جامعة المنصورة
كلية التربية

"متطلبات تطوير رأس المال الفكري في المدارس الثانوية بمحافظة عَمان " (دراسة نظرية)

إعداد

أماني عبد الله عقل الهاشم

إشراف

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمي
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
والعميد السابق لكلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ علي عبد ربه حسين
الأستاذ بقسم أصول التربية
وعميد كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٢٥ – يناير ٢٠٢٤

"متطلبات تطوير رأس المال الفكري في المدارس الثانوية بمحافظة عَمان "
(دراسة نظرية)

أماني عبد الله عقل الهاشم

مقدمة

أصبح رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي ، واتسع هذا المفهوم ليشمل كل الإمكانات المادية والثقافية والذهنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (المدرسة) ويتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على قدرتها على مزج واستغلال المعرفة التي تمتلكها أو خلق معارف جديدة وتوظيفها في ابتكار خدمات جديدة.

ولذلك سعت الكثير من المؤسسات التعليمية لتطوير نظمها وهياكلها التي لم تعد تصلح لمجابهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة بل أصبحت تمثل خطرا على عملية تطوير وتنمية رأس المال الفكري والمعرفي داخل المؤسسة التعليمية بما يمكنها من إدارة المصادر المعرفية والتعامل معها بفاعلية.

وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمات يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المؤسسة التعليمية ، ولذلك يعد رأس المال الفكري أحد أهم الموجودات غير الملموسة التي تسعي المؤسسات التعليمية جاهدة إلى امتلاكه لكونه موجودا استراتيجيا وضرورة للمدرسة أو المؤسسة الحقيقية فهو مصدر الإبداع والتجديد والميزة التنافسية وهو السلاح الذي تعتمده المؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات العالمية الراهنة وهو أساسي لبقاء ونجاح وتفوق المؤسسات التعليمية (محمد عبد الخالق مدبولي، ٢٠١٠: ٣٥).

ولذلك تسعي مدارس التعليم الثانوي إلى تحسين أداءاتها متجهة بذلك نحو تحرير المدارس من سيطرة النمط المركزي في التخطيط والإدارة وهو النمط الذي ساد عقودا طويلة بفعل الظروف السياسية والاقتصادية التي مر بها العالم، ويتوافق هذا النهج اللامركزي في تخطيط وإدارة مدارس التعليم الثانوي العام مع طبيعة التحول الذي تشهده المجتمعات العربية منذ فترة، نحو توسع مساحة المسئولية المجتمعية وتشجيع المبادرات الخاصة والأهلية وتخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الحكومات والسلطات المركزية (فورين رضوان أنساعد، ٢٠١١: ٣٢).

ويعد رأس المال الفكري من الثروات البشرية الهامة التي تشكل قوة الدفع بعجلة النمو، ونظرا لزيادة المنافسة بين مدارس التعليم الثانوي أصبح النجاح في السوق هو لتلك المدارس الثانوية التي تحقق ميزة تنافسية في السوق وتحافظ علي هذه الميزة عبر الزمن (تواتى بن علي فاطمة نادي مفيدة، ٢٠١١ :٣٢).

واعتبرت الموارد البشرية ولفترة طويلة كنشاط مساعد للوظائف الرئيسة للمدرسة لكن توجه الفكر الاستراتيجي – وخاصة من خلال نظرية الموارد - إلى أعضاءه ، يمثل دورا حاسما في تنافسية المؤسسات التعليمية لأنها محور تميز مدارس التعليم الثانوي عن بعضها البعض، وأنه لا يوجد خيار أمام المدرسة لرفع الأداء وبلوغ مستوي التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب

الذي تمارس به تخطيط الموارد البشرية وتعتني أيضا بالإبداع وتطوير الممارسات التي تقدم للمدرسة يد عاملة تنافسية (محمد ابراهيم أبو خليل: ٢٠٠١: ٧٦).

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التعليمية وخاصة مدارس التعليم الثانوي منافسة شديدة في السوق المحلية والأجنبية وقد ازدادت هذه المنافسة بعد ظهور التعليم الخاص، ولذلك أصبح من الضروري علي المؤسسات التعليمية -وخاصة إدارة مدارس التعليم الثانوي- بناء رأس مال فكري فعال قادر على تلبية متطلبات استراتيجياتها التنافسية المختلفة وتحقيق الميزة التنافسية لها من خلال توفير رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال المستفيد وتحديد المعوقات التي تحول دون بناءه (أماني خضر شلتوت، ٢٠٠٩ : ٢٥).

ونظرا لندرة الموارد الاقتصادية المتاحة لمدارس التعليم الثانوي والتي يمكنها استخدامها واستثمارها من أجل تحقيق أهدافها فإنه يتحتم عليها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بحيث يحقق أفضل النتائج (أسامة عبد المنعم ، عبد الوهاب المطارنة، ٢٠٠٩ : ١٣).

وحيث تعاني أغلب المؤسسات التعليمية (مدارس التعليم الثانوي) على الصعيد العربي من مشكلات ضعف الإمكانات من مواردها البشرية والمالية والتسهيلات المادية، مما يؤثر علي مستوي جودة الخدمة التعليمية وأثر ذلك علي التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، ومن خلال الدراسات السابقة تبين وجود مشكلات ندرة تعاني منها المنظمات التعليمية تتعلق بضعف الاهتمام برأس المال الفكري (أيمن سليمان ، ٢٠١٥م)، (بو منجل السعيد ،٢٠١١م) ،(عاطف العدوان ، ٢٠١٢م)،(الطراونه ، ٢٠١١م)، .

وتمثل الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية (مدارس التعليم الثانوي) مورداً من أهم مواردها وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها ، حيث لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية (مدارس التعليم الثانوي) بدون الموارد البشرية التي يجب على مدارس التعليم الثانوي أن تسعي دائما جاهدة للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهداف مدارس التعليم الثانوي بفعالية وتساعدها في مواجهة التغيرات والتحديات ؛ لذا صيغت مشكلة البحث الراهن في التساؤل الرئيس التالي :

ما متطلبات تطوير رأس المال الفكري في المدارس الثانوية محافظة عمان ؟ ويتفرع من هذا التساؤل ، التساؤلات الفرعية التالية :

١- ما الاطار المفاهيمي لرأس المال الفكري ، وأهمية في إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمدرسة الثانوية ؟

٢- ما مكونات رأس المال الفكري وأهم مسئولياته ؟

٣- ما متطلبات بناء التصور الأنسب لتطوير رأس المال الفكري في المدارس الثانوية بمحافظة عمان ؟

(هدف البحث)

يهدف البحث الراهن إلى " محاولة تحديد متطلبات بناءً التصور الأنسب لتطوير رأس المال الفكري في المدارس الثانوية بمحافظة عمان ، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية الثلاثة التي صيغت مشكلة البحث الراهن من خلالها ".

(أهمية البحث)

وتتمثل أهمية البحث الراهن في :

- التعريف بمفهوم رأس المال الفكري وتطوره ، وماله من أهمية في إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمدرسة الثانوية .

- الوقوف على مبادئ رأس المال الفكري ومتطلبات تطويره ومكوناته .
- الوقوف على متطلبات تطوير رأس المال الفكري في المدارس الثانوية بمحافظة عمان .

(منهج البحث)

ينطلق البحث الراهن من تحديد معالم الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري وأهمية في إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية – النشأة والتطور، الأهمية والخصائص ، المبادئ – مروراً بالتعريف بمكونات رأس المال الفكري في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عمانَ بهدف محاولة ولعلً ذلك يناسب انتهاج المنهج الوصفي منهجاً للبحث الراهن .

مصطلحات البحث (اجرائيا)

- **رأس المال الفكري**

تعددت تعريفات رأس المال الفكري حيث ينظر إليه باعتباره " المقدرة العقلية على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية ، قابلة للتنفيذ بمستوي عال من الجودة ، حيث تمتلك مؤسسات التعليم الثانوي القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة والقيمة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح مدارس التعليم الثانوي (علي عوضي الوقفي، ٢٠٠٦: ١٣٢) ".

وتوصلت الباحثة إلى تعريف لرأس المال الفكري؛ بأنه:" نخبة متميزة من الطاقات البشرية العاملين بمدارس التعليم الثانوي لديهم القدرة على التعامل المرن، وتوليد أفكار جديدة قابلة للتطبيق والوصول إلى الأهداف المنشودة للمدرسة والتي يمكن استثمارها بشكل صحيح لصالحها وتسمح لها بامتلاك ميزة تنافسية ".

الدراسات السابقة

مع استقبال الألفية الثالثة أو القرن الواحد والعشرين والذي بدأ معه تشكل نظام عالمي جديد يمزج بين معطيات التغيرات المعرفية والمعلوماتية والاقتصادية ، مما أضفي عليه صفة الكونية والتي ألغيت مبدأ الخصوصية والانغلاق والتحول ، إلى الانفتاح وعالمية المعرفة وتحرير الفكر وتداخل الأنماط الثقافية للمجتمعات وظهور ثقافة العميل (المستفيد) ، مما نتج عنه تحديات جديدة ترتبط بتزايد حدة المنافسة وتميز مستوى الأداء وتراكم الإبداعات والابتكارات الأمر الذي ألزم المؤسسات التعليمية ضرورة المراجعة المستمرة لنظمها وهياكلها والتي صممت وفقا لمفاهيم وفلسفات القرن الماضي والتي ارتكزت علي الهيكلة والمركزية وقيم الربح وأنتجت خدمات ومنتجات تتواءم مع الظروف البيئية المستقرة المختلفة ، وحيال ذلك أمكن الوقوف على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير (رأس المال الفكري) . وقد تم ترتيب عرضها من الأحداث للأقدم على النحو التالي :

(١) دراسة أيمن سليمان أبو سويرح (٢٠١٥) بعنوان: " العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري - دراسة تحليلية ".

