



كُليَّةُ إِدارةِ الأعمَالِ

أثرُ إِدارةِ رَأْسِ المَالِ الفِكْرِي وَالمُنَاخِ الإِبْدَاعِي عَلَى الأَدَاءِ
المُؤَسَّسِي فِي المُوَسَّساتِ الحُكُومِيَّةِ بِسَلْطَنَةِ عُمَانَ

The Impact of Intellectual Capital Management and
Creativity Climate on the Omani Governmental
Institutional Performance

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص إدارة الأعمال

إعداد:

فَاطِمَةُ بِنْتِ سَالِمِ بْنِ خَلْفَانَ الرّاشِدِيَّةِ

إشراف الدكتور:

خَالِدِ عَبْدِ عَبْدِ السَّلَامِ دَهْلِيَزِ

2022م / 1444هـ

أثر إدارة رأس المال الفكري والمناخ الإبداعي على الأداء
المؤسسي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان

The Impact of Intellectual Capital Management and Creativity Climate on the Omani Governmental Institutional Performance

لنيل درجة الماجستير في كلية الإدارة تخصص إدارة أعمال عام

إعداد:

فَاطِمَة بِنْت سَالِم بِن خَلْفَان الرّاشِدِيَّة

إشراف الدكتور:

خَالِد عبد عبدالسلام دهليز

2022م / 1444هـ

الإجازة

أثر إدارة رأس المال الفكري والمناخ الإبداعي على الأداء
المؤسسي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان

The Impact of Intellectual Capital Management and Creativity Climate on the Omani Governmental Institutional Performance

أعدتها الطالبة

فاطمة بنت سالم بن خلفان الراشدية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2022 م وتم إجازتها .

المشرف

الدكتور / خالد عبد السلام دهليز

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة:
	1 -
	2 -
	3 -
	4 -

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحثة الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحثة:

الاسم/ فاطمة بنت سالم بن خلفان الرّاشدية

التوقيع/.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

(وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاَهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ
الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا)

[سورة الإسراء، الآية 70]

إهداء

إلى مَنْ تقاسيم ملامحي تميلُ إليه

إلى ذلك الرجلُ القامة الساكن في مخيلتي

إلى رُوحه النّاشطة الحيّة المؤثرة إلى هذا اليوم

أبي رحمة الله عليك

إلى من تُشاطرنني أهدافي وطموحاتي

إلى هذه التي لا تُرحل عني ومني وفيني

إلى من كنفها يسندني إن إحنى كتفي

أُمي حمّاكِ الرّب

إلى مُعلمي ودكتوري الكريم المتّواضع المُخلص في عطائه

وبذله في سبيل تعليم أبنائه الطلبة والطالبات على مدار السنوات

الدكتور الفاضل: خالد دهليز

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

فِي سُورَةِ لُقْمَانَ الْآيَةِ 12 قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ﴾

فَمَنْ آدَابَ الْمُؤْمِنِ وَالطَّالِبِ الْعِلْمِ الصَّحِيحِ أَنْ يَشْكُرَ النَّاسَ لِتَكْتَمَلَ دَائِرَةُ شُكْرِهِ لِلَّهِ عَزَّ وَجَلَّ، وَيُثْمِنَ النَّعْمَ وَالْجُهُودَ الَّتِي يُيسِرُهَا الرَّبُّ لَهُ؛ لِيَفْتَحَ عَلَيْهِ مَدَارِكَ الْمَعْرِفَةِ، وَيَبْسِطَ لَهُ سُبُلَ الْوَصُولِ إِلَيْهِ بِأَسْهَلِ وَأَيْسَرِ الطَّرِيقِ وَالْمَسَالِكِ.

فَامْتِنَانٌ عَظِيمٌ يَغْمُرُنِي لِأَضْعَفِ خَلِيَّةٍ فِي جَسَدِي؛ لِلَّهِ الْعَظِيمِ الْقَوِيِّ الْعَزِيزِ؛ أَنْ يَسِّرَ لِي وَوَقَّفَنِي وَرَزَقَنِي هَذَا الْوَقْتَ حَتَّى أُكْمَلَ مِشْوَارَ اسْتِكْمَالِ مُنْتَطَلَبَاتِ شَهَادَةِ الْمَاجِسْتِيرِ فِي جَامِعَةِ الشَّرْقِيَّةِ بِكُلِّيَّةِ إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ؛ تَخْصِصِ إِدَارَةِ أَعْمَالِ (عَام).

وَشُكْرٌ مَوْصُولٌ لِكُلِّ مَنْ وَقَفَ مَعِي لِإِتِمَامِ هَذَا الْعَمَلِ وَسَاهَمَ بِوَقْتِهِ أَوْ بِعِلْمِهِ أَوْ بِمَالِهِ أَوْ حَتَّى بِدَعْوَاتِ قَلْبِهِ؛ وَخَاصَّةً عَائِلَتِي وَدَكْتُورِي الْمَشْرِفِ (خَالِدٌ دَهْلِيْز)؛ وَأَحْبَابِي وَرُزْمَاءَ الدِّرَاسَةِ.

فاطمة الراشدية

مُلخَص الدِرَاسَة

تسعى المؤسسات بكافة أطيافها الى تطوير الكادر البشري وتطوير بيئة العمل عبر توفير مناخ تنظيمي يسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء لديها. تَهْدَفُ الدِرَاسَةُ إِلَى مَعْرِفَةِ أَثَرِ إِدَارَةِ رَأْسِ المَالِ الفِكْرِي، وَالمُنَاحِ الإِبْدَاعِي فِي المُوَسَّسَاتِ الحُكُومِيَةِ بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ الشَّرْقِيَةِ عَلَى الأَدَاءِ المُوَسَّسِي؛ مِنْ خِلَالِ إِخْتِبَارِ نَمَازِجِ العِلَاقَةِ وَالأَثَرِ بَيْنَ المُنْتَغِيَرَاتِ.

اعتمدت الدراسة على المنهجية الكمية وشمل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين في مجموعة المؤسسات الحكومية بالمحافظة والذي بلغ عددهم قرابة (4000)؛ وقد تم اعتماد العينة الميسرة والحصول على (350) استجابة بنسبة استرداد 84% عبر استخدام الاستبانة الالكترونية من خلال نماذج جوجل. تم توظيف أساليب إحصائية مناسبة ومتوافقة مع المنهج كعامل الارتباط وأسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحليل البيانات والاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

وجاءت أهم نتائج الدراسة بوجود اهتمام لمكونات وأبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات الحكومية بالسلطنة التي تعكسها إدارات محافظة الشرقية شمال كَأَنموذِج، وعناية هذه المؤسسات بتوفير المناخ الملائم للإبداع والابتكار داخل بيئة العمل. كما أظهرت النتائج تأثير رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي وارتباط مستوى المناخ الإبداعي بالأداء المؤسسي للإدارات الحكومية بالمحافظة المبحوثة؛ ووجود تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية للمناخ الإبداعي على الأداء المؤسسي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العناية بتنمية رأس المال الهيكلي أحد أبعاد رأس المال الفكري لرفع المستوى العام لهذه المكونات في المؤسسات وإجراء بحوث ودراسات تطبيقية في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة بالسلطنة لقياس أثر المناخ الإبداعي على أداء العاملين لأهميته الفعلية في حماية وتنمية وتحسين إدارة المكونات الفكرية عموماً.

الكلمات المفتاحية: إدارة رأس المال الفكري، المناخ الإبداعي، الأداء المؤسسي، المؤسسات الحكومية، سلطنة عمان.

Abstract

Institutions of all types strive to improve their human resources and work environment by providing an organizational climate that contributes to the accomplishment of their highest levels of performance. This study aims at identifying the impact of the intellectual capital and creativity climate of the governmental institutions of North Al Sharqiya Governorate on institutional performance through testing patterns of the relationships and the impacts between the variables.

The study relied on the quantitative methodology. The population included the administrative staff in a group of governmental institutions in the governorate, whose number reached nearly (4000); A convenient sample was adopted and 350 responses were obtained, with a recovery rate of 84%, using the electronic questionnaire through Google Forms. Appropriate statistical methods compatible with the methodology, such as correlation coefficient and simple regression analysis, were employed to analyze the data, answer the study's questions and test its hypotheses.

The study has come up with many findings, the most significant of which was the institutions' interest in the components and aspects of the intellectual capital, represented by the institutions of North Al Sharqiya Governorate as a sample. Also, the study found that these institutions are concerned about providing the appropriate climate for creativity and innovation at work. Moreover, the findings demonstrated the impact of intellectual capital on institutional performance. In addition, the results showed a correlation between creativity climate and institutional performance at the institutions of the target governorate. Moreover, the study found that the creativity climate has a statistically significant positive effect on institutional performance.

The study has recommended a need to care about developing the structural capital, which is one of the aspects of intellectual capital, to raise the general level of these components at the institutions. The study has also recommended conducting research in different governmental and private sectors in the Sultanate of Oman to measure the impact of the creativity climate on the performance of the employees because of its practical importance for the protection, development, and improvement of the management of the intellectual components in general.

Keywords: Intellectual Capital Management, Creativity Climate, Institutional performance, governmental institutions, Sultanate of Oman.

قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1	الإجازة	ج
2	الإقرار	د
3	الاستهلال	و
4	الإهداء	ز
5	الشكر والتقدير	ح
6	المُلخص بِاللُّغَةِ العَرَبِيَّةِ	ط
7	المُلخص بِاللُّغَةِ الإِنجِلِيزِيَّةِ	ي
8	قائمةُ المُحتَوِيَّاتِ	ك
9	قائمةُ الجَدَاوِلِ	ن
10	قائمةُ الأَشْكَالِ	ع
11	قائمةُ المَلاحِقِ	ع
12	الفصل الأول الإطار العام (إشكالية الدراسة وأهميتها)	1
13	المقدمة	2
14	مشكلة الدراسة	4
15	أهداف الدراسة	6
16	مُتَغَيِّراتِ الدِّراسةِ	6
17	فَرَضِيَّاتِ الدِّراسةِ	7
18	أهمية الدراسة	8
19	مُصْطَلَحَاتِ الدِّراسةِ	9
20	حدود الدراسة	11
21	هيكله الدِّراسَة	12
22	الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة)	13
23	التمهيد	14
24	المبحث الأول: إدارة رأس المال الفكري	15
25	مفهوم وأهمية رأس المال الفكري	16
26	مدَخلُ رأسِ المَالِ الفِكرِي	18

18	خصائص رأس المال الفكري	27
19	سمات رأس المال الفكري	28
20	مكونات وأبعاد رأس المال الفكري	29
21	المبحث الثاني: المناخ الإبداعي	30
21	مفهوم المناخ	31
22	مفهوم الإبداع	32
23	القدرات الإبداعية	33
24	مفهوم المناخ الإبداعي	34
24	حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية	35
29	أهمية المناخ الإبداعي	36
30	محددات المناخ الإبداعي	37
37	بناء وتنمية المناخ الإبداعي	38
37	معوقات المناخ الإبداعي	39
38	المبحث الثالث: الأداء المؤسسي	40
38	مفهوم وأهمية الأداء المؤسسي	41
35	تقييم الأداء المؤسسي	42
35	تحسين الأداء المؤسسي	43
36	أهمية تقييم الأداء المؤسسي	44
37	مراحل تقييم الأداء المؤسسي	45
38	العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي	46
39	مظاهر الأداء الجيد	47
40	المؤسسات المبحوثة	48
40	المؤسسات الحكومية	49
41	نبذة عن المحافظة المبحوثة	50
41	نبذة عن المؤسسات الحكومية التابعة للمحافظة	51
42	الدراسات السابقة	52
42	الدراسات العربية	53
50	الدراسات الأجنبية	54
55	التعليق على الدراسات السابقة	55

56	تحديد الفجوة المعرفة	56
56	الفجوة التحليلية	57
57	الفجوة المنهجية	58
57	الفجوة المكانية	59
58	الفجوة الزمنية	60
59	الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها)	61
60	تمهيد الفصل الثالث	62
61	منهجية الدراسة	63
61	مجتمع وعينة الدراسة	64
62	مجتمع الدراسة	65
63	عينة الدراسة	66
63	الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية	67
63	توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية	68
65	توزيع العينة حسب الخصائص الوظيفية	69
66	أداة الدراسة	70
67	الأساليب الإحصائية المستخدمة	71
67	المقاييس الإحصائية التحليلية	72
68	صدق الاستبانة	73
74	ثبات الاستبانة	74
76	الفصل الرابع:	75
77	تمهيد الفصل الرابع	76
77	إختبار التوزيع الطبيعي	77
78	الإجابة عن تساؤلات الدراسة	78
91	اختبار فرضيات الدراسة	79
95	الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة	80
96	التمهيد	81
96	ملخص النتائج	82
101	التوصيات	83
104	قائمة المراجع	84

قائمة الجداول

- جدول (1) : النطاق التحليلي للعلاقة بين متغير قيد الدراسة مع أبرز الدراسات السابقة56
- جدول (2) : تصنيف أبرز الدراسات السابقة وفق المنهج البحثي57
- جدول (3) : مقاييس فقرات الاستبانة61
- جدول (4) : مجتمع البحث62
- جدول (5) : توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية63
- جدول (6) : توزيع العينة حسب الخصائص الوظيفية65
- جدول (7) : درجات الموافقة لمقياس ليكارت السباعي67
- جدول (8) : الإتساق الداخلي لرأس المال البشري69
- جدول (9) : الإتساق الداخلي لرأس المال الهيكلي70
- جدول (10) : الإتساق الداخلي لرأس المال العلاقتي71
- جدول (11) : الاتساق الداخلي لفقرات المناخ الإبداعي72
- جدول (12) : الاتساق الداخلي لفقرات الأداء المؤسسي73
- جدول (13) : اختبار ألفا كرونباخ لثبات فقرات الاستبانة74
- جدول (14) : اختبار التجزئة النصفية لثبات الاستبانة75
- جدول (15) : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات77
- جدول (16) : الوصف الإحصائي لأبعاد رأس المال الفكري78
- جدول (17) : الوصف الإحصائي لبعده رأس المال البشري79
- جدول (18) : الوصف الإحصائي لبعده رأس المال الهيكلي80
- جدول (19) : الوصف الإحصائي لبعده رأس المال العلاقتي81
- جدول (20) : الوصف الإحصائي لمتغير المناخ الإبداعي84
- جدول (21) : الوصف الإحصائي لمتغير الأداء المؤسسي85
- جدول (22) : علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة86
- جدول (23) : الفروقات التي تُعزى للجنس87
- جدول (24) : الفروقات التي تُعزى لسنوات الخبرة89
- جدول (25) : الفروقات التي تُعزى للعمر90

- جدول (26) : تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى 89
- جدول (27) : تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى..... 90
- جدول (28) : تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية 92
- جدول (29) : تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة..... 93
- جدول (30) : تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية 94

قائمة الأشكال

- شكل (1) : متغيرات وأنموذج الدراسة.....7
- شكل (2) : مكونات رأس المال الفكري.....21
- شكل (3) : العلاقات المتداخلة بين مكونات رأس المال الفكري.....22
- شكل (4) : رسم توضيحي لخطوات الدراسة.....60
- شكل (5) : توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية.....64
- شكل (1) : توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الوظيفية.....65

قائمة الملاحق

- ملحق (1) : قائمة بأسماء المحكمين.....112
- ملحق (2) : الاستبيان بعد التحكيم.....119

(1)

الفصل الأول

الإطار العام

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ هيكلية الدراسة.

1.1 المقدمة:

تتمايز وتختلف المنظمات والمؤسسات في إدارة مهامها، وعملياتها، ومواردها البشرية والمادية المختلفة، بناءً على ما تمتلكه من مكونات فكرية، ومادية، وتنظيمية؛ وهذا التمايز والإختلاف هو الذي يمنحها الميزة التنافسية، والتألق في العمل بإفكارٍ وخططٍ وبرامجٍ أو منتجاتٍ إبداعيةٍ جديدةٍ لم يسبق لها مثيل. إن استقطاب العقول الذهبية المبدعة والمفكرة، والأيدي الماهرة في أي مؤسسة؛ أصبح من أولويات المنظمات والإدارات عموماً؛ بل تتنافس العروض والإغراءات لكسبهم، وتوظيفهم، وكسب ولأنهم للمؤسسة، بإعتبارهم رأس مال متجدد، وقوة تجلب الثروات والنجاحات المختلفة للمنظمات. رأس المال الفكري وكيفية إدارته، وقياس تأثيره على وظائف وأنشطة الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، موضوع متشعب بالقضايا والأمور المهمة وقد يكون ملامسة أحد أبعاده، والإهتمام بتأثيرها على الوظائف يُعالج مشكلات إدارية قديمة.

وقد ذكر (أسامة، 2018) أن رأس المال الفكري أصبح هو رأس مال الإستثمار للمنظمات بمختلف أنواعه حيث يُعدّ الركن الأساسي لعمليات الخلق والإبداع والنمو والتطور والإزدهار، والقائد الأول لعمليات التغيير ومحطّ للفكر، والتّخيل، والذي يعمل على تحويل المعرفة إلى قيمة ملموسة في المنظمة. ومما لا ريب فإن بروز الموجودات الفكرية ونموها يحتاج إلى بيئة ومناخ تنظيمي وإبداعي يُحفز ظهورها وحركتها وإستغلال قدراتها وطاقتها الكامنة؛ للوصول للأداء الوظيفي والمؤسسي المرجو والمخطط له.

فالآن أصبح التركيز على فاعلية الأداء وجودة مخرجات الإدارات سنوياً أكثر من السابق؛ بالإضافة أنّ معظم خطط التقويم السنوي، وخطط رؤية عمان 2040 تهدف إلى الإجادة في العمل والتخصّصية والأخذ بقاطرة الإدارات في المحافظات إلى اللامركزية في الإدارة والقيادة في مختلف المناشط والبرامج التنموية للبلاد. فكما جاء في وثيقة الرؤية بأنّ السلطنة تسعى إلى تكوين مجتمع

إنساني مُبدع يَعْتزُّ بهويته، وَيُنَافِسُ عَالَمِيًّا؛ لِينْعَمَ بِحَيَاةٍ كَرِيمَةٍ، وَرَفَاهِيَةٍ مُسْتَدَامَةٍ؛ فَقَدْ كَانَ التَّوَجُّهُ الإِسْتِرَاطِيَّجِي إِلَى تَكْوِينِ مُدُنٍ ذَكِيَّةٍ فِي جَمِيعِ المَحَافِظَاتِ، وَتَنْمِيَةِ البُنَى التَّحْتِيَّةِ، وَالإِدَارَاتِ الحُكُومِيَّةِ؛ لَتُصْبِحَ كُلُّ مُحَافِظَةٍ مَصْدَرًا تَحْفِيزًا لِلنُّمُوِّ وَمَوْطِنًا أَمِنًا لِلعَيْشِ؛ فَقَدْ تَمَّ وَصْفُ الجِهَازِ الإِدَارِيِّ المَنْشُودِ بِأَنَّهُ مَرِنٌ وَمُبْتَكِرٌ وَصَانِعٌ لِلْمُسْتَقْبَلِ يَقُومُ عَلَى مَبَادِيءِ الحُوكْمَةِ الرَّشِيدَةِ (وثيقة الرؤية، 2020).

المُنْظَمَاتُ تَسْعَى إِلَى التَّكْيِيفِ مَعَ العَوَامِلِ وَالمُتَغَيِّرَاتِ العَالَمِيَّةِ وَالمَحَلِيَّةِ المُعَقَّدَةِ وَالمُتَشَابِكَةِ، بِالإِضَافَةِ إِلَى أَنَّهُ يَتَوَجَّبُ عَلَيْهَا مُوَاجَهَةُ التَّحَدِيَّاتِ المَوَاقِبَةِ لِهَذِهِ العَوَامِلِ وَالمُتَغَيِّرَاتِ، وَمُحَاطَلَةُ التَّعَايِشِ مَعَهَا، وَلِتَحْقِيقِ ذَلِكَ لِأَبَدٍ مِنَ الإِعْتِمَادِ عَلَى المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ، وَلَا يُمْكِنُ أَنْ يُشَارِكُوا بِفَاعِلِيَّةٍ دُونَ أَنْ يَشْعُرُوا بِدَعْمِ المُنْظَمَةِ لِهِمْ حَتَّى يَتِمَكَّنُوا مِنَ مِبَادِلَتِهَا بِدَعْمِهِمْ لَهَا، وَبِذَلِكَ يُصَارَى جِهْدُهُمْ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ المُنْظَمَةِ. وَمِنْ أَجْلِ اسْتِمْرَارِ هَذَا التَّقَدُّمِ العَالَمِيِّ وَالمَحَلِيِّ لِأَبَدٍ مِنَ إِيجَادِ مُنَاحٍ تَنْظِيمِيَّةٍ وَسِيَاسَاتٍ تُحْفِزُ الإِبْدَاعَ وَالمُبْدِعِينَ عَلَى التَّغْيِيرِ وَالتَّطْوِيرِ فِي أَدَاءِ وَفَاعِلِيَّةِ المَوْسُوسَاتِ، وَهَذَا مَا تَسْعَى إِلَيْهِ أَيُّ مَوْسُوسَةٍ؛ فَقَدْ أَصْبَحَ المُنَاحُ الإِبْدَاعِيُّ مَطْلَبًا رَئِيسِيًّا وَمَوْشَرًا يُسْتَدَلُّ مِنْ خِلَالِهِ عَلَى نَجَاحِ المَوْسُوسَاتِ أَوْ فَشْلِهَا فِي تَحْقِيقِ الأَهْدَافِ وَرَفْعِ مَسْتَوَى أَدَاءِ أَفْرَادِهَا (جبار وآخرون، 2019؛ المَغْرِبِي 2004).

وَاسْتِنَادًا إِلَى مَا أَشَارَ إِلَيْهِ (مَرْشُودٌ وَمَرْبُوعٌ، 2020) إِلَى أَنَّ أَيَّ مُنْظَمَةٍ حَتَّى تَصِلَ إِلَى الإِبْدَاعِ يَجِبُ أَنْ تَسْتَمِرَّ الطَّاقَاتُ وَالمَلَكَاتُ الفِكْرِيَّةُ، وَالعَقْلِيَّةُ، وَالدَّهْنِيَّةُ لِرَأْسِ المَالِ البَشَرِيِّ إِسْتِمَارًا أَمْثَلًا؛ لِأَنَّهُ يُعْتَبَرُ مِنْ أَهَمِّ العَوَامِلِ المَوْثِرَةِ فِي بُلُوغِ المُنْظَمَةِ دَرَجَةَ الإِبْدَاعِ وَالتَّطَوُّرِ الفِكْرِيِّ فِي ظِلِّ الظُّرُوفِ المُتَغَيِّرَةِ وَالمُعَقَّدَةِ؛ كَمَا أَنَّهَا تَتَطَلَّبُ إِدَارَةَ إِبْدَاعِيَّةً بِعَابْتَارِهَا الوَسِيلَةَ وَالجِسْرَ لِلتَّطْوِيرِ وَالتَّجْدِيدِ وَالمِبَادَاةِ، وَابْتِكَارِ طَرِيقٍ وَحُلُولٍ جَدِيدَةٍ لِمَشْكَلاتٍ قَائِمَةٍ - فَعَلِيَّةٍ تَمَّ إِخْتِيَارُ المُتَغَيِّرَاتِ بِكُلِّ عِنَايَةٍ لِتَتَوَافَقَ مَعَ أَهْدَافِ البَاحِثَةِ مِنَ الدَّرَاسَةِ؛ حَيْثُ أَنَّ رَفْعَ مَسْتَوَى الأَدَاءِ المَوْسُوسِيِّ الَّذِي تَتَشَدَّهُ جَمِيعُ المَوْسُوسَاتِ الحُكُومِيَّةِ

لَا يَقُومُ بِدَايَةِ إِلَّا عَلَى مَوَارِدِ بَشَرِيَّةٍ مُمَيَّزَةٍ تَحْتَاجُ بِيئَةً وَمُنَاحًا لِتَنْتَلِقَ وَتُقَدِّمَ وَتُبَدَعَ فِي أَدَائِهَا وَأَعْمَالِهَا.

1.2. مُشكلة الدراسة:

فِي ظِلِّ إَعْتِبَارِ الْمَوْجُودَاتِ الْفِكْرِيَّةِ الْغَيْرِ الْمَلْمُوسَةِ هِيَ الذَّعَامَةُ الْأَسَاسِيَّةُ لِلْمُنْظَمَاتِ وَالْمُؤَسَّسَاتِ فِي عَصْرِ إِقْتِصَادِ الْمَعْرِفَةِ، كَمَا أَنَّ نَجَاحَهَا أَضْحَى مَرَهُونًا بِقِيَمَةِ الْمَوْجُودَاتِ وَكَيْفِيَّةِ إِدَارَتِهَا؛ وَذَلِكَ بِسَبَبِ مَا نَقُومُ بِهِ مِنْ دَوْرٍ فِي تَوْظِيفِ قُدْرَاتِ وَمَهَارَاتِ وَخُبْرَاتِ الْعَامِلِينَ لِتَعْزِيزِ إِتْخَاذِ الْقَرَارِ وَتَحْقِيقِ الْإِبْدَاعِ وَالْإِبْتِكَارِ وَالتَّمْيِيزِ (بَاسْمِ وَ لِيَالِن، 2019) وَبِذَلِكَ فَإِنَّ الْوَضْعَ الْقَادِمَ يَلْتَزِمُ عَلَى جَمِيعِ الْمُنْظَمَاتِ الدُّخُولَ فِي عَجَلَةِ النَّمُو الْمُسْتَمِرِّ، وَلَيْسَ أَيُّ نُمُو وَإِنَّمَا الَّذِي يَهْدَفُ إِلَى الْإِبْدَاعِ وَإِيجَادِ الْجَدِيدِ وَالْفَرِيدِ لِلْمَحَافَظَةِ عَلَى الْبَقَاءِ وَالتَّأَثِيرِ الْمَقْبُولِ فِي الْمُجْتَمَعِ.

إِنَّ الْمَعْرِفَةَ وَالْفِكْرَ وَالْجُودَةَ هُمُ الْمَحْرُكُ الَّذِي يَقَوِّدُ التَّنَافُسِيَّةَ فِي وَقْتِنَا الرَّاهِنِ بِلا شَكِّ، وَتَشَكَّلُ إِدَارَةُ الْمَعْرِفَةَ تَطَوَّرًا مُهْمًا ذَا قِيَمَةٍ يَهْتَمُّ بِهَا الْعَامِلِينَ الَّذِينَ يُبَاشِرُونَ أَعْمَالَ وَأَنْشِطَةَ مَعْرِفِيَّةٍ، وَذَوِي الْإِخْتِصَاصَاتِ وَالْقُدْرَاتِ الْمُتَمَيِّزَةِ؛ الَّذِينَ يَسْعَوْنَ إِلَى الْقِيَامِ بِالْأَعْمَالِ الذَّهْنِيَّةِ فِي الْمُنْظَمَةِ، كَمَا أَنَّ تَطْبِيقَ الْإِدَارَةِ لِلْمَعْرِفَةِ وَأَصْحَابِ الْفِكْرِ يَتَطَلَّبُ تَوَافُرَ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْعُنُصُرِ أَهْمُهَا: أَنَّ تَكُونَ الثَّقَافَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ فِي الْمُنْظَمَاتِ وَالْإِدَارَاتِ تُرْحَبُ بِالتَّغْيِيرِ، وَأَنَّ يَكُونَ الْهَيْكَلُ التَّنْظِيمِي يَتَنَاسَبُ مَعَ إِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ وَيَمْنَحُ الْإِسْتِقْلَالِيَّةَ فِي إِتْخَاذِ الْقَرَارِ، يَسَاعِدُ عَلَى الْعَمَلِ بِرُوحِ الْفَرِيقِ، وَأَنَّ تَعْمَلَ الْقِيَادَةُ عَلَى تَشْجِيعِ هَذَا النُّوعِ مِنَ الْإِدَارَةِ؛ إِدْرَاةَ الْمَعْرِفَةِ وَرَأْسَ الْمَالِ الْفِكْرِي (سَمْحَان، 2019). كَمَا أَشَارَ (مَرْشُودِ وَمَرْبُوع، 2020) بِأَنَّ الْحَاجَةَ لِمُوَاجَهَةِ الْمَشْكَلاتِ وَالتَّحْدِيَّاتِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ فِي الْمُنْظَمَاتِ يَتَطَلَّبُ تَوْظِيفَ الْمَنْهَجِ الْإِبْدَاعِي، وَتَوْفِيرَ الْبِيئَةِ الْمُنَاسِبَةَ لِتَشْجِيعِهِ، وَإِيجَادِ الْأَفْرَادِ الْمُبْدِعِينَ، وَالْوَسْئِلَ الَّتِي تَعْنِي بِتَطْوِيرِهِ وَتَمْيِئَتِهِ.

