

واقع إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من
وجهة نظر المشرفين التربويين

إعداد

حامد هاشم محمد الراشدي

المشرف التربوي بإدارة الموهوبين

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة، وكذلك تحديد متطلبات ومعوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة، وكذلك بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات ومعوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة، تعزى اختلاف متغيرات الدراسة.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث بتصميم استبانة وتكونت من ثلاثة محاور: محور درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري وبه أربعة أبعاد هي: سياسات عمل تنافسية، الثقافة التنظيمية الداعمة، البيئة التنظيمية المناسبة، نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية، والمحور الثاني متطلبات إدارة رأس المال الفكري ويحتوي على ثلاثة أبعاد (المتطلبات التنظيمية - المتطلبات البشرية - المتطلبات المالية)، والمحور الثالث معوقات إدارة رأس المال الفكري ويحتوي على ثلاثة (المعوقات التنظيمية - المعوقات البشرية - المعوقات المالية)، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث شملت عينة الدراسة المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة (١٤٩) مشرفاً تربوياً، بما نسبته (٦٥%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة جاء بدرجة (عالية)، كما جاءت درجة توافر أبعاد متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة جاء بدرجة (عالية)، في حين أن درجة معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المشرفين التربويين. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري، كما لم يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في محور درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي و سنوات الخبرة في الإشراف التربوي و الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي. في حين أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين

التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص، وكانت هذه الفروق لصالح لمشرفين التربويين أصحاب التخصصات العلمية. وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى عدد من التوصيات اهمها العمل إيجاد رؤية استراتيجية محفزة على الإبداع لمكاتب التعليم. وإشراك المشرفين التربويين في صياغة الرؤية بما يحقق الانتماء لهذه الرؤية والعمل على تحقيقها، وإدراج برامج لتطوير الممارسات الإشرافية ضمن الخطة التشغيلية لمكتب التعليم، وتحفيز المشرفين التربويين الذين يطورون ممارساتهم الإشرافية.

Abstract

The study aims to identify the degree of availability of intellectual capital management dimensions in the education offices of Makkah, as well as identify the requirements and constraints of managing intellectual capital in the education offices of Makkah. And disclosure for statistically significant variances among the average responses of educational supervisors about the availability of the dimensions of intellectual capital management in the education offices of Makkah, among the average responses of the educational supervisors about the requirements and constraints of intellectual capital management in the education offices of Makkah, different study variables are due.

In order to achieve the objectives of the study the researcher used a survey descriptive approach, the researcher designed a resolution, its sincerity and firmness were ascertained, the sample study was chosen in a stratified random sample method, and the study sample included educational supervisors at the education offices in Makkah (149) as educational supervisors, with its ratio (65%) of the study community.

The study found results that were most important: the degree of availability of the dimensions of intellectual capital Management in the education offices of Makkah is (high), the degree of availability of the dimensions of the intellectual capital Management requirements of the education offices in Makkah came at a (high) level, the degree of impediments to the management of intellectual capital at the education offices in Makkah is (Intermediate) from the viewpoint of the educational supervisors.

The study showed no statistically significant differences at a significant level (0.05) among the averages of educational supervisors ' responses on the availability of the dimensions of intellectual capital Management, and the requirements of managing the intellectual capital of the education offices in Makkah are due to the different study variables the absence of statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the average of the educational supervisors ' responses about the impediments of intellectual capital management in the education offices in Makkah due to scientific qualification, years of experience in educational supervision, access to the quarterly educational supervision course. While the study showed significant statistical differences at a significant level (0.05) among the averages of the educational supervisors ' responses to the impediments to the management of intellectual capital in the education offices of Mecca are due to specialization, and these differences were for the benefit of the educational supervisors who are specialized (Scientific).

In the light of the results of the study, the researcher has reached a number of recommendations, the most important of which is to create a strategic vision that is stimulating creativity for education offices. And the involvement of educational supervisors in shaping the vision in order to be a member of this vision and works to achieve it, and include programs for the development of supervisory practices within the operational plan of the education office, motivate educational supervisors who develop their supervisory practices.

المقدمة

فرض العصر الحديث مجموعة من التحولات والتغيرات أمام المؤسسات في ظل الانفتاح والتطور المعرفي التي أفرزته العولمة وثورة تقنية المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى أن تعمل المؤسسات في ظل أجواء تنافسية، كما دفعها لتكوين رؤية واضحة لتجويد أداؤها وخدماتها، ووضع استراتيجيات كفيلة ببفائها وتطويرها ونهوضها، وإعادة تقييم موجوداتها المادية وموجوداتها المعرفية.

والمؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات أدركت أن الموجودات المعرفية مفتاح البناء وهي التي تعطيها القيمة الجوهرية، وأن المعرفة أصبحت ذات قيمة كبيرة وتعتبر من الأصول الاستراتيجية (رفاعي، ٢٠٠٤، ص ٢٣). ويجب على المؤسسات المحافظة على المعرفة ومعرفة كيفية إدارتها واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية (عبد العزيز، ٢٠١٦، ص ١١٨). ويؤكد الشاعر وآخرون (٢٠١٢، ص ١٦٦٠) أن الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة أصبح من ضرورات البقاء للمؤسسات التعليمية كياناً وسمعة.

وتعد مكاتب التعليم أحد أبرز أحد المؤسسات التعليمية المجتمعية المسؤولة عن نشر وإنتاج المعرفة التي تملك الكثير من عناصر الثروة المعرفية. فلذلك ينبغي عليها ضرورة توظيف مواردها المعرفية واستثمار رأس مالها الفكري بفعالية وذلك للتحول نحو مجتمع المعرفة (محمد والزائدي، ٢٠١٥، ص ٥). وتظهر من خلال الدور الرئيس الذي تقوم به مكاتب التعليم لتشجيع تبادل الأفكار بين المشرفين التربويين فيما بينهم بمكاتب التعليم وبين المعلمين من جهة أخرى، وتحويل المعرفة الضمنية في أذهان المشرفين إلى معرفة صريحة منشورة، وما يقوم به المشرفون التربويون من دور في تنمية العملية التعليمية والارتقاء بها عن طريق نقل المعارف وتزويد المعلمين بالأفكار المبتكرة وتبادل المعرفة عن طريق ممارسات إشرافية متنوعة تسعى إلى تطوير العمل المدرسي وتشجيع الإبداع والابتكار (الشهري، ٢٠١٦، ص ١٢). وفي ذات السياق يرى الزهراني (٢٠٠٩، ص

(٣٤) أن من أهم المهارات التي يتميز بها المشرف التربوي أن يكون صاحب ابتكارات جديدة تتضمن حلول للمشكلات التي تواجه العملية التربوية والإشرافية بالإضافة إلى ابتكاره للخطط اللازمة التي تطور العملية التعليمية. وما تلك الممارسات الإشرافية إلا نتاج للمعرفة والمهارة والابتكارات المستمدة من العقل البشري والتي يعبر عنها برأس المال الفكري (Intellectual Capital).

وتعرف شنودة (٢٠١٢، ص ٧) رأس المال الفكري بأنه مجموعة المعارف التي يمتلكها الأفراد، والمهارات التي يتم تدريبهم عليها، ويؤكد الهاللي (٢٠١١، ص ٢١) أن هناك شبه اتفاق على اعتبار رأس المال الفكري هو المعرفة البشرية التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

وتتمثل أهمية رأس المال الفكري في كونه الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على تطوير المؤسسات، وهو رأس المال الحقيقي للمؤسسة، وأنه من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات التعليمية فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة (مرسي، ٢٠١٣، ص ٨٨). وأن أهم ما يميز رأس المال الفكري عن رأس المال المادي هو أن رأس المال الفكري غير قابل للتقليد، وما توصلت إليه دراسة العوامرة (٢٠١٦، ص ٥٤) بأن هناك دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري على القدرات الإبداعية. وما تشير إليه دراسة عوادي (٢٠١٤، ص ٦) أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم المقومات التي تمكن المنظمات النمو والاستمرار والبقاء، وما كشفتها دراسة الشرياني وآخرون (٢٠١٣، ص ٥٦٧) من إمكانية الاستثمار في رأس المال الفكري، وأن لها تأثير على ازدهار المؤسسة التعليمية في المستقبل، وما أوصت به دراسة الخطيب (٢٠١٣، ص ١١٦) من ضرورة بناء قاعدة فكرية متينة في وزارة التعليم للرفع من قيمة وكفاية الوزارة.

واستنادا على ما سبق يظهر الدور الكبير للمؤسسات التعليمية ويأتي على رأسها مكاتب التعليم في المحافظة على رأس المال الفكري وإدارته وذلك بوضع استراتيجية متكاملة لاكتشاف وتنمية واستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة، من خلال صياغة آليات لاكتشاف العاملين المبدعين والمتميزين، وتهيئة البنية التنظيمية والاجتماعية الداعمة لها ولعملية تدفق ونشر المعرفة، لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء، وزيادة الكفاءة والفاعلية (خليل، ٢٠١٥، ص ١٥٤).

وفي سياق أهمية رأس المال الفكري أكد عاشور وحسين (٢٠١١، ص ٨) على أن أهمية رأس المال الفكري تكمن في إدارته والتي تتمثل في الاهتمام بروح الابتكارية، بالإضافة إلى هيكلة رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها، مع الاستفادة قدر الإمكان من افكارها واعمالها لصالح المؤسسة من خلال العلاقات الإيجابية، والسعي إلى توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكه داخلية بينهم ، وبضيف محمد والزائدي (٢٠١٥، ص ٣٢) بأنه إدارة رأس المال البشري تسهم في جودة نوعية مكاتب التعليم والمدارس الواقعة في نطاق إشرافها، وهذا بدوره يساهم في جودة فرص التعلم التي يتلقاها الطالب لأن ما يتعلمه الطالب يعتمد بشكل جوهري على المعرفة المهارة للمعلمين والقيادة المدرسية والإشراف التربوي. ويؤكد الشمري (٢٠١٣، ص ٢٧٣) أن إدارة رأس المال الفكري يساعد النظام التعليمي على في تحقيق أهدافه وفق معايير محددة لرفع مستوى أداء وتطور المخرجات التربوية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن على مكاتب التعليم إدارة رأس المال الفكري إدارة فاعلة للاستفادة مما تملكه من موجودات غير ملموسة تتمثل في المعارف والخبرات والمهارات والتجارب لدى العاملين بها، والموجودات الملموسة من موارد مادية وتقنية، لتحقيق الكفاءة والفاعلية المثلى لها، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة واقع إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

التحولات العالمية التي تواجهها المؤسسات التعليمية بشكل عام ومكاتب التعليم بشكل خاص فرضت الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته بشكل فاعل، ولكن على الرغم من تلك الأهمية إلا أنه لا يعطى الأولوية وذلك ما توصلت إلى دراسة طاشكندي (٢٠٠٧) أن إدارة التعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة. ويشير الهلالي إلى أن كثير من مؤسسات التعليم تغفل أهمية توليد المعرفة وإدارتها بشكل جيد، وكذلك قياس رأس المال الفكري وإدارته وتنميته باعتباره المورد المهم والمؤثر في تحقيق كفاء المؤسسة وخبرتها. كما أن هناك العديد من المعوقات التي تواجهها وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة الصمداني (٢٠١٦، ص ٢) من أن هناك معوقات تعوق إدارة رأس المال الفكري بمدارس التعليم العام وكان أعلاها المعوقات المادية، تلتها المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات البشرية. ولذلك يؤكد الحربي (٢٠١٥، ص ٧٧) إن جميع الممارسات الإشرافية التي تقوم بها مكاتب التعليم تتطلب وجود مشرفين تربويين في مستوى عالي من التعليم والتدريب، ودرجة عالية من التمكين والحرص على النمو المهني والتعليم الذاتي المستمر، والقدرة على التواصل والإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرارات إضافة إلى المرونة والقدرة على التعامل مع الحاسوب وتوظيف التقنية بنجاح.

وعند تتبع نتائج العديد من الدراسات نلمس أن هناك مؤشرات تدل على وجود بعض القصور الذي يعتري الممارسات الإشرافية، وهذا ما قامت برصده دراسة الزايدي (٢٠١١، ص ٤) من خلال استعراضها للعديد من الدراسات اتفقت على وجود قصور في الممارسات الإشرافية تظهر في تقليدية الممارسات والأساليب المتبعة، ووجود معوقات في استخدام أساليب وممارسات حديثة، وافتقار الإشراف التربوي إلى خطة شاملة ومتكاملة النمو المهني للمعلمين. كما توصل الشيخ (٢٠١٣، ص ١١٧) إلى أن ممارسة المشرف التربوي لأدواره الإدارية، التدريبية، التقويمية، التحليلية، الابتكارية، البحثية في ضوء أنماط الإشراف التربوي كانت دون المأمول، بينما توصلت دراسة قيطة والزبان (٢٠١٤، ٣٢٨)

إلى أن درجة ممارسة المشرفين لأساليب الإشراف التربوي هي درجة مقبولة. وتوصلت دراسة البابطين (٢٠١٤، ص ١٣٥) إلى أن المشرفين التربويين يمارسون أساليب الإشراف التربوي التطويري (الأسلوب المباشر، الأسلوب التشاركي، الأسلوب غير المباشر) بدرجة متوسطة، ويؤكد الحربي (٢٠١٥، ٧٥) أن أداء المشرف التربوي في ضوء تطبيق مفهوم الاقتصاد المعرفي في إدارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية كانت متوسطة. وهذا القصور في ممارسات الإشرافية سينعكس على واقع الميدان التربوي وعلى جودة أداء مكاتب التعليم.

وتأسيساً على ما سبق ونتيجة لقلّة الأبحاث والدارسات على حد علم الباحث التي اهتمت بإدارة رأس المال الفكري في مكاتب وإدارات التعليم العام، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

٢. ما درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

٣. ما معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي).

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي).

٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي).

أهداف الدراسة:

١. معرفة درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

٢. معرفة درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

٣. تحديد معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي).

٥. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي).

٦. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي).

أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:
١. أهمية دراسة إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم ومعرفة أبعاده ومتطلباته والمعوقات التي تواجه عملية إدارته وذلك للمساهمة في دعم عمليات التنمية المستدامة وتحقيق العائد الحقيقي للاستثمار في الطاقات الفكرية والبشرية لتصبح مكاتب التعليم أكثر قدرة على النمو وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية.
 ٢. إيضاح مدى أهمية إدارة رأس المال الفكري من الناحية النظرية، وأن الاستثمار في رأس المال الفكري يعود بفوائده على مكاتب التعليم من خلال عمليات التطوير والنمو وذلك من بإدخال التعديلات الجوهرية والابتكار والتجديد في الممارسات الإشرافية.
 ٣. يمكن اعتبار هذه الدراسة كمصدر للباحثين والدارسين اللذين يودون التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، وقد تساعد هذه الدراسة الباحثين بإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال، والمساهمة بشكل متواضع في إثراء مكتبة الدراسات والأبحاث العربية.
 ٤. يؤمل ان تسهم نتائج هذه الدراسة من خلال الكشف عن واقع إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في تطوير النظام الإداري مما يؤدي إلى الاهتمام بعمليات واستراتيجيات إدارة رأس المال الفكري في مكاتب التعليم وكافة المؤسسات التعليمية الأخرى.

٥. تأتي الدراسة انسجاماً مع رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) والتي تسعى للتحويل لمجتمع المعرفة من خلال تنمية رأس المال الفكري والتشجيع على الإبداع والابتكار.

٦. قد تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار التربوي والمسؤولين في وزارة التعليم، وإدارات التعليم من خلال تحديد واقع إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في استثمار استراتيجيات وأبعاد إدارة رأس المال الفكري وتطبيقه بأفضل السبل والطرق.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في المحددات التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصر على دراسة درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري (سياسات عمل تنافسية، الثقافة التنظيمية الداعمة، البيئة التنظيمية المناسبة، نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية) ومتطلبات ومعوقات (التنظيمية - البشرية - المالية) إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة.

٢. **الحدود البشرية:** اقتصر هذه الدراسة على المشرفين التربويين العاملين بمكاتب التعليم بإدارة التعليم بمكة المكرمة

٣. **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على مكاتب التعليم بإدارة التعليم بمكة المكرمة.

٤. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧هـ / ١٤٣٨هـ.

مصطلحات الدراسة:

رأس المال الفكري (Intellectual Capital):

يعرف ديف أولريش (Dave Ulrich، 1998 p 126) رأس المال الفكري على أنه "مجموعة من المهارات والمعارف المتوفرة لدى أفراد المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة

تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال تلبية رغبات العملاء واستثمار الفرص التي تتيحها التكنولوجيا"

كما يعرفه محمد والزائدي (٢٠١٥، ص ١٠) بأنه "مجل ما تملكه المدرسة من كوادر بشرية ذات معارف متراكمه وخبرات وقدرات متنوعة، ومشاعر واتجاهات إجابيه وما يتوفر من معارف وتجارب موثقة، وعلاقات وموارد تنظيمية، وشبكات اجتماعية وخارجية، يمكنها أن تبتكر القيمة المضافة للطلاب وتحسن من سمعة المدرسة على الدوام".

وفي نفس السياق يعرفها الزبون والأشقر (٢٠١٦، ص ١٨٠) بأنها "مجموعة المعارف والأفكار المبدعة والمهارات والخبرات واستراتيجيات العمل التي يمتلكها المعلمون ويوظفونها بشكل مستدام"

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن التعريفات تشترك في النظر إلى رأس المال الفكري بأنه مجموعة من المهارات القدرات والمعارف والخبرات والتي اشترطوا فيها جميعاً توافرها في العاملين مع ضرورة توظيفها وأضاف محمد والزائدي (٢٠١٥) المشاعر والشبكات الاجتماعية والتنظيمية مع التركيز على القيمة المضافة، ومن هنا يمكن أن تعريفها إجرائياً بأنها مجموعة ما يمتلكه المشرفون التربويون من المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية والصريحة واستراتيجيات العمل والتي تساهم في تحقيق أهداف مكاتب التعليم ورفع جودة أدائها وتميزها.

إدارة رأس المال الفكري (Intellectual Capital Management):

يعرف همشري (٢٠١٣، ص ٢٦٩) إدارة رأس المال الفكري بأنها عملية متكاملة في اكتشاف الطاقات البشرية وتدعيمها على المستوى الجزئي (من خلال تدخلات التنمية البشرية)، وعلى المستوى الكلي (من خلال تدخلات الأنظمة والسياسات) لإيجاد البيئة التي تسهل للأفراد استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها هي مجموعة من سياسات العمل التنافسية الداعمة للثقافة التنظيمية لمكاتب التعليم والتي تمارسها في بيئة تنظيمية مناسبة، وفي ضوء نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية، وذلك لتوظيف مهارات وخبرات ومعارف المشرفين التربويين بما يمكنها من أن تبتكر القيمة المضافة للعملية التعليمية وتحقيق أهداف مكاتب التعليم ورفع جودة أدائها وتميزها.

الإطار النظري:

مما يميز العصر الحديث هو الإنتاج المتزايد للمعرفة، وهذا ما وضع المؤسسات التعليمية أمام تحدي كيفية الاستخدام الأمثل لعمليات المعرفة وإدارتها بالطريقة المثلى، حيث يرى عبد العزيز (٢٠١٦) بأنه على المنظمات المحافظة على المعرفة ومعرفة كيفية إدارتها واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية. ويؤكد الصمداني (٢٠١٦) على ضرورة توظيف مؤسسات التعليم لمواردها المعرفية واستثمار رأس مالها الفكري بفعالية وذلك للتحويل نحو مجتمع المعرفة. وذلك من خلال استقطاب الأفراد الذين يتصفون بالفكر والإبداع والإنتاجية المبتكرة والقدرة على مواكبة المستجدات والاختراعات.

ومن خلال ما سبق يتضح أن إدارة رأس المال الفكري مطلب ضروري للمؤسسات التعليمية، كونه مدخل لتحقيق لتطوير الأداء الإشرافي بمكاتب التعليم مما قد يحقق لها الميزة التنافسية وتعزيز قدرتها الذاتية لمواجهة المتغيرات والمستجدات المعاصرة، وانطلاقاً من ذلك تسعى هذه الدراسة لتحديد درجة توفر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة، وتحديد متطلبات ومعوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة سيتناول الإطار النظري مبحثين هما: (رأس المال الفكري، وإدارة رأس المال الفكري).

المبحث الأول: رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية

• التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري:

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري (IC) Intellectual capital من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة Knowledge economy وإدارتها (الهلامي، ٢٠١١)، حيث أصبح ينظر إليه بأنه أحد الموجودات الثمينة التي تحقق البقاء والاستمرارية والتنافسية للمؤسسات، وأنه من الأصول التي لا يمكن تقليدها بسهولة.

ويعود ظهور مصطلح رأس المال الفكري في التسعينات من القرن العشرين، حيث تم استخدام هذا المصطلح من قبل المؤلف إدفينسون (Edvinsson) في أحد كتبه في عام (١٩٩٣)، وفي عام (١٩٩٤) نشرت مجلة فوربس (Forbes) تحقيقاً عن قيام الدول الاسكندنافية معالجة أصولها الفكرية، ومن أوائل الكتب التي حملت هذا المصطلح كتاب "رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات" والذي صدر عام (١٩٩٧) لمؤلفه توماس ستيوارت (علي، ٢٠١٤).

ويحدد العنزي وصالح (٢٠٠٩، ص ١٥٧) ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وتطوره وهي:

١. مرحلة توجهات الاهتمام بالقابليات (القدرات) البشرية.
٢. مرحلة تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابليات (القدرات) الذهنية. (١٩٨٦ - ١٩٩١)
٣. مرحلة تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية. (١٩٩٥ - ٢٠٠٣).

المرحلة الأولى: مرحلة توجهات الاهتمام بالقدرات البشرية. (من القرن ١٧ - ١٩٦٤)

تمثل كتابات الفيلسوف الاقتصادي آدم سميث (Adam Smith) في القرن السابع عشر بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية، وذلك عندما نشر كتابه ثروة الأمم والذي أكد فيه على أهمية تنمية القدرات البشرية وزيادة مهارته وذلك عن طريق التعليم والتدريب (أبكر، ٢٠١٥)، وعلى نحو مماثل يؤكد الاقتصادي بيتي ويليام (Petty William) على فكرة

اختلاف توعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين (value of workers) في حساب الثروة بطريقة احصائية (العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ص ١٥٨).

ويذكر العنزي وصالح (٢٠٠٩، ص ١٥٩) إلى أن بلانق (Blang) صنف رأس المال البشري في عام (١٩٧٦) إلى ست فئات وهي "التعليم الرسمي، والتدريب في أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة"، وبالتالي تكون هذه المرحلة امتدت إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين. (العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ص ١٩٥)

المرحلة الثانية: مرحلة تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقدرات الذهنية (١٩٨٠-١٩٩١)

هذه المرحلة ابتدأت من الثمانينيات واستمرت حتى بدايات التسعينيات من القرن العشرين، وخاصة عندما أكد رالف ستير (Ralph Stayer) مدير شركة (John Sonville) للأطعمة بأن المصادر الطبيعية كانت في السابق من أهم الثروات الوطنية ومن أهم موجودات الشركات، أما الآن فقد حل محلها رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات. (العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ص ١٦٠-١٦١).

المرحلة الثالثة: مرحلة تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية (١٩٩٥-٢٠٠٣).
في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تزداد حول موضوع رأس المال الفكري، وهذه الجهود ركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، حيث في عام (١٩٩٥) عقد اجتماع ضم ممثلي ثماني شركات وسمي الاجتماع بإدارة رأس المال الفكري، واتفقت على تحديد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري والذي مفاده "المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح"، وتوصلت الجهود إلى عام ٢٠٠٣ حيث عقد مؤتمر حول رأس المال الفكري وإدارته (العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ص ١٦٢-١٦٥).

