضرورة ملحة لنجاح المؤسسات على اختلافها واختلاف أهدافها أو منتجاتها وخدماتها التي تقدمها، وأصبح توافرها يمثل ضماناً حقيقياً لاستمرار وبقاء المؤسسة في بيئة الأعمال والمنافسة.

7.1.2 تنمية وتطوير رأس المال الفكري:

إن رأس المال الفكري أصبح موضوعاً بارزاً للمهتمين بالفكر الإداري، وأصبحت أحد البنود الثابتة في أجندات أعمال المنظمات المعاصرة إذ أنها في غاية الأهمية، وعليه فتتمة وتطوير قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث إن المنظمات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يملكون مخزون أوسع من المعارف والمهارات، والذين بمقدورهم أن يبتكروا وأن يفوزوا في مستقبل مجهول، وهذا يتطلب تنمية وتطوير المنظمة بالموجودات الفكرية، وفي الحقيقة أنها الطريقة الأنجح للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى إمكاناتها وقدراتها الحقيقية (عمر ومعمر، 2011: 6).

ونورد في ما يلي أهم الطرق التي تساعد في تنمية رأس المال الفكري في المنظمات (العنزي وصالح، 2009: 246):

1. الاستقطاب السليم (الفعال): وهو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر استقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين: استقطاب داخلي، واستقطاب خارجي.

2. المهارة والمعرفة: إذ تحتاج المنظمات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة فهم بمثابة خزين واسع من المهارات والمعرفة، وبالتالي يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، وإن تطوير الإمكانيات بتشجيع الذكاء وتشجيع الابتكار والتجديد وممارسة التكامل في العلاقات يجعل بالإمكان بناء قاعدة من الموجودات الفكرية.

3. التنشيط والتعليم المستمر: إذا كانت المنظمة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين بها يتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والمواهب، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وعليه لابد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية وأساليب الفكر الجماعي وأسلوب الاجتماعات المرنة والتعامل مع الاستشاريين والتفاعل بين الموارد داخل المنظمة.

4. المحافظة على الموارد البشرية الموجودة: إن الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة تحتاج إلى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهناك نشاطات يمكن الاهتمام بها من قبل المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها كالتمرين والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية، وهناك أساليب تتمكن المنظمة من استخدامها بهدف المحافظة على رأس مالها الفكري منها تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي للتقاعد الوظيفي، وتعزيز التميز التنظيمي.

5. الاهتمام بالمستفيدين: يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، وعلى المنظمة أن تتفهم احتياجاتهم وتعمل على تلبية رغباتهم، وبعد رضا المستفيدين من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المنظمات واتجاهاتها المستقبلية.

6. التدريب والتعليم: التعليم والتدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المنظمات، إذ من خلاله يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة وحتى تعديل سلوكهم، وبالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين وبما يعزز من قدراتهم ومهاراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً إلى الحقائق، وعليه فإن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له ثماره المستقبلية المشرقة، والتطوير يزود الأفراد العاملين

بالمعرفة والمهارة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد العاملين في الوقت الحاضر ومستقبلاً، في حين أن التدريب يعمل على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها لرفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.

ولتنمية وتطوير رأس المال الفكري يلزم ما ذكره الشيمي، (2011: 9):

1. يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على تحديد رأس المال الفكري لديها، وهذا يتطلب الموضوعية، والصراحة، والمنهجية العلمية في تحديد رأس المال الفكري لديها، ويتم تحديد رأس المال الفكري عبر تشكيل فريق عمل المؤسسة ويمثل مختلف الدوائر والوحدات العاملة فيها مع ضرورة تطعيم الفريق من مختصين أكاديميين من خارج المؤسسة لتعزيز الموضوعية في عملية التحليل والتصنيف.
2. العمل على توفير المناخ المناسب لاستغلال ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف، وهذا يتطلب منح الموظفين الأمن الوظيفي في المؤسسة، وكذلك عقد اجتماعات وندوات يقوم فيها الموظفون بطرح ما لديهم من مقترحات وأفكار، دون تدخل البيروقراطيين والوسطاء.
3. العمل على تطوير النظام الداخلي للمؤسسة، ويكون ذلك بخطوات، منها تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وسهولة التواصل مع الإدارة العليا، وسهولة انسياب الأفكار الإبداعية، وتقليل العمل الروتيني للمبدعين، وتعزيز صلاحيات المبدعين، والتركيز على الإنجازات وليس على الإجراءات، ومواعيد الحضور والانصراف وما شابه.
4. وجود قيادة تؤمن بتطوير رأس المال الفكري لديها، فكثير من القيادات تعتقد أن رأس المال الفكري هو القيادة نفسها، وما سوى ذلك يمكن تحقيقه بسهولة.
5. تعزيز الثقة وتشجيع العلاقات الاجتماعية بين العاملين، سيؤدي إلى تبادل المعرفة بكل ثقة وسهولة، ويحدث التعزيز أيضاً بتقديم الحوافز الجماعية على الإنجاز المشترك.
6. تسهيل توفير الموارد التي يحتاجها رأس المال الفكري، وبناء على شبكة تواصل داخلية، وتسهيل جلب من يزيد من مهاراتهم ومعلوماتهم في مجال اهتماماتهم.
7. تطوير نظام معلومات داخلي يساعد على جمع المعلومات، وتطويرها وتصنيفها حسب النوع والأهمية، ووقت الحاجة إليه.

8. بناء علاقة مع الفئة المستهدفة، يمكن بمقتضاها معرفة احتياجات ومطالب الفئة المستهدفة، مما يساعد في حل مشاكل الطرفين، المؤسسة والفئة المستهدفة.

9. يجب أن يختلف التدريب على رأس المال الفكري عن التدريب التقليدي من حيث النوعية، فهذه الفئة تمتلك معرفة وخبرات ومهارات تراكمية نتيجة لتجاربهم السابقة، فالأساليب التقليدية من محاضرات وجلسات في قاعات لا تجدي بالنسبة لهم، فهم يحتاجون لتبادل المعرفة والخبرات والمهارات مع ذوي الثقافات الأخرى، مع ضرورة استثمار خبراتهم ومهاراتهم في التدريب، ونقل هذه الخبرات والمهارات والمعرفة للفئات والأجيال الأخرى.

ومما سبق ترى الباحثة أن متطلبات تنمية وتطوير رأس المال الفكري بما يحقق ارتقاء المنظمة، يحتاج إلى إدارة تؤمن بأن الاستثمار في تطوير رأس المال الفكري يحقق نتائج متميزة للمؤسسة، والاهتمام بتحديد رأس المال الفكري الحقيقي لدى المؤسسة بموضوعية ومنهجية، ومن ثم التركيز على الاستفادة من قدرات ومهارات ومعارف العاملين، وتطوير النظام الداخلي للمؤسسة، وتعزيز التشبيك مع كل الأطراف ذات العلاقة.

8.1.2 نماذج وأساليب قياس رأس المال الفكري:

يمكن تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة في قياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات، كما يلي (نجم، 2007: 14-15) :

1. **النماذج الوصفية:** وهذه النماذج تصنف السمات والخصائص لرأس المال الفكري، وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

2. **المقاييس والنماذج المرتبطة بقياس مكونات رأس المال الفكري:** وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال

العلاقات)، وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام الشركة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

3. **مقاييس ونماذج القيمة السوقية:** هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، إن هذه المقاييس تعتمد غالباً على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ، ومن أهم أمثلتها (القيمة السوقية، القيمة الدفترية، القيمة غير الملموسة المحسوبة).

4. **مقاييس ونماذج العائد على المعرفة:** هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول المحسوبة وحسب الصيغة التالية:

العائد على الأصول = العوائد قبل الضريبة/ الأصول الملموسة للشركة.

ومن ثم مقارنته مع متوسط الصناعة، وأن الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة، ومن أمثلتها القيمة غير الملموسة المحسوبة مكاسب رأس المال المعرفي، ونموذج القيمة المضافة (العائد على المعرفة).

9.1.2 المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري:

يرى العنزي وصالح،(2009: 453) أن تصنيف المخاطر المحتملة التي يتعرض لها رأس المال الفكري هي كالآتي:

1. مخاطر تقادم رأس المال الفكري: ولها ثلاث اتجاهات وهي (تقادم المعرفة، تقادم القدرات، التقادم الثقافي).

2. مخاطر إحباط رأس المال الفكري: ولها ثلاث اتجاهات هي (اتجاهات نفسية مثل التوتر والانطواء والفشل، واتجاهات مادية مثل العدوان والتدخل الشخصي، واتجاهات تنظيمية مثل ضعف الانتماء والولاء).

3. مخاطر اغتراب رأس المال الفكري: وتأخذ أربعة اتجاهات (اغتراب ثقافي، اغتراب حضاري، اغتراب اجتماعي، اغتراب رقمي).

4. مخاطر محدودية البحث عن التميز المنظمي: وتأخذ أربعة اتجاهات وهي (قتل الابتكار الجديد، ضعف تحفيز المقترحات، مخاطرة تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية، ضعف الثقة).
5. مخاطر ضعف الحفز المادي والاعتباري: تأخذ عدة اتجاهات هي (الجوانب المادية من الأجور والمكافآت، الجوانب المعنوية مثل منح الأوسمة والألقاب، الجوانب الاجتماعية مثل تعزيز المكانة).

وعليه ترى الباحثة أن تحدد المنظمة رأس مالها الفكري وتراقبه بشكل متواصل باستخدام نماذج وأساليب القياس المناسبة بهدف المحافظة عليه وحمايته من المخاطر المحتملة والتي تشكل تهديداً عليه وبالتالي عليها ، بل ويجب أن تكون على دراية وعلم بهذه التهديدات وتعمل على منعها قبل حدوثها.

10.1.2 خلاصة:

استعرضت الباحثة في هذا المبحث الأدبيات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري بكل جوانبه وحاولت توظيف فقرات هذا المبحث بما يخدم أهداف هذه الدراسة، وكمدخل للموضوع تناولت مفهوم رأس المال الفكري، وأهميته، واستعرضت بشيء من التفصيل مكوناته التي اتفق عليها أغلب الباحثين (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي).

كما تطرقت الباحثة إلى أدوار رأس المال الفكري، وآليات بنائه، وأوضحت أن توافر خصائص رأس المال الفكري (الخصائص الشكلية، التنظيمية، المهنية، السلوكية والشخصية) تمثل حاجة وضرورة ملحة لنجاح المؤسسة.

كما استعرضت أهم الطرق التي تساعد في تنمية رأس المال الفكري في المنظمات، ثم أظهرت تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة في قياس رأس المال الفكري، ثم ختمت المبحث بالمخاطر المحتملة لرأس المال الفكري.

2.2 المبحث الثاني

جودة الأداء المؤسسي

1.2.2	مفهوم الأداء المؤسسي.
2.2.2	مكونات الأداء المؤسسي.
3.2.2	عناصر الأداء المؤسسي.
4.2.2	مستويات الأداء المؤسسي.
5.2.2	خصائص الأداء المؤسسي.
6.2.2	مجالات الأداء المؤسسي.
7.2.2	مفهوم جودة الأداء المؤسسي.
8.2.2	أبرز نماذج جودة الأداء العالمية، الاقليمية، المحلية.
9.2.2	خلاصة.

جودة الأداء المؤسسي

مقدمة:

تواجه المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، وترتبط جودة الأداء في المؤسسة بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المؤسسة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة، لتحقيق أهداف المؤسسة والتي تكون مبنية على أهداف واضحة وموضوعية، قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء (العثمان، 2003: 67).

وقد أصبح الاهتمام بجودة الأداء المؤسسي وتطبيق نظمه، ونشر مبادئه، مطلباً ملحاً وخياراً استراتيجياً، باعتبار الجودة أحد أهم الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجيد، والتي تولد لمسايرة المتغيرات العالمية والمحلية ومحاولة التكيف معها، فتميز المؤسسة في ضوء معايير الجودة، يعني زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها، الذي سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى جودة الخدمات (الصوفي، 2004: 112-118).

وبناءً على ما تقدم سوف تقوم الباحثة في هذا المبحث بالتعرف على مفهوم الأداء المؤسسي، ومكوناته، عناصره، مستوياته، خصائصه، مجالاته، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم جودة الأداء المؤسسي، وأبرز نماذج الجودة والتميز العالمية، والإقليمية، والمحلية.

1.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات، بل ويكاد يكون المظهر الشمولي لجميع حقوق ومجالات المعرفة الإدارية، حيث يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال (Wheelen & Hunger, 2008: 240).

ويعرفه رابعة، (2011: 122) على أنه " المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات

ثلاثة هي: المستوى الفردي، والوظيفي (أداء الوحدات)، والكلي (أداء المنظمة) ككل في إطار من التأثيرات البينية المتبادلة .

ويرى (Scott, 2003: 27) الأداء المؤسسي على أنه " نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والموارد التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون فيها" .

أما العلي وآخرون، (2006: 227) فيعرف الأداء المؤسسي بأنه " إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم.

ويرى العدلوني أن الأداء المؤسسي أو (الأداء من خلال المؤسسة) شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس أو ما نطلق عليه العمل التعاوني، والميل لقبول العمل الجماعي، وممارسته شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة (العدلوني، 2002: 20).

وعبر عنه إدريس والغالي، (2009: 29) بأنه "مفهوم ذو أبعاد شمولية تنطلق من عدة أطر تغطي الصورة التكاملية للمفهوم وهي:

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، مما يشير إلى قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.
- الاستغلال الأمثل للموارد، ومدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة.
- النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، والتركيز على الجانب الإيجابي من هذه النتائج.
- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، وهو يعبر عن مخرجات الأنشطة والعمليات التي تتحدث عن المؤسسة.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة للأداء المؤسسي تُعرّف الباحثة الأداء المؤسسي على أنه "حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق أهدافها".

2.2.2 مكونات الأداء المؤسسي:

يتكون الأداء المؤسسي من خمس مكونات رئيسية هي (John.et al, 2002: 27) :

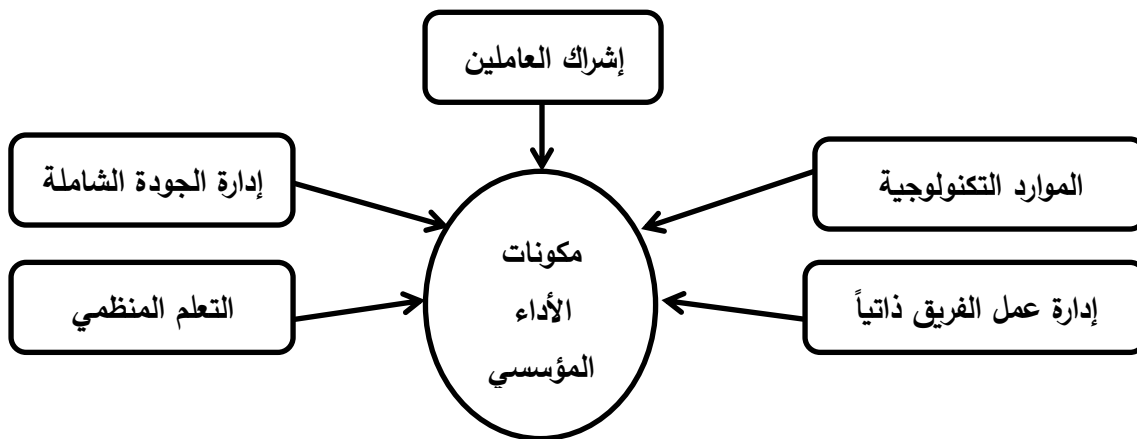
1. **إشراك العاملين:** ويقصد هنا مدى امتلاك العاملين لعملية اتخاذ القرار على شتى المعلومات، فمعظم المؤسسات التي لا تعطي المجال لإشراك العاملين في اتخاذ القرار معتقدة بأن على العامل أن يقوم بعمله فقط دون التدخل في أمور هي من اختصاص الإدارة، وهناك مؤسسات تعمل على إعطاء الفرصة للعاملين، للمشاركة في اتخاذ القرار ولو بشكل ضئيل مثل وضع صناديق الاقتراح، ونقاشات الطاولة المستديرة الجانبية، وحلقات الجودة في حال تم اختيار أحد العاملين كممثل عن زملائه، وتشير أغلب الدراسات أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار تعمل على زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه بشكل مستمر.

2. **إدارة الفريق ذاتياً:** والمقصود هنا تمكين الفرق ومجموعات العمل من اتخاذ القرار حول عملية التخطيط وسير أداء العمل، وتقييم عملهم كنمط من أنماط الإدارة الذاتية، ويعود هذا التمكين إلى سببين هما:

- أهمية استثمار العاملين وخبراتهم في المؤسسة وتنظيمها.
 - حاجة العاملين إلى إدارة العمل بأنفسهم، والتي تولد وتبنى التنافسية العالية لديهم.
3. **الموارد التكنولوجية:** ويقصد بها التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، والتي تعمل على تقديم خدمات أفضل للعملاء، وتوفير اتصالات فعالة بين المؤسسة والمجتمع المحلي، وكذلك توفير اتصالات بين العاملين أنفسهم، حيث أصبحت التكنولوجيا النافذة التي تفتح على العالم، وأصبح قياس مدى تقدم المجتمع بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص، على مدى امتلاكه للتكنولوجيا وتسخيرها لفائدة المجتمع.

4. **التعلم المنظمي:** تحدثت العديد من الدراسات حول أهمية " التعلم المنظمي "، أو التعلم داخل المؤسسة، وهو ما يعرف بمدى توافر المعلومات داخل المؤسسة، حتى يتم استخدامها في ظروف العمل ومواجهة التغيرات الدائمة، وتتم خلال هذه العملية من خلال تبادل المعلومات بين المؤسسة والمجتمع والعاملين أنفسهم، ونتيجة لذلك ينكسر الروتين داخل المؤسسة وتصبح التقاليد لا معنى لها، وخصوصاً عندما يتم تشارك المعلومات بين جميع المستويات في المؤسسة.

5. **إدارة الجودة الشاملة:** تهدف عملية إدارة الجودة الشاملة إلى الحصول على نتائج ذات جودة عالية واستمرار عملية وجمع احتياجات المستفيدين من أجل خدمتهم، حيث أصبحت المؤسسات تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل تكاملي، من أجل تحسين إدارة العاملين على الإدارة العملية الذاتية لعمالهم.



شكل (7.2) مكونات الأداء المؤسسي

المصدر: (John.et al, 2002: 27)

3.2.2 عناصر الأداء المؤسسي:

لابد لأي مؤسسة تريد أن ترتقي في أدائها المؤسسي عليها أن تتوفر فيها العناصر التالية (العدلوني،

2002: 21-22):

1. الانفتاح، والنضوج، والعزم، والتفكير الإيجابي.

2. وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.

3. مشروعية المؤسسة، والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
4. وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرعة لهذا العمل.
5. توفر رأس مال كاف، من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة، مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
6. إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين والمتعاملين، وفي نظر منافسيها.
7. قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الآخرين على مسايرتها.
8. جذب عدد كاف من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.
9. وجود لوائح وأنظمة عمل، محددة وواضحة ومتفق عليها، وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمعاملة معها، ومتناسبة مع أهداف المؤسسة.
10. وجود خطط وبرامج محددة وواضحة، ومدروسة ومتفق عليها، وموثقة ومكتوبة، ومعروفة للجهات المعنية التي ستتعامل معها.
11. وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.

4.2.2 مستويات الأداء المؤسسي:

على الرغم من تعدد تصنيف مستويات قياس الأداء، سواء من حيث الأهداف والغايات التي ترمي إليها، أو من حيث شموليتها وعموميتها، إلا أنه يمكن تمثيلها بثلاث مستويات وهي كالاتي (الزعاوي، 2006: 153) :

1. المستوى الأول: وهو مستوى قياس الأداء العام، ويهدف إلى قياس أداء قطاع معين مثل قطاع التعليم، الصحة، والدولة هي الجهة المسؤولة عن هذا القياس.
2. المستوى الثاني: وهو مستوى قياس الأداء المؤسسي، ويهدف إلى قياس أداء الوحدات الفرعية داخل المؤسسات، وهنا تكون الوحدة الإدارية هي وحدة القياس المتبعة.

3. المستوى الثالث: وهو مستوى قياس الأداء الفردي، ويهدف إلى قياس أداء الأفراد داخل الوحدات الإدارية في المؤسسة، وهنا يكون الفرد داخل الوحدة الإدارية وهو وحدة القياس المتبعة.

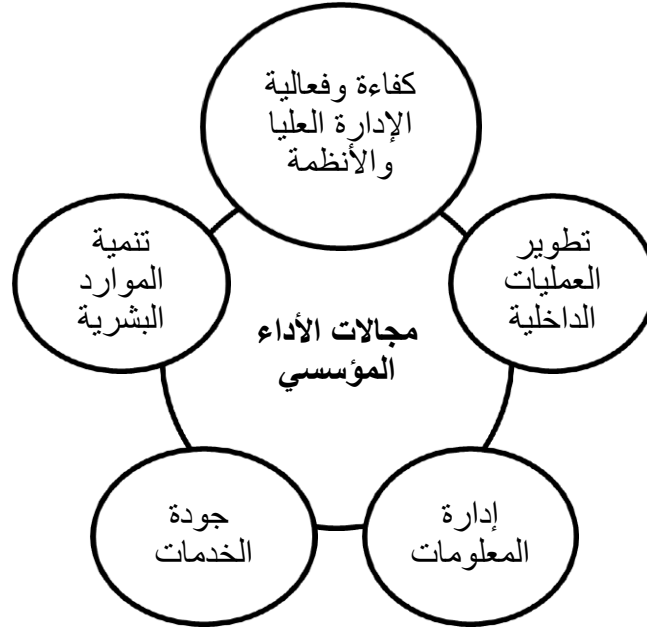
5.2.2 خصائص الأداء المؤسسي:

يتصف الأداء المؤسسي بمجموعة من الصفات والخصائص والتي تجعل منه عملاً مميزاً، وأهم هذه الخصائص ما يلي (العدلوني، 2002: 22-23) :

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
2. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تقرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
3. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
4. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
5. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
6. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
7. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
8. يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

6.2.2 مجالات الأداء المؤسسي:

تتعدد مجالات الأداء المؤسسي وفقاً للمرجعيات الفلسفية للمؤسسات ولطبيعة مهامها، وعلى الرغم من الاختلاف إلا أن جوهر هذه المجالات تتفق بنسبة كبيرة وفيما يلي عرض لهذه المجالات :



شكل (8.2) يوضح مجالات الأداء المؤسسي

جُرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدجني(2011) وآخرون

المجال الأول: كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة

يتعلق هذا المجال بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، في إطار منظومة بشرية ومادية، تحتكم إلى سياسات واضحة، وأنظمة وقوانين معتمدة تعمل على تنظيم العمل من خلال العمل بلوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاتها، بالإضافة إلى هياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسب وطبيعة أعمالها، وثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات الموظفين نحو رسالة المؤسسة ورؤيتها، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار، وتحسين الأداء، وتطوير بنية العمل التنظيمي، كما وتعد الأنظمة محوراً وركيزة مهمة من ركائز المؤسسة، وتلجأ

المؤسسات إلى إعداد لوائح متعددة واعتبارها قواعد حاكمة تنظم شئون المؤسسة بكافة مكوناتها البشرية والمادية، وتتنوع اللوائح لتشمل أنظمة شئون الموظفين والنظام المالي، ونظام اللوازم والمشتريات، والوصف الوظيفي، وأدلة العمليات، وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدمها علماء الإدارة في تناولهم الأنظمة من حيث شمولية هذه الأنظمة لكافة جوانب عمل المؤسسة، ومع ذلك يرون جميعاً بأن الأنظمة ما هي إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة (الدجني، 2011: 154-164).

المجال الثاني: تنمية الموارد البشرية

يشير حسن، (2002: 267-268) أن اصطلاح تنمية الموارد البشرية يعد اصطلاحاً حديثاً، ويستخدم أحياناً اصطلاح تنمية الموارد البشرية دون وعي كامل بأهميته وتأثيره وارتباطه بالأداء المؤسسي فيمكن تقييم أي أداء مؤسسي على أساس أربعة معايير، وهي:

1. جودة ومنفعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
2. الكفاءة في تقديم وتوفير هذه المنتجات والخدمات.
3. تأثير المؤسسة على المجتمع وجودة ونوعية المستوى المعيشي للأفراد.
4. تأثير المؤسسة على الموارد البشرية وعلى جودة مناخ العمل.

المجال الثالث: إدارة المعلومات

أولاً: استخدامات تكنولوجيا المعلومات:

لقد حدد إدريس، (2005: 135-158) استخدامات تكنولوجيا المعلومات في ثلاثة مجالات، وهي:

1. توافر المعلومات اللازمة للأعمال.
2. تعزيز الابتكار.
3. اختزال الوقت والمساحة .

ثانياً: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المنظمات:

لقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات في التأثير على المنظمات المستخدمة لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى وتمثل ذلك من خلال (العدلوني، 2002: 67) :

1. أدت الى زيادة الإنتاجية.

2. تحسين إدارة الجودة.

3. تحسين عملية اتخاذ القرارات.

4. تحسين إدارة المعرفة.

5. تطوير عملية الخلق والإبداع والابتكار التنظيمية.

6. تسهيل عملية إدارة التغيير في المنظمات.

7. العمل على تطوير سلع وخدمات مميزة وجديدة.

8. تطوير الأساليب الإدارية في المنظمة.

ثالثاً: دور إدارة تكنولوجيا المعلومات في دعم تحقيق الاستراتيجية للمؤسسة:

فمع التطورات العالمية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، واعتماد المؤسسات عليها، أصبح من الضروري تأمين هذه التكنولوجيا لضمان التنمية المستدامة للمؤسسات، من حيث العمل على استغلال التكنولوجيا المتوفرة من خلال دمجها ضمن العمليات بما يضمن تحقيق استراتيجيات المؤسسة (الدجني، 2013: 57).

رابعاً: إدارة المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار بشكل فعال وبناء :

يرى العلول، (2011: 61) بأن أهمية إدارة المعلومات تتبع أنها تسهم في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع الشبكة العنكبوتية، مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع المؤسسات إدراك ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

المجال الرابع: تطوير العمليات الداخلية

أولاً: أساليب العمليات الداخلية:

يشير أبو شيخة، (2011: 122) بأن نشاط تطوير أساليب العمليات الداخلية يعد من الأنشطة الإدارية الحديثة، وقد عرفته الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية، إذ استخدمت وحدات

للتنظيم والإدارة ضمن أجهزتها الإدارية للقيام بالبحوث والدراسات التنظيمية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل وإدارة النماذج وتصميم مكان العمل، فلكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال العمليات التنظيمية بما في ذلك الأفراد والإجراءات وأساليب العمل.

وهذه الأساليب تتضمن ما يلي كما ذكر اللوزي، (2002: 93) :

1. الأسلوب التقليدي (المتسلسل):

ويتوافر هذا الأسلوب في التنظيمات الإدارية ذات الهياكل التنظيمية الطويلة، ويتطلب هذا الأسلوب المرور في خطوات كثيرة ومتعددة تمر على عدد كبير من العاملين، حيث يقوم كل واحد بخطوة عمل تختلف عما يليها من خطوات، وهذا يشير إلى التخصص في أداء الخطوات والأعمال، ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت كبير، الأمر الذي يعني التأخير في إنجاز الأعمال كون المعاملة تنتقل من موظف إلى موظف آخر.

2. الأسلوب المتوازي لسير العمل:

في هذا النوع يقوم موظف واحد باستلام العمل المطلوب إنجازه، وبإجراء كل ما يلزم عليه من العمليات التي تحددها إجراءات المعاملة لهذا النوع من الأعمال في المؤسسة، وتكون مكاتب الموظفين مرتبة بجانب بعضها بحيث يسير العمل في خطوط متوازية.

ومن مميزاته شعور الموظف بأهمية وجوده في المؤسسة، وميزة أخرى بأنه يقلل من أوقات الانتظار. ومن الانتقادات الموجهة لهذا الأسلوب أن اتباعه يؤدي إلى تعطيل عنصر التخصص في القيام بالأعمال وحرمان المؤسسة من الفوائد الناتجة عنه وأيضاً هناك انتقاد آخر وهو ضعف الرقابة على أعمال الموظفين، ويستخدم الأسلوب المتوازي للقيام بالمعاملات البسيطة التي لا تتضمن إجراءاتها خطوات كثيرة.

3. أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد)، (عصفور، 2011: 242-246) :

وحسب هذا الأسلوب فإنه يكون بإمكان موظفين أو أكثر أن يقوموا بإنجاز خطوتين أو أكثر على نفس المعاملة في نفس الوقت، ويتميز هذا الأسلوب بالسرعة في إنجاز المعاملات مع الاحتفاظ بعنصر التخصص بين الموظفين في القيام بالأعمال.

ثانياً: إجراءات العمل:

الإجراءات هي الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها، وقد عرفها (نيوشل) بأنها سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الأفراد في إدارة ما أو في عدة إدارات، وتصمم للتأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً للموظف يسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء (اللوزي، 2002: 89).

ثالثاً: خصائص إجراءات العمل:

يرى أبو شيخة، (2011: 316) بأن من خصائص إجراءات العمل:

1. البساطة والوضوح والمنطقية والبعد عن التعقيد.
2. تكون متكاملة وغير متعارضة وتؤدي إلى تحقيق الهدف.
3. الاستقرار والمرونة في آن واحد.
4. تؤسس على حقائق وأرقام فعلية لا على افتراضات.
- ويضيف اللوزي، (2002: 91) بأن إجراءات العمل تتميز بما يلي :
5. السرعة والدقة في أداء الأعمال.
6. تحسين جودة الخدمة أو السلعة المنتجة.
7. توحيد وتمائل الأداء.
8. الابتعاد عن الإرباك والازدواجية والفوضى.

رابعاً: تبسيط إجراءات العمل:

يرى أبو شيخة، (2011) بأن عملية تبسيط إجراءات العمل تستهدف الكشف عن أسهل وأفضل طريقة لأداء عمل ما وتنفيذها.

وتعود أهمية التبسيط إلى ما يترتب عليه من فوائد وأهداف تعود على الأفراد والتنظيم بالشئ الكثير وتظهر أهمية التبسيط من خلال (أبو شيخة، 2011: 317) :

1. تسهيل أمور المواطنين.
2. تسهيل أمور العاملين.

3. التعرف على مشكلات الإجراءات المطبقة في المؤسسة وتحليلها بهدف تطويرها.

4. تخفيض التكلفة وتقصير الأوقات المطلوبة للإنجاز.

5. الحد من الازدواج والتضارب في الجهود.

6. تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين والإسراع في انجاز المعاملات.

خامساً: إدارة النماذج:

يعرف اللوزي، (2002: 272) النموذج بأنه "عبارة عن أوراق مطبوعة أو نماذج من الحاسب الآلي تتم تعبئتها بالبيانات اللازمة، وأحياناً يتم إرسالها عبر الحاسب أو الإنترنت أو الفاكس، وهذا ما هو متبع حالياً في المؤسسات للتخفيف من الأعمال الورقية".

ويعرف أبو شيخة، (2011: 272) النموذج بأنه مطبوع يحمل بيانات تقابلها مساحات خالية تملأ عند استخدامها بمعلومات صغيرة متغيرة يتم على أساسها إنجاز العمل، وتعد النماذج وقود العمل اليومي وهي تستهدف تسجيل وعرض البيانات والمعلومات بطريقة تيسر تداولها والرجوع إليها ودراساتها. كما يشير عصفور، (2011: 357) بأن النماذج تُعد من الوسائل المساعدة في المكاتب الحكومية ومكاتب الشركات فهي ضرورية للقيام بالأعمال ولإنجاز المعاملات بسرعة واتقان.

المجال الخامس: جودة الخدمات

ويعرف العنزي، (2005: 37) الخدمة بأنها " نشاط معنوي أو سلعة متغيرة وغير نمطية في الغالب، وملكيته لا تتغير ولا تنتقل، ولا يمكن نقلها أو تصديرها إلى مكان آخر، ولكن نظام تقديمها يمكن أن ينقل ".

ويعرف الطائي، والعلاق، (2009: 21) جودة الخدمات بأنها " النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية".

ويشير جاد الرب (2009: 28)، بأن عامل أو محور جودة الخدمات يُعد أحد الاهتمامات الحديثة في المؤسسات الخدمية الخاصة منها والعامة ومشكلة الحكم على جودة الخدمة أو تقييمها هي أن هناك

جوانب كثيرة غير قابلة للقياس الكمي في الخدمة، وبالتالي تعتمد في تقييمها على الآراء والاتجاهات والتقدير الشخصي، وبالطبع هناك جوانب أخرى يمكن قياسها عند التعرض لجودة الخدمات، ومنها:

1. درجة الثقة في الخدمة.
2. مدى توافر الخدمة وسرعة الحصول عليها.
3. الكفاءة.
4. طبيعة التعامل مع العميل.
5. درجة إدراك العميل للخدمة أو الجودة.
6. المصداقية.
7. الأمن والضمان والسلامة المصاحبة للخدمة.
8. توافر البيئة المناسبة والمرضية عند أداء الخدمة.

7.2.2 مفهوم جودة الأداء المؤسسي:

أصبحت جودة الأداء اليوم تشكل سلاحاً تنافسياً هاماً لا يمكن لأي شركة أو مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار العولمة دون أن تتسلح به، وسواء أكانت تلك المؤسسة شركة إنتاجية أم مؤسسة خدمانية أم حتى منظمة غير ربحية، فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع جودة الأداء بأن تضعه في سلم أولوياتها، كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوماً بعد يوم، بفعل حرية التجارة العالمية، وتنامي قوة الشركات متعددة الجنسيات (البكري، 2002: 52).

ويري توفيق، أن جودة الأداء هو "عبارة عن مجموعة من الصفات أو الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء، سواء أكانت من حيث التصميم المنتج أم تصنيعه أم قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء أولئك العملاء وإسعادهم" (توفيق، 2003: 25).

وعرفها العزاوي، على أنها "عقيدة أو عرف متأصل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين" (العزاوي، 2005: 82).

ويرى علون، أنها "فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين، باعتبار أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل، فهو مدخل جميع الجوانب والاختصاصات المختلفة في المنظمة" (علون، 2005: 153).

وتُعرف على أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل التغيرات: (الفكر، السلوك، القيم، نظم إجراءات العمل، الأداء) وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أفضل مخرجات، وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه (عقيلي، 2001: 42).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة لجودة الأداء المؤسسي تُعرف الباحثة جودة الأداء المؤسسي على أنه الانتقال بأداء المؤسسة من فلسفة الأداء التقليدي إلى فلسفة الإتقان في كل مكونات ومراحل العمل، لتحقيق أفضل النتائج الملموسة، من أجل تلبية توقعات ورغبات المستفيدين ومتطلباتهم الحالية والمستقبلية.

8.2.2 أبرز نماذج جودة الأداء المؤسسي العالمية، الإقليمية، المحلية:

إن ازدياد التحديات العالمية المختلفة التي تواجه الدول والانفتاح الاقتصادي، والضغط وقوى التغيير المؤثرة في المؤسسات والمتمثلة بالقوى الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقوى الداخلية مثل: تغير أهداف المؤسسة، والقيم، والاتجاهات، والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل، وتزايد حاجات المجتمع ونُدرة الموارد والتحول الاقتصادي والرغبة في مواكبة التطورات المتلاحقة في جميع المجالات، ولتعزيز قدرة المؤسسات على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة كان وراء ظهور

منظمات عالمية وإقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل الجودة والتميز وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمؤسسات وطريقها نحو الجودة والتميز، وسنتطرق لأشهر هذه النماذج (بن عبود، 2009 : 7) :

1. النموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM)، (المؤسسة الأوروبية للجودة. EFQM، 2016: نت) :

هذا النموذج تم بناءه عام 1990م، وهو صادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهي القائمة على تطويره وتحديث ونشر تقنياته وعناصره، ومنح جوائز، ويعنى هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية، وهو يشكل احد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره احد أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم واقع إدارات المؤسسات ومدى تقدمها وقوتها.

هناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للجودة والتميز، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق الجودة المستدامة وهي المبادئ الأساسية لنموذج الجودة التميز EFQM بالنسبة لأي مؤسسة، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، وهذه المفاهيم هي:

"إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة)، خلق المستقبل المستدام، تطوير القدرة التنظيمية، تسخير الإبداع والابتكار، القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة، إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية)، النجاح من خلال مواهب الأفراد، الحفاظ على نتائج متميزة"

ويتضمن النموذج الأوروبي تسعة عناصر وتنقسم هذه العناصر إلى الممكنات وهي (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد، العمليات)، والنتائج وهي (رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج ومؤشرات الأداء).

2. النموذج الأمريكي للجودة والتميز (مالكوم بالدريج للتميز)، (الحجار، 2004: 203) :

(مالكوم بالدريج) هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الأمريكية نموذج باسمه يصدر جائزة، تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في معايير نموذجها والذي تأسس سنة 1987م،

حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (1000) نقطة، تتوزع هذه النقاط على سبعة مجالات رئيسية وهي: (القيادة، المعلومات تحليلها، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا العميل).

لقد أسس النموذج لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية، فضلاً عن استهداف الآتي:

- تعميق الاهتمام البالغ بالجودة بوصفها أحد العناصر المهمة والحرحة في المنافسة .
- زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز.
- المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للاستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الاستراتيجية.
- محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة.
- تأشير الإنجازات المتميزة في مجال الجودة.

3. النموذج الياباني /ديمنج (DEMING، 2010: نت) :

هذا النموذج تم تأسيسه عام 1950م، ويشرف عليه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، وهو يقدم جائزة ديمنج وسميت بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي Edward Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي: المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم، حيث قام د. ديمنج وهو أحد أبرز خبراء ضبط الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية بعقد سلسلة من المحاضرات والندوات العلمية والتي من خلالها درس المبادئ الأساسية لضبط الجودة للمديرين والمهندسين في اليابان ،حيث ترسخت تعاليمه في أذهان المشاركين وأعطتهم قوة دافعة لتنفيذها في اليابان .

وعلى الرغم من ولادتها في اليابان فإن جائزة Deming نالت شهرتها عالمياً نظراً لما حققته من نتائج ملموسة لدى المؤسسات التي سعت إليها أو تتوجت بها وباتجاهات عدّة منها ما يرتبط بترسيخ الجودة والإنتاجية وتحسينهما وتخفيض الكلف مع زيادة واضحة في حجم المبيعات وارتفاع واضح في

الأرباح من خلال تطبيق سلس للخطط الإدارية وخطط العمل المرتبطة بأهداف المديرين وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة TQM من خلال المشاركة الشاملة والتحسينات في البنية التحتية للمؤسسة والتي تشجع على الابتكار والإبداع.

ويتضمن النموذج الياباني المعايير التالية: (السياسات، التنظيم وإدارة التنظيم، المعلومات، التحليل، التخطيط، التعليم والتدريب، ضمان الجودة، تأثيرات الجودة، التتميط، النتائج، الرقابة).

4. نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2009: نت) :

أحدث برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نقلة نوعية وحقيقية في مستوى أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بدبي، وقد استفاد البرنامج من النماذج العالمية لجودة وتميز الأداء المؤسسي خصوصاً النموذج الأوروبي للجودة والتميز وعمل على تكييفها لتلائم القطاع الحكومي في دبي في ضوء التحديات التنموية التي تضطلع فيها الحكومة بدور قيادي متميز، ويعمل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على ربط نتائج أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بالمنهجيات والآليات المستخدمة في العمل، وذلك لضمان مأسسة واستدامة النتائج واستمرارية تحسينها وتطويرها .

يتلخص تميز الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية في نتائج أدائها الرئيسية مدخلاً لقيادة ترسم السياسة والاستراتيجية، وتدير مواردها وشراكاتها بكفاءة وتطور عملياتها بشكل مستمر ضمن بيئة عمل مبدعة وشفافة تحرص على التعلم المستمر، ولابد من وجود قياس دقيق للنتائج من أجل تمكين القيادة من تتبع التطوير، ومقارنته بالأداء المستهدف، وتحديد نقاط القوة ومجالات وفرص التحسين والتطوير في أداء الهيئة / الدائرة / المؤسسة الحكومية، مما يمكن فريق القيادة من اتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز نقاط القوة وترجمة فرص التحسين والتطوير إلى برامج ومشاريع ومبادرات ذات مسؤوليات تنفيذ وأطر زمنية محددة. حيث يهدف هذا البرنامج إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الدوائر والجهات الحكومية المشاركة من خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجريها هذه الدوائر والجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج.

معايير تقييم البرنامج:

(القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) .

فئات البرنامج:

ويقوم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على تقسيم فئات التميز إلى فئتين رئيسيتين واللّتين تنبثق عنهما الفئات الفرعية لكل منها وفق التالي:

1. فئات التميز المؤسسي: (فئة الهيئة / الدائرة الحكومية المتميزة ، فئة المؤسسة الحكومية المتميزة ، فئة تقدير التميز ، الجهة الحكومية المتميزة الكترونياً ، فئة الجهة الحكومية المتميزة مالياً ، فئة أفضل نتيجة في رضا المتعاملين ، فئة أفضل نتيجة في رضا الموارد البشرية ، فريق العمل المتميز ، المبادرة الإدارية المتميزة ، المشروع التقني/الفني المتميز ، المشروع الحكومي المشترك المتميز) .
 2. فئات التميز الوظيفي: (الموظف الحكومي المتميز ، الموظف المتميز في المجال الإداري ، الموظف المتميز في المجال المالي ، الموظف المتميز في المجال التقني/الهندسي ، الموظف المتميز في الوظائف المتخصصة ، الموظف المتميز في المجال الميداني ، الموظفة المتميزة ، الموظفون الجدد) .
- ويحرص البرنامج على الالتزام بمراجعة وتطوير معايير التقييم بشكل منتظم لتواكب التغيرات الحديثة في مجال الإدارة والجودة والتميز على المستوى العالمي ، ولتستجيب لأية تطورات في مجال العمل الحكومي ، ولتأخذ بالاعتبار آراء وملاحظات الدوائر الحكومية .

5. نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع (جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، 2016: نت):
يتواصل سعي نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع من خلال مسيرتها لتتويج الإبداع الفلسطيني في شتى المجالات، عمّدت إدارة الجائزة إلى تطوير معايير وآليات الترشيح والتقييم واختيار الفائزين، وذلك بالتوازي مع تطوير معايير الأداء والممارسات الإدارية المثلى والاستدامة بما يتوافق وينسجم مع رؤية القائمين على الجائزة نحو استدامة الإبداع والتميز وتعميمه كمفهوم وثقافة وممارسة في المجتمع الفلسطيني.

وتهدف هذه الجائزة إلى :

1. تشجيع المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية والكوادر الإدارية والمهنية على تطوير أدائها وتحسين خدماتها والارتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية.
2. تقدير الأداء المتميز والإنجازات النوعية والتجارب الرائدة والكفاءات والمبادرات المبدعة وتحفيز المؤسسات والموارد البشرية في الأراضي الفلسطينية على مواصلة الإبداع والتميز وترسيخه في المجتمع الفلسطيني كشكل من أشكال الثقافة السائدة والمواطنة الصالحة.
3. تطوير معايير التقييم والتي من شأنها الإسهام في نشر وتطبيق مفاهيم التميز والإدارة الحديثة والإبداع والتميز، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد أو التجارب الرائدة.
4. تكريم الإنسان الفلسطيني على إبداعه ومثابرته وتقديمه مثلاً يحتذى به وقدوة حسنة للآخرين في مجال العمل والمجال الإنساني، أو القدرة على التحدي والصمود والإبداع .

المعايير الرئيسية للتقييم للجائزة (جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، 2016: نت) :

(القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية والتنمية، استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات والأنشطة، خدمة العملاء، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي والتنموي)، وتقوم جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع لعام بالتنافس على ثلاث فئات محددة هي:

1. فئة المؤسسة المتميزة وتشمل عناصر التقييم والمعايير التالية:
(القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية والتنمية، استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات والأنشطة، خدمة الفئة المستهدفة، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي والتنموي) .
2. فئة المشروع المتميز: وتشمل المعايير والشروط التالية: (جوانب الإبداع والتميز في المشروع، تطبيق المشروع، فوائد المشروع واستدامتها، استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير أو تطبيق المشروع).
3. فئة التميز لذوي الاحتياجات الخاصة: وتشمل :

باب الترشح لنيل الجائزة مفتوح للأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة المتميزين في أي من مجالات التفوق الثقافي أو الفكري، أو الرياضي بحيث يشترط أن يندرج المرشح من ذوي الاحتياجات الخاصة ضمن أي من فئات الإعاقة التالية: القصور النطقي، السمعي، البصري، الحركي، أو الإدراكي.

9.2.2 خلاصة:

استعرضت الباحثة في هذا المبحث الأدبيات التي تناولت موضوع جودة الأداء المؤسسي بكل جوانبه وحاولت توظيف فقرات هذا المبحث بما يخدم أهداف هذه الدراسة، وكمدخل للموضوع تناولت مفهوم الأداء المؤسسي، وأهميته، واستعرضت بشيء من التفصيل مكوناته التي تمثلت في (إشراك العاملين، إدارة الفريق، الموارد التكنولوجية، التعلم المنظمي، إدارة الجودة الشاملة). كما تطرقت إلى عناصر الأداء المؤسسي، ومستوياته، ومجالاته التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وأوضحت أن توافر خصائص رأس المال الفكري يمثل ضمان وجود للمؤسسة، من خلال عدم تأثرها بغياب الإدارة، الاستقرار المالي والإداري، التشاركية في تحقيق الأهداف، تعزيز ولاء وانتماء العاملين.

كما أظهرت مفهوم جودة الأداء المؤسسي، ثم ختمت باستعراض أبرز نماذج جودة الأداء المؤسسي العالمية، والإقليمية، والمحلية.

3.2 المبحث الثالث

برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA

1.3.2 النشأة والتأسيس.

2.3.2 رؤية الأونروا.

3.3.2 رسالة الأونروا.

4.3.2 أهداف الأونروا للتنمية البشرية.

5.3.2 برنامج التربية والتعليم في الأونروا.

6.3.2 رأس المال الفكري في البرنامج.

7.3.2 خلاصة.

برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين UNRWA

المقدمة:

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على برنامج التربية والتعليم في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، من خلال إبراز رؤيته، ورسالته، وأهدافه الاستراتيجية، وواقع رأس المال الفكري في البرنامج.

1.3.2 النشأة والتأسيس (UNRWA، 2016 :نت):

أسست الأمم المتحدة منظمة تسمى "هيئة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين UNRWA" في نوفمبر 1948 ، لتقديم المعونة للاجئين الفلسطينيين وتنسيق الخدمات التي تقدم لهم من طرف المنظمات غير الحكومية وبعض منظمات الأمم المتحدة الأخرى.

وفي 8 ديسمبر 1949 وبموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 302 (الدورة الرابعة)، تأسست وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين لتعمل كوكالة مخصصة ومؤقتة، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية، ومقرها الرئيسي في فيينا وعمان.

بدأت الأونروا عملها في عام 1950، كانت تستجيب لاحتياجات ما يقرب من 750,000 لاجئ فلسطيني، واليوم فإن حوالي خمسة ملايين لاجئ من فلسطين يحق لهم الحصول على خدمات الأونروا.

2.3.2 رؤية الأونروا:

تتلخص رؤية الأونروا كما ورد في (الخطة متوسطة المدى للأونروا، 2016-2021: 8)، بأن يتمتع

كل لاجئ فلسطيني بأفضل معايير التنمية البشرية، خصوصاً:

1. تحقيق كامل طاقاته وإمكاناته الفردية كعضو في الأسرة والمجتمع.
2. أن يكون مشاركاً نشطاً ومنتجاً في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

3. الشعور بالاطمئنان أنه يتم الدفاع عن حقوقه أو حقوقها وحمايتها والمحافظة عليها.

3.3.2 رسالة الأونروا:

هي مساعدة اللاجئين الفلسطينيين على تحقيق كامل إمكاناتهم في التنمية الإنسانية في ظل الظروف الصعبة التي يعيشون فيها (UNRWA، 2016 :نت).

4.3.2 أهداف الأونروا للتنمية البشرية (UNRWA، 2016 :نت) :

1. المعرفة والمهارات المكتسبة .
2. العيش حياة مديدة وصحية .
3. تحقيق مستوى لائق من المعيشة.
4. التمتع بحقوق الإنسان إلى الحد الأقصى.

5.3.2 برنامج التربية والتعليم في الأونروا:

• مقدمة:

منذ السنوات الأولى للصراع منذ ستين عاماً، ظلت الأونروا الجهة الرئيسية التي تقدم التعليم الأساسي للاجئين الفلسطينيين، حيث أن جميع أطفال اللاجئين الفلسطينيين مؤهلون للاستفادة من تسعة إلى عشرة سنوات من التعليم الأساسي المجاني الذي توفره الأونروا في أقاليم العمل الخمسة، وكذلك التعليم الثانوي في لبنان.

يعد برنامج التعليم أكبر برامج الأونروا، سواء من حيث الموظفين العاملين والميزانية المخصصة، فموظفو التعليم يمثلون أكثر من 70% من مجموع موظفيها، والإنفاق على التعليم يمثل 59% من مجموع الميزانية العادية، حيث أن نظام التعليم الذي تديره الأونروا يعد واحداً من أكبر نظم التعليم المدرسي التي

تديرها مؤسسة واحدة في منطقة الشرق الأوسط، حيث يغطي خمس دول (استراتيجية إصلاح التعليم في الأونروا، 2011-2015: 13).

إن أحد أهداف الأونروا الرئيسية، استناداً إلى التزامها تجاه التنمية البشرية للاجئين والأهداف الإنمائية للألفية، تتمثل في مساعدة الأطفال والشباب اللاجئين على اكتساب المعرفة والمهارات الملائمة وذلك عن طريق توفير تعليم أساسي عالمي، حيث تقوم الأونروا بإدارة واحد من أكبر الأنظمة المدرسية في الشرق الأوسط وذلك بوجود ما يقارب من نصف مليون طالب، من خلال ما يقارب 700 مدرسة، وعشرة مراكز للتدريب المهني وثلاث كليات للعلوم التربوية إضافة إلى معهدين لتدريب المعلمين عبر الأقاليم الخمسة لعمل الأونروا (UNRWA، 2016: نت) .

• رؤية برنامج التربية والتعليم:

"تأسيس نظام للتعليم يطور الإمكانيات الكاملة للاجئين الفلسطينيين لتمكينهم من أن يكونوا أفراداً واثقين، ومبتكرين، ومتبحرين، ومفكرين، ومتسامحين، ومتفتحي الذهن، يعلون القيم الإنسانية والتسامح الديني، فخورين بهويتهم الفلسطينية، ويساهمون بشكل إيجابي في تنمية مجتمعاتهم والمجتمع العالمي" (UNRWA، 2016: نت).

• رسالة برنامج التربية والتعليم:

"نحن برنامج التربية والتعليم في الأونروا نسعى إلى تقديم التعليم النوعي لجميع الأطفال الفلسطينيين بما يتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم ليتمكنوا من اكتساب المهارات الحياتية والمهنية، ولتمكينهم من استيعاب الحضارة الإنسانية والتكنولوجيا مع المحافظة على الهوية الفلسطينية و احترام حقوق الإنسان" (UNRWA، 2016: نت).

• أهداف برنامج التربية والتعليم:

يعتبر التعليم الأساسي الذي يتم توفيره بواسطة برنامج التربية والتعليم لدى الأونروا من أهم وأعلى الأولويات بالنسبة للخدمات التي تقدمها الأونروا للاجئين، تركز أهداف الأونروا خلال المدى المتوسط الأجل على تحسين وتطوير جودة التعليم، وضمان حصول كافة أطفال اللاجئين الفلسطينيين - بما في ذلك ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة - على التعليم، (الخطة متوسطة المدى للأونروا 2016-2021: 26-31) :

1. ضمان الحصول على التعليم الأساسي وتغطيته بشكل عام.

حتى يتحقق هذا الهدف، تحتاج الأونروا أولاً إلى ضمان استمرار عمل مدارسها وتوفير أماكن إضافية مع ازدياد عدد اللاجئين، هذا يعني المحافظة على العناصر الأساسية لخدمات التعليم لدى الأونروا والتي تتمثل في " تكلفة الموظفين، الكتب المدرسية، الأثاث، المعدات واللوازم، تعزيز بيانات تسجيل اللاجئين الأكثر دقة والتي جرى تطويرها من خلال نظام التسجيل الجديد لدى الأونروا".

2. تحسين جودة ونتائج التعليم بالنسبة للمعايير والمقاييس المحددة.

تمشياً مع التزام الأونروا القوي بتحسين وتطوير جودة الخدمات، فإن تحسين جودة التعليم يحظى بالأولوية القصوى، حيث تنعكس جودة التعليم على التحصيل الأكاديمي، وأيضاً في السلوك الذي يعد الأطفال للحياة.

3. تطوير الوصول والحصول على فرص تعليمية أفضل للمتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة.

تقوم الأونروا بتطبيق إطار عمل جديد لدعم الأطفال ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة، بدءاً من التقييم على المستوى الميداني الذي يتضمن التشخيص الطبي والنفسي المتخصص، وسوف يعقب هذا التقييم تدخلات مناسبة تشمل:

- موائمة المرافق والمنشآت بحيث يسهل الوصول إليها من قبل الأشخاص الذين يعانون من الإعاقات الحركية.

- توفير معلمين مدربين بشكل خاص في المدارس، أو إنشاء مراكز يستطيع فيها الطلاب ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة الحصول على الدعم التخصصي الإضافي.

- حاجة كبيرة لاستخدام الشراكات بشكل كبير مع مزودي الخدمات الآخرين، والتي يمكن أن توفر مدخلات متخصصة أو تقديم المساعدة للأطفال ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة في المرافق والمنشآت التي لا تملكها الأونروا.

4. تحسين قدرة الحصول على الوظائف والعمل.

مع مرور الزمن، تخرج أكثر من 60000 طالب من دورات مراكز التعليم والتدريب الفني والمهني لدى الأونروا، كما يعتبر برنامج تدريب المعلمين لدى الأونروا الذي يزود مدارس الأونروا بالمعلمين المدربين من السبل والطرق المهمة في توظيف المجتمع المحلي للاجئين. ومن خلال برنامج التدريب على المشاريع الصغيرة والصغيرة جداً في برنامج التمويل الصغير، توفر الأونروا 60 دورة تدريبية قصيرة الأجل على إدارة المشاريع الصغيرة لحوالي 1200 مشارك كل سنة في قطاع غزة، كما توفر برامج خلق الوظائف في برامج الطوارئ لدى الأونروا فرص أخرى قصيرة الأجل للعمل في قطاع غزة. يعتمد معدلات وفرص التوظيف لدى اللاجئين بشكل كبير على المناخ الاقتصادي السائد وعلى السياسات التي تطبقها حكومات الدول المضيفة. إلا أن هناك دور مهم يجب أن تلعبه الأونروا في تحسين قدرة اللاجئين على الاستفادة من فرص التوظيف عندما تظهر، وإنها من خلال هذا، تساعد اللاجئين في تجنب البطالة والفقر أو الهرب منهما.

6.3.2 رأس المال الفكري في البرنامج:

أولاً: رأس المال البشري:

إن إدارة أفضل للموارد البشرية هي عنصر أساسي للنجاح، فالعدد الكبير لموظفي الأونروا المحليين، والبقية الأقل عدداً من الموظفين الدوليين هم بمثابة أهم الموارد بالنسبة للأونروا، حيث تم الابتداء بجدول أعمال طموح من الإصلاحات كجزء من عملية التطوير التنظيمي، لجعل الأونروا تسير وفقاً لأفضل الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، ودعم التحول إلى اللامركزية في إطار التطوير التنظيمي، فبعض هذه الإصلاحات جار على قدم وساق، مثل تعزيز القدرات في كل مجال من مجالات تخطيط وإدارة الموارد البشرية وبحسب (الخطة متوسطة المدى للأونروا، 2016-2021: 52-53):

أولاً: ستعمل الأونروا على ضمان نشر موظفيها وفقاً لأولويات الأونروا بإجراء استعراض شامل لعدد الموظفين في الميدان.

ثانياً: سيتم تقييم الموظفين في المستقبل ضمن إطار إدارة جديدة تستند على أساس الكفاءة، مما يمكن من تمييز الأداء القوي ليتم الإشادة به، وتوجيه الأداء السيئ، وامتلاك الموظفين لأهداف شخصية مرتبطة مباشرة بأهداف الأونروا.

