

دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان  
في إدارة رأس المال الفكري

إعداد

د/ محمد بن سالم بن سليمان الغسيني



## دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

### في إدارة رأس المال الفكري

د/ محمد بن سالم بن سليمان الغسيني

#### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري. والكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغير النوع، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الوظيفية. واقتراح بعض التوصيات والإجراءات لرفع مستوى دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وعددها (٢٧٠) من مديري دوائر؛ ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم ومحافظة مسقط، والداخلية، وشمال وجنوب الباطنة.

ولجمع البيانات الخاصة بالدراسة؛ تم إعداد استبانة، تكونت من قسمين: اشتمل القسم الاول على مصطلحات الدراسة، وخصائص أفراد العينة في ضوء متغيرات الدراسة التصنيفية، واشتمل القسم الثاني على ثلاثة محاور: حيث تناول المحور الأول رأس المال البشري، أما المحور الثاني فتناول رأس المال الهيكلي، وكان المحور الثالث عن رأس مال العلاقات. وبمعالجة البيانات إحصائياً عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة، على دور وزارة التربية والتعليم في إدارة رأس المال الفكري بدرجة متوسطة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي في جميع المحاور.
- وفي ضوء تحليل الأدبيات التربوية ذات العلاقة، وما توصلت إليه نتائج الدراسة، تم وضع التوصيات وإجراءات تفعيلها حول دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري.

## المقدمة:

شهد العالم على امتداد تاريخه الطويل قفزات كثيرة وتحولات عديدة ، من بينها: العولمة، والتغيرات الاقتصادية الحالية، واتفاقية الجات، وانفتاح السوق، والمنافسة الحادة وما ترتب على ذلك من آثار إقليمية وعالمية، الأمر الذي دفع كثيراً من العلماء إلى البحث عن مداخل حديثة واستراتيجيات جديدة للتعامل مع تلك التغيرات والتحديات في المنظمات المختلفة. وفي ضوء ذلك تغيرت أساليب تطوير الأداء في المنظمات ، فبعد أن كانت تركز على الجانب التنظيمي أو المادي للعملية الإدارية، الأمر الذي كان يفقدها روحها أو طابعها الإنساني ويؤدي إلى إصابة العمال بالإحباط والمستهلكين بالسخط، أصبحت تلك الأساليب تركز على الجانب الإنساني للعملية الإدارية بمفهومها العلمي وما يتضمنه من عناصر القيادة الفعالة وتمكين العاملين والاهتمام برأس المال الفكري (عارف، ٢٠١٠: ٣٢).

ويعدّ رأس المال الفكري أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تسعى المنظمات جاهدة إلى امتلاكه لكونه عنصراً استراتيجياً وثروة المنظمة الحقيقية، فهو مصدر الإبداع والتجديد والميزة التنافسية، و يعدّ السلاح الذي تعتمد عليه المنظمات لمواجهة التحديات العالمية الراهنة وهو الأساس لبقاء ونجاح وتفوق المنظمات، وتشير الأدبيات إلى أن رأس المال الفكري يتضمن ثلاثة محاور أساسية تتمثل في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات (Edvinsson & Sullivan, 1996; Bontis, 1996, Sveiby, 1997; European Commission, 2006، Stewart, 1999). والدراسات العربية اللاحقة استفادت مما ذكر قشقش (٢٠١٤)؛ القرني والعتيقي (٢٠١٢)؛ شعبان، البشتاوي وبني طه (٢٠١١)؛ عكرماوي (٢٠١٠)؛ الطويل والسماك (٢٠١٠)؛ بدارنة (٢٠٠٧)؛ يوسف (٢٠٠٥).

وفي سلطنة عمان هناك محاولات جادة من الحكومة لإدارة رأس المال الفكري في القطاعات المختلفة، وكانت هنالك توجيهات حكومية للاهتمام بالموارد البشرية حيث أشار جلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم إلى " أن الاهتمام بالموارد البشرية، وتوفير مختلف الوسائل لتطوير أدائها، وتحفيز طاقاتها وإمكاناتها، وتنويع قدراتها الإبداعية، وتحسين كفاءاتها العلمية والعملية، هو أساس التنمية الحقيقية

وحجر الزاوية في بنائها المتين القائم على قواعد راسخة ثابتة إذ أنّ العنصر البشري هو صانع الحضارات وباني النهضات" (وزارة الإعلام، ٢٠٠٨: ٤٩٧)؛ ولذا فقد تعاملت الحكومة مع التغيرات والتحديات المحلية والعالمية التي تواجه المنظمات من خلال وضع الخطط الاستراتيجية والتي تهدف إلى تنمية كافة القطاعات الحكومية، وتبذل وزارة التربية والتعليم اهتماماً كبيراً لإدارة رأس المال الفكري حيث دشنت العديد من المشاريع التربوية التي تهتم بهذا الجانب كمشروع الإنماء المهني (٢٠١١)، ومشروع تطوير الأداء المدرسي (٢٠٠٦)، والقرى المتعلمة (٢٠١٢)، والبوابة التعليمية (٢٠٠٧)، وبرنامج آفاق المعرفة (٢٠٠٤) وغيرها من المشاريع التربوية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦).

### مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود التي قامت بها وزارة التربية والتعليم لإدارة رأس المال الفكري إلا أن الواقع يشير إلى العديد من الاختلالات منها على سبيل المثال:

- هجرة رأس المال الفكري سواء داخل أو خارج الدولة، مما سيؤثر على الوزارة؛ كونها ستفقد خبرات ومهارات ساعدت في تدريبها، ولذا تسعى الإدارات المعاصرة إلى إيجاد أساليب للمحافظة على تلك القوى (البوسعيدي، ٢٠١٣).
- إنّ الهجرة الداخلية (داخل الدولة) وخاصة الانتقال من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص تشكل نوعاً من الإرباك على سياسات التعليم وعدم دقة نتائج تخطيط القوى العاملة إضافة إلى الكلفة العالية التي تنفق عليها سواء في التعليم، أو التأهيل، أو التدريب (النعيمة، ٢٠١٠).
- إنّ أعداد تاركي الخدمة في القطاع الحكومي في تزايد مستمر وأنّ تاركي الخدمة من العمانيين هو المفقود في الوظائف القيادية العليا والاستشارية والفنية التخصصية والتي يصعب تعويضها على المدى القريب والمتوسط (البوسعيدي، ٢٠١٣).