- هدفت الدراسة إلى تحليل عناصر رأس المال الفكري والتعرف علي المكونات الأساسية لرأس المال الفكري كونه أهم الموضوعات المعاصرة واستخدم الباحث المنهج التحليلي الاستنتاجي لتحليل الأفكار والآراء المطروحة فيما يتعلق بمكونات وعناصر رأس المال الفكري ودراسة مدى توافر عناصر رأس المال الفكري في وزارة التربية والتعليم اعتمد الباحث علي ما توفر من أدبيات الموضوع لبناء الاطار الفكري والمفاهيمي للبحث والأفكار والنظريات التي تحكم هذا الاطار استنادا لتلك الأدبيات ومناقشة تلك المفاهيم واستخلاص ما يمكن استنتاجه لتوضيح مكونات وعناصر رأس المال الفكري.

- وتوصل الباحث إلى أن هناك شبه اتفاق علي مكونات رأس المال الفكري ويمكن تشبيه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة متراكمة من المعارف، كل فرد ينظر إلى جانب المعرفة الذي يدخل في دائرة اهتماماته ، وتوصل الباحث – أيضا - إلى أن أغلب الباحثين متفقون علي أن مكونات رأس المال الفكري تختصر بشكل أساسي في ثلاثة مكونات وهي : رأس المال البشري والذي يمثل المهارات والقدرات العقلية ومستوي التدريب والخبرة، ورأس المال الهيكلي ويعبر عن القدرات التنظيمية والنظم التي تمثل بنية المدرسة ورأس مال العلاقات (المستفيدين) ويشمل علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي والمستفيدين.
- وأوصت الدراسة باعتماد النموذج المقترح من الباحث لتحديد مكونات وعناصر رأس المال الفكري لقياس وتقييم أو تطوير أو إدارة رأس المال الفكري لأنه يشمل على المكونات الأكثر تكرارا أو اتفاقا بين الباحثين والأكثر ملائمة لطبيعة عمل المؤسسات الحكومية.

(٢) دراسة (عاطف العدوان ، وسحر سليمان (٢٠١٢) بعنوان : " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي " .

- تهدف الدراسة إلى التعرف علي رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي والتحقق من وجود علاقة ارتباط معنوية وعلاقة تأثير معنوية تربط بين رأس المال الفكري بعناصره الثلاثة (البشري، والهيكلي، والمستفيد) والإبداع المنظمي علي مستوياته الثلاثة (الفردي والجماعي، والمنظمي) وبيان الأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال الفكري من حيث التأثير في الإبداع المنظمي.
- وكانت عينة الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية العليا والتنفيذية للمؤسسات، وشملت عينة الدراسة (٨٠) مديرا في مختلف المستويات الإدارية حيث وزعت (٨٠) استبانة وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : وجود علاقة وتأثير بين رأس المال الفكري والأبداع المنظمي، وحقق رأس المال البشري على مستوي الفرد تأثيرا في الإبداع المنظمي بدرجة أكبر من رأس المال الهيكلي ورأس مال المستفيد كما أكدت على توجه الإدارات في المؤسسات إلى الاهتمام برأس مال المستفيد في المرتبة الأولي ومن ثم رأس المال الهيكلي وفي المرتبة الثالثة رأس المال البشري.

(٣) دراسة (بو منجل السعيد ، رقايقية فاطمة الزهراء ٢٠١١م) بعنوان: " تأثير رأس المال الفكـري علـي أداء أعمال المؤسسات دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية ".

- وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات واعتمدت الدراسة علي دراسة تجريبية لتحديد العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء أعمال المؤسسات من خلال دراسة ميدانية علي (١٧) مؤسسة تزاول نشاطات مختلفة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين رأس المال البشرى ورأس مال العلاقات رأس المال الفكري وأداء أعمال المؤسسات.
- وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات برأس مالها الفكري باعتباره القاعدة الأساسية لتحسين أداء أعمال المؤسسات.
- وأوضحت الدراسة إلي أن امتلاك رأس المال الفكري بحاجة إلي رعاية واهتمام بتنشيط عناصره عبر مستويات المؤسسات التعليمية من خلال انتقال المعلومات من مستوي لأخر والتحفيز يكشف عما يكمنه الفرد داخله بالإضافة إلى التدريب الهادف إلى التمكين.

(٤) دراسة (على راتب الطراونة ، ٢٠١١) بعنوان : " أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي- دراسة ميدانية بالمؤسسات العامة الأردنية " .

- هدفت الدراسة إلى التعرف علي مستوي الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية وتحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في أبعاد الأداء المؤسسي المختلفة من وجهة نظر القيادات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم بناء استبانة وزعت علي عينة بلغت (٤٠١) فرداً، حيث تم استعادة (٣٣٣) استبانة من عينة الدراسة، وخضع منها للتحليل الإحصائي (٣٢٨) من عينة الدراسة .
- تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوي الاستثمار في راس المال الفكري قد جاءت منخفضة بجانب وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال الفكري) وأبعاده (الاستقطاب الصناعة ، التنشيط ، المحافظة، الاهتمام برأس مال العلاقات) علي المتغير التابع (الأداء المؤسسى).
- وأوصت الدراسة بضرورة ربط سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية بمعايير الكفاءة والجدارة والمقدرة من خلال أنظمة خدمة مدنية خاصة بهذه المؤسسات.

(٥) دراسة (ليث سعد الله حسين (٢٠١١) بعنوان: " رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية ".

- استهدفت الدراسة توضيح تأثير رأس المال المعرفي في تحسين جودة الخدمة التعليمية.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت أداة الاستبانة وتم توزيعها على عينة مكونة من (٦١) عضو هيئة تدريس في جامعة الموصل ودهوك .
- وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري وتحسين جودة الخدمات التعليمية .

(٦) دراسة *(Singapore Administrative University، 2004)* بعنوان:

"Concept of intellectual capital"

- هدفت الدراسة إلى بيان وتحديد مفهوم رأس المال الفكري وأهميته كمصدر حيوي لنشر المعرفة فيما يتعلق بموضوع الحاكمية المؤسسية ورأس المال الفكري.
- وتوصلت الدراسة إلي انه علي المنظمات ، العمل على إنشاء شبكة فاعلة لوضع إطار كفء من المعرفة المتقدمة في كلٍّ من إجراءات الحاكمية والتجديد المطلوب في مفهوم رأس المال الفكري.

(٧) دراسة *(, Aino: 2005)* بعنوان:" *How to Generate Intellectual capital* "

- هدفت الدراسة الى بيان كيفية إيجاد رأس المال الفكري وبيان أهمية المعرفة كأصل من أصول المنظمة والتعرف علي أهميته في عمليات التحكم المؤسسي.
- وتوصلت الدراسة إلي أنه يجب أن تمتلك المنظمات هذا العنصر الفريد وهو رأس المال الفكري الذي يضمن الميزة التنافسية للمنظمات وكذلك تجديده في كلّ زمان ومكان وأن توضح الاستراتيجيات الخاصة به للإسهام في تحقيق أهداف الحاكمية المؤسسية.

(٨) الدراسة *Michel Nouri 2007* بعنوان :

Knowledge Management" And Intellectual Capital " " Developing competitive Through

- هدفت الدراسة إلي بيان أثر رأس المال الفكري بوصفه قوة تنافسية مؤثرة في أداء المنظمات المؤسسية، حيث تناولت نموذجًا من المنظمات لاختبار عوامل تربط أداء المنظمات المؤسسي بإدارة رأس المال الفكري وهذه العوامل هي: معرفة العنصر البشري ونموه وانسياب المعرفة لاتخاذ القرار والمعلوماتية.
- وتوصلت الدراسة إلى أن جميع هذه العوامل هي مناسبة واقترح الباحث اعتمادها لتحسين الأداء المؤسسي والمعرفي للمنظمة .

إجراءات البحث

تحققاً لهدف البحث الراهن ألاّ وهو " تحديد متطلبات تطوير رأس المال الفكري (بما يضمن تطبيق التخطيط الاستراتيجي) في المدارس الثانوية بمحافظة عمان " جاءت إجراءات البحث الراهن على النحو التالي:

(المحور الأول) ويعرض الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري وأهميته في إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمدارس الثانوية ، وذلك من خلال :

(أ) نشأة وتطور مفهوم رأس المال الفكري .

(ب) أهمية رأس المال الفكري فى إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية وخصائصه من خلال:

(١) أهمية رأس المال الفكري .

(٢) أهمية رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية .

(٣) خصائص و مبادئ رأس المال الفكري .

(المحور الثاني) ويتناول " مكونات رأس المال الفكري ومسئولياته داخل المدارس وخصائصه الثانوية ".

(المحور الثالث) ويتضمن : منطلقات ومتطلبات تطوير رأس المال الفكري فى مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عمان من خلال :

(أ) منطلقات تطوير رأس المال الفكري في مدارس التعليم الثانوي .

(ب) متطلبات تطوير رأس المال الفكري فى مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عمان .