ثالثاً: سوف تقوم الأونروا باتخاذ خطوات لضمان القدرة على استقطاب وإبقاء أفضل الموظفين لديها، من خلال إجراء إصلاحات في التصنيف والتعويض "الرواتب" من شأنها أن تنظم الدرجات والأجور لجميع الموظفين.

رابعاً: إعادة هيكلة بعض الوظائف على المستوى الميداني بما يكفل وجود المستوى الصحيح من الموارد البشرية، ورتب الوظائف الأساسية، في مكانها الصحيح لدعم دور أقوى للميادين في مجالات التخطيط والتنفيذ خلال الفترة المتوسطة الأجل.

خامساً: سيتم إعطاء أولوية عالية للتدريب ولتنمية المهارات في جميع المستويات، وذلك من خلال وضع استراتيجية جديدة للتدريب تركز على تقييم منهجي للاحتياجات التدريبية، إن الاستثمار المتواصل في تطوير المهارات القيادية والإدارية سيستمر في كونه محور التركيز بالنسبة لاستراتيجية التدريب.

من البرامج التي استهدفت تطوير رأس المال البشري في برنامج التربية والتعليم في الأونروا:

1- برنامج "القيادة من أجل المستقبل": والذي يهدف إلى تطوير أداء مديري المدارس ونوابهم ليصبحوا قادة في مدارسهم.

2- برنامج "التطوير المهني للمعلم القائم على المدرسة": والذي يهدف إلى تحسين الممارسات التعليمية والمساهمة في تطوير مدارس الأونروا.

3- برنامج "التعليم الجامع": القائم على مبدأ حق التعليم للجميع وخاصة الفئات الأكثر عرضة للتهميش ودعمهم بكل الوسائل للحصول على فرص متكافئة في التعليم كأقرانهم.

4- برنامج "إطار المنهاج" والذي يركز على توظيف المنهاج لتخريج طالب واثق من نفسه يفخر بهويته الفلسطينية، يؤمن باستمرارية التعلم مدى الحياة صاحب تفكير ناقد ، مبدع قادر على التواصل، يعمل بأقصى طاقته لخدمة المجتمع المحلي والمجتمع العالمي.

ثانياً: رأس المال الهيكلي:

وفي هذا الجانب تشمل النتائج والإنجازات الرئيسية التي حققتها عملية التطوير التنظيمي حتى الآن كما ورد في (الخطة متوسطة المدى للأونروا، 2016-2021: 48) ما يلي:

أولاً: تغيير في التصميم الإداري للوكالة من أجل تسهيل اللامركزية بالنسبة للوظائف والعمليات وكذلك تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات للمدراء.

ثانياً: إرساء عمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة دورة البرنامج التي تعتبر الاستراتيجية المتوسطة الأجل، وخطط التنفيذ الميدانية وخطط التنفيذ على مستوى الرئاسة وميزانيات البرامج من منتجاتها.

ثالثاً: إعادة هندسة العمليات الرئيسية من أجل زيادة الفعالية والكفاءة في تقديم البرامج.

رابعاً: مجال أوسع للابتكار في برامج الأونروا، وخلال الفترة المتوسطة الأجل سوف يتكثف زخم التغيير والابتكار في أساليب البرامج.

وفي هذا المجال تم إجراء تعديل على الهيكل الوظيفي للبرنامج واستحداث ثلاث وحدات في البرنامج، وهي "وحدة ضمان الجودة، وحدة التقييم، وحدة التطوير المهني والمنهاج"، كما قام البرنامج بتطوير مواقعه الإلكترونية وقناة الأونروا الفضائية، واستحداث برامج نظم المعلومات مثل برنامج إدارة نظم المعلومات التعليمية (EMIS)، وبرنامج إدارة الحضور والإجازات (REACH)، هذا ويقوم البرنامج بدعم كافة مؤسساته وإمدادها بأحدث التجهيزات اللازمة من مواد وأدوات ومعدات للقيام بأداء العمل على أكمل وجه، كذلك هناك تنسيق وتعاون كامل بين برنامج التعليم والبرامج الأخرى للأونروا، مثل برنامج الصحة وبرنامج الدعم النفسي كذلك بين البرنامج والوحدات المساندة في الأونروا كوحدة الصيانة ووحدة الهندسة ودائرة المالية ودائرة الموارد البشرية.

ثالثاً: رأس المال العلاقتي:

تدرك الأونروا أن الشراكات القوية والمعززة سوف تحسن من قدرتها على التجاوب مع أية تغييرات جوهرية تطرأ على السياق الذي تعمل فيه، وبالطريقة التي تتمكن من خلالها الوفاء بالتزاماتها تجاه اللاجئين الفلسطينيين، وحسب (الخطة متوسطة المدى للأونروا، 2016-2021: 43):

أولاً: تعتبر الشراكة وسيلة مهمة في تحسين جودة خدمات الأونروا، لأنها توفر إمكانية رؤى جديدة ومهمة لعمل الأونروا من قبل الأطراف الخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى ممارسات أفضل .

ثانياً: تمكن الشراكات الأونروا من تركيز مواردها المحدودة بشكل أفضل وتوفير ما لا تستطيع الجهات الأخرى توفيره وتقديمه، على سبيل المثال عندما يكون باستطاعة المنظمات الأخرى توفير خدمات ذات جودة مقبولة إلى اللاجئين بتكلفة تتسم بالكفاءة والفعالية، فإن الشراكة أو الاتفاقيات التعاقدية يمكن تطويرها بحيث تكون الخدمات مستدامة.

ثالثاً: بالرغم من الخصائص الفريدة التي تتميز بها، ستستمر الأونروا بلعب دور نشط وفعال في الحوار مع المنظمات المانحة، ومنظمات وهيئات الأمم المتحدة الأخرى، ومع الدول المضيفة والشركاء غير الحكوميين للتأكد أن جهود الأونروا متطابقة ومنسجمة ومنسقة تماماً مع الجهود التنموية والإنسانية الأخرى.

رابعاً: سوف تستكشف الأونروا طرق تعزيز التنسيق والتكامل مع حكومات الدول المضيفة كوسيلة لزيادة فعالية الخدمات.

لدى الأونروا وبرنامج الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) علاقة شراكة فريدة من نوعها منذ عام 1951، عندما تم توقيع اتفاقية تلتزم بموجبها اليونسكو بتزويد الأونروا بالدعم الفني للتعليم. هذه المساعدة الفنية لا تزال مستمرة حتى اليوم، حيث تقوم اليونسكو بإعارة الموظفين الفنيين والإداريين للوكالة على أساس قرض غير قابل للسداد.

إلى جانب الاتفاق مع منظمة اليونسكو، تتعاون الأونروا أيضاً مع الحكومات المضيفة ومختلف الوكالات المانحة لتحسين جودة البرامج التعليمية، واستقادت برامج التعليم والتدريب المهني والتقني على

وجه الخصوص من الشراكة مع مجموعة متنوعة من المنظمات والمؤسسات الخارجية، التي وفرت الخبرة في مجال بناء القدرات، والاعتماد، والمراقبة والتقييم، والتدريب أثناء العمل لطلبة مراكز التدريب المهني. كما كان حيويًا للأونروا التنسيق مع الهيئات الخارجية من أجل ضمان حرية الحركة الأفقية والرأسية لطلبة الأونروا إلى نظم تعليم أخرى. تحقيقاً لهذه الغاية، اتفقت الأونروا واليونسكو وممثلو البلدان المضيفة على أن تتبع الأونروا مناهج وهياكل التعليم للبلدان المضيفة.

كذلك تعمل الأونروا عن كثب مع مجموعة واسعة من الشركاء، بدءاً من أصغر المنظمات المحلية غير الحكومية وحتى وكالات الأمم المتحدة التي تعمل بمهام ولاية عالمية، وكل واحدة منها تتمتع بموارد ونقاط قوة فريدة، وذلك من أجل تقديم أفضل الخدمات الممكنة للاجئين الفلسطينيين، كما تدخل الأونروا في شراكة مع الشركات والأفراد والمؤسسات الأكاديمية، ومن الأمثلة على هذه الشراكات، الشراكة مع مؤسسة الإغاثة الإسلامية الأمريكية، والمجلس النرويجي للاجئين، واليونسيف ومشروع الاتحاد الألماني للتعاون الدولي، والمؤسسة العالمية للسكري، ومؤسسة ريال مدريد وبنك فلسطين (UNRWA)، (2016 : نت) .

7.3.2 خلاصة:

استعرضت في هذا المبحث نظرة عامة عن برنامج التربية والتعليم في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، من خلال الحديث عن النشأة والتأسيس، رؤية ورسالة البرنامج. كما تطرقت إلى الأهداف الاستراتيجية للبرنامج والتي تمثلت في ضمان الحصول على التعليم، وتحسين جودته، والاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة، وتحسين قدرة الحصول على الوظائف والعمل. كما أظهرت واقع رأس المال الفكري في البرنامج من خلال توضيح مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي).

3. الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- 1.3 الدراسات الفلسطينية.
- 2.3 الدراسات العربية.
- 3.3 الدراسات الأجنبية.
- 4.3 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة:

قامت الباحثة بجمع العديد من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية وصنفتها إلى دراسات فلسطينية وعربية وأجنبية ثم صنفت كل نوع منها إلى دراسات تناولت رأس المال الفكري وأخرى تناولت جودة الأداء المؤسسي، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، حيث ستعرض الباحثة الدراسات التي اهتمت برأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي، بهدف إثراء الإطار النظري للدراسة، والاستفادة مما توصل إليه الباحثون السابقون في هذا المجال.

1.3 الدراسات الفلسطينية:

أولاً: دراسات عن رأس المال الفكري:

1. دراسة سالم، فادي (2015) بعنوان: "إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين البيئة الاجتماعية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين البيئة الاجتماعية بقطاع غزة والتي تشكل منها مجتمع الدراسة وهو " جميع العاملين في الوزارات الفلسطينية "، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت أعداد عينة الدراسة (420) من العاملين في الوزارات الفلسطينية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم استرداد 380 استبانة أي بنسبة 90.5%.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود موافقة متوسطة من العاملين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة على رأس المال الفكري بشكل عام حيث بلغت درجة الموافقة 59.95%.

2. وجود دور مهم ذو دلالة احصائية لإدارة رأس المال الفكري في تحسين البيئة الاجتماعية بقطاع غزة، حيث بلغت درجة الموافقة 74.1%.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أن تضع الوزارات الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع إمكانياته، وأن تُثمي الوزارات المهارات القيادية الادارية للموظفين بما يتناسب مع التطور التكنولوجي.

2. الخضري، مها (2015) بعنوان: "واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية (جامعة فلسطين، جامعة غزة، بوليتكنك فلسطين)، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين لدى الجامعات، والبالغ عددهم 250 موظف، حيث تم استرداد 170 استبانة فقط، أي ما نسبته 68% من المجتمع الكلي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصف التحليلي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. متوسط استجابات أفراد العينة اتجاه إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية كان بدرجة كبيرة بنسبة 75.91%.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجامعة لصالح بوليتكنك فلسطين في إدارة العنصر البشري، ولصالح جامعة فلسطين في مجال إدارة رأس مال العلاقات.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة تشجيع إدارة الجامعة موظفيها وطلابها على البحث العلمي، وضرورة بناء قدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير المتواصل.

3. دراسة قشقش، خالد (2014) بعنوان: "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية"

- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإجراءات الإدارية التي تتبعها الجامعات في إدارة رأس المال الفكري وتعزيز الميزة التنافسية لديها من عدة محاور وهي (جودة الخدمة، المرونة والتطور، النوعية، الإبداع)، والإجابة عن مدى تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة)، أما عينة الدراسة فقد شملت الهيئة الإدارية العليا وشملت المناصب التالية (رئيس قسم، مساعد مدير دائرة، مدير دائرة، مساعد عميد، عميد، مساعد رئيس جامعة، مستشار رئيس جامعة، نائب رئيس جامعة)، وبلغ عددهم الإجمالي 365 موظفاً في منصب إداري من أصل 1514 موظف في الجامعات المستهدفة ككل، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من 200 من مفردات مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 176 استبانة بنسبة استرداد بلغت 88%.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود موافقة كبيرة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على رأس المال الفكري.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
3. هناك تفاوت في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكل، رأس مال العلاقات) في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية.
4. هناك علاقة لمكان العمل والمسمى الوظيفي على الإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية، مع عدم وجود فروق لكل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في الإجراءات الإدارية التي تعزز الميزة التنافسية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بالكادر البشري، وضرورة الاهتمام بتطوير الهيكل الإداري، ودعم إجراءات رأس مال العلاقات في الجامعات.

4. دراسة مهنا، أحمد (2014) بعنوان: "بناء نموذج وصفي جديد لقياس رأس المال الفكري: النموذج

النوعي المقارن (نحو إطار ناظم لعملية القياس)"

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار وصفي عام يساهم في عملية القياس من خلال تطوير نموذج القياس النوعي المقارن، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واستقصاء المفاهيم والنظريات، ونماذج القياس السابقة، والمساهمة في تطوير نموذجاً وصفياً كإطار ناظم لعملية القياس.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري يحتاج إلى تطوير وتحسين مستمر مزامنة بعملية القياس، لأن عملية القياس مرتبطة بالمفاهيم والنظريات.
2. بالرغم من أهمية رأس المال الفكري، هناك إجماع على غياب تطبيقات رأس المال الفكري على أرض الواقع، ووجودها كإطار نظري عام.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة تبني وجود مؤسسة وطنية عامة لرأس المال الفكري تساهم في تبني نموذج موحد للقياس، وتعمل على تطوير منظومة القياس والمؤشرات، وتشرك جميع المؤسسات في تطوير النماذج النوعية لكل نوع من أنواع المؤسسات، وتشرف على مقارنة النتائج لتصنيف المؤسسات بحسب كل نوع على حدة.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الادارية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة، وطبقت على عينة الدراسة والمكونة من 237 موظف وموظفة من العاملين الاداريين في المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة 20%.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. هناك موافقة بدرجة كبيرة على رأس المال الفكري لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بوزن نسبي 71.84%، حيث احتل المرتبة الأولى مجال رأس المال البشري بوزن نسبي 72.80%، ومجال رأس المال الهيكلي بوزن نسبي 72.05%، ومجال رأس المال العلاقتي بوزن نسبي 69.98%.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لرأس المال الفكري على تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين تعزى للمسمى الوظيفي.
ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة بتحفيز العاملين لديها على التطوير والتغيير وتشجيع وتفويض العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم.

6. دراسة شعبان، رجب (2011) بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ومعرفة مدى تفاوت مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. وذلك من خلال التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، والهيكلية، والعلاقات) لدى الشركة، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية، وتكون مجتمع

الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية (مدير إدارة، مدير دائرة، رئيس قسم، مدير معرض) والبالغ عددهم 120 موظف، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأسلوب الحصر الشامل في جميع بيانات الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. تتوفر متطلبات رأس المال الفكري بدرجة كبيرة لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بنسبة 79.63%.

2. وجود علاقة إحصائية بين توافر مكونات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

3. هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وأن المال البشري هو المجال الأقل تأثيراً، ورأس المال العلاقتي هو الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة أن تتعامل الشركة مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

7. دراسة حمادة، عامر (2010): بعنوان "التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية" - دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام، وكان عدد مجتمع الدراسة 3830 متدرب، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 383 موظف، أي بنسبة 10% من مجتمع الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. التدريب له أثراً فاعلاً بنسبة 71.66% في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية عن طريق زيادة المعارف واكتساء مهارات وقدرات جديدة تساعد على إنجاز العمل بجودة عالية، بالإضافة إلى أثر إيجابي على السلوكيات والاتجاهات لدى الموظفين.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بالتدريب للموظفين الحكوميين، مع مراعاة أن يختلف التدريب في إدارة رأس المال الفكري من حيث النوعية والأساليب، وذلك لما له من عائد على المدى الطويل في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

ثانياً: دراسات تتعلق بجودة الأداء المؤسسي:

1. دراسة جبر، نجوى (2015) بعنوان: "التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية - قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة بغزة من جهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، والكشف عن العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بتحسين الأداء المؤسسي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع 276 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استردادها بنسبة 100%.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي.

2. بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة 52.28%.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- وضع آليات محددة وممنهجة تعمل على تحسين الأداء المؤسسي يتم العمل وفقها من قبل الموظفين بالوظائف الإشرافية بالوزارة.

2. دراسة المدهون، محمود (2014) بعنوان: "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي _ دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة، والمتمثل بجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديریات على مستوى محافظات غزة والذين يشغلون وظائف إشرافية (رئيس قسم فما فوق)، حيث استخدم الباحث أداة الاستبيان لجميع البيانات الأولية، وقد تم توزيع الاستبيان على 259 موظف، وبلغت الاستبيانات المستردة 240 استبيان، أي ما نسبته 83%.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أظهرت النتائج مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي كان جيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 74.89%.
2. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- تطوير وتحسين الموظف العامل في وزارة التربية والتعليم باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية.

3. دراسة أبوريا، ماهر (2014) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشئون الاجتماعية".

هدفت الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك من خلال الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية؟، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ 120 موظفاً وموظفة من أصحاب الوظائف الاشرافية في الوزارتين، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 120 استبانة، أي بنسبة (100%) من الاستبانات الموزعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية وتحقيق التميز المؤسسي بنسبة 77 %.
2. مستوى توافر معايير التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية بلغت درجة كبيرة بنسبة 69.39 %.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- الأخذ بالنماذج الناجحة عالمياً مثل النموذج الأوروبي، والأمريكي في مجال الجودة والتميز وتطبيقها في الوزارات الفلسطينية، مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية وآليات التطبيق، ووضع أدلة تنفيذية عملية لوحدة الجودة والتميز تشرف عليها أجهزة متخصصة وخبراء مؤهلين لتنفيذ البرامج.

4. دراسة أبو حسنة، أحمد (2014) بعنوان: "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي لها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها

تبعاً للمتغيرات التالية (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وقد تكونت من 33 فقرة موزعة على 6 مجالات، والثانية لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي لها، وقد تكونت من 20 فقرة موزعة على 4 مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى) والبالغ عددهم 149 عضواً، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد 107 استبانة أي بنسبة 72% من أفراد مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي على درجة مرتفعة بنسبة 77.18%.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجامعة، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، عدا مجال الموارد المؤسسية والخدماتية، حيث وجد فروق لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من عشر سنوات.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- إصدار نشرات دورية تشمل التجارب العالمية والعربية ذات العلاقة بعمليات تحسين الأداء الشاملة، وإجراء عملية تقويم دورية للبرامج المطروحة باستمرار.

5. دراسة النجار، مازن (2014) بعنوان: " درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره ". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة المكونة من 70 فقرة، وتطبيقها على مجتمع الدراسة المتألف من جميع العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة (أكاديمي، إداري) والبالغ عددهم 106 عضو، استجاب منهم 89 عضواً، بنسبة استرداد 84% من مجتمع الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. بلغت درجة تقدير العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف للأداء المؤسسي لمؤسساتهم درجة كبيرة بنسبة 76.26%.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة فاعلية الاداء المؤسسي لمؤسساتهم تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة فاعلية الأداء المؤسسي لمؤسساتهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- اعتماد التدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة على مفاهيم ومعايير الجودة والتميز، وتعزيز التواصل مع المؤسسات صاحبة التجارب الناجحة والتميزة للاستفادة منها.

6. دراسة الدجني، علي (2013) بعنوان: "واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري، واستخدام أدوات الاستبانة والتي قام بتصميمها مكونة من 66 فقرة، وتطبيقها على مجتمع الدراسة المتألف من جميع العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة (أكاديمي، إداري)، والبالغ عددهم 178 عضواً، استجاب منهم 171 فرداً، بنسبة استرداد 96% من مجتمع الدراسة، كما استخدم الباحث المجموعة البؤرية كأداة لتطوير الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. بلغت درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز درجة متوسطة بنسبة 70.24%.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين للأداء المؤسسي لمدارسهم، تعزى لمتغير (الجنس، التخصص الأكاديمي، سنوات الخدمة).

3. وجود فروق ذات إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين للأداء المؤسسي لمدارسهم، لصالح أصحاب المسمى الوظيفي الإداري.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- بناء جسور الثقة بين مجلس الإدارة والعاملين، من خلال تعزيز جوانب التحفيز، وتحسين البيئة المدرسية، وتطوير آليات التواصل الاجتماعي.

7. دراسة فرج الله، أحمد (2012) بعنوان: " دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية _ دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى معرفة طبيعة وقوة العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بأبعاده الأربعة

وتطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 294 موظف من الموظفين ذوي المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات تطوير الأداء المؤسسي من العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بأبعاده الأربعة وبين تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- تطوير البرمجيات المستخدمة في الجامعات بحيث تعمل على تسهيل عملية الاتصال مع الطلبة ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.

8. دراسة المدلل، عبد الله (2012) بعنوان: " تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الاداء المؤسسي _ دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء ". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية وأثرها على الأداء المؤسسي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجميع البيانات اللازمة، وقد تم توزيع الاستبيان على 46 موظف، وبلغت الاستبيانات المستردة 44 استبيان، أي ما نسبته 95.7%.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

2. وجود موافقة بدرجة منخفضة على توافر مجالات تطوير الأداء المؤسسي من العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء في قطاع غزة.

3. لا توجد فروق حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، ومستوى الأداء المؤسسي في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى للعوامل الشخصية.

4. يفسر المتغير المستقل القوي البشرية ما نسبته 65.5% من التباين في المتغير التابع مستوى الأداء المؤسسي بينما يفسر ما نسبته 35.5% من التغير في مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء إلى عوامل أخرى.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- إعادة بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة، وتعزيز التواصل المشترك، وضمان فعالية الدور الرقابي والنظام التحفيزي والمكافآت.

9. دراسة عايش، شادي (2008) بعنوان: "أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و درجتها و الأداء المؤسسي لتلك المصارف. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة لأجل اختبار الفرضيات، حيث يتكون مجتمع الدراسة من: المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام و نوابهم وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع 82 استبانة، ثم تم استرداد 77 استبانة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات الأداء المؤسسي من العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة.

2. أن المصارف الإسلامية تبنت ومازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجيا للمنافسة.

3. لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، و أن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي ، لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية في قطاع غزة بمنهج إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الايجابي في تحسين الأداء المؤسسي.

2.3 الدراسات العربية:

أولاً: دراسات عن رأس المال الفكري:

1. دراسة حواجرة، كامل (2015) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في أداء الأعمال: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر رأس المال الفكري في أداء الأعمال (الابداعية التشغيلية، التفاعل الاجتماعي) من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، ومن بين حوالي 180 مديراً في هذه المنظمات، تم الوصول إلى 95 منهم بنسبة 52.7% من مجموع المجتمع، وتم استعادة 89 استبانة بنسبة 93% من الاستبانات الموزعة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. مستوى رأس المال الفكري في شركات صناعة الأدوية الأردنية كان مرتفعاً.

2. مستوى أداء الأعمال في شركات صناعة الأدوية الأردنية كان مرتفعاً.

3. هناك أثر لرأس المال الفكري في تعزيز أداء الأعمال في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة قيام شركات صناعة الأدوية بتقويم موجوداتها الفكرية من خلال وضع خطة استراتيجية تتضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من رأس المال الفكري، والعمل على نشر الوعي بألية تعميق المضامين الفكرية لمفهوم رأس المال الفكري.

2. دراسة عبيد، سلمان (2014) بعنوان: "أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية على شئون الجمارك في مملكة البحرين".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة كدراسة تطبيقية على شئون الجمارك بمملكة البحرين، وذلك في ضوء متغيرات مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين بقطاع شئون الجمارك، وتكونت عينة الدراسة من 213 موظف.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة بشئون الجمارك.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- زيادة حرص المسؤولين بالإدارات المختلفة لشئون الجمارك بأهمية الدور المهم الذي يؤديه استثمار برأس المال الفكري، فيما يتعلق بجودة أداء العاملين بشكل عام، والدور الإداري بشكل خاص.

3. دراسة برييش، الزهرة (2013) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة _ دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، الجزائر".

تناولت هذه الدراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة حجمها 60 فرداً، وكان عدد الاستبانات المستردة 45 استبانة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود موافقة بدرجة متوسطة على رأس المال الفكري من العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل.
2. متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة برأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) لها دور معنوي في التأثير على المتغير التابع الميزة التنافسية.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومتغير رأس المال الفكري.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة.

4. دراسة الروسان، محمود علي والعجلوني، محمود محمد، (2010)، بعنوان: (أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية).

هدفت الدراسة إلى تقصي توافر رأس المال الفكري في المصارف الأردنية، والوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري، وذلك من حيث عملية (الصناعة، الاستقطاب، التنشيط، المحافظة والاهتمام بالزبائن)، وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف، واختيرت 8 مصارف هي (العربي، الاسكان للتجارة والتمويل، الأهلي الأردني، الأردني

الكويتي، الأردن، الإسلامي الأردني، القاهرة عمان، الاتحاد)، وتم توزيع الاستبانة على رؤساء الأقسام بواقع 60 استبانة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود موافقة بدرجة متوسطة على رأس المال الفكري من العاملين في المصارف الأردنية.
 2. الاهتمام برأس المال الفكري ما زال بحدود متواضعة في المصارف الأردنية.
 3. هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الفكري (الصناعة، التنشيط والمحافظة) مع القدرات الإبداعية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لرأس المال الفكري (الاستقطاب والاهتمام بالزبائن) في تنمية القدرات الإبداعية.
- ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- الاهتمام بموضوع الموجودات المعرفية والفكرية والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات ليسهم في تعظيم الموجودات المالية.

5. دراسة علي، علي أكرم (2010) بعنوان: "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين _ دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل".

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين في المنظمات المبحوثة، وتحديد أكثر مكونات رأس المال الفكري علاقةً وتأثيراً بمكونات إدارة أداء العاملين، واعتمدت استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ تم توزيع (61) استمارة على مجموعة من رؤساء الأقسام العلمية في المنظمات المبحوثة، وتم إعادة (59) استمارة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين على المستوى الكلي، حيث كانت أقوى العلاقات بين رأس المال الهيكلي وإدارة أداء العاملين وأقل العلاقات مع رأس المال البشري.
2. وجود تأثير معنوي لمتغيرات رأس المال الفكري في متغيرات إدارة أداء العاملين، ماعدا متغير رأس المال الهيكلي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة برأس المال الفكري والذي تملكه والعمل على المحافظة عليه واستثماره باتجاه تحقيق أهدافها، فضلاً عن الاهتمام ببراءات الاختراع وحقوق النشر التي يمتلكها عدد لا بأس به من الأفراد المبحوثين.

6. دراسة باسهل، دانيا (2010) بعنوان "أثر تقويم رأس المال الفكري على تعظيم قيمة - الشركة بالتطبيق على الشركات الصناعية السعودية."

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية رأس المال الفكري كأصول غير ملموسة على تعظيم قيمة الشركة، وتظهر هذه الدراسة الصعوبات التي تواجه عملية تقويم الأصول غير الملموسة ومن ضمنها رأس المال الفكري، وتمت مناقشة العديد من النظريات المحاسبية المقترحة لتقويم العناصر الأساسية لرأس المال الفكري، وتم تحقيق ذلك من خلال جمع البيانات من خلال الاستبانة من بعض الشركات الصناعية وأعضاء هيئة التدريس والمستثمرين من الأفراد والشركات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1. وجود اتفاق حول أهمية رأس المال الفكري والمحاسبة عنها.
2. عدم وجود اتفاق على طريقة واحدة لتقويم رأس المال الفكري محاسبياً.
3. وجود علاقة بين تقويم رأس المال الفكري وتعظيم القيمة السوقية للشركات.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة إعداد قائمة مالية مستقلة للإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري للشركة، ومعرفة أهمية رأس المال الفكري في تعظيم قيمة الشركة.

7. دراسة المنعم، أسامة (2009) بعنوان: " رأس المال الفكري وأثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية ".
هدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه الشركات، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي والبلغ عددها 87 شركة، أما عينة الدراسة فبلغت 31 شركة وبنسبة 36% من مجتمع الدراسة. استخدمت الدراسة الاستبانة وتم توزيعها على 38 مديراً يعملون في الشركات، حيث تم استعادة 31 استبانة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. هناك علاقة ارتباطية موجبة ما بين عناصر رأس المال الفكري المختلفة والإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية.

