



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

دور رأس المال الفكري فى دعم إدارة الأولويات التعليمية

”دراسة ميدانية بمحافظة السويس“

(بحث مشتق من رسالة دكتوراه تخصص الادارة التربوية وسياسات التعليم)

إعداد

أ.د/ منال رشاد عبد الفتاح	أ.د/ نبيل سعد خليل
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة	أستاذ التربية المقارنة
والإدارة التربوية - كلية التربية	والإدارة التربوية المتفرغ
وعميد الكلية الأسبق - جامعة السويس	كلية التربية - جامعة سوهاج

أ/ منى الضبع محمد مصطفى
باحث دكتوراة- قسم التربية المقارنة و الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة السويس

تاريخ الاستلام: ٢٦ يونيو ٢٠٢١م - تاريخ القبول: ١٤ يوليو ٢٠٢١م

DOI :10.21608/JYSE.2021. 187747

ملخص :

هدف البحث إلى وضع تصور لدور رأس المال الفكري في دعم إدارة الأولويات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تصميم أداة لجمع البيانات ممثلة في الاستبانة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة البحث من جميع القيادات الإدارية من المديرين والوكلاء بديوان مديرية التربية و التعليم بمحافظة السويس والإدارات التعليمية التابعة لها، والبالغ عددهم (٢٨٠)، وقد أسفر البحث عن عدة نتائج وكشفت عن بعض جوانب القوة والعديد من جوانب القصور في إدارة الأولويات في المستويات الإدارية العليا لإدارة المنظومة التعليمية بمحافظة السويس، وكان من أهم النتائج:

- تعاني إدارة المنظومة التعليمية من العديد من المعوقات في إدارة الأولويات، والتي تؤثر سلباً في الأداء الإداري للمنظومة التعليمية.
- رأس المال الفكري من أهم مقومات إدارة الأولويات التعليمية والتي تعد من أهم الاتجاهات التطويرية المعاصرة لتنمية واستغلال الموارد المادية والبشرية و تطوير الأداء الإداري للمنظومة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأولويات - رأس المال الفكري

Abstract:

The study aimed to develop a vision to the role of intellectual Capital for supporting priorities Educational Management of Directorate in Suez. The study adopted the descriptive method approach, the researcher used a questionnaire on a (280) sample of the educational leadership of the Education Directorate in Suez and its educational managements. The study revealed some ingredients and many Obstacles for the priorities management in leadership managerial levels for the management system of education in Suez. Among the most important results were:

- The educational management system suffers from many obstacles in priorities management, which negatively affect the managerial performance of the educational organization.
- Intellectual capital is one of the most important components of managing educational priorities, which is one of the most important contemporary development trends for the development and exploitation of the available resources and the development of the administrative performance of the educational system.

Key words: Priority management, Intellectual capital.

مقدمة:

لقد تطورت وتعقدت سبل إدارة المؤسسات التربوية، فأضحت النظم الإدارية اليوم تستند على التوجه نحو التخطيط حسب الأولويات؛ حيث تبرز الوظيفة الأساسية للتخطيط في المساعدة في وضع الأولويات، والتي تعتبر من الأمور المهمة عند إعداد الخطط كما تم وضعها بسبب عوامل البيئة التي تتسم بالتعقيد والتغيير (١). ومع تنامي دور المعرفة في نجاح الكثير من المؤسسات مع تحولها إلى الاقتصاد العالمي الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy)، والذي يؤكد أهمية رأس المال الفكري و المعرفة على التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية (الأرض والمال والعمل) فضلا عن دورها الحاسم في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المؤسسة التربوية لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها، وتزايد الاعتراف بالمعرفة بوصفها موجودا جوهريا غير ملموس؛ وضع تحديا أمام المؤسسات التربوية للبحث في أفضل السبل لإدارتها بل ولتطورها وإعادة هندستها ونضجها، وأسهمت المعرفة بذلك في إتاحة الفرصة للمؤسسات ولا سيما التعليمية من تحديد أهدافها بشكل جديد للتكيف مع المتغيرات بدلا من اعتمادها على كل ما هو تقليدي وما كان يعتمد على الحدث و على التنبؤ (٢). ويقوم مديري المؤسسات الناجحة بإدارة رأس المال الفكري داخلها بطريقة أو بأخرى سواء بوعي وإدراك أو بطريقة فطرية؛ و هذا لا يعني أن لديهم برنامج أو استراتيجية لإدارة ما لديها من رأس المال الفكري (٣). مما يفرض على إدارة المؤسسات التربوية ضرورة إيجاد السبل المناسبة والواعية لتقبل حركة التطور والتوافق مع استثمار القدرات الكامنة في رأس المال الفكري لإبراز دورها في إدارة الأولويات التعليمية في المؤسسات التربوية في المجتمع المصري. مشكلة البحث وتساؤلاته:

يلقى التعليم اهتماما كبيرا في معظم دول العالم المتقدمة، فقد حرصت الدول على تحقيق الجودة في التعليم وذلك باتخاذ سياسات فعالة وإجراءات مكثفة لتحديد الاحتياجات الفعلية وترتيبها تبعا لأولوياتها ومن ثم العمل على إدارتها وعلى هذا فإن الإنسان عليه أن يدرك أن عمل الأشياء الصحيحة أفضل من عمل الأشياء بطريقة صحيحة، بتحديد المسؤوليات والعلاقات ومجال العطاء وترتيب أولويات هذه الأدوار، والتوازن بينها، والتركيز على النوعية بدلا من السرعة، وترتيب الأولويات بحزم ضمن برنامج زمني لإنجاز الأهداف (٤).

كما أنه لا يمكن إهمال سياسة تمكين الطاقات، وبناء رأس المال الفكري في ضوء الشراكات بين القطاعين العام والخاص على أساس الدعم المنهجي الموجه إلى ترتيب أولويات المعرفة، التي يمكن أن تؤثر على عملية الابتكار، من خلال تنفيذ وتطوير عملية الابداع حيث تتطلب مشاريع الابتكار جهود منهجية ومهنية للمزيد من الابتكار الناجح، وهي الدرجة التي يتم فيها تحقيق الأهداف (٥). وترجع دوافع اختيار هذا البحث إلى وجود مجموعة من التحديات التي تواجه الإدارة التربوية في مصر في الوقت الحاضر ومن أبرزها على سبيل المثال لا الحصر:

- ضعف القواسم المشتركة بين ثقافة المنظومة التعليمية والثقافة السائدة في المجتمع.
- ضعف الثقة بين المجتمع والمؤسسة التعليمية نتيجة لقلّة جودة الخدمات التعليمية.
- انخفاض أعداد المعلمين في بعض التخصصات مع غياب معايير توزيعهم على أرض الواقع.
- تزايد نسبة الأمية الرقمية بين العاملين في المنظومة التربوية.
- نقص قواعد البيانات التفصيلية والتي انعكست بالسلب على القرار التربوي.
- ضعف فاعلية النظام التدريبي الحالي في المنظومة التعليمية.
- تقلص دور المجتمع المحلي والقطاع الخاص تجاة الخدمات التعليمية.
- ضعف نظم التقويم والمتابعة والحوافز نظرا لغياب النظرة التكاملية للمنظومة التعليمية.
- ضعف التمويل وقلّة المصادر اللازمة لرفع كفاءة المنظومة التعليمية.
- ارتفاع تكلفة تكنولوجيا التعليم الحديث من حيث الأدوات والمعدات والأجهزة وغيرها.
- ضعف الكفاءة المهنية، وقلّة التركيز على جودة المخرجات النهائية (٦) .

وعليه جاءت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

ما دور رأس المال الفكري في دعم إدارة الأولويات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس؟

- ويمكن صياغة السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية:
- ما الأسس النظرية والفكرية لمفهوم رأس المال الفكري؟
- ما محددات إدارة الأولويات التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة ؟

- ما التصور المقترح لدور رأس المال الفكري في دعم إدارة الأولويات بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس؟
 - أهداف البحث: يستهدف البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:
 - التعرف على الأسس النظرية والفكرية لمفهوم رأس المال الفكري.
 - الكشف عن محددات إدارة الأولويات في الأدبيات التربوية المعاصرة.
 - تحديد ملامح التصور المقترح لدور رأس المال الفكري في دعم إدارة الأولويات بمديرية التربية والتعليم .
- أهمية البحث :
- تظهر أهمية موضوع البحث في كون رأس المال الفكري أحد مقومات اقتصاد المعرفة المطلوبة في الوقت الراهن لتصبح المؤسسة التعليمية أكثر جودة، و تطوراً، ومرونة، وتميزاً، وقدرة على إدارة الأولويات.
- ففي عصر اقتصاد المعرفة الذي نعيشه اليوم والمعتمد بشكل أساسي على أصحاب العقول العملية المستنيرة وأصحاب المهارات والخبرات المبدعة والابتكارية المتميزة، استطاعت العديد من الدول أن تحقق مستويات عالية من التنمية وأن تقفز باتجاه تحقيق الرفاهية لشعبها، ففي قراءة واعية لتقرير التنافسية العالمي **The Global Competitiveness Report** للعام (2015-2016) الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي **WORLD ECONOMIC FORUM**، والذي يعطي ترتيباً عاماً لمدى تقدم الدول وهو الترتيب المعتمد عالمياً يلاحظ أن بعض الدول مثل سنغافورة، ماليزيا، فنلندا، اليابان، تصدر قائمة الترتيب على الرغم من أنها لا تمتلك ثروات وموارد مادية ملموسة تذكر، كذلك يلاحظ تفاوت بعض الدول في الترتيب بفارق كبير، على الرغم من تقاربها في امتلاك الموارد المادية والثروات الطبيعية مثل روسيا وأمريكا، مما يشير إلى أن هذه الدول المتقدمة امتلكت موارد من نوع آخر شكلت الثروة الحقيقية التي استثمرتها وساهمت في تقدمها وتميزها على كافة الأصعدة (٧) . ولا شك في كون هذه الموارد تتمثل في العقول المستنيرة صاحبة الرؤية الناقبة والتي تمثل الخبرة والدعم والتوجيه الرشيد لامتلاك القوة الموجهة للتطور والتقدم الإداري في جميع المجالات ولا سيما المجال الإداري التربوي، وهذا البحث تعتبر خطوة متواضعة لمعرفة دور رأس المال الفكري في دعم إدارة الأولويات التعليمية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس،

من خلال تسليط الضوء على مفهوم وأهمية رأس المال الفكري، والتبصير بمحاوره وأبعاده ومكوناته، وبمتطلبات تطبيقه، ودوره كأهم ركائز تعظيم قيمة المؤسسة التعليمية كأداة استراتيجية والتي تؤدي إلى الميزات التنافسية وخاصة التنافس العالمي، مما يسهم في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال المهم بما يشكل إضافة للأدب الإداري التربوي؛ ودوره المؤثر في تهيئة القيادات التربوية للاستفادة من رأس المال الفكري في دعم إدارة الأولويات التعليمية وفي تحسين المناخ الإداري التربوي بصورة عامة.

منهج البحث:

لكي يحقق البحث أهدافه ويجيب عن تساؤلاته استخدم المنهج الوصفي وتم من خلاله تناول واقع رأس المال الفكري في مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس و أهم الأطر النظرية له وأهميته، ومتطلبات إدارة الأولويات التعليمية لاتخاذ القرار و ملامحها، حيث تقتضى طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، لذلك يقوم البحث الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره، و يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور (٨). مع المقابلة الشخصية والتي تعد تكتيكا واسع الانتشار في تقويم الشخصية والكشف عن جوانب السلوك الظاهر والمضمرة (٩)

حدود البحث:

الحد الموضوعي : وشمل الأسس النظرية لرأس المال الفكري مع محاولة إلقاء الضوء على واقع ديوان مديرية التربية والتعليم وتوضيح المقصود بإدارة الأولويات التعليمية. مع وضع أهم ملامح التصور المقترح لدور رأس المال الفكري في دعم إدارة الأولويات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس.

الحد الجغرافي : وشمل ديوان مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس والإدارات التعليمية التابعة لها.

الحد البشري : وشمل القيادات التربوية في ديوان مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس وإداراتها التعليمية.

الحد الزمني : من العام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩) وحتى العام الدراسي (٢٠٢٠ - ٢٠٢١) أدوات البحث: اشتملت أدوات البحث على المقابلات الشخصية لكل من المديرين والوكلاء بديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس وكذلك المديرين والوكلاء بالإدارات التعليمية الثلاث التابعة لها (إدارة جنوب السويس - إدارة شمال السويس - إدارة الجنائين)، فضلا عن استخدام البحث لأداة الاستبانة للتعرف على واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات و مدخل رأس المال الفكري.

مصطلحات البحث:

إدارة الأولويات التعليمية: Educational Priorities Management

تنطوى عملية تحديد الأولويات على مجموعة من الأبعاد التحليلية التي تقوم الإدارة بأدائها، مثل تحديد الإطار العام للهدف ومدى أهميته مقارنة بالأهداف الأخرى، ومدى نسبة النجاح بناء على المعطيات المتوفرة من موارد وإمكانات مادية أو ذاتية (١٠) .

والأولويات التربوية: هى مجموعة المبادئ العامة التى تضعها وزارة التربية والتعليم ممثلة بالقادة التربويين لتوجيه العملية التربوية، والنظام التربوى التعليمى لترسيخ العدالة وتطبيق الديمقراطية، والاعتراف بحق المواطنة، وحقوق الإنسان، والإحاطة بأهمية التربية البيئية، والثورة التكنولوجية (١١) .

التعريف الإجرائي يتبنى البحث الحالى التعريف الإجرائي التالى لإدارة الأولويات التعليمية: فهى منهج استشرافى يقوم على أساس الدراسة التحليلية الواعية للمستحدثات والتطورات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية والتي تسمح باتخاذ القرارات وفق درجة أهميتها بمراعاة العوامل البيئية الداخلية والخارجية ، بما يحقق مزيدا من التوافق والتقدم، وتحقيق رسالتها، وأهدافها .

الإطار النظرى والدراسات السابقة:

رأس المال الفكري **Intellectual Capital (IC)**: تعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة **Knowledge Economy** وإدارتها، حيث يراه البعض على أنه جزء من المعرفة يتوافر لدى بعض العاملين بالمؤسسة، بينما ينظر إليه آخرون على أنه مزيج من القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين في المؤسسة، في حين يراه فريق ثالث على أنه نشاط بعض الأفراد في إحداث تطوير ورفع للقيمة المضافة للمؤسسة، كما ينظر إليه أيضاً على أنه

يتمثل فيما تمتلكه المؤسسة من أبعاد تشمل : رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الاجتماعي، ورأس مال الإبداع (١٢) . ويمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه موارد فكرية، تم الحصول عليها والاستفادة منها لإيجاد أصول ذات قيمة أعلى. ويشير رأس المال الفكري إلى العوامل الفكرية مثل المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن استخدامها لتحقيق الثروة. وهي الأصول غير الملموسة التي يصعب فهمها وقياسها وتضمن عدد كبير من المتغيرات التنظيمية والفردية (١٣) . وعرف رأس المال الفكري بأنه الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، والممكن استخدامها لخلق الثروة (١٤) . و التعريف الإجرائي لرأس المال الفكري هو مجموعة من القيادات التربوية الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمهارات والابتكارات و التجارب المتراكمة التي يمكن تحويلها إلى قيمة لتوليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الاستراتيجي الإبداعي الخلاق للأنشطة و العمليات و التحسين المستمر و التي تمكنهم من الإسهام في رفع أداء المؤسسات التربوية التي يعملون بها في ظل التغيير الدائم وتمكنهم من إدارة الأولويات وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرار التربوي وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم .

المستفيدون من البحث: يمكن تقسيم المستفيدين من هذا البحث إلى جانبين:

الجانب الأكاديمي البحثي: حيث يعد البحث استكمالاً لما بدأه الباحثون من خطى في اتجاه الاهتمام بإدارة الأولويات التعليمية؛ مع الاستفادة من الخبرات والمهارات والكفاءات المتمثلة في رأس المال الفكري المتاح لدى المؤسسات التعليمية وقياداتها.