مفهوم رأس المال الفكري (IC):

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع مطلع القرن الحالي، وذلك لكونه أحد أدوات التميز وتحقيق النجاح في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، ونظراً لأهمية مفهوم رأس المال الفكري فقد تباينت تعريفات هذا المصطلح، وتحدد ويح (٢٠١٣، ص ١١) ثلاثة أسباب لعدم الاتفاق على تعريف واحد لمفهوم رأس المال الفكري:

- الحدائة النسبية لهذا المفهوم.
- تنوع مجالات اهتمام الباحثين في دراساتهم رأس المال الفكري، فباحثون تعاملوا معه على أنه إدارة للمعرفة وقيمة مضافة للمؤسسة وآخرون أهتموا به من حيث مكوناته وطرق وأساليب قياسه وكيفية استخدامه وتعظيم قيمته.
- اختلاف الفروع العلمية التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري فهناك عدد من الباحثين ينتمون إلى إدارة الأعمال وآخرون إلى علم النفس وهكذا.

وذكرت مرسى (٢٠١٣، ص ٧٨) بأنه يمكن تصنيف التعريفات المختلفة لرأس المال الفكري إلى ثلاث مجموعات: المجموعة الأولى ركزت في تعريفها لمفهوم رأس المال الفكري على المكون البشري، بينما المجموعة الثانية ركزت على الأصول الغير ملموسة، في حين أن المجموعة الثالثة نظرت إلى أنه أكثر تكاملاً حيث جمعت بين كل من الجانب البشري والأصول الغير ملموسة.

المجموعة الأولى: ركزت في تعريفها لمفهوم رأس المال الفكري على المكون البشري.

ومن هذه التعريفات تعريف يونيدت وآخرون (١٩٩٦) Youndt et al بأن رأس المال الفكري هو مجموعة من "القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم اسهامات فكرية تساعد المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة"، وعلى نحو مماثل يؤكد ستويارت (١٩٩٧) Stewart على أن مفهوم رأس المال الفكري هو "المعرفة والمعلومات وحقوق

الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة". وفي نفس السياق يعرف الزهيري (٢٠١٢) رأس المال الفكري على أنه "مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها".

المجموعة الثانية: ركزت في تعريفها لمفهوم رأس المال الفكري على الأصول الغير ملموسة.

ومنها تعريف بروكينق (١٩٩٦) Brooking لرأس المال الفكري بأنه " تكامل الأصول الغير ملموسة للمنظمة والتي تمكنها من أداء الأعمال"، وتعريف أن هانسن وآخرون (١٩٩٩) Hansen et al يعرفه بأنه "الموجودات التنافسية الغير ملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح استراتيجي يعتمد على الابتكار والابداع والذي يعد وسيلة للبقاء المنظمة واستمرارها في بيئة العمل ذات التغير السريع". وتعريف مارر بي (٢٠٠٨) Marr B رأس المال الفكري بأنه مجموعة الموارد غير الملموسة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتساعد المنظمة في تحقيق قيمة مضافة.

المجموعة الثالثة: نظرت إلى مفهوم رأس المال الفكري بانه أكثر تكاملاً حيث جمعت بين كل من الجانب البشري والأصول الغير ملموسة.

ومن أهمها تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD.1999) بأنه القيمة الاقتصادية لإثنين من الأرصدة غير المنظورة في المنظمة وهي رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، وعلى نفس السياق يعرف الشمري (٢٠١٤) رأس المال الفكري بأنه " محصلة التفاعلات بين خبرات الموارد البشرية ومعارفها والإجراءات التنظيمية والعلاقات المنطقية التعاونية داخل المنظمة وخارجها"

وباستقراء ما سبق يمكن القول إن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن جانبين:

- القدرات البشرية وذلك من خلال المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات،
والمعارف الضمنية والصريحة

- والأصول الغير ملموسة والتي تظهر من خلال العلاقات الاجتماعية والتنظيمية واستراتيجيات العمل.

وعلى هذا النحو يرى الباحث بأنه يمكن تعريف رأس المال الفكري إجرائيًا بأنه "مجموعة ما يمتلكه المشرفون التربويون من المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية والصريحة واستراتيجيات العمل والتي تساهم في تحقيق أهداف مكاتب التعليم ورفع جودة أدائها وتميزها.

أهمية رأس المال الفكري (IC):

تجمع العديد من الأبحاث والدراسات كدراسة الزهيري (٢٠١١) ودراسة مرسي (٢٠١٣) بأن أهمية رأس المال الفكري تتبع من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي وفي ظل اقتصاد المعرفة. كما يعتبره العجمي (٢٠١٠) بأنه أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، وذلك لأن تحقيق التميز لا يأتي إلا من خلال النتائج الفكرية المبدعة، وكما تعتبر الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري المحدد النهائي لأداء المنظمة التي ترغب بالنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة.

وتؤكد زرزار (٢٠١٥) أن الفشل في إهمال رأس المال الفكري قد يؤدي إلى سلسلة من الخسائر على مستوى المنظمة فالتخصيص غير الكفاء للموارد ينتج عنه عدم قدرة المنظمة على تحديد قدرتها والتنبؤ بقيمتها أعمالها المستقبلية. وعلى نحو مقارب تشبه مرسي (٢٠١٣) رأس المال الفكري الغير مستثمر بمثل الذهب الغير مستخرج وتؤكد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات من خلال الاهتمام برأس المال الفكري.

ومن خلال استقراء الدراسات والأبحاث العلمية في مجال رأس المال الفكري مثل دراسة العجمي (٢٠١٠)، الزهيري (٢٠١٢)، الخطيب (٢٠١٣)، مرسي (٢٠١٣)، ويح (٢٠١٣)، الشمري (٢٠١٤)، زرزار (٢٠١٥)، محمد والزائدي (٢٠١٥)، الصمداني (٢٠١٦) يمكن القول بأن أهمية رأس المال الفكري تكمن في:

- أن عملية استثمار العقول المتوافرة بالمنظمات التعليمية وخاصة بمكاتب التعليم يساعد في إنشاء المنظمات التعليمية الذكية التي تساهم في إيجاد بيئة عمل أكثر مهنية وتطوراً تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات المتوافرة لها، ضمن نظام قيمي يعتمد على الشفافية.

- يعتبر رأس المال الحقيقي للمنظمات التعليمية وخاصة مكاتب التعليم وذلك لأن المعرفة الحقيقية والمعلومات الصحيحة والدقيقة تعطي المنظمة القدرة على النمو والاستثمار والتنافس

- إن الاهتمام برأس المال الفكري بمكاتب التعليم يساهم في دعم عمليات التنمية المستدامة وتحقق العائد الحقيقي للاستثمار في الطاقات الفكرية والبشرية بما يجعلها حلقة مستمرة النمو وتستهدف جميع تطوير الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية.

- الاهتمام برأس المال الفكري في مكاتب التعليم وتنميتها هو تنمية اقتصادية واجتماعية للمجتمع بشكل غير مباشر حيث أنه سوف يعود على عملية التنمية البشرية في المدارس ومكاتب التعليم بأشكال متعددة ومتنوعة.

- أن الاستثمار في رأس المال الفكري يعود بفوائده على مكاتب التعليم من خلال عمليات التطوير والنمو وذلك بإدخال التعديلات الجوهرية والابتكار والتجديد في الممارسات الإشرافية.

- يعتبر الاهتمام برأس المال الفكري ورعايته أبرز الأدوات التنافسية في العصر الحالي لاسيما في المؤسسات التعليمية ومكاتب التعليم خاصة إذ أنه غير قابل للتقليد.

خصائص رأس المال الفكري (IC):

يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره وذلك من خلال توافره في جميع المستويات الإدارية، أو من خلال تميزه بالمهارة العالية والخبرة، أو الميل لتقديم المبادأة أو من خلال القدرة على الإبداع والتجديد، ويتفق الهاللي (٢٠١١)، ومرسي (٢٠١٣) ويح (٢٠١٣)، والعوامرة (٢١٠٦) بأن خصائص رأس المال الفكري

يمكن أن تصنف إلى خصائص تنظيمية ومهنية وشخصية سلوكية وتضيف مرسى (٢٠١٣) الخصائص الإبداعية.

أولاً: الخصائص التنظيمية لرأس المال الفكري:

من أبرز الخصائص التنظيمية هو توافر رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، فهو لا يتركز في مستوى دون غيره وليس حكراً على مستوى إداري دون غيره، وكما يظهر رأس المال الفكري في ظل وجود الهياكل المرنة وذلك لأن المرونة توفر مناخ مناسب للتجديد والإبداع وإظهار المواهب والطاقات المتميزة، واحتواء التنظيميات للعلاقات الغير رسمية، مع البعد عن المركزية الإدارية ويفضل مناخ يسوده اللامركزية، وأيضاً لا يمكن الحصول عليه بالمال وحدة لأنه مزيج من الفكر والخبرة، والممارسة (الهالي، ٢٠١٣).

ثانياً: الخصائص المهنية لرأس المال الفكري:

يتميز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والخبرة، والاستمتاع بدرجة كبيرة بعمليات التعلم التنظيمي والتدريب الإثرائي والتعلم الذاتي المستمر، بالإضافة إلى امتلاكه العديد من المهارات المهنية النادرة، مع وجود خبرات تراكمية عالية الجودة، مما يصعب على المؤسسات التعليمية إيجاد بديل لهم (الهالي، ٢٠١٣).

ثالثاً: الخصائص الشخصية والسلوكية لرأس المال الفكري:

من أبرز الخصائص الشخصية والسلوكية لرأس المال الفكري الميل إلى المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة والمساهمة في حل المشكلات التي تعترض العمل والقيام بتطوير الممارسات الإشرافية والتعليمية بشكل مستمر، وأيضاً وجود الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات، ويتميز بوجود درجة ذكاء مناسبة، والقدرة على التخمين والميل إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، والثقة العالية بالنفس، والاستقلالية في الفكر والعمل (الهالي، ٢٠١٣).

رابعاً: الخصائص الإبداعية لرأس المال الفكري:

القدرة على الإبداع والتجديد من أبرز السمات التي تحاول أن تكتسبها المؤسسات التعليمية في العصر الحديث، ولذلك تحرص هذه المؤسسات على توافر رأس مال فكري يكسبها هذه السمة. فتميز المؤسسات من إبداع الأفراد العاملين بها، فعلي المؤسسات استثمار مواهبهم وإدارتها بالشكل الأمثل بما يحقق لها نجاحها وتطورها واستمرارها (مرسي، ٢٠١٣).

مكونات رأس المال الفكري (IC):

تعددت وجهات نظر الباحثين في مكونات رأس المال الفكري، فحددها سفيبي (Sveiby,1997) في ثلاث مكونات وهي كفاءة العاملين، والهيكل الداخلي، والهيكل الخارجي، أما بروكينق (Brooking,1997) فيصنفها إلى أصول السوق، والأصول البشرية، وأصول الملكية الفكرية، وأصول البنية التحتية، في حين أن ستويارت (Stewart,1997) يقسمها إلى ثلاث مكونات وهي رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، ورأس المال العلاقات. بينما يرى الزهيري (٢٠١٢) أن رأس المال الفكري يتكون من العاملين، ونظام العمل، والمستفيدين، أما (خليل، ٢٠١٥) فيقترح تقسيم رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري، ورأس المال تنظيمي، ورأس المال الاجتماعي، ويؤكدان محمد والزائدي (٢٠١٥) أن هناك شبه إجماع على أن رأس المال الفكري يتشكل من ثلاث مكونات رئيسية وهي رأس المال البشري، ورأس مال العلاقات، ورأس المال الهيكلي، وهذا يتفق تمامًا مع ذكره (Stewart,1997)، وقام (الصمداني، ٢٠١٦) بحصر مجموعة من تقسيمات الباحثين في الجدول رقم (٢ - ١) وتوصل إلى أن معظم الباحثين اتفقوا على أن مكونات رأس المال الفكري هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات.

جدول (٢-١): مكونات رأس المال الفكري وفقاً لتقسيمات بعض الباحثين

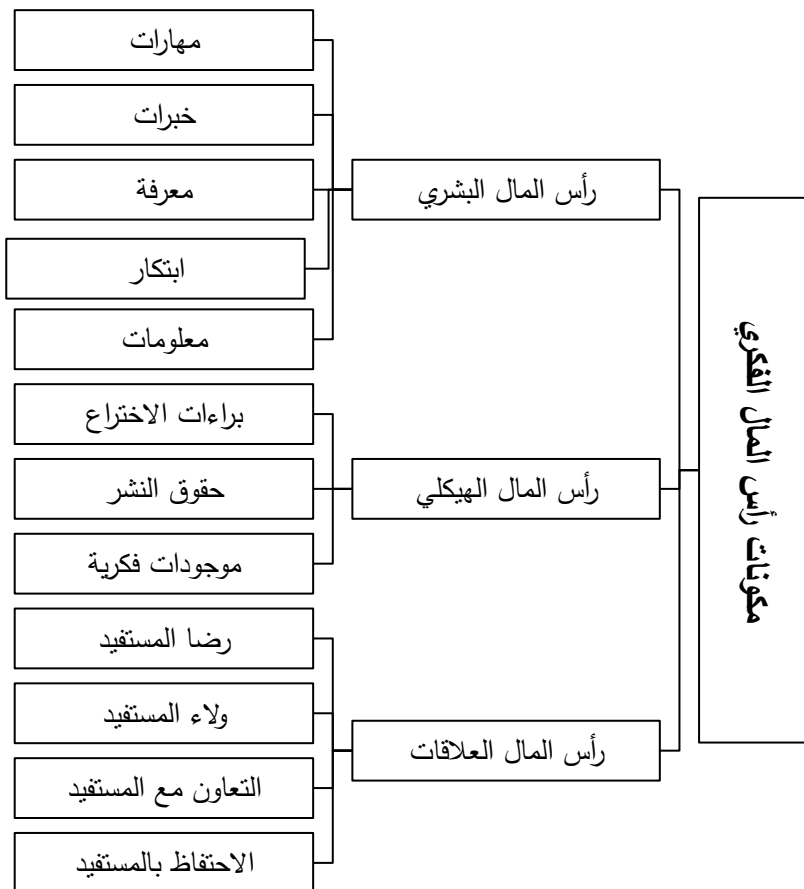
مكونات رأس المال الفكري					الباحث	م
رأس مال التجديد والتطوير	رأس مال الأصول الفكرية	رأس المال العلاقات	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري		
		✓	✓	✓	محمد (٢٠١٣)	١
		✓	✓	✓	ويج (٢٠١٣)	٢
		✓	✓	✓	Suciu,et,al (2012)	٣
		✓	✓	✓	Roodt (2011)	٤
		✓	✓	✓	عيد (٢٠٠٧)	٥
		✓	✓	✓	محمد والزائدي (٢٠١٥)	٦
		✓	✓	✓	الهاللي (٢٠١١)	٧
	✓	✓	✓	✓	قرني وعتيقي (٢٠١٢)	٨
		✓	✓	✓	شنودة (٢٠١٢)	٩
✓	✓	✓	✓	✓	صبره (٢٠١٥)	١٠
		✓	✓	✓	بريبيش (٢٠١٣)	١١
		✓	✓	✓	مرسي (٢٠١٣)	١٢
١	٢	١٢	١٢	١٢	المجموع	
%١٢	%٢٥	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة	

المصدر: (الصمداني، ٢٠١٦)

واستناداً على ما سبق يتفق الباحث مع ما ذهب إليه معظم الباحثين في تقسيم مكونات رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات، وذلك لأنها تشمل جميع مكونات رأس المال الفكري التي يمكن إدارتها وتطويرها في المؤسسات التعليمية. والشكل (٢-١) يوضح أهم المكونات رأس المال الفكري.

شكل (٢ - ١): مكونات رأس المال الفكري

المصدر: (عوادي، ٢٠١٤)



وهذه المكونات الثلاثة لا يعمل كل مكون بمعزل عن الآخر بل من الضروري أن تعمل في علاقة تبادلية مرنة ومن هنا يأتي الدور الكبير في عملية إدارة مكونات رأس المال الفكري بالشكل المتميز الذي يضمن تميز مكاتب التعليم واستثمار رأس المال الفكري بالشكل الأمثل والمناسب.

أولاً: رأس المال البشري (Human Capital):

يمثل رأس المال البشري أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات، وهو عبارة عن مجموعة المهارات والخبرات والمعارف الضمنية والصريحة والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في العاملين بالمؤسسات (زرزار، ٢٠١٥)، مع القدرة على استخدام كل ما تعلموه وما يمتلكونه استخدامًا مرتبطًا بتوليد معرفة جديدة ومبتكرات تساعد في وحل المشكلات وتطوير المؤسسات التعليمية.

وتكمن أهمية رأس المال البشري في فيما يلي (عوادي، ٢٠١٤):

- تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني.
- يساهم التعليم في تحسين الموارد البشرية، وتطويرها.
- زيادة الطاقات الإنتاجية والاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل: (الابتكار، والتعليم، والتدريب.. الخ) يعمل على رفع معدلات النمو المستديم.
- في عصر صناعات العقل البشري يتطلب أن يكون العمال من ذوي المهارات العالية والمتجددة.

ومكاتب التعليم تعتبر رأس المال البشري الركيزة الأولى في نجاحها وتطوير أدائها حيث يتم استقطاب أفضل الكوادر البشرية في مجال التعليم للعمل بها، وبالتالي فإن رأس المال البشري المتواجد في مكاتب التعليم بما يتضمنه من خبرات ومعارف ومهارات تساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يزيد من فاعلية مكاتب التعليم.

ثانياً: رأس المال الهيكلي (Structural Capital):

يتمثل رأس المال الفكري في العمليات الإدارية، وأنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي، والملكية الفكرية، وأي أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها الشركة ولا تظهر في ميزانيتها العمومية. (Roos et al, 2001, P 23)

وهنا يشير بونتس وآخرون (Bontis et al (2000) أن قوة وضعف رأس المال الهيكلي بالمؤسسات تسمح بقياس رأس المال الفكري على مستوى المؤسسة وذلك لأن المؤسسات التي تملك رأس مال هيكلي قوي فإنها تمتلك ثقافة تنظيمية عالية الجودة تسمح للأفراد بتجربة الأشياء الجديدة والتعلم منها، والعكس صحيح فإذا كانت المؤسسات تملك أنظمة وإجراءات تؤثر في أعمالها فإن رأس المال الفكري لن يحقق نتائج وأهدافه.

ويرى الباحث بأن رأس المال الهيكلي بمكاتب التعليم يتمثل في المعلومات والموجودات الفكرية وبراءات الاختراع وحقوق النشر التي تحصل عليها مكاتب التعليم وتجعلها جزء لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي وعملياتها وثقافتها.

ثالثاً: رأس المال العلاقات (Relational Capital):

يسمى في العديد من المراجع برأس المال الزبوني (Customer Capital) ورأس المال الخارجي (External Capital).

ويؤكد الشمري (2014) على أن أهمية رأس مال العلاقات تكمن في جمع المعلومات عن حاجات المستفيدين ودراساتهم وإيجاد المعرفة من خلالها، والتي تساعد في بقاء المستفيدين موالين للمؤسسة.

ويرى الباحث بأن رأس المال العلاقات لمكاتب التعليم يعمل ثبات العلاقات بين إدارة المكاتب والعاملين من ناحية وبين المستفيدين من خدمات المكتب مثل الإدارات الأخرى ذات العلاقة المهنية مثل إدارة التخطيط وإدارة الموهوبين وإدارة النشاط الطلابي، والمدارس، وقادة المدارس، والمعلمين، والطلاب، وأولياء أمور الطلاب، وذلك من خلال ما

تظهره نتائج دراسة رضا المستفيد وتحديد أوجه التعاون المناسبة معه للاحتفاظ به وكسب ولائه لمكاتب التعليم.

عناصر رأس المال الفكري (IC) وطرق تكوينه بالمؤسسات التعليمية:

يذكر عبد السلام وعلة (٢٠١١) أنه يمكن تكوين رأس المال الفكري داخل المؤسسة من خلال العناصر التالية

- **صناعة رأس المال الفكري:** ويظهر في قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة، والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها. ويشير العجمي (٢٠١٠) إلى مجموعة من استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري وهي استراتيجية خريطة المعرفة، واستراتيجية بناء الأنسجة الفكرية، واستراتيجية القيادة الذكية.
- **تنشيط رأس المال الفكري:** ويعبر عن قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد على التعاون في حل المشكلات، ويتم تنشيط رأس المال الفكري من خلال مجموعة من الأساليب التي تساعد على تنشيط عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين باستمرار.
- **المحافظة على رأس المال الفكري:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات المعرفية، والنخبة المتميزة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المؤسسة.
- **الاهتمام بالمستفيدين:** ويعبر عن مدى اهتمام المؤسسة بأراء المستفيدين من خدماتها والأخذ بمقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند إنشاء برامج جديدة أو خدمات جديدة أو عند تطوير الموجود.

ويرى العجمي (٢٠١٠) أنه يتم تكوين رأس المال الفكري بالمؤسسات عن طريق الاستقطاب والصناعة، وتتم عملية استقطاب رأس المال الفكري عن طريق شراء العقول من سوق العمل. وشجرة الكفايات، ومراجعة منظمات المعرفة والتعلم.

ويتم تكوين رأس المال الفكري بمكاتب التعليم عن طريق استقطاب أفضل الكوادر البشرية في الميدان التعليم وذلك من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات تبدأ من خلال عمليات ترشيح المشرفين التربويين إلى عمليات تفرغهم للعمل بمكاتب التعليم، ولا يتوقف الأمر عند عملية الاستقطاب بل تضع لهم خطة للتطوير الأداء وتبادل الأفكار والنقاشات من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والاجتماعات الدورية.

المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية

ماهية إدارة رأس المال الفكري:

تتنوع التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة رأس المال الفكري، وهذا التنوع يرجع إلى اختلاف زاوية الطرح من قبل الباحثين فهناك يرى بأنها مهمة تنسيقية بين مكونات رأس المال الفكري داخل المؤسسة (الصمداني، ٢٠١٦، ص ٨)، وهناك من يرى بأنها "الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري هي تلك التي تستطيع توجيه موجوداتها الفكرية والإبداع والتميز وتكون لديها المقدرة على استقطاب ذوي المهارات والمعارف وجذبهم للعمل لديها، فالإدارة الناجحة تدرك أن المعرفة والمهارة التي تكتسب من خلال التجربة العملية هي أرسخ وأعمق من التجارب النظرية لذا على الإدارة أن تحفز الأفراد كونها قوة المؤسسة والتي تسعى باستمرار إلى تحقيق التميز التنافسي" (غبور، ٢٠١٥، ص ٦١٩).

ويعرفها خليل (٢٠١٥، ص ١٤٠) بأنها " عبارة عن عملية استراتيجية متكاملة لاكتشاف وتنمية واستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة، وتهيئة البنية التنظيمية والاجتماعية الداعمة لها ولعملية تدفق ونشر المعرفة، لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء، وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة."

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها هي مجموعة من سياسات العمل التنافسية الداعمة للثقافة التنظيمية لمكاتب التعليم والتي تمارسها في بيئة تنظيمية مناسبة، وفي ضوء نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية، وذلك لتوظيف مهارات وخبرات ومعارف المشرفين التربويين بما يمكنها من أن تبتكر القيمة المضافة للعملية التعليمية وتحقيق أهداف مكاتب التعليم ورفع جودة أدائها وتميزها.

أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية:

تظهر أهمية رأس المال الفكري بالمؤسسات في القدرة على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة والمعرفة الصريحة التي تتضح من خلال الخبرات والقدرات والإمكانات، بالإضافة إلى نشر هذه المعرفة، والإنتاج والابتكار المستمر للمعرفة، بما يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات (قرني والعتيقي، ٢٠١٢).

وفي نفس السياق يؤكد غوبالا Gopala أن من أهم فوائد إدارة رأس المال الفكري، أن إدارة رأس المال الفكري تسمح باستخدام أكثر فعالية وكفاءة للموارد المختلفة على نحو متزايد، وتساعد في الحفاظ على رأس المال الفكري المتنوع وتحسينه، وتضمن جذب الكفاءات وتوفير البدائل لملء الأماكن الشاغرة، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات التعليمية في التحضير لإعادة الهيكلة والتوسع في رأس مالها الفكري. (قرني والعتيقي، ٢٠١٢)

ويحدد قشقش (٢٠١٤، ص ٢٢) مجموعة من الأسباب التي تؤكد أهمية إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات:

- إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء المؤسسة.

- تسعى إدارة رأس المال الفكري بالقرن الحادي والعشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المنقّف، حيث أن أكثر هذه الأصول قيمة هي الأصول الفكرية.
 - زيادة النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.
 - إكساب المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة، ومن تعظيم نقاط قوتها.
- ويرى الباحث بأن أهمية إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم تتمثل في كون مكاتب التعليم أحد المؤسسات الأساسية لإنتاج الثروة من خلال عملية التعليم والتي تبني الكوادر البشرية المتعلمة التي تساهم في إنتاج المعرفة وتطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم لإنتاج وابتكار معرفة وعمليات ومنتجات جديدة، وابتكار.

مبادئ إدارة رأس المال الفكري:

- تتمثل مبادئ إدارة رأس المال الفكري في النقاط التالية (غبور، ٢٠١٥، ص ٦١٩-٦٢٠):
- الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري الموجود بالمؤسسة.
 - هيكلة رأس المال الفكري بحفظ المعلومات داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها واستخدامها عند الحاجة.
 - توفير الموارد التي تحتاجها المؤسسة لبناء شبكة داخلية لإدارة رأس المال الفكري بها.
 - المحافظة على رأس المال الفكري في المؤسسة واستثماره.

أبعاد إدارة رأس المال الفكري:

تحدد غبور (٢٠١٥، ص ٦٢٠) أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية بالأبعاد الأربع التالية وهي سياسات عمل تنافسية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والبيئة التنظيمية المناسبة، ونظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية.

البعد الأول: سياسات عمل تنافسية:

تعتبر القدرة التنافسية للمؤسسات من الأمور الهامة وذلك يرجع إلى عملها على تهيئة البيئة المناسبة التي تتوفر بها الكفاءة في تخصيص واستخدام الموارد وتحفيز الإبداع والابتكار وتحسين مستوى الإنتاجية وجودة الإنتاج (العصفور، ٢٠١٢)، ويشير بروتو وآخرون (٢٠٠٤) Porter بأن التنافسية مجموعة من السياسات الداعمة لمعدلات النمو العالية في الأمد المتوسط.

ويرى الباحث بأن سياسات العمل التنافسية بمكاتب التعليم تتمثل في قدرتها على صياغة وتطبيق استراتيجيات وإجراءات العمل التي تجعلها تتميز في أدائها وأنشطتها بين بقية مكاتب التعليم، ويظهر هذا في عملها بكفاءة وفق منظومة مؤشرات الأداء عالية الجودة، مع وجود برامج لتطوير الممارسات التعليمية و الإشرافية ضمن الخطة التشغيلية لمؤسسة التعليمية، والسعي إلى تحسين قدرتها على تحقيق الجودة من خلال عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتشجيع العاملين على تقديم المبادرات الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة، وتركز أيضاً على الاستجابة لتلبية حاجات المستفيدين، والسعي لتحقيق جوائز التميز في الأداء في مختلف المسابقات.

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة:

وهي كما يعرفها دافت (٢٠٠٠) Daft "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسات التعليمية المكتوبة وغير مكتوبة، والتي يشارك أفراد المؤسسة بتكوينها وتعليمها للأفراد الجدد" (بلال، ٢٠٠٨). وتتوفر الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال امتلاك المؤسسات التعليمية لرؤية استراتيجية محفزة على الإبداع،

وتهيئة مناخ عمل ايجابي يشجع على العمل الجماعي، مع امتلاك جميع العاملين لرؤية مشتركة حول المهام التي يؤديونها، والتحسين المستمر للأداء التعليمي والتربوي.

البعد الثالث: البيئة التنظيمية المناسبة:

البيئة التنظيمية هي كافة الكيانات أو المتغيرات المحيطة بالتنظيم والتي يحتمل أن تؤثر على أدائها بصورة مباشرة أو غير مباشرة ولا تخضع نسبياً لسيطرتها، وتنقسم إلى بيئة عامة تتكون من الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتقنية، وبيئة خاصة تتكون من العملاء، والمنافسون، والحكومة (طه، ٢٠٠٦، ص ٨٨ - ٨٩).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث بأن البيئة التنظيمية المناسبة هي جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على مكاتب فتؤثر بها وتتأثر بها وتتفاعل معها في ظل تصميمات تنظيمية تتميز بالمرونة والشفافية والقدرة على تعزيز العلاقات الإيجابية، وذلك من خلال توفير هيكل تنظيمي لمكاتب التعليمي يتميز بالمرونة والقدرة على الاستجابة لظروف العمل المتغيرة، وتوفير شبكات اتصال فعالة لخدمة المستفيدين، والإفصاح عن نتائج الأداء الإشرافي بكل شفافية، والعمل على تعزيز العلاقات الإيجابية بين إدارة مكاتب التعليم وبين العاملين بها.

البعد الرابع: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية:

يستند هذا البعد على المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إتاحة فرص التطوير المهني والتعلم المستمر، وتطوير نظم الاستقطاب والاختيار للمتميزين. (غبور، ٢٠١٥، ص ٦٢٠)

ويرى حمود والشيخ (٢٠١٣، ص ٧٩) بأن مفهوم كفايات الموارد البشرية يعبر عن "مقدرة الشخص على إظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة أو منتج معين حسب المعايير المطلوب"،

ويرى الباحث بأنه حتى تتم إدارة رأس المال الفكري بمهنية عالية تحتاج هذه المعارف والمهارات المتوافر لدى الأشخاص إلى نظم فاعلة للرفع منها وتحسين أدائها،

وذلك من خلال تطوير معايير استقطاب المشرفين التربويين بمكاتب التعليم اختيار أفضل الكفاءات التربوية من المعلمين، وإتاحة فرص التطوير المهني والتعلم المستمر للمشرفين التربويين، وتحفيزهم على تطوير ممارساتهم الإشرافية

الاستراتيجيات العملية لإدارة رأس المال الفكري:

الاستراتيجيات الأربع لتوماس:

وضع توماس (٢٠٠٤) في كتابه "ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين" الاستراتيجيات العملية لإدارة رأس المال الفكري والتي تتكون من أربع خطوات وهي:

- **الخطوة الأولى:** التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج، وذلك عن طريق التعرف على مدى اعتماد المؤسسة على المعرفة، تحديد الأشخاص الحاصلين على مقابل مادي مساو للمعرفة، والتوصل إلى المقابل المادي والمسؤول عن تقديمه. ومحاولة معرفة ما إذا كان المالك للمعرفة هو نفسه القادر على تقديم القيمة القصوى.
- **الخطوة الثانية:** تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات والقيام بتحديد الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعملية والتعرف على مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية، ورأس المال العملاء.
- **الخطوة الثالثة:** وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، وتشمل استراتيجية الاستثمار وضع الآليات والأساليب التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لزيادة قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية، والبحث في إمكانية تحسين نتائج المؤسسة عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية بتحويل رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلية أو العكس.

- **الخطوة الرابعة:** تحسين العمل المعرفي والعاملين المعرفيين.

الاستراتيجيات خمس خطوات لدانيال Daniel:

وفي نموذج دانيال Daniel يشير إلى خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالتالي (الهالي، ٢٠١١):

- **الخطوة الأولى:** البدء بالاستراتيجية وذلك من خلال تطوير دور المعرفة في العمل.
- **الخطوة الثانية:** تقييم استراتيجيات المنافسين وما لديه من موجودات فكرية، لمعرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري.
- **الخطوة الثالثة:** معرفة الموجودات الفكرية، ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟
- **الخطوة الرابعة:** تقييم موجوداتك الفكرية وكلفتها، ماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؟
- **الخطوة الخامسة:** تكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

الاستراتيجيات الست خطوات لستهل وبونفور Stahl and Bounfour:

يحددان ستهل وبونفور (٢٠٠٨) Stahl and Bounfour ست خطوات لإدارة رأس

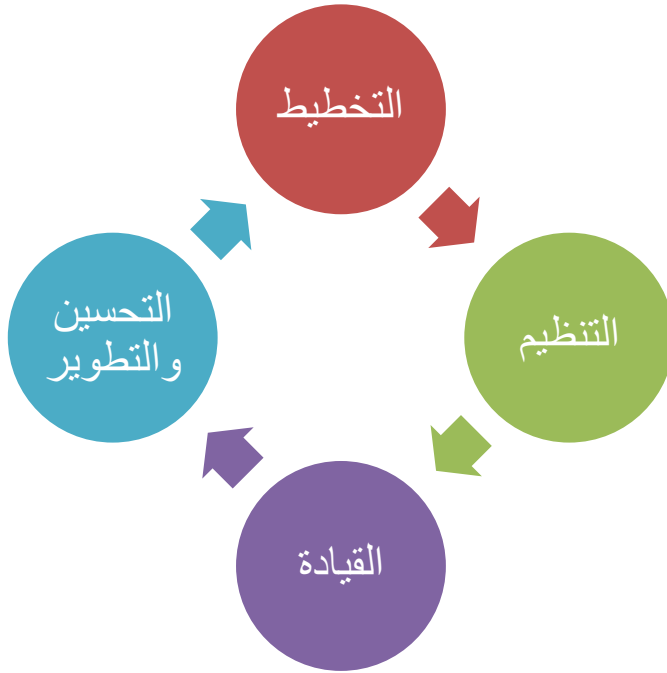
المال الفكري:

- **الخطوة الأولى:** تحديد رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة من خلال إعداد سجل يضم بشكل بسيط رأس المال الفكري الحالي في المؤسسة، ويحدد جميع الأرصدة غير الملموسة بالمؤسسة.
- **الخطوة الثانية:** تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاث أقسام، قسم لرأس المال الذي تستخدمه المؤسسة بالفعل، وقسم لما سوف تستخدمه المؤسسة مستقبلاً وفقاً لخططها، وقسم لما لا تخطط المؤسسة لاستخدامه مستقبلاً.
- **الخطوة الثالثة:** في ضوء ما تم إنجازه في الخطوتين السابقتين صياغة استراتيجية لتحديد كيف يمكن الاستفادة منه ووضعه في خطة عمل تشغيلية.

- الخطوة الرابعة: تقييم وقياس رأس المال الفكري.
- الخطوة الخامسة: إجراء مقارنة مرجعية، وذلك بتنظيم مكونات رأس المال الفكري ومقارنته بوضع المؤسسات المنافسة، من أجل تحديد الفرص والتحديات.
- الخطوة السادسة: استثمار وتفعيل رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة.

الاستراتيجيات العملية المقترحة لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم:

وفي ضوء الاستراتيجيات السابقة يقترح الباحث نموذج لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم مكون من أربع خطوات تكون متتابعة ومتداخلة مع بعضها البعض في حلقة دائرية مستمرة وهي:



شكل (٢ - ٢): الخطوات الأربع المقترحة لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم

- **التخطيط:** وفيها ويتم فيها جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة التعليمية، وتحديد وصياغة التوجهات الاستراتيجية وأهداف إدارة رأس المال الفكري، وتحديد الأدوار الجهات والأطراف ذي العلاقة، ووضع مؤشرات نجاح إدارة رأس المال الفكري استناداً للأهداف الموضوعية.
- **التنظيم:** وفي هذا الخطوة يتم تنظيم البيانات والمعلومات والنماذج المخصصة لعملية إدارة رأس المال الفكري وتجهيز قواعد البيانات لتخزين بيانات ومعلومات رأس المال الفكري المتوافر بالمؤسسة التعليمية.
- **القيادة:** وفي هذه المرحلة يتم توجيه أصول رأس المال الفكري لتكون لديها المقدرة على الإبداع والتميز، مع استقطاب وصناعة رأس المال الفكري.
- **التحسين والتطوير:** وذلك من خلال التقييم المستمر للخطوات السابقة وإدخال التحسينات والتطويرات عليها بما يتلاءم مع ظروف وقدرات المنظمة وبما يستجد عليها من مستجدات داخلية وخارجية.

متطلبات إدارة رأس المال الفكري:

نظراً للأهمية الكبرى لعملية إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، والدور البارز الذي يمثله فإن هناك متطلبات ينبغي مراعاتها لتحقيق الكفاءة والفاعلية لمكاتب التعليم، ويرى الطاهر (٢٠١١) أنه يتطلب تطبيق إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري توفر مجموعة العناصر التالية وهي الهياكل التنظيمية المرنة، والثقافة التنظيمية، والقيادة الرشيدة، وتكنولوجيا المعلومات

وقد حدد الباحث متطلبات إدارة رأس المال الفكري في ثلاثة أبعاد وهي المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية، وهي كالتالي:

أولاً: المتطلبات التنظيمية:

تتمثل المتطلبات التنظيمية في مجموعة الإجراءات الخاصة بالنظم واللوائح المحددة للعمل والهياكل التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

ويشير خليل (٢٠١٥) من أهم المتطلبات التنظيمية تحسين نظام اكتشاف العاملين المبدعين، التوازن بين السلطة والمسئولية، تحسين أساليب حل المشكلات ودعم القرار، تبسيط الإجراءات، اللامركزية، إعداد وتدعيم كوادر الصف الثاني، التوسع في استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة، ترشيد النفقات، والأبحاث والتطوير، زيادة الإيرادات.

بينما يرى قرني وعتيقي (٢٠١٢) مجموعة من المتطلبات وتتمثل في تطوير اللوائح والسياسات الداخلية، توفير مناخا تنظيميا يشجع الأفراد على إنتاج وتطبيق أفكار جديدة، تحديث الهياكل التنظيمية وتطويرها. وتوصلت ويح (٢٠١٣) إلى أن من أبرز المتطلبات التنظيمية اعداد هياكل تنظيمي ذات تسهيلات مناسبة.

ويرى الباحث أن أبرز المتطلبات التنظيمية اللازمة في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الكفاءة والفاعلية لمكاتب التعليم تتمثل في الآتي:

- بناء هيكل تنظيمي يقوم فريق العمل لتحويل القرارات من الفردية للجماعية من خلال إشراك العاملين بها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم.
- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحفز الإبداع والابتكار ونكافئ على الإنجاز الفكري.
- خلق ثقافة تعاونية تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرات.
- تهيئة المناخ الإيجابي المحفز على الاتصال الإيجابي بين جميع العاملين بها.
- تعزيز المؤسسات التعليمية العمل الفريقي الداعم لإنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها.
- توفير وسائل متعددة لسهولة انتقال المعلومات والمعرفة بين المستويات الإدارية المختلفة.

- التقييم التنظيمي المستمر وتوجيه أنشطة المكاتب لضمان أولوية استراتيجية تنظيم إدارة رأس المال الفكري.
- إيجاد آلية واضحة لدعم وتطوير أبحاث وابتكارات العاملين بها وحفظها ونشرها.
- بناء نظام متكامل لإدارة رأس المال الفكري لتحقيق لها الميزة التنافسية لها
- استحداث آلية لحفظ الخبرات التراكمية لدى العاملين المتوقع تركهم للعمل بسبب النقل أو التقاعد.

ثانياً: المتطلبات المادية:

- المتطلبات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم هي جميع العناصر المادية من الأبنية والمقرات والأجهزة وشبكات الاتصال وقواعد المعلومات.
- ويشير الصمداني (٢٠١٦) إلى أن المتطلبات المادية بمدارس التعليم العام تتمثل في تهيئة البنية التحتية المتكاملة للتجهيزات، وتوفير قواعد المعلومات.
- ويلخص الباحث أبرز المتطلبات المادية اللازمة في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الكفاءة والفاعلية لمكاتب التعليم:
- إيجاد قاعدة معلومات للعاملين بمكاتب التعليم لحفظ البيانات والرجوع إليها عند الحاجة وبكل سهولة.
 - تخصيص ميزانية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي والتطوير
 - تهيئة البنية التحتية من تجهيزات ومعامل تساعد العاملين المبدعين على إطلاق ابداعاتهم ونشر أفكارهم.
 - إيجاد أنظمة الكترونية لبناء قواعد بيانات متكاملة ومتاحة حول خبرات وتجارب العاملين بالمؤسسات التعليمية
 - إيجاد نظام حوافز ومكافآت تشجع العاملين على مشاركة معارفهم وخبراتهم وزملائهم

- توفير قاعات مجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل
- استثمار الشبكات الاجتماعية لتبادل الخبرات والتجارب بين العاملين بالمؤسسات التعليمية

ثالثاً: المتطلبات البشرية:

يعتبر المتطلبات البشرية من أهم المتطلبات وذلك لأنه المردود البشري له القدرة على تطوير العمل بالمؤسسات التعليمية ورفع أدائها والاستفادة من كافة الموارد الأخرى، وتوصلت دراسة ويح (٢٠١٣) إلى مجموعة من المتطلبات البشرية ومنها المشاركة في التدريب والتعلم وكسب الخبرات داخل الجامعة، تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وحثهم على التطوير المستمر، وتزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات الجديدة عن طريق الاجتماعات الدورية.

بينما يرى الصمداني (٢٠١٦) بأن من أبرز المتطلبات البشرية تشجيع المعلمين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم من خلال الالتحاق ببرامج التنمية المهنية واللقاءات والورش التدريبية، تنمية العمل الجماعي بين المعلمين والعمل كفريق واحد لتمكينهم من نقل المعرفة ونشرها وتطبيقها.

ويمكن تلخيص المتطلبات البشرية اللازمة في إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في الآتي:

- وجود برامج التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسات التعليمية لكسب الخبرات وتنمية مهاراتهم ومعارفهم
- تخصيص أوقات محددة للعاملين بالمؤسسات التعليمية للانخراط في عملية التعلم من خلال اللقاءات المتبادلة فيما بينهم.
- إطلاع العاملين بالمؤسسات التعليمية على المستجدات بشكل مستمر عن طريق الاجتماعات الدورية
- تحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية لإظهار ما لديهم من خبرات ومعارف

- توظيف الخبرات التراكمية لدى العاملين في تحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية
- تمكين للعاملين بالمؤسسات التعليمية من القيام بالمهام الموكلة إليهم، وإعطائهم الثقة بالنفس.
- إتاحة الفرصة للعاملين بالمؤسسات التعليمية للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المختلفة
- توفير الفرص للعاملين بالمؤسسات التعليمية لتجريب مبادراتهم وأفكارهم الإبداعية

معوقات إدارة رأس المال الفكري:

توجد مجموعة من المعوقات لإدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية، وقد حددها الباحث في المعوقات التنظيمية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المادية، وهي كالتالي:

أولاً: المعوقات التنظيمية:

تمثل المعوقات التنظيمية العقبات والمشكلات التي تواجه إدارة رأس المال الفكري فيما تتضمنه من لوائح وتشريعات وهيكل تنظيمية وأنظمة وإجراءات العمل. ويرى الباحث أن أبرز المعوقات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري للمؤسسات التعليمية تتمثل في الآتي:

- قصور التشريعات الداعمة للإبداع والابتكار في بيئة العمل.
- قلة برامج التنمية المهنية التي تناسب احتياجات العاملين بالمؤسسات التعليمية
- غياب الثقافة التنظيمية التي تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرة
- قلة ممارسات التفويض بصورة ديمقراطية بين مديري المؤسسات التعليمية والعاملين بها

- قلة الفرص المتاحة للعاملين للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية

- غياب التوصيف لأدوار ومسؤوليات العاملين بالمؤسسات التعليمية

- ضعف تمكين العاملين بالمؤسسات التعليمية لممارسة القيادة

ثانياً: المعوقات المادية:

وتتمثل في الصعوبات التي تواجه إدارة رأس المال الفكري والمرتبطة بالموارد المالية، وجود التجهيزات والمباني المدرسية وشبكات الاتصال، وقواعد المعلومات والبيانات (الصمداني، ٢٠١٥)

ويرى الباحث أن أبرز المعوقات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم

تتلخص في الآتي:

- ندرة توفر الحوافز المشجعة على مشاركة العاملين بالمؤسسات التعليمية معارفهم وخبراتهم مع زملائهم

- نقص القاعات المجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل

- قلة المخصصات المالية لدعم أنشطة التعلم لمنسوبي المؤسسات التعليمية

- قصور شبكة الاتصالات بالمؤسسات التعليمية في تعزيز تدفق المعلومات بين العاملين

- قلة توفر أنظمة الكترونية لبناء قواعد بيانات متكاملة ومتاحة حول خبرات وتجارب العاملين بالمؤسسات التعليمية.

- ضعف ملاءمة بعض الابنية بالمؤسسات لمتطلبات وأنشطة عمليات التعلم والتعليم

- ضعف البنية التحتية من تجهيزات ومعامل بالمؤسسات التعليمية

ثالثاً: المعوقات البشرية:

المصدر الحقيقي لرأس المال الفكري هو المورد البشري، وهو أحد المقاييس التي تقاس بها ثروة الامم.

ويلخص الباحث المعوقات البشرية لإدارة رأس المال الفكري في الآتي:

- عزوف العاملين بالمؤسسات التعليمية عن المشاركة في برامج التنمية المهنية بداخل المكتب أو خارجها.
- ضعف امتلاك العاملين بالمؤسسات التعليمية لمهارات البحث العلمي لمواجهة المشكلات التربوية
- تدني مستوى وعي العاملين بالمؤسسات التعليمية بأهمية تبادل الخبرات والمعارف المهنية
- قلة مشاركة العاملين بالمؤسسات التعليمية في اللقاءات والاجتماعات المتبادلة بينهم.
- إجحام العاملين بالمؤسسات التعليمية عن طرح ممارساتهم المهنية للمناقشة والتأمل مع زملائهم.
- ضعف قدرة العاملين بالمؤسسات التعليمية على إنتاج معرفة مهنية مبتكرة لتطوير الممارسات المهنية
- ضعف قدرة مديري المؤسسات التعليمية على تشخيص الفجوة المعرفية لدى العاملين بها.
- غياب فرص العصف الذهني واستمطار الأفكار بين العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- قصور مهارات العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق الواحد بالمؤسسات التعليمية.

الدراسات السابقة:

سعت دراسة العوامرة (٢٠١٦) إلى قياس مستوى تأثير أبعاد رأس المال الفكري على القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية. وذلك باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث ببناء استبانة شملت أبعاد رأس المال الفكري (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، والمحافظة على رأس المال الفكري) لتحقيق هدف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم (٨١) عضواً، وكان عدد الاستبانات التي تم استعادتها وتحليلها (٦٤) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد رأس المال الفكري على القدرات الإبداعية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات محددة وواضحة لتطبيق أبعاد رأس المال الفكري.