2. وجود موافقة بدرجة كبيرة على رأس المال الفكري من العاملين في الإدارة العليا في الشركات الصناعية الأردنية.

3. اعتماد هذه الشركات على الاستقطاب للحصول على رأس المال الفكري وعدم اهتمامها في صناعته أو تطويره داخلياً.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- الاهتمام بصناعة رأس المال الفكري، وتطوير المتوفر منه لدى الشركات من خلال إرسال العاملين ممن تتوفر فيهم المقدرة والكفاءة في دورات وبعثات علمية والمشاركة في المؤتمرات داخل الأردن أو خارجه.

8. دراسة الفضل، مؤيد (2009) بعنوان: " العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة _ دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري في إنجاز استراتيجية الزبائن للمنظمة وتحقيق القيمة المقترحة الهادفة إلى خلق القيمة، وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من 78 مصرف موزعة على دول الخليج العربي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في أنشطة رأس المال الفكري وأداء الاستثمار مقاس بإنتاجيته.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل العائد على الاستثمار ومقاييس رأس المال الفكري.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيمة غير الملموسة للمنظمة ومعامل القيمة المضافة الفكرية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- توفير مناخ تنظيمي مناسب يعمل على توفير المتطلبات الأساسية لبناء علاقات صحية وصحيحة بين المرؤوسين والرؤساء ويرتقي بعملية الإشراف ويرسخ علاقات طيبة وحميمة مع الزبائن .

ثانياً: دراسات تتعلق بجودة الأداء المؤسسي:

1. دراسة ربابعة، أحمد (2011) بعنوان: "المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في

المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الأردن".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المؤسسي في المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الاردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على مجتمع الدراسة البالغ 77 مفردة، وتمت استعادة 74 منها، أي ما نسبته 96% من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول مؤشرات الأداء المؤسسي جاءت مرتفعة.

2. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لجوانب المقارنة المرجعية مجتمعة في مؤشرات الأداء المؤسسي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- تبني مفاهيم الجودة والشاملة وتعزيز الإمكانات البشرية للعاملين وذلك من خلال تدريب وتشجيع العاملين على التنمية الذاتية وإشاعة روح الفريق مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

2. دراسة النسور، أسماء (2010) بعنوان "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق تميز الأداء المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (50) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق، بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن مستوى تطبيق أبعاد تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعلم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، والتميز بالموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) متوسطاً.
2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) .

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- التزام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بتعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات كوسيلة من وسائل عملية التطوير والتحسين المستمر، والاهتمام بالإبداع والابتكار كوسيلة في إنجاز الأعمال.

3. دراسة حسن، عبد المحسن (2010) بعنوان: " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق تميز الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة، بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجالات الأداء المؤسسي من العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

2. وجود أثر ذي دلالة معنوية (للاستقطاب والتعيين، للتدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو المتعلق بتدريب الموظفين، والسعي إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

4. دراسة النبهاني، أدهم (2009) بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان " .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين في الكلية، حيث تكونت عينة الدراسة من 47 موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً استبانة مكونة من خمس أبعاد أساسية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء التعليمي في الكلية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- العمل على تقييم أداء العاملين ومعرفة مكانهم الخلل والضعف والعمل على إعطاء الموظفين المزيد من الدورات التدريبية سواء في النواحي الإدارية أو في النواحي التقنية من أجل التركيز على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي في الكلية.

5. دراسة دروزة، سوزان (2008) بعنوان: " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على

تميز الأداء المؤسسي _ دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي وعلميات إدارة المعرفة، وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية على أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم 300 موظف.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات الأداء المؤسسي من العاملين في وزارة التعليم العالي الأردنية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة تعمل على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

6. دراسة الغزام، زياد (2007) بعنوان: " دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين

وتطوير الأداء المؤسسي _ دراسة تطبيقية على وزارة المالية في الأردن "

هدفت الدراسة إلى تحديد وبيان دور نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في عملية التطوير والتحسين المستمرة للأداء، وذلك بدراسة حالة وزارة المالية بالأردن، وكما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مرونة

شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا وتطوير وتحسين الأداء، وكذلك التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة الهدف وفقاً لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة، عدد دورات الحاسوب)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفئات الثلاث الأولى والثانية والثالثة في وزارة المالية في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة مقدارها 105 موظف وموظفة من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. عدم وجود علاقة بين ترابط شبكات نظم المعلومات وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية.
2. وجود علاقة بين ترابط شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا وتطوير وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- يجب على الإدارة الإيمان بقدرات موظفيها في تحمل مسؤولياتهم ونشاطاتهم والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ومما يخلق لديهم الاحساس بضرورة إثبات الثقة الممنوحة لهم من قبل الإدارة والتي من شأنها أن تؤثر في سير عملهم تجاه تحقيق زيادة في الأداء والكفاءة والفعالية.

3.3 الدراسات الأجنبية:

أولاً: دراسات عن رأس المال الفكري

1. دراسة (Ramirez and Gordillo, 2014) بعنوان: "التعرف على رأس المال الفكري وتقديره في الجامعات الأسبانية".

تهدف الدراسة الى تقديم نموذج لغرض التعرف على رأس المال الفكري وتقديره في الجامعات الأسبانية، من خلال تقديم مجموعة من مؤشرات رأس المال الفكري لمساعدة الجامعات عن طريق تقديم معلومات مفيدة الى حملة أسهمها بما يساهم في تحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة والقابلية للمقارنة في قطاع التعليم

العالي، حيث تم توزيع استبيان على أعضاء المجالس الاجتماعية في الجامعات الاسبانية العامة بهدف التعرف على العناصر غير الملموسة التي يطلبها حملة الاسهم أكثر من أي شيء آخر.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. تحديد العناصر غير الملموسة التي تحتاج إلى قياس، والتي تشكلت نتائج الدراسة التجريبية منها.
2. التعرف على مجموعة متجانسة من المؤشرات أن المؤلفات العلمية والمهنية قدمت العديد من المقترحات لقياس رأس المال الفكري.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

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

2. دراسة (Kweh,chan and Ting, 2013) بعنوان "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، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل للبيانات. وقد تم اختيار عينة من 25 شركة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

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

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

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

2. دراسة (Hassett and Shapiro, 2011) بعنوان: "قيمة رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة في الاقتصاد الأمريكي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قيمة تلك القياسات والتقديرات وهذه بيانات البنك الاتحادي الفدرالي والتي أظهرت أن في منتصف التسعينات قد ذهب لكتب الاستثمارات التجارية الأمريكية أصول غير ملموسة بدل الأصول الملموسة التقليدية، حيث شملت إيرادات واقتراحات، وحقوق الطبع والنشر فرأس المال الفكري أوسع من قواعد البيانات والأساليب التجارية العامة والبحث والتطوير والمعارف والممارسات من المديرين والعمال أو على الكفاءات الاقتصادية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. في عام 2011 زادت قيمة رأس المال الفكري في الاقتصاد الأمريكي من 8.1 ترليون إلى 9.2 ترليون دولار، أما قيمة الأصول غير الملموسة التي يشملها رأس المال الفكري بالإضافة إلى الكفاءات الاقتصادية يبلغ مداه إلى 14.5 ترليون في عام 2011 م.
- ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- التركيز على الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال البحث والتطوير والتعليم والتدريب وتشجيع إقامة الشراكات.

3. دراسة (Mitchell, 2010) بعنوان: "نموذج لإدارة رأس المال الفكري لتوليد الثروة".

هدفت هذه 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، والهيكل، والعلاقات)، حيث تم اختيار 9 من المدراء التنفيذيين لوحدة عمل مستقلة في واحدة من الشركات الكبرى في نيوزيلاندا بغرض جمع بيانات منهم عن طريق المقابلة بالإضافة إلى 18 موظفاً للمقابلة أيضاً، وجمع بيانات 44 موظف من خلال استبانة تم إعدادها وتوزيعها لبيان وجهه نظرهم بخصوص قضايا تتعلق برأس المال الفكري.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. لا يوجد إدراك لدى إدارة الشركة لإدارة رأس المال الفكري.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ينبغي إيلاء اهتمام لمفهوم وآليات تطوير رأس المال الفكري، بالإضافة إلى أهمية التنشئة الاجتماعية للعاملين بالشركة.

4. دراسة (Pasetti and Others, 2009) بعنوان: " رأس المال الفكري وعلاقته بالاتصالات، دلائل مستقاة من الإبلاغ المستدام، والإبلاغ الاجتماعي ". .

هدفت الدراسة إلى استقصاء مدى ونوعية رأس المال الفكري الذي يفصح عنه التقارير المستدامة والتقارير الاجتماعية للشركات الإيطالية المدرجة، ولتحقيق الهدف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال شرح العلاقة بين مسؤولية الشركة الاجتماعية ورأس مالها الفكري، كما أنها قامت بتحليل 37 شركة مدرجة للفترة (2006/2005) وذلك لتعمق في نوعية رأس المال الفكري المفصح عنه من قبلها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. ألفت الضوء على ازدياد الاهتمام برأس المال الفكري.

2. احتل الإبلاغ عن رأس المال البشري الدرجة الأولى.

5. دراسة (Angel, 2008) بعنوان: "رأس المال الفكري و تحليل الأصول غير ملموسة وتقييمها".

هدفت الدراسة لإجراء تحليل لأهمية رأس المال الفكري كقيمة غير ملموسة للشركة بالنسبة لإجمالي قيمتها السوقية، حيث أشارت الدراسة إلى أن أهمية الأصول غير ملموسة صغيرة جدا من وجهة نظر المحاسبة التقليدية، وأن هناك فارقا كبيرا بين القيمة المحاسبية للشركة وقيمتها السوقية، وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، حيث اختار عينة مكونة من 14 شركة رومانية مدرجة البورصة في " بوخارست " لعامي 2005/2006.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. في ظل الاقتصاد الجديد، يمنح رأس المال الفكري أفضلية تنافسية طويلة الأجل.
2. من وجهة النظر المحاسبية التقليدية، فإن أهمية الأصول غير الملموسة صغيرة جداً.
3. هناك فجوة كبيرة بين القيمة السوقية للشركات الرومانية المبحوثة وقيمتها المحاسبية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري ليوثر أساساً لدعم قرارات الإدارة نحو الاستثمار.

6. دراسة (Nouri, 2007) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات".

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

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. جميع العوامل مناسبة ويقترح اعتمادها لتحسين الأداء المؤسسي والمعرفي للشركة، وتعتبر معرفة العنصر البشري ونموه من التحالفات الاستراتيجية وانسياب المعرفة لاتخاذ القرار أهم شروط نجاح الأداء المؤسسي على مختلف الأصعدة.

7. دراسة (Mazlan, 2005) بعنوان: "تأثير رأس المال الفكري على أداء الاتصالات الماليزية".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى رأس المال الفكري ومدى قوة تأثيره، وأهمية إدارة المعرفة، وإدارة رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة ودورها في تعزيز الأداء كمتغير تابع، واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة بلغت 400 مفردة من المستويات الإدارية من إداري حتى مساعد مدير عام موزعة على 14 إدارة عامة موزعة في أنحاء ماليزيا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري كمتغير مستقل وتعزيز الأداء كمتغير تابع.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة تحسين أداء الشركة وذلك من خلال تدعيم قيادة إدارية قوية خصوصاً في المستويات الإدارية العليا، وتحفيز الكفاءات العاملة في الوظائف الإدارية الفنية.

8. دراسة (Bong, 2005) بعنوان: "رأس المال الفكري كميزة تنافسية للشركات ضمن سياق الثقافة الاجتماعية".

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى ملائمة وإمكانية تطبيق مفهوم رأس المال الفكري كميزة تنافسية للشركات ضمن السياق الاجتماعي والثقافي، وبغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة، فقد تم إجراء 75 مقابلة موجهة مقسمة على النحو التالي: 6 مقابلات مع الرؤساء التنفيذيين والمدراء العامون لثلاث شركات في مجال صناعة الخدمات والبرمجيات، و 69 مقابلة موزعة على رؤساء تنفيذيين لشركات أخرى في الهند، وأكاديميين ومدراء في القطاع الحكومي وصحافيين وكتاب.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. هناك دراسات بحثية كثيرة على تطبيق مفهوم رأس المال الفكري يقتصر بحد كبير على مؤسسات البلدان ذات الاقتصاد المتقدم وكان يفتقر في تطبيقه باعتباره ميزة تنافسية داخل السياق الاجتماعي والثقافي في الاقتصاديات الأقل نمواً.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- التركيز على أساليب التطوير وقياس رأس المال الفكري، حيث أن مفهوم رأس المال الفكري ما يزال في مرحلة التقديم " النشوء " في الهند.

ثانياً: دراسات تتعلق بجودة الأداء المؤسسي

1. دراسة (Kasim, 2010) بعنوان: "العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في دوائر الحكومة الماليزية".

هدفت الدراسة إلى بيان الدور إلهم لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، والذي يمثل جميع المدراء العامون في الوزارات الماليزية والبالغ عددها 28 وزارة، حيث تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ 500 مفردة من مجتمع الدراسة، وكانت نسبة الاسترداد 87%.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة فهم الإدارة العليا للعوامل والعناصر التي تساهم في فعالية الأداء المؤسسي، وأي العوامل التي تحد من تحسين الأداء، وتعزيز وخلق التميز التنظيمي حيث يتطور الأفراد شخصياً ومهنياً.

2. دراسة (Chari, et. al, 2008) بعنوان: "أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات التنوع على أداء المؤسسة".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات التنوع على أداء المؤسسة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، حيث قاموا بجمع وتحليل البيانات من عينة مقدارها 117 شركة تم الحصول على بياناتها من التقرير السنوي للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ساعد مدراء الشركات في اتخاذ القرارات والعمل على تحقيقها.

2. تبني استراتيجيات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وكذلك التوجه نحو زيادة فرص الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من خلال التنويع في الاستراتيجيات.

3. دراسة (Ravichandran & Lertwongstien, 2005) بعنوان: "تأثير موارد نظم المعلومات و القدرات على أداء الشركة".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الأسس النظرية لافتراضها بأن أداء الشركة يمكن تحسينه عن طريق قيامها بتعزيز قدراتها الأساسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وقد طور الباحثان نموذجًا يقيم العلاقات المتبادلة بين موارد نظم المعلومات، وقدرات نظم المعلومات، ودعم تكنولوجيا المعلومات لجوهر القدرات مع أداء الشركة، وقد تم اختباره تجريبيًا باستخدام معلومات تم جمعها من 129 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن التحسن في أداء الشركة يمكن تفسيره بمدى استخدامها لتكنولوجيا المعلومات في دعم وتعزيز قدراتها، بالإضافة إلى أن القدرة التنظيمية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم قدرات الشركة يعتمد على قدرات نظم المعلومات، والتي بدورها تعتمد على طبيعة الموارد البشرية والتكنولوجيا المستخدمة وتكامل موارد قسم نظم المعلومات.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة أن تقوم دوائر نظم المعلومات في الشركات بتصميم مسارات وظيفية جذابة عند استقطابها للموظفين الجدد، وكذلك ضرورة اهتمام الشركات بالاستثمار في تدريب وتطوير موظفي تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى تبني استراتيجيات واضحة لاستقطاب الموظفين الجدد والحفاظ على الخبرات الموجودة في دوائر نظم المعلومات.

4.3 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والمتوفرة لدى الباحثة حول موضوع الدراسة يمكن استنتاج أن معظمها تحدثت عن واقع رأس المال الفكري، وكذلك واقع جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المختلفة، حيث يمكن ملاحظة أنها تناولت ما يلي:

- **العوامل التي تتأثر بالمتغير المستقل (رأس المال الفكري) :**

- تحسين البيئة الاجتماعية

- تعزيز الميزة التنافسية

- تطوير الكفاءة الإدارية

- أداء الأعمال

- إدارة الجودة الشاملة

- الإبداع والتفوق المؤسسي

- إدارة أداء العاملين

- تعظيم قيمة الشركة

- أداء الاتصالات

- **العوامل التي تؤثر على المتغير المستقل (رأس المال الفكري) :**

- التدريب

- **العوامل التي تتأثر بالمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي) :**

- لم تتناول أي من الدراسات السابقة جودة الأداء المؤسسي كمتغير مستقل يؤثر على غيره من العوامل.

- **العوامل التي تؤثر على المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي) :**

- التقييم الذاتي

- التخطيط الاستراتيجي

- عمليات إدارة المعرفة

- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات

- المقارنة المرجعية
- خصائص المنظمة المتعلمة
- ممارسات إدارة الموارد البشرية

كذلك ومن خلال ما سبق من دراسات يتضح لنا التالي:

- أن معظم الدراسات السابقة هدفت إلى توضيح مدى أهمية رأس المال الفكري وماله من دور مهم وكبير وفعال في تحسين الأداء المؤسسي.
- أن معظم الدراسات السابقة هدفت إلى توضيح مدى أهمية توافر جودة الأداء المؤسسي وماله من دور مهم وكبير وفعال في تعظيم قيمة المؤسسة.
- أن الدراسات السابقة استخدمت في معظمها المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على أدوات تلك الدراسات (استبانة، مقابلة).
- أن الدراسات السابقة تباينت العينة الدراسية لكل منها بناءً على مجتمع الدراسة، حيث اختلفت أحجام العينات لكل منها حسب الفئة التي استهدفتها.

أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (حواجرة، 2015)، دراسة (المدهون، 2014)، (قشقش، 2014)، دراسة (المدلل، 2012)، دراسة (شعبان، 2011)، دراسة (عبيد، 2014)، دراسة (بريش، 2013)، دراسة (حسن، 2010)، دراسة (المنعم، 2009)، دراسة (دروزة، 2008)، دراسة (Kasim, 2010)، دراسة (Nouri, 2007)، دراسة (Mazlan, 2005).
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة كأداة للدراسة.
- اتفقت الدراسة مع كل من، دراسة (جبر، 2015)، دراسة (حواجرة، 2015)، دراسة (أبوريا، 2014)، دراسة (قشقش، 2014)، دراسة (شعبان، 2011)، دراسة (عايش، 2008)، دراسة (الروسان،

والعجلوني، 2010)، دراسة (على، 2010)، دراسة (المنعم، 2009)، دراسة (Mitchell، 2010)، دراسة (Bong، 2005)، وذلك من حيث الفئة المستهدفة والمتمثلة في المستوى الوظيفي، المدراء.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- في اختيار منهج الدراسة والاطلاع على التجارب الحديثة لتلك الدراسات مما مهد الطريق للدراسة الحالية الوصول إلى هدفها.
- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها المتمثلة بالاستبانة .
- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات.

أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

- الهدف:** هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي.
- البيئة:** برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة.
- المجتمع:** المدراء في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة.
- المتغيرات:** إيجاد العلاقة بين كل من المتغير المستقل رأس المال الفكري المتمثل بمكوناته "رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي"، والمتغير التابع جودة الأداء المؤسسي.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تطرقت الدراسة الحالية لواقع رأس المال الفكري، وواقع جودة الأداء المؤسسي والذي كلاهما يسهم في تعظيم قيمة المؤسسة.
- استخدام الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في المدراء في المناطق التعليمية.

- وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة على المستوى المحلي من حيث تناولها لقطاع مهم لم يتطرق له كثيراً من الباحثين - من وجهة نظر الباحثة - خصوصاً على المستوى المحلي حيث أنها الأولى من نوعها والتي تكشف العلاقة بين رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في البرنامج التعليمي لمؤسسة دولية مهمة (وكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة).

جدول (1.3) الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
• تناولت معظم الدراسات السابقة بشكل منفصل رأس المال الفكري ومكوناته، وجودة الأداء المؤسسي ومعاييره.	• لم تركز الدراسات السابقة على الربط بين رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي.	• تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مكونات رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي ومعاييره.
• أبرزت الدراسات السابقة أهمية رأس المال الفكري، وأهمية جودة الأداء المؤسسي وممارسته في المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص.	• لم تربط أي من الدراسات السابقة بين رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الدولية.	• تعتبر الدراسة الأولى التي تربط بين رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الدولية في قطاع غزة _ على حد علم الباحثة.
• ركزت الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة على الموظفين بشكل عام	• لم تركز معظم الدراسات السابقة على فئة المدراء.	• تم تطبيق الدراسة على المدراء في البرنامج التعليمي بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين.

المرجع: جُرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

4. الفصل الرابع

منهجية وإجراءات الدراسة

1.4 منهجية وأسلوب الدراسة.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة.

3.4 أداة الدراسة.

4.4 خطوات بناء الاستبانة.

5.4 صدق الاستبانة.

6.4 ثبات الاستبانة.

7.4 المعالجات الإحصائية.

الفصل الرابع

الطريقة والاجراءات

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يوضح كيفية 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 إلى تحقيقها.

وقد تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.4 منهجية وأسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة والآراء التي تُطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير العلمي المنظم للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1) المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة

حيث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية والمعلومات اللازمة من خلال الاستبانة كأداة للدراسة.

(2) **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، كذلك البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، والتي تتعلق بالكشف عن رأس المال الفكري وعلاقته في جودة الأداء المؤسسي، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وأخذ تصور عن آخر المستجدات في موضوع الدراسة.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدرء في المناطق التعليمية في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة للعام 2016، والبالغ عددهم 268 مدير، والجدول التالي يوضح توزيع المدرء في قطاع غزة.

جدول (1.4): مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي العدد	العدد
مدير منطقة تعليمية	11
مدير مدرسة	257
المجموع	268

المصدر : برنامج التربية والتعليم في UNRWA - قطاع غزة - آب/2016م

اعتمدت الدراسة طريقة المسح الشامل كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تشمل المدرء (مدير منطقة تعليمية، مدير مدرسة) في المناطق التعليمية في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة للعام 2016، وقد تم استرداد (249) استبانة بنسبة 93%.

قامت الباحثة بتوزيع عينة استطلاعية حجمها 35 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة.

3.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي _ دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة " .

وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة " رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي _

دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA

في قطاع غزة "، ويتكون من (76) فقرة، موزع على محورين أساسيين:

المحور الأول : رأس المال الفكري ويتكون من (34) فقرة.

المجال الأول : رأس المال البشري ويتكون من (10) فقرة.

المجال الثاني : رأس المال الهيكلي، ويتكون من (13) فقرة.

المجال الثالث : رأس مال العلاقات، ويتكون من (11) فقرة.

المحور الثاني : جودة الأداء المؤسسي، ويتكون من (42) فقرة.

المجال الأول : القيادة والإدارة ، ويتكون من (8) فقرة.

المجال الثاني : السياسات والاستراتيجيات ويتكون من (8) فقرة.

المجال الثالث: الموارد البشرية ويتكون من (8) فقرة.

المجال الرابع : العمليات والإجراءات ويتكون من (5) فقرة.

المجال الخامس : رضا المستفيدين ويتكون من (5) فقرة.

المجال السادس : جودة الخدمة ويتكون من (8) فقرة.

4.4 خطوات بناء الاستبانة:

- قامت الباحثة بإعداد استبانة الدراسة " رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي _ دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة"، وذلك باتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة :
- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
 - استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في البرنامج.
 - تحديد محاور الاستبانة الرئيسية وفق متغيرات الدراسة.
 - تحديد المجالات الرئيسية للمحاور التي شملتها الاستبانة.
 - تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 - عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
 - تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين و (76) فقرة.
 - تم عرض الاستبانة على (11) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والمهنية والإحصائية. والملحق (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
 - في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (76) فقرة، ملحق (2).
- تم استخدام التدرج (1- 10) لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبيان حسب جدول (2.4):

جدول (2.4) درجات مقياس

الاستجابة	غير موافق بشدة	←←←←←←←←								موافق بشدة
المقياس	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

اختارت الباحثة التدرج (1-10) للاستجابة ، وكلما اقتربت الإجابة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي 10%.

5.4 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً: صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) محكم متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: صدق المقياس:

1. الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي:

المحور الأول: رأس المال الفكري

■ المجال الأول: رأس المال البشري

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " رأس المال البشري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " رأس المال البشري " والدرجة الكلية للمجال

#	رأس المال البشري	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يملك برنامج التربية والتعليم في UNRWA كفاءات متخصصة لتحقيق أهدافه الاستراتيجية.	*0.474	0.000
2	يتوفر في البرنامج نظام حوافز فعال للموظفين المتميزين.	*0.694	0.000
3	يتمتع الموظفون في البرنامج بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء.	*0.422	0.000
4	يُشجع البرنامج على تبادل الخبرات بين الموظفين القدامى والجدد.	*0.554	0.000
5	يملك الموظفون في البرنامج المعرفة المحدثة باستمرار عن الخدمات التي يقدمها.	*0.540	0.000
6	يشجع البرنامج على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وبناء الخطط التطويرية .	*0.869	0.000
7	يشجع البرنامج على ممارسة أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق الواحد في العمل.	*0.803	0.000
8	يعمل البرنامج على استثمار قدرات موظفيه و شحذ طاقاتهم بكفاءة وفاعلية.	*0.795	0.000
9	ينفذ البرنامج برامج تدريبية فاعلة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر .	*0.513	0.000
10	يوفر البرنامج للموظفين البيئة الملائمة للإبداع والابتكار .	*0.650	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

■ المجال الثاني: رأس المال الهيكلي

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " رأس المال الهيكلي " والدرجة الكلية للمجال

#	رأس المال الهيكلي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يتبنى البرنامج هيكل تنظيمي يساعد الموظفين على أداء مهامهم ببسر وسهولة.	*0.809	0.000
2	يطور البرنامج هيكله التنظيمي بشكل يتناسب والكفاءة الإدارية في بيئة العمل.	*0.799	0.000
3	يضمن الهيكل التنظيمي في البرنامج تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية.	*0.856	0.000
4	يعمل البرنامج على تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات باستمرار.	*0.758	0.000
5	يوفر البرنامج قواعد بيانات متكاملة للأقسام والوحدات المختلفة.	*0.814	0.000
6	يحرص البرنامج على التطوير المستمر للعمليات الإدارية بشكل يحقق الأداء المتميز.	*0.898	0.000
7	تتسم العمليات الإدارية في البرنامج بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.	*0.847	0.000
8	يعمل البرنامج على حوسبة الإجراءات والعمليات المختلفة لتطوير وتحسين أدائه.	*0.851	0.000
9	يتخذ البرنامج الاجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.	*0.885	0.000
10	يتضمن البرنامج السياسات والإجراءات اللازمة لتسهيل تنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية.	*0.872	0.000
11	يوثق البرنامج كافة السياسات وإجراءات العمل للاستفادة منها مستقبلاً.	*0.920	0.000
12	يتيح البرنامج للموظفين الاطلاع على التحديثات التي تطرأ على سياسات وإجراءات العمل.	*0.890	0.000
13	يوفر البرنامج الموازنة الكافية المخصصة لتطوير مهارات الموظفين.	*0.694	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

■ المجال الثالث: رأس مال العلاقات

يوضح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " رأس مال العلاقات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " رأس مال العلاقات " والدرجة الكلية للمجال

#	رأس مال العلاقات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يعمل البرنامج على كسب ثقة وقبول المستفيدين من خدماته.	*0.799	0.000
2	يوجد آليات واضحة لدى البرنامج لمتابعة الملاحظات والشكاوى المتعلقة بعمليات خدمة المستفيدين والسعي لحلها.	*0.833	0.000
3	يعقد البرنامج تحالفات واتفاقات مع مؤسسات المجتمع المدني ذات الصلة من أجل تطوير العمل.	*0.796	0.000
4	يحرص البرنامج على مراعاة الظروف الاقتصادية للمجتمع عند تقديم خدماته للمستفيدين.	*0.690	0.000
5	يحرص البرنامج على المساواة بين الجميع عند تقديم خدماته للمستفيدين.	*0.502	0.000
6	يهتم البرنامج بتطوير وتشجيع العلاقات الايجابية بين الموظفين.	*0.803	0.000
7	يدعم البرنامج المشاركة في المؤتمرات التي تساهم في اكتساب معارف جديدة.	*0.657	0.000
8	يعقد البرنامج الدورات التدريبية في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين.	*0.851	0.000
9	يُتيح البرنامج نشر معلومات عن أنشطته وإنجازاته في وسائل الإعلام المختلفة.	*0.482	0.000
10	يمتلك البرنامج مواقع الكترونية يتواصل من خلالها مع المستفيدين من أجل تسهيل الخدمات.	*0.779	0.000
11	ينفذ البرنامج فعاليات مشتركة مع المستفيدين لتوطيد العلاقة على المدى البعيد.	*0.811	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المحور الثاني: جودة الأداء المؤسسي