وهذا ما شملته رؤية السلطنة 2040 فعلياً؛ بأنها تسعى إلى تكوين مدن ذكية في محافظات السلطنة وأن يكون لها الاستقلالية في الإدارات، وبيئة اجتماعية مُحفزة تُقدّر المُبادرات الجديدة، وتحتضن العقول الشغوفة والمُبدعة، والأيدي الساعية الماهرة لبناء هذا الوطن الغالي. ومن هنا جاءت مشكلة البحث التي تدور حول تأثير إدارة رأس المال الفكري و المناخ الإبداعي على الأداء المؤسسي في مديريات الحكومة بمحافظة الشرقية شمال، ومدى قوة وأثر العلاقة بين المتغيرات الثلاث؛ وسط مجموعات العمل الإداري في المؤسسات الحكومية لمعرفة مدى اهتمامها بإدارة هذه العناصر في الواقع مع بعضها البعض، وبذلك يمكن الخروج بنتائج وتوصيات تساهم في تقريب الفجوات بين المنشود والواقع وعلاج الإشكالات المرتبطة بموضوع الدراسة؛ وعلى هذا الأساس فإن المطالب في العناية بتطوير الأداء الحكومي في السلطنة والسير وفق ما جاء في رؤيتها الجديدة، والمبادرات التي تعني بذلك تحتاج إلى دفعة كبيرة من المعارف والتوجيهات والمهارات الإبداعية فإن مشكلة البحث جاءت للفت النظر حول أهم عجلة للعناية بهذا الجانب وهي الموارد البشرية متمثلة في (إدارة رأس المال الفكري ليكون التساؤل الرئيسي: ما أثر إدارة رأس المال الفكري والمناخ الإبداعي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟

*الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى اهتمام المؤسسات المبحوثة لمكونات رأس المال الفكري؟
2. ما هي طبيعة المناخ الإبداعي السائد في المديريات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟
3. ما مستوى الأداء المؤسسي في المديريات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟
4. ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري والمناخ الإبداعي والأداء المؤسسي في المديريات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟

5. هل توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات

الديموغرافية (الجنس، الخبرة، العمر)؟

1.3 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

1. بيان مستوى اهتمام المؤسسات المبحوثة بمكونات رأس المال الفكري.
2. التعرف على طبيعة المناخ الإبداعي السائد في المديرية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.
3. بيان مستوى الأداء المؤسسي في المديرية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.
4. توضيح العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري والمناخ الإبداعي والأداء المؤسسي في المديرية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

1.4 متغيرات ونموذج الدراسة:

تم اختيار وترتيب المتغيرات للإلمام بالمواضيع التي تساهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف من الدراسة، وعلاج المشكلة البحثية المحددة؛ وتم تحديد متغيرات الدراسة (مستقلة، وتابعة) كالتالي:

* المتغيرات الديمغرافية: المتغيرات الشخصية: (الجنس والعمر والحالة الإجتماعية)، المتغيرات

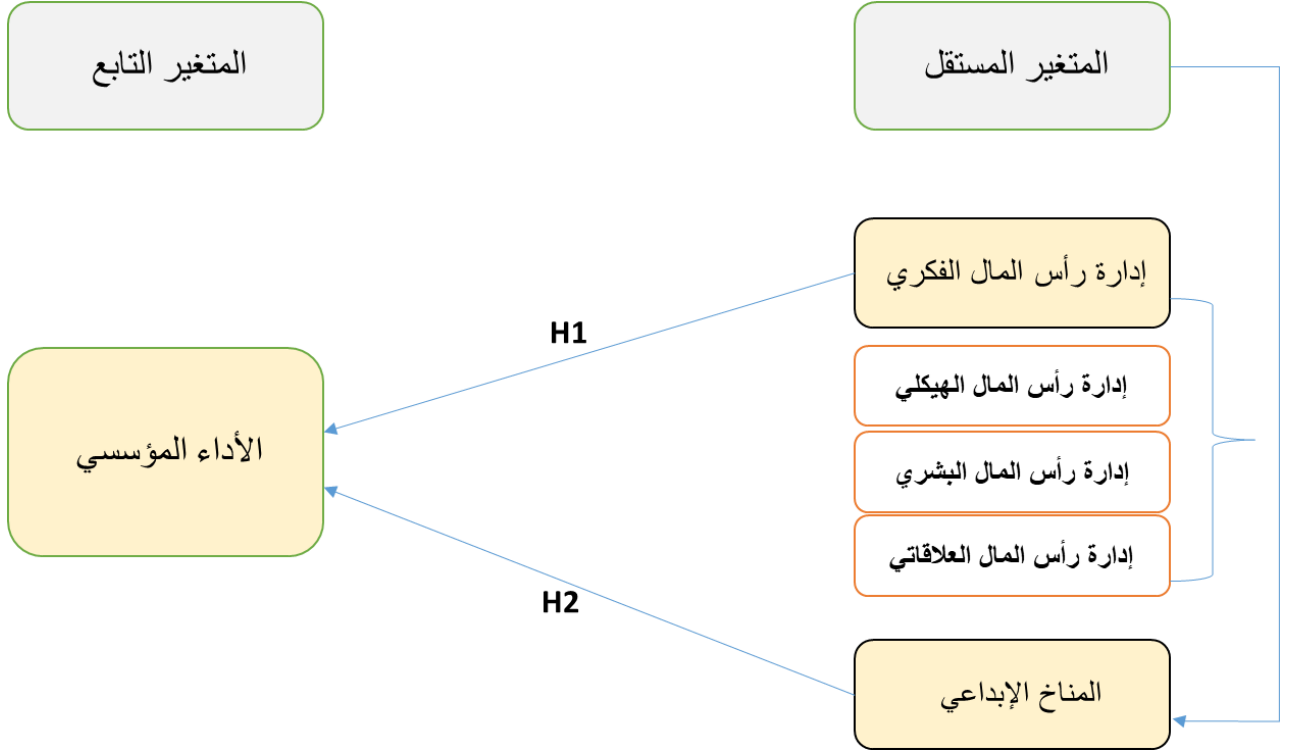
الوظيفية: (الوظيفة والسنوات الخبرة)

* المتغير المستقل الأول: إدارة رأس المال الفكري.

* المتغير المستقل الثاني: المناخ الإبداع.

* المتغير التابع: الأداء المؤسسي

وفي الشكل التالي تتضح العلاقة بين المتغيرات والفرضيات الرئيسية للدراسة:



(الشكل:1) متغيرات وأنموذج الدراسة

إعداد الباحثة بناء على دراسة (جرادات،2020)، (المعاينة،2018)، (أبو كرش،2021)

1.5 فرضيات الدراسة:

تتبع من مشكلة الدراسة فرضيتين رئيسيتين هُمَا:

1- الفرضية الرئيسية الأولى H1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال

الفكري بأبعاده (البشري، الهيكلي، العلاقتي) والأداء المؤسسي في المؤسسات الإدارية بِمُحَافَظَةِ

الشرقية شَمَال.

- وتنبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

➤ **H1.1** لإدارة رأس المال البشري تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي في

المؤسسات الإدارية بمحافظة الشرقية شمال.

➤ **H1.2** لإدارة رأس المال الهيكلي تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي في

المؤسسات الإدارية بمحافظة الشرقية شمال.

➤ **H1.3** لإدارة رأس المال العلاقتي تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي

في المؤسسات الإدارية بمحافظة الشرقية شمال.

2- الفرضية الرئيسية الثانية H2: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمناخ الإبداعي

على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإدارية بمحافظة شمال الشرقية.

1.6 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تنبثق أهمية دراسة إدارة رأس المال الفكري بجانب المناخ الإبداعي وتأثيرهم

على الأداء المؤسسي في الإدارات الحكومية، من أهمية وجود هذه المتغيرات مع بعضها البعض

في استراتيجية أي مؤسسة؛ لتواكب تطور المؤسسات الأخرى، والتغير السريع والهائل في عالم

المعرفة والتكنولوجيا. فالتطورات المتسارعة في مجال الحاسوب والتكنولوجيا والتقنيات المعاصرة

أدت إلى تضخم أهمية الفكر والمعرفة؛ فأصبحت تنافس في أهميتها رأس المال المادي. موضوع

البحث من موضوعات الإدارة المعاصرة التي تحسن الإبداع وتُعزز دوره في المنظمات،

فالمُنظمات الناجحة تهتم اليوم بحاجات ورغبات وقدرات العاملين فيها وتعمل على استغلال

فُرص التطوير الحديثة (عدوكة، وآخرون، 2020م).

سيسهم البحث بنتائجه وتوصياته إلى إثراء المعرفة ويسد فجوة أدبية، خاصة في الدراسات العُمّانية؛ من خلال دراسة مجموعة من الرسائل والدراسات العربية، وجدت الباحثة شُح في تناول عُنصر رأس المال الفكري مع متغير المناخ الإبداعي وربطه مع أداء المؤسسة بشكل عام وليس الاقتصار على أداء الفرد الوظيفي والتركيز على مؤسسات القطاع العام الإدارية والكتب.

الأهمية العمليّة / التطبيقية: في أن الدراسة ركزت على منطقة جغرافية محددة للخروج بنتائج مرتبطة بطابع الخصوصية للمحافظة ورؤية الترابط والتقارب بين المؤسسات الإدارية الحكومية في هذه المنطقة، ومعرفة الطابع العام الذي يغلب عليها في التعامل مع إدارة رأس المال الفكري أو في توفير المناخ الإبداعي والعناية ببيئة العمل التي تُسهم بدورها في تنمية الأداء المؤسسي.

1.7. مُصطلحات الدراسة

1. رأس المال الفكري:

يُمثّل هذا المُصطلح العلمي: (النُخبَة وَالكَوْكَبَة الْمُخْتَارَة مِنَ الْعَامِلِينَ الَّذِينَ يَنْمَيِّزُونَ بِمَجْمُوعَةٍ مِنَ الْقُدْرَاتِ الْمَعْرِفِيَّةِ، وَالْمَهَارَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ دُونَ غَيْرِهِمْ؛ وَالتِّي تُمَكِّنُهُمْ مِنْ إِنتَاجِ أَفْكَارٍ جَدِيدَةٍ أَوْ تَطْوِيرِ الْأَفْكَارِ الْقَدِيمَةِ؛ مِمَّا يُوْدِي إِلَى قُدْرَةِ الْمُنْظَمَةِ مِنْ تَوْسِيعِ حَصْتِهَا السُّوقِيَّةِ، وَتُعْظَمُ بِذَلِكَ نِقَاطَ الْقُوَّةِ لِانْتِهَازِ أَفْضَلِ الْفُرْصِ الْمُنَاسِبَةِ). وَيَرَى كُلٌّ مِنْ (Theodor & Schulty, 1996) بِأَنَّهُ: مَجْمُوعَةٌ مِنَ الطَّاقَاتِ الْبَشَرِيَّةِ الَّتِي يُمَكِّنُ اسْتِخْدَامَهَا وَتَفْعِيلَهَا لِاسْتِغْلَالِ الْمَوَارِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ بِشَكْلِ يَضْمَنُ لَهَا التَّمْيِيزَ (بويد وزوادي، 2020).

-إدارة رأس المال الفكري:

أشار (سعيد، 2008) إلى تعريف إدارة رأس المال الفكري بأنه: تنفيذ وتطبيق الأساليب والممارسات الإدارية المختلفة؛ لتعظيم الاستفادة من الخبرات والقدرات والمهارات الابتكارية للعاملين؛ التي تسهم في تنمية عوائد الاستثمار في الأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة، والمساهمة في تحقيق فوائد من الأصول العلاقية للمنظمة؛ بما يؤدي إلى تحقيق المنفعة والمزايا التنافسية المستمرة.

- التعريف الإجرائي لإدارة رأس المال الفكري:

مجموعة أساليب وممارسات إدارية تُطبق من أجل الاستفادة من الخبرات، والقدرات المتقدمة، والمُتراكمة لدى العاملين في المؤسسات والإدارات الحكومية بمحافظة الشرقية شمال في السلطنة؛ للمساهمة في تنمية العوائد الاستثمارية في الأصول الفكرية لديها، وزيادة فعالية الأداء المؤسسي، وتحسين العلاقات الخارجية التي تخدم كل إدارة من أجل خدمة المجتمع والمنطقة (العودة والمقري، 2021).

2. المناخ الإبداعي:

يُقصد بالمناخ الإبداعي البيئة المشجعة والداعمة للإبداع؛ أنه ذلك المناخ المتولد من المعتقدات، والقيم الفردية لقيادة المنظمة وأفرادها، وما تشمله من ثقافة وتاريخ المنظمة، وأنماط وأساليب إدارية، والسلوكيات السائدة بها، والمناخ الاجتماعي والاقتصادي السائد في المجتمع المؤثر على المنظمة (عوض وموسى، 2014).

-التعريف الإجرائي للمُنَاخ الإبداعِي:

البيئة والمُنَاخ العام السائد في مجتمع محافظة الشرقية شمال وما يشمل مُناخ المؤسسات الحكومية والإدارية من معتقدات وسلوكيات وقيم وأنماط وأساليب إدارية، وثقافة التحفيز والتشجيع للعاملين فيها.

3.الأداء المؤسسي:

يُعرف الأداء: هو درجة بلوغ الأفراد أو الفرق أو المنظمات للأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية (فرح،2019). ويمكننا تعريفه إجرائياً على أنه: قابلية الإدارات الحكومية وقدرتها على تحقيق أهدافها على الأمد البعيد من خلال استغلال الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق أهدافها المرسومة (Aroram & Sivakumar:2016) وفقاً للأهداف الاستراتيجية التي تضمنتها رؤية عُمان 2040.

1.8.أحدود الدراسة:

1.8.1 الحدّ المكاني للدراسة:

رَكَزَت الباحثة على التّأطير الجغرافي لِعينة البحث لِتكون ضمن بُعدٍ مكاني مُحدد إقليمياً بِمحافظة الشرقية شَمال متمثلة بالمؤسسات الحكومية فيها.

1.8.2 الحدّ الزمّني للدراسة:

تم تطبيق الدراسة خلال فصل الربيع القادم (2022)م لجمع المعلومات من العينة المُستهدفة.

1.8.3 الحدّ البشري للدراسة:

الدراسة تَسْتهدف الموظفين الإداريين بالمؤسسات الإدارية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان.

1.9 هيكلة الدراسة:

يتضمن البحث من مقدمة والفصل الأول والذي يشمل على الإطار العام من أساسيات البحث (إشكالية الدراسة) والدراسات السابقة، ثم الفصل الثاني الذي يمثل التأطير النظري للدراسة ويحتوي على أربعة مباحث أساسية وكل مبحث يشمل مجموعة من المتطلبات؛ المبحث الأول يتحدث عن المتغير المستقل الذي ستركز عليه الباحثة بشكل أوسع وذلك لشموله على أبعاد ومكونات مهمة تلعب دور كبير في المتغيرات الأخرى؛ وهو (إدارة رأس المال الفكري)، يليه المبحث الثاني عن المتغير المستقل المشارك وهو المناخ الإبداعي، ثم المبحث الثالث عن الأداء المؤسسي، وبعدها المبحث الرابع الذي يضم الدراسات السابقة؛ الفصل الثالث سيكون الحديث فيه عن منهجية الدراسة بما فيها من توضيح أهم حدود وأبعاد الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة والأدوات والمنهج والأساليب البحثية التي ستستخدم في تطبيق الدراسة وجمع البيانات وتحليلها بالصورة العلمية المناسبة، بعدها سيكون الفصل الرابع الذي سيتناول الجانب التحليل وعرض النتائج والتوصيات.

(2)

الفصل الثاني (الإطار النظري)

❖ التمهيد

❖ المبحث الأول: إدارة رأس المال الفكري

❖ المبحث الثاني: المناخ الإبداعي

❖ المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

❖ المبحث الرابع: نبذة عن المؤسسات المبحوثة

❖ المبحث الخامس: الدراسات السابقة

❖ ملخص الفصل

2.1 تمهيد الفصل الثاني:

الفصل الثاني من الرسالة يشمل الجانب النظري؛ يُركّز على تناول أهم المفاهيم التي تُخدم إشكالية الدراسة؛ ويضمّ أربعة مباحث رئيسية: المبحث الأول يتحدث عن (رأس المال الفكري) ويشمل: مفهومه وأهميته وأهم مكوناته وأبرز خصائصه وأبعاده: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي-وهذا المبحث يُمثل المتغير المستقل الأول للدراسة- ثم المبحث الثاني عن المتغير المستقل الثاني وهو (المناخ الإبداعي) والذي يشمل: مفهوم المناخ، الإبداع، والمناخ الإبداعي، بالإضافة إلى بيان بعض المواضيع النظرية المرتبطة بالمناخ الإبداعي كأهميته ودوره وخصائص الشخصية الإبداعية وأهم سمات المناخ التنظيمي الإبداعي، ثم المبحث الثالث عن المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ويتناول المبحث أهم عناصره: المفهوم، الأهمية، وتقييم الأداء ومراحله. والمبحث الرابع في الفصل الثاني يعرض نبذة عن المنطقة الجغرافية التي تم التركيز على مؤسساتها وعرض أهم تلك المؤسسات المبحوثة والمبحث الخامس الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

2.2 رأس المال الفكري:

العلماء يجمعون العلم والمعرفة ويجتهدون في السعي لاكتساب الجديد من العلوم؛ لأنهم أدركوا أنه الثروة الأولى التي تجذب جميع الثروات الأخرى، والمعرفة يتحصّلها أصحاب الهمة الذين يطلبون النجاح والتميز، ويُخطّطون من أجل إدارة مؤسساتهم بطريقة وبأسلوب أكثر حضارة ورُقّي من خلال إستغلال قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل البيئة والمناخ لخدمتهم. وقد ذكرت (غازي، 2020)؛ بأن رأس المال الفكري يُعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث ظهرت على الساحة العلمية في العشر سنوات الأخيرة؛ ويشير إلى الإنتاج العقلي الابتكاري، سواء كان بشكله الكامن في أذهان وعقول العناصر البشرية، أو بشكله الموثوق والمعروض في السجلات والمستندات وقواعد البيانات.

- مفهوم رأس المال الفكري: توجد تعريفات متعددة ومفاهيم مرتبطة برأس المال الفكري؛ أهمها:

تعريف **Stayer**: القدرة العقلية في المؤسسات، والتي تمثل الثروة لها، ولم يتابعها المحاسبون كما يتابعون الموجودات المادية والنقد وغيرها. تعريف **Guthrie**: على أنه يمثل القدرات المتميزة، التي يتمتع بها عدد معين من الأفراد العاملين في المؤسسة، الذين يمكنهم تقديم إسهامات فكرية لمؤسساتهم لزيادة الإنتاج، وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة. ويرى (**Bontis, 2004**) أنه مجموعة القيم الخفية للأفراد والشركات، والمعاهد والمناطق، والتي تشكل المصادر الحالية والمتوقعة؛ لتكوين الثروة، وتشكل أيضاً الجذور لغرس الرفاهية وتغذيتها في المستقبل.

كما يرى كل من (**Theodor & Schulty, 1996**) أن رأس المال الفكري يُعتبر: مجموعة الطاقات البشرية التي تُستخدم لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية؛ بشكلٍ يضمن لها التميز. وذكر (**Chantal, 2005**) أنه: مجموعة رؤوس الأموال البشرية المادية الهيكلية التي إذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الأداء المالي، وتجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من الذفترية (بويد وزوادي، 2020).

1- يمثل رأس المال الفكري نخبة من العاملين في المؤسسة تمتلك مجموعة من القدرات المعرفية والمواهب الفكرية والتنظيمية دون غيرهم، ويمتلكون مهارة توليد أفكار جديدة، وأساليب متطورة تضمن للمنظمة تحويل القيمة الفكرية إلى قيمة اقتصادية، ومن ثم يمثلون ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (غازي، 2020).

2- ويُعرف أيضاً بأنه: فكرة تثير المناقشات، وجوهرها ملاحظة بسيطة مؤداها أن الأصول المادية للمنشآت كالمالية والأرض والمباني، والمصانع والمعدات وغيرها من بنود أقل في قيمتها من الأصول المعنوية (الغير مادية) والتي لم تُسجل مثل: براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر،

وأساسيات عصر المعلومات مثل: قواعد البيانات، البرمجيات؛ والأهم على الإطلاق: المهارات والخبرات والثقافات، والقدرات، والولاء (غازي، 2020).

مفهوم إدارة رأس المال الفكري يُضمّن في مفهوم إدارة المعرفة حيث تُعرّف بأنها: (العمل على تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في أنشطة الأعمال، وهي تتطلب ربط وتشبيك أفضل الأدمغة عند الأفراد العاملين من خلال المشاركة والتفكير الجماعي). ويتكون رأس المال الفكري تحت مظلة مفهوم إدارة المعرفة من: (القدرات الجوهرية) رأس المال الإنساني: المتمثل في الخبرات المُتراكمة والمهارات والقدرات، رأس المال الهيكلي: وهو يتضمن الاسم التجاري والعلامة التجارية، والحقوق الملكية الفكرية، والقدرات المرتبطة بنظم المعلومات، رأس المال الخارجي (السوق): ويشمل الربحية وقوة الترخيص والإمتياز وولاء المُستهلك (سرحان، 2019).

- **أهمية رأس المال الفكري:** في بداية البحث أشرنا إلى أهمية هذا العنصر؛ فامتلاك المعرفة اليوم يمنح المنظمات والدول القدرة التنافسية باعتبارها قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء، فهي كالمحرك للإنتاج والنمو الإقتصادي. وكذلك يُعدّ السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم، كون الموجودات الفكرية قوة خفية تضمن بقاء المنظمة، فالمُنظمات تُواجه يومياً تغييرات سريعة تتطلب معارف ومهارات متقدمة، والتوافق بين القدرات التقنية والفكرية من أجل التكيف مع هذه التغييرات (غازي، 2020).

وقد طُرحت مجموعة من المحاور والنقاط لتوضيح أهمية رأس المال الفكري؛ منها:

1- يُعتبر أساساً مهماً في بناء المنظمات الذكية، من خلال توافر العقول المتميزة بدكائها وقدرتها على الإستثمار في باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز للمنظمة.

2- ويستمد أهميته من أهمية تنظيم قياسه، والتي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكري

الإداري.

3- يُمثل كَنْزاً مَدْفُوناً يَحْتَاجُ إِلَى مَنْ يَبْحَثُ عَنْهُ وَيَسْتَخْرِجُهُ لِلوُجُودِ وَالْمُمارَسَةِ، وَتُعَدُّ عَمَلِيَّةُ نَشْرِ المَعْرِفَةِ أحدَ أساليبِ استخراجه لِتَعزِيزِ القدراتِ العَمَلِيَّةِ الَّتِي تَبْنِي وَتُحَافِظُ عَلَى العَمَلِ.

4- يُعْتَبَرُ مَصْدَراً لِتَوَلِيدِ الثَّرْوَةِ فِي المُنْظَمَةِ وَ الأَفْرَادِ، فَثَلَاثَةُ أَرْباعِ القِيمِ المُضَافَةِ تُشْتَقُّ مِنَ المَعْرِفَةِ وَكَذَلِكَ فَإِنَّ الأَفْرَادَ حَمَلَةَ الشَّهادَاتِ العُلْيَا لَهْمُ دَخَلَ بِنِسْبَةِ 130% عَنِ أَقرانِهِمُ الذِّينَ لَمْ يُكْمَلُوا الدَّراساتِ العُلْيَا (بَرَكات، 2020). وَأَضَافَت (بشيري، 2020) إِلَى بَعْضِ النِّقاطِ وَالعِناصِرِ المَهْمَةِ لِبيانِ الأَهْمِيَّةِ وَمِنْها: زِيادَةُ القُدْرَةِ الإِبْداعِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ، خَفْضُ التَّكاليفِ وَإِمْكانِ البَيْعِ بِأَسعارِ تَنافُسيَّةِ، بِالإِضافةِ إِلَى تَحْسينِ الإِنْتاجِيَّةِ، وَذَكَرَ (بويد وَزوايدي، 2020) أَنَّ الأَهْمِيَّةَ لِرَأْسِ المَالِ الفِكرِيِّ تَرْتَكِزُ حَوْلَ دَوْرِهِ دَاخِلِ المُنْظَمَاتِ؛ مِنْ تَقْدِيمِ أَفْكارِ حَدِيثَةٍ، مَبْدَعَةٍ، وَابْتِكارِيَّةٍ؛ وَحَصْرِها فِي العِناصِرِ التَّالِيَةِ:

1- **الْمَنْزِلَةُ الرِّفِيعَةُ:** اللهُ عَزَّ وَجَلَّ كَرَّمَ بَنِي آدَمَ بِالْعَقْلِ، وَجَعَلَهُ مَنشَأَ الفِكرِ، وَأودَعَ فِيهِ قُدْرَةَ الإِدْرَاكِ وَالاجْتِهَادِ، فمِيزَةُ وَشَرَفُهُ عَلَى باقِي الكائِناتِ، فَكانتِ المِيزَةُ لِيستَ عِبْئاً، وَإِنَّمَا مَسْؤُولِيَّةٌ يَجِبُ اسْتِمارُها وَاسْتِخدامُها لِصالِحِ البَشَرِيَّةِ، وَالكونِ وَليسَ لِتَدْمِيرِهِ وَإِهْمالِهِ.

2- **تَأْسِيسُ المُنْظَمَاتِ الذِّكِّيَّةِ:** الإِعتِمادُ عَلَى القِيمِ الرِّفِيعَةِ، وَالشَّفَافِيَّةِ وَالإِفْصاحِ فِي اسْتِمارِ العَقولِ المَمِيزَةِ بِذِكائِها وَقُدْرَتِها عَلَى التَّكْيِيفِ مَعَ كُلِّ الظُّروفِ المُتَغَيِّرَةِ؛ لِتَوْفِيرِ التَّكْنُولِجِيَا وَالْمَعْلُومَاتِ، وَإِنْشاءِ مُنْظَمَاتِ الذِّكِّيَّةِ.

3- **الإِسْتِمارَاتُ النَّاجِحَةُ وَالْعَوائِدُ العَالِيَةُ:** إِنْتِقاتِ المُنْظَمَاتِ لِلْمَوْجُوداتِ الفِكرِيَّةِ وَالذِّهْنِيَّةِ، بِدَلِّ مِنَ البَشَرِيَّةِ لِلإِسْتِفاةِ مِنْها فِي تَطْوِيرِ الإِنْتاجِ وَالإِنْتاجِيَّةِ، وَتَكْوِينِ اسْتِراتيجِيَّةِ تُمَكِّنُ المُنْظَمَاتِ مِنَ الدُّخُولِ فِي اسْتِماراتِ نَاجِحَةٍ وَالْحَصُولِ عَلَى عَوائِدِ عَالِيَةٍ تُحَقِّقُ لَهَا الإِسْتِمارِيَّةَ.

4- **موردٌ إستراتيجي وميزةٌ تنافسية:** في ظلِّ إقتصادِ المعرفة، أصبح رأس المالِ الفكري مورداً إستراتيجياً ومصدر رئيسي للثروة والازدهار؛ فمن خصائصه التي يمتازُ بِهَا " النُدرة، قيمةٌ مضافةٌ للمُنظمة، صعب التقليد (بويد وزوادي، 2020).

2.3 مداخل رأس المالِ الفكري:

هناك مجموعة من المداخل لتناول موضوع رأس المالِ الفكري وأهمها على الإطلاق التالية:

- 1- المدخل الفلسفي: ويُقصدُ بِهِ التَّنظيرِ المَعرفي أو كيفية الحصول على المَعْلوماتِ والمعارف.
- 2- المدخل الإدراكي: يُعبر عن السلوك التَّنظيمي ومُساهمة عملاء الإدارة.
- 3- المدخل الشبكي: يُركز هذا المخل على اقتناء وتخزين وتقسيم المَعْلوماتِ والمعارف.
- 4- مدخل الممارسات الجماعية: المَعْلوماتِ لِجميعِ والمَعْرِفةِ مُلكية عامة.
- 5- المدخل الكميّ: التّعامل مع المُشكلات بِطرائق علمية (بويد،زوادي، 2021).

2.4 خصائص رأس المالِ الفكري:

رأس المالِ الفكري أضحي دعامه لنماء وتطور ونجاح مُنظّماتِ الأعمالِ، فكلّما زادت مُعدلات المعرفة للموظفين زادت قدراتهم العقلية والإبداعية، وهذا يُشكّل ميزة تنافسية تُساهم في تحقيق التنمية المُستدامة؛ وقد تبيّن تفوق العنصر الغير ملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية، مثل: الأبنية والمعدات (الخفاف، 2020).

ومن خصائص هذه العناصر لرأس المالِ الفكري؛ الآتي: أنه غير ملموس، سريع الزوال والفقدان، يميل إلى المُبادرة وتقدّم الأفكار والمُقترحات البناءة، التميز بالمهارة العالية والمُتنوعة والخبرة العريقة، الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة، له قيمة تزداد عند استغلاله (غازي، 2020).

