

بحث (٥)

**الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية المصرية
في ضوء استثمار رأس المال الفكري**

إعداد

د/ أمل سعيد حباكة

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

بكلية التربية – جامعة حلوان

مقبول النشر

**مجلة القراءة والمعرفة تصدرها الجمعية المصرية للقراءة
والمعرفة**

العدد (١٩٧) مارس ٢٠١٨م

بحث (٥)

ملخص بحث

الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية المصرية

في ضوء استثمار رأس المال الفكري

إعداد

د . أمل سعيد حباكة

كلية التربية - جامعة حلوان

يعد استثمار رأس المال الفكري ضرورة لتطوير المؤسسات واستمرارها، وتحولها من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي مرغوب يهدف إلى زيادة فعاليتها، ويعرف رأس المال الفكري بأنه مجموع كل الأصول غير الملموسة والتي تتكون من: رأس المال البشري الذي يمثل مهارات الأفراد، ورأس المال الهيكلي الذي يعمل في ظله الأفراد ويحولون أفكارهم إلى واقع تطبيقي، ورأس مال العلاقات التي يندرج تحتها العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتتبلور مشكلة البحث في الأسئلة الآتية : ١. ما الإطار النظري لرأس المال الفكري في المدرسة الثانوية من حيث (طبيعته، مكوناته ومتطلباته وطرق تقييمه)؟ ٢. ما الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية بشأن استثمار رأس المال الفكري؟ ٣. ما الممارسات التي تساعد مدير المدرسة الثانوية المصرية على استثمار رأس المال الفكري؟

وقد اتبع البحث المنهج الوصفي بالإضافة إلى تصميم استبانة للمتطلبات والأدوار المقترحة لمدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بكلية التربية بمصر. وتتمثل نتائج البحث في التوصل إلى المتطلبات والأدوار المتوقعة لاستثمار رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية المصرية ، وتتمثل المتطلبات في : تحقيق العمل في فريق ؛ وبناء واكتساب المعرفة الأساسية في المدرسة ؛ وتحقيق هيكل تنظيمي مرن ؛ وتحقيق الالتزام في العمل ؛ وامتلاك منهجية واضحة لخدمة المجتمع وكسب رضا المستفيدين ؛ وامتلاك قدرات ومهارات للمدير والمعلمين ؛ وتهيئة مناخ داعم للعمل ؛ وتحقيق السمعة الحسنة والمكانة المتميزة للمدرسة ؛ والاهتمام بأشكال جديدة من المكافآت والحوافز .

أما الأدوار فتتمثل في : ١. تجاه المعرفة . وتتضمن: بناء المعرفة المنظمة داخل المدرسة ؛ وإتاحة المعرفة بين كل المستويات التنظيمية والأفراد داخل المدرسة ؛ وسهولة تبادل المعارف والخبرات بين العاملين بالمدرسة ؛ وإتاحة الفرصة لتطبيق المعارف المختلفة لدى العاملين ؛ وتحويل المعارف والخبرات إلى صور مكتوبة. ٢. تجاه المناخ البيئي. وتتضمن : توفير المناخ الداعم للبحث والإبداع والابتكار؛ وتوفير المناخ الآمن للطلاب وللمعلمين ؛ والمناخ الذي تسوده روح التعاون والعمل في فريق ؛ والذي يساعد على اكتشاف المشكلات ويسهم في حلها بشكل بناء ؛ وتعزيز القيم الإيجابية. ٣. تجاه المعلمين . وتتضمن : إتاحة الفرصة للتعليم والتعلم ؛ وتنمية القدرات والمهارات المختلفة والمتنوعة للمعلمين مع منحهم سلطات اتخاذ القرار ؛ وإشباع الحاجات النفسية للمعلمين ؛ وإتاحة الفرصة لإبداع العاملين . ٤. تجاه الطلاب . وتتضمن : توفير الأنشطة الصفية وغير الصفية الملائمة لهم ؛ وإشباع حاجات الطلاب النفسية والاجتماعية والتعليمية ؛ وتعويد الطلاب على حرية الرأي وحسن التعبير عن أفكارهم ؛ وتعويد الطلاب تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم ومدرستهم ومجتمعهم . ٥. تجاه الهيكل التنظيمي . وتتضمن: توفير نظام من الحوافز والدعم الإيجابي للعاملين بالمدرسة ؛ وتقليل المستوى الهرمي داخل المدرسة ؛ ووضع هيكل تنظيمي مرن يسمح بتبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين العاملين؛ وتفويض السلطات ومنح الصلاحيات الكافية للعاملين للإبداع والابتكار. ٦. تجاه المستفيدين والمجتمع الخارجي. وتتضمن : وضع رؤية واضحة تجاه خدمة المجتمع الخارجي ؛ ووضع خطة واضحة لخدمة المجتمع ، والعمل على تنفيذها ؛ وتعويد الطلاب على العمل التطوعي من خلال وضع خطة تنفذ تحت

إشراف المدرسة ٧. تجاه ذاته. وتتضمن : ينمي نفسه ذاتيا حتى يستطيع القيام بدوره بإبداع ؛ ويمثل مشرفا تربويا مقيما بالمدرسة.

Search Summary

Expected roles for the Egyptian Secondary school principal In the light of the investment of intellectual capital

Dr . Amal Said Habaka

college of Education – Helwan University

Intellectual capital investment is a necessity for the development and continuation of institutions, transforming them from their current status into a desirable future aimed at increasing their efficiency. Intellectual capital is defined as the sum of all intangibles: human capital that represents the skills of individuals, structural capital is the system in which individuals work in it and turn their ideas into an applied reality, and the capital of relations under which the internal and external relations of the institution. The research problem arises in the following questions: 1. What is the conceptual framework of intellectual capital in secondary school in terms of its nature, components, requirements and methods of assessment? 2. What are the expected roles of the head of the secondary school on the investment of intellectual capital? 3. What practices helps the head of the Egyptian secondary school to invest intellectual capital?

The research followed the descriptive approach in addition to designing a questionnaire to the requirements and roles proposed for the secondary school principal from the point of view of the faculty members specialized in educational administration and school administration in the faculties of education in Egypt. The objectives of the research are to achieve the expected requirements and roles of intellectual capital investment in the Egyptian secondary school. The requirements are: achieving teamwork; building and acquiring basic knowledge in the school; achieving a flexible organizational structure; achieving work commitment; Satisfaction of beneficiaries; the ability and skills of the principal and teachers; the creation of a supportive atmosphere for work; the achievement of the school's good reputation and prestige; and attention to new forms of rewards and incentives.

The roles are: 1. Towards knowledge. Building knowledge within the school; providing knowledge between all organizational levels and individuals within the school; allowing the application of different knowledge among employees; and transforming knowledge and experience into written images. 2. The direction of environmental climate. It provides a climate conducive to research, creativity and innovation; providing a safe environment for students and teachers; and a spirit of collaboration and teamwork; which helps to discover problems and contributes to solving them constructively; allowing students to work and learn in the school environment safely; 3. Towards Teachers. Education and learning; development of different and diverse capacities and skills of teachers with decision-making powers; satisfaction of teachers' psychological needs; 4. Towards students. provide students with the freedom of opinion and good expression of their ideas; and accustom students to take responsibility for themselves, their school and their community. 5. Towards organizational structure. Including a system of incentives and positive support for school personnel; reduction in the hierarchical level within the school; flexible organizational structure that allows the exchange of knowledge, information and experience among staff; 6. Towards beneficiaries and the external community. These include: developing a clear vision for the service of the outside community; developing a clear plan for community service, working on its implementation; and encouraging students to volunteer through a plan

implemented under the supervision of the school. And includes: self-development so that he can do his part creatively; and represents an educational supervisor resident in the school.

الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية المصرية

في ضوء استثمار رأس المال الفكري

إعداد

د. أمل سعيد حباكة

مدرس بقسم التربية المقارنة والادارة التربوية

بكلية التربية - جامعة حلوان

مقدمة:

يواجه عصر المعلوماتية عديد من التحديات التي تتمثل في: التحدي التكنولوجي الذي أدى إلى الازدياد الهائل في المعرفة العلمية والتقنية، والتحدي الاقتصادي الذي أدى إلى ظهور التكتلات الاقتصادية، والتحدي الثقافي والفكري والقيمي حيث أن المجتمعات التي يحدث بها تغير اقتصادي وسياسي يصاحبها تغير في قيم ومفاهيم ومتغيرات ثقافية تفرض نفسها بقوة في هذه المجتمعات، مما يؤثر على المؤسسات التربوية بشكل عام، والمدرسة الثانوية بشكل خاص.

وللمدرسة الثانوية دور في إعداد طالب المستقبل؛ ليكون إنساناً صالحاً، ومنتجاً، قادراً على تلبية متطلبات كل قطاعات التنمية التي سينخرط بها مستقبلاً، سواء كان في مواصلة تعليمه العالي أو انخراطه في العمل (الحكومي أو الخاص) أو في حياته الاجتماعية بشكل عام، ولكي تحقق المدرسة الثانوية هذا الدور فلا بد لها من شحذ الهمم وبناء القدرات والدافعية وتعزيز الالتزام نحو العمل من قبل جميع العاملين بها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال استثمار رأس المال الفكري داخل المدرسة الثانوية.

فاستثمار رأس المال الفكري يعد ضرورة لتطوير المؤسسات واستمرارها، وتحولها من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي مرغوب يهدف إلى زيادة فعاليتها، وحتى يحقق هذا الاستثمار أهدافه ينبغي أن يكون مخططاً له وفق استراتيجية محددة يشارك فيها كافة العاملين بهذه المؤسسات، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح هذا الاستثمار يتطلب قادة يفهمون أبعاد هذا الاستثمار، وقادرين على تنفيذه بحيث يصبح ثقافة أساسية ومستمرة في المؤسسة.

رأس المال الفكري هو التعبير عن الأصول الناعمة أو الأصول غير الملموسة للمؤسسة، والتي سوف تساعد على إنشاء قيمة مضافة إلى المنتجات والخدمات، والهدف النهائي هو إشباع احتياجات المستفيدين وتحسين أساليب حياتهم.⁽¹⁾ وبذلك يهتم رأس المال الفكري باكتساب المعرفة الأساسية لجميع أعضاء المؤسسة والتي تؤدي إلى بناء القدرات، وتبني ثقافة العمل الجماعي، والجودة في الأداء، والحرص على تداول المعرفة بين أفراد المؤسسة، ومن ثم خروجها إلى حيز التطبيق بحيث تعطي قيمة مضافة إلى المنتجات والخدمات من أجل إشباع احتياجات ومتطلبات المستفيدين وتحسين أساليب حياتهم. ويتضح مما سبق أن رأس المال الفكري بهذا المعنى يفرض أدواراً جديدة على مدير المدرسة والقائمين عليها، حتى يتمكنون من الاستثمار الفعال للمعرفة وللأصول الناعمة داخل مدارسهم، ومن ثم

يستطيعون تحسين أدائهم وتحقيق أدوارهم بفاعلية، مما يؤدي إلى زيادة انتاجية المدرسة، وزيادة قدرتها التنافسية بين مثيلاتها من المدارس الحكومية والخاصة.

مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث من أن الإدارة المدرسية تعاني في عديد من المدارس المصرية التقليدية من القصور في ممارساتها الإدارية، ومن البيروقراطية، وغياب الممارسات الديمقراطية، رغم وعي بعض المدراء والوكلاء بأهميتها، ولكن هناك الكثير من الأسباب التي تتسبب في غياب هذه الممارسات الديمقراطية، منها: ارتفاع كثافة الفصول، وعدم تعاون أولياء الأمور، ورسوخ المركزية، وكثرة لجان المتابعة التي تعوق تدفق العمل، وتجعل المدير مشغولا طوال اليوم الدراسي في تقديم البيانات والإجابة على الأسئلة، فلا يتبقى وقت للحوار ولا للمشاركة.^(٢) و أكد ذلك (إسماعيل ، محمد صادق ، ٢٠١٤)

كما أكدت دراسة (أمينة، ٢٠١١) من أن المدرسة التقليدية المصرية تضع الطالب داخل دوامة، تبدأ منذ اليوم الأول من التحاقه بها، فهو يتواجد في فصل بطله المعلم، وطلابه يقومون بنفس العمل رغم اختلافهم، ويتواجدون في بيئة صارمة جامدة تحكمية لا تتبع من حاجات الطلاب، ويتلقون دروسا محشوة بالمعلومات فرضتها وزارة التربية والتعليم، كما أنهم ليس لديهم إرادة أو قرار فيما يدرسون، ولم يشاركوا في وضع جداولهم، أو أنشطتهم.^(٣)

وتجدر الإشارة إلى أن الدول العربية تتشابه فيما بينها في الكثير من الأزمات والتحديات والمشكلات التي تتعرض لها وتعاني منها أنظمتها التعليمية ، ولأن مصر جزءا من الوطن العربي فهي تعاني مما يتعرض له هذا الوطن من مشكلات، ومن تلك المشكلات التي تعاني منها معظم أنظمة التعليم في البلدان العربية (جابر، إبراهيم ، ٢٠١٦) مشكلة الروتين والنمطية، التي تتباين نسبها بين المنهج والمعلم والإدارة التربوية، فقد أثبت التعليم أنه ينتج نحو الروتين ، والنمطية ، وآلياته لا ابتكار فيها ، ولا تحديث لها، هذا بالإضافة إلى ضالة الأفكار الجديدة التي يدلى بها العاملون ، ومشكلات في عمل الفريق ، وصعوبة في الحفاظ على الأداء الجيد ، وكثرة الشكوى من العاملين والمستفيدين.^(٤)

ويتضح مما سبق أن الروتين والمركزية في الإدارة المدرسية قد أدوا إلى ضعف العلاقات الانسانية، وضعف إشباع احتياجات العاملين ومتطلباتهم، الأمر الذي نتج عنه عدم رضاهم، ومن ثم القصور في أدائهم، مما أدى إلى ضعف المخرجات التعليمية وعجزها عن تلبية الاحتياجات والمتطلبات المجتمعية والاقتصادية المختلفة والمتغيرة، ومن أجل تلافي القصور في الممارسات الإدارية المختلفة ، وفي جوانب أنشطة التعليم فلا بد من استثمار رأس المال الفكري داخل المؤسسات التعليمية حتى يتم إشباع رغبات واحتياجات العاملين ومن ثم الطلاب وصولا بهم إلى المستوى المرغوب للمجتمع ولسوق العمل.

ولذا تتحدد أسئلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يسهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين أداء مدير المدرسة؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الإطار النظري لرأس المال الفكري في المدرسة الثانوية من حيث (طبيعته، مكوناته ومتطلباته وطرق تقييمه)؟

٢. ما الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية بشأن استثمار رأس المال الفكري؟

٣. ما الممارسات التي تساعد مدير المدرسة الثانوية المصرية على استثمار رأس المال الفكري؟

أهداف البحث:

وتتمثل أهداف البحث في:

١. تحديد متطلبات استثمار رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية.

٢. اقتراح الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية بشأن استثمار رأس المال الفكري.

٣. اقتراح الممارسات التي تساعد مدير المدرسة الثانوية المصرية على استثمار رأس المال الفكري.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من:

١. أهمية رأس المال الفكري باعتباره أهم موجودات المؤسسة بل وثروتها الحقيقية، حيث أنه سبيل المؤسسات والمدارس إلى التطور والتقدم، وتقديم خدمات ومخرجات أفضل.

٢. الدور الحيوي للمدرسة الثانوية إذ أنها المسؤولة عن إعداد الطلاب للتعليم الجامعي، وللعمل والحياة.

٣. يفيد مديري المدارس في حل المشكلات الإدارية، والتعرف على الأدوار والممارسات التي تسهم في استثمار رأس المال الفكري داخل المدرسة.

٤. يفيد القائمين على تدريب وترقية المديرين، حيث أنهم يركزون على هذه الأدوار والممارسات في أداء المديرين.

٥- يمكن أن يستفيد منه الباحثون ومراكز البحث التربوي ومتخذو القرار بوزارة التربية والتعليم.

مصطلحات البحث:

تتمثل مصطلحات البحث في:

١. رأس المال الفكري:

في ضوء ما سيتم مناقشته في الإطار النظري التالي توصلت الباحثة إلى التعريف الإجرائي الآتي: رأس المال الفكري هو: مجموع كل الأصول غير الملموسة والتي تتكون من: رأس المال البشري الذي يمثل مهارات الأفراد، ورأس المال الهيكلي الذي يعمل في ظله الأفراد ويحولون أفكارهم إلى واقع تطبيقي، ورأس مال العلاقات التي يندرج تحتها العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

٢. الدور:

هو مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريق، ومن ثم فمن الممكن أن يكون للشخص أو للفريق عدة أدوار. (٥)

وقد عرف (بدوي، ١٩٩٣) الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة، كما أنه الجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في

الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه هذا المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، كما حدد الدور بأنه يتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة.^(٦)

وتستخلص الباحثة مفهوم الدور بأنه: نموذج السلوك والصلاحيات والأنشطة والمسؤوليات المرتبطة بمكانة الفرد في الجماعة.

أدوات البحث:

قامت الباحثة بتصميم استبانة للمتطلبات والأدوار المقترحة لمدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بكليات التربية بمصر.

منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي، حيث أنه المنهج المناسب الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتنظيمها للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع.

محاور البحث:

سوف يسير البحث في المحاور الآتية:

المحور الأول: طبيعة رأس المال الفكري:

سيتم تناول رأس المال الفكري من حيث المفهوم، والنشأة والتطور، والأهمية، والمبادئ، والخصائص، ومداخل استثماره، ومبررات الاهتمام به.

أولاً. مفهوم رأس المال الفكري:

تعددت التعريفات التي تناولت رأس المال الفكري وقد صنفت الباحثة هذه التعريفات إلى ثلاثة أقسام؛ أولها: قسم تناول رأس المال الفكري بأنه مجموع المكونات التي يتكون منها رأس المال الفكري؛ وثانيها: تناول رأس المال الفكري بأنه عبارة عن مهارات العاملين بالمؤسسة؛ وثالثها: تناول رأس المال الفكري بأنه المعرفة المتداولة والمتاحة داخل المؤسسة، وفيما يلي التعريفات التي توضح كل قسم من هذه الأقسام.

