

درجة تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري في وزارة

التربية والتعليم بسلطنة عمان

"دراسة وصفية تحليلية"

إعداد

محمد بن سالم بن سليمان الغسيني

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

م ٢٠٢٠

درجة تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري في وزارة

التربية والتعليم بسلطنة عمان

"دراسة وصفية تحليلية"

إعداد

محمد بن سالم بن سليمان الغسيني

بحث متطلب مقدم لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التربية

كلية التربية

الجامعة الإسلاميّة العالميّة ماليزيا

يوليو ٢٠٢٠م

## ملخص البحث

في ضوء اهتمام المؤسسات بتطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري - كونه من المواضيع الحديثة التي تركز على رأس المال غير الملموس وكونه عنصر أساس في ثروة المؤسسة - هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، والهيكلية، والعلاقات) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. والكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والمسّمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الوظيفية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وعددها (٢٩٢) موظفًا من مديري الدوائر؛ ومديري الدوائر المساعدين، ورؤساء الأقسام بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم، ومحافظة مسقط، ومحافظة الظاهرة، ومحافظة جنوب الشرقية، ومحافظة الداخلية. ولجمع البيانات الخاصة بالدراسة؛ تم إعداد استبانة تكونت من قسمين: اشتمل القسم الأول على مصطلحات الدراسة، وخصائص أفراد العينة في ضوء متغيرات الدراسة التصنيفية، واشتمل القسم الثاني على ثلاثة محاور: حيث تناول المحور الأول تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال البشري، أما المحور الثاني فتناول تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الهيكلية، وتضمن المحور الثالث تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس مال العلاقات. وبمعالجة البيانات إحصائيًا عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة أن تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والمسّمى الوظيفي في جميع المحاور، إلا أن هنالك فروقًا ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأفراد أقل من (٢٣) سنة. وفي ضوء تحليل الأدبيات التربوية ذات العلاقة، وما توصلت إليه نتائج الدراسة، تم وضع التوصيات والإجراءات لتطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

## ABSTRACT

In light of the importance of applying the empowerment strategy in developing intellectual capital, the present study aims to explore the degree of implementing empowerment strategy in developing intellectual capital (human, structural, and relations) in Ministry of Education Sultanate of Oman. In addition, it examines any statistically significant differences in implementing empowerment strategy in developing intellectual capital based on respondents' gender, qualification, job title and working experience. This quantitative study employed the descriptive research design as it is the suitable research design to fulfil its objectives. ٢٩٢ questionnaires were randomly distributed among the selected employees (directors, assistant directors and heads of department) from Ministry's departments as well as the directorates- General of Education in four governorates (Muscat, Dhahirah, Ash Sharqiyah South and Dakhiliyah). The questionnaire used in this study included two main sections. Section A is about respondents' demographics while section B is about the implementation of empowerment strategy in developing intellectual capital (human, structural, and relations). The Descriptive statistics using SPSS software was used to examine the current degree of implementing empowerment strategy in developing intellectual capital (human, structural, and relations). Inferential statistics was also employed to investigate if there were any statistically significant differences in implementing empowerment strategy in developing intellectual capital based on respondents' gender, qualification, job title and working experience. The findings of this research showed that the degree of implementing empowerment strategy in developing intellectual capital (human, structural, and relations) is moderate. Furthermore, the results indicated that there are no statistically significant differences in implementing empowerment strategy in developing intellectual capital according to respondents' gender, qualification and job title. However, statistically significant difference was found based on respondents' working experience in favour of those who had less than ٢٣ years working experience. This study concluded with recommendations regarding implementation of empowerment strategy in developing intellectual capital in the Ministry of Education-Sultanate of Oman.

## APPROVAL PAGE

The thesis of Mohamed Salim Sulaiman Alghusaini Name has been approved by the following:

---

Azam Othman  
Supervisor

---

Abdul Hamid Mohamed Ali Zaroum  
Co- Supervisor

---

Ismaiel Hassanien Ahmed  
Internal Examiner

---

Abdul Wasiu Isiaq Nasirudeen  
External Examiner

---

Aref M AlAttari  
External Examiner

---

Mohammed Elwathig Saeed Mirghani  
Chairman

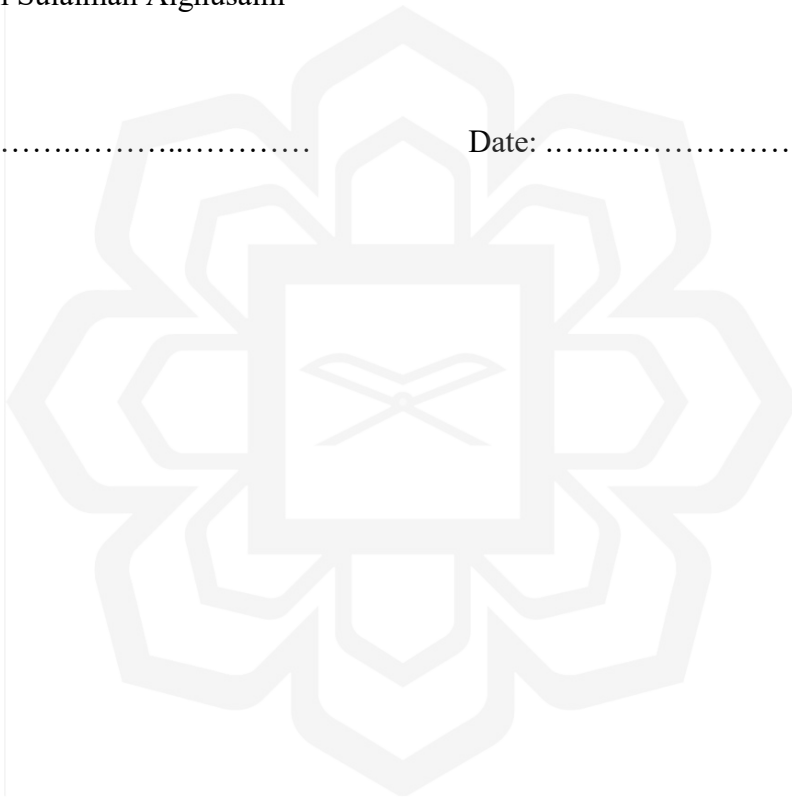
## DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that it has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Mohamed Salim Sulaiman Alghusaini

Signature: .....

Date: .....



## إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢٠م محفوظة ل: محمد بن سالم بن سليمان الغسيني

درجة تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة

عمان

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

- ١- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
- ٢- يحق للجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا ومكتبها الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسسية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض تجارية.
- ٣- يحق لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكاتب الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
- ٤- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغيير العنوان.
- ٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي، أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالين به.

أكد هذا الإقرار: محمد بن سالم بن سليمان الغسيني

التاريخ: .....

التوقيع: .....

إلى والدي اللذين لم يبخلوا عليّ فأنتما زرعتما في وجداني وعقلي وقلبي شغف الاطلاع،  
والمعرفة، وتحقيق الطموح.  
إلى إخوتي وأخواتي سندي وعزوتي في هذه الحياة: نصره، علي، خميس، زوينة، شمسة، كاملة،  
هناء، حمود، سناء، أسماء.  
إلى رفيقة دربي التي تقاسمني شرف هذا العمل زوجتي الغالية ثريا.  
إلى فلذات أكبادي آمنة، إيثار، يحيى، شيم، زكريا، وحنين.  
إلى أبناء أخي علي - المغفور له بإذن الله - مزنة، الحسين، نوف، فاطمة الزهراء، والحسن.  
إلى من أناروا بعلمهم وغبارة معرفتهم وتواضعهم درب سائليهم جميع منسوبي الإدارات  
الوسطى بوزارة التربية والتعليم، وزملائي الكرام الذين كان لهم الدور الكبير في تسهيل مهمتي  
لإنجاز العمل.

**إليهم جميعاً أهدي هذا العمل**

## الشكر والتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرِّيَّتِي إِنَِّّي أَنُبْتُ إِلَيْكَ وَإِيَّيَّ مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾ [الاحقاف، ١٥].

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته. وصلّى اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده، صلاةً تقضي لنا بها الحاجات، وترفعنا بها أعلى الدرجات. والله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منّ وفتح به عليّ من إنجاز لهذه الأطروحة، بعد أن يسّر العسير، وذلل الصعب، وفرّج الهم، وعلى تفضّله عليّ بوالدين كريمين شقّا لي طريق العلم، وكانا خير سند لي طيلة حياتي الدراسية من تشجيع ودعاء وصبر وعطاء، جعل الله ما قاما به في ميزان حسناتهما وأمدّ في عمرهما على عمل صالح، وأعانني على برهما.

ويطيب لي أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير، إلى أستاذي الفاضل المشرف الأستاذ الدكتور/ عزام عثمان، المشرف الرئيس على الرسالة على ما منحتني من ثقة واهتمام، وتوجيهات سديدة، فإليه أتوجه بجزيل شكري وامتناني.

ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور محمد صبري، الذي منحتني كثيراً من وقته، وجهده، وتوجيهاته، وإرشاداته، وآرائه القيمة، للسير قدماً بالدراسة نحو الأفضل، فله مني كل الشكر والاحترام.