الجانب الإداري التطبيقي: حيث يمكن للمهتمين بالمنظومة التعليمية والقيادات التربوية تخطي مرحلة التحسين والتجويد إلى مرحلة الاستحداث والتجديد من خلال الإطلاع المستمر على التجارب والخبرات والبحوث، وتشجيع المبادرات الإبداعية؛ لسد الفجوة بين الواقع وما نصبو لتحقيقه، مع مراعاة العوامل والظروف والمتغيرات النفسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والفلسفية المحيطة.

الدراسات السابقة :

يتناول البحث الحالي مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بأبعاد البحث المختلفة، حيث توجد العديد من الدراسات، وسوف يعرض البحث في الصفحات التالية بعضاً من هذه الدراسات، بهدف إثراء الإطار النظري والاستفادة منها في بناء التصور المقترح، حيث يتم تقسيم الدراسات السابقة إلى عدة محاور و هي :

(١) دراسات المحور الأول تتعلق برأس المال الفكري.

(٢) دراسات المحور الثاني تتعلق بإدارة الأولويات التعليمية.

(١) دراسات تتعلق برأس المال الفكري وتنقسم إلى:

١- دراسة شافي بن محمد سعود شافي آل شافي و غازي أبو قاعود (٢٠٢٠) بعنوان دور ممارسات الذكاء الإستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية،

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الذكاء الإستراتيجي في رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (١٠٨) وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الحكومية القطرية وتم أخذ مجتمع الدراسة بأكمله، وقد استخدم أسلوب المسح الشامل للمسميات الوظيفية: (رئيس جامعة، نائب رئيس، عميد كلية، مدير إدارة أو من في مستواه). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) مجتمعة في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية (١٥) .

٢- دراسة معن حمدان الزبون (٢٠٢٠) بعنوان تنمية رأس المال الفكري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقته بفاعلية الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة تنمية رأس المال الفكري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقته بفاعلية الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (٣٠٠) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن درجة تنمية رأس المال الفكري، ومستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات

الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطان، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تنمية رأس المال الفكري، ومستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية (١٦) .

٣- دراسة زهراء محمود سمير (٢٠١٩) بعنوان تطوير الجامعات في ضوء استثمار رأس المال الفكري، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية و الفكرية لرأس المال الفكري و أهميته وأهدافه وخصائصه، والتعرف على كيفية استثماره في الجامعات، ووضع مقترحات إجرائية لتطوير الجامعة في ضوء استثمار رأس المال الفكري، وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (١٣٩) واستخدمت المنهج الوصفي، وتبلورت النتائج في الأهمية القصوى لاستثمار رأس المال الفكري في تطوير الجامعات المصرية وأهمية نشر ثقافة رأس المال الفكري وتدعيم استثماره (١٧) .

٤- دراسة ميسون علي عبدالهادي (٢٠١٧) بعنوان رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (٢٦٨) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: توافر مكونات رأس المال الفكري في البرنامج بلغ درجة كبيرة، وتوافر معايير جودة الأداء المؤسسي في البرنامج بلغ درجة كبيرة و وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم في الأونروا في قطاع غزة، وتتأثر جودة الأداء المؤسسي في البرنامج بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات: (رأس المال الهيكلية، رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر رأس المال الفكري في البرنامج تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) (١٨) .

٥- دراسة شيرين محمد وسيم محمود (٢٠١٧) بعنوان إدارة رأس المال الفكري مدخل لتعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية بجامعة المنصورة، هدفت الدراسة إلى التنظير لمدخل إدارة رأس المال الفكري وكيفية الاستفادة منه في تحسين القدرة التنافسية لكليات

التربية، ثم وضع تصور مقترح لتحسين القدرة التنافسية لكليات التربية في ضوء الاستفادة من مدخل إدارة رأس المال الفكري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وجهت لعينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكليات التربية - كلية التربية، التربية النوعية، رياض الأطفال، والتربية الرياضية - جامعة المنصورة والبالغ عددهم (١٨٧). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: -لقد جاءت درجة توافر مقومات إدارة رأس المال الفكري بكليات التربية جامعة المنصورة بدرجة متوسطة، مما يدل على امتلاك كليات التربية بجامعة المنصورة لمقومات إدارة رأس مال فكري بدرجة متوسطة. -لقد جاءت مقومات إدارة رأس المال الفكري بكليات التربية جامعة المنصورة بدرجة متوسطة (١٩).

٦- دراسة محمود سيد علي أبوسيف (٢٠١٦) بعنوان رأس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر: دراسة ميدانية، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة رأس المال الفكري بالابتكار التنظيمي بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم أخذ عينة عشوائية قوامها (٨٠) عضو هيئة تدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم النتائج أن مستوى رأس المال الفكري وأبعاده جاء متوسطا و مستوى الابتكار التنظيمي متوسطا أيضا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا و توجد علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري وأبعاده الخمسة بالابتكار التنظيمي و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في رؤيتهم لمستوى رأس المال الفكري، تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية- الخبرة -الوظيفية- الحالة الوظيفية) (٢٠) .

٧- دراسة أشرف السعيد أحمد (٢٠١٥) بعنوان مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتنمية رأس المال الفكري بالمدارس الثانوية- تصور مقترح، هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لآليات تحول المدارس الثانوية إلي مجتمعات تعلم مهنية لتنمية رأس المال الفكري المدرسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من فئتين. الأولى: عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس التربويين بالجامعات السعودية، والثانية: عينة من القيادات التربوية من مديري المدارس الثانوية، والمشرفين التربويين بإدارة التعليم بمحافظة جدة، و من أهم النتائج اتفاق عينة الدراسة

على الأهمية الكبيرة لآليات تحول المدارس الثانوية إلى مجتمعات تعلم مهنية لتنمية رأس المال الفكري المدرسي، ووضعت الدراسة نموذجاً تصورياً للعلاقة بين متغيري البحث، كما أنها انتهت لوضع تصور مقترح لآليات تحول المدارس الثانوية لمجتمعات تعلم مهنية لتنمية رأس المال الفكري (٢١) .

٨- دراسة مها هشام الخضري (٢٠١٥) بعنوان واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، هدفت الدراسة إلى تحديد واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة وذلك من خلال التعرف إلى مدى تواجد مكونات رأس المال الفكري وأبعاده المتمثلة في: (البعد البشري والبعد الفكري والبعد الهيكلي والبعد الزبوني)، وطبقت استبانته على عينة بلغ عددها (١٧٠)، و استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج أن المتوسط الحسابي النسبي لاستجابات أفراد العينة تجاه إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة كان بنسبة (٥٠.٧٥%)، أما أبعاد إدارة رأس المال الفكري فكانت نتائجها على النحو التالي : تهتم الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة "رأس المال البشري" وإدارة "الأصول الفكرية و بإدارة الأصول الهيكلية بنسب مرتفعة نسبياً كما تعني الجامعات الفلسطينية الخاصة بإدارة "رأس مال العلاقات- الزبون" بنسبة (٢٧.٦٢%) (٢٢).

٩- دراسة خالد أحمد قشقش (٢٠١٤) بعنوان إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الإجراءات الإدارية التي تتبعها الجامعات في إدارة رأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية لديها من عدة محاور وهي (جودة الخدمة- المرونة والتطور - النوعية-الابداع)، كما وتهدف لمعرفة مدى تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية، وطبقت استبانته على عينة بلغ عددها (٢٠٠)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانته، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية (٢٣) .

١٠- دراسة شيرين عيد مرسى (٢٠١٣) بعنوان دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري، هدفت إلى التعرف على مفهوم رأس المال الفكري

وخصائصه ومكوناته وتنمية رأس المال الفكري بالجامعات و تحديد المتطلبات الأساسية لتنمية رأس المال الفكري بالتعليم الجامعي. وتشخيص واقع التعليم الجامعي وملامحه في ضوء متطلبات تنمية رأس المال الفكري، و وضع سيناريوهات بديلة لدور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع أحد أساليب المنهج المستقبلي وهو أسلوب السيناريوهات المستقبلية، و من أهم نتائجها بيان مفهوم رأس المال الفكري وتنميته وتلبية متطلباته بالجامعات المصرية باعتباره المورد غير المادي الذي يرفع من كفاءة هذه الجامعات وقيمتها، ويحقق لها ميزة تنافسية محليا وعالميا(٢٤) .

١١- دراسة معروزة عبد الله الخطيب (٢٠١٣) بعنوان دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، هدفت إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (٢٣٧) ، و استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت إلى عدة نتائج منها يوجد مستوى لرأس المال الفكري لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال رأس المال البشري، و في المرتبة الثانية مجال رأس المال الهيكلي، بينما احتل المرتبة الثالثة مجال رأس المال العلاقات، كما يوجد مستوى مرتفع للكفاءة الإدارية لدى الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بقطاع غزة. (٢٥)

١- دراسة عبد الله راجح الكثيري (٢٠١٢) بعنوان طرق قياس رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود بالرياض، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية قياس رأس المال الفكري بالجامعات، وذلك بعد التعرف على مفهومه وأهميته، وطبقت العينة التي تدور حولها الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود وبلغ عددها (٩٧)، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى بيان ماهي أهم التحديات التي تواجه قياس رأس المال الفكري بالجامعة وما مؤشرات قياسه. (٢٦)

٢- دراسة محيا بن خلف عيد المطيري (٢٠٠٨) بعنوان إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، هدفت الدراسة إلى بحث أبرز التحولات

والتحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري، والتي تشكل في مجملها الإطار العام لفهم المجال الموضوعي والمجتمعي لإدارة رأس المال الفكري، وكذا محاولة الكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات والتي يمكن من خلال الاهتمام بها تفعيل إدارة رأس المال الفكري وصولاً إلى تمكينه من رفع الأداء المنظمي للجامعة وتحقيق التميز. بالإضافة لوضع تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات السعودية، ولم تطبق الدراسة استبانة بل اقتصر على استخدام مدخل التحليل الاستراتيجي ومنهجية نموذج (swot)، وكان من أبرز النتائج أن التحولات العالمية المعاصرة ذات العلاقة برأس المال الفكري هي (التحول في طبيعة المعرفة، والتحول نحو مجتمع المعرفة، والتحول نحو التكنولوجيا الدقيقة، والتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة) ولكل تحول من هذه التحولات سمات معينة وهي تتفاعل مع بعضها بشكل كبير ومؤثر على التعليم الجامعي السعودي كما حملت تهديدات و فرصاً للتعليم الجامعي وهي كذلك قد أبرزت مفهوم رأس المال الفكري والحاجة إلى إدارته (٢٧) .

٣- دراسة Oliveira, Nascimento and Dalkir (٢٠١٨) بعنوان تطور رأس المال الفكري المفهوم والقياس، هدفت الدراسة إلى توضيح بعدين مفهوم رأس المال الفكري : وقياسه، و مناقشة أهمية رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية وتطويرها في الأوساط الأكاديمية؛ و كذلك عرض تصور مقترح للنماذج المختلفة لرأس المال الفكري. و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن رأس المال الفكري تطور ليشمل نظريات جديدة وممارسات جديدة وأنواع جديدة من رأس المال وسيستمر قياس قيمة الأصول التنظيمية غير الملموسة في أداء دور محوري في الميزة التنافسية المستدامة لأي مؤسسة. ومن المتوقع أن مستقبل رأس المال الفكري يكمن بوضوح في الوعي المتزايد بأهمية رأس المال الاجتماعي بالإضافة إلى الاعتراف بأشكال جديدة من رأس المال الاجتماعي مثل رأس المال الريادي، المرتبط بالابتكار والإبداع ، وكذلك رأس المال التشاركي، و يجب أن يظل قياس رأس المال الفكري عملية مفتوحة تتسم بالمرونة الكافية. (٢٨)

٤- دراسة Hejase, Tabsh and Chalak (٢٠١٦) بعنوان رأس المال الفكري: دراسة استكشافية من لبنان، وهدفت الدراسة إلى استكشاف وتقييم مدى وعي المؤسسات

لبناء رأس مالها الفكري من خلال جذب الأشخاص ذوي المواهب؛ الذي أصبح رصيذا قيما في عالم الأعمال، خاصة وأن الموهوبين يصعب العثور عليهم. و رأس المال الفكري هو المعرفة التي يضعها الأفراد في مؤسساتهم، استخدم البحث المنهج التحليلي، وقام باستخدام استبيان أجاب عليه عدد (٢٥٨) من الموظفين، والمديرين اللبنانيين العاملين في مختلف قطاعات الأعمال. وتم تحليل البيانات المجمعة إحصائيا من خلال برنامج (SPSS) و من أهم النتائج دعم رأس المال الفكري الممارسات والسياسات الإدارية وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية اللبنانية. (٢٩)

٥- دراسة Borin and Donato (٢٠١٥) بعنوان: إطلاق إمكانات رأس المال الفكري في النظم البيئية الثقافية الإيطالية، هدفت الدراسة إلى استكشاف اتساق إطار النظام الإيكولوجي(البيئي) داخل القطاع الثقافي، واستكشاف الدور المحتمل والمتوقع لرأس المال الفكري في النظم الإيكولوجية الثقافية. واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي و التحليل النظري والمقابلات الجماعية ومن أهم نتائج البحث فهم إمكانات نظرية رأس المال الفكري، ودعم الاتجاهات الحديثة للبحث في مجال رأس المال الفكري (٣٠) .

٦- دراسة Gordillo and Ramirez (٢٠١٤) بعنوان: التعرف على رأس المال الفكري وتقديره في الجامعات الإسبانية، هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لغرض التعرف على رأس المال الفكري وتقديره في الجامعات الإسبانية، من خلال وضع حزمة من مؤشرات رأس المال الفكري والتي ستعين الجامعات بتوفير معلومات مفيدة إلى المستفيدين منها بما يحقق أكبر قدر ممكن من الشفافية والمحاسبية والمقارنة في قطاع التعليم العالي؛ من خلال توزيع استبيان على أعضاء المجالس الاجتماعية في الجامعات الإسبانية العامة لمعرفة العناصر غير الملموسة أكثر من أي شيء آخر، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الأهم منها تحديد العناصر غير الملموسة التي تحتاج إلى قياس، والتي تشكلت نتائج الدراسة التجريبية منها، والتعرف على مجموعة متجانسة من المؤشرات، كما أن المؤلفات العلمية والمهنية ساهمت في عدة مقترحات لقياس رأس المال الفكري مع الحاجة إلى وجود نماذج قياس رأس المال الفكري لندرة عدد النماذج المعتمدة على قياس رأس المال الفكري (٣١) .

٧- دراسة Andrew Kok (٢٠١٤) بعنوان: إدارة رأس المال الفكري كجزء من مبادرات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي هدفت الدراسة إلى دراسة كيف يمكن للجامعات كمؤسسات للتعليم العالي أن تدير وتقيس رأس المال الفكري لديها كجزء من مبادرات إدارة المعرفة، كما تهدف إلى بحث دور إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، كما تدرس النماذج المتاحة حالياً لإدارة وقياس رأس المال الفكري، ذلك بهدف التوصل إلى نموذج يمكن تطبيقه في جامعات جنوب إفريقيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف رأس المال الفكري وطرق إدارته وكذلك طرق قياسه، كما استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة على إحدى الجامعات في جنوب إفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها ضرورة اهتمام إدارة الجامعات بموضوع رأس المال الفكري، مع ضرورة أن تتبنى مؤسسات التعليم العالي النماذج العلمية لقياس وإدارة رأس المال الفكري (٣٢) .

٨- دراسة Maria-Luminita Gogan (٢٠١٤) بعنوان: نموذج ابتكارى لقياس رأس المال الفكري، هدفت إلى تصميم نموذج لقياس رأس المال الفكري ليوفر أداة جيدة للمؤسسات لإدارة رأس مالها الفكري ولإنشاء مزايا تنافسية، طبقت استبانة على ٤٤٠ موظفاً، واستخدمت منهج دراسة الحالة، و كل نتائج دراسة الحالة تؤدي إلى استنتاج مفاده أن نجاح المؤسسة يكمن في الدرجة العالية من استثمار رأس مالها الفكري (٣٣)

٩- دراسة Papula, Jan – Volna, Jana (٢٠١١) بعنوان: رأس المال الفكري كعنصر للقيمة المضافة في إدارة المعرفة، هدفت الدراسة إلى إثبات أن رأس المال الفكري يمكن أن يضيف قيمة للمؤسسة من خلال إدارة المعرفة، حيث تركز الدراسة على نموذج رأس المال الفكري كنظام قياس لتقييم أنشطة ونتائج إدارة المعرفة الداخلية والخارجية، تحقيق الأداء الصحيح لإدارة المعرفة كجزء من أداء الأعمال، و يتعين على المؤسسات أن تجعل إدارة معارفها تتماشى مع استراتيجياتها، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وكان من أبرز نتائجها أن المؤسسة إذا سعت للتنافسية عليها زيادة إنتاجية كل المصادر التي تحت تصرفها، واستمرار البحث عن الطرق المناسبة لتحسين استخدام كل مواردها- البشرية والآلات والمواد والمعلومات والمدخلات الأخرى (٣٤).