١. رأس المال الفكري باعتباره مجموع مكوناته:

يعرف رأس المال الفكري بأنه: مجموع كل الأصول غير الملموسة بالمؤسسة والتي تتضمن: رأس المال البشري: Human Capital، ورأس المال الهيكلي: Structural Capital، ورأس المال العلاقات: Relational Capital.^(٧)

ويرى ستيوارت (Stewart , 2015) أن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة، فهو يتمثل في: ^(٨)

• المعرفة التي تحول المواد الخام وتجعلها أكثر قيمة، أي أن قيمة المخرجات تصبح أكثر من قيمة المدخلات.

• مواهب الأعضاء، وقيمة النظرية المعرفية، والعمليات، وقيمة العلاقات مع المستفيدين والموردين. ويستخدم مصطلح رأس المال الفكري في الأوساط الأكاديمية بأنه محاولة لحساب قيمة الأصول غير الملموسة التي لم تدرج صراحة في الميزانيات العمومية للمؤسسة.^(٩) ويتضح من التعريفات السابقة أن رأس المال البشري هو كل مكون من مجموع مكونات (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات)، فلا يصح مكون منهم دون الآخر، ولا يمكن الاهتمام بأحدهم على حساب المكونات الأخرى، بل إن قوة رأس المال الفكري تكمن في مجموع هذه المكونات معا.

٢. رأس المال الفكري باعتباره التركيز على مهارات العاملين بالمؤسسة:

يعرف (Ulrich , 1998) رأس المال الفكري بأنه مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات المستفيدين والفرص التي تتيحها التكنولوجيا، كما أنه الجهود المبذولة لتحقيق التميز للمؤسسة من خلال التركيز على التعلم، والجودة، والعمل الجماعي.^(١٠)

كما عرف (Teresita and Leonardo , 2008) رأس المال الفكري بأنه إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده .^(١١)

كما عرفت (نعيمة ، ٢٠١٤) رأس المال الفكري بأنه : امتلاك المؤسسة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام انتاجي متطور ، ولها القدرة على إعادة التركيب وتشكيل هذا النظام الانتاجي بطرق متميزة .^(١٢)

ويعرف (Bernard , 2008) رأس المال الفكري بأنه القدرة العقلية والثروة الحقيقية للمؤسسات ، والتي لم يقيهما المحاسبون مثلما يقيمون الأصول النقدية وغيرها ، كما يعرف بأنه المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق والتي يتم استثمارها لصالح المؤسسة .^(١٣)

كما عرفت (خيرة وعائشة ، ٢٠١٤) إن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة ، والتي تمكنهم من تقديم اسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة انتاجيتها ، وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات الأخرى .^(١٤)

ويتضح من التعريفات السابقة بأن رأس المال الفكري يمثل قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة والتي من خلال الاهتمام والعناية بها يتحسن الأداء وتزيد الإنتاجية من خلال معرفتهم بالحقوق والواجبات ومهارات العمل الفريقي وأصول المعرفة التي تسهم في تحويل مهاراتهم إلى تطبيق ، وتحسين أساليب أدائهم ، مما يزيد من جودة المخرجات ، ومن القدرة على إرضاء المستفيدين، وزيادة التواصل معهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قيمة المؤسسة داخل المجتمع .

٣. رأس المال الفكري بأنه المعرفة المتداولة والمتاحة داخل المؤسسة:

إن المعنى الثاني الذي يتم استخدامه في الأوساط الأكاديمية يركز على إعادة تدوير المعرفة عن طريق إدارة المعرفة. (١٥)

كما يعرف (Stewart , 2015) أن رأس المال الفكري هو العملية التي تولد فيها المعرفة قيمة تتضح من انساق العلاقة بين هيكل المنظمة وعملية اتخاذ القرار داخل هذا الهيكل. (١٦)

ويعرف (Teresita and Leonardo , 2008) رأس المال الفكري كمجموعة من أصول المعرفة التي تسهم في وضع يحسن أداء المؤسسة من خلال إضافة قيمة محددة لأصحاب المصلحة الرئيسيين. (١٧)

ويتضح من هذه التعريفات أن رأس المال الفكري بها يمثل المعرفة المتداولة بالمؤسسة والتي تمكن العاملين من تحسين أساليب أدائهم، والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى زيادة جودة المخرجات، وإشباع حاجات ومتطلبات المجتمع.

وبذلك يتضح مما سبق أن هناك تكاملاً بين تعريفات الأقسام الثلاثة لرأس المال الفكري حيث أنه مجموع المكونات التي تسمح بتداول المعرفة داخلها تعزيزاً للقدرات والمهارات البشرية والهيكلية داخل المؤسسة، وتسهيلاً للتواصل مع المستفيدين مما يؤدي إلى جودة المخرجات وإشباع حاجات ومتطلبات المستفيدين، وكسب رضاهم مما يحفظ للمؤسسة قدرتها على المنافسة، ومن ثم الاحتفاظ بمكانتها داخل المجتمع.

ثانياً. نشأة رأس المال الفكري وتطوره:

أشارت (دراسة العنزي وصالح ، ٢٠٠٩) أن الاهتمام برأس المال البشري بدأ تحديداً في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين، إذ أكد الاقتصادي وليام بيتي (William Petty) على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين (Value of Workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد أساساً لما عرف لاحقاً برأس المال البشري (Human Capital)، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه حيث أكد الاقتصادي ألفرد مارشال (Alfred Marshall) في عام ١٨٩٠ على أهمية الاستثمار في البشر بقوله: إن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر، وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمه لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال هي أن منحى إنتاجيته يتصاعد باتجاه منحى خبراته ومهاراته نفسها، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني. (١٨)

وقد أكد (معتم ، ٢٠١٤ و نور الدين ، ٢٠١٣) بأن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري، ففي أوائل ثمانينيات القرن العشرين أدرك الأكاديميون والاستشاريون والمديرون أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة ، وأنها أصبحت محدداً أساسياً لما تحققه المؤسسة من أرباح ، ولقد أظهرت الدراسات أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض المؤسسات سببه مقدار ما تمتلكه من أصول يمكن استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة، والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال، الأمر الذي حفز المديرين إلى استثمار الأصول غير المادية بكفاءة وإتقان لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها. (١٩)

وشهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين كتابات متعددة ركزت على رأس المال الفكري في المؤسسة ، حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية استثمار الأفكار ، والابتكارات ، وتنميتها ، وقد ظهر ذلك في ثلاثة مواقف ؛ أولها : عام ١٩٩٠ عندما أطلق رالف ستاير (Ralph Stayer) مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة لأول مرة مصطلح " رأس المال الفكري " ، حيث أعلن أن المصادر الطبيعية كانت في السابق تمثل أهم مكونات الثروة الوطنية، كما أن الموجودات الثابتة كانت تمثل أهم أصول المؤسسات، أما الآن فقد حل رأس المال الفكري محل المصادر الطبيعية والموجودات الثابتة حيث أصبح يمثل أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات المؤسسات ومصدرا لتحقيق البقاء للمؤسسة ؛ وثانيها : عندما نشر ستوررات (Stewart , 1991) مقالة بعنوان " القوة الذهنية " ، وثالثها : عام ١٩٩١ وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري في شركة اسكانديا (Skandia) السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيد لايف ايدفنسون (Lief Edvinson)^(٢٠).

ومن خلال المعطيات السابقة فإن المرحلة التي ابتدأت في الثمانينيات واستمرت حتى بداية التسعينيات من القرن العشرين تميزت بمجموعة من آراء ومقترحات ، ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المؤسسات ونموها ، وزيادة عوائدها مما أدى إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام ١٩٩١ وهو " رأس المال الفكري " الذي وجه الاهتمام إلى القوى الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في المؤسسات .

وفي منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري، ففي عام ١٩٩٤ اتفق كل من ايدفون (Edvisson) وريتزش (Rettrash) وسوليفان (Sullivan) على ضرورة عقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من أصولها غير الملموسة للكشف عن منظور تلك المؤسسات لمفهوم رأس المال وكيفية إدارته ، وعلى هذا الأساس عقد في كانون الثاني عام ١٩٩٥ هذا الاجتماع وانضمت إليه ثماني مؤسسات من أصل اثنتي عشر مؤسسة ، وعرف هذا الاجتماع بـ "إدارة رأس المال الفكري" (Intellectual Capital Management) ويرمز له اختصارا (ICM)^(٢١).

أما عام ١٩٩٩ فقد شهد انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام ، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري واتجاهاته وطرائق قياسه ومستوياته وأبعاده ، وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من أهمها وصف طرائق قياس رأس المال الفكري، ومزايا كل طريقة وعيوبها وآلية استعمالها، وفي كانون الثاني عام ٢٠٠١ عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، وفي العراق كانت أول دراسة نظرية تحليلية هي دراسة العنزي ٢٠٠١ : رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين ، والتي ركزت على بيان مفهوم رأس المال الفكري ، ومستلزمات تطويره ، ومتطلبات صناعته^(٢٢).

ويتضح مما سبق أن ظهور رأس المال الفكري بدأ مع وعي مديري المؤسسات المختلفة بأهميته وقيمه، وبمدى اسهامه في نمو المؤسسات وتطورها، وفي زيادة الإنتاج من خلال استثمار المعرفة المتاحة داخل المؤسسة، واستثمار مهارات الأفراد وكفاءاتهم من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

وقد أشارت دراسة (نور الدين، ٢٠١٣) أن رأس المال الفكري يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تتمكن من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة ، مما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط القوة ويجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة ، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره ، ولكن تجدر الإشارة إلى أن كل أفراد المؤسسة لا يشكلون رأس مال؛ إذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب (Stewart) على الأفراد ذوي المعرفة والمهارة، وشرط أن تتصف هذه المعرفة والمهارة بما يلي: (٢٣)

- المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة؛
- المعرفة الاستراتيجية: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للعميل أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة .

وبذلك يتضح أن هذه المعارف التي يمتلكها أفراد المؤسسة لا بد أن تتحول إلى مهارة وتطبيق، ومن ثم إلى خدمات ومنتجات متميزة تجعل المؤسسة في مكانة فريدة بين أقرانها.

ثالثا. أهمية رأس المال الفكري:

تكمن أهمية رأس المال الفكري كما أشارت العديد من الدراسات في أنه: (٢٤)

١. يعد السلاح الأساسي لتطور المؤسسات في عصر المعلوماتية، فهو المسئول عن تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة.
٢. يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية في أعمال المؤسسة، فضلا عن الابتكارات المتلاحقة.
٣. يعزز عامل المعرفة الذي يعتبر عنصرا مهما يسمح للمؤسسة بالقدرة على اكتساب الميزة التنافسية، لذا ينبغي على المؤسسات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وقياسها حتى ينتج عن ذلك ما يعرف برأس المال الفكري.
٤. يزيد من القدرة الإبداعية داخل المؤسسة.
٥. يجذب المستفيدين ويعزز ولائهم.
٦. يحسن الإنتاجية، ويخفض التكاليف.
٧. يعزز جهود التنمية البشرية والتدريب حتى ينمي طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، ويعطي قيمة للمؤسسة في المجتمع وبين مؤسساته في جانب آخر.
٨. يزيد من الاستثمارات الناجحة والعوائد المالية: ففي مجتمع المعرفة تغيرت لغة الإدارة من تركيزها على الموارد البشرية إلى الموارد الذهنية التي تعد الفكر رأسمالا ذو قيمة عالية وكنزا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه وينشره في أرجاء المؤسسة للاستفادة منه في تطوير الإنتاج والإنتاجية، كما أن المعرفة واستعداد الأفراد على إنتاجها واستخدامها يعد أيضا رأسمالا تمتلكه المؤسسة .
٩. يسهم في تأسيس المؤسسات الذكية: وهي المؤسسات التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها، من خلال نظام قيمي راق يعتمد على الشفافية والافصاح

المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، وبذلك فإن كل ما يوجد في المؤسسات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد، ومكاتب بسيطة خالية من الزخرفة والتعقيدات.

المؤسسة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + قيم.

١٠. يعد موردا استراتيجيا وسلاحا تنافسيا: في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والازدهار. وكما أشارت دراسة (فلاحي الزهرة ونوي الحاج ، ٢٠١١) فإن خصائص المورد الاستراتيجي تتمثل في: (٢٥)

أ. مورد ثمين ويضيف قيمة للمؤسسة، فهو يحمل معرفة متفردة تسهم في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات.

ب. يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والابداعات المتسارعة في وقت قياسي.

ج. لا يمكن تقليده بسهولة ومضاهاته، لأن المعرفة في أي مؤسسة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة.

د. لا يمكن إحلال بديل عنه، فهو مرتبط بالقدرة المميزة للتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة، لذلك أكدت الأوساط الإدارية على أنه: لا مستقبل للشركات والمؤسسات إن لم تقم وبشكل جدي بإدارة رأس مالها الفكري بشكل متقن.

ويستخلص من ذلك أن بناء المؤسسات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار مهاراتها وقدراتها ومعارفها الموارد الأخرى داخل المؤسسة لصالح توسيع مساحة التميز لمؤسساتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة وهذا هو رأس المال الفكري.

رابعا. المبادئ التي يقوم عليها رأس المال الفكري:

يقوم رأس المال الفكري على عدد من المبادئ، تتمثل في: (٢٦)

١. حركية المفهوم: إن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي متجدد لأنه يمثل قوة فاعلة للتكيف مع متغيرات البيئة.

٢. الأداء الواقعي: تظهر نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الواقعي للمؤسسة.

٣. الالتزام الحقيقي: يحقق رأس المال الفكري الالتزام في الأداء والابداع والتجديد.

٤. تكامل المقومات: يعامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة ذات تفاعل مستمر، لا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية، لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.

٥. الفائدة المتعددة: يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه، فقيمة الموجودات الفكرية تتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.

٦. التقويم والقياس: توليد القيمة للمؤسسة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

وبذلك يتضح مما سبق أن رأس المال الفكري هو وسيلة المؤسسات للتنافس مع مثيلاتها، مما يضمن جودة مخرجاتها، ومن ثم بقائها واستمرارها داخل المجتمع.

خامسا. خصائص رأس المال الفكري:

تتمثل خصائص رأس المال الفكري في: (٢٧)

١. الخصائص التنظيمية: ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة هذا فيما يخص المستوى الاستراتيجي، أما بخصوص الهيكل التنظيمي فالذي يناسب رأس المال الفكري هيكل تنظيمي مرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.
٢. الخصائص المهنية: ينصب اهتمامه على التعليم المنظم والتدريب الاثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، فهو يمتاز بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.
٣. الخصائص السلوكية والشخصية: يميل إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه قدرة على اتخاذ القرارات دون تردد، ولديه مستويات ذكاء عالية، ومثابرة جادة في العمل، وثقة عالية بالنفس.
٤. يتزايد بالاستعمال.

يتضح مما سبق وجود رأس المال الفكري على كافة المستويات الإدارية بنسب متفاوتة، كما أنه يحتاج إلى هيكل تنظيمي مرن، ولا مركزية في الإدارة، كما أنه يعزز طرح الأفكار والمقترحات البناءة التي تؤدي إلى المثابرة في العمل، والثقة بالنفس.

سادسا. مداخل استثمار رأس المال الفكري:

تتعدد مداخل استثمار رأس المال الفكري ، ومنها : (٢٨)

١. المدخل الفلسفي: ويؤكد هذا المدخل أن رأس المال الفكري يهتم بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، مع كيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية للمؤسسة، ويركز على أهداف المعرفة وأنواعها ومصادرها .

٢. المدخل الإدراكي: يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، ويعتبرونه موردا استراتيجيا مهما، وشرطا لبقاء المؤسسة منافسة في السوق بكفاءة وفاعلية، ولذلك لابد لها من أن تحصل على قدر من المعرفة والخبرة، بهدف تطبيقها لحل المشاكل الإدارية والتنظيمية، واستثمار الفرص المتاحة، والمدخل الإدراكي يعتمد على مسارين هما:

أ. المسار الأول: مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على إيجاد وتوسيع معرفة المؤسسة.

ب. المسار الثاني: المسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية زيادة الأرباح من الموارد الملموسة والفكرية في المؤسسة.

وبالإضافة إلى المدخلين السابقين فقد توصلت الباحثة إلى مدخلين آخرين، وهما:

٣. **المدخل المؤسسي:** يركز هذا النموذج أكثر على رأس المال الهيكلي وهو أقل اعتماداً على الأفراد، وهذا لا يعني أن الأفراد ليست مهمة، ولكن أهميتهم النسبية أقل، ويستخدم هذا النموذج أقل عدد من العاملين لتطوير العمليات داخل المؤسسة، وهو يوجد في مجال الصناعة ، والمعيار هو المنتج الجيد ، وبالتالي يعد هذا المدخل من أكثر المداخل التي تركز على نهج واضح ، وتظهر الأهمية النسبية للفئات الثلاثة لعملية رأس المال الفكري في عملية تقييم هذا النموذج ، فبناء القيمة يتم من خلال براءات الاختراع والعلامات التجارية القوية على سبيل المثال، كما أن التواصل الكفؤ مع أصحاب المصلحة وتطوير المعرفة الجماعية تعد من المورد الأكثر أهمية .^(٢٩) ويتضح في هذا المدخل أهمية رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات.

٤. **المدخل البشري:** يتضح هذا المدخل في المؤسسات التعليمية والمدارس التي تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية وعلى العلاقات أكثر من اعتمادها على الموارد النقدية، ويتركز هذا المدخل حول استثمار معرفة وكفاءة الأفراد في تكوين علاقات تعاونية مع عملاء المؤسسة لتقديم قيمة أفضل ، وأمثلة تطبيق هذا المدخل الخدمات الاستشارية والتي تمنح المنتجات الفردية (مثل : البرمجيات) ، وتستخدم المؤسسة جزءاً من المال للحفاظ على العلاقات مع المستفيدين ، والبعض الآخر لصيانة وتطوير كفاءة الأفراد ، وقد تختلف جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة وفقاً للذي يقوم بهذه المهمة أو بهذا العمل.^(٣٠)

ويتضح مما سبق تعدد وتنوع المداخل التي تستثمر رأس المال الفكري في المؤسسات فمنها ما يعتمد على المعرفة، ومنها ما يعتمد على رأس المال البشري ورأس مال العلاقات ويتركز حول كفاءة الأفراد في تكوين علاقات مع المستفيدين وفي بناء القيمة للمؤسسة وتطوير المعرفة الجماعية وتعد المدارس من الأمثلة التي تطبق هذا المدخل حيث أنها تعتمد على معلومات وقدرات ومهارات وإبداع أعضائها في بناء القيمة لمخرجاتها وتحقيق وتطوير أهدافها في خدمة عملائها ومجتمعها. أما المؤسسات الصناعية فتتركز حول التنظيم والموارد المؤسسية، وتعتمد على رأس المال الهيكلي أكثر من الأفراد، وتعتمد في بناء القيمة على براءات الاختراع والعلامات التجارية، وتستخدم عدد أقل من الموظفين لتطوير العمليات وتحسين الأداء.