ويرى (الزيادات، 2008) بأن الخصائص تتمثل في الآتي:

- 1- يعتبر جزء من رأس المال العامل في منظمة الأعمال.
- 2- يتميز بامتلاكه مجموعة من القدرات الفريدة القادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة.
- 3- صعوبة إمكان قياسه بدقة.
- 4- له تأثير كبير على المؤسسة.
- 5- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- 6- الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.

2.5 سمات رأس المال الفكري

البعض يرى أهمية التركيز على السمات والتفريق بينها وبين خصائص رأس المال الفكري، ومن السمات:

- 1- التركيز على العناصر الجوهرية في رأس المال المعرفي، فكل منشأة يُفترض أن يكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى.
- 2- خلق محيط وإطار معرفي، من خلال تهيئة البيئة المناسبة للأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.
- 3- التركيز على حسن إدارة الموارد المعرفية الموجودة قبل تشتيت الجهود وتبعثر الموارد.
- 4- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول هذه بحيث تكون جميع الحلقات الإدارية مورداً معرفياً ولا يحدث إحباط للأصول الغير معروفة.
- 5- خلق أقطاب بشرية استثمارية من خلال عمليات دمج وديه مع بعض المؤسسات الخاصة.

6- إيمان الإدارات العليا للمنظمات بأن العصر الحالي هو عصر معرفي، وليس بيئة تنافسية (غازي، 2020).

2.6 مكونات وأبعاد رأس المال الفكري:

ذكر (الخفاف، 2012) عن كل من (Davied & Stewart) أنموذجاً لأقسام وأبعاد رأس المال الفكري ويتمثل في:

رأس المال البشري: امتلاك القدرات العقلية والمهارات والخبرات اللازمة.

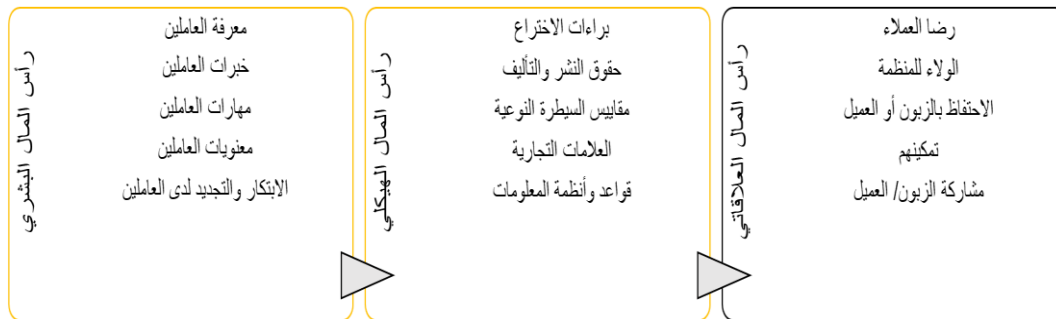
رأس المال الهيكلي: المتمثل في قدرات الوحدة الاقتصادية التنظيمية؛ التي تعمل على تنظيم وتلبية متطلبات السوق، وتسهم في نقل المعرفة، وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية مثل: نظم المعلومات، براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف، مدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية الوحدة الاقتصادية، وقيمتها، وهويتها.

رأس مال العلاقات (العملاء): يبرز هذا البعد قيمة العلاقات التي تُقيمها الوحدات الاقتصادية مع الزبائن وذلك من خلال رفع مستوى الرضا والولاء لدى الزبائن، ومدى الاحتفاظ به، والاهتمام بمقترحاته، والاستماع إلى الشكاوي المقدمة، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها بالسرعة الممكنة، ومشاركته، وإقامة علاقات تعاون قوية معه.

ومجموعة من الدراسات تقترح تصنيفاً لرأس المال الفكري، يشمل أربعة مكونات وهي: رأس المال الهيكلي، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال البشري، ورأس المال النفسي؛ من الشكل أعلاه يمكننا توضيح هذه المكونات بالتفصيل:



(الشكل 2: مكونات رأس المال الفكري)،
المصدر: (جرادات والوزير، 2020)



الشكل (3) العلاقات المتداخلة بين مكونات رأس المال الفكري المصدر: الخفاف، 2012، ص: 10 نقلاً عن:

(Stewart, 1999).

***أولاً: رأس المال الهيكلي:** يُقصد به المعرفة التنظيمية الموجودة في قواعد البيانات، والممارسات، والخبرة، والثقافة ويتكون مما ينضج من معارف وخبرات وابتكارات للعاملين في المنظمة فتتحول إلى قواعد من البيانات والبرمجيات، وأنظمة ودليل للإجراءات والسياسات (آدم، بيومي، 2022) حيثُ تُمثل هذه المعارف الأداة المهمة والرئيسية للمساعدة في تنفيذ الأعمال والعمليات الإجرائية داخل

المنظمة. ويُمثل البنى التحتية التي تُساعد في دعم العاملين في مسعاها للأداء الفكري ولإنجاز أعمال المنظمة، ولهذا فهو يُمثل كلَّ مخازن المعرفة غير البشرية في المنظمة؛ مثل: قواعد البيانات، والمخططات التنظيمية والإستراتيجيات وغيرها. وأشار (Stewart,1997) بأن رأس المال الهيكلي يتمثل في قدرات المنظمة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية والتي تشمل: نظم المعلومات، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والعلامات التجارية، والتأليف والتي تُمثل بذلك (شخصية المنظمة وهويتها وقيمتها السوقية).

***ثانياً: رأس المال الاجتماعي:** لقد تطور مفهوم رأس المال الاجتماعي منذ فترة طويلة بكونه مزيجاً من المفاهيم المرتبطة بعلم النفس والاجتماع؛ وأخيراً بالمفاهيم الإقتصادية، وإساهمة في التنمية. وسلط كثير من الباحثين والعلماء الضوء على دراسة رأس المال الاجتماعي باعتباره مصدراً مهماً لتعظيم شأن المنظمة والأفراد، وتحقيق المنفعة والثروة بواسطة العلاقات الاجتماعية المنتشرة لدى الأفراد في مختلف الشبكات الاجتماعية. ويُمثل رأس المال الاجتماعي كما يرى (العنزي وصالح 2009)؛ قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن، المتمثلة برضا الزبون وولائه، ومدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بالاحتياجات والمقترحات والتعاون معه كزبون لحل المشكلات التي تواجهه. ويرتبط رأس المال الاجتماعي بقدرة المنظمة على امتلاك المعرفة المنتجة والمفيدة المستندة إلى شبكات التواصل والعلاقات الاجتماعية مع مجتمع الأعمال لخلق المنفعة والثروة، فهذا المكون يستند في تطوره ونموه على دعم رأس المال البشري والهيكلية، فهو يلعب دوراً مهماً في عمليات رأس المال الهيكلي ومساهمة في إيجاد قيمة سوقية غير ملموسة للمنظمة عن طريق تحويل عملياتها وأنشطتها إلى نتيجة نهائية لدى أصحاب العلاقة (جردات والوزير، 2020).

رأس المال الاجتماعي عبارة عن التنظيمات الاجتماعية التي يتواجد بين أفرادها علاقات وتفاعلات اجتماعية، وتجمعهم معايير وقيم وأهداف معينة، وهذه التنظيمات الاجتماعية تتميز بأن لها أهداف مشتركة يسعون نحو تحقيقها من خلال وجود ثقة وتعاون متبادل بينهم؛ ويصنف رأس المال الاجتماعي إلى مكونين، هما:

1. العلاقات الداخلية في المنظمة (بين العاملين) وتشمل:

- أ. المشاركة في جميع مناحي الحياة التنظيمية؛ حيث تبرز الثقة والمساندة والدعم.
- ب. التعاون أو التكافل؛ تعاون العاملين فيما بينهم على حل المشكلات ومواجهة المصاعب والمساندة في الظروف الخاصة، وأيضاً في مجال تنفيذ المهام والتخطيط والتطوير.
- ت. الدعم؛ يشعر العاملون بأنهم ليسوا وحدهم أثناء مواجهة المشاكل والتحديات، ووجود من يدعمهم ويسندهم؛ بالإضافة إلى دور الأجسام النقابية في توفير الدعم والحماية.
- ث. الإنغماس: يقصد به مشاركة الفرد بفاعلية في كل أنشطة المنظمة؛ بدافع ذاتي داخلي.

2. العلاقات الخارجية للمنظمة وللعاملين من جهات خارجية:

- أ. المشاركة الخارجية، وحجم التفاعل مع الطلبة والأهالي، ومدى توفر شبكة علاقات خارجية.
- ب. شبكة الاتصالات؛ وتكون مع العاملين في الجامعات الأخرى.
- ت. الولاء والانتماء المجتمعي (جرادات والوزير، 2020).

ثالثاً: رأس المال النفسي: الحالة النفسية للعاملين لها دور مهم، فهي تؤدي إلى تصحيح أوضاعهم الوظيفية وتصويبها؛ فقد أشارت أغلب الأدبيات أن امتلاك العاملين لحالة نفسية إيجابية من شأنه أن يسهم في تحسين أداء الأفراد، ويتحفزون للعمل بدافعية أعلى من الذين لا يمتلكون مثل تلك الحالة النفسية الإيجابية. الأفراد الملهمين القادرين على تحسين جودة أعمالهم؛ هم من يظهرون قدرة عالية

على فهم مُحيطهم دائماً، ولديهم مهارة التعامل مع الآخرين بإيجابية عالية، ويستثمرون أفضل ما لديهم من قدرات لتحقيق الأهداف المرسومة. وَيُشير هَذَا إلى أن الشخص الناجح في العمل يَمتلك صفات شخصية ونفسية تُؤهلُه بأن يكون مُتميزاً في إدارة أعماله، ويمتلك مشاعر المُبادأة والقدرة على التعامل مع الظروف المختلفة بكفاءة تُمكنه من التميز والنجاح. يتكون رأس المال النفسي من الأمل، والمرونة، والتعاؤل والكفاءة الذاتية؛ فهو يُمثل سلوك العمل المرغوب فيه والداعم للمنظمة، وتعتبر سلوكيات طوعية من العاملين بهَدَفِ دعم المنظمة وإسنادها؛ ويرى آخرون بأن مكونات الرأس المال النفسي تتكون من:

1. الكفاءة الذاتية أو الثقة: ثقة الأفراد بقدرتهم على حشد الموارد والمصادر الدافعية والإدراكية؛ فالإعتقادات المُتَوَفِّرة للأفراد حول مواردهم للتأثير في مهامهم وتفسيرهم للأحداث.
2. التناؤل: أن يقوم الفرد بنسب الأحداث الإيجابية بأنها نابعة منه كحالة داخلية دائمة، وتُنسب الأحداث السلبية على أنها حالة خارجية ومؤقتة ومحدودة.
3. الأمل: ويتضمن قوة الإرادة وقوة الطريق؛ تفكير الفرد في أن يكون قادراً على ابتكار المسارات البديلة والخُطط الموقفية لإنجاز الأهداف في حال مُواجهة العقبات.
4. المرونة: القدرة على مُواجهة المشاكل والظروف الصعبة.
5. التوازن العاطفي: هذا المُكون يَشير إلى حالة التوازن والإشباع العاطفي، بحيث لا يكون لديه شعور بالنقص العاطفي اتجاه الأسرة والمعارف والأصدقاء وزملاء العمل، ويتمتع بصحة عاطفية (جرادات والوزير، 2020).

رابعاً: رأس المال البشري: العنصر البشري أحد الأركان الرئيسية لرأس المال الفكري وتملكه جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها، حيث يُعدّ من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المنظمة ومدى

تحقيق أهدافها المنشودة التي تُمكنها من المنافسة في سوق العمل؛ مما يمنحها القدرة على التكيف وسرعة التأقلم، ومواجهة المتغيرات المتسارعة التي تعصف بعالم الأعمال وتحديات السوق. فلإدارة العليا حاجة ماسة لهذا المورد وتعمل على إيجاد برامج وخطط للتعرف على قدرات العاملين وإمكانياتهم بهدف تطويرها وصلها وصيانتها وتحويلها إلى أصول تعزز من قوة المنظمة. ويُمثل رأس المال البشري جميع القدرات الفطرية والمكتسبة لدى الأفراد، والتي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة إلى مجالات الأعمال كافة إذا ما أحسن استثمارها، ومن الشكل السابق يتضح أن مكوناته أربعة وهي: التعلم، والتدريب، والخبرة والمهارة (جرادات والوزير، 2020).

2.7 المناخ الإبداعي:

يُمثل هذا العنصر في دراستي المتغير المستقل الثاني لإرتباطه الكبير في نمو وتأثير المتغير الأول؛ وأنه جزء لا يتجزأ من عمليات إدارة رأس المال الفكري، فتوفير البيئة الحاضنة أساس تربية وحماية ونمو ما نريد الاحتفاظ به ليؤتي منفعه وثماره. ومع البحث المتواصل في الأدبيات والمصادر المتاحة فإن مُصطلح (المناخ الإبداعي) قليل الدراسة في الدراسات العربية؛ ولكن هناك ما يُرادف معناه ويُوافق شروطه وقد يكون الاختلاف في التركيب اللغوي لا أكثر؛ كالمناخ التنظيمي، والإبداع الإداري. والأقرب حسب فهمي له (المناخ التنظيمي)، والقيادة الإبداعية حيث تهدف إلى توفير البيئة والمناخ الملائم للعمل. ولكن هناك دراسات أجنبية مثرية في هذا الجانب ولها نتائج تؤكد أهميته وتأثيره ودوره، والأغلب وضع له دور الوسيط في التأثير ودراسة العلاقات بين العناصر والمتغيرات سواء في علم الإدارة أو الاجتماع أو النفس وغيره. وقد ذكرت (الأندنوسي، 2012) في دراستها؛ بأن توفير وإيجاد ظروف العمل الملائمة للعاملين يرفع الروح المعنوية، ويدفعهم لإنجاز الأهداف المخطط لها؛ حيث

أن العنصر البشري في المؤسسات هو العنصر الحيوي الوحيد الذي يحتاج إلى عناية بقدراته وتوفير الرعاية والمناخ اللازم له.

- مفهوم المناخ:

في معاجم اللغة: جاء في معجم اللغة العربية المعاصرة بأن المناخ من الفعل ناخ: برك، مناخ الأبل: مبركة. ويُقصد به أيضاً: محل الإقامة؛ هذا مناخ سوء؛ أي مكان غير مرضٍ، وهياً المكان الملائم بمعنى: وفر الظروف المناسبة. وتوسع العرب في استخدام الكلمة من إطلاقها على موضع الإبل إلى التعبير عن حالة الجو من درجة الحرارة والضغط الجوي وما شابه (محمد، 2022).

- مفهوم الإبداع:

تشتق كلمة إبداع من الفعل (أبدع) أي اخترع وابتدع وأتى بشيء جديد، وتألّف وأو تصوّر جديد لأشكال قديمة، أو وضع وحالة ذهنية وعقلية بشرية لإيجاد أفكار وطرق ووسائل فريدة تُشكّل إضافة حقيقية لنتاج الفكر البشري، وفائدة ملموسة على أرض الواقع.

ولغةً فإن كلمة الإبداع مُشتقة من الفعل: "بَدَع"، وبَدَع الشيء أو إبتدعه يعني أنشأه واستخرجه، وأستخلصه أي الإتيان بشيء جديد غير مألوف (مبروك، 2020).

تعريف العالم "جوان" للإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات الشخصية، والتي تتحفز بوجود بيئة مناسبة لترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع (شيباني، 2020).

-القدرات الإبداعية:

ويُقصدُ بها القدرات المميزة للشخصية المبدعة والإستعدادات العقلية اللازم توافرها في الأشخاص حتى يقوموا بأفعال سلوكية إبداعية؛ والتي تُميزهم عن غيرهم؛ ومن أهم هذه القدرات:

1- الأصالة: القدرة على الإتيان بأفكار نادرة جديدة ومُفيدة وغير مُكررة، وتكون نتاج غير مألوف

سابقاً؛ والأصالة تحديداً يُقصدُ بها هُنا ثلاث جوانب:

- القدرة على إنتاج أفكار غير شائعة (نادرة).

- المقدرة على ذكر التدايعات البعيدة الغير مُباشرة.

- الاستجابة الماهرة وهي القدرة على إنتاج استجابات يُحكم عليها بالمهارة.

2- الطلاقة: وهُنا تعني بقدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار الجديدة، تفوق المعدل

المتوسط، في فترة زمنية مُحددة وتعتبر (بنك القدرة الإبداعية).

3- المرونة: ولها نوعين (التلقائية والتكيفية)؛ وتعني المقدرة على اتخاذ طرق وأساليب مختلفة

والتفكير بطرق متعددة ، والنظر للمشكلة من زوايا وأبعاد مختلفة، ويتميز بها الشخص المُبدع

بأن يملك درجة من السهولة التي من خلالها يُغيّر الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة ولا

يتعصب لأفكار معينة.

4- الحساسية للمشكلات: الوعي بوجود مشكلات وحاجات وعناصر ضعف في البيئة أو

الموقف؛ فهناك أشخاص أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والإحساس بها والتحقق

من تأثيرها في الموقف (بحر والعجلة، 2019).

- مفهوم المناخ الإبداعي:

يُقصدُ بِالمُنَاحِ الإِبْدَاعِي بِأنَّهُ: حَصيلَةُ المَوَاقِفِ وَالظُرُوفِ وَمجموعَةُ الأَنْشِطَةِ الَّتِي تَعْمَلُ عَلَى تحفيزِ وتَشجِيعِ العَامِلِينَ لِنَتَاجِ الإِبْدَاعِي؛ فَقَدَ عَرَفَهُ كُلٌّ مِن لِينِ وَلِيُو (Lin & Liu 2012) بِأنَّهُ تحفيزِ العَامِلِينَ بِالمُنَظْمَةِ عَلَى التَّفَكِيرِ الإِبْدَاعِي، وَزِيَادَةِ الأَدَاءِ التَّنْظِيمِيِّ مِن خِلالِ وُجُودِ نَوَاجِ إِبْتِكَارِيَّة. كَمَا أَن المُنَاحِ الإِبْدَاعِي يُعْتَبَرُ سِمَةً تُمَيِّزُ وَاقِعَ المُنَظَّمَاتِ وَتُضَمُّ مَوَاقِفَ وَسُلُوكِيَّاتٍ وَتَصَوُّرَاتٍ لَدَى العَامِلِينَ تُحْفِزُهُمُ لِلإِبْدَاعِ. يُعَرِّفُهُ (زُوو Zhou, 2018) بِأنَّهُ مَجْمُوعَةُ المَوَاقِفِ وَالإِنْفِعَالَاتِ وَالسُّلُوكِيَّاتِ الَّتِي تُمَيِّزُ المُنَظَّمَةَ وَتُحْفِزُ الإِبْدَاعَ (حَسِين، 2020).

- وَبَيْنَ جَيْسُوَالِ وَدَارِ (Jaiswal & Dhar 2015) أَن العَامِلِينَ ذَوِي الكَفَاءَةِ الذَاتِيَّةِ وَالإِبْدَاعِيَّةِ

العَالِيَةِ يَمِيلُونَ إِلَى السُّلُوكِ الإِبْدَاعِي، عِنْدَمَا يَتَوَفَّرُ لَهُمُ المُنَاحُ الدَّاعِمُ لِلإِبْدَاعِ.

- وَعَرَّفَهُ (الحَسَنِيَّة، 2009) بِأنَّهُ المُنَاحُ الَّذِي يَتَوَلَّدُ مِنَ المَعْتَقَدَاتِ وَالقِيَمِ الفَرْدِيَّةِ لِقِيَادَةِ المُنَظَّمَةِ

وَأَفْرَادِهَا، وَمِنَ الثَّقَافَةِ وَالتَّارِيخِ لِلْمُنَظَّمَةِ، وَأَنْمَاطِ وَأَسَالِيْبِ الإِدَارَةِ وَالسُّلُوكِيَّاتِ، وَالمُنَاحِ الاجْتِمَاعِي

وَالاِقْتِصَادِي السَّائِدِ فِي المَجْتَمَعِ المَوْثِرِ عَلَى المُنَظَّمَةِ (مُوسَى وَعُوض، 2014).

2.8 حَاجَةُ المُنَظَّمَاتِ لِلإِدَارَةِ الإِبْدَاعِيَّةِ:

مِن سِمَاتِ المُنَظَّمَاتِ الحَدِيثَةِ الإِدَارَةِ الإِبْدَاعِيَّةِ وَذَلِكَ بِسَبَبِ المُنَافَسَةِ الشَّرْسَةِ وَدِيْنَامِيكِيَّةِ بِيئَةِ الأَعْمَالِ،

وَمَا تَحْمَلُهُ مِن فُرْصٍ وَمَخَاطِرٍ وَظُهُورِ تَكَتِلَاتٍ اِقْتِصَادِيَّةٍ مُخْتَلِفَةٍ؛ وَهَذَا مَا يُولِّدُ مَجَالَاتٍ كَثِيرَةً لِإِدَارَةِ

الإِبْدَاعِيَّةِ سِوَا فِي بِنَاءِ اسْتِرَاتِيْجِيَّاتِ وَإِبْتِكَارِ أُسَالِيْبِ وَأَنْظِمَةٍ أَوْ تَنْظِيمِ مَهَارَاتِ وَقُدْرَاتِ العَامِلِينَ، أَوْ

الاسْتِجَابَاتِ المَسْتَحْدَثَةِ لِاحْتِيَاجَاتِ البِيئَةِ مِن حَدَمَاتِ وَسَلْعٍ؛ كَمَا أَن غَالِبَ المَوْسِسَاتِ تَسْعَى إِلَى

تَعزِيزِ مَقُومَاتٍ وَعُنَاصِرٍ أُسَاسِيَّةٍ لِإِدَارَةِ الإِبْدَاعِ مِنْهَا: إِتْبَاعُ مَفَاهِيمِ وَأَسَالِيْبِ وَأَفْكَارِ إِدَارِيَّةٍ غَيْرِ مَأْلُوفَةٍ

وَأَدَاءِ مَخْطُوطٍ وَمَتَفُوقٍ (مَبْرُوك، 2020).

2.8 أهمية المناخ الإبداعي:

أشار عدد من الكُتَّابِ عَلَى أَنَّ الإِبْدَاعَ التَّنْظِيمِي يُعْتَبَرُ مَصْدَرًا أَساسِيًّا لِأفكارِ الجَدِيدَةِ الَّتِي تَرْتَبِطُ بِمَهَامِ العَمَلِ، وَالَّتِي يَنْمُ تَفْعِيلُهَا لِتَكُونَ عَلَى شَكْلِ إِبْتِكَاراتِ. وَفِي القَرْنِ الحَادِي والعَشْرِينَ يَتَسَمَّ العَالَمُ بِتَزَايِدِ مُعْدَلاتِ التَغْيِيرِ؛ الَّذِي يَتَطَلَّبُ قِياداتِ قَدارةٍ عَلَى سُرْعَةِ الاستِجَابَةِ والتَصَرُّفِ بِطَرِيقٍ لَمْ تُسْتَعْمَلْ سَابِقًا؛ وَهَذَا مَا يَفْرَضُ عَلَى القِياداتِ أَهِيَّةَ وَضُرورةَ تَوْفِيرِ مُنَاحِ إِبْداعيِ داخِلِ المُنْظَماتِ.

وَلِلْمُنَاحِ الإِبْداعيِ فَوائِدُ عَظِيمَةٌ فِي جَميعِ مَراحِلِ المُؤَسَّسَةِ المَزدهِرَةِ أَوِ العَصَبِيَّةِ؛ حَيْثُ يَؤدِي إِلى شَعورِ العَامِلِينَ بِالرِضا أثنائِ العَمَلِ، يَسهَلُ عَمليَّةَ الاتِّصالِ بَيْنَهُم، وَيَفسِحُ المَجَالَ لِتَحْطِي الأَوقَاتِ العَصَبِيَّةِ بِطَريقَةٍ أَكْثَرَ إِجْبابِيَّةً؛ وَقَدْ ذَكَرَ (Cheryl & Nee, 2009) أَنَّهُ تَوجَدُ حَاجَةٌ لِلخَيالِ الإِبْداعيِ بِالمُنْظَمَةِ لِعدَّةِ سَبابِ مَنها: لِفَهْمِ التَّحَدِياتِ المُعْقدَةِ، حُضَلِ مُشْكلاتِ العَمَلِ، كَذَلِكَ تَطْويرِ الحُلُولِ الَّتِي تُسَهِّمُ فِي نَموِّ وَنِجاحِ المُنْظَماتِ، وَتَكْوينِ بَبيئَةٍ كَوْنِيَّةٍ مُتَحَرِّكةٍ (موسى وَعَوْضُ، 2014).

2.9 مُحدِّداتِ المُنَاحِ الإِبْداعيِ:

يَرى (المَاضِي، 2009) أَنَّ مَقْدماتِ وَمُحدِّداتِ الإِبْتِكَارِ وَالإِبْداعِ يَجِبُ عَلَى كُلِّ إِدارَةٍ أَنْ تَعْمَلَ عَلَى تَوْفِيرِها؛ فَإِنَّ تَوْفَرَ وَجَدَّ الإِبْداعِ وَالإِبْتِكَارِ؛ وَمَنْ أَهمُّها الأَتِي:

1. رِسالَةُ المُنْظَمَةِ؛ فَهَمُ الأَفرادِ الرِسالَةَ فَهَمًا شامِلًا وَاضِحًا، وَفَهْمُ الغاياتِ الاستِراتيجِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ مَعَ الإِقْتِناعِ بِها، يَجْعَلُهُم مُستَعِدِينَ لِلتَضْحِيَّةِ بِأَيِّ شَيْءٍ لِتَحْقِيقِها، وَتَتَحَوَّلُ المُنْظَمَةُ إِلى مُؤَسَّسَةٍ ذاتِ رِسالَةٍ وَغايَةٍ.

2. رِوِيَّةُ إِستِراتيجِيَّةٍ وَاضِحَةٍ لِلقِيادَةِ تَتَميِزُ بِرِوِيَّةٍ مُستَقْبَلِيَّةٍ بَعِيدَةٍ تَتَخَطى الوَاقِعَ.

3. العَمَلُ عَلَى تَوْصِيلِ الرِوِيَّةِ لِلعَامِلِينَ وَإِقْناعِهِم بِها.

4. المُنَاخ الإِبْدَاعِي الإِبْتِكَارِي، والسعي لتوفيره في المنظمة لاتاحة الفرصة لكل فرد أن يُبدع ويبتكر في أداء دوره ومهامه بأقصى درجة من الإِتقان والتميز والتَّجديد بناء على رؤية واستراتيجية المُنظمة التي يعمل بها.
5. تَدعيم الإنسانيّة والعلاقات الإنسانيّة واحترام أفكار ومشاعر وإرادة الأفراد.
6. الإِهْتِمام بِالمُشاركة الفردية، وأعتبار كُلِّ فَرْدٍ مُشارك في وَضع الخُطط والقرارات وليس منفذ فقط.
7. تَعزِيز رُوح الإِحساس بِالمَسْؤولية في المنظمة؛ ليشعر كل فرد بأنه المسؤول الأول عن المنظمة.
8. الإِبْتِعاد عَن الجُمُود والبِروقراطية في الهَيَاكل التَّنظيمية، وأن تكون الإدارات أكثر مرونة واعتبار التنظيم وسيلة وليس غاية.
9. العَمَل على تَمكين الأفراد فعليًا وجعل لك حقيقة وليس شُعار.
10. اعتماد منهج الشورى ونمط قيادي انساني قائم على روح الإبداع والابتكار.
11. الاهتمام بالمعرفة وتبني نمط القيادة المعرفية، والتشجيع على نشر المعارف بالقدر والأسلوب والوقت المناسب.
12. خلق مناخ وظروف تساعد على تطبيق كل ما سبق ذكره والمحافظة عليه بشكل مستمر ودائم (موسى وعوض، 2014).

2.10 أبعاد المناخ الإبداعي:

أبرز أبعاد المناخ الإبداعي تتمثل في:

1.دعم الفريق: فالمؤسسات تحتاج إلى توفير بيئة مبدعة للعمل تشجع وتدعم الإبداع عن طريق إعطاء الحرية للأفراد لانجاز مهامهم الوظيفية والواجبات الموكلة لهم، ولتحمل المخاطر وحل المشكلات، وهي أيضا عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات.

2.دعم القيادة: وهي مقدار حرية التصرف التي يمتلكها المرؤوسون؛ لتفسير وتنفيذ أعمالهم ويتحدد هذا المقدار بكمية التشجيع الذي ينتج عن التنشئة الاجتماعية والمنظمية لهم والخصائص الفردية كالكفاءة، ومستوى الخبرة، وقوة الشخصية.

3.مرونة العمل: تتمثل في القدرة على التكيف مع متغيرات ومصاعب العمل؛ فهي تكتسب من خلال الحياة العملية، وطبيعة بيئات العمل عدم الثبات والتذبذب والتغير ولهذا يتطلب من أرباب العمل دائما المرونة لمواكبة أي تغير وهذا ما يؤدي في كثير من الأحيان تغيير وتبديل بعض الأولويات (ماجد،2020).