(٢) دراسات تتعلق بإدارة الأولويات التعليمية.

١- دراسة إبراهيم **الصقر**، عبد العزيز **الحطلي** (٢٠١٧). بعنوان إدارة مدرب التربية العملية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت (تخصص علوم) للوقت باستخدام مصفوفة الوقت وإدارة الأولويات، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة الوقت لمدرّب التربية العملية (تخصص علوم)، و تحديد واقع إدارة مدرس التربية العملية (تخصص علوم) لوقته، وتحديد أولوياته أثناء فترة التربية العملية، و الكشف عن مضيعات الوقت التي يواجهها مدرس التربية العملية (تخصص علوم) أثناء فترة التربية العملية، و إيجاد الحلول الكفيلة بجعل مدرس التربية العملية (تخصص علوم) يدير وقته بطريقة مناسبة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (٢٣) مدرساً، وهم جميع مدرّبي التربية العملية (تخصص علوم) في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، وكان من أبرز النتائج وجود فروق دالة بين متوسطات درجات أفراد العينة، حيث كشفت الاستجابات عدة مشكلات تشكل واقع إدارة مدرس التربية العملية (تخصص علوم) للوقت أثناء فترة التربية العملية (٣٥).

٢- دراسة يوسف بن محمد الثويني و محمود خالد محمد الجرادات (٢٠٠٧) بعنوان: أولويات مجالات خطط التطوير التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومدرّبي المدارس في منطقة حائل التعليمية وتوقعاتها المستقبلية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أولويات مجالات خطط التطوير التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومدرّبي المدارس في منطقة حائل التعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما خلصت النتائج إلى أن أولويات خطط التطوير التربوي لم تطبق بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المشرفين ومدرّبي المدارس في استجاباتهم على أولويات خطط التطوير التربوي (٣٦).

٣- دراسة على جاسم الشهاب (٢٠٠٧) بعنوان: الأولويات التعليمية واحتياجات سوق العمل في الكويت: آراء عينة من الخبراء والتربويين وهدفت إلى التعرف على أسباب عدم التوافق بين احتياجات سوق العمل، ونواتج النظام التعليمي في الكويت من وجهة نظر الخبراء في مجال التعليم واقتصاديات التربية، وخبراء الاقتصاد حيث تكمن مشكلتي الدراسة في غياب التوافق بين الأولويات التعليمية في دولة الكويت وبين احتياجات سوق العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و من أهم النتائج وجود أربعة

- نماذج لتفسير حالة عدم التوافق بين أولويات التعليم واحتياجات سوق العمل، مع ضرورة الربط بين مخرجات التعليم وحاجة سوق العمل كما ونوعاً (٣٧) .
- ٤- دراسة منال رشاد عبد الفتاح (٢٠٠٢) بعنوان: رؤية قيادات التربية والتعليم لبعض الأولويات التربوية في مستهل الألفية الثالثة: دراسة ميدانية على محافظتي القليوبية والمنوفية وهدفت إلى التعرف على مفهوم القائد التربوي والعوامل المؤثرة فيه والوقوف على صفات القائد التربوي وأهم وظائفه، وتحديد الأولويات التربوية في مستهل الألفية الثالثة كما يتصورها القادة التربويين في محافظتي القليوبية والمنوفية والوقوف على دور النظام التعليمي تجاه هذه الأولويات في الوقت الحاضر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة علمية بلغ عددها عدد (٩٠) ومن أهم النتائج ضرورة الإفادة من التطورات الحديثة في مجال التكنولوجيا الإدارية، والاستفادة من الاتجاهات الحديثة في جوانب العمل المختلفة لإدارة المؤسسات التربوية، وإتاحة الفرصة للنمو العلمي والمهني أمام كل القيادات التربوية للإطلاع على كل ما هو جديد في المجالات المهنية ومصادر المعلومات ذات الصلة بالإدارة التعليمية (٣٨) .
- ٥- دراسة Sarah L. Rodriguez (٢٠١٧) بعنوان: كيف تعطي كليات المجتمع في تكساس الأولوية للموارد للذكور من أصل لاتيني، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تصور المسؤولين في كليات المجتمع التغيير المتعلق بتخصيص الموارد وإدارة الأولويات المتنافسة لدعم البرمجة المستهدفة للذكور من أصل لاتيني. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وبلغ عدد العينة (٣٩ إدارياً) من سبع كليات مجتمع عبر تكساس لاستخدام المفاهيم المرتبطة بالتغيير المؤسسي، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن المبادرات الحكومية والوطنية؛ لا سيما تلك المعنية بتعزيز النجاح للطلاب الملونين، أثرت على كيفية تعامل مديري كليات المجتمع مع التغيير في حرم جامعاتهم. بالإضافة إلى ذلك، أثرت المهمة المؤسسية لكلية المجتمع والقيادة الرغبة في إدارة الموارد المستتيرة بالبيانات على نهج تخصيص الموارد للذكور من أصل لاتيني (٣٩) .
- ٦- دراسة Balyer, Aydin (٢٠١٤) بعنوان: أولويات دور مديري المدارس، وهدفت إلى اكتشاف أولويات دور مديري المدارس حيث يجب على مديري المدارس فهم أبعاد النظام الإداري لتعزيز عملية التعليم. وتدعيم الجوانب الإدارية، وتشكيل مستقبل

المدرسة، والاهتمام بالقيادة والتطوير المهني للمدرسين، واستخدام منهج دراسة الحالة، وكشفت النتائج أن المديرين ليس لديهم الوقت أو الصلاحيات أو الاهتمام بالجوانب الإدارية الأخرى. وكذلك يقضى مديري المدارس معظم وقتهم في المهام الإدارية والمكتبية مثل الأعمال الورقية والاجتماعات والمكالمات الهاتفية والأعمال اليومية مثل الرد على التقارير الرسمية والرسائل والاجتماع مع المعلمين والطلاب. (٤٠) .

تعقيب عام على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه في بعض الجوانب مع الدراسات السابقة كما أنها تختلف في جوانب أخرى، على النحو التالى:

من حيث أوجه التشابه: - محور الاهتمام: ركزت بعض الدراسات على رأس المال الفكرى، وركزت بعضها على إدارة الأولويات التعليمية، مما يتفق مع الدراسة الحالية التى تركز على رأس المال الفكرى ودوره فى دعم إدارة الأولويات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس.

- المنهج: اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفى، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية.

- النتائج: توصلت غالبية الدراسات السابقة إلى أهمية وتأثير دور رأس المال الفكرى على الإدارة بصفة عامة وعلى المجال الإدارى التربوى والتعليمى بصفة خاصة، كما أكدت بعض الدراسات السابقة على إدارة الأولويات التعليمية، وما توصلت إليه الدراسة الحالية يؤكد فعالية وأهمية دور رأس المال الفكرى فى إدارة الأولويات فى المنظومة التعليمية.

من حيث أوجه الاختلاف: - الهدف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى أنها هدفت إلى وضع تصور مقترح لدور رأس المال الفكرى فى دعم إدارة الأولويات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس، وهذا يجعلها تختلف عن باقى الدراسات السابقة.

- الحدود الموضوعية والزمنية والمكانية: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى الحدود الزمنية والمكانية مثل دراسة شافى بن محمد سعود شافى آل شافى و غازي أبو قاعد (٢٠٢٠)، و دراسة معن حمدان الزيون (٢٠٢٠)، و زهراء محمود سمير (٢٠١٩)، و دراسة شيرين محمد وسيم محمود (٢٠١٧)، و دراسة ميسون علي عبد الهادي (٢٠١٧)، ومحمود سيد علي أبوسيف (٢٠١٦)، ودراسة أشرف السعيد أحمد

(٢٠١٥)، و دراسة ممدوح عبد العزيز رفاعي (٢٠١٥)، و دراسة مها هشام الخضري (٢٠١٥)، دراسة إبراهيم الصقر، عبد العزيز الجطيلي(٢٠١٧) ودراسة [Hejase, Tabsh Oliveira, Nascimento and Dalkir \(٢٠١٨\)](#)، و دراسة [Borin and Donato \(٢٠١٥\)](#)، و دراسة [Gordillo and Ramirez \(٢٠١٤\)](#) ودراسة Andrew Kok (٢٠١٤) ودراسة يوسف بن محمد الثويني و محمود خالد محمد الجرادات (٢٠٠٧)، و دراسة على جاسم الشهاب (٢٠٠٧)، دراسة منال رشاد عبد الفتاح(٢٠٠٢)، ودراسة Sarah L. Rodriguez (٢٠١٧)، ودراسة Balyer, Aydın. (٢٠١٤)، وغيرها حيث أنه لا توجد دراسة سابقة أجريت على مديري ووكلاء مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس والإدارات التعليمية التابعة لها للتعرف على دور رأس المال الفكري في إدارة الأولويات بمحافظة السويس.

- الأدوات والمنهج: تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في أنها اعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية لتحقيق أهداف الدراسة ومعها المقابلات الشخصية، ونجد أن هناك بعض الدراسات الأخرى التي اعتمدت على أسلوب المسح الشامل مثل دراسة شافي بن محمد سعود شافي آل شافي و غازي أبو قاعود(٢٠٢٠)، والمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة ميسون علي عبد الهادي(٢٠١٧)، وأسلوب السيناريوهات المستقبلية مثل دراسة شيرين عيد مرسى (٢٠١٣)، وهناك من لم يطبق استبانة وقام باستخدام منهجية التحليل الاستراتيجي مثل دراسة محيا بن خلف عيد المطيري (٢٠٠٨)، واستخدمت دراسة Andrew Kok (٢٠١٤) أسلوب دراسة الحالة بالإضافة إلى المنهج الوصفي. وكذلك دراسة Maria-Luminita Gogan (٢٠١٤) ودراسة Sarah L. Rodriguez (٢٠١٧) التي اعتمدتا أسلوب دراسة الحالة.

- واستناد البحث الحالي من الدراسات السابقة في:
تحديد الإطار العام للخلفية النظرية والفكرية للدراسة الحالية، وتدعيم وبناء الإطار النظري للدراسة، وتحديداً في مواطن القوة والضعف، وبعض المحاولات الناجحة للاستفادة من القوة المتمثلة في رأس المال الفكري، و إدارة الأولويات التعليمية ومن ثم بناء التصور المستقبلي، وبناء وتصميم الاستبانة، وتفسير النتائج الميدانية وتحليلها.

- الأسس النظرية والفكرية لمفهوم رأس المال الفكري: يعد رأس المال الفكري أحد الموارد الحيوية الثلاثة للمؤسسات. إلى جانب رأس المال المادي والمالي ويشمل رأس المال الفكري جميع الموارد غير الملموسة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى المناظرة لها، وفي الوقت ذاته تساعد المؤسسات في تحقيق قيمة مضافة لتلك المؤسسة، وبذلك ينظر هنا لرأس المال الفكري على أنه يمثل قيمة مضافة للمؤسسة إذا ما تم تنميته بالشكل المناسب ويمكن تقسيم الموارد غير الملموسة إلى ثلاثة مكونات: رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، ورأس مال العلاقات (٤١) . ورأس المال الفكري عبارة عن مجموعة المهارات المتوفرة داخل المؤسسة فضلا عن مستوى الإدارة الإنسانية والتحفيزية في المؤسسة والتي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على وضع المؤسسة في المنافسة العالمية مع خلق قيمة مضافة عالية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا (٤٢) . ويعرف رأس المال الفكري على أنه تكامل بين كل من رأس المال البشري الذي يتألف من مهارات العاملين، ومعارفهم، وخبراتهم، ورأس المال الهيكلي، والذي يتمثل في المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت، أو بشكل نهائي والتي تظهر في نظم تكنولوجيا المعلومات، والوثائق الرسمية والسجلات ، ورأس المال الاجتماعي القائم على العلاقات، والذي يتمثل في القيم التنظيمية التي يتم تشكيلها من خلال شبكات العمل والثقة الاجتماعية التي تيسر التعاون المتبادل بين الأطراف المختلفة (٤٣) .

وبما أن رأس المال الفكري هو مصدر الابتكارات والاختراعات التي تمثل مبدعا أساسيا لتعزيز المركز التنافسي للمؤسسات التعليمية فهو بالتالي وقود عمليات البحوث والتطوير والإنتاج في شتى مجالات الأداء، حيث يحصل العاملين في المؤسسات التعليمية معارف جديدة يتم مشاركتها ، لأن هؤلاء العاملين جزءا من ثقافة المؤسسة ونظمها ولوائحها. تنتج قيمة المؤسسة التعليمية من خلال التركيز على الخدمات المقدمة للجماهيرو التي تنطلق من تطوير العاملين لأنفسهم بزيادة المحتوى الابتكاري و الإبداعى الذى يعتمد على العمل الجماعي وتبادل المعرفة واستمطار الأفكار. حيث تشجع المؤسسة مواهب كل العاملين من خلال توفير التدريب المهني المتعلق بمهاراتهم. و يتم مكافأة العاملين الذين ينقلون مهاراتهم الفردية سواء بصورة مالية ومهنية. وهنا لا بد من تشجيع

المؤسسة التعليمية العاملين فيها على أن يكونوا مبتكرين ومبدعين مما يؤكد سياساتها للاحتفاظ بالمواهب والخبرات. وهذا يدل على أن نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد بدرجة عالية على الاستثمار في رأس المال الفكري الموجود لديها (٤٤). ومنذ أن أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والموارد الاستراتيجية لثروة المؤسسة وإزدهارها في ظل اقتصاد المعرفة واعتماد نجاح المؤسسات في بيئة المنافسة الحادة على قيمة هذه الموجودات واستراتيجية إدارتها نتيجة لكفاءتها في توظيف قدرات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية وخلق القيمة؛ أطلق الباحثون عليها مصطلح رأس المال الفكري وقام بتعريفه **Thomas A. Stewart** على أنه: المعرفة التي يمكن توظيفها وتمنح المؤسسات ميزتها التنافسية، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها و استثمارها بصورة ديناميكية فهي تمثل المورد الخام الذي يمكن استخدامها لصالح المؤسسة (٤٥). و يتضح من التعريف السابق أن إيجاد الثروة من وجهة نظر **Stewart** تتمثل في الأصول المعنوية غير الملموسة و التي تتضمن الرصيد المعرفي الناتج عن التفكير و الابتكار و البحث العلمي بالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسة، حيث أشارت دراسة كدويل و جونسون **Kidwell & Johnson** إلى أن المعرفة في مؤسسات التعليم تعد أمراً مهماً وجوهرياً وتتشكل عندما يتم دمج المعلومات مع الخبرة و يمكن أن تكون المعرفة ذاتية للغاية ويصعب تدوينها. وتشمل البصيرة والحكمة لدى بعض العاملين. حيث يمكن مشاركتها من خلال أفضل الممارسات. وإذا ما تم تطبيقها بفعالية، فإنه سيؤدي حتماً إلى تميز المؤسسات التعليمية في قدراتها على اتخاذ القرارات (٤٦). ويمثل رأس المال الفكري (IC) الأصول الاستراتيجية المهمة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات وخاصة التعليمية. و هو أحد أهم الأصول غير الملموسة. وعملية تقييم رأس المال الفكري من أحد أهم الموضوعات الراهنة في علم الإدارة الإستراتيجية الجديدة حيث تشير الأدلة العملية والنظرية إلى أن رأس المال الفكري له تأثير مباشر في قيمة المؤسسة وأدائها؛ و التي تمكن العاملين من تقديم إسهامات فكرية تمكنها من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة (٤٧). وقد حدد رأس المال الفكري في مكونين، "رأس المال البشري" و "رأس

المال الهيكلية" يعد رأس المال البشري معرفة العاملين ومهاراتهم وابتكاراتهم التي تتعامل مع ثقافة المؤسسة، ورأس المال الهيكلية وهو يتمثل في كل الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والهيكل التنظيمي الخاص بتحسين الأداء المؤسسي (٤٨). وتصبح أهمية مفهوم رأس المال الفكري في عصر المعرفة جوهرًا جديدًا للتقدم الاقتصادي ، حيث يتم تقليل تأثير الأصول الثابتة والأصول المالية مقارنة بتأثير الأصول غير الملموسة. لذلك فإن رأس المال الفكري يعد عنصرًا أساسيًا في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات (٤٩) . و يعد رأس المال الفكري المفتاح الرئيسي للبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة حيث يرتبط بجميع موارد المعرفة الأخرى (المادية أو غير المادية، الملموسة أو غير الملموسة) التي تعدها المؤسسة لخلق القيمة اللازمة لاكتساب ميزة تنافسية على النحو الاستراتيجي وهو يمثل أحد الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق و الاستراتيجي المعتمدة على الإبداع و الابتكار (٥٠) .