■ المجال الأول: الإدارة والقيادة

يوضح جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الإدارة والقيادة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإدارة والقيادة " والدرجة الكلية للمجال

#	جودة الأداء المؤسسي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	توضح إدارة البرنامج للموظفين رسالة البرنامج.	0.855*	0.000
2	تشجع إدارة البرنامج الموظفين على تحقيق أهداف وغايات البرنامج.	0.881*	0.000
3	تتبنى إدارة البرنامج التخطيط للاحتياجات المستقبلية.	0.911*	0.000
4	تشكل إدارة البرنامج قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع.	0.765*	0.000
5	تهتم إدارة البرنامج بإقامة الدورات المتخصصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة المستفيدين.	0.851*	0.000
6	تشجع إدارة البرنامج الموظفين على العمل التعاوني بروح الفريق.	0.800*	0.000
7	تقدر إدارة البرنامج الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل الموظفين.	0.767*	0.000
8	تعمل إدارة البرنامج بالشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني.	0.726*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

■ المجال الثاني: السياسات والاستراتيجيات

يوضح جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " السياسات والاستراتيجيات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " السياسات والاستراتيجيات " والدرجة الكلية للمجال

#	السياسات والاستراتيجيات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يطور البرنامج أهدافه الرئيسية باستمرار.	0.826*	0.000
2	يضع البرنامج استراتيجيات تمكنه من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.	0.916*	0.000
3	تتسجم البرامج والأنشطة مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج.	0.805*	0.000
4	يراعي البرنامج جودة المعلومات المتوفرة واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.	0.846*	0.000
5	يراعي البرنامج نقاط القوة والضعف عند صياغة الاستراتيجيات.	0.821*	0.000
6	يراعي البرنامج الفرص والتهديدات عند صياغة الاستراتيجيات.	0.788*	0.000
7	يُقيّم البرنامج استراتيجياته لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها.	0.922*	0.000
8	يضع البرنامج برامج وأنشطته حسب أولويات محددة.	0.900*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

■ المجال الثالث: الموارد البشرية

يوضح جدول (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال

#	الموارد البشرية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجية البرنامج.	0.637*	0.000
2	تشجع بيئة البرنامج على الاتصال والتواصل المباشر مع المسؤولين.	0.799*	0.000
3	يُعيّن البرنامج الموظفين وفق معايير مهنية وموضوعية.	0.780*	0.000
4	يُسهم الموظفون في البرنامج في اتخاذ القرار وتطوير خططه.	0.682*	0.000
5	يطور البرنامج قدرات الموظفين من خلال برامج تطويرية معدة لهذا الغرض.	0.619*	0.000
6	يمتلك الموظفون في البرنامج قناعة قوية تعكس توجهاته وولاء عميق له.	0.884*	0.000
7	يُشجع البرنامج الموظفين على تحقيق طموحاتهم.	0.916*	0.000
8	يتيح البرنامج التواصل مع الموظفين بهدف اطلاعهم على سياساتها.	0.781*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

■ المجال الرابع: العمليات والاجراءات

يوضح جدول (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " العمليات والإجراءات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العمليات والاجراءات" والدرجة الكلية للمجال

#	العمليات والاجراءات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية في البرنامج بالوضوح.	0.749*	0.000
2	يلتزم الموظفون بالإجراءات والعمليات وفق النظام والخطة الموضوعية.	0.793*	0.000
3	يستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تحسين عمليات وإجراءات البرنامج.	0.936*	0.000
4	يطور البرنامج إجراءاته و عملياته في ضوء فهم الواقع.	0.834*	0.000
5	يُستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات البرنامج.	0.887*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

■ المجال الخامس: رضا المستفيدين

يوضح جدول (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " رضا المستفيدين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "رضا المستفيدين" والدرجة الكلية للمجال

#	رضا المستفيدين	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يوجد لدى البرنامج إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين.	0.920*	0.000
2	يتوفر لدى البرنامج مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.	0.880*	0.000
3	يرصد البرنامج الشكاوى و يتم توثيقها.	0.766*	0.000
4	يضع البرنامج أهدافا تحقق رضا المستفيدين.	0.911*	0.000
5	يسعى البرنامج للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات.	0.709*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

■ المجال السادس: جودة الخدمة

يوضح جدول (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " جودة الخدمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "جودة الخدمة" والدرجة الكلية للمجال

#	جودة الخدمة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتسجم خدمات البرنامج مع استراتيجياته.	0.879*	0.000
2	تتسم إجراءات تقديم الخدمات في البرنامج للمستفيدين بالسرعة والسهولة .	0.873*	0.000
3	يشجع البرنامج على الإبداع الخلاق في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	0.814*	0.000
4	يشجع البرنامج على الاستفادة من التجارب الناجحة.	0.819*	0.000
5	يقوم البرنامج بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين المتنوعة .	0.646*	0.000
6	يتضمن البرنامج نظام رقابة مستمر على وحداته لتحسين آليات تقديم الخدمات.	0.786*	0.000
7	يعتمد البرنامج على الوسائل التكنولوجية الحديثة في إجراءات تقديم الخدمات.	0.835*	0.000
8	تخضع إجراءات تقديم الخدمات المختلفة في البرنامج للتطوير والتحسين المستمر .	0.779*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول (12.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (12.4) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور رأس المال الفكري ومحور جودة الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للمحور

#	المجالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	رأس المال البشري	0.828*	0.000
2.	رأس المال الهيكلي	0.930*	0.000
3.	رأس مال العلاقات	0.939*	0.000
4.	القيادة والإدارة	0.950*	0.000
5.	السياسات والاستراتيجيات	0.977*	0.000
6.	الموارد البشرية	0.855*	0.000
7.	العمليات والإجراءات	0.934*	0.000
8.	رضا المستفيدين	0.864*	0.000
9.	جودة الخدمة	0.904*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

6.4 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (13.4).

جدول (13.4) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

#		المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1.	رأس المال الفكري	رأس المال البشري	10	0.812	0.767
2.		رأس المال الهيكلي	13	0.965	0.966
3.		رأس مال العلاقات	11	0.869	0.894
4.		إجمالي محور رأس المال الفكري	34	0.957	0.953
5.	جودة الأداء المؤسسي	القيادة والإدارة	8	0.929	0.955
6.		السياسات والاستراتيجيات	8	0.945	0.963
7.		الموارد البشرية	8	0.893	0.869
8.		العمليات والإجراءات	5	0.896	0.797
9.		رضا المستفيدين	5	0.895	0.925
10.		جودة الخدمة	8	0.920	0.929
11.		إجمالي محور جودة الأداء المؤسسي	42	0.981	0.992

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (13.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور رأس المال الفكري حيث بلغت (0.957) ، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث بلغت (0.932) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

أما محور جودة الأداء المؤسسي فبلغ معامل ألفا كرونباخ (0.953) وقيمة التجزئة النصفية (0.992) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

7.4 المعالجات الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

▪ اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف- سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (14.4).

جدول (14.4) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#	المجالات	عدد الفقرات	كولمجوروف- سمرنوف (K-S)	Sig. المعنوية
1.	رأس المال البشري	10	0.910	0.379
2.	رأس المال الهيكلي	13	1.238	0.093
3.	رأس مال العلاقات	11	1.255	0.086
4.	إجمالي محور رأس المال الفكري	34	0.993	0.277
5.	القيادة والإدارة	8	1.345	0.058
6.	السياسات والاستراتيجيات	8	1.145	0.145
7.	الموارد البشرية	8	0.659	0.778
8.	العمليات والإجراءات	5	0.854	0.460
9.	رضا المستفيدين	5	0.851	0.464
10.	جودة الخدمة	8	1.051	0.220
11.	إجمالي محور جودة الأداء المؤسسي	42	1.112	0.169

توضح النتائج الواردة في جدول (14.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي لذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الحياد، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T لعينتين مستقلتين independent sample t. test لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
9. اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression باستخدام طريقة Stepwise لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

5. الفصل الخامس

تحليل البيانات وتفسير النتائج واختبار الفرضيات

- 1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
- 2.5 الوزن النسبي لفقرات المجالات.
- 3.5 اختبار فرضيات الدراسة.
- 4.5 الإجابة عن السؤال الأول واختبار الفرضية الأولى للدراسة.
- 5.5 الإجابة عن السؤال الثاني واختبار الفرضية الثانية للدراسة.
- 6.5 الإجابة عن السؤال الثالث واختبار الفرضية الثالثة للدراسة.
- 7.5 الإجابة عن السؤال الرابع واختبار الفرضية الرابعة للدراسة.
- 8.5 الإجابة عن السؤال الخامس واختبار الفرضية الخامسة للدراسة.
- 9.5 الإجابة عن السؤال السادس واختبار الفرضية السادسة للدراسة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات 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 (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

جدول (1.5) عدد الاستمارات الموزعة والمستردة

النسبة	التكرار	
93.0	249	استمارات مكتملة
7.0	19	استمارات مفقودة (لم يتم الاجابة عليها)
100.0	268	المجموع

يتضح من خلال جدول (1.5) أن 93% من الاستمارات تم استكمالها بالتعبئة من أفراد عينة الدراسة، بينما 7% من الاستمارات لم تستكمل وتم اعتبارها استمارات مفقودة.

جدول (2.5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة	التكرار	البند	
53.0	132	ذكر	الجنس
47.0	117	أنثى	
4.0	10	مدير منطقة تعليمية	المسمى الوظيفي
96.0	239	مدير مدرسة	
4.8	12	دكتوراه	المؤهل العلمي
28.9	72	ماجستير	
66.3	165	بكالوريوس	
6.8	17	اقل من 5سنوات	سنوات الخدمة
18.9	47	5-10سنوات	
13.7	34	11-15سنة	
60.6	151	اكثر من 15سنة	

من خلال جدول (2.5) يتضح:

1. أن 53% من أفراد العينة من الذكور بينما 47% من الإناث، وتعزو الباحثة ذلك التقارب في أعداد كلا الجنسين إلى أن عدد مدارس الذكور التي يديرها مدراء ذكور يتقارب مع عدد مدارس الإناث التي تديرها مديرات إناث، إضافة إلى وجود مدارس مشتركة قد يتولى إدارتها مدراء أو مديرات كل حسب قدرته على التأهل للمنصب، حيث يوجد تكافؤ فرص في نظام الترقيات للمناصب الإدارية في البرنامج بغض النظر عن الجنس.

2. أن الغالبية 96% مساهم الوظيفي مدير مدرسة ، 4% مدراء مناطق تعليمية، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة الهيكل التنظيمي في البرنامج، والذي يتخذ الشكل الهرمي حيث يضيق في أعلاه ويتسع كلما اتجهنا لأسفل، ومن هنا يتضح أن عدد مدراء المناطق وهم أصحاب المنصب الأعلى وظيفياً أقل

من عدد مدراء المدارس، فكل مدير منطقة تعليمية هو مشرف على ما لا يقل عن خمس وعشرين مدير مدرسة.

3. أن 66.3% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 28.9% ماجستير ، 4.8% دكتوراه، وهذا مؤشر على وجود كادر وظيفي متميز لديه مؤهلات علمية وأكاديمية عالية، فجميعهم من حملة درجة البكالوريوس فأعلى، وهذا متطلب رئيسي للوظائف الإشرافية في البرنامج، حيث أن النسبة الأكبر من حملة درجة البكالوريوس، وهذا ينسجم مع سياسة البرنامج في اشتراط توفر درجة البكالوريوس للمتقدمين للعمل في برنامج التربية والتعليم ونسبة لا تقل عن 75%، إضافة إلى أن توافر مؤهل الدراسات العليا بهذه النسبة مؤشر على اهتمام العاملين بتأهيل أنفسهم بشكل علمي يتناسب مع مراكزهم الوظيفية سعياً لتحسين أدائهم الإشرافي والإداري من خلال حصولهم على مؤهلات عليا.

4. أن 60.6% سنوات خدمتهم تزيد عن 15 سنة، 18.9% من 5-10 سنوات، 13.7% من 11-15 سنة، 6.8% أقل من 5 سنوات، وهذا يدل على توفر عنصر الخبرة والإلمام بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، كذلك هو مؤشر على أن طبيعة المهام المكلف بها شاغلي الوظائف الإشرافية في البرنامج تحتاج إلى خبرة عالية تساهم في تحقيق أهداف البرنامج الاستراتيجية، كما يدل أيضاً على الاستقرار الوظيفي في البرنامج بسبب الثقافة السائدة بتوفر مركز اجتماعي جيد، وأمان على المستوى المادي للعاملين في الأونروا.

2.5 الوزن النسبي لفقرات المجالات:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجات الاستجابة، حيث اعتبرت الدرجة 6 هي الحياد وهي تمثل 60% على مقياس الدراسة.

جدول (3.5) درجات الموافقة حسب اختبار T لعينة واحدة

موافقة بدرجة كبيرة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة ضعيفة
مستوى الدلالة يكون أقل من 0.05	مستوى الدلالة يكون أكبر من 0.05	مستوى الدلالة يكون أقل من 0.05
المتوسط < المتوسط العام المفترض (6)	المتوسط = المتوسط العام المفترض (6)	المتوسط > المتوسط العام المفترض (6)

من الجدول السابق يتضح أنه إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (α) أقل من 0.05 يكون هناك فروق معنوية بين المتوسط العام المفترض (6) والمتوسط الحقيقي للفقرة أو المجال ، فإذا كانت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المفترض (6) تكون الموافقة درجة كبيرة ، بينما إذا كان المتوسط المفترض أعلى من المتوسط الحقيقي للفقرة أو المجال تكون الموافقة بدرجة ضعيفة، أما إذا كانت النتيجة لا توجد فروق معنوية ، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ففي هذه الحالة يكون المتوسط العام المفترض (6) مساوي أو قريب من المتوسط الحقيقي للبيانات لذلك تكون الموافقة بدرجة متوسطة.

3.5 اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):
 الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة
 الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
 إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
 أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

4.5 الإجابة عن السؤال الأول واختبار الفرضية الأولى للدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما مدى توافر مكونات رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرض التالي:

- يتوافر رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم في بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة بدرجة كبيرة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجداول التالية:

أولاً: مجال رأس المال البشري:

من خلال جدول (4.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (رأس المال البشري) كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (4.5) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال رأس المال البشري

م.	رأس المال البشري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1-	يملك برنامج التربية والتعليم في UNRWA كفاءات متخصصة لتحقيق أهدافه الإستراتيجية.	7.98	0.76	79.76	40.94	0.00	1	كبيرة
2-	يتوفر في البرنامج نظام حوافز فعال للموظفين المتميزين.	5.37	1.64	53.65	-6.10	0.00	10	ضعيفة
3-	يتمتع الموظفون في البرنامج بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء.	7.32	1.01	73.17	20.54	0.00	7	كبيرة
4-	يُشجع البرنامج على تبادل الخبرات بين الموظفين القدامى والجدد.	7.53	1.17	75.30	20.56	0.00	5	كبيرة
5-	يملك الموظفون في البرنامج المعرفة المحدثة باستمرار عن الخدمات التي يقدمها.	7.73	0.94	77.27	29.10	0.00	3	كبيرة
6-	يشجع البرنامج على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وبناء الخطط التطويرية .	7.31	1.16	73.09	17.88	0.00	8	كبيرة
7-	يشجع البرنامج على ممارسة أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق الواحد في العمل.	7.65	1.17	76.47	22.29	0.00	4	كبيرة
8-	يعمل البرنامج على استثمار قدرات موظفيه و شحذ طاقاتهم بكفاءة وفاعلية.	7.40	1.05	73.98	21.07	0.00	6	كبيرة
9-	ينفذ البرنامج برامج تدريبية فاعلة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر.	7.84	0.87	78.43	33.51	0.00	2	كبيرة
10-	يوفر البرنامج للموظفين البيئة الملائمة للإبداع والابتكار.	6.91	1.21	69.12	11.84	0.00	9	كبيرة
	رأس المال البشري	7.30	0.78	73.02	26.24	0.00		كبيرة

فقرات مجال (رأس المال البشري):

كانت الفقرة الأولى (يملك برنامج التربية والتعليم في UNRWA كفاءات متخصصة لتحقيق

أهدافه الاستراتيجية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 79.76%. وتعزو الباحثة ذلك إلى سياسة

الاستقطاب والاختيار والتعيين التي ينتهجها البرنامج والتي تركز على شروط ومعايير يجب أن تتوفر في المتقدمين للوظائف الإشرافية القيادية ليتمكنوا من المشاركة في مسابقات وظيفية تمر بمرحلتين أو أكثر، وهي الاختبارات الكتابية ثم المقابلات، إضافة إلى سياسة البرنامج التي تشجع العاملين على تحقيق إنجازات متميزة وتقييمهم على أساس ملف الإنجاز السنوي الخاص بهم، مما يسهم في رفع مستوى خبرتهم العملية وإنتاجيتهم باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة.

بينما كانت الفقرة الثانية (يتوفر في البرنامج نظام حوافز فعال للموظفين المتميزين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 53.65%. وتعزو الباحثة ذلك لوجود قصور في أحد جوانب التخطيط لإدارة رأس المال البشري في هذا الجانب، بالإضافة إلى تهديدات العجز المالي التراكمي الذي يتعرض له البرنامج منذ عدة سنوات والذي لا يزال قائماً حتى اللحظة في ظل تناقص التمويل المقدم للبرنامج منذ بداية الأزمة الاقتصادية العالمية عام 2008 م، مما أجبر الإدارة العليا إلى اتخاذ خطوات قوية وصعبة للغاية لضبط الكلفة وتقليلها ما أمكن بما يظهر التزام الأونروا بتخفيض الإنفاق إلى الحد الأدنى الممكن من دون تأثر للخدمات الرئيسية الأساسية.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي مجال (رأس المال البشري) بلغ 73.02%، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن برنامج التربية والتعليم ربما يدرك أن العنصر البشري أحد أهم موارد المؤسسة، ولا يقل أهمية عن الموارد المالية والمادية، وأن رعايته وتطويره واستثماره سيؤثر إيجاباً في تحسين الأداء، لذا فإنه يسعى جاهداً لامتلاك الكفاءات المتخصصة، وتطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال تنظيم الدورات التدريبية المتخصصة، وتشجيع أساليب العمل الجماعي، وتكريس مفهوم العمل بروح الفريق.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (الخضري، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (الحواجة والمحاسنة، 2015) التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية، ودراسة (قشقش، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (الخطيب، 2013) التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس

المال البشري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (شعبان، 2011) التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، حيث أكدت هذه الدراسات على الاهتمام الكبير من قبل الإدارة العليا لهذه المنظمات برأس المال البشري وسعيها لامتلاك الكوادر البشرية المتميزة لما لها من دور رئيسي في تحسين الأداء وإحداث الفارق بين منظمة وأخرى.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (سالم، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على مجال رأس المال البشري في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وبحسب الباحث أن ذلك يعود لوجود خلل في استراتيجية التخطيط لرأس المال البشري ووجود ضعف في القيادة التي تتولى مسؤولية تلك الوزارات.

ثانياً: مجال رأس المال الهيكلي:

من خلال جدول (5.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (رأس المال الهيكلي) كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (5.5) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال رأس المال الهيكلي

م.	رأس المال الهيكلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1-	يتبنى البرنامج هيكل تنظيمي يساعد الموظفين على أداء مهامهم ببسر وسهولة.	7.57	1.00	75.66	24.66	0.00	8	كبيرة
2-	يطور البرنامج هيكله التنظيمي بشكل يتناسب والكفاءة الإدارية في بيئة العمل.	7.37	1.00	73.69	21.52	0.00	11	كبيرة
3-	يضمن الهيكل التنظيمي في البرنامج تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية.	7.41	1.06	74.06	21.02	0.00	10	كبيرة
4-	يعمل البرنامج على تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات باستمرار.	7.79	1.03	77.91	27.34	0.00	2	كبيرة
5-	يوفر البرنامج قواعد بيانات متكاملة للأقسام والوحدات المختلفة.	7.78	1.05	77.75	26.78	0.00	4	كبيرة
6-	يحرص البرنامج على التطوير المستمر للعمليات الإدارية بشكل يحقق الأداء المتميز.	7.62	0.98	76.18	26.14	0.00	6	كبيرة
7-	تتسم العمليات الإدارية في البرنامج بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.	7.33	1.00	73.35	21.09	0.00	12	كبيرة
8-	يعمل البرنامج على حوسبة الإجراءات والعمليات المختلفة لتطوير وتحسين أدائه.	7.78	1.09	77.83	25.83	0.00	3	كبيرة
9-	يتخذ البرنامج الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.	7.82	1.05	78.19	27.37	0.00	1	كبيرة
10-	يتضمن البرنامج السياسات والإجراءات اللازمة لتسهيل تنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية.	7.63	0.96	76.35	26.92	0.00	5	كبيرة
11-	يوثق البرنامج كافة السياسات وإجراءات العمل للاستفادة منها مستقبلاً.	7.58	1.10	75.82	22.68	0.00	7	كبيرة
12-	يتيح البرنامج للموظفين الاطلاع على التحديثات التي تطرأ على سياسات وإجراءات العمل.	7.52	1.11	75.18	21.49	0.00	9	كبيرة
13-	يوفر البرنامج الموازنة الكافية المخصصة لتطوير مهارات الموظفين.	7.16	1.23	71.65	14.92	0.00	13	كبيرة
	رأس المال الهيكلي	7.56	0.82	75.64	29.96	0.00		كبيرة

فقرات مجال (رأس المال الهيكلي):

كانت الفقرة التاسعة (يتخذ البرنامج الاجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 78.19%، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مؤسسة الأونروا تواجه مستوى عالياً من المخاطر الأمنية، بسبب البيئة المتقلبة في العديد من ميادينها، فالأونروا ملتزمة بأعلى معايير اليقظة والعمل للحد من المخاطر التي تواجه الموظفين الدوليين والمحليين، حيث تأخذ في الاعتبار مبدأ "لا وجود لبرنامج من دون أمن"، وبالتأكيد من أن الظروف التي ستجري فيها البرامج تثنى ضمنها أمن الموظفين فيه والاستفادة من إطار عمل إدارة مخاطر الأمن لدى الأمم المتحدة كما هو مناسب.

بينما كانت الفقرة الثالثة عشر (يوفر البرنامج الموازنة الكافية المخصصة لتطوير مهارات الموظفين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 71.65%. وتعزو الباحثة ذلك إلى تزايد أعداد واحتياجات اللاجئين تزامناً مع تناقص التمويل المخصص للبرنامج، وإعطاء البرامج الإغاثية أولوية على برنامج التربية والتعليم في ظل الحروب الثلاثة الأخيرة على غزة، كذلك ترتيب أولويات البرنامج بحيث تغطي الموازنة الاحتياجات الأكثر إلحاحاً مما أثر على الموازنة المخصصة لتطوير مهارات الموظفين.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي مجال (رأس المال الهيكلي) بلغ 75.64%، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام البرنامج بأبعاد رأس المال الهيكلي، وإدراكها لأهميته الكبيرة في تعظيم المخرجات وتجويدها، وإيمان البرنامج أن رأس المال الهيكلي مورد هام يدعم رأس المال البشري في توليد القيمة والمعرفة وتحويلها إلى أصول فكرية تنسم بقيمتها وعلامتها الإبداعية.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (الخضري، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (قشقش، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال الهيكلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (الخطيب، 2013) التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال الهيكلي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (شعبان، 2011) التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال

الهيكلية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، حيث بينت هذه الدراسات أن الإدارة العليا لهذه المنظمات قادرة على إدارة رأس المال الهيكلية بما يخدم أهدافها المنشودة.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (سالم، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على مجال رأس المال الهيكلية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة بسبب ضعف الإمكانيات اللازمة لتطوير رأس المال الهيكلية.

ثالثاً: مجال رأس مال العلاقات:

من خلال جدول (6.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (رأس مال العلاقات) كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (6.5) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال رأس المال العلاقات

م.	رأس مال العلاقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1-	يعمل البرنامج على كسب ثقة وقبول المستفيدين من خدماته.	7.67	1.01	76.71	26.10	0.00	3	كبيرة
2-	يوجد آليات واضحة لدى البرنامج لمتابعة الملاحظات والشكاوى المتعلقة بعمليات خدمة المستفيدين والسعي لحلها.	7.49	1.12	74.90	20.95	0.00	4	كبيرة
3-	يعقد البرنامج تحالفات واتفاقات مع مؤسسات المجتمع المدني ذات الصلة من أجل تطوير العمل.	7.24	1.25	72.45	15.75	0.00	9	كبيرة
4-	يحرص البرنامج على مراعاة الظروف الاقتصادية للمجتمع عند تقديم خدماته للمستفيدين.	7.42	1.21	74.21	18.51	0.00	7	كبيرة
5-	يحرص البرنامج على المساواة بين الجميع عند تقديم خدماته للمستفيدين.	7.73	1.14	77.35	24.01	0.00	2	كبيرة
6-	يهتم البرنامج بتطوير وتشجيع العلاقات الايجابية بين الموظفين.	7.77	1.04	77.66	26.68	0.00	1	كبيرة
7-	يدعم البرنامج المشاركة في المؤتمرات التي تساهم في اكتساب معارف جديدة.	7.32	1.30	73.21	16.02	0.00	8	كبيرة
8-	يعقد البرنامج الدورات التدريبية في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين.	7.47	1.20	74.74	19.36	0.00	5	كبيرة
9-	يُنصح البرنامج نشر معلومات عن أنشطته وإنجازاته في وسائل الإعلام المختلفة.	6.70	1.60	67.03	6.91	0.00	11	كبيرة
10-	يمتلك البرنامج مواقع الكترونية يتواصل من خلالها مع المستفيدين من أجل تسهيل الخدمات.	7.33	1.62	73.25	12.93	0.00	6	كبيرة
11-	ينفذ البرنامج فعاليات مشتركة مع المستفيدين لتوطيد العلاقة على المدى البعيد.	7.08	1.35	70.80	12.59	0.00	10	كبيرة
	رأس مال العلاقات	7.38	0.93	73.76	23.33	0.00		كبيرة

فقرات مجال (رأس مال العلاقات):

كانت الفقرة السادسة (يهتم البرنامج بتطوير وتشجيع العلاقات الإيجابية بين الموظفين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 77.66%. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن برنامج التربية والتعليم على قناة بأهمية التواصل، وتكوين العلاقات الإيجابية بين الموظفين لما لذلك من أثر قوي في خلق بيئة عمل محببة وآمنة ومحفزة يتم فيها تبادل المعارف والخبرات في جو تعاوني، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى تحسين الأداء وتميزه.

بينما كانت الفقرة التاسعة (يُتيح البرنامج نشر معلومات عن أنشطته وإنجازاته في وسائل الإعلام المختلفة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 67.21%. وتعزو الباحثة ذلك على ضعف الاهتمام بالجانب الإعلامي لإظهار صورة حقيقية وواضحة عنه وخاصة فيما يتعلق بنشر المعلومات عن أنشطة البرنامج وخدماته وإنجازاته، مما يؤثر على فاعلية التواصل مع المستفيدين وكسب رضاهم، ورفع مستوى ثقتهم بالبرنامج.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي مجال (رأس مال العلاقات) بلغ 73.76%، وتعزو الباحثة ذلك أن البرنامج يتوافر لديه متطلبات رأس مال العلاقات بقدر يسهم في تحقيق التميز للبرنامج، من خلال عقد الاتفاقات مع مؤسسات المجتمع المدني بهدف تطوير الخدمات، والسعي للمساواة بين الجميع في تقديم الخدمات، ومتابعة وحل المشكلات المتعلقة بعملية تقديم الخدمة، وبالتالي كسب رضا المستفيدين.

وانتقلت نتيجة الدراسة مع دراسة (الخضري، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال العلاقتي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (قشقش، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال العلاقتي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (الخطيب، 2013) التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال العلاقتي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة (شعبان، 2011) التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال العلاقتي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ودراسة (الروسان والعجلوني، 2010) التي

أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال العلاقتي في المصارف الأردنية، حيث أكدت هذه الدراسات على أهمية رأس المال العلاقتي في تحقيق الأداء المتميز وبالتالي النجاح المؤسسي.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (سالم، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على مجال رأس المال العلاقتي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، والتي أكدت على ضرورة تحسين رأس المال العلاقتي من خلال تحسين العلاقة مع المنظمات الأخرى ومنظمات المجتمع المحلي والمستفيدين.