ويتضح مما سبق:

(١) إمكانية استثمار رأس المال الفكري في المدارس والمؤسسات التعليمية.

(٢) زيادة وعي المديرين بأهمية استثمار رأس المال الفكري، وأنه السبيل للحصول على جودة

المخرجات والخدمات.

(٣) رأس المال الفكري هو سبيل المؤسسة لحل المشكلات الإدارية والتنظيمية من خلال المعرفة

والمهارات التي يمتلكها المدير والعاملون بها.

سابعاً. مبررات الاهتمام برأس المال الفكري:

يسهم رأس المال الفكري في تحقيق ما يأتي للمؤسسة:^(٣١)

١. تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
٢. تحسين العلاقات مع المستفيدين، وتصحيح الصورة الذهنية الخارجية عن المؤسسة.
٣. تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
٤. تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل والمؤسسة.
٥. زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي للمؤسسة.
٦. وسيلة لإعداد العناصر الفنية المؤهلة على اختلاف مستوياتها، وفي جميع الاختصاصات وكافة جوانب العمل.

٧. تحسين أداء العاملين من خلال امتلاك المعرفة والقدرات والمهارات لتطبيقها، حيث يشير تطور الممارسات الإدارية عبر العصور أن الممارسة السائدة في الإدارة في الألفية الثالثة تعتمد على مؤسسة التعلم وروح الزمالة والتعاون، وبذلك فإن أعضاء المؤسسة يتعلمون مع زملائهم ومنهم، ويتعين على القادة أن يوجدوا الظروف التي تشجع على هذا التعلم والنمو.

$$\text{فالأداء المتميز} = \text{توقعات واضحة} \times (\text{كفاءة} + \text{التزام} + \text{مناخ داعم}). \quad (٣٢)$$

ويتضح مما سبق أن رأس المال الفكري هو سبيل المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة وتحسين العلاقات مع المستفيدين، فهو المسئول عن استثمار مهارات وقدرات الأفراد داخل المؤسسة، وتكوين المعرفة الفردية والمؤسسية التي تجعل أفراد المؤسسة لديهم التزام تجاه أعمالهم ومؤسساتهم. كما أن الأداء المؤسسي الفعال يتطلب الكفاءة والالتزام وهما من المبادئ التي يقوم عليها رأس المال الفكري.

كما أن الممارسات الإدارية الحديثة تعتمد على التعلم وروح الزمالة والتعاون وهم من خصائص ومبادئ رأس المال الفكري؛ ولذا فقد دعت الحاجة إلى استثمار رأس المال الفكري داخل المؤسسات فهو السبيل لتحقيق الدافعية والالتزام، وتأهيل العناصر البشرية للعمل الفريقي البناء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء داخل المؤسسة، ومن ثم تقدمها وتطورها بشكل مستمر، ولكي يتحقق الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري فلا بد من وجود القادة التي تشجع هذا الاستثمار وتوفر له الظروف والمناخ المناسبين لذلك.

المحور الثاني : مكونات ومتطلبات رأس المال الفكري :

يتكون رأس المال الفكري من: (رأس المال البشري)، و(رأس المال العلاقات) وهي القيمة الكامنة في علاقات المؤسسة، و(رأس المال الهيكلي)، والثلاثة معا يشكلون قيمة المؤسسة. (٣٣) وبذلك يتضح أن التكامل بين مكونات رأس المال الفكري يشكل الأداء التنظيمي للمؤسسة. وبذلك يتكون رأس المال الفكري من:

أولاً. رأس المال البشري : أكدت العديد من الدراسات أن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها، فهو يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تمنح الابتكار للمؤسسة، والقدرة على حل مشاكل العمل، واستغلال الملكية الفكرية للمؤسسة من أجل

التحسين المتواصل للإنتاجية ، إذ يقع عليهم عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث، وتحويل نتائجها إلى منتجات، ويتمثل رأس المال البشري في : المهارات والمواهب والكفاءات والتعلم والتدريب والخبرات والتخصص والالتزام والمهارات التقنية والمعرفة والقيم ، كما يتضمن رأس المال النفسي: ويتضمن: التفاؤل والثقة والأمل والاتجاهات والقدرة على مقاومة الضغوط وبناء الدافعية ، ولا تملك المؤسسة هذه الأصول، ولكن يتم الحصول عليها من خلال توظيف العاملين . (٣٤)

ويعتبر رأس المال البشري من وجهة نظر المؤسسة هو مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات حيث تنقسم هذه الموارد إلى أربعة مجموعات هي: الموارد الاحترافية، والموارد القيادية، والموارد الإشرافية، وباقي الموارد المشاركة، وقد أكد المختصون أن الانفاق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية لا ينظر على أنها تكلفة بدون عائد، بل ينظر إليها على أنها إنفاق استثماري له عائد طويل الأجل. (٣٥) فالمؤسسات التي يستطيع أفرادها تقديم الأفكار والمقترحات وصولاً إلى الابداع والابتكار في منتجاتها وخدماتها تعد مؤسسات ناجحة، تكسب رضا العاملين بها، وتشبع احتياجات عملائها ومجتمعها.

متطلبات تحقيق الاستثمار في رأس المال البشري :

١. اكتساب المعرفة باعتبارها رصيذاً استراتيجياً .
 ٢. تبادل المعرفة داخل المؤسسة .
 ٣. اكتشاف الأخطاء وتصحيحها .
 ٤. امتلاك مهارات جديدة لحل المشكلات .
 ٥. امتلاك قدرات جديدة للعمل وتحسين الأداء .
 ٦. تهيئة بيئة فعالة للعمل والحوار .
 ٧. تطوير الكفاءات حتى تؤدي دورها بشكل فعال ، والكفاءات مثل (المرونة ، والعمل الفريقي ، الاتصالات ، التخطيط الاستراتيجي ، خدمة المستفيدين ، التوجيه ، الوعي التنظيمي، الثقة بالنفس، تقاسم الخبرات ، الفهم لثقافة الآخرين) . (٣٦) وبذلك يمكن تحقيق الأداء المدرسي من خلال بناء وتداول المعرفة، وامتلاك مهارات وقدرات جديدة للعمل والانجاز وحل المشكلات.
- وأيضاً لكي تستطيع إدارة المؤسسة الاستفادة من مواردها البشرية في تحسين أدائها، فينبغي عليها أن: (٣٧)
١. تجعل جميع الموارد البشرية بها شركاء مع المديرين في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، مما يساعد على نقل التخطيط من قاعة المؤتمرات إلى السوق.
 ٢. تجعل الموارد البشرية بها خبراء في طريقة العمل التي يتم تنظيمها وتنفيذها، حتى يتم المحافظة على الجودة.

٣. تشجع مشاركات العاملين، حتى يزداد التزامهم نحو المؤسسة وقدرتهم على تحقيق النتائج.

٤. تشكيل رؤية مشتركة لنجاح المؤسسة.

٥. زراعة القيادة في الآخرين .

٦. إدارة الأفراد والبيانات والعمليات لتعزيز أداء المؤسسة .

ويتضح مما سبق أن المؤسسات سعت جاهدة إلى التعويض عن الأصول المادية بأصول أكثر قيمة تضمن لها التفوق وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ ولذا على المؤسسات أن تعمل وبشكل مستمر للاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك ناصية العلم والمعرفة والتي تمثل مصدرا للإبداع والابتكار للمؤسسة.

ومن هنا فإن استراتيجيات تنمية رأس المال البشري التي تتبنى منهجا للتعلم مدى الحياة تعد أمرا حاسما لنجاح الأداء المؤسسي ، حيث مستقبل أي مؤسسة يكمن في مواهب ومهارات وقدرات العاملين بها، ولكن شريطة أن يكون هؤلاء العاملين قادرين على: التعلم ، وتقديم الأفكار الجديدة وتحويلها إلى تطبيق ، وتقديم حلول للمشكلات المختلفة داخل المؤسسة ، واتقان طرق وأساليب العمل، والالتزام نحو العمل والمؤسسة ، ولديهم الدافعية للعمل والانجاز ، والعمل في فريق ، وأيضا قادرين على تحويل هذه المواهب والقدرات إلى منتجات وخدمات ، وإلى أصول مادية تعود على المؤسسة والمجتمع والمستفيدين بالنفع والفائدة .

أدوار المدير لاستثمار رأس المال البشري :

توصلت الباحثة من خلال الأدبيات المختلفة إلى أن أدوار المدير لاستثمار رأس المال البشري تتمثل في: (٣٨)

١. استقطاب أفضل العناصر البشرية التي تحقق الأداء الفعال للمؤسسة، الذي يحقق أفضل المنتجات والخدمات للعملاء .
٢. تعزيز الالتزام من خلال ربط التحفيز بالإنتاجية، وأيضا من خلال توفير الدعم للأعضاء الذين لديهم التزام عال بالعمل والتعلم.
٣. توفير الدعم الإيجابي لجميع الأعضاء العاملين في المدرسة .
٤. تشجيع العاملين بالمؤسسة على التعلم الفعال .
٥. تشجيع الحوار .
٦. توفير المناخ الداعم للموارد البشرية لتطوير أدائهم .
٧. إتاحة الفرص للعاملين لتحمل المسؤوليات .
٨. تحقيق مبدأ الشفافية والوضوح في العمل .
٩. وضع مؤشرات للأداء وفق توقعات عالية .
١٠. تعزيز العمل في فريق .
١١. بناء الدافعية نحو تحقيق احتياجات ورغبات المستفيدين.
١٢. تعزيز التدريب والتعلم لإثراء أدوار العاملين في المؤسسة .
١٣. تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار .
١٤. تشجيع العاملين على المشاركة في وضع رؤية للمؤسسة .

ويتضح مما سبق أن هناك بعض الأدوار التي يجب على المدير تفعيلها حتى يتمكن من استثمار رأس المال الفكري داخل المؤسسة بفاعلية ، ومن ثم تحسين الأداء المؤسسي ، مما يؤدي إلى جودة المخرجات بما يتناسب ومتطلبات واحتياجات المجتمع .

ثانيا. رأس المال الهيكلي : وهو البنية التحتية غير المادية الداعمة للعمليات وقواعد بيانات المؤسسة التي تمكن رأس المال البشري من أداء وظيفته ، ويمكن تصنيف رأس المال الهيكلي إلى : (٣٩)

١. رأس المال التنظيمي: ويتضمن فلسفة التنظيم ونظم الاستفادة من قدرة المؤسسة ، وهو روتين أو هيكل العمل الرسمي والعمليات التنظيمية وإجراءات وأساليب العمل ، ويتضمن الأنظمة وقواعد البيانات، والمعرفة التنظيمية والأساليب والاجراءات والقواعد والثقافة السائدة بالمؤسسة وأنظمة البحوث والتنمية (R & D) والأنظمة الإدارية ، وتعود ملكية هذه الأصول إلى المؤسسة.

٢. رأس المال التقني : ويشمل البرمجيات وقواعد البيانات وتقنية المعلومات التي تنفذ وتعزز تقديم السلع والخدمات.

٣. رأس المال الابتكار : ويطلق عليها البعض الملكية الفكرية : وتتضمن براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر، وتكون هذه الملكية محمية من خلال القانون .

٤. الأصول الفكرية ، وتتضمن : المذكرات المكتوبة ، والارشادات والمنشورات ، وتتكون الأصول الفكرية من مجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية إلى إنتاج محدد ومعروف بوضوح كأن تسجل كتابة مثلا ، وعندئذ تتعامل المؤسسة مع هذه الأصول الفكرية، بدلا من التعامل مع الأفراد ، ومن أمثلة الأصول الفكرية : الخطط ، والتصميمات الهندسية ، وبرامج الحاسب الآلي ، وكتابة الدروس المستفادة من المشروع بحيث يمكن للآخرين تطبيقها.

وتساعد الأصول الفكرية على استخلاص المعرفة من أذهان الاختصاصيين أو من يسمون بعمال المعرفة وتبويبها ومن ثم جعلها في متناول الأفراد في كافة أرجاء المؤسسة حتى لا تكون هذه المؤسسة مهددة بشكل من الأشكال لدى مغادرة هؤلاء لها بشكل أو بآخر، وهو ما يسهم أيضا بشكل فعال في نقل المعرفة بين الأفراد مما يفعل تراكمية هذه المعرفة ومن ثم فعاليتها وجدواها حيث تنتقل من الفرد إلى المجموعة .

ويتضح مما سبق ضرورة استخدام الأصول الفكرية لتعظيم العائد منها ، فمعالجة المعرفة وتحويلها إلى أصل فكري يصبح ضرورة لإنتاج عائد اقتصادي أو خدمي ، فبناء رأس المال البشري من خلال تطوير مهارات وكفاءات وقدرات الأفراد والجماعات من أجل تقديم قيمة مضافة للمستفيدين لا يؤدي ثماره إلا بتحويله إلى رأس مال هيكلي ورأس مال علاقات من خلال تنظيم تبادل وتشارك المعرفة ، وبناء علاقات قيمة مع المستفيدين لإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم .

متطلبات تحقيق رأس المال الهيكلي :

تتمثل متطلبات تحقيق رأس المال الهيكلي في: (٤٠)

١. تداول المعرفة داخل المؤسسة يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

٢. تجديد عمليات وإجراءات وأساليب المؤسسة من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة.

٣. الحفاظ على موارد المؤسسة ، والمرونة في إعادة تخصيصها وتوزيعها .

٤. دعم مناخ جيد للعمل.

ويتضح مما سبق أن تداول المعرفة ودعم مناخ جيد للعمل والانتاج ، وإعادة هيكلة موارد المؤسسة وأساليبها وإجراءاتها يعد من متطلبات تحقيق رأس المال الهيكلي داخل المؤسسة.

أدوار المدير لاستثمار رأس المال الهيكلي :

تتمثل أدوار المدير في استثمار رأس المال الهيكلي في: (٤١)

١. تهيئة الظروف التي تساعد العاملين على تطوير أسلوب أدائهم للأعمال .

٢. بناء سياق مشترك من خلال تعزيز التعاون بين العاملين لتشجيع أو تعزيز أفضل مناخ مؤسسي.

٣. تشجيع بناء وتبادل المعرفة بين الأفراد أو مجموعات الأفراد.

٤. تهيئة المناخ الملائم للإبداع والابتكار .

٥. إتاحة الفرص المناسبة للعاملين لتطبيق ابتكاراتهم وإبداعاتهم .

٦. تعزيز نظام إداري مرن ، يحفز جميع الأفراد على العمل والتعلم ، والمشاركة في صنع القرارات والخطط التشغيلية .

٧. وضع نظام للمكافآت والحوافز .

٨ . تطوير الهياكل التنظيمية لدعم التعليم والتعلم والعمل .

٣. **رأس المال العلاقات :** وهي العلاقات الداخلية والخارجية والمجتمعية للمؤسسة ، وتتألف من عناصر

مثل العلاقات مع المستفيدين، والموردين، والعلامات التجارية والأسماء التجارية وسمعة المؤسسة ، والتراخيص، والامتيازات. فكما أوضحت دراسة (Andrew 2007 , Ann 2013) بأن العلاقات الخارجية تشير إلى قيمة العلاقات مع المستفيدين والموردين ، والتواصل مع الشركاء ، والاتصالات الخارجية ، وصورة المؤسسة ، واتفاقيات التعاون والتحالفات الاستراتيجية والتكنولوجية والإنتاج، والتسويق، أما العلاقات الداخلية فتعني ثقافة التعاون الداخلي، وتعود ملكية هذه الأصول إلى المؤسسة والبعض يمكن أن يكون محمي من الناحية القانونية (مثل : العلامات التجارية، وغيرها) . (٤٢)

ويتضح مما سبق أن رأس مال العلاقات هو : فكر المؤسسة نحو المجتمع والذي يعبر عما تقوم به

من عمليات تحقق من خلالها تعهداتها والتزامها تجاه سعادة ورفاهية المجتمع ، وبذلك فإن لرأس مال العلاقات منظور كلي يتضمن خدمة المجتمع ، والمنظور الجزئي يعني تحقيق المصلحة الذاتية للمؤسسة، فالقيمة الاعتبارية للمؤسسة تتحدد بقدرتها على التعبير عن مقدار انتمائها للمجتمع الذي تعمل به ، وعليه فإن نجاحها أو فشلها يتوقف الى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة المجتمع وتلبية حاجاته، ولتحقق بنفس الوقت منفعتها الذاتية التي تساعد على البقاء والاستمرار .

تتمثل أبعاد رأس المال العلاقات في :

أ. العلاقات الخارجية: التي تتمثل في تذليل المشكلات ومعالجتها والمساهمة في خلق قيم وأنماط ايجابية في المجتمع ، وتتضمن: إقامة علاقات مستمرة مع المجتمع والمستفيدين، ودعم المجتمع بأنشطة مساندة. ب. العلاقات الداخلية : ترتبط بالأفراد العاملين ورفاهيتهم وتعاونهم بما يحقق الأداء المطلوب والمناسب في العمل، والشئ المهم في هذا الجانب هو مسؤولية المؤسسة تجاه تطوير العاملين ورعايتهم بما يتمثل في تحقيق الاستدامة لرأس المال الفكري الموجود بالمؤسسة ، وتتضمن هذه المسؤولية في : تحقيق رفاهية العاملين ، توفير الرعاية الصحية ، وضع خطط الطوارئ ، المساعدة في الاقتراض المالي، تعزيز الالتزام بالمعايير القانونية ، وتعزيز جودة بيئة العمل ، و نادي اجتماعي، ووجود أمان في العمل، وزيادة رضا العاملين من خلال أساليب العمل المستخدمة .^(٤٣)

وبذلك تتحقق الأهداف الخاصة للمؤسسة من خلال تحقيق رفاهية العاملين وكسب رضاهم ، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية لديهم وتعظيم الولاء والانتماء للمؤسسة ، مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى مخرجات جيدة تسهم في خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته .

متطلبات تحقيق رأس مال العلاقات :

توصلت الباحثة مما سبق أن متطلبات تحقيق رأس مال العلاقات تتمثل في:

١. امتلاك السمعة والمكانة الحسنة التي يمكن أن تحتلها المؤسسة في ذهن المجتمع، اذ طالما أعمالها تصب في الصالح العام ، فهي ستكسب رضا وقبول المجتمع، ولتحتل بذلك تلك المكانة المميزة من بين المؤسسات العاملة في ذات المجال.

٢. امتلاك المؤسسة لمنهجية وفلسفة واضحة ومحددة لخدمة المجتمع .

٣. تحقيق الأداء الفعال الذي يسهم في تحقيق الرفاهية لعموم المجتمع وللمؤسسة ذاتها .

٤. تحقيق الاشباع للحاجات الحالية والمستقبلية للمجتمع .

٥. تعزيز مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع ، وذلك من خلال إدراك أن رأس مال العلاقات هدف استراتيجي شمولي يفوق في مضمونه ومداه الهدف الذاتي للمؤسسة .

أدوار المدير لاستثمار رأس مال العلاقات بالمؤسسة :

توصلت الباحثة إلى أن أدوار المدير لاستثمار رأس مال العلاقات بالمؤسسة تتمثل في:

١. وضع رؤية واضحة عن المؤسسة ، ورسالتها وقيمها تجاه المجتمع .

٢. تعزيز القيم الايجابية التي تفيد المجتمع في كل مستوياته داخل المؤسسة .

٣. تشجيع العاملين على تبني المسؤولية اتجاه المؤسسة ، ومن ثم المجتمع ، والالتزام نحو تحقيق هذه المسؤولية .

٤. تعزيز رضا العاملين من أجل تحقيق الأداء المؤسسي الفعال .

٥. تشجيع التجديد الدائم للأفكار وخاصة فيما يتعلق بالأهداف والممارسات التي تقوم بها المؤسسة للاستجابة الى حاجات ورغبات المجتمع .

٦. تشجيع اتخاذ القرارات والأفعال ذات التأثير الإيجابي تجاه المجتمع ، لكونها قد تعهدت في رسالتها وأهدافها أن تحقق سعادة المجتمع ورفاهيته عبر ما تقدمه من مخرجات سواء كانت سلع أو خدمات أو حتى أفكار.

٧. نشر الوعي بين العاملين بأن المؤسسة تستمد قوتها وفعاليتها من خلال انتمائها الحقيقي للمجتمع وتفاعلها معه، مما يعزز من قدرتها في أن تكون القرارات المتخذة لا تصب في صالح المؤسسة فقط ، بل أن تكون قراراتها ذات بعد أخلاقي وإنساني واجتماعي للمساهمة في رقي حياة الفرد والمجتمع . ويتضح مما سبق أن رأس المال الفكري يصنف إلى : رأس المال البشري والذي يندرج تحته معرفة الأفراد وخبراتهم وأفكارهم ، ورأس المال الهيكلي الذي يندرج تحته الشكل التنظيمي للمؤسسة، واللوائح والقوانين التي تتيح المناخ الداعم للأفراد من أجل الإنتاج والإبداع وخروج الأفكار إلى حيز التطبيق ، ورأس مال العلاقات : وتندرج تحته العلاقات الداخلية بين أعضاء المؤسسة متمثلة في : تبني ثقافة التعاون والعمل الفريقي ، والعلاقات الخارجية كعلاقة المؤسسة بعملائها ومورديها ومستثمريها .

المحور الثالث : طرق تقييم رأس المال الفكري :

من خلال ما تم الاطلاع عليه من كتابات وبحوث تناولت رأس المال الفكري تمكنت الباحثة من استنتاج طرق يقيم من خلالها رأس المال الفكري ، وهي : الأهداف المعرفية للمؤسسة ، والكفاءات الأساسية ، وكتابة التقارير ، ومعايير مكونات رأس المال الفكري ، ويتضح ذلك بالتفصيل فيما يأتي: أولاً. الأهداف المعرفية للمؤسسة : وهي الأهداف التي تحددها المؤسسة مسبقاً ، وترغب في الوصول إليها. أثبتت الدراسات أن هناك استحالة للمقارنة بين بيانات رأس المال الفكري بطريقة موحدة ، ولذا فإن قياسها يتطلب تقييم بديل ، حيث تتم مقارنة قيمتها بمدى تحقيق المؤسسة للأهداف المعرفية المحددة مسبقاً ، فالأهداف المعرفية تتحقق من خلال الابتكارات، والنظم التي لها تأثير مباشر على المعرفة التنظيمية للمؤسسة التي تتحدد مصادرها في ثلاثة هي: (١) المعرفة الكامنة والمخترنة داخل أفراد المؤسسة ، (٢) المعرفة المعلنة للمؤسسة والمتمثلة في قواعد المعلومات ، والإحصائيات والتقارير، والخبرات السابقة، والتكنولوجيات ، (٣) المعرفة المستمدة من عناصر خارج المؤسسة .^(٤٤)

ويتضح مما سبق أن الفرق بين معارف ومهارات رأس المال الفكري الموجود بالمؤسسة والأهداف المعرفية المحددة مسبقاً تسمى فجوات ، وهي يجب أن تعبأ إما عن طريق شراء أو تطوير المعرفة ، وتنتج هذه الفجوات كما يلي :^(٤٥)

فجوة (١) : المعرفة متاحة (محور ارتكاز أو أساس) .

فجوة (٢) : المعرفة موجودة في الخارج (تشتري) .

فجوة (٣) : لا توجد معرفة (تحتاج المؤسسة إلى تنمية) .

ويتضح مما سبق الفجوات بين الأهداف المعرفية المحددة والوضع الفعلي لرأس المال الفكري ، فإذا كانت المعرفة متاحة داخل المؤسسة فستصبح محور بناء وارتكاز لتحقيق الأهداف المعرفية ، أما إذا كانت المعرفة خارج المؤسسة فيجب أن تشتري حتى تحقق المؤسسة أهدافها المعرفية ، أما إذا لم تكن

هناك معرفة فإن المؤسسة تحتاج إلى تنمية ، وبذلك يمكن تقييم رأس المال الفكري للمؤسسة من خلال المعرفة المتاحة في المؤسسة ومدى إمكانية تحقيق هذه المعرفة للأهداف المعرفية الموضوعة سلفاً للمؤسسة.

ثانياً. الكفاءات الأساسية :

ظهر مصطلح الكفاءات الأساسية في عام ١٩٩٠ وهي تعني : (١) الانجازات الخاصة للمؤسسة ، (٢) القدرة التي تضع المؤسسة في وضع يمكنها من تقديم أفضل فائدة للعميل ، (٣) المعرفة الجماعية بدلاً من إنجازات فردية في المؤسسة ، (٤) تفاعل بعض الأصول غير الملموسة ، (٥) القدرة على بناء علاقات مع المستفيدين ، (٦) إدارة المهارات الاجتماعية للمؤسسة (رأس المال البشري) من خلال علامة تجارية قوية (رأس المال العلاقات) وبناء قواعد بيانات شبكية للعملاء على مستوى واسع (رأس المال الهيكلي)، وهذا هو بالضبط مزيج من الأصول غير الملموسة التي تجعل المساهمة قوية لبناء القيمة للمؤسسة ، ويمكن أن تكون الأصول غير الملموسة كل من الموارد والعمليات ، كما أن الكفاءات الأساسية تسهم بشكل كبير في قيمة إدراك المستفيدين للمنتج النهائي.^(٤٦)

ويتضح مما سبق أن الكفاءات الأساسية هي القيمة المحورية للمؤسسة والتي تسهم في تطوير المؤسسة وبناء قيمة لها ، مما ينتج عن ذلك حصول المؤسسة على مكانة متفردة بين أقرانها ، وداخل مجتمعها ، مما يؤدي إلى رضا المجتمع والمستفيدين عن مخرجات هذه المؤسسة . وقد توصلت الباحثة إلى أهمية الكفاءات الأساسية في أنها تساعد على بناء :

١. القيمة : كل الكفاءات الأساسية للمؤسسة تشكل مع قدرات جنباً إلى جنب لبناء القيمة الداخلية للمؤسسة ، مما يجعلها تنصدر مكانة متميزة داخل المجتمع ، كما يجعلها مؤسسة ناجحة ومتميزة عن غيرها .

٢. الخصوصية المميزة للمؤسسة : تساعد الكفاءات على أن تبني المؤسسة وضعاً مميزاً بين أقرانها .
٣ . المعرفة : تساعد الكفاءات على بناء المعرفة الفردية والمشاركة بين جميع أعضاء المؤسسة حتى يتم تطويرها بشكل دائم ومستمر ؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل فعال .

وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات الأساسية للمؤسسة يمكن أن تتغير بشكل مستمر ، على الرغم من أن بنائها يأخذ الكثير من الوقت والجهد والنفقات، إلا أنها في كثير من الأحيان حاسمة للبقاء؛ لذا فيجب أن لا تعتمد الكفاءات الأساسية في صياغتها فقط على الاحتياجات الحالية للعملاء واستراتيجية العمل الحالية، بل الأفضل أن تتضمن التغيرات المستقبلية المحتملة في بيئة المؤسسة ، كما أنها يجب أن تتضمن التغييرات في الخطة الاستراتيجية متوسطة وطويلة الأمد .^(٤٧)

ويتضح مما سبق أن الكفاءات الأساسية تبني من خلال :

- المعرفة .
- التكيف مع التغيرات المستقبلية المحتملة في بيئة المؤسسة .
- الإيفاء بالاحتياجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية للعملاء .

ثالثا. كتابة التقارير :

تساعد التقارير المؤسسات على التعامل مع رأس مالها الفكري بشكل أكثر منهجية ، وأيضاً على إدارته استراتيجياً، وتكمن أهمية تقرير رأس المال الفكري ، في أنه يوضح بشفافية الفرص والمخاطر للأصول غير الملموسة ليصبح هناك إمكانية للتعرف عليها والتحكم فيها ، فبناء التقارير على أساس الكفاءات الأساسية يعتبر مفيد ، فهو يتضمن : (٤٨)

١. التسجيل والتحديد المنتظم : فيتعين على المؤسسات تسجيل رأس مالها الفكري بطريقة منظمة كوسيلة لتحسين الإدارة الاستراتيجية لرأس المال الفكري .
 ٢. التواصل بوضوح مع المستفيدين : فيجب على المؤسسات أن تضع تقريراً شاملاً للمستثمرين، والمواهب، والشركاء والرعاة لرأس مالها الفكري .
 ٣. توسيع القيمة السوقية للمؤسسة : من خلال دمج المعلومات وتحليلها من أجل فهم أفضل لإمكانات المؤسسات ، مما يؤدي إلى وضع أفضل لها داخل مجتمعها وبين منافسيها .
- وبذلك يتضح أن الهدف من كتابة تقرير عن رأس المال الفكري هو جعل المؤسسة أكثر منهجية في تقييم الأصول غير الملموسة ، بحيث يمكن إدارتها على نحو أكثر فعالية ، كما أن تقرير رأس المال يتطلب جهداً فريقياً داخل المؤسسة . ويتضح مما سبق أنه لعمل تقرير لرأس المال الفكري ، فيجب أن يتضمن : (١) التوضيح بشفافية لتأثير رأس المال الفكري على بناء القيمة من منظور طويل الأجل؛ (٢) تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف بالمؤسسة ؛ (٣) تجميع المعلومات المكثفة حول رأس المال الفكري للمؤسسة ؛ (٤) توضيح كيفية ارتباط الأصول غير الملموسة مع بعضها البعض؛ (٥) توضيح تأثير الكفاءات الأساسية على بناء القيمة؛ (٦) الدقة. (٤٩)
- وبذلك يتضح أن تقرير رأس المال الفكري يجب أن يكون تجميعاً للمعلومات حول الأصول غير الملموسة بالمؤسسة ، كما يجب أن يتميز بالدقة حيث يستخرج نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة والتي تتعلق بالأصول غير الملموسة ، مما يجعل هذا التقرير مفيداً للعملاء الداخليين والخارجيين، كما يجب أن يتضمن ربطاً للأصول غير الملموسة ، حيث أن لها تأثيراً قوياً على بعضها البعض، فهي تتكامل معاً لتشكل شبكة من القدرات والمهارات التي تؤدي إلى نمو المؤسسة وتطورها .
- وبذلك فإن تقرير رأس المال الفكري يتتبع مختلف عناصر رأس المال الفكري في المؤسسة لبناء القيمة في المستقبل ، كما أنه يوضح إمكانات المؤسسة على المدى المتوسط وال المدى الطويل وليس فقط على المدى القصيرة ، كما أنه يأخذ في الاعتبار احتياجات المستفيدين والموظفين والمجتمع ، وأيضاً أهداف المستثمرين والإدارة ، ولذلك ينبغي أن يوضح هذا التقرير تأثير رأس المال الفكري على بناء القيمة ، وتحسين الأداء .

رابعاً. معايير مكونات رأس المال الفكري :

من خلال ما تم الاطلاع عليه من كتابات وبحوث تناولت رأس المال الفكري تمكنت الباحثة من استنتاج بعض المعايير التي يمكن من خلالها قياس رأس المال الفكري ، وتتضمن : (٥٠)

١ . مؤشرات رأس المال البشري ، وتتضمن :

- أ. التزام الأعضاء نحو أعمالهم والمؤسسة .
- ب. عدد المقترحات التي يقدمها الموظف لتحسين أداء المؤسسة ، فهؤلاء الموظفون أكثر بقاء من غيرهم في بيئة العمل حيث أفكارهم وقيمهم تؤهلهم لذلك .
- ج. متوسط عدد شكاوى المستفيدين، فمعظم الشكاوى هي نتيجة لضعف الأداء البشري، وليس لفشل النظم، مما يؤدي ذلك إلى فقدان المستفيدين بسبب أداء العاملين .
- د. وجود معرفة لدى الأفراد .
- هـ . وجود مهارات وقدرات وإبداعات لدى الأفراد .
- و. القدرة على اجتذاب المدير للعاملين والاحتفاظ بهم .
- ز. القيمة المضافة في تكاليف المرتبات : يمكن أن تكون المقارنة المباشرة مع تكاليف مرتبات الفرد لتحديد ما إذا كان الموظف هو في الواقع " قيمة مقابل المال"، ويتضح ذلك من أداء العاملين للمهام ، أما العاملين الذين لديهم قيمة أقل فيعتبروا زائدين عن الحاجة ، ومن هنا يجب إنشاء ملف تعريف للموظف "المثالي" لاختياره في المستقبل.

ح. التدريب - العائد على الاستثمار، ببساطة قياس ساعات من التدريب الذي يتلقاه الموظف لا تعكس ما إذا كان الموظف هو أكثر رضا أو فعالية، فالتدريب نفسه يجب أن يعتمد على الكفاءات الأساسية والأهداف الاستراتيجية، كما يجب أن يقاس الفرد بعدد من المؤشرات، قبل وبعد التدريب، لتقييم كل من الفوائد "المادية" و"غير المادية"، وتجدر الإشارة إلى أن الاتجاهات قصيرة المدى للمديرين تركز على خفض التكاليف من خلال خفض تكاليف ميزانيات التدريب والتنمية، مما يؤدي ذلك إلى انخفاض ولاء الموظفين، وتحل المصلحة الذاتية محل الدعم التنظيمي أو المؤسسي .

٢. مؤشرات رأس المال الهيكلي ، وتتضمن :

- أ. جودة البحوث .
- ب. تحديث وجودة النظم والبرامج داخل المؤسسة .
- ج. سهولة تدويل المعرفة .
- د. رؤية تشاركية للإدارة والعاملين .
- هـ. وجود هيكل تنظيمي مرن .

٣. مؤشرات رأس المال العلاقات ، وتتضمن :

- أ. وضوح الرؤية والتصور الإيجابي عند المستفيدين والعاملين عن المؤسسة .
- ب. ولاء المستفيدين حيث أن قاعدة ولاء المستفيدين قابلة للقياس، فيجب أن ينعكس رأس مال المستفيدين في نهاية المطاف إما في سعر أعلى أو علاقة مستمرة بين العاملين وهؤلاء المستفيدين .
- ج. سمعة المؤسسة ومكانتها بين أقرانها .
- د. جودة الخدمات والمخرجات المقدمة من المؤسسة .

ويتضح مما سبق أن المؤسسات التي تمتلك هذه المؤشرات ، فهي تمتلك رأس مال فكري يؤدي إلى تفوقها بين أقرانها ، ومن ثم تقديم خدمات فعالة لعملائها ، ورضا العاملين بها ، وبهذه المؤشرات يمكن قياس تأثير رأس المال الفكري ، وعوامل النجاح في المؤسسة بدقة ، التي تتضمن الاهتمام بالمستفيدين وجودة الأداء ، وقدرة الإدارة على التعاون مع العاملين ، والقدرة على التخطيط ، والسيطرة على العمل.

المحور الخامس: دراسة ميدانية للمتطلبات والأدوار المتوقعة السابقة لمدير المدرسة الثانوية في

ضوء استثمار رأس المال الفكري :

صممت الباحثة استبانة للمتطلبات والأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال

الفكري، وذلك على النحو الآتي:

أولاً. قائمة أدوار مدير المدرسة:

تم إعداد قائمة لمتطلبات وأدوار مدير المدرسة، وذلك على النحو التالي:

١. الهدف من القائمة:

التعرف على الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري .

٢. أساليب ومصادر اشتقاق القائمة:

اعتمدت الباحثة في سعيها لتحديد أدوار مدير المدرسة بما تم دراسته من خصائص رأس المال الفكري وأدوار مدير المدرسة وتم الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث والكتابات وشملت:

أ. دراسات تناولت رأس المال الفكري.

ب. دراسات تناولت خصائص مدير المدرسة الفعال وأدواره .