وهناك تعاريف مختلفة لرأس المال الفكري ويمكن تعريفها كمعرفة يتم تنظيمها داخل المؤسسة. حيث يمكن النظر إلى رأس المال الفكري على أنه:

• يمثل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي ينطوي على إعادة هيكلة المؤسسات والأصول غير الملموسة.

• وهو رأس المال الاختياري أو المعرفة التي يمكن أن تتحول إلى الربح والأصول غير الملموسة التي تعيد تعريف قيمة المؤسسات خاصة في الاقتصاد الجديد والمبنى على المعرفة.

• وهو نوع من رأس المال ، وكل مكوناته مجردة الأصول وأنه يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة (٥١) .

وتتطلب صناعة رأس المال الفكري توافر إدارة ذكية "Smart leadership" لأن المدير الذكي ينصب اهتمامه على التعلم المستمر للمؤسسة والعاملين فيها، و يكون ميسرا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا، و معلما أكثر مما يكون معطيا للأوامر، و من أجل الاستفادة من المعرفة ونشرها لا بد من التعامل مع العاملين الذين يتصفون بالذكاء مما يؤكد ضرورة وجود إدارة ذكية لأن المدير الذكي هو القادر على امتلاك أسس المهارات والقدرات الإدارية للمدير التربوي الفعال و التي من أهمها ما يلي:

- القدرات والمهارات العقلية : وتتمثل فى القدرة على النظر للأمر نظرة شاملة مع القدرة على التفسير الصحيح للأمر، و الحكم عليها والقدرة التعامل مع البيانات وتحليلها للتغلب على المشكلات .

- القدرات و المهارات الاتصالية: وتتمثل فى القدرة على التعامل مع جميع العاملين على اختلاف أنماطهم الشخصية، وفهم ودراسة سلوكهم و حثهم وتشجيعهم على العمل وتحقيق التعاون بين مجموعات العمل وقيادتهم و توجيههم و رقابتهم من خلال التواصل معهم بصورة فعالة.

- القدرات و المهارات المعرفية: و تتمثل فى المعرفة المتخصصة والقدرة الفنية المتميزة (٥٢) .

رأس المال الفكرى وإدارة المؤسسات التعليمية: من الملاحظ أن هناك شريحة كبيرة من المؤسسات التعليمية ما زالت تعتمد على الموارد التقليدية فى تسيير نظم عملها؛ ولكن ينبغى على هذه المؤسسات التعليمية تغيير وجهتها برفع درجة الاهتمام ومن ثم الاعتماد على رأس المال الفكرى، وأهمية دور رأس المال الفكرى فى تحديد العلاقة بين القيمة السوقية والقيمة المالية والأداء المؤسسى الذى يعتمد على مجموع إجمالى رأس المال البشرى ، رأس المال الهيكلى ورأس مال العلاقات. حيث تشكل هذه الأصول مصدراً للميزة التنافسية والتي تميز أداء المؤسسات عن بعضها (٥٣) . معنى ذلك أن رأس المال الفكرى يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم بلورتها فى المجال الإدارى خلال الحقبة الأخيرة، و يستند هذا المفهوم على الإنتاج العقلي و الإبتكاري الموجود بصورة خام فى ذهن وعقل وأفكار العنصر البشرى أو المطروح والمحفوظ فى الوثائق والدفاتر والمستندات وقواعد البيانات ومن هنا يعد مفهوم رأس المال الفكرى مفهوماً واسعاً وشاملاً يمثل مجموعة من القدرات المعرفية والابتكارية التي يمكن أن تتواجد فى جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة التعليمية. وهنا يظهر عدد من المفاهيم الإدارية التربوية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً برأس المال الفكرى:

- رأس المال الفكرى والتمكين الإدارى المعرفى: يمكن الاستحواز على التمكين الإدارى المعرفى من خلال القدرة على التدريب الجيد، إذ يعد التدريب والتعليم السبيل المؤدى إلى

السوق العالمية والتي ينبغي الاستمرار فى عمليات التعلم الإضافى للتأقلم مع الحياة فى ظل العولمة كوسيلة للمنافسة فى سوق العمل (٥٤).

- رأس المال الفكرى والجدارات المعرفية تمثل الجدارات المعرفية رأس المال الحقيقى وخاصة مع ارتباط أسلوب الجدارة بإدارة الموارد البشرية و يمكن تقسيم هذه الجدارات إلى:

الدوافع: و تعنى مجموعة العمليات والأنشطة التى يفكر فيها العاملين لخدمة المؤسسة التعليمية، والحفاظ على سمعتها، و تعمل على الارتقاء بمكانتها وزيادة رغبتهم نحو الانجاز. الصفات: وتعنى مجموعة الخصائص المادية، والتى تلازمها الاستجابة المتسقة للظروف أو المتغيرات، مثل الاستجابة لإنجازات الثورة المعلوماتية.

المفهوم الذاتى: ويعنى توجه العاملين نحو قيمهم، وتصوراتهم الذاتية عن أنفسهم، مثل الثقة بالنفس والشعور بالرضا عن العمل والقدرة على الإنجاز، والرغبة فى تحسين الأداء وزيادة الطموح لتحقيق الجودة

المعرفة: وتعنى المعلومات المتوفرة لدى العاملين والتى تخدم العملية التعليمية.

المهارة: وتعنى قدرة العاملين على أداء مهام معينة، مثل تكوين قاعدة بيانات متكاملة، وتكوين فريق بحثى يعالج مشكلات وقضايا البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية (٥٥).

- رأس المال الفكرى والمنظمة المتعلمة: يجدر الاعتراف بأن التعليم، على جميع المستويات، يمكن أن يكون أداة قوية فى تعزيز التنمية المستدامة، ولاسيما مع ظهور مفهوم (التعليم من أجل التنمية المستدامة)؛ حيث تمثل مؤسسات التعليم أهم الوسائل والأدوات المتاحة فى تفعيل حراك تنمية العنصر البشرى و خدمة المجتمع وتنميته و نشر المعرفة (٥٦).

رأس المال الفكرى وتنمية قدرة الموارد البشرية: تمثل هذه التنمية أهم وظيفة من وظائف إدارة المؤسسة التربوية حيث تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية اللازمة لتسيير أمور المؤسسة وإدارة أعمالها، فإذا كان تصميم البناء التنظيمى للمؤسسة التربوية، و تقسيم الأعمال والاختصاصات المنبثق عنه تمثل الجانب الاستراتيجى للمؤسسة فإن التوظيف وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وما يتضمنه من اختيار وتعيين وتدريب و تقييم و ترقية ونقل وفصل

يمكن اعتباره العنصر أو العملية التي تنقل المؤسسة من حالة السكون إلى حالة الحركة حيث تتطلب تنمية قدرة الموارد البشرية ما يلي:

- توصيف الوظائف الموجودة بالهيكل التنظيمي بالمؤسسة التربوية، وتوصيف الأفراد اللازمين لشغلها.
- توفير شروط العمل الملائمة وبث الحماس والتشجيع على المشاركة في صنع القرار.
- عقد الاجتماعات من أجل بلورة الرؤى وتجهيز القرارات.
- توجيه السلوك السلبي وضخ دماء جديدة وطاقت فاعلة.
- توزيع المسؤولية بواقعية واعتماد مبدأ المحاسبية وربط النتائج بالأهداف والحافزية بجودة الانتاج (٥٧) .

- تنمية رأس المال الفكري الإداري التربوي: تشير وثيقة استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى تعهد الحكومة المصرية بالعمل على بناء مجتمع المعرفة والابتكار، والبحث العلمي؛ والذي يدعم الدولة بما يحقق لها النمو، ويتحقق ذلك من خلال منظومة وطنية متكاملة للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار، وبنية تحتية وتشريعية للبحث العلمي والابتكار عالية الجودة، وعنصر بشري قادر على الإبداع (٥٨) . ومن هنا لا بد من تحديد الوضع الراهن لرأس المال الفكري و تنميته في المؤسسات التعليمية والتربوية فمن أهم متطلبات ثورة المعرفة إحداث تطوير شامل في الأنظمة التعليمية، و من أجل إعداد الأجيال الواعية القادرة على اكتساب المعرفة وتوظيفها، لا يمكن تنمية رأس المال الفكري أو استدامة تجده إلا بمقدرته على الابتكار و الإبداع ، والاستناد على الإرادة الواعية . وعليه يمكن تفعيل ذلك من خلال عدة استراتيجيات: التفكير خارج مألوف التفكير، والتفاعل الفكري، والتهجين الفكري، والاستهداء الفكري (٥٩) .

أهمية تنمية رأس المال الفكري لإدارة الأولويات في المؤسسات التربوية: ومن هذه الفوائد أن أصبح الاستثمار الحقيقي لأي مؤسسة هو الاستثمار في رأس المال الفكري و عندما انتقل الاهتمام بهذا المفهوم المؤثر إلى قطاع التعليم، والقائم على إيجاد العناصر المبدعة القادرة على اكتشاف وإضافة واختراع الجديد غير المسبوق، والعمل الجاد على تطوير وتحسين الوضع القائم، مع تنامي الرغبة في التميز والتفرد والتفوق، ومن وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية، يتم استخدام المعرفة ورأس المال الفكري للتأكيد على القيمة التنظيمية للمؤسسات، حيث يعتمد تفوق المؤسسة التعليمية على نجاحها في إدارة الأصول

النادرة، والتي لا تقل أهمية عن الأصول المالية والمادية للمؤسسات التعليمية (٦٠). و يعتبر موضوع رأس المال الفكري التربوي أحد المفاهيم الإدارية الأساسية للموارد البشرية التربوية والذي يهتم بشريحة من العاملين المتميزين بمعارف ومهارات وقدرات خاصة، مما يجعله أرضاً خصبة للبحث العلمي بالنسبة للباحثين والإداريين على مستوى القطاع التعليمي، لما يوفره رأس المال الفكري من القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظل التخبط وتضارب الأولويات؛ لذلك يعد رأس المال الفكري من أكثر الأصول قيمة في جميع المؤسسات؛ لأنه يمثل القوى القادرة على إنتاج الابتكارات المتلاحقة؛ وتقديم العديد من الأبحاث الجديدة لإجراء التطورات و التعديلات الجوهرية على كل شئ في المؤسسات التعليمية، مما يقوم بتعزيز القدرات التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، حيث يعتمد النجاح والتحسين باستمرار في أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص على القدرات التنافسية، التي ترتبط برأس المال الفكري والأصول المستندة إلى اعتماد المعرفة وتحول المجتمع نحوها (٦١) . من خلال توفير بيئة داعمة للتمكين الإداري وتحافظ على التطور المستمر، وتطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية والإجراءات لإتاحة الفرص للعاملين لتقديم اقتراحاتهم واسهاماتهم من خلال الإدارة الجديدة؛ التي تهدف إلى تنمية الابتكار والإبداع، و الالتزام نحو نجاح المؤسسة - ولا سيما التربوية - بكفاءة وفعالية (٦٢) . وتعتمد إدارة رأس المال الفكري على كيفية تشجيع إدارة و توليد الابتكار داخل البيئة التنظيمية، ومعرفة تأثير التواصل والثقة على الهيكل التنظيمي بالمقارنة مع المؤسسات التقليدية ذات الشكل الهرمي. والأخذ في الاعتبار أهمية الإستراتيجية التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بكيفية توصيل هذه الاستراتيجية وكيفية إدارتها حيث يمكن أن تعتمد الثقافة التنظيمية على دعم المسؤولين لثقافة الابتكار، وتعزيزها من خلال النظر في مجموعات المهارات المطلوبة للمديرين؛ جنباً إلى جنب مع توافر الدافع، والتأثير والتعامل مع مصادر الابتكار غير المباشرة (٦٣) . حيث توفر إدارة رأس المال الفكري منهجية داعمة لفعالية الإدارة التعليمية من خلال الآليات التشاركية اللازمة لنجاح إدارة العملية التعليمية، و نلاحظ أن هناك طلباً متزايداً على عمليات الإدارة الاستراتيجية و ريادة الأعمال خاصة في إدارة الحقل التعليمي نتيجة للمنافسة الدولية الشديدة في ظل ندرة الموارد (٦٤). و حتى تصل مخرجات المؤسسة التعليمية إلى مستوى الجودة المطلوب للمنافسة، ينبغي البدء بتغيير وجهات النظر. فيما يتعلق بإدارة رأس المال

الفكرى فهو ليس مجرد عملية أو ممارسة لكنها علم وفن و نهج قائم على المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية، عن طريق حث المؤسسات التعليمية على الاعتراف برأس المال الفكرى كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، مع التركيز بشكل خاص على احتياجات المؤسسات في اقتصاد المعرفة، حيث يقترح أن تقوم المؤسسات المنافسة فى ظل اقتصاد المعرفة بتطوير كفاءات إدارة رأس المال الفكرى ليس فقط من خلال اكتساب المعارف؛ بل من خلال ابتكار معارف جديدة أيضا (٦٥) .

- محددات إدارة الأولويات التعليمية: تعتمد طبيعة إدارة الأولويات على النظر إلى القيم الأساسية والأنشطة المؤثرة فى عمل أى مؤسسة تعليمية حيث تختلف الأنشطة من حيث الأهمية فهناك:

- مهام يتوجب القيام بها. - مهام ينبغى القيام بها. - مهام يمكن تأجيلها.
- مهام يمكن تفويضها. - مهام يمكن تركها.

وعلى هذا فإن الإنسان عليه أن يدرك أن عمل الأشياء الصحيحة أفضل من عمل الأشياء بطريقة صحيحة (٦٦) .

ولذلك لا بد أن يسير أى عمل إنسانى ناجح وفق خريطة واضحة للأهداف، ولكي تكون الأهداف سهلة الوصول إليها؛ فإنه يجب أن تأخذ النهج المرحلي ويجب أن تتسم ببعض الخصائص والمعايير لتحقيق الرؤية المطوية ومن هذه الخصائص:

القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع: مع الأخذ فى الاعتبار بعض الأهداف التى يصعب قياسها كميًا وينبغى الاجتهاد من إدارة المؤسسة التعليمية فى تحديد مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية للمساعدة فى الوصول إلى بعض المؤشرات الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

المرونة: وتعنى أن تكون الأهداف قادرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .
الفهم والوضوح: عن طريق صياغة الأهداف بمفردات سهلة ومفهومة من جانب الأفراد المسؤولين عن تحقيقها، وتكون محددة ودقيقة الصياغة.

التكامل والتوازن : بالقضاء على صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات فى المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسات التعليمية.