2.11 بناء وَتَنَمِيَة المُنَاخ الإِبْدَاعِي:

أوصى كل من (Susanne & Reginald) على ضرورة تنظيم برامج وأنشطة تدريبية لتتمة التفكير والسلوك الإبداعي للعاملين، ورعايتهم وتبني إبداعاتهم؛ والجدير بالذكر في أنه لا توجد إستراتيجية عامة ومحددة لبناء مؤسسات إبداعية، و يمكن تحديد مستلزمات الإبداع المؤسسي بصورة قابلة للتحقيق، والمناخ العام في المؤسسة المبدعة: كالحرية، التشجيع، استشعار الاحتياجات والأفكار، توفر الشجاعة، الثقة بالنفس، الكفاءة؛ يمكن أن يُخرجهم من التقليد إلى الإبداع. وتوصل (مكي،2006) بأن المهارات الإبتكارية من الممكن تدعيمها وتنميتها من خلال بيئة العمل المناسبة؛ ويشير (روي،2007) بأنه حينما نملك الحرية لبلورة الأفكار الجديدة، أو كان هناك استعداد للخروج

عَن القَوَاعِدِ، فَإِنَّهُ بِاسْتِطَاعَتِنَا تَوَقُّعَ نَتَائِجِ إِبْدَاعِيَّةٍ؛ كَمَا يُؤَكِّدُ بِأَنَّ إِحْدَى الطَّرِيقِ لِتَحْقِيقِ نَتَاجِ أَضَلِّ مِنْ ذَوِي الفِكْرِي فِي المُنْظَمَةِ هِيَ: تَقْلِيلُ العَمَلِ الوَرَقِي البِيرُوْقْرَاطِي، وَالْمَهَامِ الرَوْتِينِيَّةِ، وَالاعْتِرَافِ بِإِنجَازِ الأَفْرَادِ المَبْدَعِينَ (عَوْضُ وَمَوْسَى، 2014).

2.12 مَعَوِّقَاتُ المُنَاحِ الإِبْدَاعِيَّةِ:

التَّركِيزُ عَلَى مَعَوِّقَاتٍ أَوْ عَوَائِقِ المُنَاحِ الإِبْدَاعِيَّةِ مِنْ أَكْثَرِ المَوْضُوعَاتِ أَهْمِيَّةٌ، لِمَحَاوَلَةِ تَحْدِيدِ العَوَامِلِ الَّتِي تُعْبِقُ العَمَلِيَّةَ الإِبْدَاعِيَّةَ؛ سِوَاءَ عَلَى مُسْتَوَى الفِرْدِ أَوْ الجَمَاعَةِ أَوْ المُنْظَمَةِ. وَذَكَرَ (Quinn, 1985) بِأَنَّهُ فِي أَيِّ مُنْظَمَةٍ تَوْجَدُ سَبْعَةُ مَعَوِّقَاتٍ غَالِبًا، وَهِيَ:

1. إِنْعِزَالُ الإِدَارَةِ العُلْيَا: بِمَعْنَى عَدَمِ وُجُودِ عِلَاقَاتٍ بَيْنَ الإِدَارَاتِ العُلْيَا وَمَرؤُوسِيهِمْ مِمَّا يُعْزِزُ سُوءَ الفَهْمِ، وَيُنْشِرُ جَوَّ مِّنْ عَدَمِ النِّقَّةِ.

2. المَصَالِحُ الشَّخْصِيَّةُ: حَيْثُ تُؤَدِّي إِلَى التَّركِيزِ فِي مَصْلَحَةِ الفِرْدِ وَلَيْسَ المُنْظَمَةِ.

3. التَّعَصُّبُ لِلخِلَاقَاتِ: وَهَذَا بِدَوْرِهِ يَقْضِي عَلَى التَّنَوُّعِ، وَيَخْلُقُ جَوَّ غَيْرِ صَحِيٍّ، وَيَقْلِلُ مِنَ الرَّاظِيينَ عَنِ الوَضْعِ الحَالِي.

4. النُّظْرَةُ قَصِيرَةُ الأَجْلِ: وَهِيَ التَّركِيزُ عَلَى النِّتَائِجِ قَصِيرَةِ الأَجْلِ، فِي مَقَابَلَةِ الأَفْكَارِ الجَدِيدَةِ وَمَوَاجَهَتِهَا وَالَّتِي قَدْ تُحَقِّقُ مَكَاسِبَ طَوِيلَةِ الأَجْلِ.

5. الإفراط في التفكير المنطقي: فهو يؤدي إلى الرتابة ونبذ الأفكار الجديدة.

6. الحوافز الغير مجدية: حيث أنها تحبط كل محاولات الاختلاف والابتكار.

7. البيروقراطية المكتبية المفرطة (عوض وموسى، 2014).

3. المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

3.1 المفهوم والأهمية:

من المفاهيم الإدارية المهمة ويُعتبر وليد نظريات الإدارة بمختلف توجهاتها؛ فهي تعتبره نظاماً مُتكاملاً له معايير الخاصة ومتطلباته وأساليبه الفعالة، والأداء هو جسر المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة على اختلاف أغراضها وشكل وطبيعة تكوينها، ومن خلاله يتم تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية سواء على مستوى العامل أو الفريق أو المؤسسة. ومن المعروف تماماً أن أداء الفرد الواحد يؤثر بشكل أو بآخر على أداء الفريق وينعكس بذلك على أداء المؤسسة ككل.

- مفهوم الأداء: يُعرّفه البعض بأنه مستوى درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة، لتحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية. والكفاءة في الأداء: أي القدرة على تخفيض أو تجنب الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة عن طريق حسن أداء الأنشطة الملائمة والمناسبة (فرح، 2019).

*مفهوم الأداء المؤسسي: يُقصد به (ربايعة، 2011): بأنه مَحصلة الجُهود النهائية، والأنشطة والعمليات والسلوكيات المتعلقة بالأهداف والنتائج التي تسعى لها المنظمات، على المستويات الثلاثة: الفردي، الوظيفي، أداء الوحدات ككل.

- ويُعرف أيضًا بأنه: مجموع حصيلة الجُهود وَالعمليات المؤسسية والتي تتمثل في قدرتها على توظيف الموارد لديها في ضوء التفاعل البيئي داخليا وخارجيا؛ لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (الشننق وقفه، 2019).

- وقد حدد (جاد الرب، 2009) مقومات نجاح إدارة عملية الأداء وعوامل تطبيق مفهومه في أربع محددات: وجود خطة للأداء، التغذية المرتدة للأداء، تطوير أداء العاملين، تقييم فعال للأداء.

كما يتحدد مفهوم الأداء من عناصره الأساسية، وقد تنوعت هذه العناصر، ولكن أهمها كما أشار إليها (شيباني، 2020):

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازهُ في الظروف العادية، مع مقدار سرعة الإنجاز.

3. المثابرة والثوق: الجدية والتفاني في العمل أو القدرة على تحمل مسؤولية العمل، أو إنجازهُ في الوقت المحدد، ومدى احتياج الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

4. نوعية العمل: وهي تتمثل في إدراك الفرد لعمله الذي يقوم به، وما يمتلكهُ من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم والتنفيذ دون الوقوع في الأخطاء.

5. الموظف: وما يملك من معارف ومهارات وإهتمامات وقيم واتجاهات، ودوافع.

6. الموقف: والمقصود به ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتشمل؛ مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي.

3.2 تقييم الأداء المؤسسي:

هناك خطوات وعمليات منظمة وعملية لقياس وتقدير الأداء؛ وقد عرفه (عبد الفتاح، 2011) بأن تقييم الأداء المؤسسي يُقصد به: "عملية هادفة لقياس ما تم إنجازه في فترة زمنية معينة، ومقارنته بالمخطط له كما ونوعاً عن طريق استخدام مجموعة من المؤشرات والمعايير، مع تحديد مواطن وأوجه القصور والانحراف وتحدد سبل علاجها في الحاضر والمستقبل".

3.3 تحسين الأداء المؤسسي:

الأداء انعكاس لمدى قدرة المنظمة على إستغلال الموارد البشرية لديها، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المرسومة، ويُعتبر كذلك الركيزة الأساسية للأهداف المستقبلية وما ينتج ويترتب على ذلك من خيارات تتعلق بتخصيص الموارد (Childe, Hazen & Akter, 2017)، (عبد الهادي، 2021).

وعرّف (Carg & Rastog, 2005) بأن تحسين الأداء المؤسسي هو: مجموع أداء الأفراد وفرق العمل في مختلف الوظائف من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة؛ وذلك بتطوير كفاءة العمليات الداخلية، وبالتالي الوصول لأداء مُرتفع من جهة العملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وتحقيق الأهداف المالية المنشودة. كما أشار إليه (Zwick, 2016) بأنه عبارة عن: المسؤوليات، والواجبات، والأنشطة، والمهام التي تتضمن عمل الفرد ويجب عليه القيام بها على الوجه المطلوب؛ على ضوء معدلات باستطاعة العامل الكفء القيام بها؛ وذكر آخر بأن تحسين الأداء المؤسسي هو درجة من تحقيق وإتمام المهام المكونة لعمل ووظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يُشبع

الفرد بها مُتطلباتِ الوظيفة، وأنَّ الكفاءة والفاعلية في تحسين الأداء المؤسسي عبارة عن مُحصلة الجهود المبذولة من قبل العاملين، للقيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المُكلف بها (عبد الهادي، 2021).

3.4 أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

تبرز أهمية تقييم الأداء المؤسسي في مجموعة من الأمور المهمة ومنها:

1. الإرتقاء بالمؤسسات وتطويرها نتيجة الفحص الدقيق والتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقياده وغيره.

2. مساعدة الإدارة العليا في توجيه النظر إلى مراكز المسؤولية التي تحتاج إلى الإشراف أكثر.

3. يعمل التقييم على ترشيد الطاقة البشرية مستقبلاً، وإبراز العناصر الأكثر فاعلية وتمييزها، وتحديد العناصر غير المنتجة التي من الممكن الاستغناء عنها.

4. مُساعدة مُديري الأقسام على إتخاذ القرارات لتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الأهداف في المجالات التي ستخضع للحكم والقياس والتقييم.

5. إتاحة الفرصة للمقارنة بين القطاعات المختلفة داخل المؤسسة نفسها، وبينها وبين المؤسسات الأخرى من خلال مؤشرات التقييم.

6. معرفة أسباب الانحرافات ومواطن القصور التي تم اكتشافها لتمكن من إتخاذ الإجراء المناسب لتفاديها.

7. التقييم يُوفر بيانات ومعلومات حول أداء المؤسسة وتحقق الأهداف المرسومة.

8.فرصة ثمينة للإداريين لعرض نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية، وإعادة النظر في السياسات والبرامج المفردة.

9.نتائج التقييم تُسهم في اتخاذ القرارات بشأن الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة(الشننف وقفه، 2019).

3.5 مَراحل تَقْيِيم الأَدَاء المُؤَسَّسي:

عَمَلِيَّةُ تَقْيِيم الأَدَاء المُؤَسَّسي تَمَرُّ بِخَمْسَةِ مَراحل وَهي عَلى التَّرتيب الآتي:

1- تَقْيِيم الأَهْداف العَامَةِ إلى أَهْداف تَشغِيلِيَّة:

تتم الصياغة للأهداف بشكل نوعي عام في مختلف الإدارات والتقسيمات التنظيمية؛ وبطبيعة الحال فإن هذا لا يساهم في قياس الإنجاز للأداء، ولابد من تقنين الأهداف إلى أهداف تشغيلية تفصيلية تتميز بالوضوح، ومُصاغَة بِطَريقة كميَّة (قدر الإمكان)؛ حيث تُساعد المنفذون في الانتقال للخطوات التالية لتقويم الأداء المؤسسي.

2- تَأْسيْس مَعايير الأَداء لأَهْداف التَشغِيل:

وَضَع وَصِيَاغَة مَعايير أَداء لِكُلِّ هَدَف تَشغِيلِي؛ هذه أهم خطوة أساسية لتنفيذ تقييم الأداء المؤسسي، ويشير البعض إلى صعوبة تأسيس معايير الأداء لبعض الأنشطة، مما يتطلب تفكيراً إبداعياً يتشارك فيه مجموعة من القائمين بهذه الأنشطة، لتحديد معايير جيدة وواضحة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها؛ ومن الممكن أن تتعلق المعايير بكمية العمل، وزمن الإنجاز، وشروط الجودة (الشننف وقفه، 2019).

3- مُقَارَنَةُ الإِنْجَاز الفَعْلِي بِمَعايير الأَداء:

المُقَارَنَةُ تُكون أيسر عندما تكون المعايير واضحة وكمية، ويقوم بها متخصصون أصحاب خبرة في تقويم الأداء، ويميزون أنواع العمل والأنشطة أثناء التقويم. والهدف الآخر من هذه الخطوة

هو بيان إن كان هناك انحراف بالنقص، أو زيادة في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري أو المُحدد بواسطة معايير الأداء، ويتطلب هنا أحياناً استخدام التقنية الحديثة لضمان السرعة والدقة والنزاهة.

4- تشخيص الانحرافات (إن وجدت) واقتراح الإجراءات التصحيحية:

يتم معرفة أسباب وأماكن الانحراف، والمسؤولين عن الانحراف، وهذه الخطوة من المعرفة والإدراك تُسهّل العثور على حل للمشكلات التي سببت الانحرافات، ومدى إمكانية مناقشة وتناول هذه المشكلات وعلاجها والعمل على منع تكرار حدوثها (الشنتف وقفه، 2019).

3.6 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:

إتجه الباحثين إلى تصنيف العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي بناءً على تصنيفها إلى مجموعات مُختلفة؛ واعتمد الكثير منهم على معيار المصدر؛ فقسّموها إلى: (عوامل داخلية، وعوامل خارجية)، وتقسيم العوامل الخارجية إلى: (عوامل إقتصادية، إجتماعية، وثقافية، سياسية، وتكنولوجية)، وتم تقسيم العوامل الداخلية إلى: (بشرية، تقنية، وتنظيمية). وبالرغم أن هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي؛ وبهذا يمكن تصنيفها على أساس ما هو خاضع لتحكم المؤسسة وما غير خاضع لتحكمها (الشنتف وقفه، 2019).

أولاً: العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة

وهي جميع العوامل والقيود والمواقف التي هي بعيدة عن رقابة ومسؤولية المؤسسة؛ فهي تتمثل مُحيط المؤسسة بمختلف الأبعاد؛ فهي تُمثل كل ما هو خارج المؤسسة؛ وباعتبار أن آثارها قد تأتي على

شكل فرص تسمح باستغلالها لتحسين أداء المؤسسة، أو تهديدًا وخطرًا عليها يؤثر سلباً. إنّ إختلاف المؤسسات في درجة الكفاءة والنجاح يعود إلى قدرتها على التكيف مع هذه العوامل الخارجية، وكيفية استجابتها مع الفرص والتهديدات لتحقيق أهدافها أو رفع مستوى الأداء، ويزداد تأثير هذه العوامل على المؤسسة كلما تميزت بعدم الثبات، والتعدد، وتنوع الأسواق. تقسيم العوامل الخارجية إلى مجموعات حسب طبيعتها لتبسيط عملية ضبطها والتعامل معها؛ وأهمها العوامل الاقتصادية كأنماط الاستهلاك، ومعدلات النمو الاقتصادي، وسياسات التجارة الخارجية، ومعدلات التضخم، أسعار الفائدة، ودرجة المنافسة، ومستوى الأجور في القطاع. أمّا عن العوامل الاجتماعية والثقافية لها أهمية بجانب العوامل الاقتصادية فلا تقل عنها في تأثيرها على أداء المؤسسات، وكذلك العوامل السياسية والقانونية ومن أهمها؛ الاستقرار السياسي والأمني للدولة، والسياسة الخارجية، وانتشار الأحزاب السياسية. وأمّا عن العوامل التكنولوجية منها: المعارف العلمية، البحث العلمي، والإبداعات التكنولوجية.

ثانياً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

العوامل هذه تنتج عن عملية تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية، وبذلك فهي تخضع إلى حد ما إلى لتحكمها لأنها تقع في داخل محيط المؤسسة (الشننن وقفه، 2019).

3.7 مظاهر الأداء الجيد:

تتمثل هذه المظاهر حتى يتم تقييم الأداء على أنه جيد في الآتي:

1. الرضا عن العمل: ويقصد به الحالة الفردية التي تُعبّر عن كل عامل على حده؛ وإذا تحقق هذا الرضا عن العمل لدى جميع أفراد الجماعة فإن هذا يدل على ارتفاع الروح المعنوية لديهم.

2. تكاتف أفراد العمل من أجل تحقيق أعلى مستوى من الإنتاج كمّاً ونوعاً.

3. إنتقاء أسباب الصراع والنزاع بين أفراد الجماعة؛ بحيث تحقق بينهم أكبر قدر مُمكن من التماسك.

4. أن يقوم كل فرد بعمله في بيئة العمل لتحقيق أهداف العمل ولا يتقاعس أحد منهم على حساب المجموعة.

5. الاقتناع والاتفاق بين الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة على الأساليب والسبل التي تحقق أهدافهم.

6. قدرة أفراد الجماعة على التكيف مع المواقف الطارئة معاً.

7. وجود إتجاهات إيجابية من الأفراد اتجاه قائد الجماعة؛ تدل على طاعتهم والاستماع لتعليماته و أوامره عن قناعة لا عن إجبار (شيباني، 2020).

4. المبحث الرابع: المؤسسات المبحوثة

4.1 المؤسسات الحكومية

تُمثّل المؤسسات الحكومية العماد والركيزة الأساسية لخدمة المواطن والمقيم في سلطنة عُمان؛ حيث أنها تقوم بدور بارزاً كلاً في مجال تخصصه، كما أنه تُوجد 60 مؤسسة رئيسية حكومية متمثلة بدايةً من ديوان البلاط السلطاني، والمكتب السلطاني، واللجنة العليا لتخطيط المُدن، الوزارات الحكومية المختلفة، ومجلس الدولة ومجلس الشورى، وغيرها؛ بالإضافة إلى وجود مُديريات ومراكز ودوائر وإدارات متوزعة في مختلف المُحافظات وولاياتها؛ لتسهيل الإجراءات والعمليات والمعاملات الحكومية، والسعي في خدمة الوطن والموطن والمقيم بالصورة الائقة والمتوقعة.

4.2 نبذة عن المحافظة المبحوثة

مُحافظة شمال الشرقية لها موقع جغرافي مُميز على حَارطة السُلطنة حيثُ تطلّ على الجَانب الدَاخلي لِجَبال الحَجر الشرقي، وتتصل بالعاصمة من ناحية الشمال، وتتكون من ست ولايات: المُضيبي، بديّة، إبراء، وادي بني خَالد، دَماء والطائيين، القابل؛ وتعتبر ولاية إبراء مركز المحافظة (موقع وزارة الداخلية، 2021).

4.3 نبذة عن المؤسسات الحكومية التابعة للمحافظة

توجد مؤسسات كثيرة في مختلف ولايات المحافظة منها الحكومية والخاصة والمؤسسات الخدمية والربحية؛ ومجتمع الدراسة يركز على المؤسسات الحكومية الخدمية الغير ربحية وهي التابعة للحكومة من مختلف القطاعات؛ كما أنها تتنوع في الخدمات التي تقدمها حسب الجهة والاختصاص. تتوزع المؤسسات في المحافظة بناءً على مجموعة من المعايير والعوامل والإستراتيجيات العامة، حيث ترتكز معظمها في ولاية إبراء باعتبارها مركز المحافظة ووجود مكتب المحافظ فيها، وتتوفر شبكة إدارية بين هذه المؤسسات لتسهيل الإجراءات والخدمات الحكومية للمواطنين. كما أنه يوجد بالمحافظة مكتب لجهاز الرقابة الإدارية والمالية وهذا ما يرفع من مكانة المحافظة ومؤسساتها ويمنحها سمعة إدارية في المنطقة؛ كما أنها تضم أكثر من مديرية وإدارة ودائرة تتبع مختلف وزارات السلطنة.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

يَتَنَاولُ هَذَا المَبْحَثُ أَهم الدِرَاسَاتِ المُرتَبِطَةَ بِمُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ؛ العَرَبِيَّةِ مِنْهَا، وَالْأَجْنَبِيَّةِ؛ وَالتّي تَخْدَم أَهداف الدِرَاسَةِ؛ رتبتها زمنيّاً حسب الأحدثية وخاصة السنوات الثلاث الأخيرة.

5.1 الدِرَاسَاتِ العَرَبِيَّةِ:

1- دِرَاسَةُ (الشبلي، 2022) بعنوان: (أثر رأس المال البشري في التغير المنظمي: الدور الوسيط

لنظم معلومات الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال البشري بجميع أبعاده (التعليم والتدريب، المعرفة، المهارة، الموهبة، الإبداع والابتكار) في التغيير المنظمي بأبعاده (التغيير التقني، والتغيير الثقافي، والتغيير الهيكلي، التغيير في العمل)، وبوجود الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات المبحوثة والبالغ عددهم (2884) عاملاً، وسحبت عينة عشوائية طبقية، كما اعتمد الباحث على المنهج الكمي الوصفي- التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لرأس المال البشري بأبعاده في التغيير التنظيمي بدلالة أبعاده في شركات التأمين الأردنية، بالإضافة أن نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً بين رأس المال البشري والتغيير التنظيمي.

2- دراسة (آدم وببومي، 2022) بعنوان: (علاقة المهارات الناعمة بتشكيل رأس المال الفكري)

الدراسة هدفت إلى التعرف على علاقة المهارات الناعمة بتشكيل رأس المال الفكري لدى العاملين بقطاع النسيج بالسودان؛ وقد توصلت النتائج إلى عدة أمور منها: أن أكثر المهارات الناعمة استخداماً لدى العاملين هي (مهارات التواصل والإتصالات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، ومهارات العمل الجماعي، وأكدت الدراسة بأن العاملين بالمصنع يستفيدون من خبرات وتجارب بعضهم البعض، ومن أهم التوصيات: على إدارة المصنع العمل على تغطية أقسام المصنع ووحداته بوسائل إتصالات داخلية تربطها مع بعضها البعض، بحيث تكون تحفيزاً للعاملين لأداء مهامهم بكل سهولة ويسر، كما أوصى الباحثان على أن يتحمل العاملين أخطاء العمل، وتجنب إلقاء الملامة على أي عضو من أعضاء فريق العمل.

3- دراسة (العودة والمقري، 2021) بعنوان: (إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة رأس المال الفكري بجامعة سعود).

هدفت الدراسة إلى تناول قضية تطوير إدارة رأس المال الفكري في جامعة الملك سعود، وتقديم استراتيجية مقترحة لذلك، كما ركزت على بيان أهمية استثمار رأس المال الفكري وإدراته وخاصة العنصر البشري، وعلى رأسهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ وقد شملت عينة الدراسة 24 كلية تضمها الجامعة وتعتبر من أفضل الجامعات العالمية في العام الهجري 1437؛ ومن خلال نتائج الدراسة إتضح إهتمام جامعة الملك سعود في استقطاب أساتذة وباحثين متميزين، واختيار علماء نوبل في الجامعة والإهتمام بهم، بالإضافة إلى تفعيل برامج تطويرية لأعضاء التدريس وتوفير نظم وأساليب عمل داعمة، وتوفير بيئة مناسبة للبحث ونشره والاستثمار في الأبحاث العلمية، والإنتاج الفكري، وتأسيس جهة رسمية تعنى بإستثمار رأس المال الفكري المتمثلة في (وكالة الجامعة للتبادل المعرفي والتقنية) وكذلك التركيز على رأس مال العلاقات من خلال العلاقة مع المورين والمستثمرين والمنافسين وإقامة علاقات مع الشركاء سواء المحليين أو الدوليين).

4-دراسة (بويد وزوادي،2021) بعنوان: (أثر توظيف رأس المال الفكري الأخضر على الأداء البيئي لمنظمات الأعمال الاقتصادية).

هدفت إلى التعرف على مدى تأثير رأس المال الفكري الأخضر على مستوى الأداء البيئي في منظمات الأعمال الاقتصادية، وقد تم اختيار شركة سونلغاز في الجزائر العربية لتطبيق الدراسة على وحدتي الإنتاج والتوزيع بالشركة؛ واتضح وجود علاقة تأثير بين متغيرات الدراسة وهو تأثير إيجابي ومباشر، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات؛ منها أهمية التعامل مع رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد إستراتيجي تحوز عليه الشركة، والمحافظة عليه لأنه سبب نجاحها في ظل التطور الهائل في التكنولوجيا؛ كذلك التركيز على إعطاء أولوية لرأس المال الإجتماعي من خلال تحسين العلاقات مع الزبائن، والتركيز على التدريب والتعليم المستمر (رأس المال البشري)، وفي (رأس المال الهيكلي) تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات.

5- دراسة (بركات، 2020) بعنوان: (أهمية وقياس رأس المال الفكري).

تجسدت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل حول مدى مساهمة ودور رأس المال الفكري في ظل التغيرات العامة، وقد اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي في التعامل مع مفاهيم البحث الأساسية؛ وخرجت بمجموعة من النتائج والتوصيات. ومن النتائج المهمة: أن مفهوم رأس المال الفكري يُعتبر مفهوماً متجدداً ومؤثر يعود سببه إلى سرعة التغير في البيئة المؤسسية، يُعدّ الركيزة الأساسية لتحقيق النجاح والتميز في المنظمات، ورأس المال الفكري هو مفهوم شامل للمعرفة؛ يشمل معارف رأس المال البشري، والمعارف المتعلقة برأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي.

6- دراسة (جوهر وغازي، 2020)؛ بعنوان: (متطلبات تنمية رأس المال الفكري بجامعة

دمياط).

هدفت الدراسة إلى التوقف على أهم متطلبات تنمية رأس المال الفكري بجامعة دمياط، والتعرف على مكوناته وسماته وطرق قياسه، وكذلك هدفت إلى البحث عن أفضل الوسائل والطرق لتنمية رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي؛ وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال جمع المادة النظرية وتحليل الأدبيات العربية والأجنبية والتعرف على كيفية تطبيقها بجامعة دمياط، وتوصل البحث أو الدراسة إلى مجموعة من نتائج تعكس واقع اهتمام الجامعة بتنمية رأس المال الفكري؛ حيث أن الجامعة تدعم الإبداع والابتكار وتركز على الطاقات الابتكارية باستمرار، كما تصنع محيط وإطار معرفي عن طريق تهيئة البيئة المناسبة. كما خرجت بتوصيات عديدة من أهمها: أن تنظر الجامعة إلى رأس مالها الفكري باعتباره صلب نشاطها وركيزتها الأساسية، وتعمل على تنميته والتركيز عليه كقاعدة معرفية لتقديم المنتجات والخدمات بشكل متفرد ونادر وجديد، عقد اتفاقيات مع جامعات عالية

وعربية للتعاون المشترك مما يعزز العلاقات بينهم، وتوفير بنية تحتية ملائمة (رأس المال الهيكلي) والأجهزة والاستعانة بالوسائط التعليمية الحديثة.

7- دراسة (بشير، 2020) بعنوان: (دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية).

دراسة حالة لمؤسسة جيون إلكترونيك لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بالجزائر العربية؛ وقد هدفت الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال دراسة الأثر بالمؤسسة لمختلف أبعاد رأس المال الفكري؛ البشري، والهيكلية، والعلائقية على الميزة التنافسية المتمثلة في كل من: (الجودة، والتكلفة، والمرونة، والإبداع). وقد تم تطبيق استبانة على شركة (جيون إلكترونيك) كأداة لجمع البيانات؛ فكانت أهم النتائج أن الشركة تولي إهتماماً بأبعاد رأس المال الفكري بمستوى متفاوت؛ وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على جميع أبعاد الميزة التنافسية التي حددتها الدراسة الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع.

8- دراسة (عبد الرزاق، 2020) بعنوان: (دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التقني).

دراسة ميدانية لشركة آسيا سيل للاتصالات؛ سعت إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التقني عن طريق اختبار نماذج العلاقة بين المتغيرين والأثر بينهما؛ إذ تجسدت مشكلة الدراسة حول الإجابة عن بعض التساؤلات منها: هل يساهم رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التقني؟ وقد تمثلت عينة الدراسة من مجموعة من المدراء ومعاونيهم في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا)؛ وقد كانت الاستبانة أداة قياس رئيسة للدراسة، كما اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي لعرض البيانات؛ ومن أهم استنتاجات الدراسة: ضرورة الاهتمام بعلاقات الرؤساء والمرؤوسين وعلاقتهم بالزبائن لفهم متطلباتهم واحتياجاتهم، بالإضافة إلى أهمية التركيز على البحث والتطوير.

9- دراسة (محمد حسين، 2020) بعنوان: (دور العمليات المعرفية والمناخ الإبداعي في

التنبؤ بالممارسات الإبداعية لمعلمي المرحلة الابتدائية).