كما يسعدني أن أتقدم بصادق عرفاني وتقديري إلى المشرف الأستاذ الدكتور/ علي مهدي كاظم، على ما بذله معي من جهد، وخصني به من رعاية ونصح وسعة علم، وعلى توجيهاته في كل ما تضمنته الدراسة من جانب إحصائي، فكان نعم المعين بعد الله عز وجل، فله مني كل الشكر.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل لهيئة المحكمين على أداة الرسالة الذين أثروا بحثي هذا بملاحظاتهم وتوجيهاتهم مما ساعد في إخراج أداة الدراسة بصورتها النهائية. كما أشكر جميع الأخوة القائمين على المكتبات التي تزودت منها بمادة هذا البحث ولاسيما المكتبة الرئيسة بجامعة السلطان قابوس، ومكتبة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، ومكتبة معهد الإدارة العامة.

ولا يسعني هنا إلا أن أتقدم بخالص الشكر إلى وزارة التربية والتعليم على منحي فرصة مواصلة دراستي العليا، وتعاونهم الواضح في تطبيق أداة الدراسة. وأشكر كل من ساعدني وأعانني على إنجاز هذا البحث.

## فهرس المحتويات

ب	ملخص البحث
ج	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
د	صفحة القبول
هـ	صفحة التصريح
و	صفحة الإقرار بحقوق الطبع
ز	الإهداء
ح	الشكر والتقدير
ط	فهرس المحتويات
ع	قائمة الجداول
ق	قائمة الأشكال
١	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
١	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٥	أسئلة الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة
٩	حدود الدراسة

١١	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
١١	تمهيد
١١	استراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق:
١١	أولاً: مفهوم استراتيجية التمكين وتعريفها
١٢	التمكين في القرآن الكريم
١٤	تفسير الآيات التي ذكر فيها التمكين:
١٧	أسباب التمكين :
٢١	مستويات التمكين:
٢١	المرحلة الأولى:
٢١	المرحلة الثانية:
٢٢	المرحلة الثالثة :
٢٣	المرحلة الرابعة :
٢٣	المرحلة الخامسة:
٢٣	المرحلة السادسة :
٢٤	أبعاد استراتيجية التمكين:
٢٥	أولاً: امتلاك المعلومات وتوافرها
٢٦	ثانياً: الاستقلالية وحرية التصرف
٢٦	ثالثاً: المكافآت
٢٦	رابعاً: القوة
٢٧	أهمية استراتيجية التمكين
٢٨	متطلبات استراتيجية التمكين:
٢٨	أولاً : الرؤية الواضحة للتحديات
٢٩	ثانياً: الانفتاح والعمل الجماعي :
٢٩	ثالثاً : الانضباط والسيطرة :
٢٩	رابعاً : الدعم والشعور بالأمان :

٣٠	معارف استراتيجية التمكين : (العتيبي، ٢٠٠٥ ، ٧).
٣٤	مفهوم رأس المال الفكري
٣٥	تحليل التعريفات السابقة لمفهوم رأس المال الفكري
٣٦	تطور مفهوم رأس المال الفكري
٣٦	مكونات رأس المال الفكري
٣٨	رأس المال البشري (Human Capital):
٤٠	رأس المال الهيكلي Structural Capital:
٤١	رأس مال العلاقات (الزبائن) : Customer capital/ Relational capital .
٤٣	إدارة رأس المال الفكري
٤٤	نماذج إدارة رأس المال الفكري
٤٤	أولاً: أنموذج سوليفان (Sullivan, ١٩٩٩)
	ثانياً : أنموذج (سفيبي) (Sveiby ١٩٩٧) مراقبة الموجودات غير الملموسة
٤٥	(Intangible Assets Monitor)
٤٦	ثالثاً : أنموذج سكانديا
٤٨	رابعاً : أنموذج بروكينغز (Brookings, ١٩٩٦)
٤٨	خامساً : أنموذج ستورت (Stewart)
٤٩	سادساً : أنموذج روس (Roos , ١٩٩٧)
٥٠	خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري:
٥١	الخطوة الأولى:
٥١	الخطوة الثانية:
٥١	الخطوة الثالثة:
٥٢	الخطوة الرابعة:
٥٣	خصائص رأس المال الفكري
٥٤	أهمية رأس المال الفكري
٥٦	استراتيجيات المحافظة على رأس المال الفكري

٥٩	تنمية رأس المال الفكري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
٦٠	أولاً: تنمية رأس المال البشري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:
٦٤	ثانياً : تنمية رأس المال الهيكلي في وزارة التربية والتعليم:
٦٨	ثالثاً: إدارة رأس مال العلاقات في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:
٦٨	العلاقة مع المجتمع المحلي
٦٩	العلاقة مع المجتمع الخارجي:
٧٠	التعاون مع المنظمات:
٧١	تبادل الزيارات :
٧٤	الدراسات السابقة.
٧٤	الدراسات التي تناولت التمكين:
٨٠	الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري
٨٨	مناقشة الدراسات السابقة:
٨٨	أولاً : أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
٨٩	ثانياً : أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
٨٩	ثالثاً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:
٩١	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
٩١	منهج الدراسة
٩١	مجتمع الدراسة
٩٣	عينة الدراسة.
٩٥	أداة الدراسة
٩٦	صدق أداة الدراسة.
١٠٠	ثبات الأداة والدراسة الاستطلاعية
١٠١	متغيرات الدراسة
١٠١	إجراءات تطبيق أداة الدراسة