المشاركة والقبول: من خلال مشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

- التحفيز: بحيث تثير الأفراد وتشجعهم على تميز الأداء.
- الملائمة: بحيث تتماشى مع الأغراض العامة للمؤسسة التعليمية.
- التوافق مع الظروف المحيطة للمؤسسة التعليمية: فلا تتعارض مع محددات العمل الداخلية و الخارجية (٦٧) .
- المعايير المطلوبة لتقدير الأولويات: تختلف المعايير المطلوبة لتقدير الأولويات من مكان لآخر ومن دولة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى ومن مشكلة لأخرى ومن فريق إدارى لآخر وهذا يتطلب تحديد معايير تقدير الأولويات التعليمية، واعتماد نهج الإطار المنطقي كما يلي:
- التحليل المنطقي للمشكلات وتحديد الأهمية النسبية للأولوية: وتمثل الأهمية النسبية للأولوية فى درجة أهمية الهدف، أو حل المشكلة بالنسبة لما يلزمها من مشكلات، أو القرار مقارنة بما يلزمه من القرارات.
 - درجة الحاجة العاجلة والإلحاح: لتوفير الوقت يجب تدوين الأشياء التي تحتاج إلى إنجازها كقائمة مهام مرتبة ، كما يجب الأخذ فى الاعتبار إعطاء الأولوية لما هو أكثر إلحاحا، ويأتى فى المرتبة الثانية الأمر الأكثر إلحاحا، وهكذا فالحفاظ على التركيز على المهام المهمة يحقق الأهداف بعيدة المدى (٦٨) . وتشمل درجة الإلحاح تحقيق هدف ما، أو الوصول إلى توجه معين، أو معالجة مشكلة قائمة دون غيرها (٦٩) .
 - تنظيم الأنشطة ودرجة الارتباط بالأهداف: وهى تكشف عن درجة ارتباط المهام والأعمال بالهدف أو مجموعة الأهداف مع تتبع درجة أهمية كل أولوية إلى درجة أهمية الهدف، حيث أن الأهداف التشغيلية هي خطوات تدريجية في طريق تحقيق الأهداف طويل الأجل و الفشل في الوصول إلى الأهداف التشغيلية يهدد الهدف طويل الأمد، بينما الوصول إلى الأهداف يبني جسور الثقة، ويؤدى إلى استكمال الأهداف في الوقت المحدد، و كذلك يحافظ على تحقيق الأهداف المجدولة طبقا لخريطة زمنية.
 - طبيعة الموقف المحتمل: و هل تخضع هذه الأولوية إلى مقاييس التأزم أى في حالة التأجيل هل سيؤدي الموقف إلى بوادر أزمة في العمل أو المؤسسة؟ حيث لا بد من التحرك لتوفير فعالية التحرك نحو الأهداف وتحديد ذلك بحكمة إذ أنه من الضروري أن تتوافق المهام مع الأولويات الصحيحة والتركيز أكثر على تحقيق الأهداف (٧٠) .

- ارتفاع درجة التزام الجميع وعلى رأسها الجهات المسؤولة:وهنا يجب التركيز رفع درجة الوعى بالمسؤولية والالتزام، مع تحديد كل فرد لما لديه من مسؤوليات والتزامات، حيث يجب أن يطلب من العاملين التفكير بما يلزم عليهم الالتزام به، أمام مؤسساتهم (٧١) .
- إدارة المتغيرات فى الموارد والمعلومات:وتشمل القدرة على الإدارة الرشيدة ضمن تغيير السياقات وفق الموارد المتغيرة منها الوقت والموارد المالية والتغيرات غير المتوقعة والعوامل والمقومات اللازمة لتنفيذ أولوية ما عن غيرها، أو حتى مدى إمكانية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار ما دون غيره، مما يدعم الإيجابية فى تحديد أولوية لها السبق على حساب أخرى (٧٢) .
- التقييم و حصر النتائج والآثار والتغذية الراجعة: وفى هذه المرحلة يتم إدخال مجموعة التعديلات التى تضمن الاستمرار والبقاء حيث يعد التقييم خطوة هامة لتحديد مدى نجاح التنفيذ أو الفشل فى ذلك (٧٣) .

دور رأس المال الفكرى فى التغلب على معوقات إدارة الأولويات التعليمية.

ومن أبرز المعوقات التى تواجه إدارة الأولويات التربوية ما يلى:

تدنى القدرة على التخطيط الجيد وصياغة الخطط التربوية: يعد التخطيط التربوى من أهم العمليات الإدارية التى تسهم فى القدرة الإدارية للمؤسسات التربوية بشكل جيد، حيث تؤدى إلى إطلاق طاقات وقدرات العاملين، خاصة وأن التخطيط عملية ذهنية؛ تعتمد على التفكير الخلاق، وبلورة الحقائق، والمعلومات المتاحة، ومن هنا يقود التخطيط الفعال إلى تفاعلية الأنشطة غير الضرورية ومن ثم وضع الأولويات فى ترتيبها السليم، فضلا عن وضع مقاييس كافة للأداء، والتعرف على المشكلات والمعوقات وبالتالي الاستعداد المبكر بحلول بخطط بديلة أو بأسلوب المبادرة، مع توافر الانسجام بين الخطط الفرعية التى يقدمها فريق العمل، مع الأخذ بأنماط التفكير الإبتكارى والإبداعى الذى يتسم بالمرونة اللازمة لاتخاذ القرارات فى المؤسسات التربوية (٧٤) . ولكى يتم التحقق من إنجاز أهداف الخطة الاستراتيجية التربوية لا بد من وجود قيادة استراتيجية قادرة على تهيئة المناخ والظروف المناسبة لتحقيق الأهداف بأعلى مستوى من الأداء من خلال إجراءات و أنشطة ملازمة لأنشطة التدخلات المختلفة، وتوضيح مجالات المعرفة المختلفة من أجل تزويد جميع المشاركين فى الخطة التربوية بالدعم والتعزيز اللازم والبيانات والقيام بالعمليات وتدخلات وأنشطة الخطة التى تساعد على إدراك

الأولويات بواسطة تقدير الأنشطة ذات الأهمية و الأولوية، وتكوين الاستراتيجيات التى تساعد على تحديد اتجاهات المستقبل، وتمثل هذه القيادة فى رأس المال الفكرى (٧٥) .

- ضعف القدرة على تحديد الإجراءات التنفيذية: تمثل الإجراءات التنفيذية نظاماً يتألف من مجموعة من الخطوات المتتابعة والتي من شأنها تحديد أسلوب الأداء؛ بالتالى امتلاك القدرة على ترتيب الأولويات وإدارتها ويتحتم على الإجراءات أن تتسم بالتفصيل الشديد للأنشطة المختلفة التى يجب القيام بها لإنجاز متطلبات الأداء بالمؤسسة التعليمية وهذا يتطلب توافر رأس المال الفكرى المناسب.

- ندرة تخصيص الموارد اللازمة: تظل منظومة الموارد أحد أهم العوائق التى تحول دون إنجاز المهام وفى إدارة الأولويات لا بد من التأكيد على أن تنفيذ الإجراءات الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المؤسسة فحسب، بل يتعدى ذلك بإيجاد سبل الحماية و التنظيم والتوجيه لضمان الفائدة القصوى والتأكد من عدم الهدر، مع الأخذ فى الاعتبار ضرورة تصنيف الموارد لمعرفة القدرة التنظيمية وتماشيها مع ترتيب الأولويات وإدارتها؛ مما يتطلب وجود الخبرات المتمثلة فى قوة رأس المال الفكرى.

- ضآلة القدرة على السيطرة فى مرحلة التقييم بوضع معايير الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية:

للتأكد من أن الأداء الفعلى يتماشى مع الأداء المخطط يجب وضع معايير لقياس مستوى الأداء؛ أى تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم الموقف المخطط له ومستوى إنجاز الأهداف، و الحكم على مستوى الأداء ومقارنة مستوى الأداء الفعلى من خلال المعايير الموضوعية. ومن ثم التمكن من تصحيح الأخطاء ومعالجة أسباب القصور والانحراف فى أداء الأعمال ليتناسب الأداء الفعلى مع معايير الأداء. وعدم تطبيق هذه المرحلة من أهم العوائق التى تواجه تطبيق إدارة الأولويات حيث الافتقار إلى الاكتشاف المبكر للأمور والعوائق ذات الأولوية والتي تحد من الإنجاز، مما يؤكد على توظيف الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة من خلال رأس المال الفكرى (٧٦) .

ضعف القدرة على التحليل الجيد للواقع وتشخيص الوضع القائم: يعد التحليل أهم خطوات إدارة الأولويات ومن خلال نواتج عملية التحليل يتم التعرف على نمط ترتيب وإدارة الأولويات، ويقصد بالتحليل تسليط الضوء على كافة الظروف داخل المؤسسة التعليمية وكذلك الخارجية

المحيطة بالمؤسسة التعليمية وتؤثر سلبيا أو إيجابيا في عملية ترتيب أولوياتها، وبالتالي وضع نتائج هذه التحليلات في الاعتبار وتقدير مدى تأثير المؤسسة التعليمية بها، وترتيب أهم الأولويات؛ مما يؤكد حاجة إدارة الأولويات لدعم رأس المال الفكري (٧٧) .
الدراسة الميدانية وإجراءاتها.
أداة البحث: تم إعداد الاستبيان في ضوء الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة للتعرف على:

- واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لمدخل رأس المال الفكري في انجاز أعمالها.
- واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات عند انجاز أعمالها.
- المعوقات التي تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس عند تطبيق إدارة الأولويات في انجاز أعمالها، من وجهة نظر: القيادات التربوية ومديرو ووكلاء الإدارات بديوان مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس، ومديرو ووكلاء الإدارات التعليمية الثلاث التابعة لها.

صدق الاستبيان: تم التحقق من صدق الاستبيان عن طريق صدق المحتوى، و يقصد بصدق المحتوى أن يتم فحص مضمون الاستبيان فحصاً دقيقاً منظماً لتحديد ما إذا كانت تشتمل على عينة ممثلة لميدان السلوك أو الأداء الذي تقيسه (٧٨) . ويتم كذلك عن طريق عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين بهدف التأكد من صدقه في قياس ما وضع من أجله، وتحديد مدى اتساق عباراتها مع أهداف البحث وقد قامت الباحثة بتعديل أهم الملاحظات التي أجمع عليها السادة المحكمين ومقترحاتهم.

ثبات الاستبيان: تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's، وذلك بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية (ن=٣٠)، وكان معامل الثبات (٠.٩٨١) مقتربا من الواحد الصحيح؛ مما يشير إلى أن الاستبيان على درجة عالية من الثبات، نتيجة لتجانس فقراته، ومن ثم صلاحيته للتطبيق.

وصف عينة البحث: قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة القيادات التربوية ومديرو ووكلاء الإدارات بديوان مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس، ومديرو ووكلاء الإدارات

التعليمية الثلاث التابعة لها (إدارة جنوب السويس التعليمية- إدارة شمال السويس التعليمية- إدارة الجنانين التعليمية) والجدول التالي يصف عينة البحث.

جدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الإحصائية المنصب الإدارى (مدير- ووكيل) ومكان العمل(الديوان- الإدارات التعليمية) والنوع(ذكر- أنثى).

النسبة %	العدد	النوع	النسبة %	العدد	مكان العمل(الديوان-الإدارة)	النسبة %	العدد	المنصب الإدارى
٤٣.٦	٧٨	ذكر	٥٢.٠	٩٣	ديوان مديرية التربية والتعليم	٥٣.٦	٩٦	مدير
٥٦.٤	١٠١	أنثى	١٩.٠	٣٤	إدارة جنوب السويس التعليمية	٤٦.٤	٨٣	وكيل
١٠٠.٠	١٧٩	المجموع	١٨.٤	٣٣	إدارة شمال السويس التعليمية			
—	—	—	١٠.٦	١٩	إدارة الجنانين التعليمية			
—	—	—	المجموع	١٧٩	Total	١٠٠.٠	١٧٩	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن: *نسبة أفراد العينة من القيادات الإدارية تبعا للمنصب الإدارى (مدير - ووكيل) بلغت ٥٣.٦ % مديرا، و ٤٦.٤ % وكيلا على مستوى ديوان مديرية التربية والتعليم .

*نسبة أفراد العينة فى مكان العمل؛ موزعة على ديوان مديرية التربية والتعليم، والإدارات التعليمية الثلاثة بلغت ٥٢.٠% بالنسبة لديوان مديرية التربية والتعليم، وبلغت ١٩.٠ % بالنسبة لإدارة جنوب السويس التعليمية، وبلغت النسبة ١٨.٤% فى إدارة شمال السويس التعليمية، كما بلغت النسبة ١٠.٦% فى إدارة الجنانين التعليمية.

*نسبة أفراد العينة من حيث متغير الجنس بلغت ٤٣.٦% للذكور، وكانت نسبة الإناث ٥٦.٤ % من حجم العينة الكلية وذلك على مستوى ديوان مديرية التربية والتعليم .

جدول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل الدراسى

النسبة %	العدد	المؤهل الدراسى
٧٣.٧	١٣٢	الليسانس أو البكالوريوس
٢١.٢	٣٨	دبلوم دراسات عليا(عام- مهنى - خاص)
٥.١	٩	(ماجستير- دكتوراة)
١٠٠.٠	١٧٩	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن:

* كانت النسبة الأكبر والتي مثلت ٧٣.٧ % من أفراد العينة من الحاصلين على مؤهل

دراسي ممثل في الليسانس أو البكالوريوس من أفراد العينة على مستوى ديوان مديرية

التربية والتعليم والإدارات التعليمية الثلاثة التابعة.

* بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم دراسات عليا (عام - مهني - خاص) ٢١.٢ % من أفراد

العينة على مستوى ديوان مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية الثلاثة التابعة لها

بمحافظة السويس.

* بلغت نسبة الحاصلين على (ماجستير - دكتوراة) ٥.١ % من أفراد العينة على مستوى

ديوان مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية الثلاثة التابعة لها بمحافظة السويس.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال استخدام برنامج (SPSS) (١) تم التوصل إلى

الآتي:

- واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لمدخل رأس المال الفكري في

انجاز أعمالها.

(*) SPSS هي الأحرف الأولى للكلمات الإنجليزية (Statistical Package For Social Sciences)

والتي تعني حزمة أو رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

جدول رقم (٣) يوضح نتائج (واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لمدخل رأس المال الفكري).