كان محور الدراسة يدور حول تحقيق الهدف الرئيسي وهو (التعرف على دور كل من المناخ الإبداعي، والعمليات المعرفية الإبداعية لمعلمي المرحلة الابتدائية) وقد بلغ عدد العينة (207) معلم ومعلمة، تم استخدام أدوات البحث: مقياس المناخ الإبداعي، ومقياس الممارسات الإبداعية ومقياس العمليات المعرفية المرتبطة بالتفكير الإبداعي، وقد بينت النتائج وجود علاقة دالية موجبة بين درجات المشاركين ومقياس الممارسات الإبداعية، وبين درجاتهم على مقياس المناخ الإبداعي، وكان أهم أبعاد العمليات المعرفية الإبداعية هو التفكير القياسي الذي يسهم في التنبؤ بالممارسات الإبداعية للمعلمين. كما أظهرت النتائج أهمية توفير مناخ يحفز المعلمين على المشاركة والتعاون في حل مشكلات طلابهم بالأفكار الأصيلة، وذلك عن طريق توفير بيئة آمنة ذات مرونة تُشجع على الأفكار الإبداعية باستمرار.

10- دراسة (مرشود ومربوع، 2020) بعنوان: (درجة توافر الإبداع الإداري وفعالية الأداء الوظيفي

لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم)

الدراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر الإبداع الإداري، وفعالية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي لاختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة، كما أن الاستبانة تم اعتمادها كأداة لجمع المعلومات وقد طبقت على مجتمع مكون من 88 مدير ومديرة في العام الدراسي 2020/2019، كما استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات، وأهم ما توصلت إليه الدراسة إلى أن درجة ممارسة وتوفر الإبداع الإداري وفعالية الأداء الوظيفي لجميع المجالات جاءت مرتفعة، كما أظهرت بأنه لا

تُوجد فروق في استجابات المبحوثون تُعزى إلى مُتغيري الجنس والمُؤهل العلمي، ولكن تُوجد فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (الخبرة) على جميع المجالات باستثناء مجال (إدارة التكنولوجيا) ولصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات)، كما لا تُوجد فروق تعود لمُتغير المنطقة التعليمية على جميع المجالات باستثناء مجال (الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط).

11-دراسة (شيباني،2020) بعنوان: (الإبداع الإداري وإنعكاساته على الأداء الوظيفي-تصور

ميداني لموظفي إدارة كُلية العلوم الإجتماعية بجامعة العربي بن مهدي-بأم البواقي)

هدفت الباحثة إلى التعرف على انعكاسات وأثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي في قسم العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهدي بأم البواقي، من خلال الإجابة على السؤال: "ما مدى إنعكاس الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة قسم العلوم الاجتماعية؟" وقد كانت عينة الدراسة تبلغ 30 موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الشامل والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية (مجال الدراسة)، والاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة. ومن نتائج الدراسة: يُساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة، المؤسسات المنتجة وبدرجة أقل الخدماتية توفر مجال ومناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريقة العمل وهذا من شأنه أن يرفع من قدرات ومؤهلات العاملين مما يجعلها تستفيد من خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم. كما تم اثبات صحة الفرضية بأن أسلوب الإبداع هو المنهج القادر على رسم سياسة التنمية الإدارية؛ ولهذا فإن للإبداع دور ايجابي في نجاح المنظمات ونموها وتطورها.

12- دراسة (أبو الحسن،2019) بعنوان: (مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء

المؤسسي).

هَدَفَت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإبداعية في الأداء المؤسسي، طُبِّقَت على القيادات العليا والوسطى في شركة MTN (سودان للاتصالات). ومن توصيات الدراسة: التأكيد على ضرورة وجود القيادة الإبداعية في المنظمات؛ وهذه الضرورة يفرضها واقع اليوم الذي يقوم على مبدأ التنافس، وفعالية الأداء، بهدف تحسين صورة المنظمة ودعم موقعها؛ كما أوصت إلى أهمية صقل المهارات الشخصية والتنظيمية لدى القادة والعمل على تنميتها وتعزيز روح الإبداع والابتكار، وقد قدمت الدراسة مقترحات لدراسات مستقبلية في نفس المجال.

13- دراسة (سمحان، 2018) بعنوان: (واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود).

جاءت هذه الدراسة لترتبط بين واقع إدارة المعرفة بكلية الدراسات التطبيقية بجامعة الملك سعود وتأثيره على الأداء المؤسسي فيها؛ ولتحقيق هذا الهدف ركزت الدراسة على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأهميتها والعناصر والعمليات الخاصة بها وتشمل مفهوم إدارة رأس المال الفكري؛ وقد صممت الباحثة استبانة استطلاع للآراء وطُبِّقَت على عينة من العاملين بالكلية بلغ 278، وتم معالجة البيانات إحصائياً والخروج بنتائج وتوصيات لتقديم مقترح جديد لبناء إستراتيجية لإدارة المعرفة بالكلية المبحوثة. ومن أهم نتائج المقترح المقدم: تحليل الوضع الحالي أي الراهن بالكلية مع بيان نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من أجل صياغة أهداف الإستراتيجية، حصر الفجوات والمتطلبات اللازمة وتحليلها وبالتالي القدرة على بناء الأولويات وخطط العمل، تحديد المخاطر المرتبطة بالمحتوى المعرفي ونظم المعرفة، وتقييمها من حيث إمكانية الحدوث والأثر الناجم عنه وفق الأولويات، تقييم ومراجعة إعداد الإستراتيجيات بشكل عام ودراسة تجارب عالمية في نفس المجال.

14- دراسة (إبراهيم، أحمد، 2014) بعنوان: (مُسْتَوَى المُنَاخ الإِبْدَاعِي وَتَأثِيرُهُ عَلَى الإلتزام التَّنْظِيمِي).

وذلك بالتطبيق على هيئتي الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية العمل على تحسين مُسْتَوَى الإلتزام التَّنْظِيمِي، وَمُسْتَوَى المُنَاخ الإِبْدَاعِي بهيئة الصحة في أبو ظبي ودُبي؛ مما يؤدي إلى المساهمة في النّجاح والتطور والتميز وبالتالي تُدعيم قدرتيهما على تقديم أفضل الخدمات الصحية للمواطنين والمقيمين. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات منها: استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز كل من: القيادات بالهيئتين، الذين يشعر مرؤوسيهم بالعدالة، والمشرفون كذلك الذين يهتمون بمدى تقدم موظفيهم في عملهم، الحرص على تكوين فرق تتولى ابتكار طرق جديدة لأداء العمل، تشجيع وتحفيز العاملين بالهيئتين الذين يؤمنون بأنهم يمتلكون القدرة على ابتكار أساليب حديثة وجديدة لتطوير أعمالهم.

5.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Niwash,Cek & Eyupoglu, 2022) بعنوان: "رأس المال الفكري والميزة التنافسية والأثر الوسيط لجودة وسرعة الابتكار وذكاء الأعمال".

(Intellectual Capital and Competitive Advantage and the Mediation Effect of Innovation Quality and Speed, and Business Intelligence).

تهدف هذه الدراسة إلى تقصي الأثر الوسيط للإستخبارات التجارية (ويسمى كذلك ذكاء الأعمال) وسرعة وجودة الابتكار على العلاقة بين المكونات المختلفة لرأس المال الفكري والميزة التنافسية في سياق الشركات الأردنية. لتحقيق هذا الهدف، أنشأت الدراسة إطارا نظريا يستعرض الوساطة من خلال بيانات تم جمعها عشوائيا من شركات معنية بالإمدادات الصيدلانية والطبية، من عينة بلغ عددها (569) مشاركا من هذه الشركات، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام نموذج معادلة هيكلية

لتقدير التأثيرات غير المباشرة. وقد أوجدت النتائج دليلاً على أن جميع الوسطاء يلعبون أدواراً وساطية مختلفة ومهمة بين مكونات رأس المال الفكري المختلفة والميزة التنافسية. بشكل عام، أوضحت نتائج الدراسة آلية الوساطة للإستخبارات التجارية وجوده وسرعة الإبتكار حيث تعمل هذه المتغيرات الثلاثة كوسطاء خلال كلا من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي مما من شأنه تحسين الميزة التنافسية في بيئة الشركات الأردنية.

2.دراسة (Aboramadan & Kundi, 2021) بعنوان: " اختبار تأثير الممارسات الخضراء للقيادة الخادمة في مخرجات الموظفين الخضراء: الدور الوسيط للإبداع الأخضر".
(Examining the effects of environmentally specific servant leadership on green work outcomes among hotel employees: the mediating role of climate for green creativity)

دراسة عن: القيادة الخادمة الخاصة بالبيئة على نتائج العمل الأخضر بين موظفي الفندق: الدور الوسيط للمناخ الإبداعي الأخضر؛ بالاعتماد على نظريات الحفاظ على الموارد ومعالجة المعلومات الاجتماعية والإبداع التنظيمي، هذه الدراسة جاءت للبحث حول التأثيرات المحتملة للقيادة الخادمة بالبيئة على نتائج عمل الموظف الأخضر (بمعنى سلوكه الأخضر المبتكر وسلوك المواطنة التنظيمية للبيئة) بالإضافة إلى دور الوساطة المحتمل للمناخ الإبداعي الأخضر في علاقات نتائج العمل، واستناداً للمعلومات والنتائج فقد أظهرت وجود ارتباط إيجابي بينهم، وأن المناخ الإبداعي يتوسط هذا الارتباط.

3.دراسة (Mohammed & Yasir,2021) بعنوان: نتيجة الأداء لرأس المال الفكري: تحليل الوساطة الموازية

(Examining the performance outcome of intellectual capital: a parallel mediation analysis Enoch Adusei and Henry Kofi Mensah Kwame Nkrumah University of Science and Technology).

ينظر اقتصاد المعرفة الحالي للميزة التنافسية من منظور الإدارة الإستراتيجية لمصادر المعرفة، ومتعمقة في نظرية (وجهة النظر القائمة على الموارد)، بحثت هذه الدراسة تجريبيا في طبيعة الدور الوسيط الذي تلعبه البراعة المؤسسية وسلوك القيادة الابتكاري في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الشركة فيما بين المشاريع المتوسطة والصغيرة في غانا. واستخدمت الدراسة طريقة العينات المقصودة (العمدية) وتم تجميع البيانات بطريقة المقطع العرضي من (244) مشروعا بغانا. تم اختبار العلاقات المفترضة في الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري لديه تأثير إيجابي ذو دلالة على أداء الشركات. كذلك لسلوك القيادة الابتكاري والبراعة المؤسسية تأثير وسيط ومتوازي على العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الشركات. الدلالات والتداعيات العملية للدراسة: كشفت نتائج الدراسة لأصحاب المشاريع المتوسطة والصغيرة عن أهمية وضع مصادر مؤسسية وسلوكية لتعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الإستراتيجي لكل من رأس المال الفكري، وابتكار القيادة، والبراعة من أجل الارتقاء بأداء الشركة. أهمية الدراسة: تعتبر هذه الدراسة رائدة، حيث أنها بحثت بشكل فريد عن طبيعة الدور الوسيط والموازي الذي يلعبه سلوك القيادة الابتكارية والبراعة المؤسسية في رأس المال الفكري وأثرهم على أداء الشركات التي تعمل في ظل اقتصاد صناعي متواضع.

4.دراسة (Bayad & Govand,2021) بعنوان: (رأس المال الفكري: نموذج حديث لقياس خلق القيمة في الأعمال التجارية).

(Intellectual capital: A modern model to measure the value creation in a business) .

نظرت هذه الدراسة في تأثير رأس المال الفكري على كفاءة المستشفيات الخاصة، وقد استخدم الباحثون المنهج الكمي لتقييم تأثير كل من أبعاد رأس المال الفكري: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على الميزة التنافسية طويلة المدى في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان، العراق، وتم اختيار عينة البحث باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية، وتم تطبيقها على مواقع مختلفة في الإقليم، حيث وزعت 110 استبانة، واسترجاع 92 منها؛ وقد كشفت نتائج الدراسة على: أن العلاقة الأكثر فاعلية مع النجاح المتقدم والراسخ كانت بين رأس المال البشري كبعد وعنصر من عناصر رأس المال الفكري، وأقلها الملكية وهو عنصر من عناصر رأس المال الهيكلي، وعلاوة على ذلك توصلت النتائج إلى أن مديري التمويل يمكن أن يستخدموا الديون كملاذ أخير من حيث وجود رأس المال الفكري وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: أنه لتحسين نتائج الدراسة يجب استخدام متغيرات أكثر تحكماً، وحجم عينة أكبر، واستخدام أساليب وطرق أخرى لجمع البيانات وتحليلها.

5.دراسة (Kamaruddin & Abeysekere,2021) بعنوان: "رأس المال الفكري والأداء

الاقتصادي المستدام في القطاع العام: سياق الإدارة العامة الجديدة في ماليزيا"

(Intellectual Capital and Sustainable Economic Performance in the Public

Sector: The Context of the New Public Management in Malaysia).

يسمح نظام الإدارة العامة الجديد بماليزيا بالتفكير والاهتمام فيما إذا كان رأس المال الفكري يساعد مؤسسات القطاع العام على تلبية معايير الأداء الخاصة به. وأيضاً فإن الأداء الاقتصادي المستدام يكتسب أهمية من المثل العليا لخدمة هذا القطاع مع وجود مساعي تجريبية لاستخدام رأس المال الفكري بمكوناته كمتغيرات تشغيلية؛ ولهذا جاءت هذه الدراسة تبحث عن العلاقة بين بناء رأس

المال الفكري وأبعاده وبناء الأداء الاقتصادي المستدام وأبعاده؛ فقد أجرت الدراسة مسحاً لعينة بلغت 1092 وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين رأس المال الفكري والأداء الاقتصادي المُستدام؛ علاوة على ذلك فإن الدراسة حددت مكونات رأس المال الفكري التي تلعب دوراً حيوياً في دعم الأداء الاقتصادي للقطاع العام في ماليزيا في ظل نظام الإدارة العامة الجديد؛ وبهذا فإن نتائج هذه الدراسة منحت معارف ومعلومات مهمة لمسؤولي القطاع العام وصانعي السياسات في الدولة الماليزية.

6.دراسة (Aminu & Nana, 2016) بعنوان: "التأثير العلائقي لأساليب القيادة الحقيقية والمعاملات على إبداع الموظف"

(Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity)

هدفت الدراسة السابقة إلى استكشاف مدى أصالة تأثير أنماط القيادة والمعاملات في شركات الاتصالات الغانية على إبداع الموظفين، وتأثير مناخ الابتكار على هذه العلاقة. وقد تم جمع البيانات من 335 موظفاً من خمس شركات وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج؛ منها: أن المديرين في الشركات المبحوثة يستخدمون أساليب قيادة المعاملات وأساليب القيادة الأصيلة لتعزيز إبداع الموظفين، كما أن مناخ العمل عزز إبداع الموظفين وشجعهم على الابتكار، وأن انتشار التدفق المرتبط بالعمل إلى تحسين الأداء الوظيفي، وقد تَوَسَّطَ المُنَاخُ المُبْتَكِرُ في تأثير القيادة الحقيقية على إبداع الموظفين، لكنه خفف من تأثير قيادة المعاملات على إبداع الموظفين. وخلصت النتائج في أن المديرين بالشركات يؤثرون على إبداع أتباعهم من خلال تغيير أساليب قيادتهم وفقاً للحالة المعينة لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أن الدراسة أشارت إلى صعوبة تعميم هذه النتائج على الاقتصاد الغاني حيث أنها استهدفت قطاع واحد فقط.

7.دراسة (Evans et al,2015) بعنوان: "مقارنة لرأس المال الفكري في قطاع الرعاية الصحية بين عامي 1990 و 2014 في الولايات المتحدة الامريكية"

(Intellectual capital in healthcare sector: systematic review of the critique of the literature).

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على 37 مديراً للمستشفيات بطريقة الأقران، وتم التوصل إلى ثلاثة مؤشرات هي: رأس المال الفكري، ورأس المال المعرفي، والأصول غير الملموسة؛ بالإضافة إلى استخدام المقابلات شبه المنظمة وتحليل البيانات الإدارية المتوفرة في إدارة المستشفيات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: رأس المال الفكري في المستشفيات لم يتطور كثيراً بين هذه الأعوام المحددة، مقابل التطور الأدبي الواضح والكبير لرأس المال الفكري، وبهذا أوصت الدراسة بأهمية وضرورة العناية بتطوير مكونات رأس المال الفكري وإدارته بشكل جيد في مؤسسات الرعاية الصحية.

8.دراسة (Steve,2000) بعنوان: "إدارة رأس المال الفكري والإفصاح عن رأس المال الفكري".
(Intellectual Capital Management and Disclosure)

جاءت هذه الدراسة في عام 2000 بنيويورك؛ كملخص لمجموعة قراءات حول: (إدارة رأس المال الفكري والمعرفة التنظيمية) وهدفت إلى الإفصاح عن الموجودات غير الملموسة وبيان أهميتها في المنظمات، وقد سعت الشركة المبحوثة على وضع نموذج يجمع سمات القيمة المحددة من قبل المستثمر والمحلل، يتوافق كذلك مع المجتمع الخارجي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هذا النموذج يجسد مبادئ الإدارة التي يرغبون في اتباعها، كما جاء في ملخص الإفصاح في الدراسة على أنه هناك فوائد كثيرة وعديدة من الإفصاح عن المعلومات والبيانات للشركة لحاملي الأسهم وذلك من حيث: السمعة الخارجية للشركة، القدرة على تقييم السوق، القدرة على زيادة رأس المال، والتي سيحظى بها كذلك الموظفين في الشركة، وإدارتها.

5.3 التعلیق على الدراسات السابقة:

بينت الدراسات السابقة المختارة جوانب مختلفة ومتشابهة حول مشكلة وموضوع الدراسة؛ قد ركزت بعضها على دور وأهمية رأس المال الفكري وكيفية إدارته وقياسه، كما أشارت أغلبها إلى أهم أبعاده وتأثيرها على الأداء الوظيفي أو على الإبداع التقني أو على المنظمة بشكل عام؛ وبعضها ركز على عناصر المناخ الإبداعي والمناخ التنظيمي والتقارب بينهم وتأثيره على بيئة العمل أو المتغيرات الأخرى، وأهميته وخصائصه في منظمات مختلفة؛ كما أن الدراسات السابقة تنوعت في مناهج الدراسة ولكن أغلبها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على التقارير الإدارية والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتحليل ومعالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية وأهمها (spss) الإحصائي؛ كما أن بعضهم استخدم دراسة حالة لمؤسسة محددة وعينة صغيرة وبعضها عينات كبيرة وعشوائية. وبهذا تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

1. أنها تضمنت مقدمات مفاهيمية ومنهجية؛ فأغلب الجهود السابقة معرفية يمكن الاعتماد عليها كمراجع نظرية وفكرية وفلسفية لاستعراض مفهوم رأس المال الفكري وأبعاده التي عكست لآراء الباحثين فيها، ومفهوم المناخ الإبداعي والأداء المؤسسي.
2. أسهمت كذلك في تحديد الفجوة المعرفية وتشخيصها وتحديد ذلك ما يميز الدراسة الحالية.
3. مكنت الدراسات السابقة الباحثة في القدرة على صياغة مشكلة وأهداف الدراسة الحالية وتعزيز أهمية العلاقة بين المتغيرات.
4. الاطلاع على الجانب التطبيقي في كل دراسة سابقة والتعرف على الأساليب الإحصائية الحديثة والاستفادة من طرق التحليل الوصفي الكمي.

5. أسهمت أيضا في صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتصميم الاستبانة بشكل أمثل.

6. الاستعانة بنتائج الدراسات السابقة في التحليل ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسة الحالية.

5.4 تحديد الفجوة المعرفية:

مما لا ريب فيه؛ أن تحديد الفجوة المعرفية ونطاقها من ضروريات البحث العلمي، لذا قسمت الباحثة الفجوة البحثية على النحو التالي:

1. الفجوة التحليلية: يتضح من الدراسات السابقة وجود تباين في النطاق التحليلي للعلاقة بين متغيرات الدراسة مع متغيرات أخرى لأبرز الدراسات السابقة؛ فلم تجمع الدراسات المتغيرات الحالية مع بعضها البعض في دراسة واحدة أو متغيرين معاً بنفس النطاق التحليلي الذي حددته الباحثة، والجدول التالي يوضح بعض الأمثلة على تحديد النطاق التحليلي.

الجدول (1) النطاق التحليلي للعلاقة بين متغير قيد الدراسة مع أبرز الدراسات السابقة

المتغير	الدراسة	في الدراسات السابقة
إدارة رأس المال الفكري	(بركات، 2020)	رأس المال الفكري
	(جوهر وغازي، 2020)	رأس المال الفكري
	(عبد الرزاق، 2020)	رأس المال الفكري

2. الفجوة المنهجية: يوجد تباين واضح في تسمية المنهج وقد تكون أغلبها تحت مظلة (المنهج الكمي) فأبرز الدراسات السابقة المعروضة وقد تنوعت بين الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية ودراسة الحالة والجدول أدناه يستعرض بعض الدراسات السابقة وفق منهجها البحثي.

جدول (2) تصنيف أبرز الدراسات السابقة وفق المنهج البحثي

الدراسة	المنهج البحثي
(الشبلي، 2022)	المنهج الكمي الوصفي - التحليلي
(بركات، 2020)	المنهج الوصفي التحليلي
(جوهر وغازي، 2020)	المنهج الوصفي
(شيباني، 2020)	المنهج الوصفي التحليلي
(Bayad & Govand, 2021)	المنهج الكمي

3. الفجوة المكانية: قد أظهر استعراض الدراسات السابقة وجود تباين في القطاعات التي كانت محور البحث والاهتمام، شملت طيفا واسعا من القطاعات المختلفة سواء لمنظمات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة ومنها قطاعات الصحة والصناعة والتعليم وشركات خاصة؛ وقد اعتمدت الدراسة الحالية على القطاع الحكومي (المؤسسات الإدارية) وتحديد نطاق مكاني (محافظة شمال الشرقية)

4. الفجوة الزمنية: المتتبع للدراسات السابقة لمختلف متغيرات الدراسة يتضح مواصلة الباحثين في الاهتمام ونقاش مواضيع وأبعاد هذه المتغيرات وفق التسلسل الزمني من سنة 2015 - 2022؛ وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة خاصة بإدارة رأس المال الفكري ويبقى بروز الدراسات الاجنبية في تناول المناخ الإبداعي خاصة أكثر من الدراسات العربية.

إذا نستنتج ما يُميّز الدراسة الحالية:

- الدراسة الحالية تجمع ثلاث متغيرات مترابطة بعلاقة تأثير متبادل وهي تُضيف أبعاد وعلاقات جديدة، بالمقارنة مع الدراسات السابقة فإنها تدرس متغيرين غالباً؛ وهذا ما يُعزز الأهمية العلمية للدراسة الحالية.

- يتضح أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية يتفقوا في أهمية متغيرات الدراسة ودورهم وتأثيرهم على الأداء المؤسسي، فكل من إدارة رأس المال الفكري والمناخ الإبداعي لهم تأثير ودور يقومان بهما كلاً على حده أو مع بعضهما.
- تتفق أغلب الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في المنهجية وأداة الدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية وتتميز بتركيزها على أربعة أبعاد للمتغير الرئيسي (إدارة رأس المال الفكري) وربطهم بالمناخ الإبداعي والأداء المؤسسي.
- كما تختلف الدراسة الحالية بمجتمعها وعينتها المُستهدفة والتي ركزت على (القطاع الحكومي) فأغلب الدراسات السابقة ركزت على القطاع الصناعي والمنظمات الخاصة.

6. ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة وتكون من خمسة مباحث، جاء في البداية المبحث الأول بعنوان: إدارة رأس المال الفكري تناولت الباحثة فيه التعاريف والأهمية وأبعاد رأس المال الفكري والخصائص وغيرها من العناصر المهمة والمبحث الثاني عن المناخ الإبداعي الذي تناول تعريف المناخ الإبداعي وخصائصه وأهم ركائزه ومعوقاته والمبحث الثالث الأداء المؤسسي ذكرت فيه الباحثة مجموعة من التعاريف المرتبطة بالأداء المؤسسي وعناصر تقييم الأداء المؤسسي ومراحلها وغيرها من العناصر ثم المبحث الرابع عن المؤسسات المبحوثة والمبحث الخامس تناول الدراسات السابقة والتعقيب عليها مع ذكر ما يميز الدراسة الحالية.

(3)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

❖ تمهيد الفصل الثالث

❖ منهج الدراسة

❖ مجتمع وعينة الدراسة

❖ الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية

❖ أداة الدراسة

. صدق الاستبانة

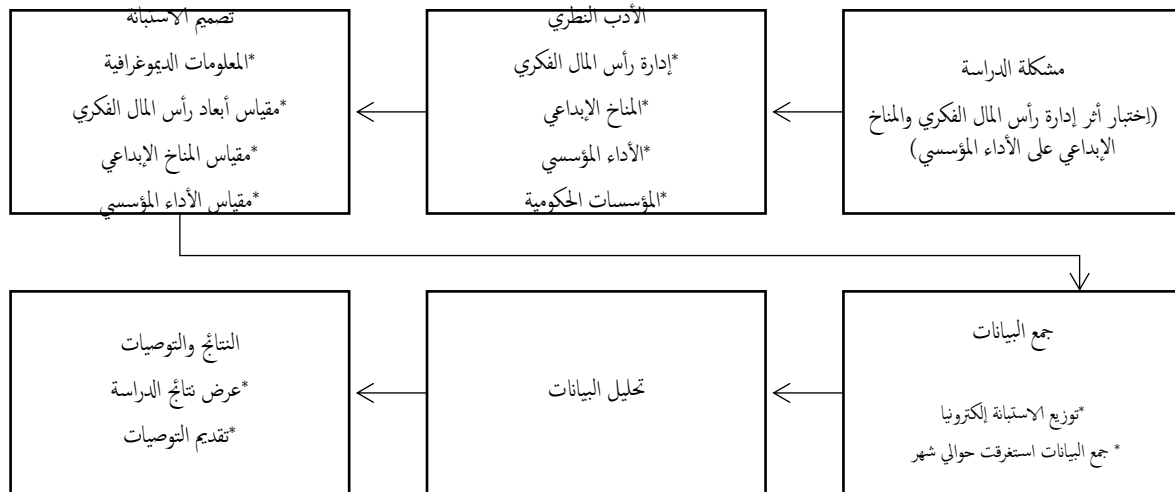
. ثبات الاستبانة

❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

❖ ملخص الفصل

3.1 تمهيد الفصل الثالث

تتناول الباحثة في هذا الفصل من الدراسة؛ وصفاً للإجراءات وَالخطوات العملية التي إتبعتها في تنفيذ الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال توضيح وبيان منهجها، ووصف مجتمعاها، وتحديد عينتها، ومن ثمَّ إعداد الاستبانة وهي الأداة المستخدمة، وعرض كيفية بنائها، وتطويرها، كما تناولت إجراءات التَّحَقُّق من صدق الأداة وثباتها، والمُعَالَجات الإحصائية لتحليل البيانات، واستخلاص النتائج؛ والشكل التالي وصف لهذه الإجراءات.



شكل(4) رسم توضيحي لخطوات الدراسة المصدر: (غالي،2015)

3.2 منهجية الدراسة:

يتجه أسلوب الدراسة إلى المنهج الكمي؛ والذي يهدف إلى وصف المتغيرات وصفاً تفصيلياً كمياً وتحليل العبارات والمقاييس باستخدام الأرقام ثم استخراج النتائج منها وبيان محتواها ومدلولها.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاستناد على خطوات المنهج الكمي، والذي يقوم على أساس وصف الظاهرة (موضوع الدراسة)، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تُطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، بالإضافة إلى الآثار التي تحدثها. والمنهج الوصفي الكمي يعمل كذلك على توضيح العلاقة ومقدارها واستنتاج الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من مُعطيات سابقة (العساف، 2000).

كما تم اعتماد مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات:

المصادر الثانوية: استخدمت لمعالجة وطرح الإطار النظري للدراسة؛ وقد تمثلت في: بعض المراجع والدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات والتقارير، والأبحاث العلمية المحكمة، والبحث في مواقع الشبكة العالمية (الإنترنت)، وأي مرجع آخر رأته الباحثة أهميته ودوره في إثراء الدراسة بشكل علمي.

المصادر الأولية: أختيرت لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية للدراسة، وتم الاعتماد على مقياس الموثقة في جدول رقم (3). وثم تفرغ وتحليل البيانات المسجلة باستخدام البرنامج الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة واضحة تدعم موضوع الدراسة.