٣. التوصل للصورة المبدئية للقائمة:

في ضوء ما سبق تم التوصل إلى القائمة المبدئية للمتطلبات والأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري، وتضمنت ثلاثة محاور يعرض المحور الأول منها متطلبات استثمار رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية ويتناول الثاني الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري ويتناول المحور الثالث مقترحات لأدوار أخرى متوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري من وجهة نظر خبراء الإدارة التعليمية والمدرسية.

٤. وضع القائمة المبدئية في صورة استبانة والتحقق من صلاحيتها:

تم تنظيم القائمة المبدئية في شكل استبانة تتصدرها صفحة للبيانات العامة، و صفحة تشتمل على مقدمة تشرح للقارئ الهدف من الاستبانة، ودوره في الاستجابة لبندوها، وتم عرضها على عدد من المتخصصين لإبداء الرأي في القائمة المبدئية للأدوار من حيث سلامة الصياغة، ومستوى أهمية كل دور، وصحة التصنيف، وقد أسفرت هذه الخطوة عن موافقة المحكمين على انتماء العبارات تحت المحاور الموضوعية لها، وتعديل صياغة بعض العبارات.

٥. التوصل إلى الشكل النهائي لاستبانة قائمة الأدوار والمتطلبات:

بعد إجراء التعديلات التي اقترحتها المحكمون انتهى الأمر إلى وضع الاستبانة في شكلها النهائي،(*)

(*) ملحق رقم (١)

وتضمنت ثلاثة محاور : يعرض المحور الأول متطلبات استثمار رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية و يتناول الثاني الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري ، كما هو مبين بجدول (١) التالي:

جدول (١)

م	المحور الأول: متطلبات استثمار رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية
١	إرساء مبادئ العمل في فريق.
٢	بناء المعرفة الأساسية لدى العاملين بالمدرسة.
٣	وجود آلية لتداول المعرفة الأساسية لدى العاملين بالمدرسة.
٤	تحقيق هيكل تنظيمي مرن.
٥	إرساء قواعد الالتزام في العمل.
٦	الالتقان في العمل.
٧	امتلاك منهجية واضحة لخدمة المجتمع.
٨	كسب رضا المستفيدين.
٩	امتلاك المدير والمعلمين مهارات تنافسية.
١٠	مناخ داعم لتحفيز العاملين للعمل.
١١	أشكال جديدة من المكافآت والحوافز.
١٢	تبني إجراءات لتحسين صورة المدرسة ووضعها في المجتمع.
المحور الثاني: الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري:	
أ. تجاه المعرفة : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي :	
١	بناء المعرفة المنظمة داخل المدرسة.
٢	إتاحة المعرفة بين كل المستويات التنظيمية والأفراد داخل المدرسة .
٣	تسهيل تبادل المعارف والخبرات بين العاملين بالمدرسة .
٤	إتاحة الفرصة لتطبيق المعارف المختلفة لدى العاملين .
٥	تحويل المعارف والخبرات إلى صور مكتوبة حتى يستفيد منها الجميع حالياً ومستقبلاً.
ب- تجاه بيئة العمل: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي :	
١	توفير البيئة الآمنة للطلاب وللمعلمين .
٢	توفير البيئة التي تسودها روح التعاون والعمل في فريق .
٣	توفير المناخ الذي يساعد على اكتشاف المشكلات ويسهم في حلها بشكل بناء .
٤	إتاحة الفرصة للطلاب للعمل والتعلم داخل بيئة المدرسة بشكل آمن.
٥	تعزيز القيم الإيجابية في مجتمع المدرسة .
٦	توفير المناخ الداعم للبحث والابداع والابتكار.
ج. تجاه المعلمين : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:	
١	إتاحة الفرصة للتعليم والتعلم .
٢	تنمية قدرات المعلمين ومهاراتهم المختلفة والمتنوعة.
٣	منح المعلمين سلطات اتخاذ القرار .

٤	إشباع الحاجات النفسية للمعلمين .
٥	إتاحة الفرصة للمعلمين للإبداع.
د - تجاه الطلاب : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:	
١	توفير الأنشطة الصفية وغير الصفية الملائمة للطلاب .
٢	إشباع حاجات الطلاب النفسية والاجتماعية والتعليمية .
٣	إتاحة الفرصة للطلاب لإبداء الرأي بحرية وحسن التعبير عن أفكارهم.
٤	تدريب الطلاب على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم ومدرستهم ومجتمعهم .
هـ . تجاه الهيكل التنظيمي : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي :	
١	توفير نظام من الحوافز والدعم الإيجابي للعاملين بالمدرسة .
٢	تقليل المستوى الهرمي داخل المدرسة .
٣	وضع هيكل تنظيمي مرن يسمح بتبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين العاملين.
٤	تفويض السلطات ومنح الصلاحيات الكافية للعاملين للإبداع والابتكار .
٥	اختيار العاملين بالمدرسة وفقا للكفاءة.
و . تجاه المستفيدين والمجتمع الخارجي : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي :	
١	وضع رؤية واضحة تجاه خدمة المجتمع الخارجي .
٢	وضع خطة واضحة لخدمة المجتمع، والعمل على تنفيذها .
٣	التعاون مع المجتمع الخارجي في وضع معايير للخريج المطلوب ، وعلى المدرسة تحقيقها في ضوء الأنشطة المقدمة والمناخ الداعم للطلاب .
٤	وضع خطة منظمة للطلاب للعمل التطوعي ، وتنفيذ تحت إشراف المدرسة .

وقد احتوت الاستبانة على اثنا عشر متطلباً، و٢٩ دوراً موزعة على خمس مجالات رئيسية ، وأمام كل جانب ثلاث خانات تعبر كل خانة عن إحدى درجات الموافقة وهي (موافق، ومحايد ، وغير موافق) ، ويطلب من المجيب عن الاستبانة أن يضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن رأيه في مدى موافقته على المتطلبات والأدوار .

٦. تطبيق استبانة قائمة أدوار مدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتخصصون في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بكليات التربية بمصر تم تطبيق الاستبانة بواسطة مستندات جوجل حيث تم تحويلها إلى نسخة إلكترونية لضمان سهولة الاستجابة وسرعتها (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeBzP-w1dYP9-1YxYT6azFNFgsJnc6O_vYi5nd6erNjZNUkw2w/viewform?usp=sf_link) .

ثم وُزعت الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية من أعضاء هيئة التدريس قوامها ثلاثون عضواً، بكليات التربية بجامعة (حلوان - عين شمس - المنصورة - الأزهر): وقد تم الحصول على رد لواحد وعشرين استبانة منها، ثم حُسبت تكرارات الاستجابات والنسب المئوية لها بالنسبة لكل درجة من درجات الموافقة، وقد اتضح من خلال ذلك آراؤهم جاءت بالموافقة على المتطلبات الرئيسية بنسبة ١٠٠% على ٨ متطلبات. و ٩٥.٥ ٤ متطلبات. كما هو مبين بجدول (٢) الآتي:

جدول (٢) متطلبات استثمار رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية

المتطلبات	الرأي
١٢، ٣، ٥، ٦، ١٠، ١١، ١٢	موافقةً للاتفاق عليها بنسبة ١٠٠%
٩، ٨، ٧، ٤	موافقة بنسبة ٩٥.٥%

ويلاحظ من جدول (٢) ما يلي:

- اتفق متخصصو الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بنسبة ١٠٠% على أن ٨ متطلبات استثمار رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية .

- واتفقوا بنسبة ٩٥.٥% على أن ٤ متطلبات مناسبة وجاءت ٤ آراء محايدة وبالتالي تكون جميع المتطلبات مناسبة لنسبة الاتفاق العالية حيث ترى الباحثة أن هذه المتطلبات ضرورية لاستثمار رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية بمصر ، فاستثمار رأس المال يتطلب بناء المعرفة وتداولها داخل المدرسة حيث أن المعرفة هي الأساس الذي يبنى عليه العمل داخل المدرسة ، فبدون معرفة سيصبح العمل به قصور عن تحقيق أهداف المدرسة ، كما أن العمل في فريق يجعل هناك تكامل لمهارات الأفراد وقدراتهم ، كما أن شرط النجاح في العمل داخل المدرسة يتطلب اتقان العمل والالتزام تجاه دور الفرد ومسئوليته داخل المدرسة ، كما يتطلب استثمار رأس المال الفكري أن يكون لدى الأفراد قدرات ومهارات لا تمتلكها المدارس المماثلة ، كما أن نجاح المدرسة يتطلب أن يكون هناك منهجية واضحة لخدمة المستفيدين والمجتمع ، حيث أن رضا المستفيدين والمجتمع هو أساس النجاح لأي منتج مؤسسي أو مخرج أو خدمة تعليمية تقدمها المدرسة ، حيث أن إقبال أفراد المجتمع على الخدمة أو تقبلهم لمواصفات الخريج هذا يدل على نجاح المدرسة التي تقدم هذه الخدمة أو تعد هذا الخريج ، كما أن تشجيع الأفراد العاملين داخل المجتمع المدرسي وتحفيزهم للعمل يجع الأفراد يؤدون العمل بأفضل ما لديهم، كما أن الهيكل التنظيمي المرن يجعل العمل الفريقي أيسر ويجعل تبادل المعلومات بين المستويات التنظيمية أيسر كما يجعل صنع القرار أفضل ، وينقل القرار من مقر قاعة المؤتمرات إلى مقر العمل والتنفيذ.

بالنسبة للأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري : فقد جاءت النتائج كما يبينها جدول (٣) التالي:

جدول (٣)

الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري

رقم العبارة	الرأي
١، ٣، ٤، ٥	الموافقة بنسبة ٩٥.٥%
٢	الموافقة بنسبة ٩٠.٩%
١، ٢، ٣، ٤، ٦	الموافقة بنسبة ١٠٠%
٥	الموافقة بنسبة ٩٥.٥%

ج. تجاه المعلمين	١، ٢، ٣	الموافقة بنسبة ٩٥.٥%
	٤، ٥	الموافقة بنسبة ٩٠.٩%
د-تجاه الطلاب	٢، ٣، ٤	الموافقة بنسبة ١٠٠%
	١	الموافقة بنسبة ٩٥.٥%
هـ- تجاه الهيكل التنظيمي	٣	الموافقة بنسبة ١٠٠%
	٤، ٥	الموافقة بنسبة ٩٥.٥%
	١	الموافقة بنسبة ٩٠.٩%
	٢	الموافقة بنسبة ٧٢.٥%
و-تجاه المستفيدين والمجتمع الخارجي	١، ٢، ٤	الموافقة بنسبة ٩٥.٥%
	٣	الموافقة بنسبة ٩٠.٩%

ويلاحظ من جدول (٣) ما يأتي :

- موافقة متخصصو الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بنسب عالية على الأدوار المتوقعة في حين انخفضت موافقتهم على الدور رقم (٢) وهو تقليل المستوى الهرمي داخل المدرسة حيث جاءت الموافقة بنسبة ٧٢.٥% وقد أثرت الباحثة أن تبقى عليها للاعتبارات الآتية: أن تقليل المستوى الهرمي يسهم في بناء المعرفة وتداولها بين كافة المستويات التنظيمية بسهولة ويسر ، كما أنه يسهم في العمل الفريقي بين كافة المستويات التنظيمية مما يسهم في نجاح العمل ، كما أنه يجعل صنع القرار بين كافة المستويات التنظيمية أيسر وأسهل وفعال مما يجعل الأفراد متحمسين لتطبيق القرار ، هذا بالإضافة إلى أن القرار سينتقل من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدة العمل والتنفيذ، كما أن تقليل المستوى الهرمي يشجع الود والتعاون بين كافة المستويات التنظيمية داخل المدرسة مما يجعل العمل ينفذ بكفاءة وفاعلية ، كما يجعل تبادل الخبرات بين كافة المستويات التنظيمية أيسر مما يؤدي إلى تنفيذ العمل بفاعلية .

المحور الخامس: المتطلبات والأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية بشأن استثمار رأس المال الفكري.

توصلت الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية إلى متطلبات استثمار رأس المال الفكري، والأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية بشأن استثمار رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية المصرية.

أولاً. متطلبات استثمار رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية :

وتتمثل هذه المتطلبات فيما يأتي :

١. **تحقيق العمل في فريق :** حيث العمل في فريق يتيح فرصة تبادل الأفكار والآراء واكتساب الخبرات وبناء المهارات والقدرات وصولاً إلى الابداع والابتكار ، هذا بالإضافة إلى أن بناء تقارير رأس المال الفكري تتطلب الجهد الفريقي في المدرسة .

٢. بناء واكتساب المعرفة الأساسية في المدرسة : فتحسين المعرفة الأساسية القائمة وبناء المعرفة الجديدة تعتبر من المهام الأساسية في العمل المدرسي .
٣. تحقيق هيكل تنظيمي مرن : تحتاج المؤسسة إلى الابتكار في الطرق التنظيمية التي تتبعها، وإنتاج سلسلة قيمة من المخرجات والخدمات الجديدة بمحتوى فكري عال .
٤. تحقيق الالتزام في العمل: حيث لهما دور أساسي في بناء رأس المال الفكري ، فالكفاءات وحدها لا يمكن أن تقدم أداء أفضل بمعزل عن القدرات والقيم الشخصية والاتجاهات التي تعكس قدرة المدرسة في تحويل الكفاءات إلى مخرجات وخدمات فعالة ، أما الالتزام فهو الدافع الأساسي الذي يدفع الكفاءات البشرية إلى أداء أعلى ، فهو يعزز مناخ من الإيجابية والثقة التي لا غنى عنها لتبادل المعارف والتعلم ، وبناء القيمة داخل المؤسسة .
٥. امتلاك منهجية واضحة لخدمة المجتمع وكسب رضا المستفيدين : فنجاح المدرسة يكمن في وضع المشاريع التي لها هدف واضح في إشباع احتياجات المستفيدين ، مما يؤدي إلى تقديم خدمات ومخرجات متميزة للمجتمع وللعملاء .
٦. امتلاك قدرات ومهارات للمدير والمعلمين : حتى يتمكنوا من تقديم أفضل لتنمية المدرسة وتطورها.
٧. تهيئة مناخ داعم من أجل تحفيز العاملين للعمل في فريق وفي جو من الثقة والتعاون وتبادل الآراء والخبرات وشجيع الأفكار والمقترحات ، وتعلم طرق تنظيمية جديدة تسهل العمل ، مما يؤدي إلى مخرجات فعالة متميزة ، تجعل المدرسة في مكانة متميزة في مجتمعها، كما يشجع هذا المناخ على دعم الابتكار في العمل والأداء .
٨. تحقيق السمعة الحسنة والمكانة المتميزة للمدرسة والتي تضمن لها الوفاء بالمتطلبات والاحتياجات المستقبلية للمجتمع والمستفيدين ، كما تضمن لها الاستدامة في مجتمعها وبين أقرانها .
٩. الاهتمام بأشكال جديدة من المكافآت والحوافز حتى يحفز العاملين على العمل والانتاج ، والولاء والانتماء للمؤسسة .

ثانيا. الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية لاستثمار رأس المال الفكري :
توصلت الباحثة أن للمدير أدوار لتحقيق المتطلبات السابقة وتفعيل واستثمار رأس المال الفكري ،
تتضمن :

١. تجاه المعرفة : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي
- أ. بناء المعرفة المنظمة داخل المدرسة .
- ب. إتاحة المعرفة بين كل المستويات التنظيمية والأفراد داخل المدرسة .
- ج. سهولة تبادل المعارف والخبرات بين العاملين بالمدرسة .
- د. إتاحة الفرصة لتطبيق المعارف المختلفة لدى العاملين .
- هـ. تحويل المعارف والخبرات إلى صور مكتوبة حتى يستفيد منها الجميع حاليا ومستقبلا .

٢. تجاه المناخ البيئي : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي :

- أ. توفير المناخ الداعم للبحث والابداع والابتكار .
- ب. توفير المناخ الآمن للطلاب والمعلمين .
- ج. توفير المناخ الذي تسوده روح التعاون والعمل في فريق .
- د. توفير المناخ الذي يساعد على اكتشاف المشكلات ويسهم في حلها بشكل بناء .
- هـ. إتاحة الفرصة للطلاب للعمل والتعلم داخل بيئة المدرسة بشكل آمن .
- و. تعزيز القيم الإيجابية .

٣. تجاه المعلمين : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي :

- أ. إتاحة الفرصة للتعليم والتعلم .
- ب. تنمية القدرات والمهارات المختلفة والمتنوعة للمعلمين .
- ج. منحهم سلطات اتخاذ القرار .
- د. إشباع الحاجات النفسية للمعلمين .
- هـ. إتاحة الفرصة لإبداع العاملين .

٤. تجاه الطلاب : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي :

- أ. توفير الأنشطة الصفية وغير الصفية الملائمة لهم .
- ب. إشباع حاجات الطلاب النفسية والاجتماعية والتعليمية .
- ج. تعزيز الطلاب على حرية الرأي وحسن التعبير عن أفكارهم .
- د. تعزيز الطلاب تحمل المسؤولية تجاه أنفسه ومدرستهم ومجتمعهم .
٥. تجاه الهيكل التنظيمي : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي :
- أ. توفير نظام من الحوافز والدعم الإيجابي للعاملين بالمدرسة .
- ب. تقليل المستوى الهرمي داخل المدرسة .

- ج. وضع هيكل تنظيمي مرن يسمح بتبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين العاملين.
- د. تفويض السلطات ومنح الصلاحيات الكافية للعاملين للإبداع والابتكار.

٦. تجاه المستفيدين والمجتمع الخارجي : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي :

- أ. وضع رؤية واضحة تجاه خدمة المجتمع الخارجي .
- ب. وضع خطة واضحة لخدمة المجتمع ، والعمل على تنفيذها .
- ج. التعاون مع المجتمع الخارجي في وضع معايير للخريج المطلوب ، وعلى المدرسة تحقيقها في ضوء الأنشطة المقدمة والمناخ الداعم للطلاب .
- د. تعزيز الطلاب على العمل التطوعي من خلال وضع خطة منظمة له ، وتنفيذ تحت إشراف المدرسة .

المحور السادس: الممارسات التي تساعد مدير المدرسة الثانوية المصرية على استثمار رأس المال الفكري:

ستضع الباحثة فيما يأتي بعض الممارسات التي تساعد مدير المدرسة الثانوية المصرية على استثمار رأس المال الفكري لكل من المتطلبات والأدوار السابقة.