م	العبرة	غير موافق		لا أدري		موافق		الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
١	تحرص مديرية التربية والتعليم على اكتشاف الأفراد الذين يمتلكون المهارة بين العاملين.	61	34.08	30	16.76	88	49.16	4
٢	تحرص مديرية التربية والتعليم على الاستفادة من أصحاب الكفاءات المتفوقة.	68	37.99	21	11.73	90	50.28	7
٣	تحرص مديرية التربية والتعليم على تطوير نظم اختيار الأفراد المتميزين لاستثمار أفكارهم.	66	36.87	34	18.99	79	44.13	9
٤	تهتم مديرية التربية والتعليم برعاية أصحاب العقول عالية التميز.	69	38.55	47	26.26	63	35.20	12
٥	تشجع مديرية التربية والتعليم المبادرات الفردية للحصول على الكفاءات دعماً للإبداع.	53	29.61	49	27.37	77	43.02	6
٦	تعتمد مديرية التربية والتعليم استراتيجيات العصف الذهني مع ذوي الكفاءات.	70	39.11	47	26.26	62	34.64	13
٧	تحرص مديرية التربية والتعليم على تمكين العاملين من ذوي الكفاءات العالية.	67	37.43	42	23.46	70	39.11	11
٨	تحرص مديرية التربية والتعليم على مشاركة العاملين في حل بعض المشكلات.	38	21.23	44	24.58	97	54.19	1
٩	تقدم مديرية التربية والتعليم أفكاراً ابتكارية تهدف إلى التطوير والتميز.	44	24.58	57	31.84	78	43.58	2
١٠	تمتلك مديرية التربية والتعليم القدرة على صياغة الأفكار المقترحة بصورة إجرائية تساعد على تطبيقها وتنفيذها.	42	23.46	62	34.64	75	41.90	3
١١	تستخدم مديرية التربية والتعليم المعرفة المحفوظة في أنظمة البرمجيات في تنمية قدرات العاملين على حل المشكلات.	53	29.61	48	26.82	78	43.58	5
١٢	تحرص مديرية التربية والتعليم على دعم القدرات الابتكارية التنافسية لدى العاملين.	57	31.84	53	29.61	69	38.55	10
١٣	تشجع مديرية التربية والتعليم العاملين على استخدام استراتيجية التفكير التباعدي غير النمطي في حلول المشكلات المتشابهة.	52	29.05	56	31.28	71	39.66	8

ومن الجدول السابق يتضح أن:

- العبارة رقم (٨) والتي مؤداها: "تحرص مديرية التربية والتعليم على مشاركة العاملين في حل بعض المشكلات." جاءت في الترتيب الأول و أجاب عليها نسبة ٥٤.١٩ % (بموافق)، و وزنها النسبي ٤١٧.
- العبارة رقم (٩) والتي مؤداها: "تقدم مديرية التربية والتعليم أفكارا ابتكارية تهدف إلى التطوير والتميز." جاءت في الترتيب الثاني، حيث أجاب عليها نسبة ٤٣.٥٨ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٣٩٢.
- العبارة رقم (١٠) والتي مؤداها: "تمتلك مديرية التربية والتعليم القدرة على صياغة الأفكار المقترحة بصورة إجرائية تساعد على تطبيقها وتنفيذها." جاءت في الترتيب الثالث، وأجاب عليها نسبة ٤١.٩٠ % (بموافق)، و وزنها ٣٩١.
- العبارة رقم (١) والتي مؤداها: "تحرص مديرية التربية والتعليم على اكتشاف الأفراد الذين يمتلكون المهارة بين العاملين." جاءت في الترتيب الرابع، أجاب عليها نسبة ٤٩.١٦ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٣٨٥.
- العبارة رقم (١١) والتي مؤداها: "تستخدم مديرية التربية والتعليم المعرفة المحفوظة في أنظمة البرمجيات في تنمية قدرات العاملين على حل المشكلات." جاءت في الترتيب الخامس، حيث أجاب عليها نسبة ٤٣.٥٨ % من أفراد العينة (بموافق)، وكان وزنها النسبي ٣٨٣.
- العبارة رقم (٥) والتي مؤداها: "تشجع مديرية التربية والتعليم المبادرات الفردية للحصول على الكفاءات دعما للإبداع" جاءت في الترتيب السادس أجاب عليها نسبة ٤٣.٠٢ % من أفراد العينة (بموافق)، و وزنها ٣٨٢.
- العبارة رقم (٢) والتي مؤداها: "تحرص مديرية التربية والتعليم على الاستفادة من أصحاب الكفاءات المتفوقة." جاءت في الترتيب السابع أجاب عليها نسبة ٥٠.٢٨ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٣٨٠.
- العبارة رقم (١٣) والتي مؤداها: "تشجع مديرية التربية والتعليم العاملين على استخدام استراتيجية التفكير التباعدي غير النمطي في حلول المشكلات المتشابهة." جاءت في

الترتيب الثامن، حيث أجاب عليها نسبة ٣٩.٦٦ % من أفراد العينة (بموافق)، وكان وزنها النسبي ٣٧٧.

- العبارة رقم (٣) والتي مؤداها: "تحرص مديرية التربية والتعليم على تطوير نظم اختيار الأفراد المتميزين لاستثمار أفكارهم". جاءت في الترتيب التاسع، حيث أجاب عليها نسبة ٤٤.١٣ % من أفراد العينة (بموافق)، و وزنها ٣٧١.

- العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها: "تحرص مديرية التربية والتعليم على دعم القدرات الابتكارية التنافسية لدى العاملين". جاءت في الترتيب العاشر أجاب عليها نسبة ٣٨.٥٥ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٣٧٠.

- العبارة رقم (٧) والتي مؤداها: "تحرص مديرية التربية والتعليم على تمكين العاملين من ذوي الكفاءات العالية". جاءت في الترتيب الحادي عشر، حيث أجاب عليها نسبة ٣٩.١١ % من أفراد العينة (بموافق)، و وزنها ٣٦١.

- العبارة رقم (٤) والتي مؤداها: "تهتم مديرية التربية والتعليم برعاية أصحاب العقول عالية التميز". جاءت في الترتيب الثاني عشر، حيث أجاب عليها نسبة ٣٥.٢٠ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٣٥٢.

- العبارة رقم (٦) والتي مؤداها: "تعتمد مديرية التربية والتعليم استراتيجيات العصف الذهني مع ذوي الكفاءات". جاءت في الترتيب الثالث عشر، حيث أجاب عليها نسبة ٣٤.٦ % من أفراد العينة (بموافق) ووزنها ٣٥٠.

- اختبار دلالة الفروق بين الجنسين في: واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لمدخل رأس المال الفكري في انجاز أعمالها.

ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حول واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لمدخل رأس المال الفكري في انجاز أعمالها. على حسب متغير الجنس (ذكور - إناث)، تم استخدام اختبار (T-test)، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٤) يوضح نتائج اختبار (T-test)، لأثر متغير الجنس (ذكور- إناث) على استجابات أفراد العينة حول واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لمدخل رأس المال الفكري.

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	ذكر	78	2.064	0.858	0.431 -	0.667
	أنثى	101	2.119	0.828		

مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في تقديرات عينة الدراسة لمتغير الجنس مما يدل على اتفاق الذكور والإناث حول واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لمدخل رأس المال الفكري في انجاز أعمالها، وقد يعود السبب في ذلك إلى تشابه آراء الجنسين تجاه واقع استخدام مفهوم رأس المال الفكري .

- اختبار دلالة الفروق في الوظيفة (مدير ووكيل) في: واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لمدخل رأس المال الفكري.

لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حول واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لمدخل رأس المال الفكري في انجاز أعمالها على حسب متغير الوظيفة (مدير - ووكيل)، تم استخدام اختبار (T-test)

ولعل ذلك يتضح من الجدول التالي:

جدول (٥) يوضح نتائج اختبار (T-test)، لأثر متغير الوظيفة (مدير- وكيل) على استجابات العينة حول واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لمدخل رأس المال الفكري .

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	مدير	96	2.073	0.837	0.377 -	0.706
	وكيل	83	2.120	0.847		

مستوى دلالة (٠.٠١) يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين أفراد العينة من القيادات الإدارية (مدير أو وكيل) حول واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لمدخل رأس المال الفكري في انجاز أعمالها، وقد يعود السبب في ذلك إلى تشابه آراء كل من المديرين والوكلاء تجاه واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لمدخل رأس المال الفكري في انجاز

أعمالها، حيث يشوب واقع استخدام مدخل رأس المال الفكري غموضا يجمع عليه كلا من المديرين والوكلاء.

- واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات عند انجاز أعمالها.

جدول رقم (٦) يوضح نتائج: واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات.

م	العبارة	غير موافق		لا أدري		موافق		الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
١	تؤكد مديرية التربية والتعليم دوما على رؤية ورسالة المؤسسة.	35	19.55	27	15.08	117	65.36	1
٢	تحدد مديرية التربية والتعليم الأهداف حسب الأهمية.	39	21.79	36	20.11	104	58.10	5
٣	تشارك مديرية التربية والتعليم العاملين في عملية ترتيب الأهداف وصياغتها بطريقة إجرائية تبعا للأولوية.	51	28.49	42	23.46	86	48.04	12
٤	تهتم مديرية التربية والتعليم بالتخطيط والتنظيم للعمل لسرعة ودقة الإنجاز.	53	29.61	36	20.11	90	50.28	11
٥	تضع مديرية التربية والتعليم جدولاً زمنياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	49	27.37	55	30.73	75	41.90	13
٦	تهتم مديرية التربية والتعليم بانجاز الأعمال متعددة المهام في أوقاتها المحددة.	29	16.20	42	23.46	108	60.34	2
٧	تهتم مديرية التربية والتعليم بمتابعة وتقييم أداء العاملين خلال مرحلة إنجاز المهام.	44	24.58	22	12.29	113	63.13	4
٨	تحرص مديرية التربية والتعليم على اكساب العاملين المهارات الضرورية لإنجاز العمل.	55	30.73	29	16.20	95	53.07	8
٩	تستفيد مديرية التربية والتعليم من الكوادر البشرية المختلفة من خلال قاعدة بيانات ومعلومات تتعلق بالمعرفة الفنية لأداء العاملين.	57	31.84	42	23.46	80	44.69	15
١٠	تحرص مديرية التربية والتعليم على توظيف البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلات.	27	15.08	55	30.73	97	54.19	3
١١	تحافظ مديرية التربية والتعليم على الموارد المادية.	43	24.02	54	30.17	82	45.81	9
١٢	تحرص مديرية التربية والتعليم على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	38	21.23	43	24.02	98	54.75	6
١٣	تحرص مديرية التربية والتعليم على شرح وتبسيط القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل.	50	27.93	41	22.91	88	49.16	10
١٤	تراعى مديرية التربية والتعليم الظروف المحيطة عند اتخاذ القرارات.	65	36.31	33	18.44	81	45.25	16
١٥	تقوم مديرية التربية والتعليم بالتغذية الراجعة المستمرة أثناء تحقيق الأهداف.	50	27.93	53	29.61	76	42.46	14
١٦	تعالج مديرية التربية والتعليم الآثار السلبية التي قد تحدث خلال مرحلة تحقيق الأهداف.	46	25.70	41	22.91	92	51.40	7

ومن الجدول السابق يتضح أن:

- العبارة رقم(١) والتي مؤداها: " تؤكد مديرية التربية والتعليم دوما على رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية". جاءت في الترتيب الأول، حيث أجاب عليها نسبة ٦٥.٣٦% من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها النسبي ٤٤٠.
- العبارة رقم(٦) والتي مؤداها: " تهتم مديرية التربية والتعليم بانجاز الأعمال متعددة المهام في أوقاتها المحددة" جاءت في الترتيب الثاني أجاب عليها نسبة ٦٠.٣٤ % من أفراد العينة (بموافق)، و وزنها ٤٣٧.
- العبارة رقم(١٠) والتي مؤداها: " تحرص مديرية التربية والتعليم على توظيف البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلات"جاءت في الترتيب الثالث أجاب عليها نسبة ٥٤.١٩ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٤٢٨.
- العبارة رقم(٧) والتي مؤداها: " تهتم مديرية التربية والتعليم بمتابعة وتقييم أداء العاملين خلال مرحلة إنجاز المهام". جاءت في الترتيب الرابع أجاب عليها نسبة ٦٣.١٣ % من أفراد العينة (بموافق)، و وزنها ٤٢٧.
- العبارة رقم(٢) والتي مؤداها: " تحدد مديرية التربية والتعليم الأهداف حسب الأهمية". جاءت في الترتيب الخامس، حيث أجاب عليها نسبة ٥٨.١٠ % من أفراد العينة (بموافق)، وكان وزنها النسبي ٤٢٣.
- العبارة رقم(١٢) والتي مؤداها: " تحرص مديرية التربية والتعليم على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين". جاءت في الترتيب السادس، حيث أجاب عليها نسبة ٥٤.٧٥ % من أفراد العينة (بموافق)، و وزنها ٤١٨.
- العبارة رقم(١٦) والتي مؤداها: " تعالج مديرية التربية والتعليم الآثار السلبية التي قد تحدث خلال مرحلة تحقيق الأهداف". جاءت في الترتيب السابع، حيث أجاب عليها نسبة ٥١.٤٠ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٤٠٤.
- العبارة رقم(٨) والتي مؤداها: " تحرص مديرية التربية والتعليم على اكساب العاملين المهارات الضرورية لإنجاز العمل". جاءت في الترتيب الثامن، حيث أجاب عليها نسبة ٥١.٤٠ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٣٩٨.

- العبارة رقم (١١) والتي مؤداها: " تحافظ مديرية التربية والتعليم على الموارد المادية. جاءت فى الترتيب التاسع، حيث أجاب عليها نسبة ٤٥.٨١ % من أفراد العينة (بموافق)، بوزن نسبي ٣٩٧.
- العبارة رقم (١٣) والتي مؤداها: " تحرص مديرية التربية والتعليم على شرح وتبسيط القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل". جاءت فى الترتيب العاشر أجاب عليها نسبة ٤٩.١٦ % من أفراد العينة (بموافق)، و وزنها ٣٩٦.
- العبارة رقم (٤) والتي مؤداها: " تهتم مديرية التربية والتعليم بالتخطيط والتنظيم للعمل لسرعة ودقة الإنجاز". جاءت فى الترتيب الحادى عشر أجاب عليها نسبة ٥٠.٢٨ % من أفراد العينة (بموافق)، و وزنها ٣٩٥.
- العبارة رقم (٣) والتي مؤداها: " تشارك مديرية التربية والتعليم العاملين فى عملية ترتيب الأهداف وصياغتها بطريقة إجرائية تبعا للأولوية". جاءت فى الترتيب الثانى عشر، وأجاب عليها نسبة ٤٨.٠٤ % (بموافق)، و وزنها ٣٩٣.
- العبارة رقم (٥) والتي مؤداها: " تضع مديرية التربية والتعليم جدولاً زمنياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية". جاءت فى الترتيب الثالث عشر حيث أجاب عليها نسبة ٤١.٩ % من أفراد العينة (بموافق) بوزن نسبي ٣٨٤.
- العبارة رقم (١٥) والتي مؤداها: " تقوم مديرية التربية والتعليم بالتغذية الراجعة المستمرة أثناء تحقيق الأهداف". جاءت فى الترتيب الرابع عشر، حيث أجاب عليها نسبة ٤٢.٤٦ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٣٨٤.
- العبارة رقم (٩) والتي مؤداها: " تستفيد مديرية التربية والتعليم من الكوادر البشرية المختلفة من خلال قاعدة بيانات ومعلومات تتعلق بالمعرفة الفنية لأداء العاملين". جاءت فى الترتيب الخامس عشر، حيث أجاب عليها نسبة ٤٤.٦٩ % من أفراد العينة (بموافق)، وكان وزنها النسبي ٣٨١.
- العبارة رقم (١٤) والتي مؤداها: " تراعى مديرية التربية والتعليم الظروف المحيطة عند اتخاذ القرارات". جاءت فى الترتيب السادس عشر، حيث أجاب عليها نسبة ٤٥.٢٥ % من أفراد العينة (بموافق)، و وزنها ٣٧٤.

- اختبار دلالة الفروق بين الجنسين فى: واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات عند انجاز أعمالها.

ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حول واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات عند انجاز أعمالها. على حسب متغير الجنس

(ذكور - إناث)، تم استخدام اختبار (T-test)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالى:

جدول (٧) يوضح نتائج اختبار (T-test)، لأثر متغير الجنس (ذكور - إناث) على استجابات أفراد العينة حول واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات عند انجاز أعمالها

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثانى	ذكر	78	2.187	0.666	-1.445	0.150
	أنثى	101	2.321	0.572		

مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في تقديرات عينة الدراسة لمتغير الجنس مما يدل على اتفاق الذكور والإناث حول واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات عند انجاز أعمالها.

- اختبار دلالة الفروق فى الوظيفة (مدير ووكيل) فى: واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات عند انجاز أعمالها.

لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حول واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات عند انجاز أعمالها. على حسب متغير الوظيفة

(مدير - ووكيل)، تم استخدام اختبار (T-test) و يتضح ذلك من الجدول التالى:

جدول (٨) يوضح نتائج اختبار (T-test)، لأثر متغير الوظيفة (مدير ووكيل) على استجابات أفراد العينة حول واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات عند انجاز أعمالها

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثانى	مدير	96	2.329	0.626	1.560	0.121
	وكيل	83	2.185	0.600		

مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين أفراد العينة من القيادات الإدارية (مدير أو وكيل) حول واقع استخدام مديرية

التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات عند انجاز أعمالها ، حيث بلغت قيمة (ت) 1.560 وهى نسبة غير دالة إحصائيا، وقد يعود السبب فى ذلك إلى اتفاق كل من المديرين والوكلاءعلى واقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات .

–المعوقات التي تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس عند تطبيق إدارة الاولويات .
جدول رقم (٩) يوضح نتائج: المعوقات التي تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس فى إدارة الاولويات.