في حين أن دراسة الصمداني (٢٠١٦) هدفت إلى التعرف على معوقات إدارة رأس المال الفكري بمدارس التعليم العام بمحافظة الليث في أبعاد (المعوقات البشرية، المعوقات التنظيمية، المعوقات المادية) من وجهة نظر قادتها، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات قادة مدارس التعليم بمحافظة الليث حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمدارسهم والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية). واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، واستهدف الباحث جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٦٣) من قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الليث وكانت الاستبانات المستردة (٥٨)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن معوقات إدارة رأس المال الفكري بمدارس التعليم العام جاءت بدرجة معوق (عالية)، وجاء ترتيب الأبعاد الثلاثة كما يلي: (المعوقات المادية، المعوقات التنظيمية، المعوقات البشرية)، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة قادة مدارس التعليم العام حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمدارسهم تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، وسنوات الخبرة). وأوصت الدراسة

بزيادة الوعي بأهمية رأس المال الفكري ليشمل كل المسؤولين عن إدارة المؤسسات التعليمية، ونشر ثقافة المعرفة من خلال لقاءات داخل المدارس، وكذلك في الدورات التدريبية، وإيجاد هياكل تنظيمية مرنة تتيح الفرص لمشاركة المجتمع المحلي وأولياء الأمور في عمليات تبادل المعرفة وإنتاجها.

وقدمت دراسة محمد والزائدي (٢٠١٥) تصور مقترح "لمجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتنمية رأس المال الفكري بالمدارس الثانوية"، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتحليل الإطار الفكري ولمفاهيمي لمتغيري البحث واستقصاء العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية ورأس المال الفكري، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات والتي تعزى لاختلاف (طبيعة العمل، الوظيفة، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اعد الباحث استبانة تضمن ثلاثة أبعاد (آليات الهيكل التنظيمي والقيادة، آليات بناء القدرات البشرية، آليات الدعم المادي والتقني)، وطبقت أداة الدراسة عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وعينة بأسلوب الحصر الشامل للقيادات التربوية من مديري المدارس الثانوية، وعينة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية للمشرفين التربويين بإدارة التعليم بجدة، وتوصلت الدراسة إلى اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس الجامعيين والقيادات التربوية على الأهمية الكبيرة لآليات تحول المدارس الثانوية إلى مجتمعات تعلم مهنية لتنمية رأس المال الفكري، وجاءت آليات بناء القدرات البشرية في مقدمة الآليات من وجهة نظر القيادات التربوية، في حين جاءت آليات الدعم المادي والتقني في المرتبة الأولى من وجهة نظر القيادات التربوية، وجاءت الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس الجامعيين والقيادات التربوية حول أهمية الآليات لصالح أعضاء هيئة التدريس، وذلك على كل من الآليات الثلاث والمجموع، بينما ما يتعلق بالقيادات التربوية (قادة المدارس الثانوية، والمشرفين التربويين) لم تلاحظ فروق ذات دلالة إحصائية حول أهمية الآليات بين القيادات التربوية تعزى لسنوات الخبرة في التعليم، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً بين القيادات التربوية حول

أهمية الآليات تعزى للوظيفة لصالح المشرفين التربويين، وكذلك وجدت فروق لصالح الذين حصلوا على دورات تدريبية في مجتمعات التعلم المهنية أو رأس المال الفكري. وهدفت دراسة القبلي (٢٠١٥) إلى التعرف على درجة ممارسة قيادات كليات التعليم العالي الأهلي بمدينة الرياض لمتطلبات رأس المال الفكري المتمثل في الأبعاد التالية (إدارة رأس المال البشري، إدارة رأس المال التنظيمي، إدارة رأس مال المستفيدين). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) عضو هيئة تدريس بست كليات أهلية بالرياض، ولجمع البيانات استخدمت الباحثة الاستبانة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن ممارسة إدارة المال البشري وكذلك إدارة رأس المال التنظيمي (الهيكلي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، بينما وجدت ممارسة إدارة مال المستفيدين بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة الرغبات والقدرات للعناصر البشرية عند توزيع الأعمال والأدوار، وضرورة العمل على توفير عنصر الأمان الوظيفي لدى العناصر البشرية.

وسعت دراسة قشطة (٢٠١٥) إلى التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال التعرف إلى درجة توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية ودراسة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات رأس المال الفكري تبعاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من ثلاثة أبعاد (المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري، المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري، المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري) و احتوت على (٣٨) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأسام في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) وعددهم (١٩١)، وكانت عينة الدراسة (١٦٦) فرد، وخلصت الباحثة إلى أن توافر

متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات كان بدرجة كبير، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح نائب العميد، ولمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية. كما كشف الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات رأس المال لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأوصت الباحثة بضرورة تبني الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات حديثة في تطوير رأس المال الفكري من أجل الارتقاء بمستوى التعليم بشكل عام، وضرورة تبني معايير واضحة ومعلنة لضمان التميز في رأس المال الفكري.

بينما كان الغرض من دراسة تشين ويونغ-سيانق (Chin & Yung-Siang) (٢٠١٤) هو الكشف عن العلاقة الخطية بين مسؤوليات قيادة المعرفة بالمرحلة الابتدائية، والتطوير الاحترافي من خلال التنمية المهنية للمعلمين ورأس المال الفكري بالمدرسة، وقام الباحث بتطبيق استبانة على عينة عشوائية بالمدارس الابتدائية بثلاث مدن وهي تايبيه وتايبيه الجديدة وكيلونغ، وكان من نتائج هذه الدراسة أن قيادة مديري المدارس للمعرفة تأثر بشكل مباشر في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الابتدائية، وكذلك تؤثر التنمية المهنية تأثير مباشر على رأس المال الفكري للمدرسة، وأتضح أن قيادة المدارس للمعرفة لها تأثيرات غير مباشرة على رأس المال الفكري من خلال التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الابتدائية.

وفي مسعى آخر إلى استكشاف علاقة رأس المال الفكري ومكوناته على أداء العمل في الجامعات بباكستان، قامت دراسة شهرزاد وآخرون (Shehzad et al) (٢٠١٤). بأخذ مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات) كمتغيرات مستقلة، وأداء المؤسسة كمتغير تابع. واستخدمت المنهج الوصفي من خلال أداة

الدراسة الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠٠) فرد من طلاب الجامعات العامة والخاصة في باكستان وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المكونات الثلاثة تشير إلى وجود علاقة كبيرة مع الأداء، وكانت العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المؤسسي هو الأكثر وضوحاً.

بينما سعت دراسة الشمري (٢٠١٣) إلى بناء تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استعراض الأدب النظري، وتوصلت الدراسة إلى تصور مبني على مجموعة من الأسس من أبرزها منح المؤسسات التعليمية مزيد من الاستقلالية وتمكنها من الإدارة الذاتية، مع الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات، والتأكيد على أهمية تطوير إدارة رأس المال الفكري في ضوء إدارة المعرفة للنهوض بمستوى أداء المؤسسة التعليمية، ويتكون التصور من مجموعة من المحاور والتي تمثل متطلبات تطوير إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية.

وهدف دراسة الخطيب (٢٠١٣) إلى تعرف دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدامها الأسلوب التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبيان بمحاور رأس المال الفكري واستبيان للكفاءة الإدارية، وطبقت على عينة مكونة من (٢٣٧) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين في المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود مستوى بنسبة جيدة لرأس المال الفكري لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة، حيث احتل المرتبة الأولى مجال رأس المال البشري، وجاء في المرتبة الثانية مجال رأس المال الهيكلي، بينما جاء في المرتبة الثالثة مجال رأس مال العلاقات. وأيضاً هناك مستوى جيد للكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة. وإيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد

عينة الدراسة لرأس المال الفكري على تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة. وضرورة تحدد رأس مالها الفكري ومكوناته وذلك على أساس سنوي لتحديد مستوى النمو السنوي. وضرورة بناء قاعدة فكرية متينة في الوزارة للرفع من قيمة وكفاية الوزارة من خلال وضع معايير عالية لأداء العاملين فيها.

وسعت دراسة ويح (٢٠١٣) إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس لمدى توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري بجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية بها؛ من أجل تقديم مجموعة من المقترحات لتفعيل دوره في تحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال توضيح الأسس الفكرية لرأس المال الفكري والميزة التنافسية ومعرفة العلاقة بينهما. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من عينة ممثلة عشوائية لجميع أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة بنها، ولجمع البيانات استخدم الباحثة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى تتوفر متطلبات تطوير رأس المال الفكري - بصفة عامة - لجامعة بنها لها بدرجة متوسطة مما يدل على امتلاك الجامعة لرأس مال فكري يسهم في تحقيق الميزة التنافسية. كما يوجد تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها، وأن رأس المال التنظيمي هو المجال الأقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ورأس المال المعلوماتي المجال الأكبر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في استجاباتهم على أسئلة الاستبيان تعزى لمتغير الدرجة العلمية. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية وأعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية في استجاباتهم على استبانة رأس المال الفكري لصالح الكليات العملية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة فنجد أنها اتفقت مع الدراسة الحالي في الموضوع ولكنها تناولت رأس المال الفكري من زوايا مختلفة، فدراسة كلاً من دراسة العوامرة (٢٠١٦)، دراسة الفُلبلي (٢٠١٥)، دراسة قشطة (٢٠١٥)، دراسة شهرزاد وآخرون (٢٠١٤) Shehzad et al، ودراسة ويح (٢٠١٣) جميعها تناولت رأس المال الفكري في مجال التعليم الجامعي وإن اختلفت تفاصيل كل دراسة، فدراسة العوامرة (٢٠١٦) تناولت رأس المال الفكري وعلاقته بتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس، في حين أن دراسة الفُلبلي (٢٠١٥) سعت لمعرفة واقع رأس المال الفكري في كليات التعليم العالي الأهلي، و دراسة قشطة (٢٠١٥) هدفت إلى التوصل لاستراتيجية لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، وعلى نحو مماثل جاءت دراسة ويح (٢٠١٣) لمعرفة العلاقة بين رأس المال وتحقيق الميزة التنافسية، بينما دراسة شهرزاد وآخرون (٢٠١٤) Shehzad et al فقد سعت إلى استكشاف علاقة رأس المال الفكري على أداء العمل في الجامعات الباكستانية.

وانفقت دراسة الصمداني (٢٠١٦)، دراسة محمد والزائدي (٢٠١٥)، ودراسة تشين ويونغ-سيانق (٢٠١٤) Chin & Yung-Siang مع الدراسة الحالية بأنها تناولت رأس المال الفكري في مجال التعليم العام ولكنها اختلفت معها في الشريحة المختارة لتطبيق الدراسة عليها، حيث نجد أن دراسة الصمداني (٢٠١٦) تناولت معوقات إدارة رأس المال الفكري بمدارس التعليم العام، أما دراسة محمد والزائدي (٢٠١٥) فتناولت مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتنمية رأس المال الفكري بالمدارس الثانوية، في حين أن ودراسة تشين ويونغ-سيانق (٢٠١٤) Chin & Yung-Siang فقد سعت إلى استكشاف العلاقة بين مسؤوليات قيادة المعرفة بالمرحلة الابتدائية، والتطوير الاحترافي من خلال التنمية المهنية للمعلمين ورأس المال الفكري بالمدرسة، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باختيارها لمكاتب التعليم كشريحة جديدة.

وانتقلت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة وذلك باستخدامها للمنهج الوصفي ولكن اختلفت بعض الدراسات في الأسلوب المستخدم فنجد أن دراسة محمد والزائدي (٢٠١٥)، دراسة قشطة (٢٠١٥)، دراسة الشمري (٢٠١٣)، دراسة الخطيب (٢٠١٣) استخدمت الأسلوب التحليلي، بينما انتقلت دراسة العوامرة (٢٠١٦)، دراسة الصمداني (٢٠١٦)، ودراسة القُبلي (٢٠١٥) مع هذه الدراسة في استخدامها المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي.

وتنوعت البيانات التي تم تطبيق الدراسات السابقة فيها فدراسة تشين ويونغ-سيانق (٢٠١٤) Chin & Yung-Siang طبقت في تايوان، ودراسة شهرزاد وآخرون (٢٠١٤) Shehzad et al في باكستان، أما دراسة قشطة (٢٠١٥)، ودراسة الخطيب (٢٠١٣) طبقت في فلسطين، بينما دراسة العوامرة (٢٠١٦) كانت في الأردن، أما دراسة ويح (٢٠١٣) فكانت بمصر، ونجد أن دراسة القُبلي (٢٠١٥) كانت في الرياض، ودراسة الصمداني (٢٠١٦) بالليث، أما دراسة محمد والزائدي (٢٠١٥) طبقت في جدة، وبالتالي تختلف الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة من خلال بيئة التطبيق بمكة المكرمة.

ونجد أن الدراسة الحالية اختلفت مع دراسة الشمري (٢٠١٣) في أداة الدراسة حيث اعتمدت دراسة الشمري (٢٠١٣) على تحليل الدراسات السابقة والأدب النظري، بينما انتقلت بقية الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، كما انتقلت مع دراسة الصمداني (٢٠١٦) في تناولها لأحد محاور الدراسة إلى معوقات إدارة رأس المال الفكري (المعوقات البشرية، المعوقات التنظيمية، المعوقات المادية)، وكذلك اختلفت مع دراسة قشطة (٢٠١٥) في تناولها للمتطلبات حيث تكونت محاور درستها من ثلاثة أبعاد (المتطلبات البشرية لرأس المال الفكري، المتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري، المتطلبات العلائقية لرأس المال الفكري)، كما اختلفت في أبعاد الاستبيان مع دراسة العوامرة (٢٠١٦) حيث تكونت من أبعاد رأس المال الفكري

(الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، والمحافظة على رأس المال الفكري)، وكذلك دراسة محمد والزائدي (٢٠١٥) تكونت من ثلاثة أبعاد (آليات الهيكلية التنظيمية والقيادة، آليات بناء القدرات البشرية، آليات الدعم المادي والتقني)، في حين أن دراسة الفُلي (٢٠١٥) تناولت الأبعاد التالية (إدارة رأس المال البشري، إدارة رأس المال التنظيمي، إدارة رأس مال المستفيدين)، بينما دراسة شهرزاد وآخرون (٢٠١٤) Shehzad et al تكونت أداؤها من محورين هما مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال العلاقات) كمتغيرات والمحور الآخر كان أداء المؤسسة، على نفس السياق جاءت دراسة الخطيب (٢٠١٣) بمحورين أحدهما في مكونات رأس المال الفكري، ولكن المحور الآخر جاء في الكفاءة الإدارية.

أما من حيث نتائج الدراسة فتشير نتائج دراسة الصمداني (٢٠١٦) إلى وجود معوقات بدرجة عالية لإدارة رأس المال الفكري، وجاء ترتيب الأبعاد الثلاثة كما يلي: (المعوقات المادية، المعوقات التنظيمية، المعوقات البشرية)، كما أظهرت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة قادة مدارس التعليم العام حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمدارسهم تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، وسنوات الخبرة)، بينما تتفق نتائج دراسة قشطة (٢٠١٥) مع دراسة ويح (٢٠١٣) في توفر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ولكنها تختلف في درجة التوفر حيث جاءت دراسة ويح (٢٠١٣) بدرجة متوسطة مع وجود فروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية وأعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية في استجاباتهم على استبانة رأس المال الفكري لصالح الكليات العملية، بينما دراسة قشطة (٢٠١٥) جاءت بدرجة كبيرة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح نائب العميد، ولمتغير مكان العمل لصالح الجامعة

الإسلامية. كما كشف الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات رأس المال لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وعلى نحو مماثل تشير نتائج دراسة الخطيب (٢٠١٣) إلى وجود مستوى بنسبة جيدة لرأس المال الفكري لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة، وايضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري على تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي. وكذلك تؤكد نتائج دراسة شهرزاد وآخرون (٢٠١٤) Shehzad et al أن جميع مكونات رأس المال الفكري تشير إلى وجود علاقة كبيرة مع الأداء، وفي دراسة العوامر (٢٠١٦) تؤكد نتائجها على وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد رأس المال الفكري على القدرات الإبداعية، وكذلك تتفق جميع افراد العينة في دراسة محمد والزائدي (٢٠١٥) الأهمية الكبيرة لآليات تحول المدارس الثانوية إلى مجتمعات تعلم مهنية لتنمية رأس المال الفكري، وعلى نفس السياق تؤكد دراسة تشين ويونغ-سيانق (٢٠١٤) Chin & Yung-Siang أن قيادة مديري المدارس للمعرفة تؤثر بشكل مباشر في التنمية المهنية للمعلمين تأثير مباشر على رأس المال الفكري للمدرسة.

وتتميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة بأنها تسعى لمعرفة واقع إدارة رأس المال الفكري في مكاتب التعليم وذلك باستهدافها لبيئة مختلفة ومجتمع دراسة مختلف، بالإضافة إلى ندرة موضوع الدراسة في مجال التعليم العام. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد المنهجية، وبناء الإطار النظري، وبناء أداة البحث.

طريقة وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وهو " المنهج الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب " (العساف، ٢٠١٢، ص ١٧٩). وهذا المنهج كما عرّفه عبيدات وآخرون (١٩٩٦، ص ٢٢٣) " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى ". وبالتالي يستطيع الباحث استطلاع آراء المشرفين التربويين عن درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة (سياسات عمل تنافسية، الثقافة التنظيمية الداعمة، البيئة التنظيمية المناسبة، نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية) بمكاتب التعليم بمكة المكرمة، وتحديد متطلبات ومعوقات (التنظيمية - البشرية - المادية) إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، مع الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات ومعوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة "هو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" (عبيدات وآخرون، ١٩٩٦، ص ١٠٩). وقد تكون مجتمع الدراسة الحالية على جميع المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة وعددهم (٢٣١) مشرفاً تربوياً

بمكاتب التعليم بمكة المكرمة للعام الدراسي ١٤٣٧ هـ / ١٤٣٨ هـ. وذلك طبقاً لإحصائيات إدارة الإشراف التربوي بمكة المكرمة، كما هو موضح بالجدول (٣ - ١).
جدول رقم (٣ - ١): توزيع مجتمع الدراسة حسب مكاتب الإشراف

مكتب التعليم	عدد المشرفين	النسبة المئوية
الشمال	٣٤	١٤.٧٢%
الشرق	٤٠	١٧.٣٢%
الجنوب	٤٢	١٨.١٨%
الغرب	٤٢	١٨.١٨%
الوسط	٣١	١٣.٤٢%
الجموم	٢٠	٨.٦٦%
الكامل	٤	١.٧٣%
بحرة	١١	٤.٧٦%
الجاليات	٧	٣.٠٣%
الإجمالي	٢٣١	١٠٠.٠٠%

المصدر: خطة إدارة الإشراف التربوي للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ

ينتضح من الجدول (٣ - ١) أن العدد الأكبر من المشرفين التربويين بمكة المكرمة بمكاتب التعليم بجنوب وغرب مكة المكرمة وذلك بنسبة (١٨,١٨%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، يليهم المشرفين التربويين بمكتب الشرق بنسبة (١٧.٣٢%)، وكانت أقل نسبة من المشرفين التربويين بمكتب الكامل بنسبة (١.٧٣%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة الكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة، عبر موقع (Google Drive) واستهدف الباحث (١٨٦) مشرفاً تربوياً بنسبة (٨٠%) من أفراد مجتمع الدراسة، وتم تحديد فترة زمنية قدرها ثلاثة أسابيع كحد أقصى للحصول على الاستجابات من أفراد مجتمع الدراسة، وفي نهاية هذه الفترة بلغ مجموع الاستبانات المكتملة والتي أدخلت في عملية التحليل

الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA

الإحصائي (١٤٩) استبانة، تمثل أفراد عينة (٦٥%) من مجتمع الدراسة الكلي، ويوضح الجدول (٣ - ٢) عدد الاستبانات الموزعة، والمسترد منها، والاستبانات الصالحة والنسب المئوية لكل منها بالنسبة إلى مجتمع الدراسة الكلي.

جدول رقم (٣ - ٢): توزيع مجتمع الدراسة حسب مكاتب الإشراف

المكتب	مجتمع الدراسة		الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الشمال	٣٤	١٤.٧٢%	٢٧	٨٠%	٢٤	٧١%	٢٣	٦٨%
الشرق	٤٠	١٧.٣٢%	٣٢	٨٠%	٢٥	٦٣%	٢٥	٦٣%
الجنوب	٤٢	١٨.١٨%	٣٤	٨٠%	٢٨	٦٧%	٢٧	٦٤%
الغرب	٤٢	١٨.١٨%	٣٤	٨٠%	٢٩	٦٩%	٢٧	٦٤%
الوسط	٣١	١٣.٤٢%	٢٥	٨٠%	٢٠	٦٥%	٢٠	٦٥%
الجموم	٢٠	٨.٦٦%	١٦	٨٠%	١٤	٧٠%	١٢	٦٠%
الكامل	٤	١.٧٣%	٣	٨٠%	٣	٧٥%	٣	٧٥%
بحرة	١١	٤.٧٦%	٩	٨٠%	٧	٦٤%	٧	٦٤%
الجاليات	٧	٣.٠٣%	٦	٨٠%	٥	٧١%	٥	٧١%
الإجمالي	٢٣١	١٠٠%	١٨٦	٨٠%	١٥٥	٦٧%	١٤٩	٦٥%

خصائص أفراد العينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي)، ويوضح الجدول (٣-٣) خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (٣ - ٣): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	عدد المشرفين	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	٨٥	٥٧%
	٦٤	٤٣%
التخصص	٩٠	٦٠,٤%
	٥٩	٣٩,٦%
الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي	٤٣	٢٨,٩%
	١٠٦	٧١,١%
سنوات الخبرة في الإشراف التربوي	٥٣	٣٥,٦%
	٥٠	٣٣,٦%
	٤٦	٣٠,٩%
الإجمالي	١٤٩	١٠٠,٠٠%

يتضح من الجدول (٣-٣) السابق أن أغلب المشرفين التربويين من أفراد عينة البحث من أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة (٥٧%)، أما المشرفين التربويين أصحاب المؤهل العلمي (دراسات عليا) فبلغت نسبتهم (٤٣%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وبالنسبة لمتغير التخصص فيتضح أن أغلب أفراد عينة البحث من المشرفين التربويين تخصصهم (نظري) بنسبة (٦٠,٤%)، أما المشرفين التربويين أصحاب التخصص (علمي) فكانت نسبتهم (٣٩,٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ومن حيث متغير

الحصول على الدورة الفصلية في الإشراف التربوي فكانت أغلب عينة الدراسة لم تحصل على الدورة الفصلية في الإشراف التربوي بنسبة (٧١,١%)، وكانت نسبة الذين حصلوا على الدورة الفصلية في الإشراف التربوي (٢٨.٩)، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فيتضح أن أغلب أفراد عينة البحث من المشرفين التربويين سنوات خبرتهم في الإشراف التربوي (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٣٥.٦%)، يليهم المشرفين التربويين أصحاب سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣٣,٦%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) حيث بلغت نسبتهم (٣٠.٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

بعد ان تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وقد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على عدد من الدراسات السابقة وهي: دراسة العوامرة (٢٠١٦)، الصمداني (٢٠١٦)، الشمري (٢٠١٤) وقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين هما:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي)

الجزء الثاني: وتحتوي على ثلاث محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

ويتكون من (١٩) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد وهي كما يلي:

البعد الأول: سياسات عمل تنافسية، وتكون من (٦) عبارات ذات الأرقام المسلسلة

(١ - ٦).

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة، وتكون من (٥) عبارات ذات الأرقام
المسلسلة (٧ - ١١)

البعد الثالث: البيئة التنظيمية المناسبة، وتكون من (٤) عبارات ذات الأرقام
المسلسلة (١٢ - ١٥).

البعد الرابع: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية، وتكون من (٤) عبارات ذات
الأرقام المسلسلة (١٦ - ١٩).