وذلك على النحو التفصيلي المحدود التالي:

أولاً الاطار المفاهيمي لرأس المال الفكري وأهميته في إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمدارس الثانوية

إنَّ التطور والتحول في فكرة إدارة الموارد البشرية الذي حدث مع بداية تسعينيات القرن العشرين واعتبارها كمدخل استراتيجي للمنظمات المعاصرة، كان يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني والمتمثل أساسا في التفكير والإبداع الذهني، وزاد الاقتناع بأهمية استثمار الطاقات الإبداعية للعاملين وتنمية نمط العلاقات الوظيفية المبني علي الولاء، وهذا ما أعطي توجه لأهمية إدارة الموارد البشرية المبني علي الفكر البشري أو ما يعرف بالرأس المال الفكري فماذا عن نشأة وتطوير مفهوم رأس المال البشرى وأهميته فى إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمدرسة الثانوية ؟؟

(أ) نشأة وتطور مفهوم رأس المال البشري

لقد بدأ الاهتمام برأس المال الفكري في مدارس التعليم الثانوي مع بداية الثمانينيات، حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون والمدراء أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المدرسة، وان رأس المال الفكري أصبح محددا أساسيا لما تحققه المدرسة من فائدة، فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض المؤسسات سببه مقدار ما تمتلك من أصول غير مادية يمكن

استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال، الأمر الذي حفز المسيرين إلى تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها (شويح محمد ٢٠١٣) .

وكان لظهور النظرية المعتمدة على الموارد من خلال طرحها الجوهري حول أهمية الموارد غير الملموسة كالموارد البشرية التي تمثل الأساس للعديد من التي الموارد تملكها المدرسة والتي يجب أن تكون نادرة وصعبة للتقليد وذات قيمة وغير قابلة للاستبدال وهذا ما أكده أيضا مفهوم الكفاءات المحورية الذي يشير إلى تلك التركيبة من المهارات الفارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص والتي تشكل أساسا لتميز المدرسة (فاطمة على الربايعة ، ٢٠١٣ ٥٦).

وتوالت العديد من الكتابات التي ركزت على أهمية رأس المال الفكري في تحقيق ربحية المنظمة ونجاحها، وفي منتصف التسعينيات ظهر مسارين مختلفين ولكنهما مترابطين في النظر لرأس المال الفكري وقد تمثل المسار الأول في المعرفة والقوى الذهنية والذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي، أما المسار الثاني فتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد والذي يهتم بكيفية خلق أرباح من المزيج فيما بينهما ليميز الموارد المادية والفكرية للمدرسة (راوية حسن، ٢٠٠٣ : ٣٧١) .

إن المحاولات المبكرة لظهور مفهوم رأس المال الفكري اعتمدت على مفهوم إدارة المعرفة، الأمر الذي دفع إلى استخدام مفهومي رأس المال المعرفي ورأس المال الفكري كمفهومين مترادفين، وهذا ما قامت به المجموعة الكندية المشتركة كرائدة للمعرفة والاستراتيجية حيث استخدمت مصطلح رأس المال المعرفي بدلا من رأس المال الفكري (علي عبد الستار، وعامر قنديلجي، وغسان العمري ٢٠٠٦:٧١).

وبما أن حركة رأس المال الفكري حركة ترتبط بثورة المعرفة، فقد أسهمت عدة تحولات وعوامل إلى بروز حركة رأس المال الفكري، ومن أهمها عولمة الاقتصاد وظهور الأسواق العالمية وحركة رأس المال الذي فرض على المنظمات الإبداع والتكيف من خلال الاعتماد على القدرات الفكرية المتنوعة لديها، وكذلك ازدياد أهمية القيم المرتبطة بالمعرفة التخصصية، وبروز الدور الذي تقوم به المعرفة كعامل متميز من عوامل الإنتاج، والإدراك المتزايد لأهمية القدرات الفكرية والعقلية والمعرفية التي يمتلكها العاملون في تمكين المنظمات من تحقيق ميزتها التنافسية المتواصلة (عبد الباري ،درة، وزهير الصباغ، ٢٠٠٨:٤٤٠)

وفى ضوء ذلك الظهور والتطور لمفهوم رأس المال الفكري سعت العديد من مدارس التعليم الثانوي وبخاصة التي تعتبر نفسها شركات معرفة لا تعتمد على الأصول الثابتة ، بل الاعتماد على الموارد غير الملموسة المتمثلة برأس المال الفكري والاهتمام بإدارته لتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها (فاطمة علي الربايعة، ٢٠١٣ : ٦٩).

وظهر رأس المال الفكري في نهاية القرن العشرين بغية دمج نشاطات الخدمات والأهمية المتزايدة للمعلومات التي تجمع بالمقام الأول العامل البشري وإدارة الموارد البشرية (بلقلة براهيم، براهمية إبراهيم، ٢٠١١ ٦٧).

<u>ويمكن تحديد ثلاث مراحل لنشأة وتطوير رأس المال الفكري على النحو التالي (محمد زبير، شوقي جدي، ٢٠١١ : ١٣٢):</u>

١- **الاهتمام بالقدرات البشرية :** لقد كانت بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية في القرن السابع العشر على يد الاقتصاديين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عُرف لاحقا (برأس المال البشرى) بهذا الاتجاه، وتأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور وفق ما

يبذلـه العـاملون مـن وقـت وجهـد وكلفـة لكـسب المهـارات المطلوبـة لمهـامهم، وأثمـن ضـروب رأس المـال هـو مـا يـستثمر فـي البـشر، وذلـك لأن رأس المـال البـشرى يتميـز بـسمة لا تتـوافر فـي غيـره مـن رؤوس الأمـوال، هـي أن منحنـى إنتاجيتـه تتـصاعد بـنفس اتجـاه منحنـى خبراتـه ومهاراتـه، وأن عمـره المعنـوي يتحـدد مـع تغيـرات العـصر، ولـن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

وجاء عام ١٩٠٦ ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشرى المعاصرة عندما أدخل رأس المال البشرى في مفهوم رأس المال العام، وعند نهاية الخمسينات توسعت نظرية رأس المال البشرى من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي.

وشهدت مرحلة الستينيات إلى نهاية السبعينيات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشرى أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين - الفردي والاجتماعي- ، وقد ميز بين رأس المال البشرى العام الذي يزيد إنتاجية المالك، ورأس المال الخاص الذي يزيد إنتاجية المالك في نشاط محدد، وصنف رأس المال البشرى في عام ١٩٧٦ إلى ست فئات هي : التعليم الرسمي، التدريب في أثناء العمل البحث عن الوظيفة استرجاع المعلومات، الهجرة التحسن بالصحة .

٢- **أهمية الموجودات غير الملموسة :** أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم ،واعين، ولو بشيء من البطء، إلى أن الموجودات غير الملموسة (لاسيما رأس المال الفكري) التي تمتلكها المدارس كانت في الغالب المحدد الرئيس لأرباحها، ففي عام ١٩٨٠ من خلال دراسة على أداء منظمات الأعمال اليابانية لوحظ وجود تباين في أدائها، وتم عزاء هذا الاختلاف إلى نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل مدرسة من المدارس ومكنت هذه الدراسة الرائدة من الخروج باستنتاج مفاده: أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المدارس، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة. وشهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تتويجا لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث حوادث، أولها عام ١٩٩٠ عندما أطلق ولأول مرة مصطلح رأس المال الفكري"، وثانيها عندما نشرت عام ١٩٩١ مقالة بعنوان "القوة الذهنية، وثالثها عام ١٩٩١ أيضا وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (*SKANDIA*) السويدية لخدمات التأمين والمالية (شويح محمد، ٢٠١٣-٨-٣١) .

٣- **ظهور رأس المال الفكري :** في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمنظمات والاتفاق على مبادئ وممارسات والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى، وفى عام ١٩٩٥ عقد اجتماع ضم ممثلي ثماني منظمات، أطلق على هذا الاجتماع رأس المال الفكري، وتضمن جدول أعمال الاجتماع عددا من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية وطرائق استخراج القيمة منه، وشهد عام ١٩٩٩ انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشرى واتجاهاته وطرائق قياسه ومستوياته وأبعاده، وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من أهمها وصف رأس المال الفكري وفى عام ٢٠٠١ عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته وقد تعددت مفاهيم رأس المال الفكري نذكر منها الآتي :

- "جزء من رأس المال البشري للمدرسة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يملكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المدرسة من تعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرص المناسبة "(عادل حرحوش ٢٠٠٦: ٨)".
- " المقدرة العقلية علي توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية قابلة للتنفيذ بمستوي عال من الجودة وتمتلك المدرسة القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة والقيمة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المدرسة (علي عوضي الوقفي، ٢٠٠٦: ١٤١)".
- " امتلاك المدرسة نخبة متميزة من العاملين علي كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام بطرق متميزة (حسين عجلان ، حسن ٢٠٠٨: ١٣٨)" .
- عبارة عن "محصلة التفاعل بين رأس المال البشري للمدرسة (مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف ومهارات وخبرات) ورأس المال الهيكلي ويتضمن البنية الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم العاملين) ورأس المال العلاقاتى (ويشمل العلاقات التي تنميها المدرسة مع المستفيدين) ورأس المال المؤسسي (هو محصلة العلاقات الرسمية والمؤسسية المتعلقة بالمجال الذي تنتمي إليه المدرسة " (عماد الدين إسماعيل مصطفي نجم، ٢٠١٠ : ٢٧)" .
- " مجموعة من المهارات المتوفرة في المدرسة وتجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات المستفيدين والفرص التي تتيحها التكنولوجيا (رضا إبراهيم صالح، ٢٠٠٩ : ٧)" .
- " مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد المتاحة بالمدرسة (رياض بن صوشة ونادية خريف، ٢٠١٣ : ٧٨)" .
- هو "مجموعة الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون : خبرات، قيم، ثقافة، قدرة علي الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة (رياض بن صوشة نادية خريف، ٢٠١١ :٢٥)" .
- هو " كمية المعرفة المتراكمة والخبرات المتعددة المكتسبة والموجودة لدي العاملين بالمدرسة وقدراتهم الذهنية والابتكارية والتي يمكن استغلالها في تحقيق أهداف المدرسة وتحقيق ميزات تنافسية من خلال التفكير الإبداعي والابتكار (داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي، ٢٠٠٦ : ٣)".
- **وتعرف الباحثة رأس المال الفكري بأنه** : " نخبة متميزة من الطاقات البشرية العاملين بالمدرسة لديهم القدرة علي التعامل المرن، وتوليد أفكار جديدة قابلة للتطبيق والوصول إلى الأهداف المنشودة للمدرسة والتي يمكن استثمارها بشكل صحيح لصالحها وتسمح لها بامتلاك ميزة تنافسية ".