م	العبارة	غير موافق		لا أدري		موافق	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	ندرة وجود الهيكل التنظيمي الإداري الملائم لإدارة الأولويات.	43	24.02	45	25.14	91	50.84
٢	غموض المسئوليات والأنوار والاختصاصات الخاصة بإدارة الأولويات.	42	23.46	45	25.14	92	51.40
٣	تقديم برامج تدريب تقليدية للموارد البشرية فى إدارة الأولويات.	37	20.67	46	25.70	96	53.63
٤	جمود مديرية التربية والتعليم تجاه إجراءات الإحلال والتجديد لإدارة الأولويات.	56	31.28	40	22.35	83	46.37
٥	ضعف قدرة العاملين بمديرية التربية والتعليم على التحليل الجيد للواقع لتشخيص الوضع القائم.	67	37.43	33	18.44	79	44.13
٦	قلة دراية العاملين بمديرية التربية والتعليم بالخطط الجيد لصياغة الخطط التربوية.	42	23.46	41	22.91	96	53.63
٧	ضعف قدرة العاملين بمديرية التربية والتعليم على تحديد الإجراءات التنفيذية المناسبة تبعاً للأولويات.	73	40.78	41	22.91	65	36.31
٨	اخفاق مديرية التربية والتعليم فى تخصيص الموارد اللازمة لإدارة الأولويات.	58	32.40	48	26.82	73	40.78
٩	افتقار مديرية التربية والتعليم لوضع معايير الأداء اللازمة لإدارة الأولويات.	68	37.99	38	21.23	73	40.78
١٠	قلة استفادة مديرية التربية والتعليم من مراحل التقييم المختلفة لإدارة الأولويات.	38	21.23	61	34.08	80	44.69
١١	تأخر مديرية التربية والتعليم فى الاكتشاف المبكر للعوائق التي تحد من الإنجاز.	56	31.28	45	25.14	78	43.58
١٢	اهدار مديرية التربية والتعليم لوقت المتاح واستغلاله بشكل لا يتسق مع أولوية المهام.	62	34.64	41	22.91	76	42.46
١٣	تباطؤ مديرية التربية والتعليم فى اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال نتائج التقييم.	64	35.75	39	21.79	76	42.46
١٤	صعوبة متابعة مديرية التربية والتعليم لإنجازات العاملين للأهداف أولاً بأول.	71	39.66	33	18.44	75	41.90
١٥	ضعف قدرة مديرية التربية والتعليم على توفير قنوات اتصال مفتوحة دائماً مع الأطراف المعنية بإدارة الأولويات.	55	30.73	33	18.44	91	50.84

ومن الجدول السابق يتضح أن:

- العبارة رقم(٣) والتي مؤداها: "تقديم برامج تدريب تقليدية للموارد البشرية فى إدارة الأولويات". جاءت فى الترتيب الأول، حيث أجاب عليها نسبة ٥٣.٦٣ % من أفراد العينة (بموافق)، وكان وزنها النسبى ٤١٧.
- العبارة رقم(٣) والتي مؤداها: "قلة دراية العاملين بمديرية التربية والتعليم بالتخطيط الجيد لصياغة الخطط التربوية". جاءت فى الترتيب الثانى أجاب عليها نسبة ٥٣.٦٣ % من أفراد العينة (بموافق)، و وزنها ٤١٢.
- العبارة رقم(٢) والتي مؤداها: "غموض المسئوليات والأدوار والاختصاصات الخاصة بإدارة الأولويات". جاءت فى الترتيب الثالث أجاب عليها نسبة ٥١.٤٠ % من أفراد العينة (بموافق)، وكان وزنها النسبى ٤٠٨.
- العبارة رقم(١) والتي مؤداها: "ندرة وجود الهيكل التنظيمي الإداري الملائم لإدارة الأولويات". جاءت فى الترتيب الرابع، حيث أجاب عليها نسبة ٥٠.٨٤ % من أفراد العينة (بموافق)، بوزن نسبى ٤٠٦.
- العبارة رقم(١٠) والتي مؤداها: "قلة استفادة مديرية التربية والتعليم من مراحل التقييم المختلفة لإدارة الأولويات". جاءت فى الترتيب الخامس أجاب عليها نسبة ٤٤.٦٩ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٤٠٠.
- العبارة رقم(١٥) والتي مؤداها: "ضعف قدرة مديرية التربية والتعليم على توفير قنوات اتصال مفتوحة دائما مع الأطراف المعنية بإدارة الأولويات". جاءت فى الترتيب السادس، حيث أجاب عليها نسبة ٥٠.٨٤ % من أفراد العينة (بموافق)، وكان وزنها النسبى ٣٩٤.
- العبارة رقم(٤) والتي مؤداها: "جمود مديرية التربية والتعليم تجاه إجراءات الإحلال والتجديد لإدارة الأولويات". جاءت فى الترتيب السابع، حيث أجاب عليها نسبة ٤٦.٨٤ % من أفراد العينة (بموافق)، و وزنها ٣٨٥.
- العبارة رقم(١١) والتي مؤداها: "تأخر مديرية التربية والتعليم فى الاكتشاف المبكر للعوائق التى تحد من الإنجاز". جاءت فى الترتيب الثامن أجاب عليها نسبة ٤٣.٥٨ % من أفراد العينة (بموافق)، و وزنها ٣٨٠.

- العبارة رقم (٨) والتي مؤداها: " اخفاق مديرية التربية والتعليم في تخصيص الموارد اللازمة لإدارة الأولويات". جاءت فى الترتيب التاسع، حيث أجاب عليها نسبة ٤٠.٧٨ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٣٧٣.
- العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها: " اهدار مديرية التربية والتعليم للوقت المتاح واستغلاله بشكل لا يتسق مع أولوية المهام". جاءت فى الترتيب العاشر، حيث أجاب عليها نسبة ٤٢.٤٦ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٣٧٢.
- العبارة رقم (٥) والتي مؤداها: " ضعف قدرة العاملين بمديرية التربية والتعليم على التحليل الجيد للواقع لتشخيص الوضع القائم". جاءت فى الترتيب الحادى عشر، وأجاب عليها نسبة ٤٤.١٣ % (بموافق)، ووزنها النسبى ٣٧٠.
- العبارة رقم (١٣) والتي مؤداها: " تباطؤ مديرية التربية والتعليم في اتخاذ الاجراءات التصحيحية من خلال نتائج التقييم". جاءت فى الترتيب الثانى عشر، أجاب عليها نسبة ٤٢.٤٦ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٣٧٠.
- العبارة رقم (٩) والتي مؤداها: " افتقار مديرية التربية والتعليم لوضع معايير الأداء اللازمة لإدارة الأولويات". جاءت فى الترتيب الثالث عشر أجاب عليها نسبة ٤٠.٧٨ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٣٦٣.
- العبارة رقم (١٤) والتي مؤداها: " صعوبة متابعة مديرية التربية والتعليم لإنجازات العاملين للأهداف أولاً بأول". جاءت فى الترتيب الرابع عشر، حيث أجاب عليها نسبة ٤١.٩٠ % من أفراد العينة (بموافق)، ووزنها ٣٦٢.
- العبارة رقم (٧) والتي مؤداها: " ضعف قدرة العاملين بمديرية التربية والتعليم على تحديد الإجراءات التنفيذية المناسبة تبعا للأولويات". جاءت فى الترتيب الخامس عشر، وأجاب عليها نسبة ٣٦.٣١ % (بموافق)، ووزنها النسبى ٣٥٠.
- اختبار دلالة الفروق بين الجنسين فى: المعوقات التي تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس عند تطبيق إدارة الاولويات في انجاز أعماله، ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حول المعوقات التي تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس عند تطبيق إدارة الاولويات في انجاز أعمالها، على حسب متغير الجنس (ذكور- إناث)، تم استخدام اختبار (T-test)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالى:

جدول (١٠) يوضح نتائج اختبار (T-test)، لأثر متغير الجنس (ذكور- إناث) على استجابات أفراد العينة حول المعوقات التي تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس عند تطبيق إدارة الأولويات .

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثالث	ذكر	78	1.751	0.528	-2.106	0.037
	أنثى	101	1.933	0.606		

مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في تقديرات عينة الدراسة لمتغير الجنس مما يدل على اتفاق الذكور والإناث حول المعوقات التي تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس عند تطبيق إدارة الأولويات في انجاز أعمالها ، حيث بلغت قيمة (ت) 2.106 وهى نسبة غير دالة احصائيا، وقد يعود السبب فى ذلك إلى تشابه المعوقات التي تواجه كل من فئتي الذكور والإناث عند تطبيق إدارة الأولويات في انجاز أعمالها.

- اختبار دلالة الفروق فى الوظيفة (مدير ووكيل) فى: المعوقات التي تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس عند تطبيق إدارة الأولويات في انجاز أعمالها.

لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حول المعوقات التي تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس عند تطبيق إدارة الأولويات في انجاز أعمالها. على حسب متغير الوظيفة (مدير- ووكيل)، تم استخدام اختبار (T-test) و يتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (١١) يوضح نتائج اختبار (T-test)، لأثر متغير الوظيفة (مدير- وكيل) على استجابات أفراد العينة حول المعوقات التي تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس عند تطبيق إدارة الأولويات .

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثالث	مدير	96	1.913	0.597	1.476	0.142
	وكيل	83	1.786	0.554		

مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين أفراد العينة من القيادات الإدارية (مدير أو وكيل) حول المعوقات التي تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس عند تطبيق إدارة الأولويات، وقد يعود السبب فى

ذلك إلى تشابه أراء كل من المديرين والوكلاء تجاه المعوقات التي تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس عند تطبيق إدارة الاولويات وما يوجد فى الواقع من مشكلات ومعوقات لا يختلف عليها مهما اختلفت الوظيفة الإدارية (مدير- وكيل) فى المنظومة التعليمية.

النتائج والتوصيات. نتائج الإطار النظري وتتمثل في:

- لن يحدث الانتقال إلى التنمية الحقيقية إلا من خلال إدارة منظومة تعليمية تتميز بجودة عالية.
- تحتل المنظومة التعليمية وإدارتها مكاناً متميزاً في المجتمعات الراقية والمتقدمة.
- تمر إدارة المنظومة التعليمية بأزمة حقيقية تتجلى في تفكك بنيتها، و ضعف مخرجاتها.
- التطوير الإداري للمنظومة التعليمية لم يعد خياراً أو ترفاً وإنما أصبح ضرورة ملحة لا مفر منها.
- إدارة الأولويات التعليمية اتجاه تطويري معاصر يهدف إلى تحسين وتنمية واستغلال الموارد بأنواعها.
- إدارة رأس المال الفكرى يعدالاتجاه الأمثل للاستفادة من الثروة البشرية ولا سيما فى التعليم وإدارته.
- تعاني إدارة المنظومة التعليمية من معوقات فى الجانب الإداري، والبشرى، والنظم، والاتصالات، وغيرها من الجوانب الأخرى، والتي تؤثر سلباً فى اتخاذ القرار التعليمى المناسب.
- يوجد علاقة تبادلية بين إدارة المنظومة التعليمية فى أى مكان بنجاح والمجتمع والبيئة المحيطة.
- من أهم متطلبات إدارة المنظومة التعليمية المعاصرة، قيادات تعليمية ذات مستوى عال من الوعي الإدارى والرضا الوظيفي، والسلام النفسى.
- المشكلات المنبثقة من ضعف العلاقة بين إدارة المنظومة التعليمية والبيئة المحيطة تؤثر سلباً على مقومات إدارة المناخ التربوي الجيد. ومن أهم نتائج الإطار الميداني ما يلي:

- بالنسبة لواقع استخدام مديرية التربية والتعليم لمدخل رأس المال الفكري.

جاءت استجابات أفراد العينة ما بين أوافق ولا أدرى وغير موافق من حيث:

حرص مديرية التربية والتعليم على اكتشاف الأفراد الذين يمتلكون المهارة بين العاملين. والحرص على الاستفادة من أصحاب الكفاءات المتفوقة. و تطوير نظم اختيار الأفراد المتميزين لاستثمار أفكارهم. والاهتمام برعاية أصحاب العقول عالية التميز. و تشجيع المبادرات الفردية للحصول على الكفاءات دعماً للإبداع واعتماد استراتيجيات العصف الذهني مع ذوي الكفاءات. والحرص على تمكين العاملين من ذوي الكفاءات العالية. و مشاركة العاملين في حل بعض المشكلات. مع تقديم أفكارا ابتكارية تهدف إلى التطوير والتميز. وامتلاك القدرة على صياغة الأفكار المقترحة بصورة إجرائية تساعد على تطبيقها وتنفيذها. واستخدام المعرفة المحفوظة في أنظمة البرمجيات في تنمية قدرات العاملين على حل المشكلات. و دعم القدرات الابتكارية التنافسية لدى العاملين. واستخدام استراتيجية التفكير التباعدي غير النمطي في حلول المشكلات المتشابهة.

- بالنسبة لواقع استخدام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإدارة الأولويات.

جاءت استجابات أفراد العينة بين الدرجات الثلاثة من حيث :

تأكيد مديرية التربية والتعليم دوماً على رؤية ورسالة المؤسسة. و تحديد الأهداف حسب الأهمية. ومشاركة العاملين في عملية ترتيب الأهداف وصياغتها بطريقة إجرائية تبعا للأولوية. وتهتم بالتخطيط والتنظيم للعمل لسرعة ودقة الإنجاز، وتضع جدولاً زمنياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع الاهتمام بالأعمال متعددة المهام فى أوقاتها المحددة. وتقييم أداء العاملين خلال مرحلة إنجاز المهام. والحرص على اكساب العاملين المهارات الضرورية لإنجاز العمل. والاستفادة من الكوادر البشرية المختلفة من خلال قاعدة بيانات ومعلومات تتعلق بالمعرفة الفنية لأداء العاملين. و توظيف البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلات. والحافظ على الموارد المادية. و تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين. مع الشرح وتبسيط القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل. ومراعاة الظروف المحيطة عند اتخاذ القرارات. بالتغذية الراجعة المستمرة أثناء تحقيق الأهداف. وعلاج الآثار السلبية التي قد تحدث خلال مرحلة تحقيق الأهداف.

- بالنسبة لمعوقات تطبيق إدارة الأولويات.
- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة فى الغالبية العظمى مما يؤكد وجود مثل هذه المعوقات وضرورة التغلب عليها وهى كما يلى :
- ندرة وجود الهيكل التنظيمي الإداري الملائم لإدارة الأولويات.
 - غموض المسؤوليات والأدوار والاختصاصات الخاصة بإدارة الأولويات.
 - تقديم برامج تدريب تقليدية للموارد البشرية فى إدارة الأولويات.
 - جمود مديرية التربية والتعليم تجاه إجراءات الإحلال والتجديد لإدارة الأولويات.
 - ضعف قدرة العاملين بمديرية التربية والتعليم على التحليل الجيد للواقع لتشخيص الوضع القائم.
 - قلة دراية العاملين بمديرية التربية والتعليم بالتخطيط الجيد لصياغة الخطط التربوية.
 - ضعف قدرة العاملين بالتربية والتعليم على تحديد الإجراءات التنفيذية المناسبة تبعاً للأولويات.
 - اخفاق مديرية التربية والتعليم فى تخصيص الموارد اللازمة لإدارة الأولويات.
 - افتقار مديرية التربية والتعليم لوضع معايير الأداء اللازمة لإدارة الأولويات.
 - قلة استفادة مديرية التربية والتعليم من مراحل التقييم المختلفة لإدارة الأولويات.
 - تأخر مديرية التربية والتعليم فى الاكتشاف المبكر للعوائق التى تحد من الإنجاز.
 - اهدار مديرية التربية والتعليم للوقت المتاح واستغلاله بشكل لا يتسق مع أولوية المهام.
 - تباطؤ مديرية التربية والتعليم فى اتخاذ الاجراءات التصحيحية من خلال نتائج التقييم.
 - صعوبة متابعة مديرية التربية والتعليم لإنجازات العاملين للأهداف أولاً بأول.
 - ضعف قدرة مديرية التربية والتعليم على توفير قنوات اتصال مفتوحة للأطراف المعنية بإدارة الأولويات.