المحور الثاني: متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

ويتكون من (١٦) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد وهي كما يلي:

البعد الأول: المتطلبات التنظيمية، وتكون من (٥) عبارات ذات الأرقام المسلسلة
(٢٠ - ٢٤).

البعد الثاني: المتطلبات المادية، وتكون من (٦) عبارات ذات الأرقام المسلسلة (٢٥)
(٣٠ -).

البعد الثالث: المتطلبات البشرية، وتكون من (٥) عبارات ذات الأرقام المسلسلة (٣١)
(٣٥ -).

المحور الثالث: معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

ويتكون من (٢١) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد وهي كما يلي:

البعد الأول: المعوقات التنظيمية، وتكون من (٦) عبارات ذات الأرقام المسلسلة
(٣٦ - ٤١).

البعد الثاني: المعوقات المادية، وتكون من (٦) عبارات ذات الأرقام المسلسلة (من
٤٢ إلى ٤٧).

البعد الثالث: المعوقات البشرية، وتكون من (٩) عبارات ذات الأرقام المسلسلة (٤٨)
(٥٦ -).

ووضع الباحث أما كل عبارة من عبارات المقياس تدرج خماسي هو: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، ومن ثم وضع قيمة رقمية لسلم تدرج المقياس على النحو التالي: (عالية جداً = ٥ درجات)، و(عالية = ٤ درجات)، و(متوسطة = ٣)، و(منخفضة = ٢)، و(منخفضة جداً = ١).

صدق أداة الدراسة:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

١- صدق المحكمين:

تم الاستبانة بصورتها الأولية على سعادة المشرف على الدراسة والذي أوصى بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، ولذا قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (٧) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك خالد، وجامعة الملك سعود، وجامعة الجوف، وعلى بعض المختصين بإدارة التعليم بمكة المكرمة كما يبين ملحق (١)، لتحكيم الاستبانة، وتم توجيه خطاب للمحكمين يوضح مشكلة وأهداف الدراسة، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملائمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً.

وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها السادة المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٨٠%) من المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف أو إضافة بعض العبارات، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة. وكانت تعديلات المحكمين كما يلي (راجع ملحق ٣، ٤):

تم تعديل بعض العبارات كما يلي:

في المحور الأول - البعد الأول: سياسات عمل تنافسية:

عدلت العبارة رقم (٦) وهي " تحقق مكاتب التعليم جوائز تميز في المسابقات".
لتصبح "تسعى مكاتب التعليم لتحقيق جوائز التميز في الأداء في مختلف المسابقات".

في المحور الأول - البعد الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة:

عدلت العبارة رقم (٨) وهي " تهئ مكاتب التعليم مناخ عمل مريح يتيح للمشرفين التربويين الاستمتاع بالزمانة والعمل الجماعي". لتصبح " تهئ مكاتب التعليم مناخ عمل إيجابي يشجع المشرفون التربويون على العمل الجماعي".

في المحور الثاني - البعد الأول: المتطلبات التنظيمية:

عدلت العبارة رقم (٢٦) وهي " تهيئة المناخ الإيجابي المحفز على الاتصال الإيجابي بين جميع المشرفين". لتصبح "تهيئة المناخ الإيجابي المحفز على الاتصال الإيجابي بين مستويات الإدارة المختلفة".

في المحور الثالث - البعد الثاني: المعوقات المادية:

عدلت العبارة رقم (٥٧) وهي " ضعف ملائمة بعض الابنية بمكاتب التعليم لمتطلبات وانشطة عمليات التعلم والتعليم". لتصبح " ضعف ملائمة بعض مقرات مكاتب التعليم لمتطلبات وأنشطة عمليات التعلم والتعليم".

كما تم حذف العبارات (٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٨، ٣٣، ٣٧، ٣٨، ٤٢، ٤٩) وبالتالي تكون الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية (ملحق ٣).

٢- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

أ- صدق الاتساق الداخلي لمحور توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، ووضح الجدول (٣ - ٤) نتائجها

جدول (٣ - ٤):

معاملات ارتباط بيرسون لمحور (توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بالدرجة الكلية لكل

بعد

البعد الرابع: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية		البعد الثالث: البيئة التنظيمية المناسبة		البعد الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة		البعد الأول: سياسات عمل تنافسية	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**٠.٦٨٦	١٦	**٠.٨٣٤	١٢	**٠.٧٦٥	٧	**٠.٧٨٢	١
**٠.٧٥٢	١٧	**٠.٨٨١	١٣	**٠.٨٥٩	٨	**٠.٨٠٤	٢
**٠.٦٣٧	١٨	**٠.٨٤٠	١٤	**٠.٧٣٠	٩	*٠.٨٦٦	٣
**٠.٥٦٨	١٩	**٠.٨٠٢	١٥	**٠.٨٣٩	١٠	**٠.٩٠٣	٤
-	-	-	-	**٠.٩٠٥	١١	*٠.٨٥٥	٥
-	-	-	-	-	-	**٠.٦٥٢	٦

** دال عند المستوى (٠.٠١)

نلاحظ في الجدول (٣ - ٤) بأن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبرة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات عالية حيث تراوحت في البعد الأول: سياسات عمل تنافسية بين (٠.٦٥٢ - ٠.٩٠٣)، أما البعد الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٣٠ - ٠.٩٠٥)، وجاء البعد الثالث: البيئة التنظيمية المناسبة بمعاملات ارتباط تتراوح بين (٠.٨٠٢ - ٠.٨٨١)، في حين أن البعد الرابع: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥٦٨ - ٠.٧٥٢)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحور توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

ب- صدق الاتساق الداخلي لمحور متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، ووضح الجدول (٣ - ٥) نتائجها.

جدول (٣ - ٥):

معاملات ارتباط بيرسون لمحور (متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم) بالدرجة الكلية لكل بعد

البعد الأول: المتطلبات التنظيمية		البعد الثاني: المتطلبات المادية		البعد الثالث: المتطلبات البشرية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٣٢	٦	**٠.٧٧٤	١٢	**٠.٦٢٧
٢	**٠.٨٤٥	٧	**٠.٧٤٨	١٣	**٠.٧٨٩
٣	**٠.٨٢٧	٨	**٠.٨٠٥	١٤	**٠.٨٠٥
٤	**٠.٨٧٤	٩	**٠.٩١٤	١٥	**٠.٦٥٥
٥	**٠.٨٦٢	١٠	**٠.٧٩٣	١٦	**٠.٦٩٧
٦	**٠.٧٧٤	١١	**٠.٨٢٦	-	-

** دال عند المستوى (٠.٠١)

من خلال الجدول (٣ - ٥) يتضح بأن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات عالية حيث تراوحت في البعد الأول: المتطلبات التنظيمية بين (٠.٧٣٢ - ٠.٨٧٤)، أما البعد الثاني: المتطلبات المادية فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٤٨ - ٠.٩١٤)، وجاء البعد الثالث: المتطلبات البشرية بمعاملات ارتباط تتراوح بين (٠.٦٢٧ - ٠.٨٠٥)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحور متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

ج- صدق الاتساق الداخلي لمحور معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، ووضح الجدول (٣ - ٦) نتائجها.

جدول (٣ - ٦):

معاملات ارتباط بيرسون لمحور (معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم) بالدرجة الكلية لكل

بعد

البعد الأول: المعوقات التنظيمية		البعد الثاني: المعوقات المادية		البعد الثالث: المعوقات البشرية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٦٦٨	٧	**٠.٦٧٩	١٣	**٠.٥٢٧
٢	**٠.٥١٤	٨	**٠.٤٧٩	١٤	**٠.٥٧٧
٣	**٠.٦٢٣	٩	**٠.٥٥٥	١٥	**٠.٦٣١
٤	**٠.٦٧٧	١٠	**٠.٦٥٧	١٦	**٠.٦٩٧
٥	**٠.٤١٤	١١	**٠.٦٧٥	١٧	**٠.٦٥٦
٦	**٠.٧٠٤	١٢	**٠.٥٦٧	١٨	**٠.٦١١
-	-	-	-	١٩	**٠.٥٨٢
-	-	-	-	٢٠	**٠.٦٨٣
-	-	-	-	٢١	**٠.٦٢٤

** دال عند المستوى (٠.٠١)

يتبين من الجدول (٣ - ٦) بأن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات عالية حيث تراوحت في البعد الأول: المعوقات التنظيمية بين (٠.٤١٤ - ٠.٨٠٤)، أما البعد الثاني: المعوقات المادية فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤٧٩ - ٠.٦٧٩)، وجاء البعد الثالث: المعوقات البشرية بمعاملات ارتباط تتراوح بين (٠.٥٢٧ -

– ٠٦٩٧)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحور معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

٣- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

أ- صدق الاتساق الداخلي لمحور توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم

تم التحقق من الصدق البنائي لمحور توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور، والجدول (٣ - ٧) يوضح نتائجها:

جدول (٣ - ٧):

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية لمحور (توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	سياسات عمل تنافسية	**٠.٩٣٧
٢	الثقافة التنظيمية الداعمة	**٠.٩٣٨
٣	البيئة التنظيمية المناسبة	**٠.٩٠٥
٤	نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية	**٠.٨٩٠

** دال عند المستوى (٠.٠١)

نلاحظ في الجدول (٣ - ٧) بأن قيم معاملات الارتباط للأبعاد التي يتكون منها المحور جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨٩٠ - ٠.٩٣٨)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحور توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

ب- صدق الاتساق الداخلي لمحور متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم

تم التحقق من الصدق البنائي لمحور متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور، والجدول (٣ - ٨) يوضح نتائجها:

جدول (٣ - ٨):

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية لمحور (متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	المتطلبات التنظيمية	**٠.٩٣١
٢	المتطلبات المادية	**٠.٩٥٤
٣	المتطلبات البشرية	**٠.٩٠٢

** دال عند المستوى (٠.٠١)

نلاحظ في الجدول (٣ - ٨) بأن قيم معاملات الارتباط للأبعاد التي يتكون منها المحور جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط بين (٠.٩٥٤ - ٠.٩٠٢)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحور متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

ج- صدق الاتساق الداخلي لمحور المعوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم

تم التحقق من الصدق البنائي لمحور المعوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور، والجدول (٣ - ٩) يوضح نتائجها:

جدول (٣ - ٩):

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية لمحور (معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	المعوقات التنظيمية	*.٧٣٧
٢	المعوقات المادية	*.٨٠٦
٣	المعوقات البشرية	*.٨١١

** دال عند المستوى (٠.٠١)

نلاحظ في الجدول (٣ - ٩) بأن قيم معاملات الارتباط للأبعاد التي يتكون منها المحور جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧٣٧ - ٠.٨١١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحور معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفا كرونباخ، والجدول (٣ - ١٠) يوضح معامل الثبات لمحاور الأداة.

جدول (٣ - ١٠):

معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

الفا كرونباخ	المحور
٠.٩٥٨	المحور الأول: توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم
٠.٩٥٨	المحور الثاني: متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم
٠.٩١٥	المحور الثالث: معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم
٠.٩٦١	الثبات الكلي للأداة

يتضح من جدول (٣ - ١٠) أن أداة الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (٠.٩٦١)، وهي درجة ثبات عالية، كما أن قيمة معامل ألفا

كرونباخ لكل محور من محاور أداة الدراسة تتراوح بين (٠.٩١٥ - ٠.٩٥٨)، وهذا يعني أن معاملات الثبات مرتفعة.

الأساليب الإحصائية للدراسة:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الأحيائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية.

٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات وأبعاد الجزء الثاني من الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة البحث.

٣- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي وكذلك لتحديد العلاقة بين البيئة التنظيمية للمدارس الثانوية والالتزام التنظيمي للمعلمين.

٤- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

٥- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة ويعد على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة على النحو التالي: (عالية جداً = ٥ درجات)، و(عالية = ٤ درجات)، و(متوسطة = ٣)، و(منخفضة = ٢)، و(منخفضة جداً = ١)، وبناء على ذلك تتراوح قيم المتوسط الحسابي للعبارة أو البعد:

من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).

من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة).

من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).

من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).

من ٤.٢٠ إلى ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

- ٦- اختبار كلمنجروف سيمرنوف: للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات
- ٧- اختبار ليفين للتجانس: للتحقق من التجانس في توزيع استجابات أفراد عينة البحث على جميع أبعاد ومحاور الاستبانة بالنسبة لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي).
- ٨- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي).
- ٩- تحليل التباين أحادي الاتجاه: (One-way ANOVA): للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي). بعد التأكد من اعتدالية توزيع البيانات لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لهذا المتغير.

نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول:

ما درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري (سياسات عمل تنافسية، الثقافة التنظيمية الداعمة، البيئة التنظيمية المناسبة، نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية) بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول (درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين)، والتي حددها الباحث في أربعة أبعاد هي (سياسات عمل تنافسية، الثقافة التنظيمية الداعمة، البيئة التنظيمية المناسبة، نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية)، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤ - ١) التالي:

جدول (٤ - ١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوافر
٤	البعد الرابع: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية	٣.٥٩	٠.٩٣١	١	عالية
١	البعد الأول: سياسات عمل تنافسية	٣.٥٣	٠.٨٢٦	٢	عالية
٣	البعد الثالث: البيئة التنظيمية المناسبة	٣.٤٥	٠.٨٨٧	٣	عالية
٢	البعد الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة	٣.٤٤	٠.٩٤٨	٤	عالية
	المجموع الكلي (درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة)	٣.٥٠	٠.٨١٧	--	عالية

يتبين من جدول (٤ - ١) السابق أن درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمحور الأول (٣.٥٠)، بانحراف معياري قدره (٠.٨١٧) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة التي يتكون منها هذا المحور بين (٠.٨٢٦ - ٠.٩٣٨) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري والمحدد بالمحور الأول من الاستبانة.

كما يتبين من الجدول السابق أن درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في كل من الأبعاد الأربعة (سياسات عمل تنافسية، الثقافة التنظيمية الداعمة، البيئة التنظيمية المناسبة، نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية)، كان بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء بعد (نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٥٩)، يليه في الترتيب الثاني بعد (سياسات عمل تنافسية) بمتوسط حسابي (٣.٥٣)، وفي الترتيب الثالث جاء درجة توافر

أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (البيئة التنظيمية المناسبة) بمتوسط حسابي (٣.٤٥)، ثم في الترتيب الرابع جاء بعد (الثقافة التنظيمية الداعمة) بمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وجميعها بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة.

ويفسر الباحث حصول درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين إلى إدراك مكاتب التعليم أهمية أبعاد إدارة رأس المال الفكري ودوره في نجاح واستمرارية مكاتب التعليم وزيادة قدرتها التنافسية، وأنها تدعم عمليات التطوير لمكاتب التعليم وللمدارس التابعة لها ككل وتساعد في رفع مستوى فاعلية وكفاءة الأداء التعليمي بها بشكل كبير مما يساهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية.

ويفسر الباحث مجيء بعد "نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية" في الترتيب الأول وبدرجة (عالية) بأن ذلك يأتي ربما نتيجة اهتمام مكاتب التعليم بالاهتمام بالكادر البشري وتنميته ورفع كفاءته وذلك من خلال وجود آليات ومعايير لاستقطاب المعلمين المتميزين للعمل كمشرفين تربويين بمكاتب التعليم، مع التركيز على إتاحة الفرص لعمليات التطوير المهني والتعلم المستمر.

بينما جاء بعد "الثقافة التنظيمية الداعمة" في الترتيب الأخير وبدرجة (عالية) من التوافر وهذا ربما يعود إلى ما تمتلكه مكاتب التعليم من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف التي انتقلت إلى جميع مشرفي مكاتب التعليم وظهرت في سلوكياتهم.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة بكل بعد على حدة من أبعاد المحور الأول كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (سياسات عمل تنافسية):

الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (سياسات عمل تنافسية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما توضح ذلك نتائج جدول (٤-٢) التالي:

جدول (٤-٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (سياسات عمل تنافسية) مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوافر
٦	تسعى مكاتب التعليم لتحقيق جوائز التميز في الأداء في مختلف المسابقات.	٣.٧١	١.١٥٣	١	عالية
١	تعمل مكاتب التعليم بكفاءة وفق منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي.	٣.٦٨	٠.٩٤٥	٢	عالية
٢	وجود برامج لتطوير الممارسات الإشرافية ضمن الخطة التشغيلية لمكتب التعليم.	٣.٦١	٠.٩٥٧	٣	عالية
٤	تشجع إدارة مكاتب التعليم المشرفين التربويين على تقديم المبادرات الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة.	٣.٦٠	١.٠٧١	٤	عالية
٥	تبدي مكاتب التعليم استجابة عالية لتلبية حاجات المستفيدين (الطلاب، أولياء أمور الطلاب، المدارس، قادة المدارس، المعلمين، المشرفين التربويين، مؤسسات المجتمع المحلي).	٣.٤١	١.٠٣٣	٥	متوسطة
٣	تعقد مكاتب التعليم شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة.	٣.١٨	١.١٨٠	٦	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الأول: سياسات عمل تنافسية	٣.٥٣	٠.٨٢٦	--	عالية

يتضح من جدول (٤-٢) السابق أن درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (سياسات عمل تنافسية)، جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر

المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (٣.٥٣) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٢٦) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (٠.٩٤٥ - ٠.٩٥٧) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين على درجة توافر الممارسات الدالة على ارتفاع درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (سياسات عمل تنافسية)، بينما جاءت الممارسات ذات الأرقام (٣، ٤، ٥، ٦) بانحرافات معيارية تراوحت بين (١.٠٣٣ - ١.١٨٠) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين على درجة توافر تلك الممارسات، ويرجع ذلك إلى التصورات المختلفة للمشرفين التربويين حول بعد سياسات العمل التنافسية.

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على ارتفاع درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (سياسات عمل تنافسية) من وجهة نظر المشرفين التربويين (تسعى مكاتب التعليم لتحقيق جوائز التميز في الأداء في مختلف المسابقات) بمتوسط حسابي (٣.٧١)، يليه في الترتيب الثاني (تعمل مكاتب التعليم بكفاءة وفق منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي) بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وكلاهما بدرجة توافر (عالية)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٦١ - ٣.١٨) بدرجات توافر (عالية، ومتوسطة). وفي الترتيب الأخير جاءت (تعقد مكاتب التعليم شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة) بمتوسط حسابي (٣.١٨) بدرجة توافر (متوسطة).

وقد يرجع حصول عبارة (تسعى مكاتب التعليم لتحقيق جوائز التميز في الأداء في مختلف المسابقات) على الترتيب الأول وبدرجة توافر (عالية) لإدراك مكاتب التعليم للدور الذي تقدمه جوائز التميز في الارتقاء بأدائها وتحسين خدماتها وتجويد منتجاتها ومخرجاتها، وذلك للمعايير العالية المتضمنة هذه الجوائز، وتطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي، بالإضافة إلى تحفيز المشرفين التربويين نحو الأداء المتميز، وتشجيع

الممارسات الإشرافية المتميزة وتكريم المبدعين والمتميزين منهم، ونشر ثقافة التميز والإتقان في العمل.

كما أن حصول عبارة (تعمل مكاتب التعليم بكفاءة وفق منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي) على الترتيب الثاني وبدرجة توافر (عالية) قد يعود لما تحققه منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي من تحسين فعالية وكفاءة مكاتب التعليم، بيئة تنافسية محفزة للأداء الفعال، وذلك من خلال عمليات التشخيص الدقيق للأداء الإشرافي التي تعمل تحديد جوانب الضعف في الأداء، بالإضافة إلى توفير مجموعة من أدوات التقييم الذاتي وتحديد مسارات الأداء المرغوبة.

بينما جاء (تعقد مكاتب التعليم شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة) في الترتيب الأخير بدرجة توافر (متوسطة) وقد يرجع ذلك إلى كونه أحد التوجهات الحديثة في العمل المؤسسي الحكومي وذلك من خلال عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي، بالإضافة إلى قلة الوعي بثقافة الشراكات المجتمعية وأهميتها ودورها البارز في تطوير وتميز أدائها وأنشطتها بين بقية مكاتب التعليم، مما جعل مكاتب التعليم متوسطة في عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي.

البعد الثاني: درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (الثقافة التنظيمية الداعمة):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (الثقافة التنظيمية الداعمة) ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما توضح ذلك نتائج جدول (٤-٣) التالي:

جدول (٤-٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (الثقافة التنظيمية الداعمة) مرتبة تنازلياً

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	درجة التوافر
١	تتيح مكاتب التعليم للمشرفين فرص التطوير المهني والتعلم المستمر.	٣.٧٠	١.٠٥١	١	عالية
٣	تستقطب مكاتب التعليم المتميزين من المعلمين للعمل بالإشراف التربوي.	٣.٥٨	١.١٢٢	٢	عالية
٤	تضمن معايير استقطاب المشرفين التربويين بمكاتب التعليم اختيار أفضل الكفاءات التربوية من المعلمين.	٣.٥٦	١.٠٨٠	٣	عالية
٢	تحفز مكاتب التعليم المشرفين الذين يطورون ممارساتهم الإشرافية.	٣.٥٠	١.١٠٧	٤	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة	٣.٤٤	٠.٩٤٨		عالية

يتضح من جدول (٤ - ٣) السابق أن درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (الثقافة التنظيمية الداعمة)، جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (٣.٤٤) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٤٨) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (١.١٠٠ - ١.١٦٤) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين على درجة توافر تلك الممارسات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات وتصورات المشرفين التربويين حول مفهوم الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لمكاتب التعليم.

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على ارتفاع درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (الثقافة التنظيمية الداعمة) من وجهة نظر المشرفين التربويين (تجمع المشرفين التربويين رؤية مشتركة حول المهام التي يؤديونها) بمتوسط حسابي (٣.٥١)، يليه في الترتيب الثاني (تشجع مكاتب التعليم العاملين على التحسين المستمر للأداء التعليمي والتربوي) بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، وكلاهما بدرجة

توافر (عالية)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٤٧ - ٣.٣٢) بدرجات توافر (عالية، ومتوسطة). وفي الترتيب الأخير جاءت (تمتلك مكاتب التعليم رؤية استراتيجية محفزة على الإبداع) بمتوسط حسابي (٣.٣٢) بدرجة توافر (متوسطة).

وقد يرجع حصول (تجمع المشرفين التربويين رؤية مشتركة حول المهام التي يؤديونها) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية) وذلك يرجع إلى امتلاك مكاتب التعليم إلى ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على القيم التي تعزز من العمل الجماعي، والتعاون والاحترام المتبادل والثقة، تكونت من خلال العمل الإشرافي التراكمي المستمر مما كون لدى المشرفين صورة ذهنية واضحة للعمل الإشرافي وهذا بدوره يساعد في بناء الرؤية المشتركة للمشرفين حول ما يؤديه من مهام في مجال عملهم.

كما أن حصول (تشجع مكاتب التعليم العاملين على التحسين المستمر للأداء التعليمي والتربوي) على الترتيب الثاني بدرجة توافر (عالية) وهذا يعود إلى كونه أحد مهام وأهداف مكاتب التعليم وذلك بتشجيع منسوبيها للقيام بالتحسين المستمر للأداء التعليمي والتربوي والذي بدوره ينعكس على كفاءة العملية التعليمية والنظام التعليمي ككل.

بينما جاء (تمتلك مكاتب التعليم رؤية استراتيجية محفزة على الإبداع) في الترتيب الأخير بدرجة توافر (متوسطة) ربما يرجع ذلك إلى أن كثير من مكاتب التعليم رغم قناعتها بأهمية بوضع رؤيتها الاستراتيجية إلا أن كثرة الأعباء وتعدد المهام للمشرفين التربويين لا تتيح الوق الكافي لعمل رؤية محفزة للإبداع، إذ يكتفى بفترة قصيرة لوضع تلك الخطط.

