

2022

## Perceptions of Female Principals of Education Schools in the Taybeh and Al-Wasatiyah Districts in the Hashemite Kingdom of Jordan Towards the Development of Intellectual Capital

khalid Mahdawi  
Ministry of Environment, kalmahdawi@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Arts and Humanities Commons](#), and the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

### Recommended Citation

Mahdawi, khalid (2022) "Perceptions of Female Principals of Education Schools in the Taybeh and Al-Wasatiyah Districts in the Hashemite Kingdom of Jordan Towards the Development of Intellectual Capital," *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات*: Vol. 23: Iss. 2, Article 22. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/22>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## تصورات مديرات مدارس تربية لواءى الطيبة والوسطية في المملكة الاردنية الهاشمية نحو تنمية رأس المال الفكري

خلود حسين شلاش المهداوي\*

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات مديرات مدارس تربية لواءى الطيبة والوسطية في المملكة الأردنية الهاشمية نحو تنمية رأس المال الفكري (إستقطاب، صناعة، تنشيط، والحفاظة على رأس المال الفكري)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، وبعد تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي كان أهمها: إن مدارس مجتمع الدراسة تقوم بتنمية رأس المال الفكري بدرجة ممارسة متوسطة؛ كنتيجة لمتغيرات رأس المال الفكري كافة والتي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة؛ ويُعزى لضعف السياسات والبرامج التعليمية الموجهة لتنمية رأس المال الفكري. الأمر الذي تم لمسه ضمن جائحة كورونا بوجود مشاكل تقنية وتعليمية في الممارسات الموجودة من قبل المعلمات في مدارس مجتمع الدراسة، كما تبين غياب عنصر التحدي والإبتكار في عمل معلمات مجتمع الدراسة بسبب عدم وجود سياسات وإجراءات تعطي حرية أكبر للمعلمات في ممارسة الإبداع والإبتكار. وبناءً على نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي كان أهمها: ضرورة الإهتمام في تنمية رأس المال الفكري في مدارس مجتمع الدراسة، مع التأكيد على ضرورة تفعيل قسم الموارد البشرية بالشكل الأكبر وإعطاءه الصلاحيات. ويكون التعيين نتيجة للكفاءة خصوصاً في التعيين البديل (الإضافي)، وأخيراً ضرورة تحسين الرواتب والمكافآت كنتيجة للأعمال المنوطة بالكادر التعليمي ولما يقمن به المعلمات من عمل وليس مقارنةً بالأجور في قطاعات أخرى، لما لذلك من أثر على الأداء العام في العمل وخلق الولاء.

الكلمات المفتاحية: مديرات المدارس، تنمية رأس المال الفكري، مديرية التربية والتعليم للواءى الطيبة والوسطية، المملكة الأردنية الهاشمية.

## Perceptions of Female Principals of Education Schools in the Taybeh and Al-Wasatiyah Districts in the Hashemite Kingdom of Jordan Towards the Development of Intellectual Capital

**Kholoud H. Al-Mehdawi**, *Student in Master's Program in Educational Administration.*

### Abstract

This study aimed to identify the perceptions of the female School principals toward intellectual capital development (recruiting, creating, boosting, and retaining of the intellectual capital). The study used the questionnaire as the study tool to collect data from the study population, after analyzing the data, there were many results; one of the most important one was that, the school in Directorate of Education for Taybeh and Al Wasatia Districts are implementing intellectual capital in medium practice level for all the study variables; because the weakness in Policies and educational program toward intellectual capital development, also absence the challenge and innovation in teachers because found less of procedures that giving more movement toward innovation. Based on the study results, the study recommended to: enhance the intellectual capital development at the schools of Directorate of Education for Taybeh and Al Wasatia Districts. The study also recommended activating human resources department to the maximum and giving it the powers. The recruitment should be also based on competence, especially in the alternative employment, Finally, Improving the salaries and rewards for teaching staff as a result for the tasks assigned to them, and this will also create loyalty for the place where they are working in.

**Keywords:** Intellectual capital development, Female school principals, Directorate of Education for Taybeh and Al Wasatia Districts, The Hashemite Kingdom of Jordan.

### المقدمة

إن التطورات التي أصابت كل نواحي الحياة أثرت على سير عمل المنظمات بشتى أنواعها. والذي تطلب منها إحداث تغييرات جوهرية في كل أجزائها دون إستثناء<sup>(1)</sup>. وهذا ما يتزامن بقيام المنظمات لإتمام أعمالها بالتفاعل مع التوجهات الحديثة والتي تحدها رغبات المتعاملين<sup>(2)</sup>.

ولضمان نجاح المنظمات يجب دراسة العوامل الذاتية والخاصة بها والتركيز على المعلومات والمعرفة ودورها الذي تلعبه. مما يستدعي لفت النظر والإهتمام الغير محدود في رأس المال الفكري. والذي يعني تأثير عميق على الأداء ككل. وهو ما يضمن إستمرارها خصوصا في عالم اليوم<sup>(3)</sup>.

فتأتي قدرة المنظمة في إستغلال ما لديها من عناصر للمساهمة في تحقيق أهدافها من خلال تحديد مواردها والتي يتم تحويلها بما تملكه من قدرات إلى كفاءات جوهرية والتي تعد عنصر مهم في تميزها في عملها وتميزها عن المنظمات الأخرى<sup>(4)</sup>.

وتعتبر المدرسة من أهم مؤسسات المجتمع نظراً للدور العظيم الذي تؤديه خدمة المجتمع وتزويده بالمعرفة والعلم، بالإضافة إلى تدريبه والإرتقاء بمستواه الأخلاقي والثقافي من خلال إمتلاك المعرفة والقيم اللازمة لتطوير المجتمع. فقدرة المدرسة على القيام بالدور الموكل إليها في ميادين التربية والتعليم هو أمر مرهون بإدارتها ومدى توفر العناصر القيادية فيها، ويُعد مدير المدرسة هو الشخصية الأكثر تأثيراً في كفاءة ونشاط النظام المدرسي. وأصبحت المدارس في السنوات الأخيرة تواجه مجموعة من التحديات جراء ما طرأ عليها من تغيرات على المستوى العالمي من ثورة المعلومات والعولمة. هذه التحديات مست جميع أطراف العملية التربوية، مما أوجب على المدارس والقائمين عليها تطوير آليات عملها والإستغناء عن المفاهيم التقليدية في الإدارة<sup>(5)</sup>. ومن أبرز آليات التكيف مع العصر هو تفعيل دور مدير المدرسة بتنمية رأس المال الفكري، فباتت عملية صقل التربويين ومسؤولية عظيمة لاقت كما هائلاً من البحث<sup>(6)</sup>.

ونظراً لما أصاب العالم كنتيجة لجائحة كورونا تأكدت أهمية المعرفة، لتخطي الوضع الراهن وما رافقه من تغييرات في نمط الحياة المعتادة، فلم تكن المعرفة إلا الطريق الوحيد لتخطي تلك العقبات، والتي تمثل جانباً منها في القدرة على التواصل مع طالبات المجتمع المحلي، والمحاولة في مواصلة العملية التعليمية ضمن الإمكانيات الموجودة مع أهمية وجوب الحفاظ على التباعد الإجتماعي من جهة، وإستمرار العملية التعليمية من جهة أخرى. فكانت الضرورة في وجود رأس مال فكري في المدارس بشتى أنواعها لما له من أثر في تنمية العمل التعليمي لينعكس على الطالبات وما يُمثلن كعماد للمستقبل في دورهن المحوري في بناء المجتمع، ولما تقدم سالفاً جاءت الدراسة الحالية للتعرف تصورات مديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية نحو تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظرهن.

مشكلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة بعد تتبع الدراسات السابقة والتي أكدت محورية رأس المال الفكري، وهو موضوع بحثي تزايد أهميته من قبل الأكاديميين والعاملين في المنظمات المختلفة<sup>(7)</sup>، ولكن تبين أن هنالك إختلافات وعدم إتفاق على تسميته وتعريفه بشكل واضح، مع أهميته الكبيرة وتأثيره في المنظمات المختلفة، فتأتي الدراسات السابقة بتعريفه بـ: رأس المال اللامادي أو الأصول الفكرية أو الأصول المعرفية، مما أدى كنتيجة للإختلاف في الإتفاق على تسميته إختلاف في دراسة مؤشرات، وبالتالي في كيفية تنميته<sup>(8)</sup>.

وكنتيجة لل صعوبات التعليمية أثناء جائحة كورونا نتيجة للممارسات الغير التقليدية والتي تزامنت بمواصلة وإستمرار العملية التعليمية، فالإهتمام المُسبق من قبل القائمين على السياسات التربوية في تنمية رأس مال فكري قد أتى أكله في هذا الوقت، فبوجود معرفة ضمن الكادر التعليمي وما تنعكس على تدريبه وقدرته على التعامل مع الظروف المختلفة من شأنه أن يساهم في وضع العملية التعليمية في مسارها الطبيعي على إختلاف طرائق التدريس سواء التقليدية أو المعتمده على منصات التعلم، فالإهتمام في تنمية رأس المال الفكري يُعدّ ضمناً لدوام العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، ونتيجة لما سبق تاتي الدراسة كدراسة تقييمية لتصورات مديرات مدارس تربية لواء الطيبة والوسطية نحو تنمية رأس المال الفكري، ويمكن إجمال مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة الآتية:

السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى تصورات مديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية نحو إستقطاب رأس المال الفكري؟

السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى تصورات مديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم للوأي الطبية والوسطية نحو صناعة رأس المال الفكري؟

السؤال الرئيسي الثالث: ما مستوى تصورات مديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم للوأي الطبية والوسطية نحو تنشيط رأس المال؟

السؤال الرئيسي الرابع: ما مستوى تصورات مديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم للوأي الطبية والوسطية نحو المحافظة على رأس المال؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله. للتعرف على مدى تطبيق تنمية رأس المال الفكري كمفهوم إداري تربوي مستقل في مديرية التربية والتعليم للوأي الطبية والوسطية. والتي جاءت بسبب النقص الواضح في البحوث التطبيقية التي تناول تنمية رأس المال الفكري في العملية التربوية بإعتباره من الأنشطة والعمليات الذي يساعد في إكتشاف ودعم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد حيث يساعدهم في تعظيم نقاط القوة من جهة وإكسابهم ميزه تنافسية للعمل التربوي من جهة أخرى.

كما وتأتي أهمية الدراسة من أهمية ميدانها التطبيقي لما تقوم به من تحليل لواقع مديرية التربية والتعليم للوأي الطبية والوسطية والتي تعتبر هي إحدى المديريات لمحافظة إربد. والتي لها الكثير من الأثر في المجتمع المحلي بسبب ما تقوم به من دور تعليمي. بالإضافة الى دورها الاجتماعي والمعرفي بإسهامها في ضمان التعليم لفئات المجتمع المختلفة ضمن إتساع رقعتها الجغرافية.

ومع ما لازم المجتمع الدولي من ظهور لجائحة كورونا كان رأس المال الفكري له الأثر الكبير. وإن السياسات والبرامج التي تم إتخاذها من قبل المؤسسات التعليمية في مراحل سابقة قد ساهمت في إستمرار العملية التعليمية ضمن مستويات عالية من الأداء من قبل القائمين عليها. وإنعكاس أثرها الإيجابي على طالبات مجتمع الدراسة. فتستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال تحليل واقع تنمية رأس المال الفكري في مجتمع الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن متغيرات الدراسة متمثلة بتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر مديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم للوأي الطبية والوسطية. ويمكن إجمال أهداف الدراسة الفرعية في:

1. التعرف على مستوى تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر المديرات والمساعدات في مديرية التربية والتعليم للوأي الطبية والوسطية.
2. إبراز مفهوم وأهمية تنمية رأس المال الفكري.
3. التعرف على المكونات الأساسية لتنمية رأس المال الفكري لإمكانية قياسه في المؤسسات التعليمية ليكون مفاداً للباحثين المهتمين بهذا الموضوع.
4. محاولة الوصول لمجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن الإستعانة بها من قبل المدارس في مديرية التربية والتعليم للوأي الطبية والوسطية وأخذها بعين الإعتبار لتنمية رأس المال الفكري.

## الدراسات السابقة

أجرى جوردن ومارتوس (Jardon & Martos, 2012)<sup>(9)</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات النمو البطيء، وتوصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية في التجمعات الناشئة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة تؤثر على القدرات التنظيمية مما يحسن الأداء، وتبين أن هنالك علاقة وأثر إيجابي لمؤشرات رأس المال الفكري وتأثيره ككل على أداء المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الكفاءات للحفاظ على مكانة أفضل في السوق التنافسي لما لها من أثر على المنظمة ككل.

وجاءت دراسة (النعمي، 2014)<sup>(10)</sup> والتي هدفت إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المنظمات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وتم التوصل إلى أن رأس المال الفكري موجود بدرجة مرتفعة في مجتمع الدراسة وتبين أنه يوجد أثر إيجابي لرأس المال الفكري على الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بشكل أكبر برأس المال الفكري لدوره المهم في تحقيق الإبداع وإتباع المنظمات سياسات تشجيعية تحث العاملين المبدعين فيها على التنافس في تقديم إبداعات بشكل مستمر.

بينما جاءت دراسة جاهال وباكشي (Chahal & Bakshi, 2014)<sup>(11)</sup> والتي هدفت إلى التعرف على دور الابتكار في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وتم أخذ التعلم كوسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والابتكار، والتعرف على الأثر في أداء الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار هو سبب رئيسي يقوم على التأثير إيجاباً على العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام ورفع مستوى رأس المال البشري لما هو متوقع من أثره الإيجابي في تحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى التوعية المستمرة لرفع المستوى العلمي للعاملين من خلال الأفكار الإبداعية التي ستنعكس على تطور العمل.

وهدفت دراسة توديرسيو وسانت (Todericiu & Sanit, 2015)<sup>(12)</sup> إلى التعرف على رأس المال الفكري كمفتاح للمنافسة المستدامة وما يسهمه في تحقيق ميزة لقطاع المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى رأس المال الفكري يلعب دور مهم وإيجابي في قطاع المنظمات الصغيرة والمتوسطة من أجل الحصول على ميزة تنافسية حقيقية ومستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة إهتمام الإدارة العليا بتطوير رأس المال الفكري لما يحققه في تنمية الابتكار وما سينعكس على أداء المنظمات متوسطة وصغيرة الحجم بالإضافة لما يخلقه من أثر إيجابي في تحقيق ميزة تنافسية.