(ب) أهمية رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية .

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للدعامة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي ، فالاهتمام به يعُد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة.

فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبنى على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتاً وموارد مادية ومالية بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات . *(R. Petty, J. Guthrie, 2000; 2)*

(١) أهمية رأس المال الفكري .

ويمكن توضيح أهمية رأس المال الفكري بالمدرسة من خلال مبررات الاهتمام بـــه ودوره والآثار التي يحدثها في المدرسة المتمثلة في كونه يسهم في :

- الكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المدرسة ويحدد ذو القدرات الإبداعية (سعد العنزي واحمد صالح: ٢٠٠٩ : ٢٧٥-٢٧٦) .
- المحافظة على رأس المال الفكري لأنه يحدد نقاط القوة والضعف في أدائهم (عـادل حرحوش، وأحمد علي صالح ٢٠٠٣: ٨٣-٨٢) .

وتظهر أهمية رأس المال الفكري من خلال:

- أن رأس المال الفكري هو أساس التغيير في طريقة التفكير الأصول المادية وغير المادية للمعرفة

(Mchael Koenhg، 2000 :2-3)

- يسهم رأس المال الفكري في بناء وتشييد العقول البشرية عالية التميز، وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في مدارس التعليم الثانوي بالإضافة إلى تنمية وإدارة المعرفة وزيادة القدرة على توليد الأفكار ذات القيمة العالية *(Thomas A., Stewart: 2001: 192)* .
- يعد رأس المال الفكري المصدر الأساسي للميزة التنافسية، والعامل المؤثر في نجاح الخدمات المقدمة للمستفيدين *(Laurie J. Bassi، 1997: 25-26)* .
- يسهم في تنمية الذكاء العاطفي الجمعي والذي يعنى القدرة على فهم انفعالات ومشاعر الفرد ذاته وكذلك تلك المتعلقة بالآخرين، والقدرة على التواصل معهم وتكييف السلوك والتعامل هذه المشاعر باعتبارها جزءا مهما من طاقات البشر النفسية التي لا يجب إهمالها (عادل حرحوش، أحمد على صالح، ٢٠٠٣ : ٢١).
- يـسهم فـي الحفـاظ علـى التميـز التنافـسي لمـدارس التعلـيم الثـانوي، وتعظـيم التفكيـر الابتكـاري فـي تفـسير والاسـتفادة واسـتخدام المعرفـة فـي حـل المـشكلات التنظيميـة (عبـد الله بن راجح الحميدي الكثيري، ٢٠١٣ :٧٠) .
- إن مدارس التعليم الثانوي المهتمة باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها، من خلال نظام قيمي راق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، وبذلك فإن كل ما يوجد في مدارس التعليم الثانوي اهو تحديد مسؤوليات وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد ، رأس مال فكرى ، تكنولوجيا المعلومات ، القيم، وأن بناء المدارس يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدراتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمدارسهم، لأن تلك القول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري (رياض بن صوشة نادية خريف، ٢٠١١ : ٦٩) .
- استثمارات ناجحة وعوائد عالية: إن القدرة على خلق المعرفة والوصول إليها واستخدامها بفعالية، أصبحت أداة فعالة للإبداع.
- تنمية القدرات الإبداعية لمدارس التعليم الثانوي ، وتحسين العلاقات مع المستفيدين وتقديم خدمات مميزة (فورين حاج قويدر و رضوان انساعد ٢٠١١ :٥٦) .

إن أهمية رأس المال الفكري تنبثق من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوي العاملة بالمدرسة والمتمثل بتقديم الأفكار الحديثة والابتكارات التي تساهم في تحسين أداء مدارس التعليم الثانوي ومن هذه الأهمية الآتي: (ونادي مفيدة ٢٠١١ : ٤٥) .

(٢) أهمية رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية .

إذا كانت الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري محددة للأداء المنظمي ، فإن المدرسة الراغبة في النجاح ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للأفراد الذين يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها ، لذا فان الأفراد العاملين في المدرسة عليهم الانتقال من العمل التقليدي إلي العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق (حسين عجلان ٢٠٠٨ : ١٢٨)، لذا فإن أهمية رأس المال الفكري تأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة والتحدي العلمي والتقني المعاصر فالقدرات الفكرية العالية تعد سلاحا مهما تعتمد عليه الأمم والشعوب في الصراع العالمي الراهن (زكريا مطلك، أحمد علي صالح، ٢٠٠٨ : ١٥٨) .

ويمكن توضيح أهمية رأس المال الفكري بالمدرسة من خلال دوره والآثار التي يحدثها في المدرسة علي النحو التالي:

- **دور رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمدرسة:**

إذا كانت رسالة المدرسة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات المدرسة وتعامل الاستراتيجية مع المستقبل توفر للمدرسة :

الفرص المتاحة للمدرسة من المنافسين، والمنظمات القانونية، والتغير التكنولوجي، والتغير في تفضيلات المستفيدين وتحديد نقاط قوة الإمكانيات الداخلية واستغلالها في تنمية الميزة التنافسية والتعرف على نقاط الضعف وكيفية التغلب عليها فإن المدرسة التي تملك استراتيجية واضحة ، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المدارس الأخرى التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية ولكي يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل ناجح فان ذلك يتطلب تحديد الأدوار التي ينهض بها رأس مالها الفكري ودور رأس المال الفكري قد يكون دفاعيا من خلال حماية الخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري (أماني حضر شلتوت، ٢٠٠٩ : ٢٣).

وحيث إن من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية أن بدأت ظاهرة بمدارس التعليم الثانوي وهى ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة (المعنوية) وأن تلك الأصول غير الملموسة هي العلاقة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين والتعرض لمطالب المستفيدين، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير لمدارس التعليم الثانوي (محمود عبد الفتاح، ٢٠٠٣ : ٢٤-٢٧) .

هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية لمدارس التعليم الثانوي وما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، وهي أيضا محصلة عمليات التعلم المستمرة في المدرسة التي تحولت إلى منظمات متعلمة *(Annie Brooking ،1996: 21-23)*، وأصبحت المنافسة الحقيقية بين المدارس في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، وحتى الحصول على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو من المدارس الأخرى، ويعتبر العاملون في المدرسة من ذوى المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيس لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة *(N. Bontis، 1999 : 433-462).*

ومدارس التعليم الثانوي أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية ، وتزايد المنافسة وضغوط المستفيدين من ناحية أخرى ، لذا نجد مدارس التعليم الثانوي المعاصرة قد أصبحت أكثر اعتمادا على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن جديد من الخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصول الى الاكفاء والاسرع الى المستفيدين ، وتتمثل استخدامات رأس المال الفكري في المدرسة في العمليات التعليمية والإدارية ، كما تبدو

الحاجة لرأس المال الفكري واضحة في الخدمات وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات، وفى جميع تلك الحالات يكون الأساس دائما هو الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية التي يتمتع بها المديرون والعاملون في المدرسة، إن رأس المال الفكري لم يعد فقط أداء في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمدارس، بل أصبح أيضا عنصرا من عناصر المنافسة، ومثال ذلك أن المعرفة متمثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات.

وإن مدارس التعليم الثانوي الأكثر اعتمادا على رأس المال الفكري بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة (رأس المال الفكري)، والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة، وفى تلك مدارس التعليم الثانوي العام المستعملة ذا المعرفية نقل الاحتياجات إلى المباني والتجهيزات المكتبية، والمساحات الشاسعة ومعدات النقل ومستلزمات التخزين وتتحول كل تلك الأصول إلى أرقام ومعلومات ومعرفة تختزن في الحاسبات الآلية وعلى شبكات الأنترنت، ويلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دورا هاما في نجاح مدارس التعليم الثانوي في الوقت الحاضر، حيث أنه يميز مدارس التعليم الثانوي التي يمكنها تقديم خدماتها بمعدلات سريع : *1996 (N. Bontis،50-51).*

- **<u>أثر رأس المال الفكري على العاملين وتحسين أدائهم بمدارس التعليم الثانوي</u>**

لرأس المال الفكري أثار إيجابية على العاملين بالمدرسة ومن تلك الآثار الإيجابية ما يلى (بلقلة براهيم ، براهمية إبراهيم، ٢٠١١ :٢٣) :

١- **زيادة معدل الرضا الوظيفي** : وهو يتكون من مجموعة من العوامل و النمو المستديم لخبرات العامل من خلال عمله يعتبر من اعلي المؤثرات في الرضا الوظيفي.