جدول (3) مقاييس فقرات الاستبانة

المحاور	الأبعاد	المقياس
المحور الأول: رأس المال الفكري	3 أبعاد	(Rahman et al., 2022)
المحور الثاني: المناخ الإبداعي		(Kim and Yoon, 2015)
المحور الثالث: التميز المؤسسي		(Kim, 2004)

3.3.1 مجتمع الدراسة: يتكون من كافة الموظفين الإداريين في المؤسسات الحكومية بمحافظة

شمال الشرقية؛ وبالتحديد المديریات التابعة لِكُلِّ وَرارة حُكومية أو ما يقوم مقام المديرية (إدارة أو دائرة) في المحافظة، وقد حددت الباحثة 9 إدارات للتركيز عليها، وذلك لتحديد العينة منها؛ مع العلم بوجود إدارات ودوائر أخرى لا يسع الوقت لتغطيتها؛ وهي كما في الجدول الآتي:

جدول (4) مجتمع البحث

التسلسل	المؤسسة المبحوثة	الوزارة التابعة لها	عدد المستهدفين
1	دائرة التراث والثقافة	وزارة الثقافة والرياضة والشباب	46
2	المديرية العامة للخدمات الصحية	وزارة الصحة	98
3	المديرية العامة للثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه	وزارة الثروة الزراعية والثروة السمكية وموارد المياه	157
4	المديرية العامة للتربية والتعليم	وزارة التربية والتعليم	178
5	إدارة الأوقاف والشؤون الدينية	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	64
6	دائرة التنمية الاجتماعية بإبراء	وزارة التنمية الاجتماعية	76
7	المديرية العامة للعمل	وزارة العمل	87
8	المديرية العامة للتراث والسياحة	وزارة التراث والسياحة	55
9	المديرية العامة للإسكان والتخطيط المعماري	وزارة الإسكان	180

3.3.2 عينة الدراسة:

تم اختيار أسلوب العينة الميسرة (سهلة الوصول)، وذلك لأن المجتمع كبير ويحتوي على فئات وطبقات معروفة ومحددة، ولكن غير متجانسة مثل: الجنس (ذكور وإناث)، المستويات الإدارية (مدير، مساعد مدير، منسق، مشرف إداري)، المؤهلات، وسنوات الخبرة وغيرها. كما تم استخدام

مُعَادلة (ستيفن ثامبسون) لِتَحْدِيدِ حَجْمِ العَيْنَةِ مِنْ إِجْمَالِي مُجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ وَالَّذِي بَلَغَ 4000 ، بِحَاصِلِ عِدَدٍ: 350، تَمَّ اسْتِرْدَادُ 266 رَدٍ مِنَ العَيْنَةِ.

3.3.3 الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

1. توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية:

النوع: تُشكِلُ فِئَةُ الإِنَاثِ النِّسْبَةَ الأَعْلَى مِنَ العَيْنَةِ الفَعْلِيَّةِ بِعِدَدِ 150 أَيْ بِنِسْبَةِ 56.4% مَقَابِلِ نِسْبَةِ الذُّكُورِ الَّتِي بَلَغَتْ 43.6% أَيْ بِعِدَدِ 116 مِنْ إِجْمَالِي العَيْنَةِ. بِالنَّظَرِ لِلجَدُولِ أَعْلَاهُ فَإِنَّ أَعْمَارَ المَبْحُوثِينَ تَرْتَكِزُ فِي الفِئَةِ العِمْرِيَّةِ مِنْ 30 إِلَى أَقْلَ مِنْ 45 سَنَةً حَيْثُ بَلَغَتْ 78.2% وَهَذَا المَوْشَرُ طَبِيعِي لِسَنَوَاتِ العَمَلِ لِأغْلِبِ المَوَاطِنِينَ فِي السُلْطَنَةِ.

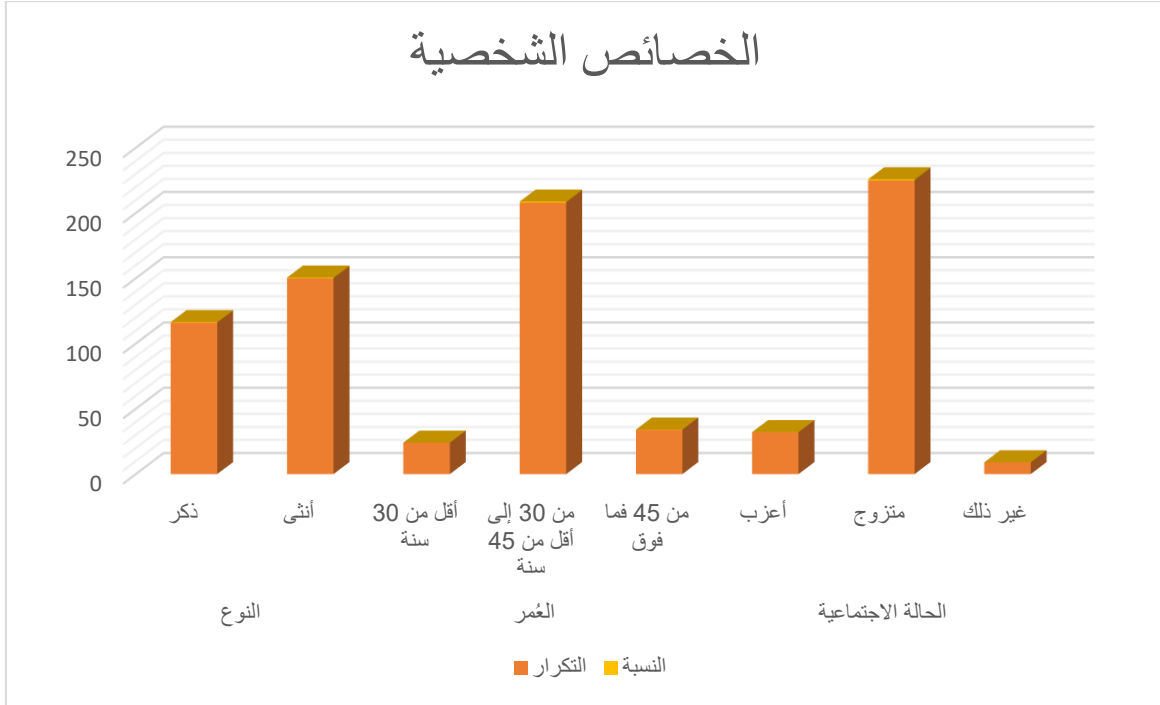
جدول (5) توزيع العينة حسب الجنس والعمر والحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	المتغير	
43.6%	116	ذكر	النوع
56.4%	150	أنثى	
9%	24	أقل من 30 سنة	العمر
78.2%	208	من 30 إلى أقل من 45 سنة	
12.8%	34	من 45 فما فوق	
12%	32	أعزب	الحالة الاجتماعية
84.6%	225	متزوج	
3.4%	9	غير ذلك	
100%	266	المجموع	

الحالة الاجتماعية: تَتَوَزَعُ العَيْنَةُ بَيْنَ الأَعْزَبِ وَالمُتَزَوِّجِ وَغَيْرِهَا كالأرمل أو المطلق، وَلَكِنِ النِّسْبَةُ الغَالِبَةُ هِيَ لِلْمُتَزَوِّجِينَ حَيْثُ بَلَغَتْ 84.6%.

المؤهل العلمي: تَمَثَّلُ نِسْبَةُ حَمَلَةِ شَهَادَةِ البِكَالُورِيُوسِ النِّسْبَةَ الأَعْلَى مِنَ عَيْنَةِ الدِّرَاسَةِ بِوَقْعِ عِدَدِ 141 أَيْ بِنِسْبَةِ 53% مِنَ الإِجْمَالِي تَالِيهَا نِسْبَةُ حَمَلَةِ شَهَادَةِ الدَّبْلُومِ أَوْ أَقْلَ 34.6% أَيْ بِعِدَدِ 92،

ثم حملة شهادة الماجستير بحاصل عدد 31 بنسبة 11.7% وأقل نسبة هم حملة شهادة الدكتوراه بنسبة 0.8% من الإجمالي.



الشكل البياني (5) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

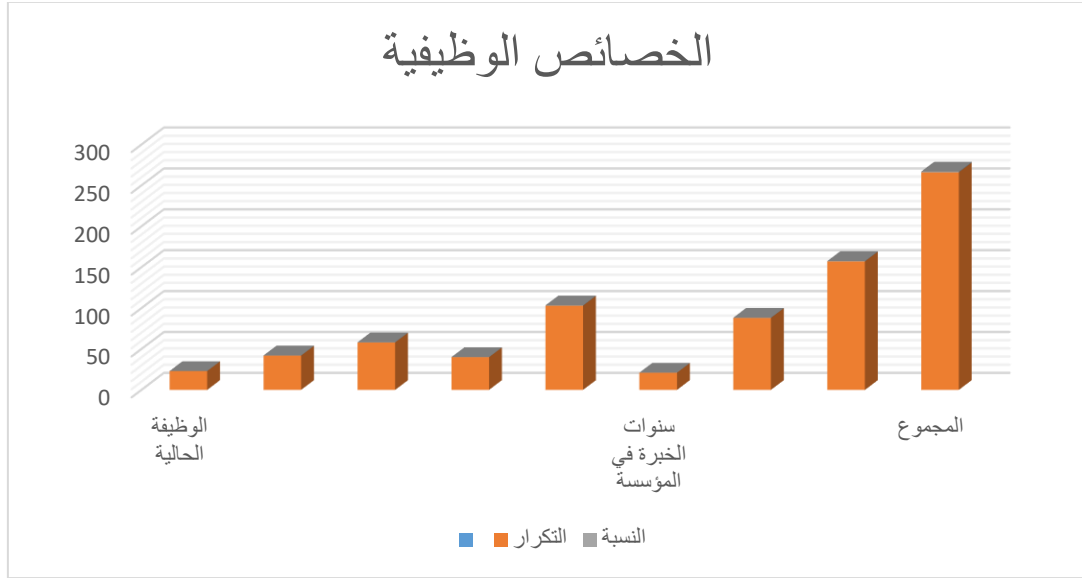
2. توزيع العينة حسب الخصائص الوظيفية:

الوظيفة الحالية: أكبر عدد مشاركة كان لمن هم في وظائف إدارية مختلفة (كإخصائي بيانات، أو مشرف، أو موجه، أو محاسب) وغيرها من الوظائف والتقسيمات والذين في طبيعة الحال يمثلون أعلى نسبة عموماً في كل مؤسسة حكومية حيث بلغت نسبة مشاركتهم من الإجمالي 38.7%، تليهم نسبة الإداريين 21.8% ثم رؤساء الأقسام بنسبة 15.8% وبفارق بسيط تليهم نسبة الفنيين والهندسيين الإداريين ثم نسبة المدراء والمساعدين 8.6% من الإجمالي.

جدول (6) توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	المتغير
%8.6	23	مدير أو مساعد مدير
%15.8	42	رئيس قسم
%21.8	58	إداري
%15	40	فني /مهندس
%38.7	103	غير ذلك
%7.9	21	أقل من 3 سنوات
%33.1	88	من 3-10 سنوات
%59	157	أكثر من 10 سنوات
%100	266	المجموع

سنوات الخبرة العملية: أشارت النتائج إلى أن أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات) هم الأكثر مشاركة في بحاصل عدد 157 فرد أي بنسبة 59%، يليهم أصحاب الخبرة (من 3-10 سنوات) بعدد 88 أي بنسبة 33.1%، وأقل نسبة لمن هم (أقل من 3 سنوات) بنسبة 7.9%.



الشكل البياني(6) توزيع العينة حسب الخصائص الوظيفية

3.5 أداة الدراسة

الاستبانة هي أكثر الأدوات والوسائل المستخدمة لجمع البيانات من الأفراد؛ وهي عبارة عن أداة ذات أبعاد وبنود تُستخدم للحصول على معلومات وبيانات أو آراء يتم من خلالها رصد استجابة المفحوص وهي كتابية تحريرية (الأغا والأستاذ، 2004). وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن الأسئلة. وتم بناء وتشكيل الاستبانة باتباع الخطوات التالية:

1. مراجعة الأهداف والفرضيات وأسئلة الدراسة.
2. الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة لصياغة فقرات الاستبانة.
3. تحديد المحاور والأبعاد الرئيسية للاستبانة.
4. تصنيف الفقرات لكل بعد من الأبعاد.
5. تصميم الاستبانة باستخدام نماذج قوالب جوجل وقد شملت على 4 أبعاد رئيسية
6. تم عرض الاستبانة على المشرف وتعديلها حسب توجيهاته.
7. إرسال الاستبانة إلى 12 مُحكّم من الأكاديميين في جامعة الشرقية وتم استرداد 9 منهم والأخذ بملاحظات 6 من المُحكّمين.
8. تم إعادة صياغة بعض الفقرات في ضوء الملاحظات بتوجيه من المشرف.

أقسام الاستبانة:

1. القسم الأول: البيانات الأولية للمبحوث.
2. القسم الثاني: المتغير المُستقل الأول (رأس المال الفكري)
3. القسم الثالث: المتغير المستقل الثاني (المناخ الإبداعي)

4. القسم الرابع : المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

تم وضع الإجابة وفق مقياس (ليكرت) السباعي لكل فقرات الاستبانة

جدول (7) مقياس ليكرت السباعي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	6	7

3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الإنسانية والاجتماعية (Statistical Package SPSS (For Social Science؛ بالاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية مثل: مقياس التحليل الإحصائي الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية لعرض الخصائص والبيانات الأولية لعينة البحث؛ كذلك المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهاتهم حول محاور وعبارات الاستبانة، والانحراف المعياري للكشف عن مدى انحراف إجابات أفراد العينة نحو كل عبارة.

3.7 المقاييس الإحصائية التحليلية

سيتم الاعتماد على مجموعة من المقاييس الإحصائية في البرنامج وأهمها؛ معامل الثبات ألفا كرونباخ لاختبار مدى صلاحية أداة جمع البيانات، ومعامل الارتباط بيرسون وذلك لدراسة ومعرفة طبيعة واتجاه العلاقات وقوتها بين متغيرات الدراسة.

صدق الاستبانة:

وهو للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس ما أعدت لقياسه. وقد تم اختبار صدق المقياس بطريقتين:

1. **صدق المُحكِّمين وهو (الصدق الظاهري):** عُرضت الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المُحكِّمين الأكاديميين بلغ عددهم (سبعة) تحت إشراف مشرف الرسالة وبتوجيه منه تم اختيارهم والأخذ ببعض التوجيهات والتعديلات والخروج بالصورة النهائية للاستبانة.

2. **صدق الاتساق الداخلي:** ويُقصد به مدى إتساق كل فقرة من الفقرات مع البعد (المحور) الذي تنتمي إليه؛ فقد تم احتساب الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق استخدام معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المقياس؛ وكانت نتائج اختبار الإتساق الداخلي كالآتي:

المحور الأول: إدارة رأس المال الفكري

أ. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الأول "رأس المال البشري":

قد اتضح من نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد "رأس المال البشري" كما يوضح جدول رقم (8) أن جميع قيم معاملات الارتباط أكبر من (0.726) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يُؤكِّد أن فقرات هذا البعد ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات الفقرات؛ الأمر الذي يُشير إلى صدق المُحتوى لهذا المحور ويدل على صدق محتوى الاستبانة بشكل عام.

جدول (8) نتائج الاتساق الداخلي لرأس المال البشري

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية	الدلالة
1	يُعتبر موظفونا الأفضل في مجال العمل الحكومي على نطاق واسع.	.777**	.000	توجد
2	الموظفون في المؤسسة على درجة عالية من المهارة.	.824**	.000	توجد
3	الموظفون في المؤسسة مبدعون وسعداء.	.817**	.000	توجد
4	يتمتع الموظفون في المؤسسة بالخبرة في مجال عملهم.	.794**	.000	توجد
5	يمتلك الموظفون أفكارًا ومعارف جديدة.	.807**	.000	توجد
6	تبدل المؤسسة العديد من الجهود والوقت في تحديث وتطوير معارف ومهارات الموظفين.	.726**	.000	توجد

ب. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثاني "رأس المال الهيكلي":

تشير نتائج الاختبار للاتساق الداخلي لرأس المال الهيكلي وهو يمثل البعد الثاني لمتغير "إدارة رأس المال الفكري" على قوة الارتباط بين فقرات هذا البعد وجود قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ فجميع نتائج معامل الارتباط عالية حيث أن أعلى قيمة هي 0.831 وأقلها 0.684 وهي تؤكد قوة الاتساق الداخلي لبعد رأس المال الهيكلي.

جدول (9) الاتساق الداخلي لرأس المال الهيكلي

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية	الدلالة
1	تستثمر المؤسسة في تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات.	.831**	.000	توجد
2	تقوم المؤسسة بتطوير بيئة وإجراءات العمل بشكل مستمر.	.839**	.000	توجد
3	لدى المؤسسة نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة.	.716**	.000	توجد
4	تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير.	.812**	.000	توجد
5	تعمل المؤسسة على تطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة والمعنيين بعملها.	.802**	.000	توجد
6	لدى المؤسسة نظام تعويضات ومكافآت مرتبط بتقييم الأداء.	.695**	.000	توجد
7	لدى الموظفين تأثير واضح على مجريات اتخاذ القرار في المؤسسة.	.684**	.000	توجد

ج. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثالث "رأس المال العلاقتي":

اتضح من نتائج اختبار الاتساق الداخلي لبعد "رأس المال العلاقتي" كما يوضح جدول رقم (10) أن جميع قيم معاملات الارتباط عالية وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد أن فقرات هذا البعد ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات الفقرات؛ الأمر الذي يشير إلى صدق المحتوى لهذا المحور ويدل على صدق محتوى الاستبانة عموماً؛ فالقيم كانت بين 0.826 و0.761.

جدول (10) الاتساق الداخلي لرأس المال العلاقتي

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية	الدلالة
1	تحافظ المؤسسة على علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين.	.778**	.000	توجد
2	مجالات عمل المؤسسة في نمو مستمر.	.824**	.000	توجد
3	لدى المؤسسة تحالفات استراتيجية قوية.	.817**	.000	توجد
4	تنفذ المؤسسة العديد من الأنشطة بالشراكة مع مؤسسات أخرى.	.784**	.000	توجد
5	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية عند اتخاذ القرارات المعقدة.	.761**	.000	توجد
6	تحرص المؤسسة على التعرف على آراء وتوجهات الزبائن.	.826**	.000	توجد

المحور الثاني "المُنَاخ الإبداعي"

أظهرت نتائج الاتساق لفقرات المتغير المستقل الثاني (المُنَاخ الإبداعي) والذي شمل على خمس فقرات بأن نتائج اختبار الاتساق الداخلي كما هي في الجدول رقم (11) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت جيدة فأعلى قيمة كانت (0.671) وأقل قيمة كانت (0.574) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الأمر الذي يُشير إلى صدق المُحتوى لهذا المحور ويدل على صدق محتوى الاستبانة كذلك.

جدول (11) الاتساق الداخلي لفقرات المناخ الإبداعي

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية	الدلالة
1	تسخر الإدارة العليا موارد كافية للابتكار والتطوير.	.643**	.000	توجد
2	يمكن وصف الإدارة في مؤسستي بالمرونة والقدرة المستمرة على التكيف مع التغييرات.	.643**	.000	توجد
3	تتيح الإدارة العليا للعاملين حل مشاكل العمل باستخدام طرق وآليات متعددة.	.671**	.000	توجد
4	يشجع نظام الحوافز لدينا على تطوير واستحداث أفكار جديدة.	.574**	.000	توجد
5	تقدر الإدارة العليا الموظفين المبدعين والمبتكرين.	.684**	.000	توجد

المحور الثالث "الأداء المؤسسي":

تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع الأداء المؤسسي والذي اشتمل على 10 فقرات؛ واتضح بأن جميع معاملات الارتباط للفقرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية تساوي 0.000، فكانت أعلى قيمة ارتباط للفقرة الأولى التي نصت على "تستثمر المؤسسة معارف ومهارات الموظفين بشكل جيد لتحسين كفاءة الأعمال لديها" تساوي 0.839، تليها الفقرة التاسعة "رضا المستفيدين اتجاه المؤسسة مرتفع جداً" بقيمة 0.829، وأقل قيمة كانت عند الفقرة الثانية والتي نصت على "تُحاول المؤسسة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها" وبقيمة معامل ارتباط يُساوي 0.645.

جدول (12) الاتساق الداخلي لفقرات الأداء المؤسسي

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية	الدلالة
1	تستثمر المؤسسة معارف ومهارات الموظفين بشكل جيد لتحسين كفاءة الأعمال لديها.	.839**	.000	توجد
2	تُحاول المؤسسة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.	.645**	.000	توجد
3	في العامين الماضيين، تحسنت إنتاجية القسم/ المديرية بشكل ملحوظ.	.782**	.000	توجد
4	بشكل عام، جودة العمل الذي تؤديه في القسم/ المديرية عالية.	.709**	.000	توجد
5	توفر المؤسسة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم.	.790**	.000	توجد
6	بشكل عام، يتم التعامل مع الجميع باحترام في المؤسسة بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.	.756**	.000	توجد
7	تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.	.782**	.000	توجد
8	تحقق الوزارة معظم أهدافها بوتيرة عالية.	.792**	.000	توجد
9	رضا المستفيدين اتجاه المؤسسة مرتفع جداً.	.829**	.000	توجد
10	جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة عالية.	.781**	.000	توجد

-ثبات الاستبانة

الثبات هو: مدى اتساق نتائج المقياس؛ فإذا جاءت الدرجات متشابهة عند تطبيق الاختبار على نفس المجموعة في مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها (علام، 2010). وهُنَا نقصد بثبات الاستبانة أي أن تُعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الاشتراطات والظروف؛ وبمعنى آخر فإن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة؛ وقد تحققت الباحثة من ثبات الدراسة من خلال طريقتين:

(1) طريقة معامل ألفا كرونباخ:

جدول (13) اختبار ألفا كرونباخ لثبات فقرات الاستبانة

المحور الأول: رأس المال الفكري			
#	البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	رأس المال البشري	6	0.877
2	رأس المال الهيكلي	7	0.882
3	رأس المال العلاقائي	6	0.881
4	رأس المال الروحي	7	0.929
المحور الثاني: المناخ الإبداعي			
#	فقرات المناخ الإبداعي	5	0.908
المحور الثالث: الأداء المؤسسي			
#	فقرات الأداء المؤسسي	10	0.924

(2) طريقة التجزئة النصفية:

تم تجزئة فقرات الاستبيان إلى جزئين وحساب معامل الارتباط لكل جزء (قسم)، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بينهما. وقد اتضح من نتائج اختبار التجزئة النصفية كما في الجدول (14) بأن قيمة معامل الارتباط (سبيرمان براون) مرتفع ودال إحصائياً؛ وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع ، والباحثة تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة وقد تبينت من صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

جدول (14) اختبار التجزئة النصفية لثبات الاستبانة

#	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ	معامل الارتباط سبيرمان
الجزء الأول	21 فقرة	0.937	0.892
الجزء الثاني	20 فقرة	0.937	0.893
المجموع الكلي	41 فقرة	0.806	

3.8 ملخص الفصل الثالث

تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة تحقيقاً لأهداف الدراسة وتمهيداً للفصل الرابع (الدراسة الميدانية) لاختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات؛ جاء هذا الفصل لبيان وتوضيح منهج الباحثة المتبع والذي كان المنهج الكمي، ومصادر جمع البيانات الأولية والثانوية التي تم اعتمادها؛ وتم تحديد مجتمع الدراسة الذي شمل مجموعة الإداريين في المؤسسات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية، ومن ثم تناولت الباحثة الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأولية، ثم تطرقت إلى أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات (الاستبانة) وخطوات بنائها وتناولت طرق اختبار صدق وثبات الاستبانة من خلال (صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي، معامل ألفا كرنباخ، طريقة التجزئة النصفية).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

❖ تمهيد الفصل

❖ اختبار التوزيع الطبيعي

❖ الإجابة على تساؤلات الدراسة

❖ اختبار فرضيات الدراسة

❖ اختبار تحليل الانحدار

❖ ملخص الفصل

4.1 تمهيد الفصل الرابع

يحتوي هذا الفصل على نتائج الدراسة الميدانية؛ ويشمل عرض اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة، واستعراض النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق تحليل أداة الدراسة المستخدمة؛ وذلك بهدف التعرف على أثر إدارة رأس المال الفكري والمناخ الإبداعي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمحافظة الشرقية شمال، والوقوف على أهم متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة).

4.2 اختبار التوزيع الطبيعي

للتحقق من أن بيانات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، تم التأكد من قيمة معامل الالتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (15):

جدول (15) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
إدارة رأس المال البشري	4.503	1.185	-0.360	0.185
إدارة رأس المال الهيكلي	4.116	1.271	0.045	-0.274
إدارة رأس المال العلاقتي	4.238	1.278	-0.050	-0.383
إدارة رأس المال الفكري (الإجمالي)	4.286	1.119	0.081	-0.298
المناخ الإبداعي	4.079	1.492	-0.090	-0.741
الأداء المؤسسي	4.688	1.272	-0.298	-0.288

ونظراً لأن قيمة معامل الالتواء وقيمة معامل التفرطح أقل من القيمة المطلقة (2) لكل المتغيرات فإنه يمكننا القول أنّ البيانات لعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (George & Mallery, 2010).

4.3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

"ما مستوى اهتمام المؤسسات المبحوثة لمكونات رأس المال الفكري؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب، ودرجة مستوى اهتمام المؤسسات المبحوثة بمكونات رأس المال الفكري محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين؛ ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS .

جدول (16) الوصف الإحصائي لأبعاد "رأس المال الفكري"

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
إدارة رأس المال البشري	4.503	1.185	64.33%	1	متوسط
إدارة رأس المال الهيكلي	4.116	1.271	58.80%	3	متوسط
إدارة رأس المال العلاقتي	4.238	1.278	60.54%	2	متوسط
إدارة رأس المال الفكري (الإجمالي)	4.286	1.119	61.23%		متوسط

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم (16) "الوصف الإحصائي للمتوسطات الحسابية لأبعاد (إدارة رأس المال الفكري)" بأن مستوى الاهتمام في المؤسسات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية لا ترتفع عن المتوسط إجمالاً وتفصيلاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.286) بوزن نسبي

(61.23) وانحراف معياري (1.119)، وجاءت أبعاد رأس المال الفكري في المستوى المتوسط أيضاً، فجاء بُعد "رأس المال البشري" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.503) وانحراف معياري (1.185)، يليه في المرتبة الثانية بُعد "رأس المال العلاقتي" بمتوسط حسابي (4.238) وانحراف معياري (1.278)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد "إدارة رأس المال الهيكلي" بمتوسط حسابي (4.116) وانحراف معياري (1.127).

فقد أعطت النتائج في جميع الأبعاد مؤشرات بأن مستوى الاهتمام متوسط وهي قيم منخفضة في هذا المستوى وقد يرجع هذا لسبب ظهور هذا الاهتمام في السنوات القريبة جداً بعد ترسيخ برامج الأداء الوظيفي والتخطيط لبرامج إجابة وإعتمادها في جميع المؤسسات الحكومية بالسلطنة؛ مما أدى إلى إهتمام الإدارات بجانب تنمية وتطوير وإدارة مكونات رأس المال الفكري بصورة أكثر وضوحاً عن السابق بالرغم من أن المبادرات ما زالت لا ترقى إلى الدرجة المطلوبة مقابل سعي الموظفين وإبداعاتهم وحركتهم في تحسين أدائهم ولكن المقاييس لرصد وحفظ وإدارة هذه الجهود شحيحة.

وللمزيد من التوضيح والتفسير للنتائج قمنا بالتحليل الوصفي لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري.

1. إدارة رأس المال البشري

يتضح من النتائج لبعد رأس المال البشري من الجدول رقم (17) "الوصف الإحصائي لبُعد رأس المال البشري" بأن مستوى إهتمام المؤسسات بهذا البُعد (متوسط) والنتائج للدرجة الكلية كالآتي: النسبة 64.3% ومتوسط حسابي 4.5 وانحراف معياري 1.185.

ويَتَّضح بأن الفقرة الرابعة (يتمتع الموظفون في المؤسسة بالخبرة في مجال عملهم) أعلى وزناً بنسبة 70.3% وبمستوى مرتفع تليها الفقرة الخامسة (يملك الموظفون أفكاراً ومعارف جديدة) بنسبة 67.9%، تليها الفقرة الأولى التي تنص على (الموظفون في المؤسسة على درجة عالية من المهارة)

بوزن نسبي 64.9% تليها الفقرة الثانية (يُعتبر موظفونا الأفضل في مجال العمل الحكومي على نطاق واسع) بوزن نسبي مقداره 64.2%، تُم الفقرة الثالثة (الموظفون في المؤسسة مبدعون وسعداء) بنسبة 59.8%، وأقل نسبة للفقرة السادسة 58.8% والتي نصت على (تبذل المؤسسة العديد من الجهود والوقت في تحديث وتطوير معارف ومهارات الموظفين) وهي بمستوى متوسط أيضاً.