في حين أن دراسة (ابوسيف، 2016)<sup>(13)</sup> قد هدفت إلى التعرف على علاقة رأس المال الفكري بالابتكار التنظيمي بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبعد تحليل بيانات الدراسة توصلت الدراسة إلى أن مستوى رأس المال الفكري وأبعاده جاء بدرجة متوسطة، وتبين وجود علاقة ايجابية مع الابتكار التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة دعم الدولة لرأس المال الفكري في مجتمع الدراسة لما له من أثر على الابتكار التنظيمي.

أما دراسة (عبابسة، وغوفي، 2016)<sup>(14)</sup> هدفت إلى التعرف على رأس المال الفكري من خلال من حيث أهم مؤشرات وخصائص طبيعة الاختلاف من خلال دراسة نظرية تقوم على الإعتماد على الدراسات السابقة، والتي توصلت إلى أن هنالك مشكلة في مفهوم رأس المال الفكري من خلال فهم المصطلح وذلك من خلال تعدد وجهات نظر الباحثين التي تقوم على دراسة مصطلح رأس

المال الفكري تبعاً لوجهات النظر التي يقوموا بدراستها بالإضافة إلى خلفياتهم المعرفية. وأوصت بضرورة الإهتمام برأس المال الفكري بسبب أهميته وأفضليته للمنظمات المختلفة.

بينما دراسة (بوسهرة، 2016)<sup>(15)</sup> فقد هدفت إلى تعريف دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يعتبر قيمة للمنظمة متمثلاً في الأصول غير الملموسة ويعتبر رأس المال الفكري أكثر أهمية من رأس المال المالي وباقي عناصر الإنتاج الأخرى. وأوصت الدراسة بضرورة التغلب على الصعوبات في خلق رأس مال فكري يحقق ميزة تنافسية للمنظمة. من خلال تنميته وإعتبار رأس المال الفكري ليس موضوعاً حرجاً وإنما يحمل تقدم المنظمة وتطورها إذا ما تم الإهتمام به بالشكل المناسب.

وجاءت دراسة (زويوش، 2017)<sup>(16)</sup> والتي هدفت لتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وبين الأداء للبنوك التجارية العامة. وتوصلت إلى وجود علاقة إرتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحسين أداء البنوك التجارية. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على رأس المال الفكري وتوفير الجو المناسب للعمل. مع إدراج نظام للحوافز يشجع على المبادرات الفردية ويدفع للابتكار والتجديد. مع ضرورة إعتداد نظام للتغذية العكسية.

أما دراسة (ابوسعيد، 2017)<sup>(17)</sup> فهذهت إلى بيان أثر رأس المال الفكري على أداء المنظمات المالية. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين أثر رأس المال الفكري وأداء المنظمات محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام برأس المال الفكري لخلق رأس مال فكري يقوم على إضافة قيمة لعمل المنظمات.

أما دراسة ساداليا وبراواتي وسيفتري (Sadalia & Irawati & Syafitri, 2018)<sup>(18)</sup> هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير رأس المال الفكري في الميزة التنافسية. وأظهرت النتائج أن رأس المال البشري ككل له تأثير متوسط في تحقيق الميزة تنافسية. ويؤثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية بحوالي (73.7٪). وأوصت الدراسة بضرورة الإستمرار في تحسين رأس المال الفكري. ليس فقط المعرفة الشخصية. ولكن أيضاً العلاقة مع البيئات الداخلية والخارجية تحتاج إلى رعاية لتحسين الميزة التنافسية.

ودراسة ايجلسكي (Igielski, 2018)<sup>(19)</sup> التي هدفت إلى تحديد دور رأس المال الفكري في المنظمات. وأظهر التحليل الذي تم إجراؤه دور رأس المال الفكري في بناء ميزة تنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية للمنافسة وأهمية تبني ميزة تنافسية بما يتناسب مع تعديل العمليات الداخلية والظروف الخارجية المتغيرة للمنظمات إذا كانت هذه المنظمات تخطط لزيادة فعاليتها.

كما وجاءت دراسة (ابوهاشم، 2019)<sup>(20)</sup> والتي هدفت الى التعرف على رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية والمتمثلة في مديريات (بيت لحم، شمال الخليل، جنوب الخليل، الخليل، يطا). وبعد تحليل بيانات الدراسة توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أبعاد رأس المال الفكري كانت بنسبة مختلفة تفاوتت بين متوسطة ومرفعة. وتبين وجود علاقة ذات إجهاد إيجابي بين رأس المال الفكري وبين درجة الإبداع التنظيمي في مديريات مجتمع الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الأنظمة الداخلية في مديريات مجتمع الدراسة بما يساهم في زيادة الإهتمام برأس المال الفكري وبالتالي أثره في نشر الإبداع.

وقد هدفت دراسة (الغسبني، 2020)<sup>(21)</sup> إلى تحديد درجة تطبيق استراتيجيات التمكين في تنمية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، والهيكلية، والعلاقات) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. وبعد معالجة البيانات إحصائياً أظهرت نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة أن تطبيق إستراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق تعزى للجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق استراتيجيات التمكين في تنمية رأس المال الفكري بدرجة أكبر من خلال أبعاد رأس المال الفكري.

كما جاءت دراسة (بركات، 2020)<sup>(22)</sup> والتي هدفت إلى التعرف على أهمية وكيفية قياس رأس المال الفكري من خلال دراسة نظرية تقوم على تتبع الدراسات السابقة المهتمة بمصطلح الدراسة والتي تقوم على الإستفادة منها في تحديد أهم مؤشرات وعناصر رأس المال الفكري وكيفية قياسه تبعاً للباحثين والتي توصلت أن مفهوم رأس المال الفكري دائم التجدد والتطور ويتأثر بالبيئة المحيطة وهو ذو أهمية كبيرة للمنظمة بغض النظر عن طبيعة عملها. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام الكبير في رأس المال الفكري بالإضافة إلى الإهتمام في تطويره والعمل على أن يكون مُحدّث بما يخدم المنظمة.

في حين أن دراسة (المنسي، وعبد، 2020)<sup>(23)</sup> هدفت إلى إختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والتوجه الريادي وأثرهما على أداء المشروعات. وبعد تحليل بيانات الدراسة توصلت إلى أهمية وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري في التوجه الريادي. كما وكشفت الدراسة على أن هنالك تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التوجه الريادي في مؤشرات الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه مزيد من الإهتمام نحو تحسين مستوى درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري بالمنظمات موضع التطبيق.

تعقيب على الدراسات السابقة وما تتميز به الدراسة الحالية:

بعد إستعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فقد إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كيفية إعداد البحث بكل تفاصيلها إبتداءً من تتبع المتغير وقياسه وإنتهاءً بأداة الدراسة. وتم التعرف على المشاكل النظرية والبحثية التي يُعنى بها موضوع الدراسة، فكان لها الأثر الواضح في توجيه الباحثة في الدراسة الحالية.