كما أنّ الإحصائيات أفادت بأنّ هناك أعداداً كبيرة تستقيل سنوياً من وزارة التربية والتعليم قبل السن المحدد للتقاعد؛ ففي عام ٢٠١٢ كان العدد (٩٦٣) موظفاً وفي ٢٠١٣ أصبح العدد (٩١٩) موظفاً وأما في عام ٢٠١٤ كان العدد (١٠١٦) وفي عام ٢٠١٥ فإنّ العدد أصبح (٢٠٦٥) وفي الأربعة أشهر الأولى من العام ٢٠١٦ كان العدد (١٥٥٣) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦).

ومن الملاحظ في هذه الإحصاءات السنوية لوزارة التربية والتعليم تزايد أعداد المستقلين تتراوح بين (٩١٩ - ٢٠٦٥) موظفًا خلال الاعوام ٢٠١٢ - شهر مايو ٢٠١٦م، ولذا كان هذا بلا شك يعتبر فاقداً لرأس المال الفكري الذي بنته وأسنته الوزارة وصرفت عليه رأس مال مالي لتدريبه واكسابه المهارات والمعارف. وللتأكد مما ذكره الباحث من نقاط ضعف ولتتبع مدى استمرارية هذه المشكلة فقد تم تحليل الواقع الفعلي للإدارات الوسطى التي على رأس العمل والتي استقالت أو نقلت خدماتها بطريقتين:

١- من خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث وذلك بتطبيق استبانة على (٢٦) فرداً من أفراد الإدارات الوسطى والتي احتوت على (٩) فقرات و(٥) استجابات (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا) وأشارت استجابات العينة المختارة من الإدارات الوسطى ورؤساء الأقسام بديوان عام الوزارة إلى ما يلي:

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة جاءت الاستجابة "نادرا وأبدا" بمستوى "كبير" في الفقرة رقم (٨) "لدى الوزارة نظام دقيق لتقييم ومتابعة الخبراء والمبدعين" وقد احتلت المرتبة الأولى بنسبة (٧٣.٠٧)، بينما احتلت الفقرة رقم (٧) "تضمن الوزارة للإدارات الوسطى المتميزة الحصول على الامتيازات والخدمات والمكافآت السنوية والدورات التدريبية والمشاركة في المؤتمرات الخارجية" المرتبة الثانية بنسبة (٢٠.٤٧). وجاءت الفقرات رقم (٤) "تبني الوزارة سياسة لدعم الابتكار والإبداع لدى الإدارات الوسطى" بنسبة (٤٩.٩٩)، ورقم (٦) "تحقق الوزارة رغبة وميول الإدارات الوسطى أثناء توزيع المهام" بنسبة (٤٩.٩٩) في المرتبة الثالثة.

٢- أفادت المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث مع (٢٣) فرداً من المستقلين والمنتقلين إلى جهات أخرى أفادت بأن هنالك قصوراً في إدارة رأس المال الفكري حيث تركزت الإجابات على ضعف مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات، وضعف عملية التحفيز، وضيق الإطار المسموح فيه للإبداع والابتكار، كما أن المسار الوظيفي لا يلبي طموحهم وكذلك العائد المالي؛ لذا يلجأ البعض إلى ترك الوظيفة أو البحث عن وظيفة أخرى خارج الوزارة، مما يستشعر معه الباحث أن هنالك مشكلة في إدارة رأس المال الفكري لدى

الوزارة.

وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية ونتائج الدراسات السابقة؛ تم إجراء هذه الدراسة؛ للكشف عن دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري لمعرفة الواقع والوصول إلى إجراءات مقترحة لتحقيق إدارة رأس المال الفكري.

**أسئلة الدراسة:**

ومن خلال ما سبق تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري تُعزى للمؤهل العلمي، والخبرة، والنوع، والمسمى الوظيفي؟
- ٣- ما التوصيات المقترحة لتفعيل دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري؟

**أهداف الدراسة:**

- ١- الوقوف على دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري.
- ٢- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة والنوع والمسمى الوظيفي؟
- ٣- وضع إجراءات مقترحة لتفعيل دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري.

**مصطلحات الدراسة:**

**رأس المال الفكري (Intellectual Capital):**

هو مجموعة من الأصول المعرفية المنفردة التي تتمثل في الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، الممكن استخدامها باستمرار لإيجاد الثروة وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة (سرحان، ٢٠١٤ : ٥١٥). حيث يتضمن ثلاثة مجالات رئيسية هي:

## ١- رأس المال البشري (Human Capital):

اتفقت دراسة سيفبي (Sveiby, 1997) وادفينسون (Edvinsson, 1997) وبونتيس (Bontis, 1998) أن رأس المال البشري يُمَثَل القدرات، والإمكانيات التي يمتلكها العاملون في منظمات الأعمال، ويرى هؤلاء أنه من المنطقي أن تزداد قيمة رأس المال البشري مع زيادة اهتمام هذه المنظمات بتعليم العاملين فيها.

## ٢- رأس المال الهيكلي (Structure Capital):

أشار بونتيس وآخرون (Bontis et al., 1999) إلى أن رأس المال الهيكلي يمثل المعرفة المتضمنة في إجراءات المنظمة ويتضمن رأس المال الهيكلي العناصر التنظيمية (مثل العمليات التنظيمية والروتين، والهيكل التنظيمية والثقافة وما إلى ذلك). ويحتوي رأس المال الهيكلي على آليات وهياكل المنظمة التي تساعد الموظفين على المساهمة في أداء الأعمال. وهي تقوم بتحويل الملكية الفردية إلى الملكية التنظيمية (Marius, 2004).

## ٣- رأس مال العلاقات (Relational Capital):

أشار بونتيس (Bontis, 1999) أن رأس مال العلاقات يتكون من المعرفة، ومن قنوات التسويق، والعلاقات الخارجية مع أصحاب المصلحة (مثل المستفيدين، والتحالفات، والمجتمعات المحلية). فهي تمثل الإمكانيات التي لدى المنظمة. وقد توصل الباحث إلى التعريف الإجرائي الذي يعكس الوضع في المؤسسة التعليمية بأنه: المعرفة، والخبرات، والمهارات، والابتكارات، والمعنويات لدى الموظفين، والانظمة وقواعد البيانات، والعمليات الإدارية، والسياسات والإجراءات، والبرامج، والهيكل التنظيمي للوزارة، والعلاقة مع المستفيدين، والموردين، والتحالفات الاستراتيجية التي تشرف وزارة التربية والتعليم على إدارتها.

## حدود الدراسة:

إن حدود الدراسة تتضمن التالي:

١- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري من حيث المجالات التالية: رأس المال البشري. رأس المال الهيكلي. رأس مال العلاقات.