التوصيات:

- تكوين نموذج تطويرى مرن وقابل للتطبيق وينطلق من أسس السياسة التعليمية للقيادات التعليمية فى إدارة المنظومة التعليمية وفق المستجدات الإدارية التربوية المعاصرة، ومنها على سبيل المثال إدارة الأولويات وكذلك مدخل رأس المال الفكري.
- العمل على تهيئة كل الظروف التي تساعد على الإدارة الجيدة للمنظومة التعليمية، مثل توفير الإمكانيات والتجهيزات وكذلك توفير الموارد البشرية المناسبة والمتمثلة فى رأس المال الفكري لنقل الخبرات والمهارات.
- تهيئة ثقافة عامة للاهتمام بالتطوير الإداري فى إطار من المحاسبية وتحديد المسؤوليات والأدوار والاختصاصات من خلال إدارة الأولويات ومدخل رأس المال الفكري.
- الحرص على استمرار الجميع فى التطوير لضمان جودة الخدمات الإدارية و التعليمية المقدمة؛ من خلال إدارة الأولويات وتحديد الأمور من حيث الأهمية.
- يجب على الجميع المشاركة فى دعم وتوفير بيئة ومناخ يكون التركيز فيه على الايجابيات أكثر من السلبيات فى المجال الإدارى التعليمى اعتمادا على الثروة الخزونة فى رأس المال الفكري.
- وضع شروط واضحة لمن يتولى المناصب القيادية فى المنظومة التعليمية وإدارتها مثل: القبول والشعبية، والقدرة على التفكير الإبداعي، والسرعة فى حل المشكلات، والوضوح والشفافية فى اتخاذ القرارات، والنظرة المتفائلة، والطاقة الإيجابية المتجددة، ومتابعة المستجدات والتغييرات الحادثة فى مجال التعليم بصفة عامة، والإدارة التعليمية بصفة خاصة، وذلك لدم عملية اتخاذ القرار التعليمى السليم والداعم للنهوض بالعملية التعليمية، وهو ما يتمثل فى الثروة الكامنة فى رأس المال الفكري.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي: توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، دار

الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٣١

صلاح الدين الكبيسي : إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، ٢٠٠٥، ص٣Nermien Al-Ali, **COMPREHENSIVE INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT Step-by-Step**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken,

New Jersey, 2003, U.S.A ,p:31.

منال رشاد عبد الفتاح: إدارة المؤسسات التربوية الجامعة كنموذج الأولويات والمستجدات ، دار

النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٢، ص٤

Oliveira et.al., Knowledge management methodology for S.R.M., Int. J. Management in Education, planning distance education

Vol. 7, Nos. 1/2, 2013, p.71

منال رشاد عبد الفتاح: الإدارة الصفية والمدرسية الواقع والمأمول على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠،

دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٢١، ص ٣٣٥-٣٣٧

Klaus Schwab, World Economic Forum, The Global Competitiveness

p xv Report, 2015-2016,

جابر عبد الحميد جابر: مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار النهضة العربية، القاهرة،

١٩٩٦، ص١٣٤.

محمد عبد الظاهر الطيب وآخرون: مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية،

الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٢١١

The World Bank, The International Bank for Reconstruction and

Development, Priorities and Strategies for Education: A World Bank Review.3rd ed. Library of Congress, Washington D.C, 2015,

p29.

منال رشاد عبد الفتاح: "رؤية قيادات التربية والتعليم لبعض الأولويات التربوية في مستهل الألفية

الثالثة: دراسة ميدانية على محافظتى القليوبية و المنوفية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة،

العدد ٤٨، كلية التربية، جامعة المنصورة، يناير ٢٠٠٢، ص ص ١٧٩-٢٢٢

الهلالى الشربيني الهلالى: إدارة رأس المال الفكرى وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة فى مؤسسات التعليم العالى، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (٢٢)، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، يوليو ٢٠١١، ص ص ٦٥-١.

G. Kannan, W. G. Aulbur, Intellectual capital Measurement effectiveness

Journal of Intellectual Capital Vol. 5 No. 3, 2004 pp. 389-413

توماس، ستيوارت: ثروة المعرفة: رأس المال الفكرى ومؤسسة القرن الحادى والعشرين، ترجمة علا

أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٣١

شافى بن محمد سعود شافى آل شافى وغازى أبو قاعود: " دور ممارسات الذكاء الإستراتيجى فى تطوير رأس المال الفكرى فى الجامعات الحكومية القطرية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - المجلد العشرون، العدد الثانى، عمادة البحث العلمى جامعة الزرقاء ، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ٢٤٥-٢٥٨

معن حمدان الزبون: "تنمية رأس المال الفكرى لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين فى الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقته بفاعلية الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة جرش، الأردن، ٢٠٢٠

زهراء محمود سمير: "تطوير الجامعات فى ضوء استثمار رأس المال الفكرى"، مجلة البحث العلمى، العدد العشرون، الجزء السادس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٩، ص ص ٢٢-١

ميسون على عبد الهادى: رأس المال الفكرى ودوره فى جودة الأداء المؤسسى 'دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA فى قطاع غزة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة برنامج القيادة والإدارة"، ٢٠١٧

شيرين محمد وسيم محمود: "إدارة رأس المال الفكرى مدخل لتعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية بجامعة المنصورة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة ، ٢٠١٧

محمود سيد على أبوسيف: رأس المال الفكرى وعلاقته بالابتكار التنظيمى فى جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ٩٦، جامعة المنصورة ، ٢٠١٦، ص ص ٧٣-١

أشرف السعيد أحمد ، أحمد محمد الزايدى "مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتنمية رأس المال الفكرى بالمدارس الثانوية- تصور مقترح"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، عدد ٩، جامعة المنصورة ، يناير ٢٠١٥ ، ص ص ٨٢-١

مها هشام الخضري: واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ٢٠١٥

خالد أحمد قشقش: " إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٤

شيرين عيد مرسى مشرف: "تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري" دراسة مستقبلية"، مجلة كلية التربية ، مجلد ٢٤، العدد ٩٥، الجزء ٣، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٣، ص ص ٧١-١٤١.

معزوزة عبد الله الخطيب: دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٣

عبد الله راجح الحميدى الكثيري، و عادل محمد عبد الحليم زايد : "طرق قياس رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود بالرياض"، مجلة التربية، العدد ١٥٣، الجزء ٢، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٢، ص ص ٥١٠- ٥٣٤

محيا بن خلف عيد المطيري: إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨

D. Oliveira, D. Nascimento, K. Dalkir, Th evolution of the intellectual capital concept and measurement, Ci.Inf., Brasília, DF, v.45 n.3, p.136-155, 2018

Hejase, H.J., Hejase, A.J., Tabsh, H. and Chalak, H.C. Intellectual Capital: An Exploratory Study from Lebanon. Open Journal of Business and Management, 4, 2016, 571-605.

F. Donato, Unlocking the potential of IC in Italian &E. Borin, cultural ecosystems, Journal of Intellectual Capital, Vol. 16 No. 2, 2015, pp. 285-304

Y. Ramírez & S.Gordillo, : "Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities", Journal of Intellectual Capital, Vol.

15 Issue: 1,2014, pp.173–188

Andrew Kok, : "Intellectual Capital Management as a Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning".

Electronic Journal of Management Vol.5, Issue 2,2007,pp181–192

M. L. Gogan, An innovative model for measuring intellectual capital, Procedia – Social and Behavioral Sciences 124 , 2014 ,pp 194 –

199

Papula, Ján – Volná, Jana: "Intellectual Capital as Value Adding Element in Knowledge Management". Proceedings of the International Conference Knowledge as Business Opportunity, Celje, pp.497–

2011.،504

إبراهيم الصقر عبد العزيز الجطيلي إدارة مدرب التربية العملية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت (تخصص علوم) للوقت باستخدام مصفوفة الوقت وإدارة الأولويات، مجلة الطفولة والتربية، العدد ٣٠، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، أبريل ٢٠١٧، ص ٢٩٠-٢٥٥

يوسف بن محمد الثويني و محمود خالد محمد الجرادات: "أولويات مجالات خطط التطوير التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة حائل التعليمية وتوقعاتها المستقبلية"، مجلة العلوم التربوية، العدد ١٢، كلية التربية، جامعة قطر، يونيو ٢٠٠٧،

ص ص ٣٢٧-٣٥٦

على جاسم الشهاب: "الأولويات التعليمية واحتياجات سوق العمل في الكويت: آراء عينة من الخبراء والتربويين"، المجلة التربوية، المجلد ٢٢، العدد ٨٥، مجلس النشر العلمي جامعة الكويت، ديسمبر ٢٠٠٧، ص ص ١٣-٤٦

منال رشاد عبد الفتاح: "رؤية قيادات التربية والتعليم لبعض الأولويات التربوية في مستهل الألفية الثالثة: دراسة ميدانية على محافظتي القليوبية و المنوفية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ٤٨، كلية التربية، جامعة المنصورة، يناير ٢٠٠٢، ص ص ١٧٩-٢٢٢

S. L. RODRIGUEZ et al., COMMUNITY COLLEGE JOURNAL OF RESEARCH AND PRACTICE, ISSN: 1066-8926 (Print) 1521-0413

(Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/ucjc20>,

Taylor & Francis Group, LLC, 2017.

A. Balyer, School principals role priorities. Journal of Theory and Practice in Education, 10(1), pp.24– 40

B. Marr, Management Accounting Guideline – Impacting Future Value: How to Manage Intellectual Capital by Bernard, , The American Institute of Certified Public Accountants, Inc, New York, 2008, p5.

C. M. Gruian, The Influence of Intellectual Capital on Romanian Companies' Financial Performance, Annales Universities Apulensis Series Economics, Vol.,13, No. 2, France, 2011, p260–272, p261.

K. Dalkir, et. al: An Intellectual Capital Evaluation Approach in A Government Organization, Management Decision, Vol.45, No.9, Emerald Group Publishing Limited, 2007, pp1497–1498.

M. L. Gogan: An innovative model for measuring intellectual capital. "Procedia. Social and Behavioral Sciences", Vol. 124, Elsevier Ltd.,Netherlands,2014, 194–199, p199.

A. Adrian: Intellectual Capital in the World of Information Economies, Journal of International Commercial Law and Technology, Vol. 3, Issue 4, International Association of IT lawyers, 2008, p242.

J. Kidwell, et. al: Applying Corporate of Knowledge Management System Practices in Higher Education, EDUCAUSE QUARTERLY, EDUCAUSE, U.S.A, November 2000, No. 4 PP.28–33, p29.

F. Babai 1, et. al, Intellectual Capital Measuring and Reporting, Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège, Vol. 85, University of Liege, Belgium, 2016, p. 1063.

A. N. A. Alkhateeb, et. al, REVIEW ON INTELLECTUAL CAPITAL AND ITS COMPONENTS TOWARDS COMPETITIVE ADVANTAGE IN

UNIVERSITIES, The National Conference for Postgraduate Research, University Malaysia Pahang, 2016, p766.

L. M. Gogan, et. al, The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance, Procedia–Social and Behavioral Sciences, Vol. 221, Elsevier Ltd.,Netherlands, 2016, p195.

O. Lentjushenkova, et. al, The classification of the intellectual capital investments of an enterprise, Procedia–Social and Behavioral Sciences,Vol. 156, Elsevier Ltd.,Netherlands, 2014, p54.

Karabay, Assessing the Measurement of Intangible Assets in M.E. Telecommunication Sector: Evidence from Turkey, International Journal of Business and Management Studies, Vol. 3, No. 1,IJBMS, U.S.A, 2011, p239–252, p240.

جمال محمد أبو الوفا ، منال رشاد عبد الفتاح:القرار التربوي والمدير العصري (رؤية نقدية- نظرة عصرية)، مطبعة الشروق، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ٧١-٧٢

١R. Todericiu, et.al.: Intellectual Capital and its Relationship with Universities, Procedia Economics and Finance 27, Elsevier Ltd.,Netherlands, 2015, p713.

محمد شكري وزير: "تحديات العولمة وانعكاساتها على التعليم"، مجلة التربية، العدد ١١٩، كلية التربية، جامعة الأزهر، أغسطس ٢٠٠٣، ص ٩٢

منال رشاد عبد الفتاح: "النماذج العالمية المعاصرة في مجال إدارة المدرسة الرائدة وجداراتها وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة كلية التربية بالسويس، المجلد الخامس، العدد الأول، يناير ٢٠١٢، ص ١٠٣

التقرير العربي العاشر للتنمية الثقافية، الابتكار أو الاندثار البحث العلمي العربي : واقعه وتحدياته و آفاقه، مؤسسة الفكر العربي، بيروت، لبنان، ٢٠١٧-٢٠١٨، ص ١٦٤

منال رشاد عبد الفتاح : إدارة الموارد البشرية رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١١، ص ٦٣

جمهورية مصر العربية: "استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠الأهداف ومؤشرات الأداء"، مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصري، شرم الشيخ، في الفترة من ١٣-١٥ مارس ٢٠١٥، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ص ٨٨

ظاهر محمد الهادي: " المنهج المتميز في الألفية الثالثة بين رأس المال الفكري واقتصاد المعرفة "،
المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد ٣، العدد ١، المؤسسة الدولية لآفاق
المستقبل، ٢٠٢٠، ص ١٥١

S. Asadi, Intellectual capital knowledge management: organizational value creation, European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, No.3 (s), European Science Foundation, France, 2013, pp 462–476, p 462.

A. N. A. Alkhateeb, et.al.: Review on Intellectual Capital and Its Components towards Competitive Advantage in Universities , The National Conference for Postgraduate Research, University Malaysia Pahang, 2016, 763–774, p769.

M. Thrupp et.al: Education management in managerialist times Beyond the textual apologists, Open University Press, McGraw–Hill Education, Philadelphia, USA, 2003, p22.

Alan M. Thompson, Facilitating the use of Intellectual Capital in a Matrix Multinational Organization, Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations: Sustainability and Successful Implications, Business science reference, Hershey • New York, 2010, p1.

a R. Wiedenhofer, Intellectual capital in education: &M. Bornemann, value chain perspective, Journal of Intellectual Capital, Vol. 15, No. 3, Emerald Publishing Limited, UK , 2014, p466.

N. Al–Ali, Comprehensive Intellectual Capital Management Step–by–Step, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, U.S.A, 2003, P 20.

منال رشاد عبد الفتاح، القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية التحديات والتطلعات، مرجع سابق، ص ١٤٧.

نبيل سعد خليل: "مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ٢٠١٥، ص ٩٤

Time Management SET PRIORITIES J OHN HOOVER, BEST PRACTICES TO GET THE RIGHT THINGS DONE, Adobe Acrobat eBook Reader, HarperCollins Publishers Inc.10 East 53rd Street New York, NY 10022 <http://www.harpercollinsebooks.com> March 2007,p28

UNESCO,International Institute for Educational Planning, Strategic Planning: Concept and rational. Education sector Planning Working Papers No.1,2010,p15

Time Management SET PRIORITIES J OHN HOOVER, BEST PRACTICES TO GET THE RIGHT THINGS DONE, Adobe Acrobat eBook Reader, HarperCollins Publishers Inc.10 East 53rd Street New York, NY 10022 <http://www.harpercollinsebooks.com> March 2007,p16-p 20- 22.

ابيتير دراكر: فن الإدارة، تعريب عبد الهادي الميداني، مكتبة العبيكان ، الرياض السعودية، ٢٠٠٤، ص ٣٣٧

Time Management SET PRIORITIES J OHN HOOVER, BESTPRACTICES TO GET THE RIGHT THINGS DONE, Adobe Acrobat eBook Reader, HarperCollins Publishers Inc.10 East 53rd Street New York, NY 10022 <http://www.harpercollinsebooks.com> March 2007,p16-p 38.

منال رشاد عبد الفتاح: إدارة المؤسسات التربوية الجامعة كنموذج الأولويات والمستجدات ، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٩١

نبيل سعد خليل : إدارة المؤسسات التربوية فى بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، ٢٠١٤، ص ص ٢١٠-٢١١

سليمان عبد ربه محمد: القيادة التربوية لمدرسة المستقبل فى الوطن العربى فى ضوء الفكر الإدارى - رؤية تربوية ، المؤتمر السنوى الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى والمنعقد من ٢٨-٢٨-يناير ، الجزء الثانى، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٨٠٨

أنس عبد الباسط عباس: الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولى، السعودية، ٢٠١٨ ، ص ٣٦ - ٣٧

منال رشاد عبد الفتاح: مجتمع المعرفة رؤية تربوية ونظرة عصرية، دار الشرق للطباعة، القاهرة،

٢٠١١، ص ٢٩٧ - ٢٩٨

عبد الحميد صفوت إبراهيم، البحث العلمي: مفهومه - أدواته - تصميمه، دار الزهراء، الرياض،

٢٠١٠م، ص ٤٣٣.