وإن ما تمتاز به الدراسة الحالية على أنها قامت في مجتمع تعليمي يتعلق بكل فئات المجتمع وفي الوقت نفسه هو طابع خدمي يهدف لتحقيق جودة في العملية التعليمية والتي تمس وتنعكس على كل أطراف المجتمع الأردني.

مصطلحات الدراسة:

من خلال الإطلاع على أدبيات الدراسة، فقد تم تعرف المصطلحات التالية تعريفاً مفاهيمياً وإجرائياً على النحو التالي:

التصور: هو المشاعر والأفكار المختلفة والبنى العقلانية والأساس في إدراك الأشياء لفهمها، وتنتج في نهاية المطاف تجربة حسية متوافقة مع الأفكار والسلوك العاطفي وصولاً إلى إدراك الأشياء<sup>(24)</sup>. ويُعرف إجرائياً على أنه: العواطف والأفكار التي والذي ينعكس على ممارسة مديرات مدارس تربية لواءي الطيبة والوسطية في المملكة الأردنية الهاشمية في تقييم تنمية رأس المال الفكري.

رأس المال الفكري: هو مجموع المعرفة التي يمتلكها جميع موظفي المنظمة - المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية وقاعدة الخبرة- والتي يمكن إستخدامها. ويعتبر إستخدامها هو ثروة المنظمة الحقيقية التي تسهم بشكل إيجابي في تحقيق قيمة المنظمة<sup>(25)</sup>. ويُعرف إجرائياً على أنه: مجموع المعرفة التي يمتلكها العاملون في مديرية التربية والتعليم للوادي الطيبة والوسطية والتي من شأنها أن تقوم في إثراء العمل التعليمي وأن تنعكس في تحقيق أهداف التعليم.

رأس المال البشري: وهو إجاهات المدراء والعاملين وقدرتهم على تقييم المخاطر وقدرتهم على الإبداع في عمليات المنظمة المختلفة. فهو القيم والمواقف والمؤهلات ومهارات الموظفين الذين يساهمون في زيادة قيمة المنظمة. كما ويشمل المواقف والكفاءات والخبرة والمهارات والمعرفة الضمنية وإبداع الناس ومواهبهم<sup>(26)</sup>. ويُعرف إجرائياً على أنه: قدرة العاملين في مديرية التربية والتعليم للوادي الطيبة والوسطية في تقديم أفكار إبداعية ومعرفة المخاطر المحيطة بعملهم وما سينعكس إيجاباً أو سلباً على عمل مديرية التربية والتعليم ككل.

إستقطاب رأس المال الفكري: هو عملية تبدأ عقب الإنتهاء من تحديد الإحتياجات من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة والإتفاق على المواصفات والخصائص المطلوبة. والغرض الأساسي من عملية الإستقطاب هو تكوين قاعدة معلومات عن جميع المرشحين المحتملين من كافة المصادر الداخلية (داخل المنظمة) والخارجية (سوق العمل المحلية أو الأسواق الخارجية) حتى يمكن الإختيار والمفاضلة من بين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة<sup>(27)</sup>. ويُعرف إجرائياً على أنه: الدور الذي تقوم به مديرية التربية والتعليم للوادي الطيبة والوسطية في العمل على إختيار من ضمن المتقدمين للعمل كمهنة معلم في مديرية مجتمع الدراسة.

صناعة رأس المال الفكري: هو السياسات والممارسات التي تتخذها المنظمة في تكوين رأس مال فكري خاص بها. من خلال إتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الإجتماعية بين أفراد التنظيم. ويُعرف إجرائياً على أنه: البرامج والخطوات العملية الموجهة نحو العاملين في مديرية التربية والتعليم للوادي الطيبة والوسطية التي تُعنى في تطوير وتجديد المعرفة فيها من خلال العمل بروح الفريق الواحد.

تنشيط رأس المال الفكري: هو مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة وما تمتلكه من وسائل وأساليب تساعد على تنمية وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية الموجودة لدى العاملين فيها. بما يمكنهم من مواكبة التغيرات والمستجدات في بيئة العمل من خلال إستثارة قوى الإبتكار والإبداع لديهم<sup>(28)</sup>. ويُعرف إجرائياً على أنه: الخطوات التي توفرها في مديرية التربية والتعليم للوادي الطيبة والوسطية والمتضمنة للسياسات والبرامج تنمي القدرات المعرفية والفكرية لموظفيها.

المحافظة على رأس المال الفكري: هو تزويد رأس المال الفكري بالتسهيلات المادية والمعنوية والإجتماعية وغيرها معاً للمحافظة على المواهب الموجودة والتي تعتبر مخزون المنظمة المعرفي<sup>(29)</sup>. ويُعرف إجرائياً على أنه: ما تقدمه مديرية التربية والتعليم للوادي الطيبة والوسطية من تسهيلات ودعم مادي ومعنوي يهدف إلى تقدم وتطوير المعلمات.

مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية: وتعرف على أنها مديرية التربية التابعة لمديرية تربية محافظة اربد. والتي تضم: قرية الطيبة، صما، دير السعنة، مخربا، مندرج، زيدا، وابسر أبو

علي)، ولواء الوسطية الذي يضم: قرية كفرعان، حوفا الوسطية، قميم، قم، كفراسد، الخراج، وصيدورا.

#### إجراءات الدراسة

#### تصميم الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات من المصادر الرسمية من الأدبيات المتعلقة بموضوع تنمية رأس المال الفكري، إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وإستخدمت الباحثة المنهج التحليلي الميداني من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة التي جمعها من المصادر الأولية من خلال تطوير إستبانة تخدم أهداف الدراسة.

#### طرق جمع البيانات

#### وسائل جمع البيانات الثانوية

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الباحثة للأدبيات من كتب ودوريات ودراسات سابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

#### وسائل جمع البيانات الأولية

قامت الباحثة بتطوير إستبانة وتم استخدامها كوسيلة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على المديرات والمساعدات والسكرتيرات في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية في المملكة الأردنية الهاشمية.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في أداة الدراسة على الشكل التالي: (1) لـ(موافق بدرجة قليلة جداً)، (2) لـ(موافق بدرجة قليلة)، (3) لـ(موافق بدرجة متوسطة)، (4) لـ(موافق بدرجة كبيرة)، (5) لـ(موافق بدرجة كبيرة جداً).

#### الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)

#### صدق الأداة

عرضت الباحثة الإستبانة الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين في عدد من الجامعات المختلفة، بالإضافة الى أصحاب الخبرة من مشرفين تربويين، لمناقشة فقراتها المختلفة وللتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، ثم عدلت الأداة بناءً على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى عينة الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس موضوع هذه الدراسة.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار كرونباخ - ألفا (Cronbachs Alpha) لإختبار ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، بهدف التحقق من التجانس والإتساق الداخلي لها. ويظهر الجدول (1) أبرز نتائج هذا الإختبار.

جدول (1): معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	الإتساق الداخلي
استقطاب رأس المال الفكري	0.90
صناعة رأس المال الفكري	0.90
تنشيط رأس المال الفكري	0.91
الحفاظة على رأس المال الفكري	0.88
تنمية رأس المال الفكري ككل	0.96

وتعتبر النتائج السابقة مرتفعة ومطمئنة وتشير إلى ثبات الأداة في قياس أبعاد تنمية رأس المال الفكري.

#### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديرات ومساعدات وسكرتيرات مدارس تربية لواعي الطيبة والوسطية في المملكة الأردنية الهاشمية بواقع (3) استبانات لكل مدرسة. وإرتأت الباحثة تناول مجتمع الدراسة بالكامل من خلال إجراء أسلوب الحصر الشامل. ولذلك تم توزيع (102) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم إسترداد (77) إستبانة. وبعد إستبعاد (4) إستبانات غير قابلة للتحليل الاحصائي فتم تحليل (73) استبانة. وأُعتبرت نسبة الإسترداد لإستبانة الدراسة مقبولة والتي جاءت بنسبة (75.4).

#### حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تتمثل في شهر كانون أول. وحزيران من 2021.

الحدود المكانية: تتمثل في مديرية تربية لواعي الطيبة والوسطية.

الحدود الموضوعية: تتمثل في تنمية رأس المال الفكري.

الحدود البشرية: تتمثل في المديرات والمساعدات والسكرتيرات لمدارس تربية لواعي الطيبة والوسطية في المملكة الأردنية الهاشمية.

#### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى تصورات مديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم للواعي الطيبة والوسطية نحو إستقطاب رأس المال الفكري؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفرقات المتعلقة بإستقطاب رأس المال الفكري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

البعد الأول: إستقطاب رأس المال الفكري

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بإستقطاب رأس المال الفكري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تستند الإدارة في المدرسة في بحثها عن الموارد البشرية على معايير (الكفاءة والجدارة).	3.63	1.063	درجة متوسطة
2	4	تعمل المدرسة على تحديد مستوى المعرفة والمهارة المطلوبة للعمل فيها.	3.39	1.043	درجة متوسطة
3	2	تعمل الإدارة في المدرسة على استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية كالأخصائيين والاستشاريين.	3.29	1.186	درجة متوسطة
4	3	تمتلك المدرسة آلية واضحة ومحددة في استقصائها عن الكفاءات البشرية المميزة.	3.19	1.212	درجة متوسطة
		استقطاب رأس المال الفكري	3.38	1.001	درجة متوسطة

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.63-3.19). حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تستند الإدارة في المدرسة في بحثها عن الموارد البشرية على معايير (الكفاءة والجدارة)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.63). بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "تمتلك المدرسة آلية واضحة ومحددة في استقصائها عن الكفاءات البشرية المميزة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.19). وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.38). كما وتم مقارنة المتوسط الحسابي للمحور مع العلامة المعيارية (3) - معيار القبول - باستخدام اختبار "t" كما هو مبين في الجدول رقم (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لاستقطاب رأس المال الفكري مقارنة بالمعيار (3)

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
73	3.38	1.001	5.688	72	0.000

يبين الجدول أعلاه وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسط الحسابي والعلامة المعيارية (3) حيث بلغت قيمة "t" 5.688 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000. مما يشير إلى أن إستقطاب رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد العينة كان مقبولاً.

الإجابة عن السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى تصورات مديرات مدارس في مديرية التربية والتعليم للواعي الطيبة والوسطية نحو صناعة رأس المال الفكري؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بصناعة رأس المال الفكري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بصناعة رأس المال الفكري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	تشارك المدرسة في المؤتمرات والندوات العلمية ذات العلاقة بطبيعة عمله.	3.82	1.047	درجة عالية
2	6	تربط المدرسة علاقات تعاون متبادلة مع غيرها من المنظمات المحلية والدولية لتعزيز رصيدها المعرفي.	3.74	1.071	درجة عالية
3	9	تولي المدرسة أهمية لنظم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتوليد المعرفة.	3.58	1.126	متوسطة
4	7	تمتلك المدرسة إدارة ريادية متخصصة تعنى بتطوير وتجديد المعرفة فيها.	3.44	1.043	متوسطة
5	5	تعتمد المدرسة على البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المرتبطة بأنشطتها.	3.12	1.133	متوسطة
		صناعة رأس المال الفكري	3.54	.922	درجة متوسطة

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.82-3.12). حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تشارك المدرسة في المؤتمرات والندوات العلمية ذات العلاقة بطبيعة عمله" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82). بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تعتمد المدرسة على البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المرتبطة بأنشطتها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.12). وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.54).

كما وتم مقارنة المتوسط الحسابي للمحور مع العلامة المعيارية (3) - معيار القبول - باستخدام اختبار "t" كما هو مبين في الجدول رقم (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لصناعة رأس المال الفكري مقارنة بالمعيار (3)

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
73	3.54	.922	6.929	72	0.000

يبين الجدول أعلاه وجود تأثير ذو دلالة احصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسط الحسابي والعلامة المعيارية (3) حيث بلغت قيمة "t" 6.929 وبدلالة احصائية بلغت 0.000. مما يشير إلى أن صناعة رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد العينة كان مقبولاً.

الإجابة عن السؤال الرئيسي الثالث: ما مستوى تصورات مديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية نحو تنشيط رأس المال؟

وللاجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتنشيط رأس المال الفكري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات تنشيط رأس المال الفكري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	12	تستخدم المدرسة وسائل عملية لإيجاد الأفكار الجديدة كأسلوب العصف الذهني وورش العمل وغيرها.	3.73	1.018	درجة عالية
2	11	تعمل إدارة المدرسة على مناقشة قواعد وإجراءات العمل مع العاملين.	3.68	1.044	درجة عالية
3	10	توفر المدرسة سياسات وبرامج تنمي القدرات المعرفية والفكرية لموظفيها.	3.66	1.008	درجة عالية
4	13	تتيح سياسات وإجراءات العمل في المدرسة التي تعمل فيها حرية أكبر للعاملين للإبداع والابتكار.	3.56	1.138	درجة متوسطة
5	14	تحتوي واجبات ومهام العمل في المدرسة على شيء من التحدي يعزز الابتكار والإبداع لدى العاملين.	3.43	1.117	درجة متوسطة
		تنشيط رأس المال الفكري	3.61	.925	درجة متوسطة

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.43-3.73). حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "تستخدم المدرسة وسائل عملية لإيجاد الأفكار الجديدة كأسلوب العصف الذهني وورش العمل وغيرها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.73). بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "تحتوي واجبات ومهام العمل في المدرسة على شيء من التحدي يعزز الابتكار والإبداع لدى العاملين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.43). وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.61).

كما وتم مقارنة المتوسط الحسابي للمحور مع العلامة المعيارية (3) - معيار القبول- باستخدام اختبار "t" كما هو مبين في الجدول رقم (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لتنشيط رأس المال الفكري مقارنة بالمعيار (3)

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
73	3.61	.925	7.398	72	0.000

يبين الجدول أعلاه وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسط الحسابي والعلامة المعيارية (3) حيث بلغت قيمة "t" 7.398 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000. مما يشير إلى أن تنشيط رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد العينة كان مقبولاً.