٢- **الالتزام الوظيفي :** وهنا نفرق بين الالتزام الوظيفي نتيجة الجزاءات التي تتضمنها اللوائح وبين الالتزام الوظيفي الناتج من القناعة الذاتية بقيمة الالتزام على العائد الشخصي وعلى المحافظة على مكانة المدرسة وسمعتها، فإن تطبيق مشروع رأس المال الفكري ينمي القناعات الذاتية بقيمة وأهمية الالتزام، ليس فقط ما هو مدون باللوائح ولكن الأهم بما يرفع من كفاءة العنصر التنظيمي للمدرسة.

٣- **الدافعية الذاتية :** وتأتى هذه الدافعية نتيجة لمنهجية سياسة الاستثمار البشرى، وهو من دعائم رأس المال الفكري، حيث تتولد دافعية وظيفية لدى منتسبي مدارس التعليم الثانوي، فلم يعد أمل لدي أي مسئول أن ينفذ مسئولية ما يطلب منهم، بل أن المسئولين يبذلون قصارى جهدهم بدافعية ذاتية تتولد لديهم فيسعى كل فرد ليس فقط لأداء مهام وظيفية، بل البحث الدؤوب بما يمكن أن يضيفه من قيم وظيفية ذي عوائد إيجابية على المدرسة التي يعمل من خلالها (محمد زبير شوقي، ٢٠١١: ٥٨).

٤-**الاندماج الوظيفي :** وهو تفاعل العامل مع المدرسة، بحيث لم يعد يحضر ويداوم في عمله المجرد القيام بأعباء وظيفية وتمثل بذلك عبنا عليه، حيث يشُعر بالارتياح بعد الخروج من المدرسة، بل انه يتفاعل مع بيئة العمل ويسعد بما يحققه من ارتقاء على المستوى الشخصي، وبما يضيفه للمدرسة من قيمة، كذلك على مستوى العلاقات بين العاملين نتيجة التكامل من أداء واجباتهم، لتكون المنظومة المعرفية للمدرسة على خير حال وشعور كل منهم أنه جزء من كيان عظيم، يساعد ذلك على تكوين علاقات إنسانية تؤدى إلى اندماجهم الوظيفي.

ويعد رأس المال الفكري أهم مورد بالمدرسة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدى إلى التفوق من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمدرسة وولاء المستفيدين والنظم والعمليات والمعرفة

الجماعية إلى رأس مال وأما البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير وشدة المنافسة وتعدد حاجات المستفيدين تدفع بمدارس التعليم الثانوي إلى تحسين أدائها وتطوير العمليات من خلال توظيف رأس مالها الفكري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المدرسة وميزاتها التنافسية إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر مهم لخلق القيمة، وأنّ القيمة الحقيقية للمدرسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية

وتطوير رأس المال الفكري يعد أساسيا لنجاح المدرسة، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع وأعمق من النشاطات، ونجاح المدرسة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية، حيث إن القيمة الحقيقية للمدرسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، وهذا ما يؤدى إلى تعزيز رأس المال الفكري وبالتالي ضمان الأداء المتفوق، وحسن استثمار رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء المرتفع ، فإن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاح مدارس التعليم الثانوي، بسبب استبعاده للعاملين غير الجيدين وقدرة استقطابه للعاملين الأذكياء تقع عليهم مسئولية الابتكار والتجديد للخدمات المقدمة للمستفيدين (سملالي يحضية ٢٠٠٥ : ٤٢٤) .

ويمثل رأس المال الفكري الإمكانيات المتاحة لإدارة المدرسة المتعلقة بقدرات وكفاءة العاملين والعلاقات الحميمة مع المستفيدين، التي بتضافر استخدامها مع الموارد المادية الأخرى، يمكن لإدارة مدارس التعليم الثانوي خلق الإبداعات ومن ثم التفوق والتميز ويعتبر رأس المال الفكري دالة لخلق القيمة وأحد الأركان الرئيسة في نظم تقويم الأداء المعاصرة، حيث إنّ عدم قيام مدارس التعليم الثانوي بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها علميا وعمليا لتعكس روح المعرفة، سيجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية باتجاه المستفيدين والعمليات الداخلية، ويوصف رأس المال الفكري بأنه المورد الذي يستخدم لخلق وتطبيق المعرفة اللازمة لتعزيز قيمة المدرسة (مؤيد محمد علي الفضل ٢٠٠٩ : ١٧٣)، وبذلك فإن الأساس المنطقي الذي يقوم عليه يتمثل في قدرته على خلق القيمة، ولأن خلق القيمة يعد قلب الإدارة الاستراتيجية فإن رأس المال الفكري أصبح يمثل أحد الاعتبارات الواجب الاهتمام بها عند صياغة الاستراتيجية، وأحد الثوابت الأساسية التي يجب على المدرسة تقديرها، لذلك فإن المدرسة بحاجة إلى أن تفهم صياغة الاستراتيجية لا ترتكز على اتساقها مع الفرص والتهديدات فحسب وإنما على قدرة المدرسة ومواردها، وبناء على هذا التصور المنبثق من مدخل أساس الموارد، فإن فهم العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وخلق القيمة، هو مفتاح صياغة الاستراتيجية (أسامه عبد المنعم عبد الوهاب المطارنة، ٢٠٠٩ : ٩٦) .

وتستند استراتيجية مدارس التعليم الثانوي في تعزيز ميزتها التنافسية وخلق القيمة على استراتيجية المستفيدين التي ترتبط بما يعرف بالقيمة المقترحة، وهي القيمة التي تكسبها المنظمة عن طريق خلق ولاء عند المستفيدين وكسب المستفيدين جدد، وهي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقويم كل من العلاقات مع المستفيدين وجودة الخدمات، فالقيمة المقترحة ليست مجرد وسيلة لتعريف المدرسة كيف تستطيع أن تميز نفسها عن المنافسين الآخرين وتحافظ على المستفيدين الحاليين وتعمق العلاقة معهم وكسب مستفيدين جدد، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد مدارس التعليم الثانوي في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية وعلى أساس هذا الفهم فإن قدرة المدرسة في تحقيق أهدافها باتجاه الميزة التنافسية وخلق القيمة، تعتمد على تميز أداء مكونات رأس المال الفكري في إنجاز استراتيجية

للمستفيدين، ولقد بينت الأدبيات مجالات تميز كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تحقيق القيمة المقترحة للمستفيدين (مؤيد محمد على الفضل، ٢٠٠٩ : ١٧٣) .

(ج) خصائص ومبادئ رأس المال الفكري :

ولرأس المال الفكري خصائص كثيرة نذكر منها ما يلي (محمود علي الروسان، محمود العجلوني، ٢٠١٠ :٤٧).

١- **الخصائص التنظيمية :** المستوي الاستراتيجي: يتوزع رأس المال الفكري على المستويات الاستراتيجية كافة وبنسب متباينة، ويميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل الإدارية المرنة *(Robbins, S, P 1990 : 110)* ويركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا ويبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.

٢- **الخصائص المهنية:** ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلا على شهادة أكاديمية بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وتدريبهم الفعال، ويتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة، ويتصف رأس المال الفكري بميزات متقدمة *(Pefelfer. J. Sutton, R. L., 1999, 83)*.

٣- **الخصائص الشخصية والسلوكية :** ويميل رأس المال الفكري إلى المخاطر بدرجة كبيرة، لذا فهو يميل للتعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد *(Davis, A, 1) :996:* ورأس المال الفكري يميل إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس وكذلك بالحدس والاستقلالية (عفاف شكري حداد والسرور ،حداد، ونادیا هایل، ١٩٩٩ : ٢٥) .

٤- **الندرة** إنه مورد يتسم بالندرة لأنه مرتبط بكونه حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية لذلك سيكون نادراً لأنه مبنى على الخبرات الذاتية (سعد علي العنزي واحمد علي صالح، ٢٠٠٩ (١٩) ، ويحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي .

٥- **ليس له بديل** إنه مورد لا يمكن إحلال بديل محله لأنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل للمعرفة السابقة، وبالتالي فإنه يصعب استمرار الميزة التنافسية المحققة في حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها. (محمد راتول، واحمد مصنوعة، ٢٠١١ : ٣٩).

٦- **غير ملموس يتزايد بالتوظيف** إنه ترأس مال غير ملموس و سريع الزوال والفقدان و يتزايد بالاستعمال (محمد رائول واحمد مصنوعة ٢٠١١ : ٤٥)، ويمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت، و يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله، ويمثل قدرة عقلية ذات مستوي معرفي عال تملكها مجموعة محدودة من العاملين.

٧- **لا ينشأ رأس المال الفكري من فراغ** بل يحتاج إلى بناء داخل مدارس التعليم الثانوي حيث يتضمن هذا البناء استقطاب ثم صناعة ثم تطويره للمحافظة عليه وتعزيزه.

٨- **انه مورد ثمين** لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة ويضيف قيم لمدارس التعليم الثانوي (طاهر محسن منصور، ونعمة عباس خفاجي، ٢٠٠٨ : ٢١٤-٢١٥) .