وذلك لأن الكثير من الأدبيات اتفقت على هذه المجالات الأساسية المكونة لرأس المال الفكري، كدراسة ( Bontis, 1996; Edvinsson & Sullivan, 1997; Stewart, 1999; Sveiby, 1996).

١- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على ١- مدير دائرة ٢- مدير دائرة مساعد ٣- رئيس قسم.

٢- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الإدارات بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وجميع المديريات العامة للتربية والتعليم والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة، المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية.

٣- الحدود الزمنية: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال فصل الخريف (٢٠١٦م).

### منهج الدراسة:

استناداً على تحليل الأدب النظري والدراسات السابقة، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري، ووصفه وصفاً دقيقاً معبراً عنه نوعياً أو كمياً عن طريق جمع المعلومات والبيانات من مصادرها الأساسية والفرعية للوصول إلى نتائج واقعية.

### مجتمع الدراسة:

تكون أفراد مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر ومدراء دوائر مساعدين ورؤساء الاقسام بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ للاستفادة من خبراتهم وآرائهم في دور وزارة التربية والتعليم في دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري، والبالغ عددهم (٤٧٢) فرداً، وقد روعي في اختيار المحافظات تمثيلها للمحافظات المختلفة من حيث تشابه الخصائص الجغرافية وكون كثافة الإدارات فيها على من غيرها، موزعين حسب الجدول (١) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥).

جدول (١) الموظفون العاملون في ديوان عام الوزارة والمحافظات  
(مدير دائرة، نائب مدير دائرة، رئيس قسم)

م	المحافظة	مدير دائرة		نائب مدير دائرة		رئيس قسم		المجموع
		ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
١	ديوان عام الوزارة	٤٤	١١	٦٠	١٥	١٠٠	٣٧	٢٦٧
٢	محافظة مسقط	٧	٢	١٥	٣	٢٧	١١	٦٥
٣	محافظة شمال الباطنة	٥	٠	١٥	١	٢٨	٢	٥١
٤	محافظة جنوب الباطنة	٦	١	٦	٠	٢٣	٣	٣٩
٥	محافظة الداخلية	٨	٠	٩	٣	٢٨	٢	٥٠
	المجموع	٧٠	١٤	١١٩	٢١	٢٠٦	٥٥	٤٧٢

المصدر: وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥.

يتبين من جدول (١) أن معظم الإدارات بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (٨٣.٦٩%)، بينما بلغت نسبة الإناث (١٦.٣١%)، ويلاحظ أن نسبة مديري الدوائر (١٧.٨٠%)، بينما بلغت نسبة مدير الدوائر المساعدين (٢٩.٧٠%)، في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام (٥٢.٥٠%).

#### عينة الدراسة:

وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغ حجمها (٢٧٠) فرداً من الإدارات بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة، والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية. وشكلت العينة نسبة (٥٧.٢٠%) من حجم المجتمع، وقد روعي في اختيار العينة متغيرات الدراسة الأربعة وهي: النوع، والوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية، والجدول (٢) يبين توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية الأربعة.

الجدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	فئات المتغير	العدد	النسبة
النوع	ذكر	١٩٥	%٧٥
	أنثى	٦٥	%٢٥
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	١١٧	%٤٥
	دبلوم عالي فأكثر	١٤٣	%٥٥
سنوات الخبرة	٥ - ٩ سنوات	١٥٠	%٥٧.٧
	١٠ - فأكثر	١١٠	%٤٢.٣
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	١٥٠	%٥٧.٧
	مدير دائرة مساعد	٦١	%٢٣.٥
	مدير دائرة	٤٩	%١٨.٨
المجموع الكلي		٢٦٠	%١٠٠

وقد تم دمج متغير المؤهل العلمي الدبلوم العالي والدكتوراه مع الماجستير من عينة الدراسة لوجود أعداد قليلة جداً من هؤلاء الأفراد في كل مستوى من مستويات المتغير مما يجعل المقارنة بين فئات المسمى الوظيفي غير مقبولة إحصائياً.

#### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة (مثل دراسة: بدارنة (٢٠٠٧)؛ البشتاوي وبنبي طه (٢٠١٤)؛ شعبان (٢٠١١)؛ الطويل والسماك (٢٠١٠)؛ عكرماوي (٢٠١٠)؛ القرني والعتيقي (٢٠١٢)؛ قشقش (٢٠١٤)؛ يوسف (٢٠٠٥)؛ European (1996); Edvinsson & Sullivan, (1996); Bontis, (1996); Stewart, (1999); Sveiby, (1997) Commission, 2006) التي عالجت موضوع إدارة رأس المال الفكري بشكل عام وإدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية بشكل خاص، فقد قام الباحث بإعداد أداة الدراسة والمتمثلة في استبانة، والتي تألفت من قسمين هما:

- **القسم الأول** يتضمن رسالة موجهة للعينة، وتعليمات الاستبانة، ومصطلحات الدراسة الأساسية، والبيانات العامة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة وهي النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي.

- **القسم الثاني** يتضمن جزأين: الجزء الأول من الاستبانة يتكون من (٤٨) فقرة موزعة على ثلاثة محاور. والجدول (٣) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على محاورها.

الجدول (٣) توزيع أرقام الفقرات وعددها في محاور الأداة

رقم المحور	المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
الأول	رأس المال البشري	٢٠ - ١	٢٠
الثاني	رأس المال الهيكلي	٣٦ - ٢١	١٦
الثالث	رأس مال العلاقات	٤٨ - ٣٧	١٢

وتمت الإجابة على المحاور الثلاثة الأولى باستخدام مقياس ليكرت (Likert)، الخماسي لتقدير الدرجة التي يود بها المستجيب لدور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري، وهي: مُوافق تماماً، مُوافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق مطلقاً، وأعطيت لها الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي. كما تكون الجزء الثاني من السؤال المفتوح؛ حيث يتقصى آراء المستهدفين واقتراحاتهم حول دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري والتي لم تتطرق الاستبانة إليها.

**صدق أداة الدراسة:**

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بثلاث طرائق وهي:

أ- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** عن طريق عرض الأداة على (٢٢) محكماً من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والإدارة العامة، ومناهج البحث والتقويم، حيث طلب من المحكمين إقرار صلاحية تعليمات الإجابة وفقرات الاستبانة وبدائلها، من حيث صياغتها ووضوحها، والانتماء إلى المحور الذي تندرج تحته، كما تظهر في صورتها الأولية المتضمنة في (٥٧) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وتم إجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين؛ حيث تم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها اللغوية، لتكون الأداة في صورتها النهائية مكونة من (٤٨) فقرة.