الإجابة عن السؤال الرئيسي الرابع: ما مستوى تصورات مديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية نحو المحافظة على رأس المال؟

وللاجابة عن سؤال الدراسة الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمحافظة على رأس المال الفكري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحافظة على رأس المال الفكري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	توفر المدرسة برامج ونشاطات تدريبية وتطويرية لموظفيها بشكل مستمر.	3.84	1.008	درجة عالية
2	17	تدعم المدرسة الأفكار والتجارب الرائدة المقدمة من قبل الأفراد وتعمل على تبنيها.	3.49	1.144	درجة متوسطة
3	16	تناسب الأجور والمكافآت في المدرسة مع حجم الإجازات والإبداعات للعاملين.	3.43	1.245	درجة متوسطة
4	18	تقدم المدرسة فرص للتقدم والتطور الوظيفي للعاملين المتفوقين.	3.36	1.161	درجة متوسطة
		المحافظة على رأس المال الفكري	3.53	.986	درجة متوسطة

يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.36-3.84)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "توفر المدرسة برامج ونشاطات تدريبية وتطويرية لموظفيها بشكل مستمر" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "تقدم المدرسة فرص للتقدم والتطور الوظيفي للعاملين المتفوقين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.53).

كما وتم مقارنة المتوسط الحسابي للمحور مع العلامة المعيارية (3) - معيار القبول- باستخدام اختبار "t" كما هو مبين في الجدول رقم (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" للمحافظة على رأس المال الفكري مقارنة بالمعيار (3)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	العدد	المحافظة على رأس المال الفكري
3.53	.986	6.801	72	0.000	73	

يبين الجدول أعلاه وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسط الحسابي والعلامة المعيارية (3) حيث بلغت قيمة "t" 6.801 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، مما يشير إلى أن المحافظة على رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد العينة كان مقبولاً.

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

1. إن مدارس مجتمع الدراسة في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية تقوم بتنمية رأس المال الفكري بدرجة ممارسة متوسطة: كنتيجة لممارسة متغيرات رأس المال الفكري كافة والتي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. وهو ما يعني أن إهتمام السياسات والبرامج التعليمية في تنمية رأس المال الفكري جاءت بدرجة متوسطة. والذي قد تم لمسه ضمن جائحة كورونا. مما أدى إلى الكثير من المشاكل التقنية والتعليمية في الممارسات الموجودة من قبل المعلمات في مدارس مجتمع الدراسة. ولما تقدم فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Todericiu & Sanit, 2015) التي توصلت إلى أن رأس المال الفكري يلعب دور مهم وإيجابي. كما وإتفقت مع دراسة (عبابسة، الهاشمي، وغوفي، عبدالحמיד، 2016) التي توصلت إلى أن رأس المال الفكري يتم ممارسته بدرجة متوسطة. وإتفقت أيضاً مع دراسة (Sadalia & Irawati & Syafitri, 2018) ودراسة (الغسيني، 2020): اللتان توصلتا إلى أن رأس المال الفكري كان له درجة ممارسة متوسطة. مع الأخذ بعين الإعتبار الإختلاف في مجتمع الدراسة. وقد إختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (النعمي، نور، 2014) التي توصلت إلى أن رأس المال الفكري موجود بدرجة مرتفعة.
2. إن عمل قسم الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية يمارس عمله بدرجة ممارسة متوسطة. وهو ما يؤدي في بعض الأحيان إلى العمل التقليدي والتي يؤدي لعدم الإهتمام في تنمية رأس المال الفكري. من خلال دوره في التعيين على أساس الكفاءة.
3. إن مدارس مجتمع الدراسة في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية تقوم على تطوير أدائها من خلال خبراتها الداخلية، فإن الإستعانة بالأطراف الخارجية هو في الحدود المتوسطة عن طريق علاقات تعاون مع منظمات محلية ودولية. فهي تسعى للإستفادة من الخبرات الإدارية ضمن الحدود المادية المتاحة. مع أثر ذلك في تجديد معرفة معلمات مجتمع الدراسة وكذلك الإستفادة من برامج التعليم الحديث في رفع رأس مال الفكري في مدارس مجتمع الدراسة. كما وأن المناخ المؤسسي لا يشجع في خلق وتنمية رأس مال فكري بمستوى مرتفع وهو ما إنعكس على درجة ممارسته في مجتمع الدراسة الحالية. ولما تقدم فإن الدراسة الحالية إتفقت مع دراسة (بركات، احمد، 2020) التي توصلت إلى أن رأس المال الفكري يتأثر بالبيئة المحيطة.
4. غياب عنصر التحدي والإبتكار في عمل معلمات مجتمع الدراسة. والتي يعود بسبب عدم وجود سياسات وإجراءات العمل تعطي حرية أكبر للمعلمات للإبداع والإبتكار وهو ما أكدته دراسة (ابوهاشم، 2019) ودراسة (ابوسيف، 2016) في علاقة رأس المال الفكري مع الإبداع والإبتكار التنظيمي.
5. إن الأجور في مدارس مجتمع الدراسة في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية يتوافق مع الأجور للمعلمات في مدارس وزارة التربية والتعليم في المملكة الاردنية الهاشمية. والتي كانت من وجهة نظرهم بأن الأجور نوعاً ما متدنية مقارنة مع الجهود المقدم لذلك فإن ذلك سينعكس على المدى البعيد في الحفاظ على رأس المال الفكري. كما وسينعكس كذلك على الولاء وسلوك المواطنة.

التوصيات:

- وبناءً على نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي كان أهمها:
1. ضرورة الإهتمام في تنمية رأس المال الفكري في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية وجعله في حدودها العليا من خلال الإهتمام في مؤشراتته. لما أثبتته الدراسات السابقة بأثره على الأداء العام. فلا يوجد متغير إداري أكثر أهمية من الآخر فالكل يؤثر بنفس الدرجة على العملية الإدارية ككل.
  2. ضرورة تفعيل قسم الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية بالشكل الأكبر وإعطاءه الصلاحيات والسلطات لعدم الوقوع تحت الضغط لتعيين كوادر نتيجة للمحسوبية. وأن يكون التعيين نتيجة للكفاءة. خصوصاً في التعيين البديل (الإضافي). لأن التعيينات الدائمة هي عمليات محكومة بسياسات وتعليمات ديوان الخدمة المدنية.
  3. ضرورة الإستفادة والإستعانة بالخبراء الإداريين للمساعدة في تطوير العمل المدرسي ووصوله إلى درجة عالية من خلال التدريب على الطرق والوسائل التعليمية الحديثة-العلم في عملية مستمرة- كما وأن الظروف العالمية لا يمكن الحكم عليها بإستقرارها وهو ما تم لمسه ضمن جائحة كورونا.
  4. ضرورة تحسين الرواتب والمكافآت في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية كنتيجة للأعمال المنوطة بهم ولما يقوموا به من عمل وليس مقارنة بالأجور في قطاعات أخرى. لخلق ولاء ولتجذير الشعور بأن وزارة التربية والتعليم عادلة في توزيع الأجور وأن المعلمات ليس أداة لتحقيق ما تصبوا إليه المدرسة وإنما هن شريكات في العمل وفي مستقبل المدرسة.
  5. التفاعل والإستفادة من المنظمات الدولية الموجودة والمتعاونة مع المدارس والاستفادة من خبراتها مثل الوكالة الألمانية للتعاون الدولي الإنمائي (GIZ). والوكالة الإسبانية للتعاون الدولي الإنمائي (AECID).
  6. إمكانية إجراء دراسات من قبل مهتمين تربط بين تنمية رأس المال الفكري ومتغير آخر يؤثر على العملية التعليمية مثل الإبداع الإداري.