٩- **انه مورد لا يمكن تقليده بسهولة ومضاهاته** لان المعرفة في مدارس التعليم الثانوي تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبإنفاق كلف عالية *(Boulianne et Alain Levesque, 1997:4 - Yvan Asselin, Frederic) Jacques Grise Jacques* .

- ويعتمد رأس المال الفكري علي مجموعة من المبادئ من أهمها (رياض بن صوشة نادية خريف، ٢٠١١ : ٦٨):

١- **حركية المفهوم :** رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي، متجدد ، لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع سرعة متغيرات البيئة.
٢ - **الأداء الواقعي :** تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
٣- **الالتزام الحقيقي** : الدور الجوهري لرأس المال الفكري هو الالتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.
٤- **تكامل المقومات** : يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية، لأنها لا تعطي صورة واضحة
٥- **الفائدة المتعددة :** عن الأداء الإجمالي يمكن الإفادة من رأس المال الفكري فى مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.
٦- **القياس التقويم** : توليد القيمة للمدرسة وتعظيمها يعتمد علي القياس والتقويم المستمر. تصحيح مسار أداء المدرسة (بوزيان عثمان، ودياب زقاي، ٢٠١١ : ٧٨) .

(ثانيا) مكونات رأس المال الفكرى ومسئولياته داخل المدارس الثانوية

هناك من يري أن رأس المال الفكري يتكون من القدرات الجوهرية ويتضمن الخبرات المتراكمة والتجربة والمهارات والقدرات بالإضافة إلى رأس مال خارجي أو بيئة العمل، ولكن رأس المال الفكري يضم ثلاثة مكونات هي (بومدين يوسف، ٢٠١١: ١٦٧):

أ- رأس المال البشري :

حاولت مدارس التعليم الثانوي في عصر المعرفة التحول نحو تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوبا إداريا جديدا بشكل عام وإدارة المورد البشري بشكل خاص بهدف تحقيق نتائج أفضل أو أكثر تطورا مقارنة بالأساليب التقليدية في إدارة مدارس التعليم الثانوي العام، ذلك لان العديد من المدارس أدركت عجزها علي مسايرة التغيرات وتراجع مقدرتها علي مواجهة التحديات التي أصبحت ميزة هذا العالم ومن بينها المنافسة والثورة المعلوماتية والمعرفية التي واجهتها هذه المدارس مما دفعها إلى وضع في حساباتها وخططها الاستراتيجية تعزيزات مساندة لكي تحقق المزايا التنافسية من خلال الاعتماد على فلسفة جديدة تقوم علي التعلم والاهتمام بالمورد البشري بوصفه أحد أهم عناصر العملية المعرفية في المدرسة وبهذا النمط من الاستراتيجية تصبح مدارس التعليم الثانوي أسرع بكثير من المنافسين *(Edvinsson, L. and Malone, M.S. 1997 : 3)* .

(ب) الكفاءات والمهارات والمعارف والخبرات

ويعرف رأس المال البشري بأنه خزين المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدي الأفراد، والتي تعُّد نتاج الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات (سيد جاد الرب، ٢٠٠٦ : ١١٤) كما يعرف بأنه المعرفة، المهارات التي يمتلكها العاملون ويأخذونها أينما يذهبون وأن بعض هذه المعرفة تكون بشكل فردي وبعضها يكون بشكل عام وشامل *(Starovic, Dank, 2003)* لذا يتضمن مفهوم رأس المال الفكري الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات لدي العاملين وأصحاب القرار في مدارس التعليم الثانوي إي يشير إلى الموارد البشرية للمدارس بما فيها المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، ويتضمن أيضا المعرفة والتعليم بجانب المؤهلات ، واشتراك الموظفين في لجان

اجتماعية التطوير الوظيفي، روح المبادرة والابتكار والقدرة علي مواجهة التغييرات وبرامج تدريبية، عدد العاملين حصة العاملين في الخيارات والخطط، متوسط خبرة العاملين المستوي التعليمي، القيمة المضافة من كل عنصر القيمة المضافة لكل عامل من العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام (أسامه عبد المنعم عبد الوهاب المطارنة، ٢٠٠٩:٩٤) .

إن إضافة مهارة جديدة للفرد العامل أو اكتسبه قابليات جديدة من شأنه أن يشكل إضافة حقيقية إلى ناتج المدرسة ويساهم في عملية نموها واستمرارها، وبذلك فان الفرد العامل الذي يحقق قيمة إضافية للمدرسة يمكن أن يصنف كرأس مال ولابد من التأكيد هنا أن هذا التصنيف يرتبط بفترة زمنية محددة وليس تصنيفا مطلقا لان المورد البشري قبل فترة الإعداد والتدريب (قبل الاستثمار) قد لا يحقق قيمة إضافية للمدرسة إلا بعد فترة من الزمن، لذلك ينبغي على المدرسة أن تخطط للاستثمار في هذا المورد وإدارته بشكل سليم لأنه بعد هذه العملية يصبح العاملون بمدارس التعليم الثانوي مصدرا لرأس المال الفكري بحكم ما يحملونه من معرفة ومهارة وتجربة، وعلي مدارس التعليم الثانوي أن تعمل علي تحويل هذه المعرفة إلى تطبيق وبذلك تتحول المعرفة الفردية لتصبح معرفة منظميه.

ومدارس التعليم الثانوي تعتمد أولا على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتيا من خلال تزويد المديرين بالبيانات الضرورية لكي تعالج وتتحول إلى معلومات، ولتعزيز ذلك يجب ممارسة نشاط التدريب وخاصة التدريب على المشاكل ذاتيا، كما أن المدرسة المتعلمة قد تعتمد بشكل أساسي على الخبرات العلمية والتجارب التي تعني بالبحث وبشكل علمي ونظامي عن المعارف الجديدة وهى تتعلم من خلال التأثر بالآخرين (سهيلة محمد عباس، ٢٠٠٦ :١٢٩) .

(ج) الابتكار والتخصصية والقدرة الاجتماعية .

ومن مكون رأس المال البشرى (تواتي بن علي فاطمة ، ونادى مفيدة ، ٢٠١١م ص ٤٣-٤٤):

- **الابتكار :** ويقصد به القدرة علي تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر وان هذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لإبداع العاملين ومقدرة مدارس التعليم الثانوي علي التكيف مع المواقف الجديدة.
- **المقدرة الحرفية (التخصصية)** : وهي عبارة عن المستوي التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين بمدارس التعليم الثانوي .
- **المقدرة الاجتماعية:** وهي القدرة علي التفاعل والاقتران مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الآخرين في المدرسة لتحقيق المرغوب فيه.

حقيقة إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري وخاصة في مدارس التعليم الثانوي القائمة على المعرفة تجعلها أمام مسؤوليات وقضايا أساسية نذكر منها ما يلي: (سيد جاد الرب، ٢٠٠٦:١١٤) :

١- **استقطاب أفضل المواهب البشرية :** وهذا يتطلب أن تضع برامج فعالة فيما يخص الاختيار والتعيين وكذا أن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين الأحدث والعاملين السابقين، والأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الاحتفاظ بالعاملين ورعايتهم.

٢- **إغناء رأس المال البشري من خلال التطوير :** وذلك من خلال التشجيع من خلال برامج تحفيز التدريب والتعليم من جهة، والتعلم وتقاسم ونشر المعرفة وتوزيعها داخل مدارس التعليم الثانوي من جهة أخري، وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.

٣-**المحافظة علي أفضل العاملين :** وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم مدارس التعليم الثانوي من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخري.

(ثالثا)منطلقات ومتطلبات تطوير رأس المال الفكري في مدارس التعليم الثانوي بمحافظه عمان ...
(أ) منطلقات تطوير رأس المال الفكري في مدارس التعليم الثانوي (الجبلابي بن عبو ، ٢٠١١ : ص ٦٢-٧١).

سوف تعتمد عملية تطوير رأس المال الفكري في مدارس التعليم الثانوي على المنطلقات التالية :

١- يعتبر تطوير رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي أحد المرتكزات الأساسية للتنمية البشرية والوسيلة الفعالة للارتقاء بالعاملين بالمدرسة عبر تعليمهم وتدريبهم، ومن ثم توفير الاحتياجات والبرامج التدريبية الفعلية للعاملين بالمدرسة.

٢- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يُعد منطلقا لتطوير رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي وتترجم هذه الاحتياجات إلى برامج التدريبية في تصميم مجالات مثل: التخطيط المدرسي الاستراتيجي، وبناء فرق العمل، وتتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عمل ووظيفة العاملين الذين يشملهم التدريب على التخطيط المدرسي الاستراتيجي.

٣- يتضمن تطوير رأس المال الفكري مجموعة ، البحث عن مصادر من الأنشطة وهي المعرفة والحصول عليها، أو تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة ثم استعمالها في كافة الأنشطة المدرسية والاستفادة القصوى منها كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططة ومنظمة وفق استراتيجيات وخطط تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية لمدارس التعليم الثانوي .

٤- يمكن اعتبار المعرفة على أنها مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج سواء كانت عادية قابلة للتداول والتقليد أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات وسلوكيات العاملين بالمدرسة حيث تكون نتيجة لتفكير ذهني أو ممارسات أو تجارب ميدانية أو مزيج بينها بحيث تكون قابلة للاستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية، وتتمثل عناصرها في المعلومات والتقنية والهندسة والخبرة البشرية، أما المعرفة التنظيمية فهي تتمثل في كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المدرسة والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تفاعلهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمدرسة.