جدول (17) الوصف الاحصائي لبعء "رأس المال البشري"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
الموظفون في المؤسسة على درجة عالية من المهارة.	4.545	1.277	64.9%	3	متوسط
يُعتبر موظفونا الأفضل في مجال العمل الحكومي على نطاق واسع.	4.492	1.567	64.2%	4	متوسط
الموظفون في المؤسسة مبدعون وسعداء.	4.188	1.540	59.8%	5	متوسط
يتمتع الموظفون في المؤسسة بالخبرة في مجال عملهم.	4.921	1.519	70.3%	1	مرتفع
يملك الموظفون أفكارًا ومعارف جديدة.	4.756	1.453	67.9%	2	متوسط
تبذل المؤسسة العديد من الجهود والوقت في تحديث وتطوير معارف ومهارات الموظفين.	4.117	1.657	58.8%	6	متوسط
الدرجة الكلية	4.503	1.185	64.3%		متوسط

2. إدارة رأس المال الهيكلي:

وَكذلك بالنسبة للبعء الثاني رأس المال الهيكلي مُستوى الإهتمام مُتوسط ولكن أقل عن البعد الأول بِمُتوسط حسابي 4.116 وانحراف معياري 1.27 ونسبة 58.8% للدرجة الكلية، فالفقرة الثالثة (لدى المؤسسة نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة) أعلى نسبة 66.2% وهو مستوى متوسط بمتوسط حسابي بلغ 4.635، تليها الفقرة الخامسة (تعمل المؤسسة على تطوير العلاقات

مع أصحاب المصلحة والمعنيين بعملها) بوزن نسبي مقداره 64.4% ومتوسط حسابي 4.508، تُمّ الفقرة الأولى التي نصت على (تستثمر المؤسسة في تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات) بوزن نسبي 63.6% ومتوسط حسابي 4.451، تليها الفقرة الثانية (تقوم المؤسسة بتطوير بيئة وإجراءات العمل بشكل مستمر) بنسبة 61.3% ومتوسط حسابي 4.289، الفقرة السادسة جاءت بنسبة 41.6% وهو مستوى منخفض.

جدول (18) الوصف الاحصائي لبعده "رأس المال الهيكلي"

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	3	63.6%	1.650	4.451	تستثمر المؤسسة في تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات.
متوسط	4	61.3%	1.640	4.289	تقوم المؤسسة بتطوير بيئة وإجراءات العمل بشكل مستمر.
متوسط	1	66.2%	1.648	4.635	لدى المؤسسة نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة.
متوسط	5	58.2%	1.612	4.075	تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير.
متوسط	2	64.4%	1.533	4.508	تعمل المؤسسة على تطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة والمعنيين بعملها.
منخفض	7	41.6%	1.858	2.914	لدى المؤسسة نظام تعويضات ومكافآت مرتبط بتقييم الأداء.
متوسط	6	56.3%	1.672	3.940	لدى الموظفين تأثير واضح على مجريات اتخاذ القرار في المؤسسة.
متوسط		58.8%	1.271	4.116	الدرجة الكلية

3. إدارة رأس المال العلاقتي

أما بالنسبة للبعد الثالث فإن النسبة الكلية بلغت 60.5% وكذلك يعتبر مستوى الاهتمام متوسط بإنحراف معياري 1.278؛ والفقرة الثانية أعلى مستوى والتي نصت على أن "مَجالات عمل المؤسسة

في نموٍ مُستمر " بنسبة 64.1% ومتوسط حسابي 4.485 وإنحراف معياري 1.500 بمستوى متوسط، تليها الفقرة الأولى " و تحافظ المؤسسة على علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين " بوزن نسبي 62.8% ومتوسط حسابي 4.395 وإنحراف معياري 1.471، تُمّ الفقرة الرابعة " تنفذ المؤسسة العديد من الأنشطة بالشراكة مع مؤسسات أخرى " بوزن نسبي 61.9% ومتوسط حسابي 4.331 وإنحراف معياري 1.654، تليها الفقرة السادسة " تحرص المؤسسة على التعرف على اراء وتوجهات الزبائن " بوزن نسبي 60% ومتوسط حسابي 4.203 وإنحراف معياري 1.736.

جدول (19) الوصف الاحصائي لبعده "رأس المال العلاقتي"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
تحافظ المؤسسة على علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين.	4.395	1.471	62.8%	2	متوسط
مجالات عمل المؤسسة في نمو مستمر.	4.485	1.500	64.1%	1	متوسط
لدى المؤسسة تحالفات استراتيجية قوية.	4.120	1.525	58.9%	5	متوسط
تنفذ المؤسسة العديد من الأنشطة بالشراكة مع مؤسسات أخرى.	4.331	1.654	61.9%	3	متوسط
تستعين المؤسسة بخبرات خارجية عند اتخاذ القرارات المعقدة.	3.895	1.777	55.6%	6	متوسط
تحرص المؤسسة على التعرف على اراء وتوجهات الزبائن.	4.203	1.736	60.0%	4	متوسط
الدرجة الكلية	4.238	1.278	60.5%		متوسط

وقبل الأخير في الترتيب الفقرة الثالثة " لدى المؤسسة تحالفات استراتيجية قوية" بوزن نسبي بلغ 58.9% ومتوسط حسابي 4.120 وإنحراف معياري 1.525، وأخيراً الفقرة السادسة " تستعين المؤسسة بخبرات خارجية عند اتخاذ القرارات المعقدة" أقل مستوى بنسبة 55.6% ومتوسط حسابي بلغ 3.895 وإنحراف معياري 1.777. وتتفق نتيجة السؤال الأول في أهمية الاهتمام بأبعاد رأس

المال الفكري وعناية المؤسسات بها مع دراسة (العودة والمقري، 2021) وتختلف معها في بيئة ومجتمع الدراسة. وعموماً نتيجة السؤال الأول تتفق كذلك مع دراسة (جوهر وغازي، 2020) و (Kamaruddin & Abeysekere, 2021)

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

" ما هي طبيعة المناخ الإبداعي السائد في المؤسسات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟"

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية، والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب، وقياس طبيعة المناخ الإبداعي السائد في المؤسسات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؛ والجدول التالي رقم (20) "الوصف الاحصائي لمُتغير المناخ الإبداعي" يُبين أن مستوى المناخ الإبداعي السائد حسب وجهة نظر المبحوثين جاء في المستوى "المتوسط".

جدول(20) الوصف الاحصائي لمتغير "المناخ الإبداعي"

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	3	58.7%	1.655	4.109	تسخر الإدارة العليا موارد كافية للابتكار والتطوير
متوسط	1	63.7%	1.648	4.462	يمكن وصف الإدارة في الوزارة بالمرونة والقدرة المستمرة على التكيف مع المتغيرات
متوسط	2	61.1%	1.634	4.278	تتيح الإدارة العليا للعاملين حل مشاكل العمل باستخدام طرق وآليات متعددة
متوسط	5	52.9%	1.928	3.703	يشجع نظام الحوافز لدينا على تطوير واستحداث أفكار جديدة
متوسط	4	54.9%	1.842	3.842	تقدر الإدارة العليا الموظفون المبدعين والمبتكرين
متوسط		58.3%	1.492	4.079	الدرجة الكلية

وقد أخذت الفقرة الثانية "يمكن وصف الإدارة في الوزارة بالمرونة والقدرة المستمرة على التكيف مع المتغيرات" أعلى نسبة 63.7% وبمتوسط حسابي 4.462 وانحراف معياري 1.648؛ فالمرونة من

أهم أركان وأبعاد المناخ الإبداعي، تليها الفقرة الثالثة التي تنص على " تتيح الإدارة العليا للعاملين حل مشاكل العمل باستخدام طرق وآليات متعددة" بوزن نسبي 61.1% ومتوسط حسابي 4.278 وانحراف معياري 1.634، ثم الفقرة الأولى " تسخر الإدارة العليا موارد كافية للابتكار والتطوير" بوزن نسبي 58.7% ومتوسط حسابي 4.109 وانحراف معياري 1.655، تليها الفقرة الخامسة في الترتيب قبل الأخير " تُقدر الإدارة العليا الموظفون المبدعين والمبتكرين" بوزن نسبي 54.9% ومتوسط حسابي 3.842 وانحراف معياري 1.842، وأخيراً الفقرة الرابعة " يشجع نظام الحوافز لدينا على تطوير واستحداث أفكار جديدة" بوزن نسبي 52.9% ومتوسط حسابي بلغ 3.703 وانحراف معياري 1.928.

كما أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لمتغير المناخ الإبداعي بلغ 58.3% بمتوسط حسابي 4.079 وانحراف معياري 1.492 وبهذا يكون المستوى متوسط من وجهة نظر المبحوثين. وقد أتفقت هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم، أحمد، 2014)؛ على أن طبيعة المناخ الإبداعي السائد في المؤسسة يظهر في اهتمام الإدارات العليا بتوفير الموارد الكافية للإبداع والابتكار والتي تدعم التطوير.

ثالثاً: النتائج المرتبطة بالسؤال الثالث:

"ما مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟"

أشارت نتائج الوصف الإحصائي لمتغير الأداء المؤسسي في المؤسسات المبحوثة؛ أنّ مستوى الأداء عامةً في المحافظة "متوسط" وكل قيم الفقرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ فقد بلغ المتوسط الإجمالي (4.69) وانحراف معياري 1.72؛ ولكن بعض فقرات المقياس أخذت المستوى المرتفع كالفقرة السادسة التي نصت على " بشكل عام، يتم التعامل مع الجميع باحترام في المؤسسة بغض النظر عن الدرجة الوظيفية" بوزن نسبي (73.1)% ومتوسط حسابي (5.120)، تليها الفقرة الرابعة " بشكل عام، جودة العمل الذي نؤديه في القسم / المديرية عالية" بوزن نسبي

(71.9%) ومتوسط حسابي(5.034) وانحراف معياري (1.560) وهو مستوى مرتفع، ثم الثانية " تحاول المؤسسة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها" بوزن نسبي (71.4)% ومتوسط حسابي يساوي (5.000) وانحراف معياري (1.630). وهذا يشير إلى ثقة المبحوثين بجودة أدائهم ورضاهم عن المستوى المقدم حسب مستوى بيئة العمل الموفرة لهم.

جدول(21) الوصف الاحصائي لمتغير "الأداء المؤسسي"

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	7	64.4%	1.633	4.508	تستثمر المؤسسة معارف ومهارات الموظفين بشكل جيد لتحسين كفاءة الأعمال لديها.
مرتفع	3	71.4%	1.630	5.000	تحاول المؤسسة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.
متوسط	6	65.3%	1.693	4.568	في العامين الماضيين، تحسنت إنتاجية القسم / المديرية بشكل ملحوظ.
مرتفع	2	71.9%	1.560	5.034	بشكل عام، جودة العمل الذي تؤديه في القسم / المديرية عالية.
متوسط	9	63.2%	1.749	4.425	توفر المؤسسة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم.
مرتفع	1	73.1%	1.733	5.120	بشكل عام، يتم التعامل مع الجميع باحترام في المؤسسة بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.
متوسط	4	69.4%	1.517	4.861	تسعى المؤسسة الى بناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.
متوسط	8	63.9%	1.640	4.474	تحقق الوزارة معظم أهدافها بوتيرة عالية.
متوسط	10	61.4%	1.680	4.301	رضا المستفيدين إتجاه المؤسسة مرتفع جدًا.
متوسط	5	65.6%	1.658	4.594	جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة عالية.
متوسط		67.0%	1.272	4.688	الدرجة الكُلية

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

"ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري والمناخ الإبداعي والأداء المؤسسي في المديرية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟"

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار العلاقة بين جميع متغيرات الدراسة عن طريق إيجاد قيمة الارتباط بيرسون، وقد اتضح بأن طبيعة العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية يمكن إجراء معظم الاختبارات الإحصائية عليها؛ حيث أن قيمة الارتباط (R) بلغت (0.643) وبلغت قيمة الدلالة المحسوبة لها (0.000) وهي أقل من أو يساوي (a≤0.05) وبهذا نستنتج فعلا وجود علاقة بين إدارة رأس المال الفكري والمناخ الإبداعي والأداء المؤسسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05؛ بحيث أن ارتفاع مستوى إدارة رأس المال الفكري في المؤسسة الحكومية والعناية بالمناخ الإبداعي فيها يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين فيها.

جدول(22) علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

6	5	4	3	2	1	المتغير / البعد
					1	1. إدارة رأس المال البشري
				1	.711**	2. إدارة رأس المال الهيكلي
			1	.800**	.616**	3. إدارة رأس المال العلاقتي
		1	.901**	.935**	.857**	4. إدارة رأس المال الفكري (الإجمالي)
	1	.732**	.699**	.710**	.559**	5. المناخ الإبداعي
1	.762**	.767**	.699**	.722**	.643**	6. الأداء المؤسسي
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
الارتباط دالة إحصائية						

وقد أتت نتائج السؤال الرابع مع دراسة (أبو الحسن، 2019) في بيان العلاقة بين مقومات المناخ

الإبداعي (القيادة الإبداعية) والعناية بمكونات رأس المال البشري بمستوى الأداء المؤسسي

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

"هل توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

(الجنس، الخبرة، العمر)؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار T-Test لعينتين مستقلتين مع متغير (الجنس) وقد أوضح الجدول (23) نتائج المتوسط لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري مع قيمة اختبار الفروق الإحصائية وقد كان المتوسط الإجمالي للذكور يُساوي (4.07) وللإناث يُساوي (4.45) وقيمة الاختبار (2.7) Sig، تساوي (0.007) وهي قيمة دالة إحصائياً ، بمعنى لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين إدارة رأس المال الفكري من وجهة نظر المبحوثين تُعزى لمتغير الجنس كما هو واضح في النتائج؛ حيث أن قيمة Sig تساوي (0.022) لبعد رأس المال البشري، ولبعد رأس المال الهيكلي تساوي (0.014) ولبعد رأس المال العلاقتي تساوي (0.011) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (23) الفروقات التي تعزى للجنس

المتغير	N	Mean	قيمة اختبار T	Sig.
رأس المال البشري	116	4.3147	-2.300	.022
	150	4.6489		
رأس المال الهيكلي	116	3.8978	-2.485	.014
	150	4.2848		
رأس المال العلاقتي	116	4.0129	-2.552	.011
	150	4.4122		
رأس المال الفكري (الإجمالي)	116	4.0751	-2.733	.007
	150	4.4486		
المناخ الإبداعي	116	3.9293	-1.442	.151
	150	4.1947		
الأداء المؤسسي	116	4.4379	-2.862	.005
	150	4.8820		

الفروقات التي تعزى للخبرة

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين ANOVA بين متغيرات الدراسة والخبرة؛ وقد أظهرت القيمة المعنوية Sig بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري والمناخ الإبداعي والأداء المؤسسي تُعزى لمستوى الخبرة للمبحوثين؛ حيث أن قيمة الاختبار ($F=2.081$) وقيمة ($Sig=0.127$) لبعدها رأس المال البشري وهذا لا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بمعنى أن سنوات الخبرة لم يكن لها أثر على مستوى إدارة رأس المال البشري.

جدول (24) الفروقات التي تعزى لسنوات الخبرة

Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغير
.127	2.081	2.898 1.393	2 263 265	5.796 366.340 372.136	رأس المال البشري بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
.299	1.212	1.956 1.614	2 263 265	3.912 424.509 428.420	رأس المال الهيكلي بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
.228	1.486	2.420 1.629	2 263 265	4.841 428.302 433.143	رأس المال العلاقتي بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
.227	1.491	1.859 1.247	2 263 265	3.718 328.001 331.719	رأس المال الفكري (الإجمالي) بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
.176	1.751	3.874 2.213	2 263 265	7.748 581.994 589.742	المناخ الإبداعي بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
.106	2.268	3.633 1.602	2 263 265	7.266 421.288 428.554	الأداء المؤسسي بين المجموعات داخل المجموعات المجموع

وأيضاً البعد الثاني "رأس المال الهيكلية" قيمة الاختبار ($F=1.212$) وقيمة ($Sig=0.299$)، والبعد الثالث "رأس المال العلاقتي" قيمة الاختبار ($F=1.486$) وقيمة ($Sig=0.228$) وكلها لا تعتبر دالة إحصائياً لمتغير إدارة رأس المال الفكري. كذلك لمتغير "المناخ الإبداعي" قيمة الاختبار ($F=1.149$) وقيمة ($Sig=0.176$) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية، وأيضاً نتائج المتغير التابع "الأداء المؤسسي" أظهرت قيمة الاختبار ($F=2.268$) وقيمة ($Sig=0.106$) وهي كذلك غير دالة إحصائياً.

الفروقات التي تعزى لمتغير العمر

جدول (25) الفروقات التي تعزى للعمر

Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغير
.908	.097	.137 1.414	2 263 265	.273 371.863 372.136	رأس المال البشري بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
.457	.786	1.272 1.619	2 263 265	2.544 425.876 428.420	رأس المال الهيكلية بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
.554	.592	.971 1.640	2 263 265	1.942 431.201 433.143	رأس المال العلاقتي بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
.944	.058	.073 1.261	2 263 265	.146 331.573 331.719	رأس المال الفكري (الإجمالي) بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
.843	.171	.383 2.239	2 263 265	.765 588.977 589.742	المناخ الإبداعي بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
.998	.002	.003 1.629	2 263 265	.005 428.548 428.554	الأداء المؤسسي بين المجموعات داخل المجموعات المجموع

تشير نتائج الجدول (25) بأن الفروقات التي تعزى لمتغير العمر غير دالة إحصائياً مع جميع المتغيرات الأخرى عند مستوى معنوية حيث أن قيمة الاختبار تساوي (0.097) وقيمة (Sig=0.908) أما لبعد "رأس المال البشري" قيمة الاختبار تساوي (0.786) وقيمة (Sig=0.457)، والبعد الثاني "رأس المال الهيكلي" قيمة الاختبار تساوي (0.786) وقيمة (Sig=0.457)، والبعد الثالث "رأس المال العلاقتي" قيمة الاختبار تساوي (0.592) وقيمة (Sig=0.554) وقيمة الاختبار للإجمالي (0.058) وقيمة (Sig=0.944)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

4.4/ اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى H1 : هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري والأداء المؤسسي في المؤسسات الإدارية بمحافظة الشرقية شمال.

من خلال نتائج التحليل لاختبار الانحدار بين إدارة رأس المال الفكري والأداء المؤسسي الموضحة في الجدول (تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى 26) ظهرت قيمة معامل الارتباط بقيمة 0.767 وهي قيمة عالية تؤكد قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وقيمة تحليل التباين تساوي (377.05) في اختبار تحليل ANOVA، وهذا يدل على صحة الفرضية الأولى بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال الفكري والأداء المؤسسي؛ كما يتضح أن إدارة رأس المال الفكري بجميع مكوناتها تفسر (58.8%) من التغير في الأداء المؤسسي. وقد وافقت هذه النتيجة أحد نتائج دراسة (Mohammed Yasir, 2021) حيث أكدت على وجود تأثير لرأس المال الفكري على أداء المؤسسات ورفع مستوى الميزة التنافسية لديها، وكذلك أتت مع دراسة (Kamaruddin & Abeysekere, 2021) حيث أنها أكدت هذا التأثير الإيجابي على الأداء الاقتصادي في المؤسسات.

جدول (26): تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.767	.588	.000	377.054	1	.000	19.418	.045	.872	إدارة رأس المال الفكري

-الفرضية الفرعية الأولى: "إدارة رأس المال البشري تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء

المؤسسي في المؤسسات الإدارية بمحافظة الشرقية شمال".

يظهر من نتائج الجدول (27) بأن قيمة الاختبار للانحدار تساوي (13.64) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين ايجابية وطردية حيث أن قيمة تحليل التباين تساوي (186.3)؛ و قيمة معامل الارتباط تُساوي (0.643)؛ وأن إدارة رأس المال البشري تفسر (41.4%) من التغير في الأداء المؤسسي. وهذا يدل على صحة الفرضية الفرعية الأولى، وهي تتفق مع أحد نتائج دراسة (الشبلي، 2022).

جدول (27): تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.643	.414	.000	186.281	1	.000	13.648	.051	.690	إدارة رأس المال البشري

-الفرضية الفرعية الثانية: لإدارة رأس المال الهيكلي تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء

المؤسسي في المؤسسات الإدارية بمُحافظة الشرقية شمال.

معامل الارتباط بين رأس المال الهيكلي والأداء المؤسسي أعلى من رأس المال البشري بقليل بدرجة 0.722، عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$). وبهذا ندعم صحة الفرضية الفرعية الثانية. كما يتبين أن إدارة رأس المال الهيكلي تفسر (52.2%) من التغير في الأداء المؤسسي. وتتفق نتيجة هذه

الفرضية الفرعية مع أحد نتائج دراسة (جوهر وغازي، 2020)؛ حيث أشارت إلى تأثير رأس المال الهيكلي على أداء الجامعات.

جدول (28): تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.722	.522	.000	288.277	1	.000	16.979	.043	.723	إدارة رأس المال الهيكلي

-الفرضية الفرعية الثالثة: لإدارة رأس المال العلاقتي تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإدارية بمحافظه الشرقية شمال.

تم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أيضاً لإيجاد العلاقة والأثر بين البعد الثالث من أبعاد إدارة رأس المال الفكري وهو رأس المال العلاقتي والأداء المؤسسي؛ وقد اتضح من نتائج الجدول (29) وجود علاقة طردية أي تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرين حيث أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.699). وتبين أيضاً أن إدارة رأس المال العلاقتي تفسر (48.8%) من التغير في الأداء المؤسسي.

جدول (29): تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.699	.488	.000	251.891	1	.000	15.871	.044	.695	إدارة رأس المال العلاقتي

وقد اتفقت نتائج دراسة (بويد و زوادي، 2021) مع نتائج الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية على وجود أثر إيجابي مهم وفاعل لرأس المال الفكري في بيئة العمل مهما كانت وأهمية الاعتناء بكفاءات

العاملين وتطوير رأس المال الهيكلي والبشري والعلاقاتي، وأيضاً مع دراسة (بركات، 2020)؛ في قياس أثر رأس المال الفكري على أداء المؤسسات وكذلك في تفاوت أثر الأبعاد.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية H2:

"يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمناخ الإبداعي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإدارية بمحافظه شمال الشرقية".

أشارت النتائج في الجدول (30) بأنه يوجد تأثير بمستوى عالي وذو دلالة إحصائية حيث أن قيمة الاختبار الاحصائي للفرضية توضح وجود التأثير للمتغير المستقل (المناخ الإبداعي) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومعامل الارتباط بلغت قيمته (0.762) وأن المناخ الإبداعي يفسر (58%) من التغير في الأداء المؤسسي؛ وبذلك نستنتج بأنه كلما كان المناخ في المؤسسة يشجع على الإبداع ويوفر مقومات البيئة الإبداعية فإن الأداء المؤسسي فيها يتحسن ويرتفع؛ ويتجه بمستوى الأداء العام إلى الأفضل، وهذا بلا شك تأثير إيجابي ومطلوب. وبهذا نثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

وقد أتقت نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة الحالية مع نتائج مجموعة من الدراسات السابقة منها؛ دراسة (Niwash, Cek & Eyupoglu, 2022)، (مرشود ومربوع، 2020)، (أبو الحسن، 2019).

جدول (30): تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.762	.580	.000b	365.197	1	.000	19.110	.034	.649	المناخ الإبداعي

كما تتفق نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية مع بعض نتائج دراسة (محمد حسين، 2020)؛ حيث أنها أثبتت التأثير الايجابي للمناخ الإبداعي على أداء العاملين في المؤسسة ودوره في تحفيزهم على تحسين الأداء والانتاج في العمل.

ملخص الفصل الرابع:

تناول هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة الميدانية بهدف التعرف على تأثير إدارة رأس المال الفكري والمناخ الإبداعي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان وكانت محافظة شمال الشرقية أنموذج لتطبيق الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، بدأت الباحثة التحليل باختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن ثم تم التطرق إلى تساؤلات الدراسة والإجابة عليها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، ثم عرض الفرضيات واختباراتها ومدى تطابقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة.

الفصل الخامس

عرض النتائج والتوصيات

❖ التمهيد

❖ ملخص نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة

5.1 تمهيد

يعرض ويناقش الفصل الخامس أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي على الاستبانة التي تم توزيعها، كم ستعرض الباحثة مجموعة من التوصيات المقترحة التي ترى بأنها مهمة وستساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي عن طريق العناية بشكل أو بآخر بالمتغيرات التي هي محل الدراسة؛ والتركيز على أهميتها ودورها في المؤسسات الحكومية بالسلطنة.

5.2 ملخص نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة المرتبطة بالسؤال الأول الذي ينص على:

ما مستوى إهتمام المؤسسات المبحوثة لمكونات رأس المال الفكري؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى الإهتمام لدى المؤسسات المبحوثة لرأس المال الفكري من وجهة نظر المبحوثين؛ مستوى متوسط حسب فقرات المقياس المحدد لأبعاد ومكونات رأس المال الفكري، بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.286) بوزن نسبي (61.23) وانحراف معياري (1.119)، وجاءت أبعاد رأس المال الفكري في المستوى المتوسط أيضاً، فجاء بُعد "رأس المال البشري" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.503) وانحراف معياري (1.185)، يليه في المرتبة الثانية بُعد "رأس المال العلاقتي" بمتوسط حسابي (4.238) وانحراف معياري (1.278)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد "إدارة رأس المال الهيكلي" بمتوسط حسابي (4.116) وانحراف معياري (1.127)؛ فقد أعطت النتائج في جميع الأبعاد مؤشرات بأن مستوى الإهتمام متوسط وقد يرجع هذا لسبب ظهور هذا الإهتمام في السنوات القريبة بعد ترسيخ برامج الأداء الوظيفي والتخطيط لبرامج إجادة وإعتمادها في جميع المؤسسات الحكومية بالسلطنة؛ مما أدى إلى إهتمام الإدارات بجانب تنمية وتطوير وإدارة مكونات رأس المال الفكري بصورة أكثر وضوحاً عن السابق.

ثانياً: مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الثاني الذي ينص على:

ما هي طبيعة المناخ الإبداعي السائد في المؤسسات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟

أشارت نتائج الدراسة على أن المستوى العام السائد في الإدارات الحكومية بالمحافظة الذي يعكس طبيعة المناخ الإبداعي في بيئة العمل أيضاً يعتبر في المستوى المتوسط؛ وهذا يعود لعدة اعتبارات منها، مرونة معظم الإدارات في التكيف والتعامل مع أي تغيرات تؤثر على سير العمل الحكومي سواء هذه التغيرات داخلية أو خارجية، بالإضافة إلى أنها تتيح للعاملين فرصة حل المشكلات بطرق وآليات مختلفة، كما أن الإدارات الحكومية تسعى لتوفير الأدوات والإمكانيات التي تدعم الإبداع والابتكار لتنمية وتطوير بيئة العمل.

ولمزيد من المناقشة نتائج هذا السؤال فإن الوزن النسبي للدرجة الكأية لمُتغير المُناخ الإبداعي بلغ 58.3% بمتوسط حسابي 4.079 وانحراف معياري 1.492 وبهذا يكون المستوى (متوسط) من وجهة نظر المبحوثين.

ثالثاً: مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الثالث:

ما مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟

أشارت نتائج الوصف الإحصائي لمتغير الأداء المؤسسي في المؤسسات المبحوثة؛ أن مستوى الأداء عامةً في المحافظة "متوسط" فقد بلغ المتوسط الإجمالي (4.69) وانحراف معياري 1.72؛ ولكن بعض فقرات المقياس أخذت المستوى المرتفع؛ فالتعامل مع الجميع باحترام في المؤسسة بغض النظر عن الدرجة الوظيفية بشكل عام، وجودة العمل الذي يؤديه العاملين في القسم / المديرية" ومحاولة المؤسسة لتقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها كلها ساهمت في رفع مستوى الأداء الحكومي بالسلطنة، كما أنه الاستراتيجيات الجديدة المنبثقة من رؤية السلطنة 2040 لها دور في

تشكيل آليات التقييم للأداء الفردي و المؤسسي في كل إدارة وهذا التقييم يشير إلى ثقة المبحوثين بجودة أدائهم ورضاهم عن المستوى المقدم حسب مستوى بيئة العمل الموفرة لهم بالمؤسسة التابعة.

رابعاً: مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الرابع:

ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري والمناخ الإبداعي والأداء المؤسسي في المديرية الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟

عكست نتائج الدراسة على وجود علاقة طردية بين إدارة رأس المال الفكري (بمختلف أبعاده) وبين

المناخ الإبداعي والأداء المؤسسي في جميع المؤسسات الحكومية

خامساً: مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الخامس:

"هل توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

(الجنس، الخبرة، العمر)؟"

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

($\alpha \geq$) بين مستوى كلا من (إدارة رأس المال الفكري، والمناخ الإبداعي، والأداء المؤسسي)

من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمُتغير الجنس في المؤسسات الحكومية بالمحافظة المبحوثة.

- وكما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق في مستوى ممارسة كلا من (إدارة رأس المال

الفكري، والمناخ الإبداعي، والأداء المؤسسي) من وجهة نظر المبحوثين محل الدراسة تعزى

لمتغير العمر.

- وأيضاً أظهرت الدراسة بأنه النتائج لا تعتبر دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha 0.05$)

(\geq) بمعنى أن تقسيمات سنوات الخبرة لم يكن لها أثر على مستوى كلا من (إدارة رأس المال

الفكري، والمناخ الإبداعي، والأداء المؤسسي).