ب- **صدق التكوين (البناء):** تم تطبيق الاستبانة بصورتها النهائية، بعد التعديل وفقاً لآراء المحكمين، على عينة مكونة من (٣٠) موظفاً، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المحاور الرئيسة للأداة وبين الأداة ككل، حيث إن

قيمة معامل الارتباط يعطي مؤشراً على ارتباط وانتماء المحور للأداة الكلية. والجدول (٤) يبين معاملات الارتباط بين المحاور الرئيسة للأداة وبين الأداة ككل.

الجدول (٤) معاملات الارتباط بين المحاور الرئيسة للأداة بعضها ببعض وبينها وبين الأداة ككل

المحور	١	٢	٣	٤
رأس المال البشري	--			
رأس المال الهيكلي	**٠.٧٥	--		
رأس مال العلاقات	**٠.٦٢	**٠.٦٩	--	
جميع محاور الأداة	**٠.٩٣	**٠.٩٢	**٠.٨١	--

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من الجدول (٤) أن معاملات ارتباط المحاور الرئيسة للأداة بعضها البعض جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠.٠١$ ؛ حيث بلغ أعلى معامل ارتباط بين المحاور (٠.٧٥) وهو معامل ارتباط المحور الثاني (رأس المال الهيكلي) مع المحور الأول (رأس المال البشري)، بينما بلغ أقل معامل ارتباط بين المحاور (٠.٦٢) وهو معامل ارتباط المحور الثالث (رأس مال العلاقات) مع المحور الأول (رأس المال البشري)، كما تراوحت معاملات ارتباط المحاور الأربعة بالأداة ككل (٠.٨١ - ٠.٩٣) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠.٠١$ ، وحيث إن جميع معاملات الارتباط جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠.٠١$ ، مما يدل على توفر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ج- صدق الاتساق الداخلي (المفردة): من أجل التأكد من صدق الأداة بطريقة الاتساق الداخلي لل فقرات مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المحور والفقرات التي تنتمي إليه، والجدول (٥) يبين معاملات ارتباط كل فقره بالمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (٥) معامل ارتباط بيرسون لمحاور الأداة والفقرات التي تنتمي لكل محور.

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل ارتباط	الرقم	معامل ارتباط	الرقم	معامل ارتباط	الرقم
**٠.٤٧	٣٧	**٠.٧٠	٢١	**٠.٥٠	١
**٠.٥٩	٣٨	**٠.٦٦	٢٢	**٠.٧١	٢
**٠.٦٥	٣٩	**٠.٥٧	٢٣	**٠.٧٤	٣
**٠.٧٧	٤٠	**٠.٦٥	٢٤	**٠.٥٣	٤
**٠.٧٦	٤١	**٠.٦٦	٢٥	**٠.٧٧	٥
**٠.٧٨	٤٢	**٠.٥٨	٢٦	**٠.٦٠	٦
**٠.٦٠	٤٣	**٠.٧٦	٢٧	*٠.٥٤	٧
**٠.٧٥	٤٤	**٠.٧٧	٢٨	**٠.٧٤	٨
**٠.٦٨	٤٥	**٠.٦٩	٢٩	**٠.٨٤	٩
**٠.٧٢	٤٦	**٠.٧٢	٣٠	**٠.٦٤	١٠
**٠.٥٢	٤٧	**٠.٦٩	٣١	**٠.٧٤	١١
**٠.٧٦	٤٨	**٠.٧٩	٣٢	**٠.٦١	١٢
		**٠.٨٣	٣٣	**٠.٧٠	١٣
		**٠.٥٨	٣٤	**٠.٨٣	١٤
		**٠.٥٢	٣٥	**٠.٥٥	١٥
		**٠.٥٠	٣٦	**٠.٨١	١٦
				**٠.٦٧	١٧
				**٠.٦٤	١٨
				**٠.٥٨	١٩
				**٠.٦٧	٢٠

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)،

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتبين من الجدول (٥) أن معاملات ارتباط العبارات بالمحاور الذي تنتمي إليه كل فقرة، جميعها جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠.٠١$ ، عدا معامل ارتباط الفقرة ٧ من المحور الأول حيث جاءت دالة عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠.٠٥$ ، وجاءت جميع قيم معاملات ارتباط مقبولة إحصائياً، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط المحور الأول "رأس المال البشري" بين (٠.٤٥-٠.٨٤)، وتراوحت للمحور الثاني "رأس المال الهيكلي" بين (٠.٥٠-٠.٦٣)، وتراوحت للمحور الثالث "رأس مال العلاقات" بين (٠.٤٧-٠.٧٨)، مما يؤكد على توفر الاتساق الداخلي للفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه كل فقرة.

### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة، فقد تم حساب معامل الثبات وذلك بتطبيق الأداة على عينة مكونة من (٣٠) من مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام؛ باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا لكرونباخ Cronbach's alpha، ويبين الجدول (٦) قيم معاملات الثبات للمحاور وللأداة ككل.

الجدول (٦) معاملات الثبات للمجالات وللأداة ككل

معامل الثبات	المجالات
٠.٨٢	رأس المال البشري
٠.٧٦	رأس المال الهيكلي
٠.٨٦	رأس مال العلاقات
٠.٨٧	معامل الثبات الأداة ككل

يبين من الجدول (٦) أن قيم معامل الثبات ألفا لكرونباخ لمحاور الدراسة بين (٠.٧٦ - ٠.٨٦) وبلغ (٠.٨٧) للأداة ككل، وهو مستوى مقبول علمياً من الثبات. ومما سبق يتضح أن الأداة تمتعت بدلالات صدق وثبات عالية، سوغت استعمالها لغايات الدراسة الحالية.

### متغيرات الدراسة:

تعد هذه الدراسة وصفية (مصحية) واشتملت على المتغيرات المستقلة الآتية:

- ١) النوع: وله مستويان (ذكور، وإناث).
- ٢) المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فأقل، ودبلوم عالي فأكثر).
- ٣) سنوات الخبرة (٥- أقل من ١٠، ١٠ فأكثر) الوظيفية:
- ٤) المسمى الوظيفي وله ثلاث مستويات (مدير دائرة، مدير دائرة مساعد، رئيس قسم).

أما بالنسبة للمتغير التابع (Dependent variable) فهو دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري.

### إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد التحقق من صلاحية أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وإخراجها في صورتها النهائية، مرت عملية تطبيق الدراسة بعدة خطوات هي:

١. مخاطبة وزارة التربية والتعليم ممثلة في المكتب الفني للدراسات والتطوير عن طريق كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، وذلك لتسهيل مهمة الباحث في

- تطبيق الأداة عن طريق مخاطبة جميع المديريات العامة التابعة لديوان عام الوزارة، والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة، والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية.
٢. التنسيق بين جميع المديريات العامة في ديوان عام الوزارة، وجميع المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات التعليمية المستهدفة، حول الكيفية التي سيتم بها تطبيق الأداة، وتوزيعها على عينة الدراسة عن طريق الأشخاص المختصين بمراكز التدريب في المحافظات التعليمية، أو منسقي مديري العموم في المديريات التابعة لديوان عام الوزارة وكان ذلك في ٢٠١٦/٣/٧ م.
٣. استمر التطبيق خلال الفترة من ٢٠١٦/ ٣/٨ م إلى ٢٠١٦/٣/٣٠ م.
٤. قام الباحث بتوزيع (٢٧٠) نسخة من الاستبانة على عدد من أفراد مجتمع الدراسة، واسترجع منها (٢٧٠) نسخة، ويوضح الجدول (٧) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل.

الجدول (٧) أعداد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

والصالحة للدراسة حسب متغير مركز العمل

مركز العمل	عدد الاستبانات		
	الموزعة	المسترجعة	الصالحة للدراسة
ديوان عام الوزارة	١٤٦	١٤٦	١٤٢
المحافظات التعليمية	١٢٤	١٢٤	١١٨
المجموع	٢٧٠	٢٧٠	٢٦٠

### المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الميدانية بناء على طبيعة الدراسة وأسئلتها، والأهداف التي سعت إلى تحقيقها؛ وذلك عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وهي:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
٢. اختبار "ت" T-Test لعينتين مستقلتين للتحقق من دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة المتعلقة بمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.



٣. تحليل التباين الأحادي ANOVA للتحقق من دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي. الاستعانة ببرنامج Excel لعمل الرسوم البيانية الخاصة ببعض المعالجات الإحصائية.

### نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وفقاً لأسئلتها وذلك بعد تحليل البيانات الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي، وقد قام الباحث باعتماد معيار للحكم على النتائج باستخدام الحدود الفعلية للفئات بناءً على التدرج الثلاثي (كبيرة، متوسطة، قليلة)، والجدول (٨) يوضح معيار الحكم على النتائج.

الجدول (٨) معيار الحكم على نتائج الاداة وفقاً لاستجابة العينة

المستوى	الدرجة
قليل	١.٠٠ - ٢.٣٢
متوسط	٢.٣٣ - ٣.٦٥
كبير	٣.٦٦ - ٥.٠٠

يبين الجدول (٨) معيار الحكم على نتائج الدراسة، والذي تم حسابه من خلال إيجاد طول المدى (٥ - ١ = ٤)، ثم قسمة المدى على عدد الفئات (٤ ÷ ٣ = ١.٣٣)، وبعد ذلك يضاف الناتج إلى الحد الأدنى للمقياس (١ + ١.٣٣ = ٢.٣٣)، وبهذا تصبح الفئة الأولى (١-٢.٣٢)، وهكذا بالنسبة لبقية الفئات. وفيما يلي عرض للنتائج المرتبطة بتقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري.

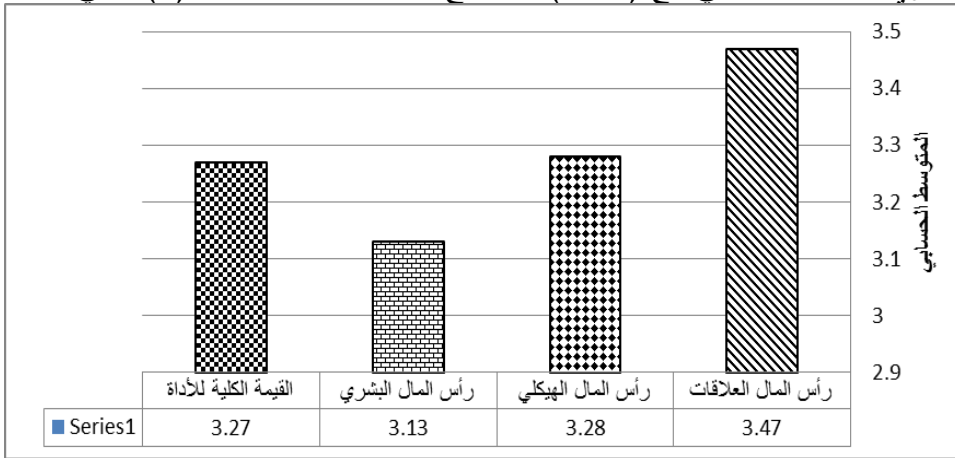
### نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول: "ما مستوى دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد العينة؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري، ولأداة الكلية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.١٣) لرأس المال البشري، و(٣.٢٨) لرأس المال الهيكلي، و(٣.٤٧) لرأس مال العلاقات، ويبين الجدول (٩) خلاصة نتائج السؤال الأول.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور ادارة رأس المال الفكري مرتبة تنازليا (ن=٢٦٠)

م	محاور ادارة رأس المال الفكري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى دور الوزارة
٣	رأس مال العلاقات	٣.٤٧	٠,٦١	متوسط
٢	رأس المال الهيكلي	٣.٢٨	٠,٦١	متوسط
١	رأس المال البشري	٣.١٣	٠,٦٨	متوسط
	رأس المال الفكري بشكل عام	٣.٢٧	٠.٥٨	متوسط

يتضح من الجدول (٩) أن تقديرات عينة الدراسة لدور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري بكافة محاوره جاءت بمستوى "متوسط" بمتوسط حسابي (٣.٢٧) وانحراف معياري (٠.٥٨)، كما جاءت تقديراتهم لمحاور الاستبانة بمستوى متوسط أيضا؛ حيث حصل المحور الثالث "رأس مال العلاقات" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٧)، وجاء ثانيا المحور الثاني "رأس المال الهيكلي" بمتوسط الحسابي بلغ (٣.٢٨)، بينما جاء ثالثا المحور الاول "رأس المال البشري" بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٣). ويتضح ذلك من خلال الشكل (١) الآتي:



الشكل (١)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محاور دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري

**المحور الأول- رأس المال البشري:**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة رأس المال الفكري بسلطنة عمان لفقرات المحور الأول، والمكون من (٢٠) فقرة،

واتضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور "رأس المال البشري" جاءت بمستوى "كبير" في الفقرة رقم (٧) " تقدم الوزارة برامج للتنمية المهنية لموظفيها" وقد احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وجاءت الفقرة رقم (٦) "تشجع الوزارة موظفيها للمشاركة في برامج التنمية المهنية" بمستوى " كبير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، بينما احتلت الفقرة رقم (١٣) "تقدم الوزارة حوافز للموظفين المتميزين وفقاً لأدائهم الوظيفي" بمستوى "متوسط" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٤٧).