المحور الأول: رأس المال الفكري:

من خلال جدول (7.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات محور (رأس مال الفكري) كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على مجالات هذا المحور.

جدول (7.5) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات محور رأس المال الفكري

م.	رأس المال الفكري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1-	رأس المال البشري	7.30	0.78	73.02	26.24	0.00	3	كبيرة
2-	رأس المال الهيكلي	7.56	0.82	75.64	29.96	0.00	1	كبيرة
3-	رأس مال العلاقات	7.38	0.93	73.76	23.33	0.00	2	كبيرة
	رأس المال الفكري	7.43	0.78	74.26	28.87	0.00		كبيرة

المجالات الفرعية لمحور رأس المال الفكري:

المجال الفرعي رأس المال الهيكلي احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 75.64% ، وترى الباحثة أن هذا يعطي مؤشر على أن إدارة البرنامج تعطي الأولوية لرأس المال الهيكلي سعياً لتطوير البرنامج وتحقيق التميز في الأداء من خلال العمل على تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات باستمرار ، وحوسبة الإجراءات والعمليات المختلفة ، كذلك توفير قواعد بيانات متكاملة للأقسام والوحدات

المختلفة وتضمن السياسات والإجراءات اللازمة لتسهيل تنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية، والحرص على التطوير المستمر للعمليات الإدارية والهياكل التنظيمية بشكل يحقق أداء عالي الجودة.

بينما مجال رأس المال البشري احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 73.02%، وترى الباحثة أن هذا يدل على أن الاهتمام برأس المال البشري في البرنامج يأتي بعد رأس المال الهيكلي و رأس مال العلاقات لاعتقاد الإدارة العليا في البرنامج بقوة وعمق الأثر الناتج عن رأسي المال الهيكلي والعلاقاتي مقارنة برأس المال البشري ، ولا يتعارض ذلك مع أن البرنامج يسعى لامتلاك كادر بشري مميز يستطيع تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة، ويدل على ذلك نسبة الموافقة الكبيرة على توافر أبعاد ومؤشرات رأس المال البشري، وخاصة امتلاك الكفاءات المتخصصة لتحقيق أهدافه الاستراتيجية، في حين يجب ألا تغفل إدارة البرنامج عن جانب مهم ظهر فيه قصور عند تحليل نتيجة رأس المال البشري وهو عدم وجود نظام حوافز فعال للموظفين المتميزين، لذا عليها أن تعمل على وضع برنامج واضح لمكافأة المبدعين وتشجيعهم على التفكير الابتكاري والتميز في الإنجازات، سواء على صعيد الاستراتيجيات أو أساليب ونماذج العمل أو الحلول الإبداعية للمشكلات إلخ ، مما سيؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة وبمستوى الاتقان المطلوب .

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور (رأس المال الفكري) بلغ 74.266%، وتعزو الباحثة ذلك إلى الالتزام الواضح من برنامج التربية والتعليم بالاهتمام برأس المال الفكري، بالإضافة إلى الفهم والقناعة الكاملين لدى الإدارة العليا في البرنامج بأهمية الاستثمار والتطوير في رأس المال الفكري والذي يساهم في تحسين وتجويد الأداء في البرنامج.

وانتقلت نتيجة الدراسة مع دراسة (الخضري، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (قشقش، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (الخطيب، 2013) التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال الفكري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة (شعبان، 2011) التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على مجال رأس المال الفكري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ودراسة (المنعم، 2009) التي أظهرت موافقة

بدرجة كبيرة على مجال رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية، حيث إن المنظمات التي طبقت عليها هذه الدراسات لديها مستوى جيد من متطلبات رأس المال الفكري ويعود ذلك لوجود قناعة قوية لدى قياداتها بأهميته وتأثيره الكبير على جودة المخرجات.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (سالم، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على مجال رأس المال الفكري في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة والتي وضحت أن هناك ضعفاً في اهتمام الوزارات برأس المال البشري، كذلك اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (بريش، 2013) التي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على مجال رأس المال الفكري في شركة صناعة الكوابل في الجزائر بسبب ضعف الاهتمام بالكفاءات البشرية داخل المؤسسة.

5.5 الإجابة عن السؤال الثاني واختبار الفرضية الثانية للدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما مدى توافر معايير جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة ؟
وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرض التالي:
- تتوافر معايير جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم في بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة بدرجة كبيرة.
أولاً: مجال القيادة والإدارة:

من خلال جدول (8.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (القيادة والإدارة) كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (8.5) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال القيادة والإدارة

م.	القيادة والإدارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
-1	توضح إدارة البرنامج للموظفين رسالة البرنامج.	8.16	5.23	81.61	6.52	0.00	1	كبيرة
-2	تشجع إدارة البرنامج الموظفين على تحقيق أهداف وغايات البرنامج.	7.86	1.23	78.55	23.82	0.00	3	كبيرة
-3	تتبنى إدارة البرنامج التخطيط للاحتياجات المستقبلية.	7.76	1.15	77.59	24.08	0.00	4	كبيرة
-4	تشكل إدارة البرنامج قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع.	7.86	1.10	78.55	26.50	0.00	2	كبيرة
-5	تهتم إدارة البرنامج بإقامة الدورات المتخصصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة المستفيدين.	7.66	1.05	76.59	24.81	0.00	6	كبيرة
-6	تشجع إدارة البرنامج الموظفين على العمل التعاوني بروح الفريق.	7.84	1.09	78.39	26.59	0.00	5	كبيرة
-7	تقدر إدارة البرنامج الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل الموظفين.	7.39	1.15	73.86	18.98	0.00	8	كبيرة
-8	تعمل إدارة البرنامج بالشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني.	7.45	1.23	74.50	18.59	0.00	7	كبيرة
	القيادة والإدارة	7.75	1.13	77.45	24.34	0.00		كبيرة

فقرات مجال (القيادة والإدارة):

كانت الفقرة الأولى (توضح إدارة البرنامج للموظفين رسالة البرنامج) احتلت المرتبة الأولى

بوزن نسبي بلغ 81.61%. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن قيادة البرنامج تهتم بدرجة كبيرة جداً بالتخطيط

الاستراتيجي حيث يتم إعداد خطط استراتيجية طويلة المدى ومتوسطة المدى، واضحة ومحددة وشاملة

وبمشاركة الدولة المضيفة والدول المانحة، كما أنها تشجع على تحقيق رؤية وأهداف ورسالة البرنامج التي تعكس قيمه وفلسفته من خلال نشر خطته الاستراتيجية عبر موقعه الإلكتروني، ويهتم بشرحها وتوضيحها للعاملين من خلال ورش عمل مخصصة لهذا الغرض.

بينما كانت الفقرة السابعة (تقدر إدارة البرنامج الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل الموظفين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 73.86%. وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام قيادة البرنامج بأفكار الموظفين الإيجابية وتشجيعها، وإتاحة المجال لتطبيقها والانتفاع بها، إلا أن هذا المؤشر كان في المرتبة الأخيرة لأن دعم هذه الأفكار وتطبيقها يحتاج إلى إمكانات مادية في بعض الأحيان قد لا يكون بمقدور البرنامج توفيرها أو قد تكون بعض الأفكار تتعارض مع سياسة البرنامج واستراتيجيته.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي مجال (القيادة والإدارة) بلغ 77.45%، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص إدارة البرنامج على وضوح رؤية، ورسالة، وغايات، وأهداف البرنامج للعاملين، وتشجيعهم المستمر على تحقيق هذه الأهداف والغايات، بالإضافة إلى تبني إدارة البرنامج سياسة التخطيط للاحتياجات المستقبلية، ومبدأ الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني، وتعزيز مفاهيم العمل بروح الفريق، وأهمية خدمة المستفيدين من خلال تنظيم الدورات التدريبية المتخصصة، بالإضافة إلى التواصل المستمر ما بين إدارة البرنامج والعاملين، وتقبلها للأفكار الإيجابية للعاملين ومشاركتهم في تخطيط وتنفيذ ومتابعة أنشطة البرنامج.

وانتقلت نتيجة الدراسة مع دراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال القيادة في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، ودراسة (أبوريا، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال القيادة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، ودراسة (أبو حسنة، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال الحكم والادارة في ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (النجار، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم الشرعي في وزارة الأوقاف بقطاع غزة، ودراسة (رباعية، 2011) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال الإدارة العليا في المجلس الأعلى

للعلوم والتكنولوجيا في الأردن، حيث أكدت هذه الدراسات أن ذلك يعود إلى كفاءة القيادة في توضيح رؤية ورسالة وأهداف المنظمة كذلك قدرتها على تنمية العاملين والتواصل معهم.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (نجوى، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال الإدارة العليا في وزارة الصحة بقطاع غزة، ودراسة (الدجني، 2013) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال القيادة والإدارة في مدارس دار الأرقم في محافظات قطاع غزة، دراسة (النسور، 2010) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال التميز القيادي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ودراسة (حسن، 2010) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، حيث أكدت هذه الدراسات على أن عدم وضوح رؤية المؤسسة للعاملين وضعف السياسات والأنظمة وعدم وضوح الهيكل التنظيمي وضعف التواصل بين قيادة المؤسسة والعاملين فيها، أثر سلباً على مستوى الأداء المؤسسي.

ثانياً: مجال السياسات والاستراتيجيات:

من خلال جدول (9.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (السياسات والاستراتيجيات) كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (9.5) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال السياسات والاستراتيجيات

م.	السياسات والاستراتيجيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1-	يطور البرنامج أهدافه الرئيسية باستمرار.	7.71	1.07	77.07	25.19	0.00	2	كبيرة
2-	يضع البرنامج استراتيجيات تمكنه من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.	7.67	0.99	76.75	26.72	0.00	3	كبيرة
3-	تتسجم البرامج والأنشطة مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج.	7.64	0.97	76.43	26.85	0.00	4	كبيرة
4-	يراعي البرنامج جودة المعلومات المتوفرة واللائمة لاتخاذ القرارات السليمة.	7.61	1.01	76.14	25.12	0.00	5	كبيرة
5-	يراعي البرنامج نقاط القوة والضعف عند صياغة الاستراتيجيات.	7.46	1.09	74.56	20.96	0.00	6	كبيرة
6-	يراعي البرنامج الفرص والتحديات عند صياغة الاستراتيجيات.	7.45	1.03	74.46	22.05	0.00	7	كبيرة
7-	يُقيّم البرنامج استراتيجياته لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها.	7.45	1.07	74.46	21.41	0.00	8	كبيرة
8-	يضع البرنامج برامج وأنشطته حسب أولويات محددة.	7.94	4.60	79.40	6.66	0.00	1	كبيرة
	السياسات والاستراتيجيات	7.61	1.04	76.12	24.37	0.00		كبيرة

فقرات مجال السياسات والاستراتيجيات:

كانت الفقرة الثامنة (يضع البرنامج برامج وأنشطته حسب أولويات محددة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 79.4%. وتعزو الباحثة ذلك إلى تبني ثقافة الإدارة الاستراتيجية في البرنامج، وتدريب الكوادر وخاصة القيادية على ممارسة خطوات التخطيط الاستراتيجي بتسلسل ومهنية، حيث يتم تحديد الحاجات الحقيقية بدقة، لذا يسعى البرنامج إلى ترتيبها بحسب الأولويات، وفق الأهداف والحاجات الملحة، ليتم الاهتمام بها في استخدام الموارد وتحديد اتجاه عمل البرنامج.

بينما كانت الفقرة السابعة (يقيم البرنامج استراتيجياته لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 74.46%. وتعزو الباحثة ذلك أن البرنامج يجري عمليات تقييم داخلية بشكل دوري، إضافة إلى إجراء عمليات تقييم شاملة من خلال المراجعة الخارجية بهدف الحصول على تقييم حيادي، وذلك من خلال الاستعانة بمنظمات دولية متخصصة، وبالرغم أن البرنامج يقوم بنشر نتائج المراجعة وخطط الإصلاح بشكل معلن على مواقعه الالكترونية، إلا أن نسبة الاطلاع عليها لا تزال غير عالية، بالإضافة إلى أن المستويات الإدارية المبحوثة غير مشاركة بعمليات التقييم، وخبرتها بمجال التقييم وآليات تطبيقه بحاجة إلى الارتقاء من خلال برامج التدريب المتخصصة، لتمكنهم من فهم وممارسة أساليب التقييم وتوظيف أدواته بمهنية.

يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي مجال (السياسات والاستراتيجيات) بلغ 76.12%، وتعزو الباحثة ذلك إلى وضوح السياسات والاستراتيجيات التي يتبناها البرنامج، من خلال توفير المعلومات اللازمة بجودة عالية، والأخذ بعين الاعتبار نقاط الضعف والقوة، والفرص والتهديدات عند صياغة الاستراتيجيات، ووضع سياسات واستراتيجيات تسعى إلى تحقيق الأهداف الموضوعية وتطويرها باستمرار، بالإضافة إلى اعتماد وأنشطة وبرامج تتسجم مع الأولويات المحددة، والخطط الاستراتيجية للبرنامج.

وانتقلت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبوريا، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال السياسات والإجراءات في وزارة العمل والشئون الاجتماعية بقطاع غزة، ودراسة (أبو حسنة، 2014)

والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال السياسات والاستراتيجيات في ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة (رباعية، 2011) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال السياسات في المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الأردن، دراسة (دروزة، 2008) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال السياسات في وزارة التعليم العالي الأردنية، حيث وضحت هذه الدراسات أنه في ظل التخطيط الجيد لتحسين الأداء المؤسسي يتم مراعاة انسجام البرامج والأنشطة مع السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (الدجني، 2013) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال السياسات والاستراتيجيات في مدارس دار الأرقم في محافظات قطاع غزة بسبب تحديد العاملين عند وضع السياسات و بناء الاستراتيجيات.

ثالثاً: مجال الموارد البشرية:

من خلال جدول (10.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (الموارد البشرية) كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (10.5) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الموارد البشرية

م.	الموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1-	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجية البرنامج.	7.75	1.08	77.50	25.52	0.00	2	كبيرة
2-	تشجع بيئة البرنامج على الاتصال والتواصل المباشر مع المسؤولين.	7.67	1.01	76.71	26.00	0.00	3	كبيرة
3-	يُعيّن البرنامج الموظفين وفق معايير مهنية وموضوعية.	7.84	1.00	78.35	29.06	0.00	1	كبيرة
4-	يُسهم الموظفون في البرنامج في اتخاذ القرار وتطوير خطته.	7.38	1.05	73.82	20.71	0.00	6	كبيرة
5-	يطور البرنامج قدرات الموظفين من خلال برامج تطويرية معدة لهذا الغرض.	7.61	0.98	76.14	26.06	0.00	4	كبيرة
6-	يملك الموظفون في البرنامج قناعة قوية تعكس توجهاته وولاء عميق له.	7.39	1.00	73.94	21.93	0.00	5	كبيرة
7-	يُشجع البرنامج الموظفين على تحقيق طموحاتهم.	7.26	1.06	72.57	18.75	0.00	8	كبيرة
8-	يُتيح البرنامج التواصل مع الموظفين بهدف اطلاعهم على سياساته.	7.50	1.10	74.98	21.41	0.00	7	كبيرة
	الموارد البشرية	7.55	0.82	75.5	29.49	0.00		كبيرة

فقرات مجال (الموارد البشرية):

كانت الفقرة الثالثة (يُعيّن البرنامج الموظفين وفق معايير مهنية وموضوعية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 78.35%، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن البرنامج يهتم بنوعية الموظفين، ويركز على امتلاكهم كفايات ومهارات أساسية لتأدية مهامهم الوظيفية بجودة عالية، لذا فالبرنامج يمتلك معايير مهنية وموضوعية واضحة ومعلنة للجميع، بالإضافة إلى إجراءات ومراحل التوظيف التي تتحلى بالشفافية.

بينما كانت الفقرة السابعة (يُشجع البرنامج الموظفين على تحقيق طموحاتهم) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 72.57%، وتعزو الباحثة ذلك إلى تقدير البرنامج لموظفيه، واهتمامه بتلبية احتياجاتهم، والسعي إلى تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم، وإتاحة الفرصة لتطوير أنفسهم سواء من خلال السماح لهم بالالتحاق بالجامعات لنيل الشهادات العليا، أو من خلال الورش والدورات المتنوعة واللقاءات المفتوحة، والتي تهدف إلى تحسين ممارساتهم المهنية، ورفع الحصيلة المعرفية لديهم، ولكن سياسة البرنامج في العلاوات والترقيات والتي تقتصر على اجتياز المسابقات المكونة من الاختبارات الكتابية والمقابلات، دون الاكتراث بالشهادات العليا، أو شهادات اجتياز الدورات التدريبية، مما أثر على طموحات العاملين بسبب عدم قدرتهم على الفوز في مسابقات الوظائف والتي تتميز بارتفاع مستوى المنافسة الشديدة.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي مجال (الموارد البشرية) بلغ 75.5%، وتعزو الباحثة ذلك إلى البرنامج يتيح قنوات اتصال وتواصل مباشرة ومستمرة بين المسؤولين والعاملين في البرنامج، من خلال اطلاعهم الدائم على سياسات وبرامج وأنشطة البرنامج، وإشراكهم في اتخاذ القرار وتطوير الخطط، وتأهيل قدراتهم من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية متخصصة، والحرص على تلبية طموحاتهم وإبداعاتهم.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو حسنة، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال الموارد البشرية في ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة

(النجار، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال الموارد البشرية في مؤسسات التعليم الشرعي في وزارة الأوقاف بقطاع غزة، ودراسة (رباعية، 2011) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال الموارد البشرية في المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الأردن، ودراسة (عايش، 2008) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، حيث بينت هذه الدراسات أن تطوير الموارد البشرية وتمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات من شأنه أن يرفع من مستوى أدائهم.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (نجوى، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة منخفضة على توافر مجال الموارد البشرية في وزارة الصحة بقطاع غزة، ودراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، ودراسة (أبوريا، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال الموارد البشرية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، ودراسة (الدجني، 2013) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال الموارد البشرية في مدارس دار الأرقم في محافظات قطاع غزة، ودراسة (النسور، 2010) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، حيث أكدت هذه الدراسات على أن وجود خلل في آليات الاستقطاب والاختيار والتعيين يؤدي إلى تدني كفاءة الموارد البشرية، كذلك ضعف عمليات التحفيز وعدم إعطاء أولوية لرفع مستوى مهارات العاملين وخبراتهم وعدم الاهتمام بمنحهم فرص لتحقيق طموحاتهم يحد من قدرتهم على الإبداع.

رابعاً: مجال العمليات والاجراءات:

من خلال جدول (11.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (العمليات والإجراءات) كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (11.5) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال العمليات والاجراءات

م.	العمليات والاجراءات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1-	تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية في البرنامج بالوضوح.	7.70	0.93	76.99	28.83	0.00	2	كبيرة
2-	يلتزم الموظفون بالإجراءات والعمليات وفق النظام والخطوة الموضوعة.	7.78	0.94	77.75	29.92	0.00	1	كبيرة
3-	يستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تحسين عمليات وإجراءات البرنامج.	7.42	1.10	74.18	20.32	0.00	5	كبيرة
4-	يطور البرنامج إجراءاته و عملياته في ضوء فهم الواقع.	7.50	0.95	75.04	24.87	0.00	4	كبيرة
5-	يُستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات البرنامج.	7.59	1.04	75.86	24.15	0.00	3	كبيرة
	العمليات والإجراءات	7.59	0.86	75.90	29.07	0.00		كبيرة

فقرات مجال العمليات والاجراءات:

كانت الفقرة الثانية (يلتزم الموظفون بالإجراءات والعمليات وفق النظام والخطوة الموضوعة)

احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 77.75%، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود إطار واضح للمساءلة الدقيقة عن جميع الخطوات الرئيسية للعمليات التشغيلية والإدارية وخاصة للمدراء وكبار الموظفين، بالإضافة إلى إجراءات المتابعة التي يطبقها البرنامج على سير العمل وفق الخطه من خلال جدول زمني واضح وأنشطة محددة، وتزويده بتقارير دورية عن الإنجازات، في مسعى للحصول على نتائج ومخرجات بجودة عالية.

بينما كانت الفقرة الثالثة (يستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تحسين عمليات

وإجراءات البرنامج) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 74.18%، وتعزو الباحثة ذلك أن البرنامج يعتمد للحصول على التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة، ويحرص على المعالجة المستمرة مع

الاستفادة من التجارب السابقة، ولكن التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة قد تكون في بعض الأحيان غير محددة بدقة أو الحصول على التغذية الراجعة من جهات خارجية أو غير مطلعة بدقة على تفاصيل العمل لذلك فإن هذا الجانب بحاجة إلى التركيز عليه أكثر وأخذ التغذية الراجعة من الميدان حيث الاحتكاك الأكبر بواقع العمل وبالتحديات التي تكون حاضرة بيئته.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي مجال (العمليات والإجراءات) بلغ 75.9%، وتعزو الباحثة ذلك إلى امتلاك البرنامج أنظمة عمل، وقوانين، وهياكل إدارية ولوائح منظمة للعمليات والإجراءات تتناسب مع الواقع والمتغيرات التي قد يمر بها البرنامج، واهتمام البرنامج بتعريف العاملين بالمعلومات المطلوبة والأساسية بخصوص العمليات والإجراءات، وحرص العاملين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق الأنظمة والقوانين واللوائح الموضوعية، بالإضافة إلى اهتمام البرنامج بالتنسيق المستمر لتحقيق التكامل في الأعمال، وتحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات لمنع الازدواجية، وتحديد الأولويات في إنجاز العمليات.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبوريا، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال العمليات والإجراءات في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، ودراسة (فرج الله، 2012) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال العمليات في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ودراسة (رباعية، 2011) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال العمليات في المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الأردن، ودراسة (عايش، 2008) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال تحسين العمليات في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، ودراسة (دروزة، 2008) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال العمليات الداخلية في وزارة التعليم العالي الأردنية، حيث اتفقت هذه الدراسات على أن العمليات والإجراءات الأساسية يجب أن تكون واضحة ومفهومة جيداً للعاملين ويجب أن يكون هناك التزاماً واضحاً منهم بها، إضافة إلى ضرورة تحديد الأدوار والمسؤوليات لمنع التداخل والازدواجية في إنجاز العمليات.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (نجوى، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة منخفضة على توافر مجال العمليات في وزارة الصحة بقطاع غزة، ودراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت موافقة

بدرجة متوسطة على توافر مجال العمليات في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، ودراسة (النسور، 2010) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال العمليات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية حيث أكدت هذه الدراسات على ضرورة التوجه نحو اللامركزية وتحديث وتبسيط العمليات والإجراءات، كذلك إعداد وتوثيق أنظمة وإجراءات العمل ليتمكن العاملون من السيطرة الكاملة على إجراءات العمل الذي يمارسونه.

خامساً: مجال رضا المستفيدين:

من خلال جدول (12.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (رضا المستفيدين) كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (12.5) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال رضا المستفيدين

أولاً	رضا المستفيدين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1-	يوجد لدى البرنامج إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين.	7.12	1.21	71.24	14.66	0.00	4	كبيرة
2-	يتوفر لدى البرنامج مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.	7.01	1.16	70.12	13.78	0.00	5	كبيرة
3-	يرصد البرنامج الشكاوى و يتم توثيقها.	7.21	1.05	72.13	18.22	0.00	3	كبيرة
4-	يضع البرنامج أهدافاً تحقق رضا المستفيدين.	7.24	1.11	72.43	17.65	0.00	2	كبيرة
5-	يسعى البرنامج للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات.	7.77	1.06	77.67	26.41	0.00	1	كبيرة
	رضا المستفيدين	7.26	0.94	72.60	21.10	0.00		كبيرة

فقرات مجال رضا المستفيدين:

كانت الفقرة الخامسة (يسعى البرنامج للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 77.67%، وتعزو الباحثة ذلك أن البرنامج يحرص على تقديم جميع خدماته التعليمية بجودة عالية، والاهتمام بالمتابعة ضمن الصلاحيات المفروضة على الموارد، فتحسين وتطوير مخرجات التعليم هو هدف استراتيجي، وأولوية قصوى في خطط البرنامج، بالإضافة إلى الخبرة المهنية والأداء العالي الذي يتميز به المدراء، وحرصهم على تكوين سمعة مميزة على مستوى المناطق التعليمية، بالإضافة إلى الاهتمام بجانب المساءلة على جميع الأصعدة والمستويات في البرنامج.

بينما كانت الفقرة الثانية (يستفاد يتوفر لدي البرنامج مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 70.12%، تعزو الباحثة ذلك إلى أن البرنامج يولي اهتماماً بتحقيق رضا المستفيدين، لكنه بحاجة إلى التركيز على تحديد العوامل المؤثرة على رضاهم باستخدام مؤشرات أكثر وضوحاً، ومؤشرات معدة بشكل علمي منهجي دقيق للحصول على نتائج حقيقية، والحصول على تقييم صادق وحقيقي لاتخاذ الإجراءات التطويرية اللازمة للخدمات المقدمة من البرنامج.

و يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي مجال (رضا المستفيدين) بلغ 72.6%، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام البرنامج بدراسة العوامل المؤثرة، والوقوف على أكثر المؤشرات المؤثرة في رغبات المستفيدين، ووضع إجراءات واضحة لقياس رضاهم، من خلال فتح قنوات سهلة وسريعة لرصد الشكاوى وتوثيقها ومعالجتها، وحرص البرنامج على أن تشمل البرامج والخطط جميع الأهداف التي تصبو إلى تحقيق رضاهم، بالإضافة إلى تركيز البرنامج على تقديم الخدمات بأفضل جودة ممكنة كونها الأداة الرئيسية لتحقيق رضا المستفيدين.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (رباعية، 2011) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال رضا المستفيدين في المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الأردن، ودراسة (عايش، 2008) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال رضا العميل في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، ودراسة (دروزة، 2008) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال رضا المستفيدين في وزارة التعليم العالي الأردنية، حيث وضحت هذه الدراسات أن تلبية احتياجات المستفيدين والتواصل معهم والاستفادة من التغذية الراجعة التي يقدمونها، يساعد على نيل رضاهم ويعمل على كسب ولائهم للمنظمة.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال رضا الزبون في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، دراسة (أبوريا، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال رضا الزبون في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، دراسة (المدلل، 2012) والتي أظهرت موافقة بدرجة منخفضة على توافر مجال رضا المستفيدين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بقطاع غزة، حيث عللت هذه الدراسات نتائجها لضعف إمكانيات هذه المؤسسات الحكومية في ظل الأوضاع السياسية والاقتصادية في قطاع غزة.

سادساً: مجال جودة الخدمة:

من خلال جدول (13.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال (جودة الخدمة) كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (13.5) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال جودة الخدمة

م.	جودة الخدمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1-	تنسجم خدمات البرنامج مع استراتيجياته.	7.71	0.88	77.07	30.48	0.00	1	كبيرة
2-	تتسم إجراءات تقديم الخدمات في البرنامج للمستفيدين بالسرعة والسهولة .	7.41	1.02	74.06	21.74	0.00	6	كبيرة
3-	يشجع البرنامج على الإبداع الخلاق في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	7.35	1.14	73.53	18.77	0.00	7	كبيرة
4-	يشجع البرنامج على الاستفادة من التجارب الناجحة.	7.49	1.05	74.94	22.42	0.00	4	كبيرة
5-	يقوم البرنامج بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين المتنوعة .	7.06	1.15	70.56	14.51	0.00	8	كبيرة
6-	يتضمن البرنامج نظام رقابة مستمر على وحداته لتحسين آليات تقديم الخدمات.	7.47	1.00	74.74	23.35	0.00	5	كبيرة
7-	يعتمد البرنامج على الوسائل التكنولوجية الحديثة في إجراءات تقديم الخدمات.	7.67	0.94	76.67	27.84	0.00	2	كبيرة
8-	تخضع إجراءات تقديم الخدمات المختلفة في البرنامج للتطوير والتحسين المستمر.	7.65	0.93	76.47	27.91	0.00	3	كبيرة
	جودة الخدمة	7.48	0.82	74.75	28.45	0.00		كبيرة

فقرات مجال جودة الخدمة:

كانت الفقرة الأولى (تنسجم خدمات البرنامج مع استراتيجياته) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 77.07%، تعزو الباحثة ذلك أن البرنامج اعتمد على استراتيجيته في تخطيط خدمات أكثر كفاءة وفاعلية، حيث يعمل بجدية لتحقيق غايات وأهداف البرنامج في ظل استراتيجية تتميز بالإتقان، وضوح المعالم، ومفهومة للجميع، والذي عمل إلى توفير الانسجام بين هذه استراتيجية البرنامج وخدماته التي يقدمها.