أولا : متطلبات استثمار رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية:
وتتضمن ما يأتي:

١. إرساء مبادئ العمل في فريق :

يحقق مدير المدرسة هذا المتطلب من خلال :

- (١) ينشر ثقافة العمل الفريقي في مجتمع المدرسة، ويوضح أهميته وأثاره في تحقيق الأهداف.
- (٢) يدعم ثقافة العمل في فريق داخل المدرسة، ويجعله أسلوب عمل داخل المدرسة.
- (٣) يوضح شروط العمل في فريق بكتيبات أو مجلات حائطية أو بلقاءات مع جميع العاملين حتى تتضح لهم وتصبح سلوكا في عملهم (ومن هذه الشروط: الالتزام - المسؤولية - الاتقان - فهم الفرد لدوره الذي سيقوم به داخل الفريق - بحث الفرد عن أفضل الطرق التي يستطيع من خلالها إنجاز عمله بأفضل نتيجة وأقل وقت وجهد وتكلفة) .
- (٤) ينشئ قاعدة معلومات توضح معلومات عن قدرات ومهارات العاملين حتى يستطيع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- (٥) يضع حوافز لمن يؤدي دوره بإتقان في الفريق ولا يتسبب في تعطيل الفريق .
- (٦) يضع عقوبات لمن يقصر بأداء دوره في الفريق، ويعلم بها الجميع حتى يعرفون جميعا عواقب التقصير في أداء أعمالهم، أو تعطيل الفرق التي يعملون بها.
- (٧) يراقب أداء الجميع مراقبة دقيقة.

٢. بناء المعرفة الأساسية لدى العاملين بالمدرسة.

يحقق مدير المدرسة هذا المتطلب من خلال :

- (١) يهتم بتدريب وتنمية جميع أفراد المجتمع المدرسي.
- (٢) يستفيد ممن لديه خبرة أو مهارة أو حصل على دورة تدريبية في مجال ما بأن ينقلها أو يعلم بها غيره من أفراد المجتمع المدرسي.
- (٣) يربط المدرسة بقاعدة معلومات أو بمكتبة رقمية حتى يسهل على الطلاب والمعلمين الحصول على المعرفة.
- (٤) يعقد مسابقات دورية بين الطلاب بعضهم البعض وبين العاملين بعضهم البعض حول عدد الكتب التي تمت قراءتها وتلخيصها في فترة يحددها مدير المدرسة.
- (٥) ينشئ مكتبة مدرسية تسهل الاطلاع والاستعارة للطلاب والعاملين بالمدرسة.

٣. وجود آلية لتداول المعرفة الأساسية لدى العاملين بالمدرسة.

يحقق مدير المدرسة هذا المتطلب من خلال:

- (١) يعقد ندوات أو جلسات علمية دورية لتبادل المعارف بين جميع العاملين في المدرسة.
- (٢) يطرح موضوعات ثقافية مختلفة، ويحدد موعدا يلتقي فيه الجميع لمناقشة موضوع من هذه الموضوعات بعد الاطلاع عليه من مصادر متعددة.
- (٣) يستفيد بالوسائل التقنية لتداول المعرفة ونقلها بين العاملين.
- (٤) يستفيد بمواقع التواصل الاجتماعي في ربط جميع العاملين مع بعضهم البعض لسهولة تداول المعرفة.

٤. تحقيق هيكل تنظيمي مرن.

يحقق مدير المدرسة هذا المتطلب من خلال:

- (١) يفهم اللوائح والقوانين فهما جيدا.
- (٢) يلتزم المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.
- (٣) يفوض الصلاحيات والسلطات للعاملين وفقا للقدرات والمهارات.
- (٤) يضع نظاما مرنا للحوافز والمكافآت.
- (٥) يدعم ويعزز الأداء الجيد ويعاقب التقصير في الأداء.

٥. إرساء قواعد الالتزام في العمل.

يحقق مدير المدرسة هذا المتطلب من خلال:

- (١) يضع حوافزا للملتزمين من العاملين.
- (٢) يضع نظاما دقيقا لمراقبة التزام العاملين.
- (٣) يعلن بشكل دوري عن الملتزمين ويمنحهم مكافآت أمام الجميع.
- (٤) يجعل الالتزام من ضمن المعايير عند المفاضلة بين أفراد العمل.

٦. الاتقان في العمل.

يحقق مدير المدرسة هذا المتطلب من خلال:

- (١) يضع حوافزا للأداء الجيد.
- (٢) يضع نظاما دقيقا لمراقبة أداء العاملين في المدرسة، وعمل المعلمين في الفصل الدراسي، ويناقش الملاحظات معهم بشكل جدي، ويوجههم نحو الحل لا اللوم، وبذلك يعمل على تحسين ممارساتهم وأدائهم في الفصل من خلال تغذية مرتدة مباشرة.
- (٣) يفوض السلطات والصلاحيات لمن يتقن عمله.
- (٤) يجعل الاتقان من ضمن المعايير عند المفاضلة بين أفراد العمل.

٧. امتلاك منهجية واضحة لخدمة المجتمع.

يحقق مدير المدرسة هذا المتطلب من خلال:

- (١) يضع رؤية لخدمة المجتمع.
- (٢) يرصد احتياجات ومتطلبات المجتمع من المدرسة من خلال تصميم استبيان أو مقابلات فردية أو جماعية مع أعضاء المجتمع الخارجي أو أولياء الأمور المحيطين بالمدرسة.
- (٣) يضع خطة لخدمة المجتمع في ضوء المتطلبات والاحتياجات السابقة.

٨. كسب رضا المستفيدين.

يحقق مدير المدرسة هذا المتطلب من خلال:

- (١) يقيم علاقات وطيدة مع أفراد المجتمع الداخلي والخارجي للمدرسة ليسهل له الحصول على التغذية الراجعة منهم مما يؤدي إلى كسب رضاهم باستمرار.
- (٢) يقدم خدمات جيدة للمستفيدين مما يكسب رضاهم.
- (٣) يحقق مواصفات جيدة في طلاب المدرسة وخريجها ترضي جميع أطراف المجتمع من أولياء أمور وأصحاب الأعمال وأفراد المجتمع المحلي.

٩. امتلاك المدير والمعلمين مهارات تنافسية.

يحقق مدير المدرسة هذا المتطلب من خلال:

- (١) ينمي نفسه مهنيا ومعرفيا وثقافيا بشكل مستمر.
 - (٢) يدعم ويعزز ويوجه المعلمين نحو التنمية الذاتية والمهنية المستمرة.
 - (٣) يشارك والمعلمين في المسابقات المحلية والدولية.
 - (٤) يحدد المشكلات ويضع حلولاً جذرية لها.
 - (٥) يصنع والمعلمين القرارات ويتخذها بفاعلية بناء على المعرفة والمعلومات المتكاملة.
 - (٦) يعتمد والمعلمين على وسائل وأساليب تقنية في العمل لتحسين الأداء وإتقان الأعمال.
 - (٧) يضع والمعلمين الخبرات في صورة مكتوبة حتى يستفيد منها الجميع حالياً ومستقبلاً.
- وتجدر الإشارة إلى أن المهارات التنافسية تتضمن: القدرة على بناء المعرفة واكتسابها وتداولها والاستفادة منها واستثمارها وتحويلها إلى واقع ملموس من خلال خدمة مقدمة أو منتج أو مخرج جيد أو كسب رضا المستفيدين والمجتمع مما يجعل المدرسة في مكانة فريدة بين أقرانها.

١٠. مناخ داعم لتحفيز العاملين للعمل.

يحقق مدير المدرسة هذا المتطلب من خلال:

- (١) يتيح الفرصة لكل فرد للنمو والتطور داخل البيئة المدرسية.
- (٢) يعمل مسابقات لأفضل أداء بين العاملين، وأفضل بحث في مجال التخصص، وأفضل طرق وأساليب مستخدمة في التدريس
- (٣) يشجع البيئة الداعمة والايجابية تجاه الطلاب.

- (٤) يحترم كل فرد داخل المدرسة.
- (٥) يشرك الطلاب والعاملين في مجموعة متنوعة من الأنشطة.
- (٦) يرفع الروح المعنوية للعاملين.
- (٧) يضع توقعات أداء عالية، ويضع مؤشرات أداء وفق هذه التوقعات.
- (٨) يشجع الطلاب والمعلمين على تحقيق الأهداف المدرسية بفاعلية.
- (٩) يعزز ويدعم المناخ الجيد للعمل.

١١. أشكال جديدة من المكافآت والحوافز.

يحقق مدير المدرسة هذا المتطلب من خلال:

- (١) يضع أشكالاً مختلفة من الحوافز.
 - (٢) ينوع بين الحوافز المادية والمعنوية.
 - (٣) يضع إجراءات مرنة للحوافز والمكافآت.
 - (٤) يضع معايير لمن يستحق الحوافز والمكافآت ويعلمها للجميع.
١٢. تبني إجراءات لتحسين صورة المدرسة ووضعها في المجتمع.
- يحقق مدير المدرسة هذا المتطلب من خلال:

- (١) يضع رؤية واضحة عن المكانة المرغوبة للمدرسة داخل المجتمع.
- (٢) يقيم شبكة من العلاقات بين المجتمع الداخلي للمدرسة والمجتمع الخارجي لها مبنية على وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة (واتس آب - تويتر - سناب شات وغيرهم).
- (٣) ينشئ للمدرسة موقعا الكترونيا يربطها بالعالم الخارجي، ويوضح فيه للمجتمع الخارجي البرامج والأنشطة التي تقوم بها المدرسة.
- (٤) يقدم خدمات مرغوبة للمجتمع المحيط بالمدرسة.
- (٥) يقدم فريق تطوعي من الطلاب والمعلمين لخدمة المجتمع المحلي.

ثانيا: الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري:

ستوضح الباحثة فيما يأتي الأدوار المختلفة للمدير، وممارسات كل دور.

١. تجاه المعرفة: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب ما يأتي:

أ. بناء المعرفة المنظمة داخل المدرسة:

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) يربط المدرسة بمكتبة الكترونية حتى يسهل على المعلمين والطلاب الحصول على المعرفة.
- (٢) يضع المعلمين في تحد مستمر، وفي بيئة غنية بالمعرفة حتى يشعر الجميع بحاجته الملحة إلى التعلم حتى يتمكن من التعامل مع هذه التحديات وتلك البيئة.
- (٣) يكون فريق لكل تخصص مسؤوليته بناء المعرفة في هذا التخصص.

(٤) ينمي المعرفة ويوزعها على الأفراد حتى يسهل تطبيقها وحفظها.

(٥) يحل المشكلات بفاعلية بناء على المعلومات الصحيحة والدقيقة.

ب. إتاحة المعرفة بين كل المستويات التنظيمية والأفراد داخل المدرسة.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(١) ينشر ثقافة أن المعرفة متاحة للجميع وأنها ليست ملكا لأفراد دون الآخرين.

(٢) يستخدم وسائل تقنية لإتاحة المعرفة بين كل المستويات التنظيمية.

(٣) ينشئ وسيلة تواصل تجمع بين الجميع وتسهل نقل المعارف بينهم جميعا.

ج. تسهيل تبادل المعارف والخبرات بين العاملين بالمدرسة:

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(١) يعقد اجتماعات دورية لسماع خطط المعلمين ومناقشتها، وبذلك تتاح المعرفة على نطاق واسع.

(٢) يعقد ندوات ودورات تدريبية مستمرة لنقل المعارف والخبرات بين جميع العاملين في المدرسة.

(٣) يشجع الحوار البناء بين جميع أطراف المجتمع المدرسي.

(٤) يستخدم الأساليب والوسائل التقنية ومواقع التواصل الاجتماعي المختلفة لسهولة تبادل المعارف

والخبرات بين جميع العاملين بالمدرسة والمدير من خلال وسائل التواصل هذه.

(٥) يشجع ويتيح الفرص لكي يتعلم الزملاء من بعضهم البعض بحيث يتعلم المعلمون الجدد من

المعلمين القدامى، وكذلك يشجع على التعلم بالأقران.

(٦) يسجل مساعدات المعلمين لزملائهم في أنشطة التقييم السنوي لهم مما يحفزهم لمساعدة الآخرين،

كما يجعل الوقت الممنوح في سبيل مساعدة الآخرين وتطويرهم أمرا مشروعا.

د. إتاحة الفرصة لتطبيق المعارف المختلفة لدى العاملين:

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(١) يبتعد عن الروتين ويسمح لجميع العاملين بتطبيق معارفهم وخبراتهم.

(٢) يهيئ البيئة الآمنة الإيجابية الداعمة للعمل ولتطبيق المعارف دون خوف من اللوم أو التوبيخ أو

الفشل.

(٣) يهيئ البيئة التي يسودها روح الزمالة والتعاون بين العاملين مما يسهل الابداع وتطبيق المعرفة،

وتزداد الحماسة بين العاملين فيسهل عليهم تطبيق معارفهم في جو يسوده الألفة والمحبة والتعاون.

(٤) يتيح الفرص للإبداع والابتكار دون الحد منها.

(٥) يهيئ البيئة المتفائلة والمرحبة والموجهة نحو الحل لا اللوم.

هـ. تحويل المعارف والخبرات إلى صور مكتوبة حتى يستفيد منها الجميع حاليا ومستقبلا.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(١) يدون المعارف والخبرات لدى العاملين حتى يستفيد منها الجميع.

(٢) يضع هذه الكتابات في أماكن يعلمها الجميع حتى يسهل تداولها والاستفادة منها.

٢. تجاه بيئة العمل: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:

أ. توفير البيئة الآمنة للطلاب والمعلمين.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(١) يوفر البيئة المدرسية الصحية.

(٢) يوفر نظام للسلامة والأمن والنظام.

(٣) يوفر البيئة التي تسودها المحبة والألفة وروح التعاون بين الجميع.

(٤) يتابع أعمال الصيانة بشكل دوري حتى تكون البيئة المدرسية آمنة على الطلاب وجميع العاملين بالمدرسة.

(٥) يبني سياق بيئي مشترك بين جميع العاملين والطلاب بالمدرسة.

ب. توفير البيئة التي تسودها روح التعاون والعمل في فريق.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(١) يدعم روح الزمالة والتعاون بين العاملين بالمدرسة (أي يتعلم بعضهم من بعض، ويسود بينهم

روح الود والتعاون) وذلك حتى يتحسن أدائهم سنة بعد أخرى.

(٢) يهيئ البيئة لتقبل الأفكار الإيجابية البناءة.

(٣) يهيئ بيئة تمكينية لموظفيه مما يجعلهم يشعرون بالراحة والأمان في عملهم، وعدم وجود عوائق

أمام هذا الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء.

ج. توفير المناخ الذي يساعد على اكتشاف المشكلات ويسهم في حلها بشكل بناء.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(١) يصغي إلى مشكلات المعلمين (والإصغاء معناه الاستعداد للاستجابة وإيجاد الحل).

(٢) يشجع المعلمين على التحدث عن أخطائهم بروح تسودها المرح مما يقرب المعلمين من بعضهم

البعض، ويجعلهم يجدون حلولاً لمشكلاتهم ويتعلمون من أخطاء بعضهم البعض.

(٣) يهيئ البيئة التي تبحث عن الحلول لا تصيد الأخطاء واللوم.

د. إتاحة الفرصة للطلاب للعمل والتعلم داخل بيئة المدرسة بشكل آمن.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(١) يشرك الطلاب في أنشطة مختلفة ومتنوعة داخل المدرسة.

(٢) يتيح الفرصة للطلاب لممارسة الأنشطة داخل المدرسة.

(٣) يضع التعليم في صميم الأنشطة اليومية للطلاب.

(٤) يعمل مسابقات بين الطلاب في مجال التعلم والأنشطة الصفية واللاصفية حتى يشجع الطلاب على

العمل الدؤوب والتعلم الدائم.

(٥) يشجع الطلاب على المشاركة في المسابقات المحلية المختلفة.

(٦) يعد الطلاب إعدادا جيد حتى يتسنى لهم المشاركة في المسابقات (كتعليمهم الثقة بالنفس - وتعويدهم على الحوار البناء).

(٧) يشجع على ممارسة الحوار البناء الهادف بين الطلاب بعضهم البعض، وبينهم وبين المعلمين.

(٨) يخصص قاعات محددة لممارسة الحوار.

(٩) يقترح موضوعات مختلفة ويدعو الطلاب للاستعداد لمناقشتها ثم يدعوهم إلى الحوار حول هذه الموضوعات.

(١٠) يضع خطة لموضوعات حوار مختلفة ويعلنها للطلاب حتى يستعدون لها.

(١١) يشجع على المناظرات بين الطلاب حول الموضوعات المختلفة والمتنوعة.

هـ. تعزيز القيم الإيجابية في مجتمع المدرسة.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(١) ينشر ثقافة ممارسة القيم الإيجابية داخل المجتمع المدرسي.

(٢) يعلن عن قيمة إيجابية واحدة يمارسها جميع أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين وطلاب وعاملين والمدير نفسه خلال فترة محددة حتى يتقنها الجميع، ومن ثم يعلن عن غيرها وهكذا (كأن يتبنى المدير قيمة الصدق أو الأمانة أو غيرهما ويشجع الجميع على التحلي بها في تصرفاتهم وسلوكهم حتى يتقنها الجميع وتصبح هذه القيمة أسلوب حياة داخل المدرسة).

(٣) يمارس القيم الإيجابية في نفسه وتصرفاته وحديثه حتى يكون قدوة صالحة للجميع.

و. توفير المناخ الداعم للبحث والابداع والابتكار.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(١) يشجع الاستراتيجيات القائمة على الأبحاث لتحسين التعليم والتعلم وطرق التدريس.

(٢) يضع توقعات أداء عالية للجميع مما يدفعهم إلى البحث والابداع والابتكار لتحقيق هذه التوقعات.

(٣) يلتزم بمعايير عالية لنجاح الطلاب مما يدفع المعلمين إلى السعي نحو تقليل الفجوة بين أعلى إنجاز وأقل إنجاز للطلاب.

(٤) يشجع على المواءمة بين المنهج والممارسات التعليمية المستخدمة.

(٥) يشجع على حل المشكلات بأسلوب علمي.