**المحور الثاني- رأس المال الهيكلي:**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة رأس المال الفكري بسلطنة عمان لفقرات المحور الأول، والمكون من (٢٠) فقرة.

وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور "رأس المال الهيكلي" جاءت بمستوى "كبير" في الفقرة رقم (٢٣) "تستعين الوزارة بفنيين مؤهلين للتعامل مع الأنظمة وقواعد البيانات" وقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، وجاءت الفقرة رقم (٢٤) "تمتلك الوزارة برامج الكترونية حديثة لمعالجة البيانات وتخزينها" بمستوى "كبير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، بينما احتلت الفقرة رقم (١٣) " تُؤمن الوزارة نظاماً عادلاً وواضحاً للترقي الوظيفي وفقاً لمستويات الأداء الفعلي" بمستوى "متوسط" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٥٣).

**المحور الثالث- رأس مال العلاقات:**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة رأس المال الفكري بسلطنة عمان لفقرات المحور الأول، والمكون من (١٢) فقرة. وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور "رأس مال العلاقات" جاءت بمستوى "كبير" في الفقرة رقم (٤٥) "تستعين الوزارة ببيوت الخبرة في تنفيذ بعض المهام" وقد احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي

(٣٠٨١)، وجاءت الفقرة رقم (٤٧) "ترتبط الوزارة باتفاقيات مع بيوت الخبرة لتنفيذ مشاريعها التربوية" بمستوى "كبير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣٠٧١)، بينما احتلت الفقرة رقم (٣٨) "تجري الوزارة دراسات علمية لتحديد احتياجات ورغبات المستفيدين" بمستوى "متوسط" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣٠٠٧).

### نتائج السؤال الثاني:

لإجابة عن السؤال الثاني "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لدور وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري تُعزى للنوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات رأس المال الفكري عن الدراسة ورأس المال الفكري بشكل عام لكل من الذكور والإناث، وأستخدم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي، وفق المتغيرات المختلفة من دلائل الفروق بين هذه المتغيرات، وسوف يستعرض كل متغير على حدة على النحو التالي:

١- **متغير النوع:** تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من الذكور والإناث، وبعدها تم حساب اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لمعرفة أثر متغير النوع في مستوى رأس المال الفكري عن الدراسة. وتبين أن متغير النوع ليس له تأثير على المجالات الثلاثة لرأس المال الفكري عن الدراسة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، كما أن ليس له تأثيراً على الدرجة الكلية لرأس المال الفكري.

٢- **متغير المؤهل العلمي:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات رأس المال الفكري عن الدراسة ورأس المال الفكري بشكل عام لكل من البكالوريوس فأقل، والدبلوم العالي فأكثر، وأستخدم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة أثر متغير المؤهل العلمي في مستوى رأس المال الفكري عن الدراسة. وتبين أن متغير المؤهل العلمي ليس له تأثير على المجالات الثلاثة لرأس المال الفكري عن الدراسة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، كما أن ليس له تأثيراً على الدرجة الكلية لرأس المال الفكري.

٣- **متغير سنوات الخبرة:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات رأس المال الفكري عن الدراسة ورأس المال الفكري بشكل عام لكل من لديه أقل من ١٠، ١٠ فأكثر، وأستخدم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة أثر متغير الخبرة في مستوى رأس المال الفكري عن الدراسة. وتبين أن متغير سنوات الخبرة ليس له تأثير على مجالين لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي)، كما تبين أن ليس له تأثيراً على الدرجة الكلية لرأس المال الفكري، ولكن كان له تأثير على محور رأس مال العلاقات لصالح الفئة (١٠ فأكثر) بمتوسط (٣.٥٦)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للخبرة في هذا المحور.

٤- **متغير المسمى الوظيفي:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات رأس المال الفكري عن الدراسة ورأس المال الفكري بشكل عام وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما استخدم تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لتحديد درجة تأثيره في تلك التصورات وتبين أن قيمة "ف" المحسوبة غير دالة احصائياً في جميع محاور الاستبانة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، كما أنها غير دالة في الدرجة الكلية، وهذه النتيجة تشير إلى أن المسمى الوظيفي ليس له تأثير على إدارة رأس المال الفكري.

#### مناقشة نتائج السؤال الأول:

تشير نتائج هذا السؤال إلى أن دور وزارة التربية والتعليم في إدارة رأس مال الفكري في سلطنة عمان جاء بمستوى "متوسط". وتتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع نتائج دراسات أخرى، مثل دراسة كل من: البشتاوي وبني طه (٢٠١٤)؛ قشش (٢٠١٤)؛ قرني والعتيقي (٢٠١٢). واختلفت مع كلا من: الحدراوي (٢٠١٣)؛ شعبان (٢٠١١)؛ الشهاب (٢٠٠٨). وفيما يلي تفسير لنتائج كل محور من محاور رأس المال الفكري على حدة:

- ١- **رأس المال البشري:** حصل هذا المحور على مستوى متوسط، وعلى مستوى العبارات، جاءت عبارة واحدة بمستوى كبير، و ١٩ عبارة بمستوى متوسط.
- ٢- **رأس المال الهيكلي:** حصل هذا المحور على مستوى متوسط، وعلى مستوى العبارات، جاءت ٣ عبارات بمستوى كبير، و ١٦ عبارة بمستوى متوسط.