بينما كانت الفقرة الخامسة (يقوم البرنامج بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين المتنوعة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 70.56%، وتعزو الباحثة ذلك أن الإدارة العليا للبرنامج تسعى لأن تكون أكثر تجاوباً مع احتياجات المستفيدين، ولكنها تعتمد بالدرجة الأولى على خبرائها ومختصيها في تحسس احتياجات جمهور المستفيدين، حيث أنها لا تبذل جهوداً كافية لإشراك المجتمع المحلي في تخطيط الخدمات المقدمة.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي مجال (جودة الخدمة) بلغ 74.75%، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام البرنامج بالطرق والآليات التي من خلالها تدرس وتتعرف على رغبات وحاجات المستفيدين، وسعي البرنامج لاستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة في تقديم الخدمات، بالإضافة إلى حرص البرنامج على تطوير وتحسين إجراءات تقديم الخدمات، من خلال نظام رقابة مستمر وتشجيع الأفكار الإبداعية والاستفادة من التجارب الناجحة.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو حسنة، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال جودة الخدمة في ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (النجار، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال جودة الخدمة في مؤسسات التعليم الشرعي في وزارة الأوقاف بقطاع غزة، ودراسة (رباعية، 2011) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال جودة الخدمة في المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الأردن، حيث بينت هذه الدراسات أن تقديم خدمة ذات جودة عالية يعتمد على مدى تبني إدارة المؤسسة لمفهوم ضمان الجودة وحرصها على تطبيقه وتعزيزه عند كافة الأطراف ذات العلاقة.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (نجوى، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة منخفضة على توافر مجال جودة الخدمة في وزارة الصحة بقطاع غزة، ودراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، ودراسة (أبوريا، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال جودة الخدمة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، ودراسة (الدجني، 2013) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر جودة

الخدمات في مدارس دار الأرقم في محافظات قطاع غزة، ودراسة (المدلل، 2012) والتي أظهرت موافقة بدرجة منخفضة على توافر مجال جودة الخدمة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بقطاع غزة، ودراسة (حسن، 2010) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال جودة الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، حيث أكدت هذه الدراسات على أن عدم الاهتمام الكافي من المؤسسة بنشر ثقافة الجودة وعدم التأكد من تحقيق معايير الجودة عند تقديم الخدمات وعدم اعتماد أنظمة وآليات عمل حديثة لتقديم الخدمة يؤثر سلباً على جودة الخدمة المقدمة.

المحور الثاني: جودة الأداء المؤسسي

من خلال جدول (14.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجالات محور (جودة الأداء المؤسسي) كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على مجالات هذا المحور.

جدول (14.5) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات محور جودة الأداء المؤسسي

م.	جودة الأداء المؤسسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1-	القيادة والإدارة	7.75	1.13	77.45	24.34	0.00	1	كبيرة
2-	السياسات والاستراتيجيات	7.61	1.04	76.12	24.37	0.00	2	كبيرة
3-	الموارد البشرية	7.55	0.82	75.5	29.49	0.00	4	كبيرة
4-	العمليات والإجراءات	7.59	0.86	75.90	29.07	0.00	3	كبيرة
5-	رضا المستفيدين	7.26	0.94	72.60	21.10	0.00	6	كبيرة
6-	جودة الخدمة	7.48	0.82	74.75	28.45	0.00	5	كبيرة
	جودة الأداء المؤسسي	7.54	0.82	75.4	29.99	0.00		كبيرة

المجالات الفرعية لمحور جودة الأداء المؤسسي:

فقد احتل مجال (القيادة والإدارة) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 77.45% ، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن البرنامج يطبق نهج مدروس لبناء وتعزيز قدرات موظفيه من خلال جدول أعمال طموح يجعله يسير وفق أفضل الممارسات المتعلقة بهذا المجال، على سبيل المثال لا الحصر، الاستثمار المتواصل في تطوير المهارات القيادية والإدارية من خلال تطبيق برامج تدريبية متطورة، استراتيجية الاستقطاب للموظفين لديه، نظام التقييم الذي يشيد بالأداء المتميز ويوجه الأداء السيء، هيكله الوظيفي بما يكفل وجود المستوى الصحيح من الموارد البشرية القيادية.

بينما كان المجال (رضا المستفيدين) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 72.6%، وترى الباحثة أن ذلك يشير إلى نجاح البرنامج في هذا الجانب بنسبة جيدة وأن ما يحد تقدمه بشكل أكبر في هذه الناحية عدة عوامل أهمها وأكثرها خطورة، الحروب المتتالية على قطاع غزة وما يترتب على ذلك من تدمير بعض مبانيه واستهلاك بعضها الآخر في الإيواء، إضافة إلى الحصار المفروض على القطاع منذ ما يقارب عشر سنوات، وما ترتب على ذلك من آثار نفسية واجتماعية وصحية واقتصادية سلبية على جمهور المستفيدين، مما يضيف مزيداً من العبء على كاهل البرنامج ويُلزمه ببذل المزيد من الجهود والموارد لتلبية احتياجات المستفيدين والتي قد تفوق في بعض الأحيان _ بسبب طبيعة البيئة التي يعمل فيها البرنامج _ إمكانات البرنامج مما يؤثر على رضا المستفيدين.

ويتضح أن الوزن النسبي لمحور (جودة الأداء المؤسسي) بلغ 75.4%، وهذا يشير إلى التزام واهتمام واضح من برنامج التربية والتعليم على توافر كل معايير تميز الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى الفهم الواضح والقناعة الكاملة لدي موظفي البرنامج بأهمية تطوير وتحسين وتجويد الأداء المؤسسي من خلال حرص البرنامج على تطبيق مؤشرات ومكوناته.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبوريا، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات الأداء المؤسسي في وزارة العمل والشئون الاجتماعية بقطاع غزة، ودراسة (أبو حسنة، 2014)

والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات تحسين الاداء المؤسسي في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة (النجار، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات فاعلية الاداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي في وزارة الأوقاف بقطاع غزة، ودراسة (فرج الله، 2012) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات تطوير الاداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ودراسة (رباعية، 2011) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات الاداء المؤسسي في المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الأردن، ودراسة (دروزة، 2008) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات الاداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، ودراسة (عايش، 2008) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات الاداء المؤسسي في المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة، حيث بينت هذه الدراسات أن تطوير الموارد البشرية والمادية وإدارتها بكفاءة واستثمارها بشكل جيد، كذلك تطوير أنظمة العمل والإجراءات وتوظيف التقنيات الحديثة، من شأنه رفع مستوى جودة الاداء المؤسسي بدرجة كبيرة.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (نجوى، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجالات التميز في الاداء المؤسسي في وزارة الصحة بقطاع غزة، ودراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجالات التميز في الاداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، ودراسة (الدجني، 2013) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجالات الاداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم في محافظات قطاع غزة، ودراسة (المدلل، 2012) والتي أظهرت موافقة بدرجة منخفضة على توافر مجالات الاداء المؤسسي في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بقطاع غزة، حيث وضحت هذه الدراسات أنه كان لتردي الأوضاع السياسية والاقتصادية تأثير كبير على مستوى أداء المؤسسات الحكومية بسبب عدم التوازن بين قدراتها والأعباء الملقاة على عاتقها في ظل التحديات التي يواجهها قطاع غزة. كذلك اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (النسور، 2010) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجالات الاداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ودراسة (حسن، 2010) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجالات الاداء المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

6.5 الإجابة على السؤال الثالث واختبار الفرضية الثالثة للدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة

غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرض التالي:

ينص الفرض على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة.

جدول (15.5) معامل الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	التساؤل
0.000	*0.869	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (15.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.869، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة.

من الفرضية الثالثة تتفرع الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة.

جدول (16.5) معامل الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقاتي) وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	التساؤل
0.000	*0.787	هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة ؟
0.000	*0.834	هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الهيكلي وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة ؟
0.000	*0.775	هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال العلاقاتي وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة ؟

يبين جدول (16.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.787، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.

يبين جدول (16.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.834، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة

إحصائية بين رأس المال الهيكلي وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.

يبين جدول (16.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.775، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.

7.5 الإجابة على السؤال الرابع واختبار الفرضية الرابعة للدراسة:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمكونات رأس المال الفكري على جودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرض التالي:

ينص الفرض على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمكونات رأس المال الفكري على جودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة.

للقوف على مستوى تأثير مكونات رأس المال الفكري (رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي) على جودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين ، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise.

جدول (17.5) تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير قياسية	خطأ معياري	معاملات الانحدار القياسية	قيمة اختبار T	Sig.
المقدار الثابت	.632	.253		2.499	.013
رأس المال الهيكلي	.453	.056	.456	8.074	.000
رأس المال البشري	.308	.054	.294	5.682	.000
رأس المال العلاقتي	.169	.048	.193	3.498	.001
قيمة الارتباط = $R = 0.869$		R Square = 0.755 قيمة معامل التحديد			

من الجدول (17.5) يمكن استنتاج ما يلي:

- أ- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن جودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري ، رأس المال العلاقتي).
- ب- أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد يساوي 0.755 و هذا يعني أن 75.5% من التغير في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري ، رأس المال العلاقتي) و 24.5% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع جودة الأداء المؤسسي.

معادلة التأثير:

$$\text{جودة الأداء المؤسسي} = 0.632 + 0.453 (\text{رأس المال الهيكلي}) + 0.308 (\text{رأس المال البشري}) + 0.169 (\text{رأس المال العلاقتي})$$

- في حالة تثبيت قيمة (رأس المال البشري ، رأس المال العلاقتي) وعند زيادة (رأس المال الهيكلي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي) بمقدار (0.453).
- في حالة تثبيت قيمة (رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقتي) وعند زيادة (رأس المال البشري) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع جودة الأداء المؤسسي بمقدار (0.308).
- في حالة تثبيت قيمة (رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري) وعند زيادة (رأس المال العلاقتي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع جودة الأداء المؤسسي بمقدار (0.169).

8.5 الإجابة على السؤال الخامس واختبار الفرضية الخامسة للدراسة:

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرض التالي:

ينص الفرض على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة يعزى لمتغير الجنس.

جدول (18.5) نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين - متغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T	المتوسطات		المجال
		انثى	ذكر	
0.469	0.726	7.26	7.34	رأس المال البشري
0.578	0.557	7.53	7.59	رأس المال الهيكلي
0.120	1.560	7.28	7.46	رأس مال العلاقات
0.299	1.041	7.37	7.47	رأس المال الفكري

يبين جدول (18.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المحور (رأس المال الفكري)، حيث كانت القيمة المعنوية 0.299، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كلا الجنسين تتوفر لهما الفرصة لشغل مناصب إشرافية بدون تمييز على أساس الجنس، كما أن كلا الجنسين يعمل في نفس البيئة، ويخضع لنفس الأنظمة المعمول بها في المؤسسة، كما أن كلا الجنسين يمتلك الموصفات والمهارات الفكرية والمعارف المطلوبة لشغل المصب.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (سالم، 2015)، ودراسة (الخصري، 2015)، ودراسة (قشقش، 2014)، ودراسة (الخطيب، 2013)، ودراسة (شعبان، 2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (بريبش، 2013) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

ثانيا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين "UNRWA" في قطاع غزة يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (19.5) نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين - متغير المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T	المتوسطات		المجال
		مدير مدرسة	مدير منطقة	
0.992	0.010-	7.30	7.30	رأس المال البشري
0.446	0.763-	7.57	7.37	رأس المال الهيكلي
0.201	1.281	7.36	7.75	رأس مال العلاقات
0.855	0.183	7.42	7.47	رأس المال الفكري

يبين جدول (19.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المحور (رأس المال الفكري) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة

0.855، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك أن أفراد عينة الدراسة مدرء في المناطق التعليمية في البرنامج، وهم على إطلاع واسع على أبعاد رأس المال الفكري في البرنامج، وعلى اتصال واحتكاك مباشر بكل مكوناته، كما لديهم معرفة بنتائج الاهتمام برأس المال الفكري.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (الخطيب، 2013)، ودراسة (سالم، 2015) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (قشقش، 2014)، ودراسة (شعبان، 2011) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين حول توافر رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين "UNRWA" في قطاع غزة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (20.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - متغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة	
0.420	0.871	7.28	7.38	7.08	رأس المال البشري
0.617	0.483	7.55	7.63	7.40	رأس المال الهيكلي
0.350	1.056	7.33	7.51	7.23	رأس مال العلاقات
0.421	0.868	7.40	7.52	7.25	رأس المال الفكري

يبين جدول (20.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (رأس المال الفكري)، حيث كانت مستوى الدلالة 0.421، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي محور رأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك أن أفراد عينة الدراسة على مستوى عالٍ من التحصيل العلمي، وتقارب المستوى التعليمي والمعرفي، وعلى فهم ودراية ومعرفة بأهمية رأس المال الفكري ولهم وجهات نظر متقاربة حوله.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (سالم، 2015)، ودراسة (الخضري، 2015)، ودراسة (قشقش، 2014)، ودراسة (الخطيب، 2013)، ودراسة (بريش، 2013) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (شعبان، 2011) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين حول توافر رأس المال الفكري في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين "UNRWA" في قطاع غزة يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (21.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - متغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		أكثر من 15 سنة	11-15 سنة	5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.209	1.523	7.36	7.39	7.11	7.17	رأس المال البشري
0.961	0.097	7.55	7.63	7.57	7.53	رأس المال الهيكلي
0.824	0.302	7.41	7.36	7.34	7.20	رأس مال العلاقات
0.820	0.307	7.45	7.47	7.36	7.32	رأس المال الفكري

يبين جدول (21.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال اجمالي محور (رأس المال الفكري)، حيث كانت مستوى الدلالة 0.820، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول اجمالي محور رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تطابق البيئة التنظيمية التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة، فهم يعملون في نفس ظروف العمل، وتوحد الأنظمة والبرامج والسياسات دون تأثير لسنوات الخدمة، بالإضافة إلى اقتناع الجميع بغض النظر عن سنوات الخدمة بأهمية رأس المال الفكري للمؤسسة.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (سالم، 2015)، ودراسة (الخصري، 2015)، ودراسة (قشقش، 2014)، ودراسة (شعبان، 2011)، ودراسة (بريش، 2013)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، واختلفت مع دراسة (الخطيب، 2013)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

9.5 الإجابة على السؤال السادس واختبار الفرضية السادسة للدراسة:

ينص السؤال السادس من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟.

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرض التالي:

ينص الفرض على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة يعزى لمتغير الجنس.

جدول (22.5) نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين – الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.617	0.501	7.71	7.78	القيادة والإدارة
0.685	0.407	7.58	7.64	السياسات والاستراتيجيات
0.096	1.671	7.46	7.63	الموارد البشرية
0.273	1.100	7.53	7.65	العمليات والإجراءات
0.224	1.220	7.18	7.33	رضا المستفيدين
0.182	1.340	7.40	7.54	جودة الخدمة
0.267	1.113	7.49	7.61	جودة الأداء المؤسسي

يبين جدول (22.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المحور (جودة الأداء المؤسسي) حيث كانت قيمة المعنوية 0.267 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي محور جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك أن كلا الجنسين يعمل في نفس البيئة، ويتحلى بطبيعة وفلسفة وظروف عمل واحدة، ويخضع لنفس الأنظمة واللوائح والقوانين والقرارات، وأنهم تلقوا نفس برنامج التدريب من نفس الجهة دون تمييز على أساس الجنس.

وانتقلت نتيجة الدراسة مع دراسة (نجوى، 2015)، ودراسة (المدهون، 2014)، ودراسة (الدجني، 2013)، ودراسة (عايش، 2008)، ودراسة (العزام، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبوريا، 2014)، ودراسة (النجار، 2014)، ودراسة (فرج الله، 2012)، ودراسة (رباعية، 2011) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

ثانيا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (23.5) نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين -المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T	المتوسطات		المجال
		مدير مدرسة	مدير منطقة تعليمية	
0.195	1.298	7.73	8.20	القيادة والإدارة
0.968	0.040	7.61	7.63	السياسات والاستراتيجيات
0.332	0.972	7.54	7.80	الموارد البشرية
0.145	1.460	7.57	7.98	العمليات والإجراءات
0.538	0.617-	7.28	7.08	رضا المستفيدين
0.999	0.002-	7.48	7.48	جودة الخدمة
0.525	0.636	7.55	7.72	جودة الأداء المؤسسي

يبين جدول (23.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (ت) لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (جودة الأداء المؤسسي) حيث كانت قيمة مستوى

الدلالة 0.525، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي محور جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الوظائف الإشرافية، وجميعهم على اطلاع كامل بالخطط والبرامج والسياسات والتي من شأنها أن تعمل على تحسين الأداء المؤسسي، وبالتالي توجد لديهم رؤية ومفهوم واضح لمعظم القضايا، وأنهم جميعهم يرون أهمية تحسين الأداء المؤسسي من منظور متقارب.

وانتقلت نتيجة الدراسة مع دراسة (نجوى، 2015)، ودراسة (أبوريا، 2014)، ودراسة (أبو حسنة، 2014)، ودراسة (النجار، 2014)، ودراسة (الدجني، 2013)، ودراسة (المدلل، 2012)، ودراسة (رباعية، 2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (المدهون، 2014)، ودراسة (فرج الله، 2012)، ودراسة (عايش، 2008)، ودراسة (العزام، 2007) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA في قطاع غزة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (24.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة	
0.485	0.726	7.73	7.84	7.43	القيادة والإدارة
0.551	0.598	7.58	7.72	7.44	السياسات والاستراتيجيات
0.110	2.226	7.48	7.72	7.43	الموارد البشرية
0.425	0.860	7.54	7.70	7.62	العمليات والإجراءات
0.181	1.719	7.19	7.43	7.20	رضا المستفيدين
0.288	1.252	7.43	7.60	7.34	جودة الخدمة
0.270	1.317	7.51	7.68	7.41	جودة الأداء المؤسسي

يبين جدول (24.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المحور (جودة الأداء المؤسسي) حيث كانت مستوى الدلالة 0.270، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي محور جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه يتم اختيار أصحاب الوظائف الإشرافية على أساس الكفاءة العلمية العالية، وأنهم على دراية ومعرفة بمفهوم وآليات تحسين الأداء المؤسسي، كما أن جميع أفراد عينة الدراسة يحمل مؤهل علمي جامعي بكالوريوس أو أعلى، الأمر الذي يعكس اهتمامهم وإدراكهم لأهمية الأداء المؤسسي بالنسبة للبرنامج.

وانتقلت نتيجة الدراسة مع دراسة (نجوى، 2015)، ودراسة (المدهون، 2014)، ودراسة (أبوريا، 2014)، ودراسة (المدلل، 2012)، ودراسة (رباعية، 2011)، ودراسة (عايش، 2008)، ودراسة (العزام، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (فرج الله، 2012) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في برنامج التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين " UNRWA " في قطاع غزة يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (25.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA – سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		اكثر من 15 سنة	11-15 سنة	5-10 سنوات	اقل من 5 سنوات	
0.662	0.530	7.69	7.79	7.92	7.71	القيادة والإدارة
0.812	0.318	7.59	7.77	7.56	7.60	السياسات والاستراتيجيات
0.947	0.123	7.57	7.57	7.49	7.63	الموارد البشرية
0.836	0.285	7.62	7.54	7.51	7.67	العمليات والإجراءات
0.915	0.173	7.25	7.28	7.24	7.41	رضا المستفيدين
0.983	0.056	7.47	7.52	7.45	7.47	جودة الخدمة
0.982	0.058	7.54	7.60	7.55	7.59	جودة الأداء المؤسسي

يبين جدول (25.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المحور (جودة الأداء المؤسسي) حيث كان مستوى الدلالة 0.982، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي محور جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى اقتناع غالبية العاملين في برنامج التربية والتعليم سواء الجدد أو القدامى أو متوسطي سنوات الخدمة بأهمية تطوير وتحسين الأداء، بالإضافة إلى وضوح عمليات تحسين الأداء المؤسسي التي يمارسها البرنامج، كما أنهم يخضعون لنفس الظروف العملية، والبرامج والسياسات التي يخضعون لها دون تمييز على أساس سنوات الخدمة.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (نجوى، 2015)، ودراسة (المدهون، 2014)، ودراسة (أبو حسنة، 2014)، ودراسة (النجار، 2014)، ودراسة (المدلل، 2012)، ودراسة (رباعية، 2011)، ودراسة (العزام، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبوريا، 2014)، ودراسة (الدجني، 2013)، ودراسة (فرج الله، 2012)، ودراسة (عايش، 2008) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6 نتائج الدراسة.

2.6 توصيات الدراسة.

3.6 الدراسات المقترحة.

4.6 خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة:

يقدم هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة وذلك من خلال ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من تفسير للنتائج واختبار للفرضيات التي تجيب عن تساؤلات الدراسة والتي دارت حول رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي، ويقدم الفصل التوصيات وسبل التطوير التي تراها الدراسة مهمة وتساهم في تحسين واقع رأس المال الفكري، وتعزيز فرص توافر معايير جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم.

1.6 نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها إلى أربعة محاور على النحو التالي:

1. محور نتائج مستوى تطبيق رأس المال الفكري:

- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات محور رأس المال الفكري درجة كبيرة، وكان ترتيب المجالات تنازلياً كما يلي: رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، رأس المال البشري.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر رأس المال الفكري تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) .

2. محور نتائج مستوى توافر معايير التميز المؤسسي:

- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات محور جودة الأداء المؤسسي درجة كبيرة، وكان ترتيب المجالات تنازلياً كما يلي: مجال القيادة والإدارة، مجال السياسات والاستراتيجيات، مجال العمليات والإجراءات، مجال الموارد البشرية، مجال جودة الخدمة، مجال رضا المستفيدين.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) .

3. محور نتائج العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري ومستوى توافر جودة الأداء المؤسسي:

- توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري ومستوى توافر جودة الأداء المؤسسي، أي أنه كلما زاد مستوى توافر مكونات رأس المال الفكري عزز ذلك من فرص توافر جودة الأداء المؤسسي.

4. محور أثر مكونات رأس المال الفكري مجتمعةً على جودة الأداء المؤسسي:

- جودة الأداء المؤسسي في البرنامج وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري ، رأس المال العلاقتي).
- 75.5% من التغير في جودة الأداء المؤسسي في البرنامج يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري ، رأس المال العلاقتي)، و 24.5% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع جودة الأداء المؤسسي.

2.6 توصيات الدراسة:

1. توصيات تتعلق برأس المال الفكري:

- التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد التي يمتلكها البرنامج، ومراقبته من خلال قياسه بشكل دوري والحفاظ عليه واستثماره بغرض التطوير المستمر .
- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول رأس المال الفكري، ونشرها وتعزيزها لما يمثلها من قيمة للبرنامج على المستوى المحلي.

- تعزيز الهيكل التنظيمي للبرنامج بشكل يتناسب والكفاءة الإدارية في بيئة العمل، وتحقيق الانسجام بينه وبين العمليات الداخلية وتطويره باستمرار، وبما يضمن تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية.
- تعزيز أنظمة الحوافز والمكافآت للعاملين في البرنامج، من أجل تشجيعهم على تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة القدرة المؤسسية في مجالات الاستقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية.
- تمكين برنامج التربية والتعليم لقدرات موظفيه في تحمل مسؤولياتهم ونشاطاتهم، والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإطلاعهم على التحديثات التي تطرأ على سياسات البرنامج وإجراءات العمل، والتي من شأنها أن تؤثر في سير عملهم تجاه تحقيق تحسين الأداء.
- حرص البرنامج على تلبية احتياجات الموظفين الفكرية والمهارية، وتطوير قدراتهم العملية، وتوسيع مداركهم العلمية والارتقاء بمستواهم الثقافي.
- توفير متطلبات الرضا الوظيفي وخاصة التقدير والمشاركة وإدراج الشهادات العليا ضمن سلم العلاوات الوظيفية والترقيات.
- توفير بيئة ملائمة لتشجيع العاملين في البرنامج على المبادرة والابتكار وتنمية الابداع حول آلية تقديم الخدمات بجودة عالية وحسب حاجة المجتمع.
- تبني ممارسات حقيقة لأساليب العمل الجماعي، وتعزيز العمل بروح الفريق ، ودعم حب الانتماء للعمل من خلال تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية.
- ابتعاث العاملين في البرنامج للمشاركة الفاعلة في المؤتمرات، والأيام الدراسية، والندوات التي تعقد في المؤسسات التعليمية داخلياً وخارجياً.
- تعزيز العلاقة مع المستفيدين، من خلال تطوير آليات ووسائل فاعلة على مستوى التواصل معهم فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيتها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها.

- تعزيز العلاقة مع الشركاء من مؤسسات المجتمع المحلي من خلال إشراك المجتمع المحلي في تخطيط الخدمات المقدمة، وتحديد الخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم، ومحاولة الاستفادة من إمكانياتهم وخبراتهم في تعزيز رأس المال الفكري في البرنامج.
- الاهتمام بالجانب الإعلامي من خلال إتاحة نشر المعلومات عن أنشطة وإنجازات البرنامج في وسائل الإعلام المختلفة، والتحديث المستمر للمواقع الإلكترونية للبرنامج وتغذيته بكل جديد.

2. توصيات تتعلق بجودة الأداء المؤسسي:

- تعزيز تبني برنامج التربية والتعليم فلسفة الجودة والتميز المؤسسي، من أجل النهوض بمستوى أدائه، والرفع من مستوى إنتاجيته، وتحسين جودة مخرجاته، من أجل خدمة المستفيدين منه.
- تطبيق برنامج التربية والتعليم لنماذج الجودة والتميز المحلية أو الإقليمية أو العالمية، من خلال الاستعانة بمن لهم خبرة وتجارب عملية، مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية وآليات التطبيق، وذلك للمنافسة والحصول على شهادات وجوائز التميز.
- تطوير وحدة الجودة وتفعيلها في مؤسسات برنامج التربية والتعليم، بإشراف خبراء ومتخصصين مؤهلين للتنفيذ، ليتسنى لها القيام بمهامها ودورها في تطبيق معايير الجودة والتميز.
- تطوير أنظمة برنامج التربية والتعليم المتعلقة بالسياسات، مثل نظام الموظفين، والوصف الوظيفي، ونظام الحوافز، ونظام التقويم، والتأكد من ترابط هذه الأنظمة، بحيث تؤدي إلى الرضا الوظيفي وتجويد الأداء.
- تطبيق نظام تقييم الأداء المؤسسي في البرنامج بشكل موضوعي ومنهجي، والسعي إلى الربط بين تقييم الأداء المؤسسي والتطوير الوظيفي، وضع معايير ومقاييس للرقابة وذلك لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها والحد منها.
- وضع خطة للتدريب على أساس علمي ومنهجي بناء على احتياجات البرنامج، وتدريب وتطوير الكادر البشري حسب التخصص، ومتابعة الأنشطة بعد التدريب، وتعزيز تطبيق الدروس المستفادة من التدريب عملياً.

- إجراء برنامج التربية والتعليم مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية، والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد، باستخدام متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- تمكين الجمهور من تقديم الشكاوى والتساؤلات والمقترحات من خلال استحداث وسائل اتصال تكنولوجية فعالة وتنظيمها وتبويبها بطريقة تسهل على المستفيدين الوصول إليها.

3.6 الدراسات المقترحة:

- مدى كفاءة رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم في الأونروا.
- رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي .
- دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز فاعلية رأس المال الفكري.
- مدى تطبيق نماذج التميز على الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم.
- معوقات تطبيق نماذج التميز في برنامج التربية والتعليم.