(٦) يشجع على مشاركة المعلمين والطلاب في تقييم الأقران ورصد أدائهم بهدف التعاون في الوصول إلى حل المشكلات والاستفادة من بعضهم البعض.

(٧) يشجع الرحلات الميدانية التي تهدف إلى ترسيخ المعلومات في أذهان الطلاب، كما تشجعهم على البحث والابتكار.

(٨) يعمل مسابقات حول أفضل بحث أو ابتكار بين المعلمين.

(٩) يعمل مسابقات حول أفضل بحث أو ابتكار أو إنجاز أو مناظرة أو لقاء بين الطلاب.

٣.تجاه المعلمين: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:

أ. إتاحة الفرصة للمعلمين للتعليم والتعلم.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(١) يوفر مكتبة داخل المدرسة تسهل الاطلاع، وتحتوي على أجهزة كمبيوتر ترتبط بشبكات معلومات عالمية تسهل الاطلاع والبحث.

(٢) يؤسس مجموعة داخل المدرسة يطلق عليها مجموعة الكتاب، مهمتها قراءة الكتب المختلفة وعقد ندوة شهريا لمناقشة هذا الكتاب مع باقي أعضاء المجتمع المدرسي، واستخلاص ما به من أفكار ومعلومات وقيم.

(٣) تمكين المعلمين وتشجيعهم على تطوير مهنتهم وذاتهم، فقد أثبتت دراسة (Emily, Chemutai, 2015) أن نصف مديري المدارس الثانوية لا يشجعون معلمهم على تطوير ذاتهم مما يعوقهم عن التنمية وعن قبول التغيير حتى يتقاعدون.

ب. تنمية قدرات المعلمين ومهاراتهم المختلفة والمتنوعة.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(١) يبني الدافعية لدى المعلمين للتعلم وتنمية قدراتهم.

(٢) يعقد دورات تدريبية وندوات بشكل مستمر.

(٣) يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في المسابقات المحلية والدولية.

(٤) يجعل بيئة المدرسة غنية بالعلم والمعرفة مما يجعل لدى المعلمين شعور دائم بالحاجة إلى التنمية والتطوير المستمرين.

(٥) يشجع من لديه القدرة على نقل خبراته ومعلوماته للآخرين.

(٦) يؤكد على التنمية المهنية المستمرة.

(٧) يزرع القيادة في نفوس المعلمين. فقد أثبت تقرير اليونسكو أنه عندما يتقاسم المدير والمعلمين القيادة تكون علاقات العمل أقوى وإنجاز الطلاب أعلى.

ج. منح المعلمين سلطات اتخاذ القرار.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(١) يمكن المعلمين من اتخاذ القرارات فيما يخص عملهم.

(٢) يتيح المعلومات للجميع حتى يبني القرار على أساس علمي.

(٣) يمكن المعلمين من المشاركة في صنع القرارات على مستوى المدرسة حتى يكتسبون الخبرات في هذا المجال.

(٤) يشجع على قدر أكبر من الاستقلال الذاتي للمعلمين.

(٥) يفوض السلطات والصلاحيات وفق كفاءات وقدرات العاملين.

د. إشباع الحاجات النفسية للمعلمين.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) يشجع جو من الود والتسامح والمحبة بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- (٢) يشجع روح التعاون والزمالة بين الجميع.
- (٣) يشجع دائما على أفضل عمل وأفضل أداء.
- (٤) يجعل بيئة المدرسة إيجابية يسودها التفاؤل في عرض المشكلات وحلها.

هـ. إتاحة الفرصة للمعلمين للإبداع.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) يشجع المعلمين على الإبداع.
 - (٢) يتيح الفرصة للمعلمين لإظهار أفضل ما لديهم من مهارات وقدرات، ويشجعهم على ذلك.
 - (٣) يعمل مسابقات مستمرة لأفضل عمل أو إنتاج علمي مبدع.
 - (٤) تشجيع المعلمين على طرح آرائهم وأفكارهم، وتطبيقها بفاعلية.
٤. تجاه الطلاب: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:
- أ. توفير الأنشطة الصفية واللاصفية الملائمة للطلاب.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) يتيح الفرصة لعمل أنشطة صفية ولاصفية داخل المدرسة.
 - (٢) يهيئ المناخ الداعم لعمل الأنشطة داخل المدرسة.
 - (٣) يضع التعليم في صميم الأنشطة اليومية للطلاب.
 - (٤) يجعل ممارسة الأنشطة من صميم العمل المدرسي الجاد والفعال.
- ب. إشباع حاجات الطلاب النفسية والاجتماعية والتعليمية.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) يشجع روح التعاون والود والتسامح بين الطلاب بعضهم البعض، وبينهم وبين المعلمين والمدير.
- (٢) ينشر ثقافة قبول الغير واحترام أفكاره وآرائه.
- (٣) يتيح الفرصة للحوار البناء في الموضوعات المختلفة التي تخص الطلاب، وتحت إشراف المعلمين والمدير.

- (٤) يشجع المعلمين على التواصل مع الطلاب، وإقامة علاقات بناءة وفعالة مع كل منهم.

ج. إتاحة الفرصة للطلاب لإبداء الرأي بحرية وحسن التعبير عن أفكارهم.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) ينشر ثقافة الحوار بين الطلاب.
- (٢) ينشر مبادئ وشروط وآداب الحوار البناء بين الطلاب.
- (٣) يشجع الطلاب على ممارسة الحوار وإبداء آرائهم بحرية وجرأة.

- (٤) يخصص أماكن وقاعات وأوقات للحوار .
- (٥) يضع خطة لممارسة الحوار داخل المدرسة (تتضمن قائمة بموضوعات تهم الطلاب ويقيم حوار حول هذه الموضوعات مع الطلاب في الوقت والمكان المحددين بالخطة).
- (٦) يكسب الطالب مهارات التفكير .
- (٧) يشجع الطلاب على طرح الأفكار والمعارف والمعلومات حتى يصبحوا فعالين ومشاركين في إنتاج المعرفة.

د. تدريب الطلاب على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم ومدرستهم ومجتمعهم.

- يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال تشجيع الطلاب على:
- (١) ممارسة الأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها.
- (٢) المشاركة في فريق العمل التطوعي داخل المدرسة والذي يشارك في إقامة حفلات أو ندوات أو اجتماعات داخل المدرسة.

(٣) المشاركة في فريق العمل التطوعي خارج المدرسة والذي يهدف إلى خدمة المجتمع.

(٤) المشاركة في المسابقات المختلفة داخل المدرسة وخارجها.

(٥) المشاركة في تعليم وتقييم الأقران.

(٦) المشاركة في الرحلات والزيارات الميدانية المختلفة.

هـ. تجاه الهيكل التنظيمي: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:

أ. توفير نظام من الحوافز والدعم الإيجابي للعاملين بالمدرسة:

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) يضع نظاما مرنا للحوافز والمكافآت.
- (٢) يضع معايير لمن يستحق الحوافز والمكافآت ويعلنها للجميع.
- (٣) يستخدم أسلوب الشفافية والوضوح في الإعلان عن الذي يستحق الحوافز والمكافآت.
- (٤) يشجع ماديًا ومعنويًا وبشكل دائم العاملين لديه بالمدرسة.

ب. تقليل المستوى الهرمي داخل المدرسة.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) تسطيح المستوى الهرمي داخل المدرسة حتى تتقارب المستويات التنظيمية من بعضها البعض.
- (٢) يكون فرق العمل داخل المدرسة من جميع المستويات التنظيمية فتتقارب مع بعضها البعض في العمل وصنع القرارات وتنفيذها، فيسهل تطبيق القرارات المختلفة.

ج. وضع هيكل تنظيمي مرن يتيح تبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين العاملين.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) يضع نظاما إداريا يخلو من التعقيدات الإدارية والبيروقراطية.
- (٢) يستخدم التقنية أساسا لتبادل المعارف والمعلومات بين العاملين.

(٣) يضع نظاما إداريا يتسم بالوضوح والشفافية كأساس في العمل وفي تبادل المعرفة.

د. تفويض السلطات ومنح الصلاحيات الكافية للعاملين للإبداع والابتكار.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) يتيح الفرصة للعاملين لتحمل المسؤولية.
 - (٢) يختار الشخص المناسب الكفو لتفويض السلطات والمسؤوليات إليه.
 - (٣) يكون صفا إداريا ثانيا بالمدرسة مما يساعد على الإبداع والابتكار في العمل، فقد أثبت تقرير اليونسكو أنه عندما يتقاسم المدير والمعلمين القيادة تكون علاقات العمل أقوى وإنجاز الطلاب أعلى.
 - (٤) يضع نظاما دقيقا لمتابعة من يفوض إليهم السلطات.
 - (٥) يضع نظاما للحوافز وللعقاب.
 - (٦) يضع نظاما واضحا لتوجيه الشخص الذي يتم اختياره، ويحدد المطلوب منه بدقة حتى لا يتشتت الموظف، وينفذ المطلوب منه بفاعلية.
- هـ. اختيار العاملين بالمدرسة وفقا للكفاءة.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) يضع معايير للأشخاص أصحاب الكفاءة، ويعلنها للجميع.
- (٢) يختار الأشخاص وفق الكفاءة من أجل ضمان الأداء الأفضل والابتكار في العمل.
- (٣) ينشئ قاعدة بيانات عن العاملين ويدون بها قدراتهم ومهاراتهم حتى يتسنى له اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.
- (٤) يراقب أداء جميع العاملين عن قرب حتى يتمكن من التعرف عليهم جميعا، وعلى أدائهم.
- (٥) يتبنى مبدأ الشفافية والوضوح في العمل، وعند اختيار الأفراد العاملين بالمدرسة.

٦. تجاه المستفيدين والمجتمع الخارجي: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:

أ. وضع رؤية واضحة تجاه خدمة المجتمع الخارجي.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) ينشر ثقافة العمل التطوعي وخدمة المجتمع بين المعلمين والطلاب.
 - (٢) يشجع المعلمين والطلاب على تقديم الخدمات للمجتمع المحلي.
 - (٣) يضع رؤية واضحة شاملة لخدمة المجتمع الخارجي.
 - (٤) يرصد احتياجات ومتطلبات المجتمع الخارجي من خلال عمل استبيانات أو عقد لقاءات فردية أو جماعية.
 - (٥) يحدد فريق لوضع الرؤية، ورصد الاحتياجات.
 - (٦) يلتقي مع أولياء الأمور، ويشركهم في العمل المدرسي، ويستمع إلى آرائهم وملاحظاتهم.
- ب. وضع خطة واضحة لخدمة المجتمع، والعمل على تنفيذها.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) يحدد فريق لوضع الخطة، وفريق للتنفيذ.
 - (٢) يضع خطة واضحة في ضوء احتياجات ومتطلبات المجتمع الخارجي.
 - (٣) ينفذ الخطة الموضوعية وفق الإمكانيات المتاحة.
 - (٤) يستقطب ويشجع أفراد المجتمع الخارجي على المشاركة في تنفيذ الخطة الموضوعية.
 - (٥) يشرك أولياء الأمور في تنفيذ الخطة، ويستمع إلى آرائهم وملاحظاتهم.
- ج. التعاون مع المجتمع الخارجي في وضع معايير للخريج المطلوب، وعلى المدرسة تحقيقها في ضوء الأنشطة المقدمة والمناخ الداعم للطلاب.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) يعقد لقاءات مع أولياء الأمور، ومع أعضاء من المجتمع المحلي، ورجال الأعمال والثقافة لوضع المواصفات المرغوبة والمطلوبة في خريج هذه المدرسة.
 - (٢) يدعم الأنشطة الصفية واللاصفية التي تحقق المواصفات المطلوبة في الخريج.
 - (٣) يشجع الطلاب على الثقة بالنفس، وأداء الأعمال والأنشطة بكفاءة وفاعلية.
- د. وضع خطة منظمة للطلاب للعمل التطوعي، وتنفيذ تحت إشراف المدرسة.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) ينشر ثقافة العمل التطوعي بين الطلاب.
 - (٢) يشجع الطلاب على المشاركة في أعمال تطوعية داخل المدرسة وخارجها.
 - (٣) يعزز تحمل المسؤولية والثقة بالنفس بالطلاب.
 - (٤) يعزز بالطلاب المسؤولية الاجتماعية.
 - (٥) يعقد مسابقات لأفضل المتطوعين من الطلاب، وأفضل عمل تطوعي.
- وتجدر الإشارة إلى أنه عند تطبيق الاستبيان تبين للباحثة من آراء الخبراء دور جديد للمدير، وهو:
٧. تجاه ذاته: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:
- أ. ينمي نفسه ذاتياً، وذلك حتى يستطيع القيام بدوره بإبداع وابتكار، وحتى يستطيع استثمار رأس المال الفكري داخل مدرسته.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) يخضع للتدريب المستمر في شتى المجالات.
 - (٢) يكثر من الثقافة والاطلاع بشكل مستمر.
 - (٣) يحضر الندوات والمؤتمرات المختلفة وخاصة في مجال عمله.
 - (٤) يشارك بالمسابقات المحلية والدولية والتي ستساعده على التنمية المهنية المستمرة.
- ب. يمثل مشرفاً تربوياً مقيماً بالمدرسة.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (١) يقدم يد العون والمساعدة للجميع.
 - (٢) يوجه المعلمين بل التعنيف وإلقاء اللوم.
 - (٣) يحدد المشكلات التي تواجه المعلمين ويقدم حلولاً جذرية لها.
 - (٤) يجعل البيئة غنية بالتعلم والمعرفة.
 - (٥) يعقد ندوات مستمر للمعلمين ليتبادل معهم المعارف والخبرات.
 - (٦) يقدم خبراته لمن يحتاج من المعلمين.
 - (٧) يبحث عن طرق وأساليب تدريس جديدة ويوجه المعلمين إليها.
 - (٨) يعزز الاستراتيجيات والأعمال التي تقوم على البحث العلمي داخل المدرسة.
 - (٩) يعمل مع الجميع في فريق يسوده الحب والود والعلم.
 - (١٠) يجعل البيئة داعمة للعمل والابتكار.
 - (١١) يعتمد على الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
 - (١٢) يحفز الجميع على العمل والإنتاج.
 - (١٣) يتقن الأساليب والوسائل التقنية ليتفاعل مع الجميع.
 - (١٤) يعتمد على الأسلوب العلمي في صنع القرارات واتخاذها.
 - (١٥) يقيم نفسه ذاتياً وبشكل موضوعي.
 - (١٦) يكون قدوة صالحة يحتذى بها الجميع.
 - (١٧) يتأكد من تطبيق المنهج وتوفير الأدوات والوسائل اللازمة لتطبيقه.
 - (١٨) يدعم الأنشطة الصفية واللاصفية.
 - (١٩) يراقب نتائج الطلاب بشكل دقيق وحاسم.
 - (٢٠) يتقاسم المسؤولية في تقدم الطلاب مع الجميع.
- ويتضح مما سبق أن هناك بعض الممارسات التي تتشابه بين الأدوار المختلفة، وذلك لأن الأدوار تتكامل فيما بينها وفصلها فقط لغرض الدراسة والبحث، كما أن هذا يعود لأهمية هذه الممارسات وأن هذا الدور لن يكتمل أو يتحقق إلا بهذه الممارسة حتى ولو وجدت في دور آخر.

المحور السابع : النتائج والتوصيات.

توصلت الباحثة إلى أن هناك متطلبات تطبيق للممارسات السابقة تتمثل في الآتي:

أولاً: متطلبات في الإدارة العليا:

لا بد من الإدارة العليا أن:

١. تفهم الأدوار الجديدة للمدير، وتساعد على تطبيقها.
٢. تقييم المديرين بشكل دوري من أجل تقديم الدعم والعون لهم.
٣. المرونة في وضع اللوائح والقوانين، وفي تطبيقها.
٤. تساعد المديرين على العمل والإنتاج دون لوم أو خوف.

٥. تشجيع المديرين على تطبيق اللوائح والقوانين.
 ٦. تعقد مسابقات بين المدارس المختلفة والإدارات المختلفة حتى تسهم في التنمية المهنية المستمرة للمديرين والمعلمين والطلاب.
 ٧. تدريب المديرين على الأدوار الجديدة لاستثمار رأس المال الفكري داخل المدارس.
 ٨. تغيير اللوائح والتشريعات المتعلقة بصلاحيات المدير ونظام الحوافز والمكافآت.
 ٩. تغيير أسلوب عمل الجهات الرقابية على المدرسة والمدير فتصبح أكثر تعاوناً وتفهماً.
- ثانياً: متطلبات في المدير الذي سيحقق هذه الممارسات السابقة :**
- لا بد أن يتمتع المدير بالصفات الآتية:
١. امتلاك المعرفة الكافية عن عمله، وعن رأس المال الفكري وكيفية استثماره.
 ٢. يحفز المعلمين ويوجههم نحو المطلوب.
 ٣. مرن في تطبيق اللوائح والقوانين.
 ٤. ملتزم بأسس عمله، وأخلاقيات دوره كمدير.
 ٥. متقن لعمله.
 ٦. محفز للآخرين.
 ٧. قدوة صالحة للمعلمين والطلاب.
 ٨. يمتلك قدرات تنافسية.
 ٩. قادر على المناقشة والحوار.
 ١٠. متعاون.
 ١١. متحمل المسؤولية تجاه المدرسة والطلاب والمجتمع والمعلمين.
 ١٢. يمتلك قدرة كبيرة من الاستقلال الذاتي.
 ١٣. قادر على صنع القرار واتخاذ.
 ١٤. يتقبل الآخر، ويتفهم آراءه وأفكاره.
 ١٥. صبور، مبدع، مبتكر، قادر على إدارة المواقف بفاعلية.
 ١٦. محفز فكري.
 ١٧. لديه رؤية واضحة.
 ١٨. لديه فكر استراتيجي في إدارة المواقف والمدرسة وذاته والمعلمين والطلاب.
 ١٩. مثابر، وجاد في عمله.
 ٢٠. لديه ثقة عالية بالنفس.
 ٢١. لديه توقعات عالية للأداء.
 ٢٢. مدرك لمتطلبات المجتمع وسوق العمل في نوعية الخريج المطلوب.