الهوامش:

- (1) مهدي جابر. ماضي. بلقاسم. 2014. المزيج التسويقي الإلكتروني وأثره في تقويم أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على عدد من شركات الصناعات التحويلية الخاصة بمدينة عنابة. مجلة جامعة القدس للابحاث والدراسات. (39). ص 286
- (2) Madhani, P. M. (2016). Sales and marketing integration: Enhancing competitive advantages. *The IUP Journal of business strategy*, 13(4), P10
- (3) de Leaniz, P. M. G., & del Bosque, I. R. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, 9(1), P263

- (4) الرشيدى، بدر. 2019. مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية. مجلة كلية التربية جامعة بنها، ص 393
- (5) Chapman, C., Ainscow, M., Mongon, M., Muijs, D., Armstrong, P., & Collins, A. (2009). Emerging patterns of school leadership: A deeper understanding. NCSL, P5
- (6) Bryant, M., Krupenikava, A., Aghammadova, F., Dutta, S., & Hu, X. (2006). Patterns in leadership preparation: Four case studies of educational leadership preparation in Minsk, Belarus; Baku, Azerbaijan; West Bengal, India; and China's Yu-zhong District. In *annual meeting of the University Council of Educational Administration, San Antonio, TX, P21*
- (7) Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z., & İnce, H. (2009). The relationship between firm intellectual capital and the competitive advantage. *Journal of Global Strategic Management*, 6, P184
- (8) عبايسة، الهاشمي، وغوفي، عبد الحميد. (2016). راس المال الفكري: اشكالية مفهوم؟. ابحاث اقتصادية وادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (20)، ص168
- (9) Jardon, C. M., & Martos, M. S. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of intellectual capital*.
- (10) النعيمي، نور. 2014. راس المال الفكري واثره على الابداع: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الاردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الاسلامية العالمية.
- (11) Chahal, H., & Bakshi, P. (2014). Effect of intellectual capital on competitive advantage and business performance: Role of innovation and learning culture. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 11(1).
- (12) Todericiu, R., & Stăniț, A. (2015). Intellectual capital–The key for sustainable competitive advantage for the SME's sector. *Procedia Economics and Finance*, 27
- (13) ابوسيف، محمود. 2016. رأس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (96).
- (14) عبايسة، الهاشمي، وغوفي، عبد الحميد. (2016). راس المال الفكري: اشكالية مفهوم؟. ابحاث اقتصادية وادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (20)
- (15) بوسهرة، نذير. 2016. راس المال الفكري كاداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (28).
- (16) زويوش، بلال. 2017. راس المال الفكري كمدخل لتعزيز الاداء في البنوك التجارية. جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، (8).
- (17) ابوسعيد، مسعود. 2017. اثر راس المال الفكري على اداء المنظمات: دليل من المنظمات المالية المدرجة في بورصة عمان للاوراق المالية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
- (18) Sadalia, I., Irawati, N., & Syafitri, I. (2018). The Influence of Intellectual Capital on Competitive Advantage on Universities in Medan City. In *1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*. Atlantis Press.
- (19) Igielski, M. (2018). The role of intellectual capital in building a competitive advantage for companies from the Baltic Sea Region in the transport, shipping and

- logistic industry (TSL). In *SHS Web of Conferences* (Vol. 57, p. 01015). EDP Sciences.
- (20) ابوهاشم، اسيل. 2019. رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير في جامعة القدس فلسطين.
- (21) الغسيني، محمد. 2020. درجة تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة دكتوراه في الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا.
- (22) بركات، احمد. 2020. اهمية وقياس راس المال الفكري. المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية. 12(4).
- (23) المنسي محمود، وعبد سعيد. 2020. العلاقة بين راس امال الفكري والاداء التنظيمي: الدور الوسيط للتوجه الريادي. مجلة البحوث التجارية. 42(3).
- (24) Démuth, A. (2013). Perception theories. *Kraków: Trnavská univerzita, P12\_14*
- (25) Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z., & İnce, H. (2009). The relationship between firm intellectual capital and the competitive advantage. *Journal of Global Strategic Management, 6*, P184\_185
- (26) Sadalia, I., Irawati, N., & Syafitri, I. (2018, January). The Influence of Intellectual Capital on Competitive Advantage on Universities in Medan City. In *1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*. Atlantis Press, P600
- (27) السلمي، علي. 2008. إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي. دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع. مصر. ص147
- (28) ابوالغنم، خالد. 2012. أثر تنمية راس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة. جامعة الملك عبدالعزيز. مجلد(5)، عدد(9)، ص8
- (29) الفارسي، خديجة. 2006. أثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير الجامعة الاردنية. ص36

قائمة المراجع  
أولاً: المراجع العربية

- بركات، احمد. (2020). اهمية وقياس راس المال الفكري. المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية. 12(4). 942-930.
- بوسهرة، نذير. (2016). راس المال الفكري كاداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. (28). 86-75.
- الرشيدي، بدر. (2019). مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية. مجلة كلية التربية جامعة بنها. 30(120). 405-388.
- زويوش، بلال. (2017). راس المال الفكري كمدخل لتعزيز الاداء في البنوك التجارية. مجلة جامعة العربي بن مهدي ام البواقي. (8). 1-19.

- ابو سعيد. مسعود. (2017). اثر راس المال الفكري على اداء المنظمات: دليل من المنظمات المالية المدرجة في بورصة عمان للاوراق المالية. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك.
- السلمي. علي. (2008). إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. مصر.
- ابو سيف. محمود. (2016). رأس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر. مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. (96). 1-64.
- عباسية. الهاشمي. وغوفي. عبد الحميد. (2016). راس المال الفكري: اشكالية مفهوم؟ ابحاث اقتصادية وادارية. جامعة محمد خيضر بسكرة. (20). 167-188.
- الغسيني. محمد. (2020). درجة تطبيق استراتيجيات التمكين في تنمية رأس المال الفكري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة دكتوراه في الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا. 1-159.
- ابو الغنم. خالد. (2012). أثر تنمية راس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز. 5 (9). 1-35.
- الفراسي. خديجة. (2006). أثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير. الجامعة الاردنية.
- المنسي محمود. وعبد سعيد. (2020). العلاقة بين راس امال الفكري والاداء التنظيمي: الدور الوسيط للتوجه الريادي. مجلة البحوث التجارية. (3). 288-339.
- مهدي. جابر. ماضي. بلقاسم. (2014). المزيج التسويقي الإلكتروني وأثره في تقويم أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على عدد من شركات الصناعات التحويلية الخاصة بمدينة عنابة. مجلة جامعة القدس للابحاث والدراسات. (39). 283-318.
- النعيمي. نور. (2014). راس المال الفكري واثره على الابداع: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الاردنية المساهمة العامة. رسالة ماجستير. جامعة العلوم الاسلامية العالمية.
- ابو هاشم. اسيل. (2019). رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير في جامعة القدس. فلسطين. 1-73.
- ثانياً: المراجع الأجنبية

Bryant, M., Krupenikava, A., Aghammadova, F., Dutta, S. & Hu, X. (2006). Patterns in leadership preparation: Four case studies of educational leadership preparation in Minsk, Belarus; Baku, Azerbaijan; West Bengal, India; and China's Yu-zhong District. In *annual meeting of the University Council of Educational Administration, San Antonio, TX*.