البعد الثالث: درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (البيئة التنظيمية المناسبة):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب

التعليم في بعد (البيئة التنظيمية المناسبة)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما توضح ذلك نتائج جدول (٤ - ٤) التالي:

جدول (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (البيئة التنظيمية المناسبة) مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوافر
٤	تعزز إدارة مكاتب التعليم العلاقات الإيجابية بينها وبين العاملين بها.	٣.٦٦	١.٠٣٨	٤	عالية
١	يتميز الهيكل التنظيمي بمكاتب التعليم بالمرونة والقدرة على الاستجابة لظروف العمل المتغيرة.	٣.٣٨	١.٠٣٧	١	متوسطة
٣	تتمتع مكاتب التعليم بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح عن نتائج الأداء الإشرافي.	٣.٣٨	١.١٠٠	٣	متوسطة
٢	توفر مكاتب التعليم شبكات اتصال فعالة لخدمة المستفيدين.	٣.٣٦	١.٠٧٣	٢	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الثالث: البيئة التنظيمية المناسبة	٣.٤٥	٠.٨٨٧		عالية

يتضح من جدول (٤ - ٤) السابق أن درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (البيئة التنظيمية المناسبة)، جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (٣.٥٤) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٨٧) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (١.٠٣٧ - ١.١٠٠) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين على درجة توافر تلك الممارسات، وذلك يعود إلى اختلاف تصورات المشرفين التربويين حول عبارات البيئة التنظيمية المناسبة.

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على ارتفاع درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (البيئة التنظيمية المناسبة) من وجهة نظر المشرفين التربويين (تعزز إدارة مكاتب التعليم العلاقات الإيجابية بينها وبين العاملين بها) بمتوسط حسابي (٣.٦٦)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٣٨ - ٣.٣٦) بدرجات توافر (متوسطة). وفي الترتيب الأخير جاءت (توفر مكاتب التعليم شبكات اتصال فعالة لخدمة المستفيدين) بمتوسط حسابي (٣.٣٦) بدرجة توافر (متوسطة).

وقد يرجع حصول (تعزز إدارة مكاتب التعليم العلاقات الإيجابية بينها وبين العاملين بها) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية) وذلك لإدراك مكاتب التعليم الدور البارز لعمليات التواصل والعلاقات الإيجابية بين العاملين في إيجاد بيئة تنظيمية بالمكتب محفزة على العمل والإبداع بشكل مستمر.

بينما جاء (توفر مكاتب التعليم شبكات اتصال فعالة لخدمة المستفيدين) في الترتيب الأخير بدرجة توافر (متوسطة) وقد يرجع ذلك إلى أن مكاتب التعليم تنظر إلى علاقتها المباشرة بمدارس التعليم العام، وأيضاً لإنشاء إدارات التعليم مكتب يعنى بخدمة المستفيدين

البعد الرابع: درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما توضح ذلك نتائج جدول (٤-٥) التالي:

جدول (٤-٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية) مرتبة تنازلياً

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	درجة التوافر
١	تتيح مكاتب التعليم للمشرفين فرص التطوير المهني والتعلم المستمر.	٣.٧٠	١.٠٥١	١	عالية
٣	تستقطب مكاتب التعليم المتميزين من المعلمين للعمل بالإشراف التربوي.	٣.٥٨	١.١٢٢	٢	عالية
٤	تضمن معايير استقطاب المشرفين التربويين بمكاتب التعليم اختيار أفضل الكفاءات التربوية من المعلمين.	٣.٥٦	١.٠٨٠	٣	عالية
٢	تحفز مكاتب التعليم المشرفين الذين يطورون ممارساتهم الإشرافية.	٣.٥٠	١.١٠٧	٤	عالية
	المجموع الكلي للبعد الرابع: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية	٣.٥٩	٠.٩٣١		عالية

يتضح من جدول (٤ - ٥) السابق أن درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية)، جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (٣.٥٩) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٣١) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (١.٠٣٧ - ١.١٠٠) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين على درجة توافر تلك الممارسات، ويرجع ذلك إلى التصورات المختلفة للمشرفين التربويين حول بعد نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية.

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على ارتفاع درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في بعد (نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية) من وجهة نظر المشرفين التربويين (تتيح مكاتب التعليم للمشرفين فرص التطوير المهني والتعلم المستمر) بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٥٨ - ٣.٥٠) بدرجات توافر (عالية). وفي الترتيب

الأخير جاءت (تحفز مكاتب التعليم المشرفين الذين يطورون ممارساتهم الإشرافية) بمتوسط حسابي (٣.٥٠) بدرجة توافر (عالية).

وقد يرجع حصول (تتيح مكاتب التعليم للمشرفين فرص التطوير المهني والتعلم المستمر) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية) ويرجع ذلك لإيمان مكاتب التعليم بأهميته التطوير المهني والتعلم المستمر في زيادة كفاءة أداء المكتب ومساعدتها في تحقيق أهدافها، وتنفيذ أنشطتها وبرامجها بجودة عالية، كما أنه يرفع من الروح المعنوية للمشرفين التربويين ويساعدهم في زيادة ثقتهم بقدراتهم ومهاراتهم.

بينما جاء (تحفز مكاتب التعليم المشرفين الذين يطورون ممارساتهم الإشرافية) في الترتيب الأخير بدرجة توافر (متوسطة) وقد يرجع ذلك تصورات وتطلعات المشرفين التربويين من وجود حوافز تساهم في تطوير ممارساتهم الإشرافية، مع ما يقدمه المكتب من حوافز لا يرقى لتلك التطلعات.

إجابة السؤال الثاني:

ما المتطلبات (التنظيمية - البشرية - المادية) لإدارة رأس المال الفكري

بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني (ما متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟)، والتي حددها الباحث في ثلاثة أبعاد هي (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية)، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤ - ٦) التالي:

جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوافر
٣	المتطلبات البشرية	٣.٦٩	١.٠٢٧	١	عالية
١	المتطلبات التنظيمية	٣.٦٠	١.٠٩١	٢	عالية
٢	المتطلبات المادية	٣.٤٩	١.١٩٤	٣	عالية
	المجموع الكلي (متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة)	٣.٥٩	١.٠٤٥	--	عالية

يتبين من جدول (٤ - ٦) السابق أن درجة توافر أبعاد متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمحور الثاني (٣.٥٩)، بانحراف معياري قدره (١.٠٤٥) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة التي يتكون منها هذا المحور بين (١.٠٩١ - ١.١٩٤) وهي قيم وهي مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري والمحدد بالمحور الثاني من الاستبانة.

كما يتبين من الجدول السابق أن درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في كل من الأبعاد الثلاثة (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية)، جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين. حيث جاءت المتطلبات البشرية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٦٩)، يليها في الترتيب الثاني جاءت المتطلبات التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٦٠)، وفي الترتيب الثالث جاءت المتطلبات المادية بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، وجميعها بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة.

ويفسر الباحث حصول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم على درجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين إلى التأهيل الجيد والاختيار الجيد

للمشرفين التربويين بمكاتب التعليم، ولإدراكهم أن هذه المتطلبات تساعد في رفع كفاءة أداء المكتب مما يساهم في رفع الأداء للمدارس التي يشرف عليها المكتب. ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة بكل بعد على حدة من أبعاد المحور الثاني كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: المتطلبات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما توضح ذلك نتائج جدول (٤-٧) التالي:

جدول (٤-٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة المتطلبات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوافر
٢	خلق ثقافة تعاونية تعزز التعلم المستمر للمشرفين التربويين.	٣.٧٢	١.١٣٩	١	عالية
١	تهيئة المناخ الإيجابي المحفز على الاتصال الإيجابي بين مستويات الإدارة المختلفة.	٣.٧٢	١.١٦٢	٢	عالية
٣	تعزيز فريق العمل الداعم لإنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها.	٣.٦٥	١.١٢٧	٣	عالية
٤	وجود آلية واضحة لدعم وتطوير أبحاث وابتكارات المشرفين التربويين.	٣.٤٦	١.٣٠٢	٤	عالية
٥	استحداث آلية لحفظ الخبرات التراكمية لدى المشرفين المتوقع تركهم للعمل بسبب النقل أو التقاعد.	٣.٤٢	١.٣٤٢	٥	عالية
	المجموع الكلي للبعد الأول: المتطلبات التنظيمية	٣.٦٠	١.٠٩١		عالية

يتضح من جدول (٤-٧) السابق أن درجة توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (٣.٦٠) بانحراف معياري بلغت قيمته (١.٠٩١) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (١.١٢٧ - ١.٣٤٢) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين على درجة توافر تلك الممارسات، وذلك ربما يرجع إلى التصورات المختلفة للمشرفين التربويين حول درجة توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم

وجاء كأعلى ترتيب في الممارسات الدالة على ارتفاع درجة توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين (خلق ثقافة تعاونية تعزز التعلم المستمر للمشرفين التربويين) ، وعبارة (تهيئة المناخ الإيجابي المحفز على الاتصال الإيجابي بين مستويات الإدارة المختلفة) بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وكلاهما بدرجة توافر (عالية)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٤٢ - ٣.٦٥) بدرجات توافر (عالية). وفي الترتيب الأخير جاءت (استحداث آلية لحفظ الخبرات التراكمية لدى المشرفين المتوقع تركهم للعمل بسبب النقل أو التقاعد) بمتوسط حسابي (٣.٤٢) بدرجة توافر (متوسطة).

وقد يرجع حصول (خلق ثقافة تعاونية تعزز التعلم المستمر للمشرفين التربويين) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية) إلى الدور الكبير الذي تجده هذه الثقافة في تبادل الخبرات وتعزيز الممارسات الإشرافية المتميزة وتطويرها والذي بدوره يساهم في عملية التعلم المستمر للمشرفين.

كما أن حصول (تهيئة المناخ الإيجابي المحفز على الاتصال الإيجابي بين مستويات الإدارة المختلفة) على الترتيب الثاني بدرجة توافر (عالية) وذلك لما قد يجده

المناخ الإيجابي من الاحترام السائد والتقدير وبناء الثقة المتبادلة بين مختلف مستويات الإدارة المختلفة بمكاتب التعليم.

بينما جاء (استحداث آلية لحفظ الخبرات التراكمية لدى المشرفين المتوقع تركهم للعمل بسبب النقل أو التقاعد) في الترتيب الأخير بدرجة توافر (عالية) وقد يرجع إلى الوعي بالخبرات التراكمية المتوافرة والتي اكتسبها المشرفون التربويون المتوقع تركهم للعمل بسبب النقل أو التقاعد من خلال فترة عملهم وممارساتهم اليومية للمهام الإدارية والإشرافية بمكاتب التعليم، مما يكون عوناً لمكاتب التعليم في تطوير أدائها وممارساتها والاستفادة منها في تطوير أداء المشرفين الجدد.

البعد الثاني: المتطلبات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة توافر المتطلبات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما توضح ذلك نتائج جدول (٤- ٨) التالي:

جدول (٤- ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة المتطلبات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوافر
٥	توفر قاعات مجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل.	٣.٧٧	١.٢٥٣	١	عالية
٦	استثمار الشبكات الاجتماعية لتبادل الخبرات والتجارب بين المشرفين التربويين.	٣.٧٠	١.٢٨٢	٢	عالية
١	وجود قاعدة معلومات الكترونية للمشرفين التربويين للرجوع إليها عند الحاجة بكل سهولة.	٣.٥٦	١.٣٠٧	٣	عالية

الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	درجة التوافر
٤	وجود نظام حوافز مالية تشجع المشرفين التربويين على مشاركة معارفهم وخبراتهم مع زملائهم.	٣.٣٦	١.٤٩٤	٤	متوسطة
٣	تهيئة البنية التحتية من تجهيزات ومعامل تساعد المشرفين المبدعين على إطلاق ابداعاتهم ونشر أفكارهم.	٣.٣٣	١.٤٧٧	٥	متوسطة
٢	تخصيص ميزانية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي والتطوير.	٣.٢٣	١.٥١٦	٦	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الثاني: المتطلبات المادية	٣.٤٩	١.١٩٤		عالية

يتضح من جدول (٤ - ٨) السابق أن درجة توافر المتطلبات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني (٣.٤٩) بانحراف معياري بلغت قيمته (١.١٩٤) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (١.٢٥٣ - ١.٥١٦) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين على درجة توافر تلك الممارسات.

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على ارتفاع درجة توافر المتطلبات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين (توفر قاعات مجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل) بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، يليه في الترتيب الثاني (استثمار الشبكات الاجتماعية لتبادل الخبرات والتجارب بين المشرفين التربويين) بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وكلاهما بدرجة توافر (عالية)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٢٣ - ٣.٥٦) بدرجات توافر (عالية، ومتوسطة). وفي الترتيب الأخير جاءت (تخصيص ميزانية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي والتطوير) بمتوسط حسابي (٣.٢٣) بدرجة توافر (متوسطة).

وقد يرجع حصول (توفر قاعات مجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية) وذلك يرجع لإدراك مكاتب التعليم بدورها في توفير بيئة تدريبية مجهزة للمشرفي مكتب التعليم والمستفيدين من المكتب من قادة مدارس ومعلمين وأولياء أمور طلاب والطلاب، والتأكيد على أهمية هذا المتطلب لما له دور كبير في رفع عمليات التعلم والتعليم.

كما أن حصول (استثمار الشبكات الاجتماعية لتبادل الخبرات والتجارب بين المشرفين التربويين) على الترتيب الثاني بدرجة توافر (عالية) قد يساعد على السرعة في تبادل الخبرات والتجارب بين المشرفين لما توفره والشبكات الاجتماعية المتنوعة من قدره على التواصل المستمر والتفاعلي في بعض الأحيان والالتقاء بشكل مستمر.

بينما جاء (تخصيص ميزانية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي والتطوير) في الترتيب الأخير بدرجة توافر (متوسطة) وقد يرجع إلى قلة الوعي بأهمية البحث العلمي في تطوير الممارسات الإشرافية أو في تطوير العملية التعليمية ككل، مما يقلل من أهمية تخصيص ميزانية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي بمكاتب التعليم.

البعد الثالث: المتطلبات البشرية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة توافر المتطلبات البشرية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما توضح ذلك نتائج جدول (٤- ٩) التالي:

جدول (٤ - ٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة المتطلبات البشرية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوافر
١	إطلاع المشرفين التربويين على المستجدات بشكل مستمر عن طريق الاجتماعات الدورية.	٣.٧٧	١.٠٦٠	١	عالية
٣	توظيف الخبرات التراكمية لدى المشرفين في تحسين الأداء الإشرافي بالمكاتب.	٣.٧٤	١.٢٣٨	٢	عالية
٢	تحفيز المشرفين التربويين لإظهار ما لديهم من خبرات ومعارف.	٣.٧١	١.١٨٧	٣	عالية
٤	إتاحة الفرصة للمشرفين للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المختلفة.	٣.٦٨	١.٢٥٣	٤	عالية
٥	توفير الفرص للمشرفين لتجريب مبادراتهم وأفكارهم الإبداعية.	٣.٥٦	١.٣١٢	٥	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثالث: المتطلبات البشرية	٣.٦٩	١.٠٢٧		عالية

يتضح من جدول (٤ - ٩) السابق أن درجة توافر المتطلبات البشرية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث (٣.٦٩) بانحراف معياري بلغت قيمته (١.٠٢٧) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (١.٠٦٠ - ١.٣١٢) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين على درجة توافر تلك الممارسات.

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على ارتفاع درجة توافر المتطلبات البشرية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين (إطلاع المشرفين التربويين على المستجدات بشكل مستمر عن طريق الاجتماعات

الدورية) بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، يليه في الترتيب الثاني (توظيف الخبرات التراكمية لدى المشرفين في تحسين الأداء الإشرافي بالمكاتب) بمتوسط حسابي (٣.٧٤)، وكلاهما بدرجة توافر (عالية)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٧١ - ٣.٥٦) بدرجات توافر (عالية). وفي الترتيب الأخير جاءت (توفير الفرص للمشرفين لتجريب مبادراتهم وأفكارهم الإبداعية) بمتوسط حسابي (٣.٥٦) بدرجة توافر (عالية).

وقد يرجع حصول (إطلاع المشرفين التربويين على المستجدات بشكل مستمر عن طريق الاجتماعات الدورية) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية) وذلك لما قد يساهم في تحديث معلومات المشرفين التربويين ويجعلهم في متابعة مستمرة للمستجدات في مجال التربية والتعليم مما يساهم في إطلاع قادة المدارس والمعلمين على هذا المستجدات بشكل دائم ومستمر.

كما أن حصول (توظيف الخبرات التراكمية لدى المشرفين في تحسين الأداء الإشرافي بالمكاتب) على الترتيب الثاني بدرجة توافر (عالية) وذلك يرجع لوعي مكاتب التعليم في توظيف الخبرات التراكمية لدى المشرفين في تطوير أداء العمل بمكاتب التعليم حيث تستطيع المكاتب تجاوز المشكلات التي مرت بها سابقاً وحلها بشكل سريع وفعال من خلال الخبرات التراكمية المتوافرة لدى المشرفين، كما أن توظيفها التوظيف الأمثل يحقق التميز في الأداء الإشرافي لذلك الكتب عن بقية مكاتب التعليم.

بينما جاء (توفير الفرص للمشرفين لتجريب مبادراتهم وأفكارهم الإبداعية) في الترتيب الأخير بدرجة توافر (عالية) وذلك ربما يعود إلى أن المشرفين التربويين في الميدان التربوي هم أقرب لتشخيص الواقع التربوي فمن خلال ممارساتهم تظهر بعض الأفكار والمبادرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار وتوفير الفرصة المناسبة لهم لتجريبها.

إجابة السؤال الثالث:

ما المعوقات (التنظيمية - البشرية - المادية) لإدارة رأس المال الفكري

بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني (ما معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟)، والتي حددها الباحث في ثلاثة أبعاد هي (المعوقات التنظيمية، المعوقات المادية، المعوقات البشرية)، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤ - ١٠) التالي:

جدول (٤ - ١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني معوقات إدارة رأس

المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة المعوق
٣	المعوقات المادية	٣.٦٠	٠.٩٦٥	١	عالية
١	المعوقات التنظيمية	٣.٣٦	٠.٨٥٨	٢	متوسطة
٢	المعوقات البشرية	٣.١٦	٠.٩٠٧	٣	متوسطة
	المجموع الكلي (معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة)	٣.٣٤	٠.٧٤٨	--	متوسطة

يتبين من جدول (٤ - ١٠) السابق أن معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمحور الثالث (٣.٣٤)، بانحراف معياري قدره (٠.٧٤٨) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الثلاثة التي يتكون منها هذا المحور بين (٠.٨٥٨ - ٠.٩٦٥) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول درجة معوقات إدارة رأس المال الفكري والمحدد بالمحور الثالث من الاستبانة.

كما يتبين من الجدول السابق أن معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم في كل من الأبعاد الثلاثة (المعوقات التنظيمية، المعوقات المادية، المعوقات البشرية)، جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين. حيث جاءت المعوقات المادية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وبدرجة معوق (عالية)، يليها في الترتيب الثاني المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، وفي الترتيب الثالث جاءت المعوقات البشرية بمتوسط حسابي (٣.١٦)، وكانت بدرجة معوق (متوسطة) من وجهة نظر المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة.

ويفسر الباحث حصول درجة معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم على درجة (متوسطة) من وجهة نظر المشرفين التربويين إلى عمل مكاتب التعليم المستمر لتجاوز هذه المعوقات بالإضافة إلى وجود كوادرات بشرية متميزة تم استقطابها للعمل بمكتب التعليم وفق آلية ومعايير معلنة وواضحة للكل. وتختلف مع دراسة الصمداني (٢٠١٦) التي أظهرت أن معوقات إدارة رأس المال الفكري بمدارس التعليم العام جاءت بدرجة عالية، ولكنها تتفق في حصول المعوقات المادية على درجة معوق عالية وعلى الترتيب الأول في المعوقات، وقد يعزى ذلك أن المشرفين التربويين يرون أهمية الجوانب المادية ومدى مساهمة توفرها في تطوير العمل التعليمي بمكاتب التعليم والمدارس التي يشرف عليها، وذلك لأن قلة المخصصات المالية والتجهيزات تعتبر من أكبر المعوقات في عملية إدارة رأس المال الفكري.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة بكل بعد على حدة من أبعاد المحور الثاني كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: المعوقات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول المعوقات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب

التعليم، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما توضح ذلك نتائج جدول (٤ - ١١) التالي:

جدول (٤ - ١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول المعوقات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة المعوق
٤	قلة ممارسات التفويض بصورة ديمقراطية بين مديري المكاتب والمشرفين التربويين.	٣.٥٠	١.٠٦٩	١	عالية
٦	ضعف تمكين المشرفين التربويين لممارسة القيادة.	٣.٤٦	١.٠٢٣	٢	عالية
٥	غياب التوصيف لأدوار ومسؤوليات كل مشرف تربوي بمكاتب التعليم.	٣.٤٠	١.٢٣٥	٣	متوسطة
١	قصور التنظيمات الداعمة للإبداع والابتكار في بيئة العمل.	٣.٣٨	١.١١٩	٤	متوسطة
٢	قلة برامج التنمية المهنية التي تتناسب احتياجات المشرفين التربويين.	٣.٢٧	١.١٧٢	٥	متوسطة
٣	غياب الثقافة التنظيمية التي تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرة.	٣.١٣	١.١١٣	٦	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الأول: المعوقات التنظيمية	٣.٣٦	٠.٨٥٨		متوسطة

يتضح من جدول (٤ - ١١) السابق أن المعوقات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (٣.٣٦) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٥٨) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب المعوقات بين (١.٠٢٣ - ١.٢٣٥) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين على درجة تلك المعوقات، ويرجع ذلك إلى التصورات المختلفة للمشرفين التربويين حول المعوقات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

وجاء في الترتيب الأول من المعوقات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم معوق (قلة ممارسات التفويض بصورة ديمقراطية بين مديري المكاتب والمشرفين التربويين) بمتوسط حسابي (٣.٥٠)، يليه في الترتيب الثاني المعوق (ضعف تمكين المشرفين التربويين لممارسة القيادة) بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وكلاهما بدرجة معوق (عالية)، وجاءت باقي المعوقات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٤٠ - ٣.١٣) بدرجات معوق (متوسطة). وفي الترتيب الأخير جاء المعوق (غياب الثقافة التنظيمية التي تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرة) بمتوسط حسابي (٣.١٣) بدرجة معوق (متوسطة).

وقد يرجع حصول المعوق (قلة ممارسات التفويض بصورة ديمقراطية بين مديري المكاتب والمشرفين التربويين) على الترتيب الأول بدرجة معوق (عالية) وذلك يرجع إلى طبيعة العمل المركزية والبيروقراطية المهنية بمكاتب التعليم، فلذلك يجد أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين أن قلة ممارسات التفويض بصورة ديمقراطية وعادلة من أبرز المعوقات لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، حيث تتيح عملية التفويض الصلاحيات بين مديري المكاتب والمشرفين التربويين سرح إنجاز المهام مع تقديم حلول جديدة وأفكار تطويرية لصالح المكتب.

كما أن حصول (ضعف تمكين المشرفين التربويين لممارسة القيادة) على الترتيب الثاني بدرجة معوق (عالية) وذلك ربما يرجع إلى نظرة المشرفين التربويين في ضعف تمكينهم من ممارسة أدوار قيادية والاكتفاء بالأعمال الفنية مع إبلاغ إدارة المكتب عن كل المشكلات التي تحدث بالميدان التربوي.