4.6 خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات:

جدول (1.6) : خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات الخاصة بتعزيز رأس المال الفكري

الإطار الزمني	الجهة المنفذة	الإجراءات	التوصية
2017-2020	الإدارة العليا للبرنامج	- تقدير رأس المال الفكري الحالي للبرنامج باستخدام نماذج قياس رأس المال الفكري. - دراسة تجارب المنظمات الناجحة وتطبيق أفضل وأنسب الممارسات لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق أقصى فائدة ممكنة للبرنامج من خلاله. - وضع خطة استراتيجية لتطوير واستثمار رأس المال الفكري في البرنامج. - وضع خطة تنفيذية لتطوير واستثمار رأس المال الفكري في البرنامج. - متابعة تنفيذ الخطة وتقديم تغذية راجعة لتصحيح الانحرافات و تحقيق الأهداف المخططة. - قياس وتقدير رأس المال الفكري بعد تنفيذ الخطط لمعرفة مدى التقدم في رأس المال الفكري ودراسة وتحليل النتائج والاستفادة منها.	1- التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد التي يمتلكها البرنامج، ومراقبته من خلال قياسه بشكل دوري والحفاظ عليه واستثماره بغرض التطوير المستمر.
2017	مدراء المناطق	- التخطيط لبرامج تنقيفية تستهدف التوعية بأهمية رأس المال الفكري وكيفية بناؤه واستثماره والحفاظ عليه، ومتابعة تنفيذ هذه البرامج.	2- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول رأس المال الفكري، ونشرها وتعزيزها لما يمثله من قيمة للبرنامج على المستوى المحلي.
2017-2020	مركز التطوير التربوي	- إجراء عدد من الأبحاث العلمية والاستفادة من نتائجها في تطوير الهيكل التنظيمي ، مثل: • مدى فاعلية الهيكل التنظيمي للبرنامج. • طرق تطوير الهيكل التنظيمي للبرنامج. • أحدث الهياكل التنظيمية في العالم ومدى تأثيرها على جودة الأداء المؤسسي. • الهيكل التنظيمي وتأثيره على فاعلية العمليات الداخلية في البرنامج • الهيكل التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة.	3- تعزيز الهيكل التنظيمي للبرنامج بشكل يتناسب والكفاءة الإدارية في بيئة العمل، وتحقيق الانسجام بينه وبين العمليات الداخلية وتطويره باستمرار، وبما يضمن تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية.

الإطار الزمني	الجهة المنفذة	الإجراءات	التوصية
2017-2018	الإدارة العليا + دائرة الموارد البشرية	- وضع نظام مدروس يتضمن أسس ومعايير منح الحوافز والمكافآت للعاملين. - تضمين موازنة البرنامج احتياجاته المالية الخاصة بنظام حوافز ومكافآت العاملين واعتمادها من رئاسة البرنامج. - توفير دعم مالي يتناسب مع حجم احتياجات البرنامج في هذا الجانب.	4- تعزيز أنظمة الحوافز والمكافآت للعاملين في البرنامج، من أجل تشجيعهم على تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة القدرة المؤسسية في مجالات الاستقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية.
2017-2020	الإدارة العليا + مركز التطوير التربوي + مدراء المناطق	- تدعيم التوجه نحو اللامركزية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج تحت مظلة ضوابط ومبادئ الأوتنروا. - تصميم استراتيجيات التطوير المهني للكوادر البشرية - في ضوء الاحتياجات التدريبية - والإشراف على تنفيذها ومتابعتها وتقييمها. - ممارسة فعلية للقيادة الموزعة داخل مؤسسات البرنامج لتمكين العاملين من خلال تكليفهم بمهام قيادية كاملة.	5- تمكين برنامج التربية والتعليم لقدرات موظفيه في تحمل مسؤولياتهم ونشاطاتهم، والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإطلاعهم على التحديثات التي تطرأ على سياسات البرنامج وإجراءات العمل، والتي من شأنها أن تؤثر في سير عملهم تجاه تحقيق تحسين الأداء.
2017-2020	وحدة التطوير المهني والمنهاج + مدراء المناطق	- إجراء دراسات استطلاعية للتعرف على حاجات ورغبات الموظفين المتنوعة وحصر هذه الاحتياجات وتصنيفها. - وضع خطط إجرائية لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم تتضمن تنفيذ برامج حديثة وعملية، ومتابعة التنفيذ. - تشجيعهم وتسهيل مشاركتهم في أنشطة وفعاليات ثقافية كالمعارض وصالونات الأفكار، واللقاءات الحوارية، والمسابقات، والرحلات العلمية، ومنصات التجارب الناجحة .. إلخ.	6- حرص البرنامج على تلبية احتياجات الموظفين الفكرية والمهارية، وتطوير قدراتهم العملية، وتوسيع مداركهم العلمية والارتقاء بمستواهم الثقافي.
2017	الإدارة العليا + دائرة	- إجراء مسوحات شاملة للمؤهلات العلمية لموظفي البرنامج. - وضع آلية محددة وواضحة لإدراج هذه المؤهلات ضمن سلم العلاوات والترقيات.	7- توفير متطلبات الرضا الوظيفي وخاصة التقدير والمشاركة وإدراج الشهادات العليا ضمن سلم العلاوات الوظيفية والترقيات.

الإطار الزمني	الجهة المنفذة	الإجراءات	التوصية
	الموارد البشرية	- تضمين هذه الآلية في نظام الحوافز والمكافآت.	
-2017 2020	مدراء المناطق + مدراء المدارس	- اعتماد مبدأ التفويض في الإدارة. - تمكين العاملين من خلال تلقيهم المعرفة والتدريب الكافيين لإنجاز مهامهم. - رصد ميزانية كافية لتوفير احتياجاتهم ومتطلباتهم الضرورية لإتمام العمل بالجودة المطلوبة. - تكليف العاملين بتوثيق إنجازاتهم في ملف الإنجاز، واعتباره مستند رئيسي في عملية التقييم. - إبراز المبدعين والثناء عليهم وتحفيزهم . - تقديم مكافآت مادية للمبدعين.	8- توفير بيئة ملائمة لتشجيع العاملين في البرنامج على المبادرة والابتكار وتنمية الإبداع حول آلية تقديم الخدمات بجودة عالية وحسب حاجة المجتمع.
-2017 2020	الإدارة العليا + وحدة ضمان الجودة	- تشخيص البيئة المادية والاجتماعية وتحديد الاحتياجات. - وضع خطة لتلبية الاحتياجات، تتضمن تخصيص المرافق للعاملين مثل: توفير مساحات خضراء مهياة لأوقات الاستراحة، صالات رياضية، مكتبات ثرية بمختلف أنواع الكتب التي تلبي جميع الاهتمامات، قاعات عرض سينمائية لعرض محاضرات وبرامج هادفة.	9- تبني ممارسات حقيقة لأساليب العمل الجماعي، وتعزيز العمل بروح الفريق ، ودعم حب الانتماء للعمل من خلال تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية.
-2017 2020	مركز التطوير التربوي	- تكوين وحدة لمتابعة المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية وجدولتها حسب الأهمية والموعد. - التواصل مع مدراء المناطق لترشيح موظفين للمشاركة في هذه الفعاليات. - تكليف الموظفين الذين شاركوا في هذه الفعاليات بنقل الخبرة لمؤسساتهم و متابعتهم.	10- ابتعاث العاملين في البرنامج للمشاركة الفاعلة في المؤتمرات، والأيام الدراسية، والندوات التي تعقد في المؤسسات التعليمية داخلياً وخارجياً.

الإطار الزمني	الجهة المنفذة	الإجراءات	التوصية
2017- 2020	مدراء المناطق + مدراء المدارس	- تنفيذ برامج وفعاليات مخططة للتواصل مع المستفيدين كالمعارض والبرامج الإذاعية والاحتفالية والندوات والدورات التدريبية والمشاركة في المناسبات الوطنية - تنفيذ دراسات استطلاعية حول احتياجاتهم وتوقعاتهم. - دراسة الأفكار والمقترحات والشكاوى التي يقدمونها على محمل الجد والاستفادة منها في تطوير جودة الخدمة المقدمة. - تكوين فرق عمل لنشر ثقافة الجودة على مستوى العاملين في البرنامج أو المستفيدين وتقديم التسهيلات المطلوبة.	11- تعزيز العلاقة مع المستفيدين، من خلال تطوير آليات ووسائل فاعلة على مستوى التواصل معهم فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيتها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها.
2017- 2018	الإدارة العليا + مركز التطوير التربوي	- وضع خطة استراتيجية لتطوير المواقع الإلكترونية والقناة الفضائية ومتابعة تنفيذها. - الاستعانة بكادر معد إعداد جيد لتوظيف الموقع والقناة بما يعزز نشر جهود وإنجازات البرنامج، ورفع مستوى معرفة المستفيدين بمستوى الخدمة المقدمة وكيفية الاستفادة الكاملة منها. - الإعلان عن هذه المواقع وإمكاناتها والخدمات التي تقدمها والتشجيع على متابعتها.	12- الاهتمام بالجانب الإعلامي من خلال إتاحة نشر المعلومات عن أنشطة وإنجازات البرنامج في وسائل الاعلام المختلفة، والتحديث المستمر للمواقع الإلكترونية للبرنامج وتغذيته بكل جديد.

قائمة المصادر والمراجع

1. المصادر
2. المراجع باللغة العربية.
3. المراجع باللغة الانجليزية.
4. المراجع الالكترونية.

قائمة المصادر والمراجع

1. المصادر:

أ- القرآن الكريم

2. المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- أبو شيخة، نادر، (2011)، "التنظيم وأساليب العمل"، الطبعة الأولى، صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2005)، "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، المنوفية، مصر.
- إدريس، وائل، والغالبي، طاهر، (2009)، "أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البكري، سوبيا محمد، (2002)، "إدارة الجودة الكلية"، دار الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- توفيق، عبد الرحمن، (2005)، "الجودة الشاملة الدليل المتكامل"، مركز الخبرات المهنية، جمهورية مصر العربية.
- جاد الرب، سيد محارب، (2006)، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، مطبعة العشري، القاهرة، مصر.
- جاد الرب، سيد، (2009)، "موضوعات إدارية متقدمة، وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"، جامعة قناة السويس، مصر.
- حسن، راوية، (2005)، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- حسين، حسن، (2002)، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)"، دار وائل للنشر، عمان.

- الدوري، زكريا، (2005)، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السعيد، هاني محمد، (2008)، "رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- شيمي، أشرف عبد الرحمن، (2011)، "إدارة المعرفة ورأس المال الفكري"، دار المعرفة الجامعية، جامعة القاهرة، مصر.
- الطائي، حميد، والعلاق، بشير، (2009)، "إدارة عمليات الخدمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- العامري، صالح، مهدي، محسن، الغالبي، طاهر، محسن، منصور، (2008)، "الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد المنعم، أسامة، (2009)، "رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية"، دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية، الأردن.
- العدلوني، محمد أكرم، (2002)، "العمل المؤسسي"، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- العزاوي، محمد عبد الواحد، (2002)، "إدارة الجودة والبيئة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عصفور، محمد شاكر، (2011)، "أصول التنظيم والأساليب"، دار المسيرة والتوزيع للطباعة، عمان، الأردن.
- عطية، محمود، (2008)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، عمر وصفي، (2001)، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علون، قاسم، (2005)، "إدارة الجودة ومتطلبات الأيزو"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

- العلي، عبد الستار، وآخرون، (2006)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي، سعد، وصالح، أحمد، (2009)، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - مدخل فلسفي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي، عوض خلف، (2005)، "إدارة جودة الخدمات العامة المفاهيم وأساليب التطوير"، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- الكساسبة، وصفي عبد الكريم، (2011)، "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى، (2002)، "التنمية الإدارية"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- المفرجي، عادل، صالح، أحمد، (2007)، "رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- المؤسسة الأوروبية للجودة، EFQM، 2016.
- نجم، عبود نجم (2007)، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- همشري، عمر احمد، (2013)، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ياسين، سعد، (2010)، "أسس الإدارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.

ب- الرسائل العلمية:

- بدوي، عفاف السيد، (2012)، "رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة دكتوراه، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.

- الدجني، إياد، (2011)، "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي"، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا.
- الدجني، علي، (2013)، "واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ربابعة، علي محمد، (2011)، "المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة"، دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- الزعابي، سليمان (2006)، "تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عبده، هاني محمد، (2006)، "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر.
- عبيد، نغم حسن، (2000)، "أثر رأس المال الفكري في الأداء المنظمي"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- العثمان، محمد، (2003)، "تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- العلول، سمر محمد، (2011)، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- ميرخان، خالد أمين، (2003)، "العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها على التوجه الاستراتيجي"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.
- يوسف، عبد الستار، (2005)، "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، رسالة ماجستير، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

ج- التقارير والمؤتمرات والمجلات:

- الأونروا، (2011-2015)، " استراتيجية إصلاح التعليم"، فلسطين.
- الأونروا، (2016-2021)، "الخطة متوسطة المدى"، فلسطين.
- بن عبود، علي احمد ثاني، (2009)، "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- الحجار ، رائد حسين، (2004)، " تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة " ، مجلة جامعة الأقصى – سلسلة العلوم الإنسانية – غزة ، المجلد الثامن ، (2) ، 203- 240.
- صالح، العامري، طاهر، الغالبي، (2004)، "رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي"، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 12-14.
- الروسان، محمود، العجلوني، محمود، (2010)، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني.
- الصوفي، حمدان (2004)، " مفهوم الجودة ومقوماتها في الإسلام"، مجلة الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، العدد الأول، 112-118، الجامعة الإسلامية، غزة.
- طالب، علاء، والعبادي، هاشم، (2006)، "العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري"، بحث مقد إلى المؤتمر العملي الأول، كلية الإدارة والاقتصاد، 18-19 نيسان، جامعة كربلاء.
- كاظم، عبد الله، (2008)، "أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي"، المحور الاداري، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (3).

- عبدالسلام، بندي عبدالله، وعلة، مراد، (2011)، " دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة"، بحث مقدم لمؤتمر الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
- عبيدات، تركي، (2013)، "خارطة طريق للاستثمار في رأس المال الفكري العربي"، المؤتمر العربي الأول، رأس المال الفكري العربي، 28-30 إبريل.
- عمر، أيت مختار، ومعمر، حمدي، (2011)، "طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري"، الملتقى الدولي الخامس حول "مداخل وأساليب قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، جامعة شلف، الجزائر.
- العنزي، سعد، (2001)، "المنظور النفسي للاستثمار في سوق المالية (مدخل علم التمويل السلوكي)"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (1)، العدد (2).
- الفضل، مؤيد، (2009)، "العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة"، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 11، العدد 3.
- قدور، بن نافلة، عاشور، مزريق، (2011)، "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، الملتقى الدولي يومي 13- 14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- المحياوي، قاسم علوان، والزعلوك، إبراهيم محمد، (2006)، "دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي "الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال، 27-29 تشرين ثاني، جامعة الزرقاء.
- مزريق، عاشور، وقويدري، نعيمة، (2011)، "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.

- مهنا، أحمد، (2013)، "نموذج القياس النوعي والنموذج المقارن لقياس رأس المال الفكري"، المؤتمر العربي الأول، رأس المال الفكري العربي، 28-30 ابريل.
- نجم، نجم عبود، (2004)، "قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة"، المؤتمر الخامس، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

3. المراجع باللغة الانجليزية:

- Al- Ali, N. (2003), "**Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step**", John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, U.S.A.
- Awad & Ghaziri, (2004), "**knowledge management**", international prentice Hall, New York.
- Biesalski, (2004), "**knowledge management and human resource**", Vol. 82, No. 17.
- Brookings, (2002), "**Intellectual Capital: Core Asset for the third Millennium enterprise**", Thomsen Business Press, Chicago.
- John et al. (2002), "**Organizational Behavior**", United States of America.
- Marr, B. (2004), "**Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets**", Business Process Management Journal, Vol. 10, No. 5.
- Martins, E. Terblanche, F. (2003), "**Building Organizational Culture that Stimulates Creativity & Innovation**", European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No. 15.
- Mention, A. (2012), "**Intellectual Capital, Innovation and Performance: A Systematic Review of the Literature**", Business and Economic Research. Vol. 2, No. 10.
- Ousama, A. Hammami, H. and Mustafa, A. (2014), "**Intellectual Capital and Islamic Banks Performance in the GCC**", 6th European Conference on Intellectual Capital ECIC 10-11 April.
- Scott, W. (2003), "**Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences**", The Journal For Quality and Participation, Vol.26, Issue 1, pp(26-30).
- Shahwan, U. (2003), "**Public administration in Palestine past and present**", University Press of America, Inc. Lanham, Maryland. USA.
- Solitander, M. (2006), "**Balancing the Flows: Managing the Intellectual Capital Flows in Inter – Organisational Projects**", The Electronic Journal of Knowledge Management, VOL. 4, NO.2.

- Stewart, Thomas, (1997), "**Intellectual capital: the new wealth, of Organization**", Doubleday, New York.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2008), "**Strategic Management and Business Policy**", 11th Ed, Pearson Education Inc.

4. المراجع الالكترونية:

- برنامج دبي للأداء المتميز، (www.dubaiexcellence.ae)، 2016/9/5.
- جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، (www.pal-awards.ps)، 2016/9/3.
- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، (www.efqm.org)، 2016/9/3.
- موقع الأونروا، (www.unrwa.org/ar/who-we-are)، 2016/8/25.
- موقع الجزيرة، (www.aljazeera.net/encyclopedia/organizationsandstructures)، 2017/3/10.
- معهد ديمينج، (www.deming.org)، 2016/8/12.

الملاحق

1. قائمة المحكين.
2. الاستبانة في صورتها النهائية.
3. تسهيل مهمة باحث.

ملحق (1)

قائمة أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)

م	الاسم	المؤسسة
1.	د. نبيل اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة
2.	د. محمد الجريسي	أكاديمية الإدارة والسياسة
3.	د. علاء الدين السيد	جامعة الأقصى
4.	د. نضال عبد الله	جامعة الأقصى
5.	أ. أشرف اسماعيل أبو سمرة	جامعة الأقصى
6.	د. محمود الشنطي	جامعة الأقصى
7.	د. أديب سالم الأغا	جامعة الأقصى
8.	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر
9.	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
10.	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
11.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية



أكاديمية الإدارة والسياسة
للدراستات العليا-غزة
البرنامج المشترك مع
جامعة الأقصى-غزة
برنامج القيادة والإدارة



ملحق (2)

استبانة

السادة / المدراء المحترمون في المناطق التعليمية في برنامج التربية والتعليم في UNRWA / قطاع غزة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرني أن أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت استكمالاً لمتطلبات رسالة ماجستير بعنوان "رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي _ دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA / قطاع غزة " والتي تهدف إلى :

- 1- التعرف إلى واقع رأس المال الفكري في برنامج التربية والتعليم.
- 2- التعرف إلى جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم.
- 3- معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم.

لذا نأمل من حضرتكم قراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة ، والإجابة عما جاء فيها بموضوعية ، وذلك بوضع الدرجة التي تجدونها مناسبة (من 1 إلى 10)، أمام العبارة التي تعبر عن رأيكم، حيث (1) تمثل الدرجة الأقل، (10) الدرجة الأعلى.

ولكم خالص تحياتي وجزيل شكري

الباحثة

ميسون علي عبد الهادي

جوال/ 0592903235

الجزء الأول : (البيانات الشخصية)

▪ الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

▪ المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

▪ المسمى الوظيفي :

☐ مدير مدرسة

☐ مدير منطقة تعليمية

▪ سنوات الخدمة :

☐ 5 - 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ أكثر من 15 سنة

☐ 11 - 15 سنة

الجزء الثاني: (محاور الاستبانة)

المحور الأول: رأس المال الفكري

الدرجة من 10-1	العبارة	م
المجال الأول: رأس المال البشري		
	1. يمتلك برنامج التربية والتعليم في UNRWA كفاءات متخصصة لتحقيق أهدافه الاستراتيجية.	
	2. يتوفر في البرنامج نظام حوافز فعال للموظفين المتميزين.	
	3. يتمتع الموظفون في البرنامج بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء.	
	4. يُشجع البرنامج على تبادل الخبرات بين الموظفين القدامى والجدد.	
	5. يمتلك الموظفون في البرنامج المعرفة المحدثة باستمرار عن الخدمات التي يقدمها.	
	6. يشجع البرنامج على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وبناء الخطط التطويرية.	
	7. يشجع البرنامج على ممارسة أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق الواحد في العمل.	
	8. يعمل البرنامج على استثمار قدرات موظفيه و شحذ طاقاتهم بكفاءة و فاعلية.	
	9. ينفذ البرنامج برامج تدريبية فاعلة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر.	
	10. يوفر البرنامج للموظفين البيئة الملائمة للإبداع والابتكار.	
المجال الثاني: رأس المال الهيكلي		
	1. يتبنى البرنامج هيكل تنظيمي يساعد الموظفين على أداء مهامهم بيسر وسهولة.	
	2. يطور البرنامج هيكله التنظيمي بشكل يتناسب والكفاءة الإدارية في بيئة العمل.	
	3. يضمن الهيكل التنظيمي في البرنامج تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية.	
	4. يعمل البرنامج على تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات باستمرار.	
	5. يوفر البرنامج قواعد بيانات متكاملة للأقسام والوحدات المختلفة.	
	6. يحرص البرنامج على التطوير المستمر للعمليات الإدارية بشكل يحقق الأداء المتميز.	
	7. تتسم العمليات الإدارية في البرنامج بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.	
	8. يعمل البرنامج على حوسبة الإجراءات والعمليات المختلفة لتطوير وتحسين أدائه.	
	9. يتخذ البرنامج الاجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.	
	10. يتضمن البرنامج السياسات والإجراءات اللازمة لتسهيل تنفيذ العمليات بكفاءة و فاعلية.	

الدرجة من 10-1	العبارة	م
	يوثق البرنامج كافة السياسات وإجراءات العمل للاستفادة منها مستقبلاً.	11.
	يتيح البرنامج للموظفين الاطلاع على التحديثات التي تطرأ على سياسات وإجراءات العمل.	12.
	يوفر البرنامج الموازنة الكافية المخصصة لتطوير مهارات الموظفين.	13.
المجال الثالث: رأس مال العلاقات		
	يعمل البرنامج على كسب ثقة وقبول المستفيدين من خدماته.	1.
	يوجد آليات واضحة لدى البرنامج لمتابعة الملاحظات والشكاوى المتعلقة بعمليات خدمة المستفيدين والسعي لحلها.	2.
	يعقد البرنامج تحالفات واتفاقات مع مؤسسات المجتمع المدني ذات الصلة من أجل تطوير العمل.	3.
	يحرص البرنامج على مراعاة الظروف الاقتصادية للمجتمع عند تقديم خدماته للمستفيدين.	4.
	يحرص البرنامج على المساواة بين الجميع عند تقديم خدماته للمستفيدين.	5.
	يهتم البرنامج بتطوير وتشجيع العلاقات الايجابية بين الموظفين.	6.
	يدعم البرنامج المشاركة في المؤتمرات التي تساهم في اكتساب معارف جديدة.	7.
	يعقد البرنامج الدورات التدريبية في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين.	8.
	يُتيح البرنامج نشر معلومات عن أنشطته وإنجازاته في وسائل الإعلام المختلفة.	9.
	يملك البرنامج مواقع الكترونية يتواصل من خلالها مع المستفيدين من أجل تسهيل الخدمات.	10.
	ينفذ البرنامج فعاليات مشتركة مع المستفيدين لتوطيد العلاقة على المدى البعيد.	11.

المحور الثاني : جودة الأداء المؤسسي

الدرجة من 10-1	العبارة	م
المجال الأول: القيادة والإدارة		
	توضح إدارة البرنامج للموظفين رسالة البرنامج .	1.
	تشجع إدارة البرنامج الموظفين على تحقيق أهداف وغايات البرنامج.	2.
	تتبنى إدارة البرنامج التخطيط للاحتياجات المستقبلية.	3.

الدرجة من 10-1	العبارة	م.
	تشكل إدارة البرنامج قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع.	4.
	تهتم إدارة البرنامج بإقامة الدورات المتخصصة التي تهدف إلي تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة المستفيدين.	5.
	تشجع إدارة البرنامج الموظفين على العمل التعاوني بروح الفريق.	6.
	تقدر إدارة البرنامج الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل الموظفين.	7.
	تعمل إدارة البرنامج بالشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني.	8.
المجال الثاني: السياسات والاستراتيجيات		
	يطور البرنامج أهدافه الرئيسية باستمرار.	1.
	يضع البرنامج استراتيجيات تمكنه من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.	2.
	تنسجم البرامج والأنشطة مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج.	3.
	يراعي البرنامج جودة المعلومات المتوفرة واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.	4.
	يراعي البرنامج نقاط القوة والضعف عند صياغة الاستراتيجيات.	5.
	يراعي البرنامج الفرص والتهديدات عند صياغة الاستراتيجيات.	6.
	يُقيّم البرنامج استراتيجياته لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها.	7.
	يضع البرنامج برامج وأنشطته حسب أولويات محددة.	8.
المجال الثالث: الموارد البشرية		
	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجية البرنامج.	1.
	تشجع بيئة البرنامج على الاتصال والتواصل المباشر مع المسؤولين.	2.
	يُعيّن البرنامج الموظفين وفق معايير مهنية وموضوعية.	3.
	يُسهم الموظفون في البرنامج في اتخاذ القرار وتطوير خطته.	4.
	يطور البرنامج قدرات الموظفين من خلال برامج تطويرية معدة لهذا الغرض.	5.
	يمتلك الموظفون في البرنامج قناعة قوية تعكس توجهاته وولاء عميق له.	6.
	يُشجع البرنامج الموظفين على تحقيق طموحاتهم.	7.
	يتيح البرنامج التواصل مع الموظفين بهدف إطلاعهم على سياساته.	8.
المجال الرابع: العمليات والاجراءات		

الدرجة من 10-1	العبارة	م.
	1. تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية في البرنامج بالوضوح.	
	2. يلتزم الموظفون بالإجراءات والعمليات وفق النظام والخطة الموضوعية.	
	3. يستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تحسين عمليات وإجراءات البرنامج.	
	4. يطور البرنامج إجراءاته و عملياته في ضوء فهم الواقع.	
	5. يُستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات البرنامج.	
المجال الخامس: رضا المستفيدين		
	1. يوجد لدى البرنامج إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين.	
	2. يتوفر لدى البرنامج مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.	
	3. يرصد البرنامج الشكاوى ويتم توثيقها.	
	4. يضع البرنامج أهدافا تحقق رضا المستفيدين.	
	5. يسعى البرنامج للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات.	
المجال السادس: جودة الخدمة		
	1. تنسجم خدمات البرنامج مع استراتيجياته.	
	2. تتسم إجراءات تقديم الخدمات في البرنامج للمستفيدين بالسرعة والسهولة .	
	3. يشجع البرنامج على الإبداع الخلاق في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	
	4. يشجع البرنامج على الاستفادة من التجارب الناجحة.	
	5. يقوم البرنامج بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين المتنوعة .	
	6. يتضمن البرنامج نظام رقابة مستمر على وحداته لتحسين آليات تقديم الخدمات.	
	7. يعتمد البرنامج على الوسائل التكنولوجية الحديثة في إجراءات تقديم الخدمات.	
	8. تخضع إجراءات تقديم الخدمات المختلفة في البرنامج للتطوير والتحسين المستمر.	

شكراً لجهودكم الكريمة
الباحثة/ ميسون علي عبد الهادي

ملحق (3)

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة



الأحد: 03 أبريل، 2016

No: MPA, EX, 3884

الأخ الفاضل/ أ. فضل السلول
نائب رئيس برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية - إقليم غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة،
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالبة: ميسون علي محمود عبد الهادي،
برقم جامعي: 220140003، تخصص: القيادة والإدارة، تقوم بإعداد بحث حول رسالتها
الموسومة بعنوان: (رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على
برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA إقليم غزة) ونظراً لحاجة
الباحثة للعديد من المعلومات والبيانات، نرجو منكم تسهيل مهمتها في الحصول عليها، وتسهيل
إعارتها ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



الأخوة / مديرو المناطق التعليمية المحترمين
المديرو مراكز وكالة الغوث الدولية المحترمين
برعاية مساعدة الباحثة - لانا د. د. د.
لنود بتمنيها أكاديمية
نسخة ل: 31.7.2016
م. الطالب