٣- رأس مال العلاقات: حصل هذا المحور على مستوى متوسط، وعلى مستوى العبارات، جاءت عبارتان بمستوى كبير، و ١٢ عبارة بمستوى متوسط. وتشير هذه النتيجة إلى أن اهتمام الوزارة بإدارة رأس المال الفكري ليس بالمستوى المأمول، وهذا يتفق مع استجابات افراد العينة بالمقابلات التي أجراها الباحث مع بعض الموظفين المستقلين، وقد يعزى ذلك إلى كون تركيز وزارة التربية والتعليم في البداية منصبا طوال سنوات النهضة الأولى على نشر مظلة التعليم، وكانت أولويات البلاد الواضحة تكمن في تأسيس البنية الأساسية المطلوبة للتعليم، بالإضافة إلى وضع المناهج، وتأتي تلك التطورات مقرونة بسياسة الحكومة نحو التعميم، إلا أن هنالك تحولاً في اهتمام الوزارة في السنوات الأخيرة لمواجهة تحديات الاقتصاد القائم على المعرفة (الشييبانية، ٢٠١٢)، كون رأس المال الفكري يعد عنصراً استراتيجياً، وثروة تسعى المنظمات جاهدة إلى امتلاكه؛ لكونه السلاح الذي تعتمده المنظمات لمواجهة التحديات الراهنة وهو الأساس لبقاء ونجاح وتفوق المنظمات؛ فتحقيق أهداف الوزارة لا يتأتى إلا بتظافر جميع الجهود، وذلك من خلال البرامج التي تقدمها الوزارة للتنمية المهنية لموظفيها، وتشجيعهم للمشاركة في برامج التنمية المهنية، واستعانة الوزارة بفنيين مؤهلين للتعامل مع الأنظمة وقواعد البيانات، وامتلاكها لبرامج إلكترونية حديثة لمعالجة البيانات وتخزينها، والاستعانة كذلك ببيوت الخبرة في تنفيذ بعض المهام، وارتباطها باتفاقيات مع بيوت الخبرة لتنفيذ مشاريعها التربوية، وهذا ما يفسر مجيء محور رأس مال العلاقات في المرتبة الأولى، يليه محور رأس المال الهيكلي في المرتبة الثانية، في حين جاء محور رأس المال البشري في المرتبة الثالثة، وهذا يتعارض مع الأدبيات التي تشير إلى أن رأس المال البشري أهم المكونات الفرعية لرأس المال الفكري، باعتباره أهم مورد لجميع نواحي الحياة بشكل عام وللمؤسسات بكل أشكالها بشكل خاص؛ كدراسة البشتاوي وبني طه (٢٠١٤)، ودراسة أبو فارة والسنور (٢٠٠٩).

ويمكن أن يعزى الترتيب الذي جاء في الدراسة الحالية إلى حداثة اهتمام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان برأس المال الفكري، وتركيز الوزارة على محور رأس مال العلاقات لإشراك مختلف الجهات التربوية المحلية والعالمية للمشاركة في تحقيق هدف نشر مظلة التعليم، وتوفير الأنظمة والتشريعات والامكانيات اللازمة

لذلك، وأيد ذلك تقرير البنك الدولي عام ٢٠١٢ واتحاد التعليم بنيوزلندا عام ٢٠١٣، ولذا فقد وضعت الوزارة مسودة "مشروع خارطة الطريق ٢٠١٦-٢٠٤٠" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦).

ومن ناحية أخرى فإن النتائج أشارت إلى أن الوزارة تفتقر لتطبيق مجموعة من المتطلبات اللازمة لإدارة رأس المال الفكري، كمبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل، وتطوير هيكلها التنظيمي بشكل يواكب التطور في النظام التعليمي، وضرورة امتلاكها لآلية تضمن حقوق النشر والملكية الفكرية، وافتقارها كذلك لمعايير الاداء المرتبطة بمتطلبات الوظائف في تقويم الموظفين، كما أن السياسات والأنظمة التي تدعم الإبداع والابتكار في أداء الأعمال تحتاج إلى مزيد من النفعيل، مع ضرورة توفير مناخ تنظيمي يُشجّع الأفراد على إنتاج وتطبيق أفكار جديدة ومبتكرة، وتخصيص الميزانية الكافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية، وتأمين نظام عادل وواضح للترقي الوظيفي وفقاً لمستويات الأداء الفعلي، وإجراء دراسات علمية لتحديد احتياجات ورغبات المستفيدين.

### مناقشة نتائج السؤال الثاني:

تلخصت نتائج السؤال الثاني في الآتي:

١- **متغير النوع:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة، من الإدارات الوسطى لدور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى متغير النوع. وهذا يتفق مع دراسة كل من شعبان (٢٠١١)، ودراسة عبيد (٢٠١٤). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة (ذكوراً، إناثاً) يخضعون لنفس القوانين واللوائح لشغل الوظائف في الإدارات الوسطى، ويتعرضون لظروف عمل متشابهة، وحاجتهم للتطوير وأحدة، ورغبتهم في تحسين الأداء متشابهة، لذا جاءت وجهات نظرهم متشابهة في محاور الدراسة.

٢- **متغير المؤهل العلمي:** أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة، من الإدارات الوسطى لدور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وهذا يتفق مع دراسة الشهاب (٢٠٠٨)، إلا أنه لا تتفق مع دراسة شعبان (٢٠١١)، ودراسة عبيد (٢٠١٤). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن

الإدارات الوسطى بوزارة التربية والتعليم مدركون لأهمية رأس المال الفكري، وأن المؤهل العلمي لا يمثل عائقاً في قدرتهم على تحديد دور الوزارة في إدارة رأس المال الفكري كون الإدارات الوسطى جميعها تحمل مؤهلات جامعية بكالوريوس فأعلى، لذا جاءت وجهات نظرهم متشابهة في محاور الدراسة.

٣- **متغير سنوات الخبرة:** أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة، من الإدارات الوسطى لدور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى متغير الخبرة. وهذا يتفق مع دراسة شعبان (٢٠١١)، والشهاب (٢٠٠٨)، إلا أنه لا يتفق مع دراسة عبيد (٢٠١٤)، ودراسة بدرانة (٢٠٠٧). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارات الوسطى بوزارة التربية والتعليم مدركون لأهمية رأس المال الفكري، وأن سنوات الخبرة لا تمثل عائقاً في قدرتهم على تحديد دور الوزارة في إدارة رأس المال الفكري، نظراً لأن اشتراطات شغل الوظائف بالإدارات الوسطى مقيدة بسنوات خبرة محددة حسب نظام الخدمة المدنية، لذا جاءت وجهات نظرهم متشابهة في محاور الدراسة.

٤- **متغير المسمى الوظيفي:** أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة، من الإدارات الوسطى لدور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. وهذا يتفق مع دراسة عبيد (٢٠١٤)، ودراسة بدرانة (٢٠٠٧)، إلا أنه لا يتفق مع دراسة كلا من شعبان (٢٠١١)، والشهاب (٢٠٠٨). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارات الوسطى بوزارة التربية والتعليم مدركون لأهمية رأس المال الفكري، وأن الوزارة تقدم برامج للتنمية المهنية لموظفيها، وتشجعهم للمشاركة في برامج التنمية المهنية، وعليه فإن المسمى الوظيفي لا يمثل عائقاً في قدرتهم على تحديد دور الوزارة في إدارة رأس المال الفكري، لذا جاءت وجهات نظرهم متشابهة في محاور الدراسة.