بينما جاء (غياب الثقافة التنظيمية التي تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرة) في الترتيب الأخير بدرجة معوق (متوسطة) وقد ربما يعود إلى أن عمليات التعلم وتبادل الخبرة تتم بجهود ذاتية غير منتظمة

البعد الثاني: المعوقات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول المعوقات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما توضح ذلك نتائج جدول (٤ - ١٢) التالي:

جدول (٤ - ١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول المعوقات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم مرتبة تنازلياً

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	درجة المعوق
٩	قلة المخصصات المالية لدعم أنشطة التعلم لمنسوبي مكاتب التعليم.	٣.٨٢	١.٢٢٠	١	عالية
٧	ندرة توفر الحوافز المشجعة على مشاركة المشرفين التربويين معارفهم وخبراتهم مع زملائهم.	٣.٧٤	١.١٥٢	٢	عالية
١ ٢	ضعف ملائمة بعض مقرات مكاتب التعليم لمتطلبات وأنشطة عمليات التعلم والتعليم.	٣.٦١	١.١٦٧	٣	عالية
١ ١	قلة توفر أنظمة الكترونية لبناء قواعد بيانات متكاملة وممتاحة حول خبرات وتجارب المشرفين التربويين بمكاتب التعليم.	٣.٥٨	١.٢٣١	٤	عالية
١ ٠	قصور شبكة الاتصالات بمكاتب التعليم في تعزيز تدفق المعلومات بين العاملين.	٣.٤٣	١.١٨٧	٥	عالية
٨	نقص القاعات المجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل	٣.٣٩	١.٢١٨	٦	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الثاني: المعوقات المادية	٣.٦٠	٠.٩٦٥		عالية

يتضح من جدول (٤ - ١٢) السابق أن المعوقات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء

المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني (٣.٦٠) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٦٥) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (١.١٥٢ - ١.٢٣١) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين على درجة تلك الممارسات، وذلك ربما يعود إلى التصورات المختلفة، والخبرات المختلفة للمشرفين التربويين حول المعوقات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

وجاء في الترتيب الأول من المعوقات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين (قلة المخصصات المالية لدعم أنشطة التعلم لمنسوبي مكاتب التعليم) بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، يليه في الترتيب الثاني (ندرة توفر الحوافز المشجعة على مشاركة المشرفين التربويين معارفهم وخبراتهم مع زملائهم) بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وكلاهما بدرجة معوق (عالية)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٦١ - ٣.٣٩) بدرجات معوق (عالية، ومتوسطة). وفي الترتيب الأخير جاءت (نقص القاعات المجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل) بمتوسط حسابي (٣.٣٩) بدرجة معوق (متوسطة).

وقد يرجع حصول (قلة المخصصات المالية لدعم أنشطة التعلم لمنسوبي مكاتب التعليم) على الترتيب الأول بدرجة معوق (عالية) وذلك للاحتياجات الكبيرة لأنشطة التعلم لمنسوبي مكاتب التعليم والتي تواجهه في نفس الوقت عدم كفاية هذه المخصصات وقتها. كما أن حصول (ندرة توفر الحوافز المشجعة على مشاركة المشرفين التربويين معارفهم وخبراتهم مع زملائهم) على الترتيب الثاني بدرجة معوق (عالية) قد يعود إلى عدم وجود آليات لتحفيز المشرفين التربويين على مشاركة زملائهم خبراتهم، وقلة وعي مدراء المكاتب في أهمية تحفيز المشرفين على مشاركة الآخرين لمعارفهم وخبراتهم مع زملائهم. بينما جاء (نقص القاعات المجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل) في الترتيب الأخير بدرجة معوق (متوسطة) وذلك ربما يعود إلى اهتمام مكاتب التعليم بإعداد قاعات المجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل والتي تختلف من مكتب إلى آخر حسب نوع

المبنى الذي يشغله المكتب، وهذا يتفق مع استجابة أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين في بعد درجة توفر المتطلبات المادية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، حيث جاءت (توفر قاعات مجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل) على الترتيب الأول وبدرجة توافر (عالية).

البعد الثالث: المعوقات البشرية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة حول المعوقات البشرية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما توضح ذلك نتائج جدول (٤- ١٣) التالي:

جدول (٤- ١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب

التعليم بمكة المكرمة حول المعوقات البشرية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة المعوق
٢٠	غياب فرص العصف الذهني واستمطار الأفكار بين المشرفين.	٣.٣٠	١.١١٨	١	متوسطة
١٤	ضعف امتلاك المشرفين التربويين لمهارات البحث العلمي لمواجهة المشكلات التربوية.	٣.٢٦	١.١٥٨	٢	متوسطة
١٩	ضعف قدرة مديري المكاتب على تشخيص الفجوة المعرفية لدى المشرفين التربويين.	٣.٢٣	١.٠٩٩	٣	متوسطة
٢١	قصور مهارات العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق الواحد بمكاتب التعليم.	٣.٢٣	١.١٣٥	٤	متوسطة
١٧	إحجام المشرفين عن طرح ممارساتهم المهنية للمناقشة والتأمل مع زملائهم.	٣.١٣	١.١٨١	٥	متوسطة
١٨	ضعف قدرة المشرفين التربويين على إنتاج معرفة مهنية مبتكرة لتطوير الممارسات الإشرافية.	٣.١١	١.١٨٣	٦	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة المعوق
١٣	عزوف المشرفين التربويين عن المشاركة في برامج التنمية المهنية داخل المكاتب أو خارجها.	٣.١١	١.٠٩١	٧	متوسطة
١٦	قلة مشاركة المشرفين التربويين في اللقاءات والاجتماعات المتبادلة بينهم.	٣.٠٩	١.١٣٥	٨	متوسطة
١٥	تدني مستوى وعي المشرفين التربويين بأهمية تبادل الخبرات والمعارف المهنية.	٢.٩٩	١.١٥٤	٩	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الثالث: المعوقات البشرية	٣.١٦	٠.٩٠٧		متوسطة

يتضح من جدول (٤ - ١٣) السابق أن المعوقات البشرية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث (٣.١٦) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٠٧) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (١.٠٩١ - ١.١٥٨) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين على درجة تلك الممارسات، يرجع ذلك إلى التصورات المختلفة للمشرفين التربويين حول المعوقات البشرية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

وجاء في الترتيب الأول من المعوقات البشرية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين (غياب فرص العصف الذهني واستمطار الأفكار بين المشرفين) بمتوسط حسابي (٣.٣٠)، يليه في الترتيب الثاني (ضعف امتلاك المشرفين التربويين لمهارات البحث العلمي لمواجهة المشكلات التربوية) بمتوسط حسابي (٣.٢٦)، وكلاهما بدرجة معوق (متوسطة)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٢٣ - ٢.٩٩) بدرجات معوق (متوسطة). وفي الترتيب الأخير جاءت (تدني مستوى وعي المشرفين التربويين بأهمية تبادل الخبرات والمعارف المهنية) بمتوسط حسابي (٢.٩٩) بدرجة معوق (متوسطة).

وقد يرجع حصول (غياب فرص العصف الذهني واستمطار الأفكار بين المشرفين) على الترتيب الأول بدرجة معوق (متوسطة) وذلك ربما يعود نتيجة إرهاق المشرفين بالكثير من المهمات والأعباء التي تصرفهم عن التأمل في الممارسات الإشرافية وفرص العصف الذهني واستمطار الأفكار، بالإضافة إلى قلة وعي إدارة مكاتب التعليم بتهيئة مثل هذه الفرص للمشرفين التربويين.

كما أن حصول (ضعف امتلاك المشرفين التربويين لمهارات البحث العلمي لمواجهة المشكلات التربوية) على الترتيب الثاني بدرجة معوق (متوسطة) وذلك ربما يعود إلى الوعي المتنامي لدى المشرفين التربويين باستخدام مهارات البحث العلمي لحل المشكلات التربوية وتطوير الممارسات الإشرافية.

بينما جاء (تدني مستوى وعي المشرفين التربويين بأهمية تبادل الخبرات والمعارف المهنية) في الترتيب الأخير بدرجة معوق (متوسطة) وقد يرجع ذلك إلى أنه يتوافر درجة مناسبة من إدراك بأهمية تبادل الخبرات والمعارف المهنية ودورها تطوير خبراتهم وممارساتهم الإشرافية.

إجابة السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي)؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي) كما تم استخدام

تحليل التباين الأحادي مع متغير (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي)، ويبين ذلك الجداول التالية:

١ - الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي ويوضح نتائج الجدول (٤ - ١٤) التالي:

جدول (٤ - ١٤):

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	قيمة الدلالة الإحصائية
البعد الأول: سياسات عمل تنافسية	بكالوريوس	٨٥	٢٠.٩٨	٤.٧١	١٤٧	٠.٦٣٧-	٠.٥٢٥
	دراسات عليا	٦٤	٢١.٥٠	٥.٢٩			
البعد الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة	بكالوريوس	٨٥	١٧.٢٧	٤.٦٣	١٤٧	٠.٢٢٥	٠.٨٣٢
	دراسات عليا	٦٤	١٧.٠٩	٤.٩١			
البعد الثالث: البيئة التنظيمية المناسبة	بكالوريوس	٨٥	١٣.٧٣	٣.٤١	١٤٧	٠.٢٢١-	٠.٨٢٦
	دراسات عليا	٦٤	١٣.٨٦	٣.٧٥			
البعد الرابع: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية	بكالوريوس	٨٥	١٤.٣٨	٣.٢٢	١٤٧	٠.١٠٣	٠.٩١٨
	دراسات عليا	٦٤	١٤.٣١	٤.٣٣			
المجموع الكلي (درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري)	بكالوريوس	٨٥	٦٦.٣٥	١٤.٥٦	١٤٧	٠.١٦٠-	٠.٨٧٣
	دراسات عليا	٦٤	٦٦.٧٧	١٦.٨٢			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري (-٠.١٦٠) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في كلا من الأبعاد (سياسات عمل تنافسية، الثقافة التنظيمية الداعمة، البيئة التنظيمية المناسبة، نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية) تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث تراوحت قيم (ت) لتلك الأبعاد بين (٠.١٠٣ - ٠.٢٢٥) وجميعها غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وقد يرجع عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي إلى طبيعة العمل والمهام والمسؤوليات المتقاربة، إضافة إلى تقارب مستوى الإدراك والفهم لدى عينة الدراسة باختلاف مؤهلاتهم نحو معرفة درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص ويوضح نتائجه الجدول (٤) - (١٥) التالي:

جدول (٤ - ١٥):

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	قيمة الدلالة الإحصائية
البعد الأول: سياسات عمل تنافسية	نظري	٩٠	٢١.٠٧	٤.٩٧	١٤٧	٠.٤٠٩-	٠.٦٨٣
	علمي	٥٩	٢١.٤١	٤.٩٧			
البعد الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة	نظري	٩٠	١٧.٤٠	٤.٧٣	١٤٧	٠.٦٥٢	٠.٥١٥
	علمي	٥٩	١٦.٨٨	٤.٧٨			
البعد الثالث: البيئة التنظيمية المناسبة	نظري	٩٠	١٣.٦١	٣.٤١	١٤٧	٠.٧٣٩-	٠.٤٦١
	علمي	٥٩	١٤.٠٥	٣.٧٦			
البعد الرابع: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية	نظري	٩٠	١٤.٠٩	٣.٩٧	١٤٧	١.٠٥٤-	٠.٢٩٤
	علمي	٥٩	١٤.٧٥	٣.٣٠			
المجموع الكلي (درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري)	نظري	٩٠	٦٦.١٧	١٥.٥١	١٤٧	٠.٣٥٢-	٠.٧٢٥
	علمي	٥٩	٦٧.٠٨	١٥.٦٤			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري (-٠.٣٥٢) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في كلا من الأبعاد (سياسات عمل تنافسية، الثقافة التنظيمية الداعمة، البيئة التنظيمية المناسبة، نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية) تعزى إلى التخصص، حيث تراوحت قيم (ت) لتلك الأبعاد بين (٠.٤٠٩ - ١.٠٥٤) وجميعها غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وقد يرجع عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص إلى أن ظروف عمل المشرفين وأعبائهم رغم الاختلاف في التخصص تكون متشابهة، مما لم يظهر أي اختلاف في مستوى تقديرهم لتوافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

٣- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي ويوضح نتائجه الجدول (٤ - ١٦) التالي:

جدول (٤ - ١٦):

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت" الإحصائية	قيمة الدلالة
البعد الأول: سياسات	نعم	٤٣	٢١.٣٠	٥.٤٧	١٤٧	٠.١٥٨	٠.٨٧٥

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	قيمة الدلالة الإحصائية
عمل تنافسية	لا	١٠٦	٢١.١٦	٤.٧٦			
البعد الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة	نعم	٤٣	١٧.٠٢	٤.٩٠	١٤٧	٠.٢٨٠-	٠.٧٨٠
	لا	١٠٦	١٧.٢٦	٤.٧٠			
البعد الثالث: البيئة التنظيمية المناسبة	نعم	٤٣	١٣.٦٥	٤.١٤	١٤٧	٠.٢٩٣-	٠.٧٧٠
	لا	١٠٦	١٣.٨٤	٣.٣٠			
البعد الرابع: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية	نعم	٤٣	١٤.١٤	٤.٠٤	١٤٧	٠.٤٣٦-	٠.٦٦٣
	لا	١٠٦	١٤.٤٣	٣.٦٠			
المجموع الكلي (درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري)	نعم	٤٣	٦٦.١٢	١٧.٥٤	١٤٧	٠.٢٠٧-	٠.٨٣٧
	لا	١٠٦	٦٦.٧٠	١٤.٧٠			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري (-٠.٢٧) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في كلا من الأبعاد (سياسات عمل تنافسية، الثقافة التنظيمية الداعمة، البيئة التنظيمية المناسبة، نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية) تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي، حيث تراوحت قيم (ت) لتلك الأبعاد بين (٠.١٥٨ - ٠.٤٣٦) وجميعها غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وقد يرجع عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي إلى أن الدورة الفصلية للإشراف التربوي تهتم في العملية الإشرافية وإعداد المشرف وتطوير الممارسات الإشرافية.

٤- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي:

تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي ويوضح نتائجه الجدول (٤ - ١٧) التالي:

جدول (٤ - ١٧):

نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: سياسات عمل تنافسية	بين المجموعات	٣٩.٣١٦	٢	١٩.٦٥٨	٠.٧٩٩	٠.٤٥
	دخل المجموعات	٣٥٩٢.٦٤٤	١٤٦	٢٤.٦٠٧		
	المجموع	٣٦٣١.٩٦٠	١٤٨			
البعد الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة	بين المجموعات	١١٨.٩٣٦	٢	٥٩.٤٦٨	٢.٧٠٨	٠.٠٧
	دخل المجموعات	٣٢٠٦.٤٢٠	١٤٦	٢١.٩٦٢		
	المجموع	٣٣٢٥.٣٥٦	١٤٨			

الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
البعد الثالث: البيئة التنظيمية المناسبة	بين المجموعات	٦.٤١٣	٢	٣.٢٠٧	٠.٢٥٢	٠.٧٨
	دخل المجموعات	١٨٥٦.٧١٤	١٤٦	١٢.٧١٧		
	المجموع	١٨٦٣.١٢٨	١٤٨			
البعد الرابع: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية	بين المجموعات	٢٤.٤٢٩	٢	١٢.٢١٥	٠.٨٨٠	٠.٤٢
	دخل المجموعات	٢٠٢٧.٤٢٣	١٤٦	١٣.٨٨٦		
	المجموع	٢٠٥١.٨٥٢	١٤٨			
المجموع الكلي (درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري)	بين المجموعات	٥٣٧.٦٦٧	٢	٢٦٨.٨٣٤	١.١١٨	٠.٣٣
	دخل المجموعات	٣٥٠٩٣.٤٤٧	١٤٦	٢٤٠.٣٦٦		
	المجموع	٣٥٦٣١.١١٤	١٤٨			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري (١.١١٨) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في كلا من الأبعاد (سياسات عمل تنافسية، الثقافة التنظيمية الداعمة، البيئة التنظيمية المناسبة، نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية) تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، حيث تراوحت قيم (ف) لتلك الأبعاد بين (٠.٢٥٢) - (٢.٧٠٨) وجميعها غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة

تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، وذلك لأن المشرفين التربويين لديهم الخبرة الكافية في معرفة درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري نظراً لارتباطه بممارساتها من خلال عمليات الإشراف على المدارس.

إجابة السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي)؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي) كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي مع متغير (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي)، ويبين ذلك الجداول التالية:

١ - الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر حول متطلبات

إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي ويوضح نتائجه الجدول (٤ - ١٨) التالي:

جدول (٤ - ١٨):

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	قيمة الدلالة الإحصائية
البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	بكالوريوس	٨٥	١٨.٢٢	٥.٤٣	١٤٧	٠.٦٢٧	٠.٥٣١
	دراسات عليا	٦٤	١٧.٦٦	٥.٥١			
البعد الثاني: المتطلبات المادية	بكالوريوس	٨٥	٢٠.٨١	٧.٢٣	١٤٧	٠.٢٦٣-	٠.٧٩٣
	دراسات عليا	٦٤	٢١.١٣	٧.١٣			
البعد الثالث: المتطلبات البشرية	بكالوريوس	٨٥	١٨.٤٥	٥.٤٥	١٤٧	٠.٠٤٤-	٠.٩٦٥
	دراسات عليا	٦٤	١٨.٤٨	٤.٧٣			
المجموع الكلي (متطلبات إدارة رأس المال الفكري)	بكالوريوس	٨٥	٥٧.٤٨	١٧.٤٤	١٤٧	٠.٠٧٨	٠.٩٣٨
	دراسات عليا	٦٤	٥٧.٢٧	١٥.٨٥			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري (٠.٠٧٨) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في كلا من الأبعاد (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات المادية، المتطلبات

البشرية) تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث تراوحت قيم (ت) لتلك الأبعاد بين (٠.٠٠٤ - ٠.٦٢٧) وجميعها غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥). ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي إلى طبيعة العمل والمهام، إضافة لديهم إمام كافي بمتطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم، وبالتالي فإن المؤهلات فد لا يكون لها تأثير واضح في هذا الشأن.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص ويوضح نتائجه الجدول (٤ - ١٩) التالي:

جدول (٤ - ١٩):

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	قيمة الدلالة الإحصائية
البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	نظري	٩٠	١٧.٥١	٥.١٢	١٤٧	١.٢٩٩-	٠.١٩٦
	علمي	٥٩	١٨.٦٩	٥.٩٠			
البعد الثاني: المتطلبات المادية	نظري	٩٠	٢٠.٤٣	٦.٧٤	١٤٧	١.٠٨٠-	٠.٢٨٢
	علمي	٥٩	٢١.٧٣	٧.٧٦			

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	قيمة الدلالة الإحصائية
البعد الثالث: المتطلبات البشرية	نظري	٩٠	١٨.٢١	٤.٩٣	١٤٧	٠.٧٣٨-	٠.٤٦١
	علمي	٥٩	١٨.٨٥	٥.٤٦			
المجموع الكلي (متطلبات إدارة رأس المال الفكري)	نظري	٩٠	٥٦.١٦	١٥.٥٦	١٤٧	١.١١٣-	٠.٢٦٧
	علمي	٥٩	٥٩.٢٧	١٨.٣٣			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري (-١.١١٣) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في كلا من الأبعاد (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية) تعزى إلى التخصص، حيث تراوحت قيم (ت) لتلك الأبعاد بين (٠.٧٣٨ - ١.٢٩٩) وجميعها غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وقد يرجع الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في كلا من الأبعاد (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية) تعزى إلى التخصص، إلى أن الإلمام بأهمية توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم لا يرتبط بنوع التخصص وأنها تظهر حاجة أفراد عينة الدراسة إلى توافر هذه المتطلبات لإدارة رأس المال الفكري والاستفادة منه بالشكل الأمثل.

٣- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي ويوضح نتائجه الجدول (٤ - ٢٠) التالي:

جدول (٤ - ٢٠):

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	قيمة الدلالة الإحصائية
البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	نعم	٤٣	١٨.١٦	٥.٣٧	١٤٧	٠.٢٦٠	٠.٧٩٥
	لا	١٠.٦	١٧.٩١	٥.٥١			
البعد الثاني: المتطلبات المادية	نعم	٤٣	٢١.٤٢	٧.١٤	١٤٧	٠.٥١١	٠.٦١٠
	لا	١٠.٦	٢٠.٧٥	٧.٢٠			
البعد الثالث: المتطلبات البشرية	نعم	٤٣	١٧.٨٤	٥.٣٤	١٤٧	٠.٩٤٧-	٠.٣٤٥
	لا	١٠.٦	١٨.٧٢	٥.٠٦			
المجموع الكلي (متطلبات إدارة رأس المال الفكري)	نعم	٤٣	٥٧.٤٢	١٦.٣٧	١٤٧	٠.٠١٤	٠.٩٨٩
	لا	١٠.٦	٥٧.٣٨	١٦.٩٤			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي، حيث جاءت

قيمة (ت) للمجموع الكلي درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري (٠.٠١٤) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في كلا من الأبعاد (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية) تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي، حيث تراوحت قيم (ت) لتلك الأبعاد بين (٠.٢٦٠ - ٠.٩٤٧) وجميعها غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وقد يرجع الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في المجموع ككل والأبعاد التالية (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية) تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي، إلى أن الإلمام بتوافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم لا يرتبط بنوع الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي وأنها نتيجة الممارسة والخبرة المتوفرة لدى المشرفين التربويين.

٤- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي:

تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي ويوضح نتائجه الجدول (٤ - ٢١) التالي:

جدول (٤ - ٢١):

نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

الدالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
٠.٩٤	٠.٠٦٦	١.٩٨١	٢	٣.٩٦٢	بين المجموعات	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية
		٣٠.١١٦	١٤٦	٤٣٩٦.٩٧٨	دخل المجموعات	
			١٤٨	٤٤٠٠.٩٤٠	المجموع	
٠.٨٧	٠.١٤٢	٧.٣٩٠	٢	١٤.٧٧٩	بين المجموعات	البعد الثاني: المتطلبات المادية
		٥١.٩٣٧	١٤٦	٧٥٨٢.٧٩١	دخل المجموعات	
			١٤٨	٧٥٩٧.٥٧٠	المجموع	
٠.٦٣	٠.٤٦٠	١٢.٢١٤	٢	٢٤.٤٢٧	بين المجموعات	البعد الثالث: المتطلبات البشرية
		٢٦.٥٨٠	١٤٦	٣٨٨٠.٦٢٠	دخل المجموعات	
			١٤٨	٣٩٠٥.٠٤٧	المجموع	
٠.٨٥	٠.١٦٧	٤٧.١٩٢	٢	٩٤.٣٨٤	بين المجموعات	المجموع الكلي (متطلبات إدارة رأس المال الفكري)
		٢٨٢.٧٤٧	١٤٦	٤١٢٨١.٠٣٩	دخل المجموعات	
			١٤٨	٤١٣٧٥.٤٢٣	المجموع	

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري (٠.١٦٧) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في كلا من الأبعاد (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية) تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، حيث تراوحت قيم (ف) لتلك الأبعاد بين (٠.٠٦٦ - ٠.٤٦٠) وجميعها غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وقد يرجع الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في المجموع ككل والأبعاد التالية (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية) تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، إلى أن المشرفين التربويين لا يحتاجون إلى سنوات طويلة من الخدمة في التعليم لمعرفة على درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة.