- Chahal, H. & Bakshi, P. (2014). Effect of intellectual capital on competitive advantage and business performance: Role of innovation and learning culture. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 11(1), 52-70.
- Chapman, C., Ainscow, M., Mongon, M., Muijs, D., Armstrong, P. & Collins, A. (2009). *Emerging patterns of school leadership: A deeper understanding*. NCSL.
- de Leaniz, P. M. G. & del Bosque, I. R. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, 9(1), 262-280.
- Démuth, A. (2013). Perception theories. *Kraków: Trnavská univerzita*.
- Igielski, M. (2018). The role of intellectual capital in building a competitive advantage for companies from the Baltic Sea Region in the transport, shipping and logistic industry (TSL). In *SHS Web of Conferences* (Vol. 57, p. 01015). EDP Sciences.
- Igielski, M. (2018). The role of intellectual capital in building a competitive advantage for companies from the Baltic Sea Region in the transport, shipping and logistic industry (TSL). In *SHS Web of Conferences* (Vol. 57, p. 01015). EDP Sciences.
- Jardon, C. M. & Martos, M. S. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of intellectual capital*. 461-481.
- Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z. & İnce, H. (2009). The relationship between firm intellectual capital and the competitive advantage. *Journal of Global Strategic Management*, 6, 181-208.
- Madhani, P. M. (2016). Sales and marketing integration: Enhancing competitive advantages. *The IUP Journal of business strategy*, 13(4), 50-77.
- Sadalia, I., Irawati, N. & Syafitri, I. (2018, January). The Influence of Intellectual Capital on Competitive Advantage on Universities in Medan City. In *1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*. 599-602.
- Todericiu, R. & Stăniș, A. (2015). Intellectual capital–The key for sustainable competitive advantage for the SME's sector. *Procedia Economics and Finance*, 27, 676-681.

**List of Sources and References:**

- Ababsa, Al-Hashimi, and Gofi, Abdel-Hamid. (2016). Intellectual Capital: A Problematic Concept?, *Economic and Administrative Research*, Mohamed Khider University of Biskra, (20), 167-188.
- Abu Alghanam, Khalid. (2012). *The effect of intellectual capital development in the strategy information system effectiveness at food industrial companies in Gadah city*, King AbdAziz University, 5(9), 1-35.
- Abu Hashem, Aseel. (2019). *Intellectual capital and its relationship to organizational creativity in the directorates of education in the southern West Bank*, Master's thesis at Al-Quds University, Palestine.
- Abu Said, Masoud. (2017). *The impact of intellectual capital on the performance of organizations: evidence from the financial organizations listed on the Amman Stock Exchange*, Master's thesis, Yarmouk University.
- Abu Seif, Mahmoud. (2016). Intellectual capital and its relationship to organizational innovation at Egypt University for Science and Technology, *Journal of the College of Education*, Mansoura University, (96), 1-64.
- Al-Farsi, Khadija. (2006). *The impact of human resource management functions on achieving organizational change in the central ministries in the Sultanate of Oman: a field study*, Master's thesis, University of Jordan.
- Al-Ghasini, Mohammed. (2020). *The degree of application of the empowerment strategy in intellectual capital development in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman*, PhD thesis at the International Islamic University in Malaysia.
- Al-Mansi Mahmoud and Abdo Saeed. (2020). The relationship between intellectual capital and organizational performance: The mediating role of entrepreneurial orientation, *Journal of Business Research*, 42 (3). 288-339.
- Al-Naimi, Nour. (2014). *Intellectual Capital and its Impact on Creativity: An Applied Study on Public Shareholding Jordanian Industrial Organizations*, Master's Thesis, International University of Islamic Sciences.
- Al-Rashidi, Badr. (2019). Competitive Advantage Introduction and Strategies: An Analytical Study and an Integrative Vision, *Journal of the Faculty of Education*, Benha University. 30 (120). 388-405.

- Al-Salami, Ali. (2008). *Human resource management, a strategic perspective, Dar Gharib for printing, publishing and distribution, Egypt.*
- Barakat, Ahmed. (2020). The Importance and Measurement of Intellectual Capital, *The Arab Journal in the Humanities and Social Sciences*, 12 (4). 930-942.
- Boussehra, Nazir. (2016). Intellectual capital as a tool to achieve competitive advantage, *Journal of Law and Human Sciences*, (28). 75-86.
- Bryant, M., Krupenikava, A., Aghammadova, F., Dutta, S. & Hu, X. (2006). Patterns in leadership preparation: Four case studies of educational leadership preparation in Minsk, Belarus; Baku, Azerbaijan; West Bengal, India; and China's Yu-zhong District. In *annual meeting of the University Council of Educational Administration, San Antonio, TX.*
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2014). Effect of intellectual capital on competitive advantage and business performance: Role of innovation and learning culture. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 11(1), 52-70.
- Chapman, C., Ainscow, M., Mongon, M., Muijs, D., Armstrong, P., & Collins, A. (2009). Emerging patterns of school leadership: A deeper understanding. NCSL.
- de Leaniz, P. M. G. & del Bosque, I. R. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, 9(1), 262-280.
- Démuth, A. (2013). Perception theories. *Kraków: Trnavská univerzita.*
- Igielski, M. (2018). The role of intellectual capital in building a competitive advantage for companies from the Baltic Sea Region in the transport, shipping and logistic industry (TSL). In *SHS Web of Conferences* (Vol. 57, p. 01015). EDP Sciences.
- Igielski, M. (2018). The role of intellectual capital in building a competitive advantage for companies from the Baltic Sea Region in the transport, shipping and logistic industry (TSL). In *SHS Web of Conferences* (Vol. 57, p. 01015). EDP Sciences.
- Jardon, C. M. & Martos, M. S. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of intellectual capital*. 461-481.

- Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z. & İnce, H. (2009). The relationship between firm intellectual capital and the competitive advantage. *Journal of Global Strategic Management*, 6, 181-208.
- Madhani, P. M. (2016). Sales and marketing integration: Enhancing competitive advantages. *The IUP Journal of business strategy*, 13(4), 50-77.
- Mahdi, Jaber, Madi, Belkacem. (2014). The e-marketing mix and its impact on evaluating the performance of business organizations, a field study on a number of manufacturing companies in the city of Annaba, *Al-Quds University Journal for Research and Studies*. (39). 283-318.
- Sadalia, I., Irawati, N. & Syafitri, I. (2018, January). The Influence of Intellectual Capital on Competitive Advantage on Universities in Medan City. In *1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*. 599-602.
- Todericiu, R. & Stăniș, A. (2015). Intellectual capital–The key for sustainable competitive advantage for the SME's sector. *Procedia Economics and Finance*, 27, 676-681.
- Zuyush, Bilal. (2017). Intellectual capital as an input to enhance performance in commercial banks, *University of Larbi Ben M'hidi Oum El Bouaghi*, (8), 1-19.