**التوصيات:**



### أولاً- رأس المال البشري:

- التعامل مع رأس المال الفكري على كمورد رئيسي، ويقترح تطبيق الإجراءات التالية:

- أ- وضع سياسة محددة للحفاظ على الموظفين.
- ج- وضع معايير الأداء المرتبطة بمتطلبات الوظائف في تقويم الموظفين.
- د- وضع نظام للحوافز للموظفين المتميزين وفقاً لأدائهم الوظيفي.
- هـ- تبني سياسة واضحة لدعم الابتكار والإبداع لدى الموظفين.

### ثانياً- رأس المال الهيكلي:

- تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة بشكل يواكب التطور في النظام التعليمي، ويقترح تطبيق الإجراءات التالية:

- أ- إنشاء لائحة تنظيمية خاصة لوزارة التربية والتعليم بالخدمة المدنية.
- ب- إنشاء قسم خاص معني بمتابعة وتقييم دور الوزارة في إدارة رأس المال الفكري.
- ت- تطوير العمليات الإدارية من خلال المراجعة المستمرة للبيانات.
- ج- تسهيل عملية تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية.
- د- تطبيق مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.
- هـ- تطوير نظام الترقى الوظيفي وفقاً لمستويات الأداء الفعلي.

### ثالثاً- رأس مال العلاقات:

- تعزيز التواصل مع المستفيدين والموردين والمنظمات المحلية والخارجية، ويقترح تطبيق الإجراءات التالية:

- أ- توظيف نظام معلومات للتواصل مع المستفيدين.
- ب- إجراء دراسات علمية لتحديد احتياجات ورغبات المستفيدين.
- ج- وضع نظام لتفعيل المجالس واللجان لتعزيز التواصل مع المستفيدين.
- د- وضع نظام واستراتيجيات واضحة للتعامل مع المنظمات وبيوت الخبرة.
- هـ- اختيار الموردين وفق معايير الكلفة والجودة لإنجاز البرامج والتجهيزات والمشاريع.

**المقترحات:****يقترح الباحث إجراء البحوث التالية:**

- دور مديري المدارس ومساعدتهم بوزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري.
- دراسة مقارنة حول إدارة رأس المال الفكري بوزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي وسلطنة عمان.
- الأساليب الإدارية المعاصرة للمحافظة على رأس المال الفكري ومدى الاستفادة منها في وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان.
- توظيف التكنولوجيا المعاصرة في إدارة رأس المال الفكري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- أبو فارة، يوسف؛ والنسور، جاسر (٢٠٠٩). مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي لجامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف، جامعة حسيبة بن بوعلبي: الجزائر.
- بدارنة، حازم علي أحمد (٢٠٠٧). تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك: الأردن.
- البشتاوي، سليمان حسين، وبنبي طه، إسماعيل احمد (٢٠١٤). أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٠ (٢)، ٢٢٩-٢٥٣.
- البوسعيدي، سالم (٢٠١٣). معوقات استثمار رأس المال الفكري في القطاع الحكومي. المؤتمر العربي الأول رأس المال الفكري العربي - نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، مسقط، خلال الفترة ٢٨-٣٠ أبريل ٢٠١٣م. ط١ معهد الإدارة العامة: سلطنة عمان.
- الشيبيانية، مديحة أحمد (٢٠١٢) التعليم في سلطنة عمان، المضي قدماً في تحقيق الجودة، دراسة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي، وزارة التربية والتعليم: سلطنة عمان.
- الطويل، أكرم أحمد؛ السماك، بشار عز الدين (٢٠١٠). العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإيحاء الواسع، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل: العراق، ٩٨ (٣٢): ١٦٩-١٨٩.
- النعمي، براق كمال (٢٠١٠). الحفاظ على رأس المال الفكري في استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية تعزيزاً للاقتصاد الوطني. ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر العربي الثاني تنميه الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، معهد الإدارة العامة: سلطنة عمان.
- سرحان، ياسر عبد الله (٢٠١٤) المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة. معهد الإدارة العامة : الرياض، (١) ٥١٥.

- شعبان، مصطفى رجب (٢٠١١). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية-غزة.
- عارف، عالية عبد الحميد (٢٠١٠). التدريب الفعال في تطوير رأس المال الفكري، مع التطبيق على مراكز دعم واتخاذ القرار في جمهورية مصر العربية. ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر تطوير رأس المال الفكري، نحو رؤية استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، الكويت ١٨-٢٠ يناير.
- عكرماوي، رند فخري (٢٠١٠). اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، الاردن.
- قرني، اسامة؛ والعتيقي، إبراهيم (٢٠١٢). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح. التربية- مصر، ١٥ (٣٨)، ٢٢٣-٣٣٤.
- قشقش، خالد أحمد (٢٠١٤). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. وزارة التربية والتعليم: سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). حصاد عام دراسي ٢٠١٢-٢٠١٣م: الإصدار الحادي عشر. وزارة التربية والتعليم: سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. وزارة التربية والتعليم: سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. وزارة التربية والتعليم: سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦) مسودة مشروع خارطة الطريق " نحو تجويد التعليم" ٢٠١٦-٢٠٤٠، الملخص التنفيذي، وزارة التربية والتعليم: سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). *البوابة التعليمية*. وزارة التربية والتعليم: سلطنة عمان.

وزارة الإعلام (٢٠٠٨) *النطق السامي*. وزارة الإعلام: سلطنة عمان.  
يوسف، عبد الستار حسين (٢٠٠٥). *دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال*. ورقة بحثية قدمت لمؤتمر الزيتون حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتون الأردنية: عمان.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Bontis, N. (1996). There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. **Business Quarterly**, 60, 40-78.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management decision**, 36(2), 63-76.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox:: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. **European management journal**, 17(4), 391-402.
- European Commission. High Level Expert Group on RICARDIS., & European Commission. Directorate General for Research. (2006). *Reporting intellectual capital to augment research, development and innovation in SMEs: Report to the Commission on the High Level Expert Group on RICARDIS: encourage corporate measuring and reporting on research and other forms of tellectual capital* (Vol. 22095). Office for Official Publications of the European Communities.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. **European Management Journal**, 14(4), 356-364.
- Marius.U. (2004). **Developing core capabilities in a financial services firms: an intellectual capital**

---

**perspective**, doctoral dissertation in industrial psychology, faculty of economic and management sciences, Rand Afrikans University. p101.

Stewart, T. A. (1999). **Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations**. New York: Double Day Currency.

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