إجابة السؤال السادس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي)؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي) كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي مع متغير (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي)، ويبين ذلك الجداول التالية:

١ - الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي ويوضح نتائجه الجدول (٤ - ٢٢) التالي:

جدول (٤ - ٢٢):

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	قيمة الدلالة الإحصائية
البعد الأول: المعوقات التنظيمية	بكالوريوس	٨٥	٢٠.١٣	٤.٩٥	١٤٧	٠.٠٥٠-	٠.٩٦
	دراسات عليا	٦٤	٢٠.١٧	٥.٤٤			
البعد الثاني: المعوقات المادية	بكالوريوس	٨٥	٢١.٠٨	٥.٠٣	١٤٧	١.٢٠٣-	٠.٢٣١
	دراسات عليا	٦٤	٢٢.٢٣	٦.٦٥			
البعد الثالث: المعوقات	بكالوريوس	٨٥	٢٨.٨٧	٧.٤٧	١٤٧	٠.٧١٣	٠.٤٧٧

الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	قيمة الدلالة الإحصائية
البشرية	دراسات عليا	٦٤	٢٧.٩١	٩.٠٣			
المجموع الكلي (معوقات إدارة رأس المال الفكري)	بكالوريوس	٨٥	٧٠.٠٨	١٤.٩٩	١٤٧	٠.٠٨٨-	٠.٩٣
	دراسات عليا	٦٤	٧٠.٣١	١٦.٧٣			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري (٠.٠٨٨-) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في كلا من الأبعاد (المعوقات التنظيمية، المعوقات المادية، المعوقات البشرية) تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث تراوحت قيم (ت) لتلك الأبعاد بين (٠.٠٥٠ - ١.٢٠٣) وجميعها غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وقد يرجع الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في المجموع ككل والأبعاد (المعوقات التنظيمية، المعوقات المادية، المعوقات البشرية) تعزى إلى المؤهل العلمي، إلى أن المشرفين التربويين نتيجة ممارستهم للعمل الاشرافي يدركون هذه المعوقات بغض النظر عن طبيعة المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصمداني (٢٠١٦) بعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قادة مدارس التعليم العام حول معوقات إدارة رأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص ويوضح نتائجه الجدول (٤ - ٢٣) التالي:

جدول (٤ - ٢٣):

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت" الإحصائية	قيمة الدلالة الإحصائية
البعد الأول: المعوقات التنظيمية	نظري	٩٠	١٩.٦٨	٥.٠٤	١٤٧	١.٣٨١-	٠.١٦٩
	علمي	٥٩	٢٠.٨٦	٥.٢٦			
البعد الثاني: المعوقات المادية	نظري	٩٠	٢١.٣٧	٦.٢٩	١٤٧	٠.٥٤٧-	٠.٥٨٥
	علمي	٥٩	٢١.٩٠	٤.٩٨			
البعد الثالث: المعوقات البشرية	نظري	٩٠	٢٦.٨٦	٧.٩٦	١٤٧	٣.٠٣٨-	**٠.٠٠٣
	علمي	٥٩	٣٠.٩٠	٧.٩٢			
المجموع الكلي (معوقات إدارة رأس المال الفكري)	نظري	٩٠	٦٧.٩٠	١٥.٣١	١٤٧	٠.٢١٨-	**٠.٠٢٨
	علمي	٥٩	٧٣.٦٦	١٥.٧٩			

** دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لدرجة معوقات إدارة رأس المال الفكري (-٠.٢١٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكانت هذه الفروق لصالح المشرفين التربويين أصحاب التخصص (علمي).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في بعد (المعوقات البشرية) تعزى إلى التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) لبعدها المعوقات البشرية لإدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة (-٣.٣٨١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكانت هذه الفروق لصالح لمشرفين التربويين أصحاب التخصص (علمي).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في كلا من الأبعاد (المعوقات التنظيمية، المعوقات المادية) تعزى إلى التخصص، حيث تراوحت قيم (ت) لتلك الأبعاد بين (٠.٥٤٧ - ١.٣٨١) وجميعها غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- وقد يرجع الباحث سبب وجود فروق تعزى إلى التخصص لصالح المشرفين التربويين أصحاب التخصص (علمي) حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في المجموع الكلي وفي بعد (المعوقات البشرية) إلى أن المشرفين التربويين من ذوي أصحاب التخصص العلمي لديهم تصورات وتوقعات عالية مما يجدون الكثير من المعوقات في إدارة رأس المال الفكري وأنها لا تزال تحتاج إلى تظافر الجهود في عملية تطوير الموارد البشرية.

بينما يرجع الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في الأبعاد (المعوقات التنظيمية، المعوقات المادية) تعزى إلى التخصص إلى أن هذه المعوقات تنفق عليها أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين في كونها معوقات تحتاج إلى حلها ومعالجتها من أجل تطوير عملية إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.

٣- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي ويوضح نتائجه الجدول (٤ - ٢٤) التالي:

جدول (٤ - ٢٤):

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت" الإحصائية	قيمة الدلالة
البعد الأول: المعوقات التنظيمية	نعم	٤٣	٢٠.٠٥	٥.٥٠	١٤٧	٠.١٥٢-	٠.٨٧٩
	لا	١٠٦	٢٠.١٩	٥.٠٢			
البعد الثاني: المعوقات المادية	نعم	٤٣	٢٠.٧٢	٦.٤٢	١٤٧	١.١٥٠-	٠.٢٥٢
	لا	١٠٦	٢١.٩٢	٥.٥١			

الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA

٠.٥٧٦	٠.٥٦١	١٤٧	٨.٥٢	٢٩.٠٥	٤٣	نعم	البعد الثالث: المعوقات البشرية
			٨.٠٤	٢٨.٢٢	١٠.٦	لا	
٠.٨٥٦	٠.١٨١-	١٤٧	١٨.٤٤	٦٩.٨١	٤٣	نعم	المجموع الكلي (معوقات إدارة رأس المال الفكري)
			١٤.٥٥	٧٠.٣٣	١٠.٦	لا	

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لدرجة معوقات إدارة رأس المال الفكري (-٠.١٨١) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في كلا من الأبعاد (المعوقات التنظيمية، المعوقات المادية، المعوقات البشرية) تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي، حيث تراوحت قيم (ت) لتلك الأبعاد بين (٠.٥٦١ - ١.١٥٠) وجميعها غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وقد يرجع الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في المجموع ككل والأبعاد (المعوقات التنظيمية، المعوقات المادية، المعوقات البشرية) تعزى إلى الحصول على الدورة الفصلية للإشراف التربوي، إلى أن المشرفين التربويين نتيجة ممارستهم للعمل الإشرافي يدركون هذه المعوقات بغض النظر عن حصولهم على الدورة الفصلية للإشراف التربوي، وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصمداني (٢٠١٦) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قادة مدارس التعليم العام حول معوقات إدارة رأس

المال الفكري تعزى لمتغير الدورات التدريبية. ولا تتسجم مع ما توصلت إليه دراسة محمد والزائدي (٢٠١٥) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى أهمية تحول المدارس الثانوية إلى مجتمعات تعلم مهنية لتنمية رأس المال الفكري المتراكم تعزى لاختلاف الحصول على الدورات التدريبية.

٤- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي: تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي ويوضح نتائجه الجدول (٤ - ٢٥) التالي:

جدول (٤ - ٢٥):

نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: المعوقات التنظيمية	بين المجموعات	٥٨.٩١٤	٢	٢٩.٤٥٧	١.١١٤	٠.٣٣
	دخل المجموعات	٣٨٥٩.٨٣٨	١٤٦	٢٦.٤٣٧		
	المجموع	٣٩١٨.٧٥٢	١٤٨			
البعد الثاني: المعوقات المادية	بين المجموعات	٨٣.١٨٨	٢	٤١.٥٩٤	١.٢٤٤	٠.٢٩
	دخل المجموعات	٤٨٨٣.١٧٤	١٤٦	٣٣.٤٤٦		
	المجموع	٤٩٦٦.٣٦٢	١٤٨			
البعد الثالث: المعوقات	بين المجموعات	٧٨.١٤٧	٢	٣٩.٠٧٤	٠.٥٨٣	٠.٥٦
	دخل المجموعات	٩٧٧٨.٨١٩	١٤٦	٦٦.٩٧٨		

			١٤٨	٩٨٥٦.٩٦٦	المجموع	البشرية
٠.٥٩	٠.٥٢٨	١٣١.٠٤١	٢	٢٦٢.٠٨٢	بين المجموعات	المجموع الكلي
		٢٤٨.٣٥٦	١٤٦	٣٦٢٦.٠٠٢٥	دخل المجموعات	(موقوفات إدارة رأس المال
			١٤٨	٣٦٥٢٢.١٠٧	المجموع	الفكري)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لدرجة معوقات إدارة رأس المال الفكري (٠.٥٢٨) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في كلا من الأبعاد (الموقوفات التنظيمية، المعوقات المادية، المعوقات البشرية) تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، حيث تراوحت قيم (ف) لتلك الأبعاد بين (٠.٥٣٨ - ١.٢٤٤) وجميعها غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وقد يرجع الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة في المجموع ككل والأبعاد (الموقوفات التنظيمية، المعوقات المادية، المعوقات البشرية) تعزى إلى سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، إلى أن المشرفين التربويين لا يحتاجون إلى سنوات طويلة من الخدمة في التعليم أو العمل في الإشراف التربوي لمعرفة معوقات إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصمداني (٢٠١٦) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قادة مدارس التعليم العام حول معوقات إدارة

رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية. وتتسجم أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة محمد والزائدي (٢٠١٥) إلى بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى أهمية تحول المدارس الثانوية إلى مجتمعات تعلم مهنية لتنمية رأس المال الفكري المتراكم تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات، التي من شأنها الإسهام في تحسين واقع إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة، وهذه التوصيات كما يلي:

- العمل على إيجاد رؤية استراتيجية محفزة على الإبداع لمكاتب التعليم. وإشراك المشرفين التربويين في صياغة الرؤية بما يحقق الانتماء لهذه الرؤية والعمل على تحقيقها.
- إدراج برامج لتطوير الممارسات الإشرافية ضمن الخطة التشغيلية لمكتب التعليم، وتحفيز المشرفين التربويين الذين يطورون ممارساتهم الإشرافية.
- العمل على توفر قاعات مجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل، حيث أظهرت نتائج البحث أنها أبرز متطلبات إدارة رأس المال الفكري حيث جاءت بدرجة (عالية) وفي نفس الوقت كانت من أبرز معوقات إدارة رأس المال الفكري حيث جاءت " نقص القاعات المجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل" بدرجة معوق (متوسطة).
- عقد شراكات بين مكاتب التعليم ومؤسسات المجتمع المحلي لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة.

- تحفيز المشرفين التربويين على تقديم المبادرات الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة، وإتاحة الفرصة لهم لتجريب مبادراتهم وأفكارهم لما يعود بالنفع في تطوير العملية التعليمية.
- التخطيط للعمل وفق أسلوب فرق العمل الجماعية، وإعطائهم الصلاحيات والحرية في العمل، وتفويضهم وتمكينهم من اتخاذ القرار، وتوفير الموارد الكافية لهم.
- إيجاد الهيكل التنظيمي المرن بمكاتب التعليم والذي يساعد في الاستجابة لظروف العمل المتغيرة، وسرعة اتخاذ القرار، وسرعة الإنجاز.
- العمل على زيادة تعزيز العلاقات الإيجابية بينها وبين العاملين بها، مما يساهم مناخ عمل إيجابي يشجع على العمل بروح الفريق الواحد والإنتاجية والعطاء اللامحدود.
- مراجعة معايير استقطاب المشرفين التربويين وتطويرها وتحسينها بشكل مستمر مما يساهم اختيار أفضل الكفاءات التربوية من المعلمين.
- تخصيص ميزانية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي والتطوير، ومساندتهم في عملية إنتاج المعرفة عن طريق نشر أبحاثهم العلمية ومشاريعهم وأفكارهم في كافة أوعية النشر المختلفة.
- إيجاد آليات واضحة ومعلنة لدعم وتطوير أبحاث وابتكارات المشرفين التربويين، مع إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المختلفة
- استحداث آليات لحفظ الخبرات التراكمية لدى المشرفين التربويين سواء المتواجدين على رأس العمل أو المشرفين التربويين المتوقع تركهم للعمل بسبب النقل أو التقاعد، وعمل قاعدة بيانات يسهل الرجوع إليها للاستفادة من هذه الخبرات في تطوير الممارسات الإشرافية والعملية التعليمية ككل.
- تحفيز المشرفين التربويين لإظهار ما لديهم من خبرات ومعارف. واستثمار الشبكات الاجتماعية لتبادل الخبرات والتجارب بين المشرفين التربويين، ومحاولة

لإيجاد نظام حوافز ومكافآت لتشجيعهم على مشاركة معارفهم وخبراتهم مع زملائهم.

- تعزيز ممارسات التفويض بصورة ديمقراطية بين مديري المكاتب والمشرفين التربويين، وتمكين المشرفين التربويين لممارسة القيادة.
- العمل على إيجاد توصيف واضح ودقيق لأدوار ومسؤوليات كل مشرف تربوي بمكاتب التعليم، وتحديد الأدوار الإدارية والفنية، والعمل على احتساب عبء العمل الإشرافي لكل مشرف بحيث يكون هناك عدل في توزيع المهام والأدوار.
- تخصيص أوقات لعمليات التأمل في الممارسات الإشرافية والعصف الذهني واستمطار الأفكار بين المشرفين.
- التطوير الدائم لمهارات المشرفين التربويين في مجال البحث العلمي لمواجهة المشكلات التربوية، وحثهم على استخدام أساليب البحث العلمي في تطوير الممارسات الإشرافية.

الدراسات المقترحة:

- نتيجة الخبرة والمعرفة التي تكونت لدى الباحث خلال تنفيذ هذه الدراسة وما شاهده من واقع التعليم ومشاكله في مجال موضوع هذه الدراسة، فإنه يقترح على الباحثين الذين يسعون للبحث في هذا الجانب المواضيع التالية:
- إجراء دراسات مماثلة في بيئات ومناطق ومجتمعات مهنية أخرى للوقوف على واقع إدارة رأس المال الفكري
 - درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم وعلاقته بتحقيق بالتميز التنظيمي.
 - درجة توافر مكونات رأس المال الفكري بمكاتب التعليم وعلاقته بتحقيق بالتميز التنظيمي.
 - تصور مقترح لقياس رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية.

- استراتيجيات إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية- تصور مقترح.
- القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة رأس المال الفكري.

المراجع

□ المراجع العربية

□ المراجع الأجنبية

المراجع العربية:

- أبكر، بحر الدين عبد الله (٢٠١٥). الاستثمار في التعليم وأثره في بناء القدرات البشرية في الجامعات السودانية الحكومية في ضوء مقتضيات اقتصاديات المعرفة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.
- الباطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود (٢٠١٤). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطوري بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية: مج. ٢٦، ع. ١.
- توماس أ. ستيوارت (٢٠٠٤) ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح- الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
- الحري، فهد (٢٠١٥). أداء المشرف التربوي في ضوء تطبيق مفهوم الاقتصاد المعرفي بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر، مج٢٦، ع١٠٢، ٧٣ - ٩٨.
- الخطيب، معزوزة عبد الله. (٢٠١٣). دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر (غزة). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. فلسطين. غزة.
- خليل، تامر محمد أحمد (٢٠١٥). إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم تطوير المنظمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر، مج٦، ع١٣٣، ١٥٦ - ١٥٦.

الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA

- الراشدي، حامد هاشم (٢٠١٧). إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية. دار طبية الخضراء للنشر والتوزيع. مكة المكرمة
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠٠٤). إدارة المعرفة: طريق المنظمات المتعلمة إلى التميز. إدارة الاعمال - مصر، ع ١٠٦، ٢٣ - ٣٠.
- الزايدي، نور (٢٠١١). توطين الإشراف التربوي في المدرسة كمجتمع تعلم مهني: تصور مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزيون، محمد سليم، والأشقر، أشرف علي عبد الفتاح (٢٠١٦). أسس تربوية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري لدى المعلمين بناء على متطلبات التنمية المستدامة. مجلة دراسات نفسية وتربوية - جامعة قاصدي مرباح - الجزائر، ع ١٦٦، ١٧٧ - ١٩٤.
- الزهراني، محمد بن موسى (٢٠٠٩). الإشراف التربوي بين الواقع والمأمول بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٢). رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة (إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي) - مصر، مج ١، المنصورة: كلية التربية النوعية - جامعة المنصورة، ١٩ - ٤٥.
- السيد، شذي فضل (٢٠١٥). دور الإشراف التربوي في ترقية أداء معلم المرحلة الثانوية: دراسة ميدانية بولاية الخرطوم: محلية كرى. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- سبعان، صالح عبد الرحمن (٢٠١٥). إدارة استثمار رأس المال البشري السعودي في ضوء متطلبات التنمية الشاملة والمستدامة. مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر، ع ٣٩٤، ج ٣، ١٥٩ - ١٩١.
- الشاعر، عدلي، كمال، نادية، الحجار، رائد، وعتيبة، أمال (٢٠١٢). إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإشراف التربوي. مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، ع ١٣، ج ٣، ١٦٥٧ - ١٦٨٤.
- الشرياني، عبد العزيز أحمد، نور، عبد الناصر إبراهيم، وناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٣). تطور رأس المال الفكري: دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال (الاردن)، مج ٩، ع ٣، ٥٦٧ - ٦٠٢.
- الشمري، عيد عائد خليف. (٢٠١٤). درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. كلية العلوم التربوية. الأردن. عمان.

الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA

- الشهري، ميعاد (٢٠١٦). الأساليب الإشرافية التي تتبعها المشرفات وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك خالد، أبها.
- الشيخ، عبد الواحد بن عبد الولي وكيل. (٢٠١٣). درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره الفنية في ضوء أنماط الإشراف التربوي الحديثة (ماجستير).
- الصمداني، محمد علي عوض (٢٠١٦). معوقات إدارة رأس المال الفكري بمدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظر قادتها. مجلة القراءة والمعرفة - مصر، ١٨١، ع ١، ٤٤.
- طه، طارق (٢٠٠٦). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت. الإسكندرية: دار الفكر.
- عاشور، سعدي، وحسين، عبد السلام (٢٠١٠). إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية - العراق، مج ٢، ع ٤، ١ - ١٣.
- عبد السلام، بندي عبد الله وعلة، مراد (٢٠١١). دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة. الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة بالجزائر، جامعة الشلف، يومي ١٣-١٤ ديسمبر.
- عبد العزيز، قرفي (٢٠١٦). مفاتيح الإبداع والتميز التنافسي في المؤسسات الاقتصادية: إدارة المعرفة. أبحاث الندوة العلمية الثالثة: الإبداع الإداري في العالم العربي - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، ١٠١ - ١٢٤.
- عبيدات، ذوقان. عدس، عبد الرحمن. عبد الحق، كايد (١٩٩٦). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط ٥، عمان: دار الفكر.
- العساف، صالح (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الثانية، الرياض: دار الزهراء.
- العصفور، صالح (٢٠١٢). سياسات التنافسية. جسر التنمية - الكويت، مج ١١، ع ١١٥، ٢ - ١٤.
- علي، صولي. (٢٠١٤). رأس المال الفكري وأثره على إدارة العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء ورؤساء أقسام في شركة سوناطراك. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - جامعة زيان عاشور بالجلفة - الجزائر، ع ٢٠، ٢٦٥ - ٢٩٣.
- العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي (٢٠٠٩). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: اليازوري
- عوادي، ميادة (٢٠١٤). إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ١ - ٢١.

الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA

- العوامرة، عبد السلام فهد نمر (٢٠٠٦). العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: مج. ٩، ع. ٢٣.
- غبور، أماني (٢٠١٥). تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. دراسات تربوية واجتماعية -مصر، مج ٢١، ع ٤٤، ٦٠٣ - ٦٤٦.
- القبلي، منال محمد، (٢٠١٥). واقع إدارة رأس المال الفكري في كليات التعليم العالي الأهلي بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كليات الشرق العربي، الرياض.
- قرني، أسامة، والعتيقي، إبراهيم (٢٠١٢). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح. التربية -مصر، مج ١٥، ع ٣٨، ٢٢٣ - ٣٣٤.
- قشقش، خالد أحمد (٢٠١٤). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.
- قشطة، أمال (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- قيطة، نهلة عبد القادر إبراهيم، الزيان، داليا بشير اسحق (٢٠١٤). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: مج. ٢، ع. ٦.
- مجيد، سوسن (٢٠١٤). أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية. الطبعة الثالثة، عمان: مركز دبيونو لتعليم التفكير
- محمد، أشرف السعيد، الزائدي، أحمد محمد (٢٠١٥). مجتمعات التعلم المهنية كمدخل رأس المال الفكري بالمدارس الثانوية - تصور مقترح. المجلة العلمية، كلية التربية بالمنصورة عدد يناير، ١ - ٨٢.
- مرسي، شيرين عيد (٢٠١٣). تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري: (دراسة مستقبلية). مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر، مج ٢٤، ع ٩٥، ٦٩ - ١٤١.
- الهاللي، الهاللي الشريبي (٢٠١١). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة بحوث التربية النوعية: ع. ٢٢.
- ويح، محمد عبد الرزاق إبراهيم (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: (دراسة ميدانية على جامعة بنها). مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر، مج ٢٤، ع ٩٥، ٢٣٩ - ٢٤٤.

المراجع الأجنبية:

- Bontis, N, Keow, W, Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries, *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1): 85-100.
- Brooking, A. (1997). The management of intellectual capital. *Long range planning*, 30(3), 364-365.
- Chin, Joseph M. & Yung-Siang, Yang (2014) Examining the Relationships Among Principals' Knowledge Leadership, Teachers' Professional Development, and School Intellectual Capital, *Journal of Education & Psychology*, 37(4), 1-30
- Hansen, MT, Nohria, N & Tierney, T (1999), 'What's your strategy for managing knowledge?' *Harvard Business Review*, vol. 77, no. 2, pp. 106-116.
- Marr, B. (2008) *Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital*. Management Accounting Guideline (MAG) Jointly Published by CMA, AICPA, and CIMA .
<http://www.journalofaccountancy.com/content/dam/jofa/archive/issues/2008/09/mag-intcapital-eng.pdf>
- Marr, Bernard (2008). *Management Accounting Guideline-Impacting Future Value: HowtoManage Your Intellectual Capital*, New York: The American Institute of Certified Public Accountants. Inc.
- OECD, (1999), The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), "Measuring and Reporting Intellectual Capital", Experience, Issues and

Prospect Program Notes & Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum, Paris, 1999, P34.

Plowman, D. (2007). "Intellectual Capital and Financial Returns of Companies", Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No. 4, p.5.

Porter, M. E., Sachs, J. D., & Warner, A. M. (2000). **Executive summary: Current competitiveness and growth competitiveness.** The global competitiveness report, Oxford University Press the World Economic Forum, New York.

Shehzad, U., Fareed, Z., Zulfiqar, B., Shahzad, F., & Latif, H. S. (2014). **The Impact of Intellectual Capital on the Performance of Universities.** European Journal of Contemporary Education, 10(4), 273–280 .

Stahle, P., & Bounfour, A. (2008). Understanding dynamics of intellectual capital of nations. Journal of intellectual capital, 9(2), 164–177.

Stewart, T., & Capital, I. (1997). The new wealth of organizations. Nicholas Brealey, London.

Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets. United States of America: Berrett-Koehler Publishers.

Ulrich, D. (1998). **A new mandate for human resources.** Harvard business review, 76, 124–135.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. Academy of management Journal, 39(4), 836–866.