٥- إن لعمليات التخطيط المدرسي الاستراتيجي دور رئيس في تطوير رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام، ومن خلال تمكين المدرسة من الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والبشرية بالشكل الذي يجعل رأس المال الفكري قادر على تحقيق أهدافه المرجوة منه، أي التي تسعى إلى تحقيقها من الكفاءة التنظيمية ورضا المستفيدين والقدرة على اتخاذ القرارات وجودة العمل وتحسين الأداء للعاملين بالمدرسة.

٦- يعد التخطيط المدرسي الاستراتيجي أحد المداخل والنظريات الإدارية المرغوبة والسائدة في المرحلية الحالية، ويرتبط هذا المفهوم بالتخطيط ذاته والذي يعتمد على مجموعة من الصفات والمميزات التي تتعلق بنوعية الخدمة لإرضاء المستفيدين بصورة كاملة، وإن تطبيق التخطيط المدرسي الاستراتيجي له آثار إيجابية علي أداء المدارس التي تطبقه وذلك من خلال تحسين الأداء وتحسين علاقات العاملين وارتفاع الرضا الوظيفي لديهم، وتحسين مهارات الاتصال والحوار والعمل الجماعي للعاملين بالمدرسة، وعملية التخطيط تشمل كل عامل من العاملين بالمدرسة وإدخالهم في منظومة التخطيط المدرسي، ولذلك زاد الاهتمام بعملية التخطيط المدرسي الاستراتيجي وزادت سرعة انتشاره على مختلف المجالات وخاصة في المجال التعليمي والمدرسي.

٧- إعداد وتدريب العاملين بمدارس التعليم الثانوي وتطبيق التخطيط المدرسي الاستراتيجي بها يؤدي التي تطوير رأس المال الفكري في مدارس التعليم الثانوي الذي يمثل القيادة الفاعلة في تحسين وتطوير الأداء التعليمي والإداري داخل مدارس التعليم الثانوي .

(ب) متطلبات تطوير رأس المال الفكري في المدارس الثانوية بمحافظة عمان .

توجد مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن تسهم في تطوير رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة عمان والتي يمكن توضحيها فيما يلي:

(١) متطلبات خاصة برأس المال البشري : أكدت الدراسة السابقة ذات العلاقة بمتغير رأس المال الفكري أن أهم متطلبات تطوير رأس المال الفكري في المدارس الثانوية بمحافظة عمان تتمثل في ضرورة (عاطف العدوى وسحر سليمان ٢٠١٢م) ، (على راتب الطراونة ، ٢٠١١م ، *(Aino,2005)* .

- وضع برامج تدريبية للعاملين بمدارس التعليم الثانوي لتحسين مهاراتهم ومعارفهم لتحصل المدرسة على رأس مال بشري بمعارف ومهارات جديدة تؤهلهم للعمل بصورة أفضل من السابق.
- تشجع إدارة المدرسة على التعلم التنظيمي الذي يأتي في إطار ثقافة تنظيمية تساعد على وجود اتصال بين العاملين بالمدرسة وتبادل للأراء وهذا من شانه أن يخلق معرفة جديدة العاملين بالمدرسة بمعارف جديدة ومتطورة ومدعمة للإبداع وهذا يساهم في بناء رأس المال البشري بمدارس التعليم الثانوي .
- تكوين لجان متخصصة لإدارة الموارد البشرية ومتابعة الموارد المعرفية بهدف جذب واستقطاب الكفاءات وأصحاب المهارات والخبرات وتدعيم العمل الجماعي والذي من شأنه الاهتمام بعصف الأذهان وتوليد أفكار جديدة وبالتالي يمكن تجسيدها في خدمات تلبي رغبات المستفيدين.
- عقد جلسات نقاشية وورش العمل لتبني ونشر مفاهيم وثقافة وقيم رأس المال الفكري والارتقاء بأداء العاملين بمدارس التعليم الثانوي .
- الاعتماد علي العمل الجماعي وفرق العمل من خلال العصف الذهني لتوليد أفكار إبداعية للعاملين بالمدرسة، وأيضا حلقات السيطرة النوعية التي تركز على المشاركة الطوعية للعاملين لحل مشكلات المدرسة واستثمار الطاقات الفكرية لعاملين من أجل الحصول علي أفكار مبدعة في التطوير وتحسين الأداء للعملين بالمدرسة، وكذلك الاعتماد على أسلوب الإدارة على المكشوف بتوفير المناخ الملائم لتوليد الأفكار واستخدام أسلوب القيادة التحويلية من اجل الاهتمام بالأفكار الإبداعية للعاملين بمدارس التعليم الثانوي .
- اختيار العاملين بمدارس التعليم الثانوي في ضوء معايير علمية من مهارات وكفاءات قيادية لكي يتمكنوا من أداء عملهم داخل مدارس التعليم الثانوي .
- دعوة المتخصصين والعلماء والخبراء في مجال رأس المال الفكري والإدارة التربوية بكليات التربية للمشاركة في برامج تدريب العاملين بمدارس التعليم الثانوي وهذا يساعد علي التنمية المستدامة للعاملين ويصقل من خبراتهم وينمي مهاراتهم مما يزيد من فعالية أداء العاملين بالمدرسة.

(٢) متطلبات خاصة برأس المال الهيكلي : بينما توكد الدراسات السابقة ذات العلاقة برأس المال الهيكلي على أن أهم متطلبات تطوير رأس المال الفكري في المدارس الثانوية يتمثل في وجوب(أيمن سراج ٢٠١٥م) ، (بومنجل السعيد وزميلة ٢٠١١م)، *(Singapore ,eI.aL, 2004)* في :

- وضع خطط سنوية موزعة توزيعا زمنيا تستهدف تنمية قدرات ومهارات العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونشر ثقافة رأس المال الفكري بالمدرسة .
- جدية متابعة وتقييم أداء العاملين من قبل إدارة المدرسة مما يساعد على استمرار الأداء الجيد للعاملين ويساعدهم في أدائهم لمهامهم وذلك بتنمية الجوانب الإيجابية لديهم، وتفادي الجوانب السلبية في أداء العاملين وهذا يساعد في استمرارية الأداء الفعال للعاملين بمدارس التعليم الثانوي .
- الاستفادة من المعامل التكنولوجية وتوفير آليات تخزين المعلومات وإتاحة الاستفادة منها للعاملين بمدارس التعليم الثانوي .
- حث مؤسسات المجمع على المشاركة في تمويل برامج التدريب وهذا يساعد في تنفيذ خطط وأنشطة المدرسة.
- تخصيص جزء من ميزانية المدرسة في بداية كل عام دراسي للإنفاق منه عي خطط وأنشطة وبرامج المدرسة وهذا يُمكّن العاملين والقائمين علي تلك الأنشطة والبرامج من تنفيذها داخل المدرسة.
- توفير شبكات الأنترنت بمدارس التعليم الثانوي لتقوية الصلة بين العاملين بالمدرسة بمصادر المعلومات وتدريبهم علي كيفية الحصول على المعلومات وتحليلها وفهمها والتأكيد علي مفهوم التربية مستمرة وامتلاك العاملين بالمدرسة لأدوات المعرفة التي تمكنهم من التعلم الذاتي.
- تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة وفقا لمفاهيم ووظائف إدارة الموارد البشرية وهذا يساعد على تشجيع العاملين علي الابتكار والإبداع عن طريق إفساح المجال أمامهم لتقديم أفكار ابتكاريه تهدف إلى التميز والتفوق.
- تطوير وإعداد الخطط الاستراتيجية لتستوعب مفاهيم وقيم وأهداف رأس المال الفكري والحرص على مشاركة العاملين على كافة المستويات في صياغة الخطط الاستراتيجية للمدرسة.
- تبني إدارة المدرسة لثقافة التعلم التنظيمي وللاستفادة من قواعد البيانات بالمدرسة والحصول علي المعلومات اللازمة لخدمة المستفيد عن طريق نظم قواعد بيانات أكثر دقة وحداثة.
- بناء نظام اتصالات يتسم بالكفاءة ويتبع إمكانية تدفق المعلومات في جميع المستويات التنظيمية ويمكن الاستفادة من القدرات المتميزة لدي الموارد البشرية في مدارس التعليم الثانوي .
- إعادة مراجعة سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والمكافات وتقييم الأداء بحيث تعطي الاهتمام برأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي .
- تبني استراتيجية خلق المعرفة داخليا من خلال دراسة العمليات وإدارة الهندسة التنظيمية والبحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والتقييم من اجل التعامل مع متغيرات البيئة المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لمدارس التعليم الثانوي .

ج- متطلبات خاصة برأس مال العلاقات (المستفيدين) : بينما تؤكد الدراسات السابقة ذات العلاقة برأس المال العلاقاتى – المستفيدين –على أن متطلبات تطوير رأس المال الفكري في المدارس الثانوية (ليث سعد الله حسين ٢٠١١م) ، *(Michel,Nouri,2002)* تتمثل في :

- تبني إدارة المدرسة للتعلم التنظيمي الذي يساهم في بناء رأس المال العلاقات بمدارس التعليم الثانوي والتي يسعى إلى خلق اتصال بين مواردها البشرية ويشجع التفاعل الرسمي والغير رسمي بالتشارك بالمعرفة ويساعد في توطيد العلاقات بين الموارد البشرية في مختلف المستويات.