5.3 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: "هناك تأثير إيجابي بين إدارة رأس المال الفكري والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الإدارية بمحافظة شمال الشرقية".

من خلال نتائج التحليل لاختبار الانحدار بين إدارة رأس المال الفكري والأداء المؤسسي ظهرت قيمة معامل الارتباط بنسبة 76.7% وهي نسبة عالية تؤكد قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين عند قيمة Sig 0.000 وقيمة F 377.05 في تحليل ANOVA ، وهذا يدل على ثبات الفرضية الأولى بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين إدارة رأس المال الفكري والأداء المؤسسي. ومنها انبثقت ثلاث فرضيات فرعية على أبعاد متغير رأس المال الفكري وكانت النتائج كالتالي:

1- نتيجة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين "رأس المال البشري" كأحد أبعاد إدارة رأس المال الفكري على مستوى الأداء المؤسسي.

2- نتيجة الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين "رأس المال الهيكلي" كأحد أبعاد رأس المال الفكري على مستوى الأداء المؤسسي.

3- نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين "رأس المال العلاقتي" كأحد أبعاد رأس المال الفكري على مستوى الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمناخ الإبداعي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإدارية بمحافظة شمال الشرقية".

أشارت النتائج بأنه يوجد تأثير بمستوى إيجابي وعالي ذا دلالة إحصائية بين المناخ الإبداعي والأداء المؤسسي؛ حيث أن قيمة الاختبار T توضح وجود التأثير بين المتغيرين (المناخ الإبداعي) و(الأداء

الوظيفي) عند مستوى معنوية 0.000، ومعامل الارتباط بلغ نسبة 76.2%؛ وبذلك نستنتج بأنه كلما كان المناخ في المؤسسة يشجع على الإبداع ويوفر مقومات البيئة الإبداعية فإن الأداء المؤسسي فيها يتحسن ويرتفع؛ ويتجه بمستوى الأداء العام إلى الأفضل؛ وهذا بلا شك تأثير إيجابي ومطلوب. وبهذا نثبت صحة الفرضية الثانية.

5.4 توصيات الدراسة

بعد متابعة ومناقشة حيثيات نتائج الدراسة فإنني أوصي بالآتي:

1. أهمية نشر الوعي بمكونات رأس المال الفكري الغير ملموسة وتقديرها والعمل على استحداث طرق ووسائل للإفصاح عنها وقياسها.
2. العمل على وضع استراتيجيات واضحة وخطط تطويرية للبنى التحتية للمؤسسات الحكومية بداية من صيانة المباني والهياكل والأجهزة.
3. توفير بيئة داعمة ومتكاملة ومريحة تتناسب مع التطور الفكري والاتجاهات الجديدة لنمو المستمر في العمل الحكومي.
4. حصر احتياجات الإدارات التي ترتبط بالتشجيع على الإبداع والابتكار فلا بُدّ من تهيئة المناخ الملائم لحضانة العقول المفكرة والنشيطه.
5. كسب ولاء الموظف الحكومي المخلص من خلال الاحتفاظ بإنجازاته ومكافأته ووضع نظام محدد للحوافز والتشجيعات طوال العام وهذا ما يتضمنه رأس المال البشري والهيكلية أيضا.
6. محافظة شمال الشرقية من المحافظات التي لها دور بارز في احتضان وإدارة مؤسساتها الحكومية معا ولهذا نوصي بوضع إستراتيجيات جديدة خاصة ترتبط بمكتب المحافظ تتناسب مع المستوى الذي وصلت له.

7. حثّ الإدارات العليا على البحث العلمي في المواضيع التي تثير الأفكار لتطوير العمل، والمشاركة في تحسين منظومة إجابة الحكومي اعتماداً على النتائج العلمية من البحوث والدراسات العلمية والتطبيقية على بيئات وقطاعات العمل.
8. إعادة النظر في تقييم الموظف حسب ساعات العمل المنجزة وأعماله الإبداعية الهادفة وليس على نظام الحضور والإنصراف وتقييده بساعات عمل فقط دون مراقبة الانتاجية.
9. إتاحة الفرصة لكل موظف حكومي لخوض التجارب واكتشاف أساليب وطرق جديدة تعينه في إنجاز عمله، وعدم تقييده بسلسلة من الأوامر والتعليمات فقط.
10. تأسيس مشاريع مؤسسية تعاونية بين الإدارات الحكومية في كل محافظة لتكون تحت منظوم أهداف مشتركة تُسهم في تحقيق رؤية 2040.
11. عقد اجتماعات ومؤتمرات بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني لدراسة الاحتياجات والقضايا والمشكلات المجتمعية لتوظيف قدرات وامكانيات الموظفين كلاً حسب اختصاصه في سد الاحتياجات أو علاج المشكلات.
12. ترسيخ قيمة وأهمية الدعم والمساندة المعنوية للموظفين وذلك لرفع روح العمل الجماعي في المنظمات والمؤسسات للسعي في إيجاد المناخ المناسب والمحفز للإبداع والابتكار.
13. الاستعانة بخبرات الدول المجاورة في تحسين بعض بيئات العمل بجانب خبرات الشركات الكبرى في السلطنة وأخذ الطرق والأساليب المتناسبة للمؤسسات الحكومية.

5.5 الدراسات المقترحة:

1. دراسة حول مكونات المناخ الإبداعي في القطاع الخاص وأثره على الأداء المؤسسي في

سلطنة عُمان

2. دراسة حول رؤية عُمان 2040 ودورها في بناء استراتيجيات تطوير مستوى المناخ الإبداعي

و الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

3. دراسة حول طرق قياس مكونات رأس المال الفكري للعاملين في المؤسسات الحكومية

والخاصة بسلطنة عُمان.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو شريعة، عامر سليمان إبراهيم. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي، دراسة حالة عيادة النصریات التابعة لوکالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، جامعة الاستقلال، فلسطين.
- 2- أبو كرش، نصر ناصر مسلم. (2021). أساليب وطرق قياس رأس المال الفكري في المؤسسات الفلسطينية. المجلة الدولية، أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، مج2، ع7 449-476.
- 3- أحمد، حسام قرني. (2020). أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات؛ دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية بجمهورية مصر العربية، كلية المدينة الجامعية، عجمان، الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة م(40)، ع(4).
- 4- إسماعيل، محمد شعبان، وفهمي، تقى محروس، وعبد السميع، حميدة. (2020). أثر تطبيق الإدارة بالحسابات المفتوحة على الإبداع الوظيفي في شركات الطيران، جامعة مدينة السادات، مجلة كلية السياحة والفنادق، م(4)، ع(2).
- 5- الأندونسي، وفريدة محمد. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة البحث العلمي في التربية، ع(20)، ج(14)
- 6- الخفاف، هيثم هاشم. (2012). إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري ودوره في تعزيز التنمية المستدامة للمنظمة في عالم متغير، المؤتمر العلمي الثاني عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 7- الحديثي، آدم ناهض عبد المحسن، والمدادحة، سيف الدين مروان. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات العراقية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- 8- السيد، محمد، الشعيلي، سعود سليم، مَعوقات الإبداع الإداري لدى مُساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، دار المنظومة، 2015م.
- 9- الشبلي، عماد حمود عبد الكريم. (2022). أثر رأس المال البشري في التغيير المنظمي: الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

- 10- العتيبي، مبارك محمد، أثر المناخ التنظيمي على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في مؤسسة البترول الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، سلطنة عُمان، 2008م.
- 11- العودة، إبراهيم بن سليمان، والمقري، أريج بنت ابراهيم. (2021). إستراتيجية مُقترحة لِتَطْوِيرِ إِدارةِ رَأْسِ المَالِ الفِكرِي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مجلة الثقافة والتنمية، ع(164).
- 12- الفرجاني، عبد الفتاح محمد، وخلف الله، بهاء الدين. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي؛ دراسة حالة شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية، غزة، فلسطين.
- 13- المعاينة، أسامة خلف. (2018). أثر رأس المال الفكري في تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، مؤتته للبحوث والدراسات، م (33)، ع (6).
- 14- المغربي، عمرو عبدالله، وكمال، نهاد محمد، وجعفر، هبة الله. (2021). أثر الإستغراق الوظيفي على الإبداع الإداري في شركات السياحة المصرية، جامعة مدينة السادات، مجلة كلية السياحة والفنادق، م (5)، ع(2/1).
- 15- النقيب، منى يسرى فهمي. (2022). واقع الأداء المؤسسي في بعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة كورونا Covid-19، جامعة المينا، جمهورية مصر العربية.
- 16- الوادي، هاجر عبد الحميد عثمان. (2022). الثقافة المنظمة وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- 17- اليافعي، فاطمة بنت عبدالله. (2020). تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني في ضوء رؤية عمان 2040، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، دار المنظومة.
- 18- آغا، نور غسان عثمان. (2022). أثر التميز المؤسسي على السمعة التنظيمية في القطاع العام الأردني، جامعة اليرموك، الأردن.
- 19- بحر، يوسف عبد عطية، العجلة، توفيق عطية. (2019). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، المجلة الدولية لعلوم وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، فلسطين.
- 20- بركات، أحمد. (2020). أهمية وقياس رأس المال الفكري، جامعة الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، دار المنظومة، م (12)، ع (4).
- 21- بشيري، فاطمة الزهراء. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة (جيون إلكترونيك) برج بوعرييج، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

- 22- بويد، وردة، وزوادي، سولاف سهام. (2021). أثر توظيف رأس المال الفكري الأخضر على الأداء البيئي لمُنظّمات الأعمال الإقتصادية (دراسة نموذج: شركة سونلغاز للإنتاج والتوزيع)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- 23- جرادات، ناصر، الزير عماد. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، جامعة فلسطين الأهلية، مجلة العلوم الإنسانية.
- 24- جوهر، علي صالح، وغازي، هناء علي. (2020). مُتطلبات تنمية رأس المال الفكري بجامعة يمياط، مجلة الثقافة والتنمية، ع (153).
- 25- حجازي، جولتان حسن، وعبيد، عاصم شوقي. (2020). إدارة الذات كمُتغير وسيط بين التوافق الأسري والإبداع الوظيفي لدى الزوجات العاملات في مقر وزارة التربية والتعليم في محافظتي رام الله والبيرة، فلسطين.
- 26- حسين، منصور عبد الرضا. (2018). العدالة الإدارية وعلاقتها بمستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين بوزارة الرياضة بدولة الكويت، مجلة أسبوط وفنون التربية الرياضية، الكويت.
- 27- حسين، محمد. (2020). دور العمليات المعرفية والمناخ الإبداعي في التنبؤ بالممارسات الإبداعية لمُعلمي المرحلة الابتدائية، دراسات نفسية، م (30)، ع (4).
- 28- دقيش، راوية. (2021). الإبداع الإداري لدى مدراء المُتوسّطات وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المُتوسط من وجهة نظرهم، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- 29- زيد، حيدر ماجد. (2020). التأثير الوسيط للمناخ الإبداعي التنظيمي في تحسين العلاقة بين ممارسات تطوير الموهبة والأداء التنظيمي؛ دراسة استطلاعية في هيئة البحث والتطوير الصناعي، جامعة بغداد، العراق.
- 30- شيباني، أمينة. (2020). الإبداع الإداري وإنعكاسه على الأداء الوظيفي، تصور ميداني لموظفي إدارة كلية العلوم الإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- 31- شوشان، سهام. (2020). أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، دراسة حالة شركة الإسمنت، عين التوتة، الجزائر.
- 32- عبد الرحمن، معالي عباس الشريف. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي -الدور المعدل للثقافة التنظيمية- رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- 33- عبد الهادي، محمد جمال. (2021). أثر القدرات الدينامية على تحين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية)، معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

- 34- غالي، محمد أحمد، (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 35- فرح، فدوى أبو الحسن محمد. (2019). مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي، جامعة الشارقة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 36- قراضة، علي محمد، والقباطي، فيصل. (2019). معوقات تنمية رأس المال الفكري بجامعة نمار وسبل التغلب عليها، جامعة نمار، اليمن.
- 37- قفه، محمد، والشنتف، يوسف أحمد. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية.
- 38- مرسى، سعيد محمود، والديب، وصال ابراهيم. (2022). إدارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي (دراسة تحليلية)، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية.
- 39- مرشود، جمال محمد، ومربوع، سحر سعيد. (2020). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، الكلية الجامعية للعلوم التربوية التابعة لوكالة الغوث، رام الله، فلسطين.
- 40- مبروك، عدالة. (2020). تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل المناخ التنظيمي الإبداعي بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بالرابطة الجوية لكرة اليد، جامعة محمد بوضياف.
- 41- مبروك، عاطف محمد عبد الباري. (2022). رأس المال الفكري وأثره على التميز التنافسي بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم والدراسات الإنسانية برماح، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.
- 42- مقيح، صبري. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية؛ دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، سكيكدة، الجزائر.
- 43- مكي، مكاي، وعساني، ربيع، وعيساوي، صورية. (2022). مساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية لولاية معسكر خلال جائحة كورونا، الجزائر.
- 44- موسى، أحمد ابراهيم. (2014). مستوى المناخ الإبداعي وتأثيره على الالتزام التنظيمي، بالتطبيق على هيئتي الصحة بدولة الإمارات المتحدة، جامعة المنوفية، كلية التجارة.
- 45- وثيقة رؤية عُمان 2040. (2020). ، وزارة الاقتصاد، سلطنة عُمان.
- 46- الكتاب الإحصاء السنوي. (2021). المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، سلطنة عُمان.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Aminu Sanda, Nana Ama Dodua,(2016)” Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity”, The role of work- related flow and climate for innovation.
- 2- Bayad Jamal, Govand Anwar, (2021) “Intellectual capital: A modern model to measure the value creation in a business”.
- 3- Deckert, Carsten, (2016) Tensions in Team Creativity: Using the Value Square to Model Team Climate for Creativity.
- 4- Easterby-Smith, Mark& Prieto, Isabel M. (2008). “Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?” British Journal of Management.
- 5- Kamaruddin, K, Abeysekera, I. (2021). Intellectual Capital and Sustainable Economic Performance in the Public Sector: The Context of the New Public Management in Malaysia.
- 6- Kim, S. (2004), “Individual-level factors and organizational performance in government organizations”, Journal of Public Administration Research and Theory, Public Management Research Association, Vol. 15 No. 2, pp. 245–261.
- 7- Kim, S. and Yoon, G. (2015), “An Innovation-Driven Culture in Local Government: Do Senior Manager’s Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter?”, Public Personnel Management, SAGE Publications Inc, Vol. 44 No. 2, pp. 147–168.
- 8- Lin, C.& Liu, F.(2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation. European Journal of Innovation Management, 15 (1), 55-76.
- 9- Mohammed & Yasir, (2021), “Examining the effects of environmentally-specific servant leadership on green work outcomes among hotel employees: the mediating role of climate for green creativity”.
- 10- Niwash, M.N.K., Cek, K., Eyupoglu, S.Z.(2022). Intellectual Capital and Competitive Advantage and the Mediation Effect of Innovation Quality and Speed, and Business Intelligence.
- 11- Norfolk and Virginia. (2019). How to build your team for innovation? Across-level mediation model of team personality, team climate for innovation, creativity, and job crafting.)
- 12- Rahman, S.A., Khan, G.M., AlAbri, S. and Taghizadeh, S.K. (2022), “The role of intellectual capital on entrepreneurial opportunity recognition among SMEs in the Sultanate of Oman”, Journal of

Intellectual Capital, Emerald Publishing Limited, Vol. 23 No. 4, pp. 816–839

- 13- Steve Pike, Anna Rylander, Goran ROOS. (2000), “Intellectual Capital Management and Disclosure”.
- 14- Stewart, T. A. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Crown Business.
- 15- Zhou, C.(2018). A Study on Creative Climate in Project-Organized Groups (POGs) in China and Implications for Sustainable Pedagogy. Sustainability, 10(114),1-15.

المواقع الإلكترونية:

1. محمد، مفيدة. (2022). تعريف المناخ لغة واصطلاحاً، تعريف المناخ لغة واصطلاحاً - موقع محتويات (mhtwyat.com).

2. موقع وزارة الداخلية. (2022). سلطنة عُمان الرئيسية - وزارة الداخلية - سلطنة عُمان (moi.gov.om).

3. المركز الوطني للإحصاء والمعلومات. (2022). منفذ (ncsi.gov.om).

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

م	الاسم	جهة العمل	المسمى الوظيفي
1.	د.فادي عبد الفتاح	جامعة الشرقية	أستاذ مساعد في قسم الإدارة
2.	د. صالح بن حمود السناوي	جامعة الشرقية	رئيس قسم الإدارة
3.	د. عبدالحكيم محمد	جامعة الشرقية	مدير دائرة التعليم الإلكتروني وأستاذ مساعد بقسم نظم المعلومات الإدارية
4.	د. هائل عبدالمولى طشطوش	جامعة الشرقية	استاذ مساعد
5.	د. رمزي سلام	جامعة الشرقية	استاذ مساعد
6.	د. إلياس شهدا	جامعة الشرقية	استاذ مساعد
7.	أ. عُمر العمري	جامعة الشرقية	

الملحق رقم (2)



الدكتور/ة، الفاضل/ة:

تحية طيبة،،،، وبعد

الموضوع/طلب تحكيم استبانة

يطيب للباحثة أن تتقدم إليكم بجزيل الشكر على عطاؤكم الدائم في دعم الطلبة دائما، لرفد تطور التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحثة دعوتكم لتحكيم استبانة لدراسة " أثر إدارة رأس المال الفكري و المناخ الإبداعي على الأداء المؤسسي في الإدارات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية".

علماً بأن الدراسة بُنيت على الأهداف التالية:

- 1- بيان اهتمام المؤسسات المبحوثة برأس المال الفكري وأبعاده الرئيسية.
- 2- التعرف على المناخ الإبداعي السائد في المؤسسات المبحوثة.
- 3- قياس أداء المؤسسات المبحوثة.
- 4- دراسة أثر إدارة رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي.
- 5- دراسة أثر المناخ الإبداعي على الأداء المؤسسي.

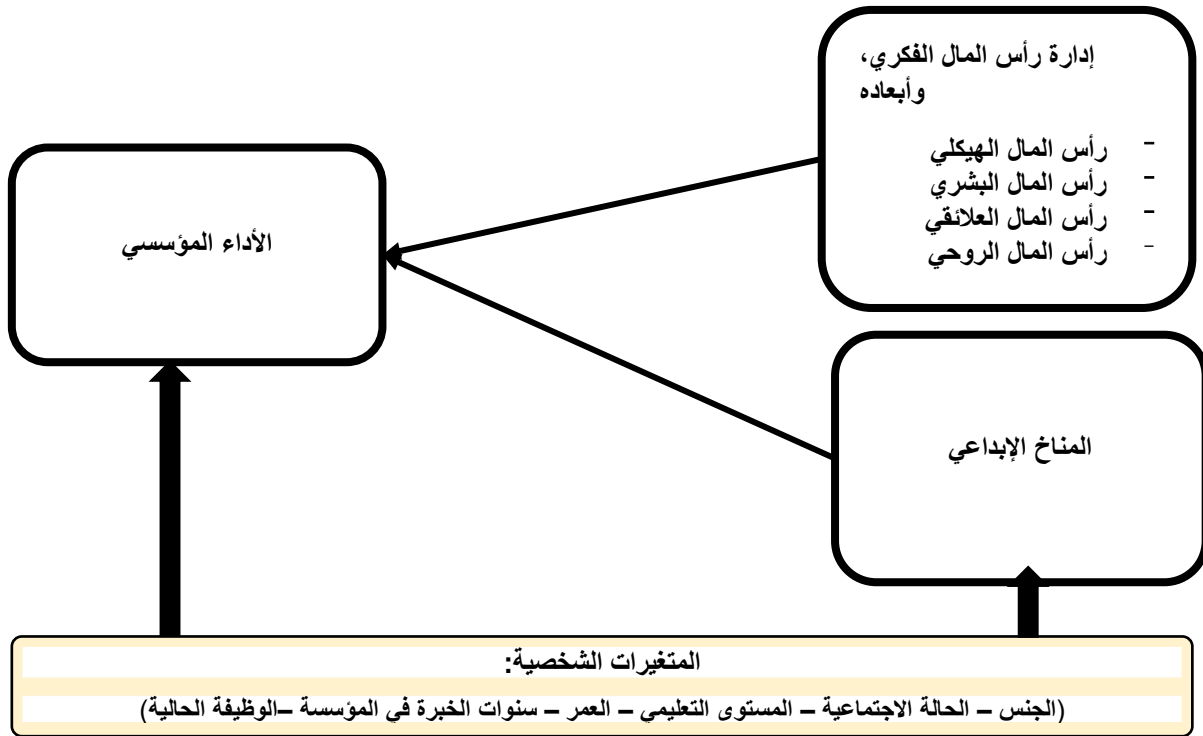
وتأتي الاستبانة لفحص الفرضيات التالية:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك تأثير إيجابي لإدارة رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإدارية بمحافظتي الشرقية شمال وتنبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:
 - أ- لإدارة رأس المال البشري تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإدارية بمحافظة الشرقية شمال.
 - ب- إدارة رأس المال الهيكلي تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإدارية بمحافظة الشرقية شمال.

ج- لإدارة رأس المال العلاقتي تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإدارية بمحافظه الشرقية شمّال.

د- لإدارة رأس المال الروحي تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإدارية بمحافظه الشرقية شمّال.

2- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير إيجابي للمناخ الإبداعي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإدارية بمحافظه شمّال الشرقية.



علماً بأن الاستبانة تحتوي على 7 أقسام؛ يختص القسم الأول بالبيانات الشخصية للمستجيب، بينما يختص القسم الثاني برأس المال البشري، وأختص القسم الثالث برأس المال الهيكلي، والقسم الرابع برأس المال العلاقتي، كما أختص القسم الخامس برأس المال الروحي، والقسم السادس يختص بالمناخ الإبداعي، والقسم السابع والأخير يختص بالأداء المؤسسي ولذلك يرجى منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو الإشارة إلى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً.

شاكرين ومتمنين لكم جميل تعاونكم،

الباحثة/ فاطمة بنت سالم الراشدية

الملحق رقم (2)
الاستبيان بعد التحكيم

استبيان

أثرُ إدارة رأس المال الفكري وَ المُنَاخ الإِبْدَاعِي عَلَى الأداء المُؤسسي فِي الإدارات الحُكومية

بمحافظة شَمال الشرقية

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: "أثرُ إدارة رأس المال الفكري وَ المُنَاخ الإِبْدَاعِي عَلَى الأداء المُؤسسي فِي الإدارات الحُكومية بمحافظة شَمال الشرقية". لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان لأغراض علمية.

سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 5 دقائق فقط، ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1.	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2.	الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> غير ذلك
3.	المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> بكالوريوس
		<input type="checkbox"/> دبلوم أو أقل	
4.	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 عاماً	<input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 45 عاماً
		<input type="checkbox"/> 45 عاماً فأكثر	
5.	سنوات الخبرة في المؤسسة	<input type="checkbox"/> أقل من 3 سنوات	<input type="checkbox"/> من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
		<input type="checkbox"/> عشر سنوات فأكثر	
6.	الوظيفة الحالية	<input type="checkbox"/> مدير عام / مساعد مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير / مساعد مدير <input type="checkbox"/> إداري
		<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> فني / مهندس <input type="checkbox"/> غير ذلك.....

القسم الثاني: تصف العناصر التالية من ضمن (رأس المال البشري). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

الفقرات							1	7 ←
1	الموظفون في المؤسسة على درجة عالية من المهارة.	1	2	3	4	5	6	7
2	يُعتبر موظفونا الأفضل في مجال العمل الحكومي على نطاق واسع.	1	2	3	4	5	6	7
3	الموظفون في المؤسسة مبدعون وسعداء.	1	2	3	4	5	6	7
4	يتمتع الموظفون في المؤسسة بالخبرة في مجال عملهم.	1	2	3	4	5	6	7
5	يمتلك الموظفون أفكارًا ومعارف جديدة.	1	2	3	4	5	6	7
6	تبذل المؤسسة العديد من الجهود والوقت في تحديث وتطوير معارف ومهارات الموظفين.	1	2	3	4	5	6	7

القسم الثالث: تصف العناصر التالية من ضمن (رأس المال الهيكلي). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1	تستثمر المؤسسة في تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات.	1	2	3	4	5	6	7
2	تقوم المؤسسة بتطوير بيئة وإجراءات العمل بشكل مستمر.	1	2	3	4	5	6	7
3	لدى المؤسسة نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة.	1	2	3	4	5	6	7
4	تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير.	1	2	3	4	5	6	7
5	تعمل المؤسسة على تطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة والمعنيين بعملها.	1	2	3	4	5	6	7
6	لدى المؤسسة نظام تعويضات ومكافآت مرتبط بتقييم الأداء.	1	2	3	4	5	6	7
7	لدى الموظفين تأثير واضح على مجريات اتخاذ القرار في المؤسسة.	1	2	3	4	5	6	7

القسم الرابع: تصف العناصر التالية من ضمن (رأس المال العلائقي). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1	تحافظ المؤسسة على علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين.	1	2	3	4	5	6	7
2	مجالات عمل المؤسسة في نمو مستمر.	1	2	3	4	5	6	7
3	لدى المؤسسة تحالفات استراتيجية قوية.	1	2	3	4	5	6	7
4	تنفذ المؤسسة العديد من الأنشطة بالشراكة مع مؤسسات أخرى.	1	2	3	4	5	6	7
5	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية عند اتخاذ القرارات المعقدة.	1	2	3	4	5	6	7
6	تحرص المؤسسة على التعرف على آراء وتوجهات الزبائن.	1	2	3	4	5	6	7

القسم الخامس: تصف العناصر التالية من ضمن (رأس المال الروحي). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1	لدي شعور حقيقي بأن الله معي ويرشدني.	1	2	3	4	5	6	7
2	أشعر بتوفيق الله في علاقاتي مع الآخرين.	1	2	3	4	5	6	7
3	أشعر بأن حياتي ذات معنى ومغزى.	1	2	3	4	5	6	7
4	أتحدث مع أشخاص آخرين عن معتقداتي وقيمي في العمل.	1	2	3	4	5	6	7
5	أبحث عن الفرص التي تساعدني على النمو روحياً.	1	2	3	4	5	6	7
6	أشعر بإحساس عميق بالمسؤولية لتقليل الألم والمعاناة في العالم.	1	2	3	4	5	6	7
7	أساعد الآخرين في تساؤلهم واستفساراتهم ذات القيمة الروحية والأخلاقية.	1	2	3	4	5	6	7
8	أهتم كثيراً بقضايا الفقر في بلدي وفي جميع أنحاء العالم.	1	2	3	4	5	6	7
9	أحاول تطبيق قناعاتي على القضايا الدينية والاجتماعية.	1	2	3	4	5	6	7
0	أعطي جزء من الوقت والمال لمساعدة الآخرين.	1	2	3	4	5	6	7

القسم السادس: تصف العناصر التالية من ضمن (المناخ الإبداعي). يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

7	6	5	4	3	2	1	1. تسخر الإدارة العليا موارد كافية للابتكار والتطوير.
7	6	5	4	3	2	1	2. يمكن وصف الإدارة في مؤسستي بالمرونة والقدرة المستمرة على التكيف مع التغييرات .
7	6	5	4	3	2	1	3. تتيح الإدارة العليا للعاملين حل مشاكل العمل باستخدام طرق وآليات متعددة.
7	6	5	4	3	2	1	4. يشجع نظام الحوافز لدينا على تطوير واستحداث أفكار جديدة.
7	6	5	4	3	2	1	5. تقدر الإدارة العليا الموظفين المبدعين والمبتكرين.

القسم السابع: تصف العناصر التالية من ضمن (الأداء المؤسسي). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.							
7	6	5	4	3	2	1	1. تستثمر المؤسسة معارف ومهارات الموظفين بشكل جيد لتحسين كفاءة الأعمال لديها.
7	6	5	4	3	2	1	2. تحاول المؤسسة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.
7	6	5	4	3	2	1	3. في العامين الماضيين، تحسنت إنتاجية القسم / المديرية بشكل ملحوظ.
7	6	5	4	3	2	1	4. بشكل عام، جودة العمل الذي تؤديه في القسم / المديرية عالية.
7	6	5	4	3	2	1	5. توفر المؤسسة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم.
7	6	5	4	3	2	1	6. بشكل عام، يتم التعامل مع الجميع باحترام في المؤسسة بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.
7	6	5	4	3	2	1	7. تسعى المؤسسة الى بناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.
7	6	5	4	3	2	1	8. تحقق الوزارة معظم أهدافها بوتيرة عالية.
7	6	5	4	3	2	1	9. رضا المستفيدين إتجاه المؤسسة مرتفع جدًا.
7	6	5	4	3	2	1	10. جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة عالية.