المراجع

- (1) Khaliqe, Muhammad and Abu Hassan Md.Isa , (2015) , Impact of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Airline Industry in Malaysia , in Nilanjan ray , Dillip Kumar Das and Somnath Chaudhuri (Ed.s) , strategic Infrastructure Development for Economic Growth and Social Change , A Volume in the Advances in Business Strategy and Competitive Advantage (ABSCA) Book Series , U.S.A. , An Imprint of IGI Global, P. 39.
- (٢) إسماعيل ، محمد صادق، إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٤م ، ص ص ٧ ، ٩ .
- (٣) التيتون ، أمينة ، (٢٠١١) ، المدرسة الديمقراطية ثورة على التعليم التقليدي ، ط١ ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ص ص ٨٧ ، ٩٥ .
- (٤) تم الرجوع إلى :
- جابر ، إبراهيم ، (٢٠١٦) ، مشكلات التعليم في الوطن العربي " التخطيط - التطوير - الحلول " ، القاهرة ، دار التعليم الجامعي، ص ٢٤ .
- الشريدة ، غانا ، (٢٠١١) ، أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ، التربية والثقافة ، أبريل ، ص١٠ . يرجى الرجوع إلى :
- <http://al3loom.com/?p=1214>
- المبروك ، محمد حسن محمد ، (٢٠١٢) ، أخطاء يقع فيها مدراء المدارس ، ١١ نوفمبر . يرجى الرجوع إلى :
- <http://edu.gov.ly/studies-research/2148>
- ريك كونلو ودوج واتسابو ، (٢٠١٤) ، القيادة المتميزة ، المملكة العربية السعودية ، مكتبة جرير ، ص ٢٦ .
- (٥) معجم المعاني الجامع ، يمكن الرجوع إلى :
- <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>
- (٦) أحمد زكي بدوي ، (١٩٩٣) ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت ، مكتبة لبنان ، ص ٣٩٥ .
- (7) Hofmann, Jan , (2008) , How Intellectual Capital Creates Value : Towards the strategic management of intangibles , Deutsche Bank Research , August 1, P.3.
- (8) Thomas , A. Stewart , (2015) , Intellectual capital: The new wealth of Organizations, QFINANCE , 11 November, P.1. available at : <https://www.researchgate.net/publication/229643636>
- (9) Wikipedia, Intellectual capital , the free encyclopedia, On line :
- https://en.wikipedia.org/wiki/Intellectual_capital
- (10) Ulrich ,Dave , (1998), Intellectual Capital = Competence x Commitment, Harvard Business Review, 15 JANUARY , P. 3.
- (11) Arenas, Teresita and Leonardo Lavanderos, (2008),"Intellectual capital: object or process?", Journal Intellectual Capital, Vol. 9, Iss. 1, p. 84
- (١٢) بارك ، نعيمة ، (٢٠١٤) ، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر- الواقع والمأمول ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية - قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد ١٢ ، ص ٣٧ .
- (13) Marr, Bernard ,(2008), Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital, Canada , The Society of Management Accountants, P.5.
- (١٤) قوبع ، خيرة وعائشة سليمان ، (٢٠١٤) ، رأس المال الفكري وأهميته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة الجزائرية ، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، ١-٣ أبريل، ص ٧٨٤ .
- (15) Wikipedia, Intellectual capital , the free encyclopedia, On line :
- https://en.wikipedia.org/wiki/Intellectual_capital
- (16) Thomas , A. Stewart , Op.cit , P.6.
- (17) Arenas, Teresita and Leonardo Lavanderos, Op.cit , p. 84.
- (١٨) العنزي ، سعد علي وأحمد علي صالح، (٢٠٠٩) ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص ١٥٧-١٦٣ .
- (١٩) تم الرجوع إلى :

- ربابعة ، معتصم إبراهيم ، (٢٠١٤) ، رأس المال الفكري في المكتبات ومراكز المعلومات ، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مجلد ٤٩، العدد ٤ ، ص ص ٩٥ - ٩٦ .
- نور الدين ، (٢٠١٣) ، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ٢٣ يناير ، ص ٧ (٢٠) تم الرجوع إلى :
- الهلالي ، الشربيني الهلالي ، (٢٠١١) ، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة ، عدد ٢٢ ، ص ص ٣ - ٤ .
- ربابعة ، معتصم إبراهيم ، مرجع سابق ، ص ص ٩٦ - ٩٧ .
- <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
- (٢١) ربابعة ، معتصم إبراهيم ، مرجع سابق ، ص ص ٩٦ - ٩٧ .
- (٢٢) المرجع السابق ، ص ٩٨ .
- (٢٣) نور الدين ، مرجع سابق ، ص ٤ .
- (٢٤) تم الرجوع إلى :
- عبو عمر وعبو هودة ، (٢٠١١) ، مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة ، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة المقام في الفترة من ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١م بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، الجزائر ، ديسمبر ٢٠١١م ، ص ص ٤ - ٥ .
- سعداوي ، موسى ، (٢٠١١) ، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة ، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، مرجع سابق ، ص ٨ .
- عرابة ، راجح وحنان بن عوالي ، (٢٠١١) ، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري ، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، مرجع سابق ، ص ص ٧-٨ .
- الزهرة ، فلاح ونوي الحاج ، (٢٠١١) ، استراتيجية خطوات تأهيل رأس المال الفكري ، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، مرجع سابق ، ص ص ٥-٧ .
- (٢٥) الزهرة ، فلاح ونوي الحاج ، مرجع سابق ، ص ص ٥-٦ .
- (٢٦) تم الرجوع إلى :
- عبو عمر وعبو هودة ، مرجع سابق ، ص ص ٤ - ٥ .
- سعداوي ، موسى ، مرجع سابق ، ص ٨ .
- (٢٧) تم الرجوع إلى :
- ربابعة ، معتصم إبراهيم ، مرجع سابق ، ص ٩٨ .
- عبيد ، سلمان ، (٢٠١٤) ، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين) رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية للحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية ، مملكة البحرين ، ص ٧٠ .
- (٢٨) تم الرجوع إلى :
- بيبصار ، عبد المطلب ، (٢٠١٧) ، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بو ضياف المسيلة ، ص ص ٢٧ - ٢٨ .
- ربابعة ، معتصم إبراهيم ، مرجع سابق ، ص ١٠٤ .

(29) Auer, Thomas , Op.cit , P.2 .

(30) Ibid , P.2 .

(٣١) تم الرجوع إلى :

- عبيد ، سلمان ، مرجع سابق ، ص ٧٨ .
- هور ، توماس ر. ، (٢٠٠٩) ، فن القيادة المدرسية ، ترجمة وليد شحادة ، أبو ظبي ، العبيكان ، ص ٦٩ .
- ريك كونلو ودوج واتسابو ، مرجع سابق ، ص ٢٤ .

- طامي ، ثائر سلمان ، (٢٠١٣)، تربية الابداع ودورها في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجلة ديالي ، العدد الثامن والخمسون ، ص ص ٥٢ - ٥٣ .

(٣٢) هور ، توماس ر. ، مرجع سابق ، ص ٦٩ .

(33) Wikipedia, Intellectual capital , the free encyclopedia, On line :

https://en.wikipedia.org/wiki/Intellectual_capital

(34) See :

- Auer ,Thomas ,(2011) , Identifying, controlling, measuring & reporting Innovative Competence, Service Innovation Yearbook , edited by the European Commission, PP. 3-4 .

- Marti, José Maria Vledma, ,(2007), In Search of an Intellectual Capital Comprehensive Theory, Electronic Journal of Knowledge Management , Vol. 5 , Issue 2 , P. 246. available online at: www.ejkm.com

- Roslender, Robin, Joanna Stevenson and Howard Kahn,(2006) , Employee wellness as intellectual capital: an accounting perspective", Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 10, No. 1, P. 56.

- Ishimaru , Ann ,(2013), From Heroes to Organizers : Principal and Education Organizing in Urban School Reform , The University Council for Educational Administration , , Educational Administration Quarterly , Vol. 49 , Issue . 1 , P. 8.

- Sayadi , Saeed, Zahra Shokuh Saljughhi and Zahra Bahraminejad ,(2013) , Intellectual Capital and Organizational Entrepreneurship , Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol. 5 , No. 3 , PP. 618 – 619 .

- Serrat , Olivier , (2011) , A Primer on Intellectual Capital , Asian Development Bank , P .3 . available online at : <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/29207/primer-intellectual-capital.pdf>

- الزهيري ، إبراهيم عباس ، (٢٠١٢) ، رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي لمستقبلي لمؤسسات التعليم العالي ، المؤتمر السنوي (السابع-الدولي الرابع) "إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي" الفترة: ١١-١٢ إبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة ، ص ص ٤-٥ .

- أبو سويرح ، أيمن سليمان ، (٢٠١٥) ، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري - دراسة تحليلية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثالث والعشرون ، العدد الأول ، ص ٣٥٢ .

- مزريق ، عاشور ونعيمة قويدري قوشيج ، (٢٠١١) ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة المقام يومي ١٣ و ١٤ ديسمبر ٢٠١١م بجامعة الشلف ، ص ص ٧ - ٨ .

(٣٥) بارك ، نعيمة ، مرجع سابق ، ص ٣٧

(36) Nwangwa, Kanelechi C.K. and Tope Omotere , (2013), THE New Roles of School Managers in Managing Educational Chanes in Nigerian Schools , European Scientific Journal, September edition, vol.9, No.25 , P. 160.

(37) See:

- Emily, Chemutai , (2015) , THE Role of School Principals as Human Resource Managers in Secondary Schools in Nandi Country, Kenya , Global Journal of Human Resource Management, Vol.3, No.1, P.73-82, Published by European Centre for Research Training and Development UK (www.eajournals.org)

- The Wallace Foundation , (2013) , The School Principal as Leader : Guiding Schools to Better Teaching and Learning , New York , The Wallace Foundation , P. 4.

- Ulrich ,Dave, Op.cit , P. 4.

(38) See:

- UNESCO , (2009) , THE New Roles of Secondary School Head Teachers , France , UNESCO , PP.17-18.

– CRUZ, CAROL DAHLIA P., M.A. and others,(2016),Towards Enhancing the Managerial Performance of School Heads , International Review of Management and Business Research, Vol. 5,Issue.2, PP.705–707.

(39) See :

– Perryer ,Chris ,(2007) , Intellectual Capital and Company Performance– Literature Review and Research Opportunities in Australia , This paper was presented at the 21st annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference – ANZAM 2007 (Managing Our Intellectual and Social Capital), held in Sydney December 4–7, P.5.

– Kanchana, N. and R. R. Raja Mohan, (2017) , A Review of Empirical Studies in Intellectual Capital and Firm Performance , Indian Journal of Commerce & Management Studies, Volume VIII, Issue 1, PP.53–55.

– Elisabeth Jacobs ,(2013) , Principles for Reforming Workforce Development and Human Capital Policies in the United States, Governance Studies at BROOKINGS , P.1.

– Stewart , Thomas, Op.cit , P. 4.

(40) Elisabeth Jacobs, Op.cit,P.1.

(41) UNESCO, Op.cit,PP.17–18.

(42) See:

– Ishimaru , Ann , Op.cit , P. 8.

– Kok, Andrew, (2007) , Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning , *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 5 Issue 2, PP.184–185 . available online at : [www. Ejkm.com](http://www.Ejkm.com).

(43) Mingchang WU ; Marsono and HUANG Chih–Chieh, Op.cit , P. 149.

(٤٤) نور الدين ، مرجع سابق ، ص ٤

(٤٥) المرجع سابق ، ص ٤.

(46) Auer, Thomas , Op.cit , P.3 .

(47) Ibid , P.11 .

(48) Ibid , PP .3 , 12

(49) Ibid , P.8.

(50) See:

– Rizwan , Raheem Ahmed, Jolita Vveinhardt and Dalia Streimikiene , (2017) , Exploring Multidimensional View of Intellectual Capital and Business Ethics on Organizational Performance by Using Bootstrapping Method: Evidence from Pakistani Pharmaceutical Industry , *Montenegrin Journal of Economics* , Vol. 13, No. 1, P. 9.

– Tayles, Mike, Richard H. Pike , Saudah Sofian , (2007), "Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance: Perceptions of managers", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20 Issue: 4, P.530.

– Mingchang WU ; Marsono and HUANG Chih–Chieh,(2015) , A Study on the Relationship Between school Members' Intellectual Capital, Organizational Learning, Leadership Behavior, and School Performance: A Structural Equation Modeling Approach, *Canadian Social Scienc*, Vol. 11, No.9 ,P. 143.

– Viedma Marti J M (2007) “In Search of an Intellectual Capital Comprehensive Theory” *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 5 Issue 2, pp 245 – 256, available online at www.ejkm.com

– Stewart , Thomas , Op.cit.

– Kok, Andrew, op.cit , P. 189.

– البكري ، ثامر ، (٢٠١٢) ، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد ٨ ، ص٧

ملحق (١)

استبانة المتطلبات والأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية

في ضوء استثمار رأس المال الفكري

إعداد

د. أمل سعيد حباكة

كلية التربية - جامعة حلوان

حفظه الله

سعادة عضو هيئة التدريس

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على المتطلبات والأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري من وجهة نظر خبراء الإدارة، وهي تتضمن ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول متطلبات استثمار رأس المال الفكري في المدرسة، والمحور الثاني الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري، والمحور الثالث مقترحات لأدوار أخرى متوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري من وجهة نظركم. وتجدر الإشارة إلى أن رأس المال الفكري هو: مجموع كل الأصول غير الملموسة في المدرسة والتي تتكون من: رأس المال البشري الذي يمثل مهارات الأفراد، ورأس المال الهيكلي الذي يعمل في ظله الأفراد ويحولون أفكارهم إلى واقع تطبيقي، ورأس مال العلاقات التي يندرج تحتها العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة. لذا آمل منكم مشكورين إضافة ملاحظاتكم حول عبارات هذه الاستبانة وفق تدرج ليكرت الثلاثي.

الجزء الأول: البيانات الأولية:

الاسم:

الدرجة العلمية:

○ أستاذ.

○ أستاذ مساعد.

○ مدرس.

سنوات الخبرة:

○ أقل من ٥ سنوات.

○ ٥ إلى ١٠ سنوات.

○ أكثر من ١٠ سنوات.

الجزء الثاني: المحور الأول: متطلبات استثمار رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية:

م	العبارة	درجة الاستجابة		
		موافق	محايد	غير موافق
١	إرساء مبادئ العمل في فريق.			
٢	بناء المعرفة الأساسية لدى العاملين بالمدرسة.			
٣	وجود آلية لتداول المعرفة الأساسية لدى العاملين بالمدرسة.			
٤	تحقيق هيكل تنظيمي مرن.			
٥	إرساء قواعد الالتزام في العمل.			
٦	الالتقان في العمل.			
٧	امتلاك منهجية واضحة لخدمة المجتمع.			

٨	كسب رضا العملاء.			
٩	امتلاك المدير والمعلمين مهارات تنافسية.			
١٠	مناخ داعم لتحفيز العاملين للعمل.			
١١	الاهتمام بأشكال جديدة من المكافآت والحوافز.			
١٢	تبني إجراءات لتحسين صورة المدرسة ووضعها في المجتمع.			

المحور الثاني: الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري:

م	العبارة	درجة الاستجابة		
		موافق	محايد	غير موافق
أ. تجاه المعرفة : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي :				
١	بناء المعرفة المنظمة داخل المدرسة.			
٢	إتاحة المعرفة بين كل المستويات التنظيمية والأفراد داخل المدرسة .			
٣	تسهيل تبادل المعارف والخبرات بين العاملين بالمدرسة .			
٤	إتاحة الفرصة لتطبيق المعارف المختلفة لدى العاملين .			
٥	تحويل المعارف والخبرات إلى صور مكتوبة حتى يستفيد منها الجميع حالياً ومستقبلاً.			
ب- تجاه بيئة العمل: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي :				
١	توفير البيئة الآمنة للطلاب وللمعلمين .			
٢	توفير البيئة التي تسودها روح التعاون والعمل في فريق .			
٣	توفير المناخ الذي يساعد على اكتشاف المشكلات ويسهم في حلها بشكل بناء .			
٤	إتاحة الفرصة للطلاب للعمل والتعلم داخل بيئة المدرسة بشكل آمن.			
٥	تعزيز القيم الإيجابية في مجتمع المدرسة .			
٦	توفير المناخ الداعم للبحث والابداع والابتكار.			
ج. تجاه المعلمين : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:				
١	إتاحة الفرصة للتعليم والتعلم .			
٢	تنمية قدرات المعلمين ومهاراتهم المختلفة والمتنوعة.			
٣	منح المعلمين سلطات اتخاذ القرار .			
٤	إشباع الحاجات النفسية للمعلمين .			
٥	إتاحة الفرصة للمعلمين للإبداع.			
د - تجاه الطلاب : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:				
١	توفير الأنشطة الصفية وغير الصفية الملائمة للطلاب .			
٢	إشباع حاجات الطلاب النفسية والاجتماعية والتعليمية .			
٣	إتاحة الفرصة للطلاب لإبداء الرأي بحرية وحسن التعبير عن أفكارهم.			
٤	تدريب الطلاب على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم ومدرستهم ومجتمعهم .			
هـ - تجاه الهيكل التنظيمي : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي :				

١	توفير نظام من الحوافز والدعم الإيجابي للعاملين بالمدرسة .		
٢	تقليل المستوى الهرمي داخل المدرسة .		
٣	وضع هيكل تنظيمي مرن يسمح بتبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين العاملين.		
٤	تفويض السلطات ومنح الصلاحيات الكافية للعاملين للإبداع والابتكار .		
٥	اختيار العاملين بالمدرسة وفقا للكفاءة.		
ي. اتجاه العملاء والمجتمع الخارجي : تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي :			
١	وضع رؤية واضحة تجاه خدمة المجتمع الخارجي .		
٢	وضع خطة واضحة لخدمة المجتمع، والعمل على تنفيذها .		
٣	التعاون مع المجتمع الخارجي في وضع معايير للخريج المطلوب ، وعلى المدرسة تحقيقها في ضوء الأنشطة المقدمة والمناخ الداعم للطلاب .		
٤	وضع خطة منظمة للطلاب للعمل التطوعي ، وتنفيذ تحت إشراف المدرسة .		

المحور الثالث: مقترحات لأدوار أخرى متوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري من وجهة نظرك:

١.
-
٢.
-
٣.
-
٤.
-