- تفعيل العلاقة بين مدارس التعليم الثانوي بما يساهم في الاستفادة من خبرات العاملين بتلك المدارس وهذا يساعد في حل المشكلات التي تواجه العاملين بمدارس التعليم الثانوي .
- تفعيل العلاقة بين المدرسة ومجلس أمناء المدرسة للاستفادة من خبرات بعض أعضاء مجلس الأمناء بتطوير أداء العاملين بالمدرسة وهذا يساعد المدرسة في اتخاذ القرارات المناسبة والتخطيط المدرسي الاستراتيجي بالمدرسة .
- مشاركة الطلاب في اتخاذ بعض القرارات وكذلك مشاركتهم في التخطيط المدرسي الاستراتيجي.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية

(١) أسامة عبد المنعم عبد الوهاب المطارنة : " رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي " جامعة الزرقاء الخاصة،الأردن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، ٢٠٠٩.

(٢) أماني خضر شلتوت : " تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في الفكر البشري "،(ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة - إدارة أعمال ، ٢٠٠٩م.

(٣) أيمن سليمان أبو سويرح : " العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري - دراسة تحليلية " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٣، العدد الأول، ٢٠١٥م.

(٤) بلقلة براهيم ، براهمية إبراهيم : " رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستديمة "، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي ١٣ - ١٤ ديسمبر .٢٠١١م.

(٥) بوزيان عثمان، ودياب زقاي : " مداخل وطرق تقييم وقياس رأس المال الفكر في المنظمات " : الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، بجامعة الشلف بالجزائر، يومي ،١٣ ، ١٤ ديسمبر ٢٠١١م.

(٦) بومدين يوسف : " الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستديمة "، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة – يومي ١٣ -١٤ ديسمبر٢٠١١م .

(٧) بو منجل السعيد، رقايقية فاطمة الزهراء : " تأثير رأس المال الفكري علي أداء أعمال المؤسسات - ، دراسة ميدانية فى المؤسسات الجزائرية " الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة – الجزائر ، ٢٠١٠م.

(٨) الجيلالي بن عبو ، سارة بوقسري : " تأثير رأس المال الفكري علي أداء أعمال المؤسسات : دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية "، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (الطبعة الثانية) نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة بالجزائر يومي ٢٢ - ٢٣ نوفمبر ٢٠١١م .

(٩) حسين عجلان حسن : استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، عمان، الأردن ٢٠٠٨م.

(١٠) داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي : " دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل "، المؤتمر السنوي الثامن: مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الإسماعيلية -٦ - ٨ ديسمبر ٢٠٠٦م.
(١١) تواتيى بن على فاطمة ، نادي مفيدة : " فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة ": الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الإعمال العربية في ظل الاقتصاديات العربية الحديثة ، الجزائر، جامعة الشلف، ١٣، ١٤ ديسمبر ٢٠١١م .
(١٢) راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.
(١٣) رضا إبراهيم صالح : " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات "، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩م.
(١٤) زكريا مطلك الدوري، وأحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.
(١٥) رياض بن صوشة ، ونادية خريف : " أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات ": الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الإعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، بجامعة الشلف بالجزائر، يومي ١٣، ١٤ ديسمبر ٢٠١١ .
(١٦) فاطمة على الربايعة :" مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال : "نموذج مقترح للقياس والتطبيق": الأردن ، جامعة مؤتة - كلية إدارة الأعمال ، مجلة النهضة ، المجلد الثالث عشر ، العدد الأول ، ٢٠١٣م .
(١٧) فورين حاج قويدر، ورضوان انساعد : " أثر رأس المال الفكري علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصحية " : الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،- بجامعة الشلف بالجزائر يومي ١٣ ١٤ ديسمبر ٢٠١١م .
(١٨) محمد إبراهيم أبو خليل : " موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها" ، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٦)، العدد (٤)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠١م.
(١٩) محمد عبد الخالق مدبولي : " نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدي مجموعة من الممارسين"، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية السنة (٦)، العدد (١٨)، ٢٠١٠م.
(٢٠) محمود عبد الفتاح : " إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي "، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، العدد ١٤، ٢٠٠٣م .
(٢١) محمد راتول، واحمد مصنوعة : " الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته " : الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي ١٣ - ١٤ ديسمبر بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ٢٠١١م.
(٢٢) محمد زبير، شوقي جدي : الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية : ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، يومي -١٣ ١٤ ديسمبر جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ٢٠١١م .

(٢٣) محمود علي الروسان ، محمود محمد العجلوني : " أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية - دراسة ميدانية "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الثاني، المجلد ٢٦ ، دمشق، سوريا، ٢٠١٠م.
(٢٤) مؤيد محمد علي الفضل : " العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية علي الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١١، العدد٣، ٢٠٠٩م.
(٢٥) عادل حرحوش ، أحمد علي صالح : رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ٢٠٠٣م.
(٢٦) عاطف العدوان، وسحر سليمان : " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي ": مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٣٩، العدد ٢، ٢٠١٢م .
(٢٧) عبد الله بن راجح الحميدي الكثيري : " دراسة تقويمية لرأس المال الفكري بالجامعات السعودية ونماذج تنظيمية " - رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة- معهد البحوث والدراسات التربوية، ٢٠١٣م.
(٢٨) علي عوضي الوقفي : " دور استثمار رأس المال المعرفي في أداء المنظمات "، المؤتمر العلمي الثامن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة إربد- الأردن، ٢٠٠٦م.
(٢٩) على عبد الستار، وعامر قنديلجي ، وغسان العمري : المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٦م.
(٣٠) عبد الباري درة، وزهير الصباغ : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحي نظمي، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٨م.
(٣١) علي راتب الطراونة : " أثر الاستثمار في رأس المال الفكري علي الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، ٢٠١١م.
(٣٢) عماد الدين إسماعيل مصطفي نجم : " قياس رأس المال الفكري كمدخل لتطوير الأداء في المنظمات العامة المصرية مع التطبيق علي الهيئة العامة للاستعلامات "، رسالة دكتوراه - غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، ٢٠١٠م.
(٣٣) عفاف شكري حداد، والسرور حداد ، ونادیا هایل : " الخصائص السلوكية للطلبة المتميزين دراسة- عامليه " ، مجلة مركز البحوث التربوية، العدد ،١٥، السنة الثامنة، قطر١٩٩٩م .
(٣٤) طاهر محسن منصور، ونعمة عباس الخفاجي : قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م .
(٣٥) سعد العنزي ، وأحمد صالح : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩م .
(٣٦) سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (الطبعة الثانية)، دار وائل للنشر، القاهرة ٢٠٠٦م.
(٣٧) سملالي بحضية : " تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ": المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات " كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ٨ -٩ مارس ٢٠٠٥م .
(٣٨) سيد جاد الرب : إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، ٢٠٠٦م.
(٣٩) شويح محمد : دور راس المال الفكري في تنمية المنظمات متاح على:

-http://www.chouihmohamed.com/?p90.31-8-2013
(٤٠) ليث سعد الله حسين : رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية : جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد ، ٢٠١١م.

ثانيا المراجع الأجنبية

(1) *Aino How to Generate Intellectual capital:* www.Jnergendaum.com
(2) Annie Brooking, *Intellectual Capital; Core Asset for the Third Millennium Enterprise International Thomson Business Press*, New York, 1996.
(3) Petty, R. and Jguthrie, Intellectual Capital literature review Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital,* Vol.(1);Iss,2000.
(4) Pefelfer. J. Sutton, r. L, Knowing What to do Enough, Turning Knowledge in to action, California Management Review, Vol. 42, No.1, 1999.
(5) Davis, A, *Measuring, Predicting Creativity; Issues. Strategy, Paper Presented to Symosonm of the Role of School and Family in Developing Creativity*, Qatar University, March, 1996.
(6) Starovic, Dank, intellectual Capital Understanding Corporate value, UK. 2003.
(7) Singapore Administrative University, *"Concept of intellectual capital*": www. Corp-gov-russia. Com.2004
(8) Edvinsson, L and Malone, *M. S. Intellectual*, New York, Harper Business, 1997.
(9) Thomas A. Stewart, *'Intellectual Capital; Tan Years Later. How Far We, ve Com' Fortune*, Vol. 143, Issue 11, 28/5/2001.
(10) Jos Jacques GRISE Jacques - Yvan ASSELIN, Frédéric BOULIANNE et Alain LEVESQUE *"Les Ressources Humaines En Tant Que Source D, avantage Concurrentiel Durable*", Document De Travail N 013. Faculte des Sciences de L, Administration, Universite de Laval, Québec, Canada, 1997.
(11) Robbins, S, P. Organization Theory; Structure Design Application, 3ed, Prentice Hall, Englewood Cliffts, 1990.
(12) Laurie J. Bassi, *'Harnessing the Power of Intellectual", Training and Development,* Vol. 51, Issue 12, 1997.
(13) Michel, Nouri. "*Developing competitive Through Knowledge Management and Intellectual capital*": Journal of Administrative Scinces, University of Kuwait, Vol. 44, No. 3.

(14) Michael Koenhg, "*The Resurgence of Intellectual Capital'*, Information today, Vol.17, Issue 8, Sep. 2000.
(15) N. Bontis, *'Intellectual Capital; An exploratory study that develops measures and models'*, working paper, 96-11, Richard Ivey School of Business, Canada, 1996.
(16) N. Bontis" *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field', Int. J. Technology Management*, Vol. 18, No. 8, 1999.