المعالجة الإحصائية..... ١٠٢

### ١٠٣..... الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....

عرض النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول..... ١٠٤

عرض النتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني..... ١٠٦

عرض النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث..... ١٠٧

المحور الأول: تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال البشري ..... ١١٠

المحور الثاني: تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الهيكلي ..... ١١٢

المحور الثالث: تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس مال العلاقات ..... ١١٧

نتائج السؤال الرابع..... ١٢٩

عرض النتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع..... ١٢٩

### ١٣٨..... الفصل الخامس: مناقشة النتائج.....

مناقشة نتائج السؤال الأول..... ١٣٨

مناقشة نتائج السؤال الثاني..... ١٣٩

مناقشة نتائج السؤال الثالث..... ١٣٩

مناقشة نتائج السؤال الرابع..... ١٤٤

متغير الجنس: ..... ١٤٤

متغير المؤهل العلمي: ..... ١٤٤

متغير سنوات الخبرة: ..... ١٤٥

متغير المسمى الوظيفي: ..... ١٤٥

التوصيات..... ١٤٦

أولاً: رأس المال البشري : ..... ١٤٦

ثانياً : رأس المال الهيكلي : ..... ١٤٧

ثالثاً : رأس مال العلاقات: ..... ١٤٨

المقترحات:..... ١٤٨

## قائمة المصادر والمراجع ..... ١٤٩

أولاً- المراجع العربية..... ١٤٩

ثانياً- المراجع الأجنبية..... ١٥٩

## ملاحق الدراسة..... ١٦١

الملحق رقم (١)..... ١٦١

الملحق رقم (٢)..... ١٦٢

الملحق (٣)..... ١٦٥

الملحق (٤) :..... ١٦٧

الملحق (٥)..... ١٦٨

الملحق (٦)..... ١٧٠

الملحق (٧)..... ١٧٤

رسالة طلب التحكيم..... ١٧٤

الملحق (٨)..... ١٧٦

الاستبانة في صورتها الأولية..... ١٧٦

الملحق(٩):..... ١٩٤

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة..... ١٩٤

الملحق (١٠)..... ١٩٦

نسب توافق آراء المحكمين مع مفردات الاستبانة..... ١٩٦

الملحق(١١):..... ٢٠٨

الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم..... ٢٠٨

القسم الأول:..... ٢٠٩

القسم الثاني:..... ٢١٠



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول
١٣	١ آيات التمكين في القرآن الكريم
٢٤	٢ آراء الباحثين حول أبعاد التمكين الإداري
٤٣	٣ مكونات رأس المال الفكري وأبعاده
٥٨	٤ أهم استراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري وأساليب تنميته
٦٥	٥ بعض الأنظمة التي تسهم في إنجاز العمل، وتطويره
٩٢	٦ الموظفون العاملون في ديوان عام الوزارة والمحافظات (مدير دائرة، نائب مدير دائرة، رئيس قسم)
٩٤	٧ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة
٩٦	٨ توزيع أرقام الفقرات وعددها في محاور الأداة
٩٨	٩ بيان معاملات الارتباط بين المحاور الرئيسة للأداة بعضها ببعض وبينها وبين الأداة ككل
٩٩	١٠ يوضح معامل ارتباط بيرسون لمحاور الأداة والفقرات التي تنتمي لكل محور
١٠٠	١١ معاملات الثبات للمجالات وللأداة ككل
١٠٣	١٢ معيار الحكم على نتائج الاداة وفقا لاستجابة العينة
١٠٤	١٣ نتائج الاختبار التائي (T-test) لمجموعة واحدة للحكم على درجة تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري مرتبة ترتيبًا تنازليًا (ن = ٢٩٢)
١٠٦	١٤ نتائج الاختبار التائي (T-test) لمجموعة واحدة للحكم على درجة تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري مرتبة ترتيبًا تنازليًا (ن = ٢٩٢)

١٠٨	نتائج الاختبار التائي (T-test) لمجموعة واحدة للحكم على درجة تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري مرتبة ترتيبًا تنازليًا (ن = ٢٩٢)	١٥
١١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) لعينة واحدة، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال البشري مرتبة ترتيبًا تنازليًا (ن = ٢٩٢)	١٦
١١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) لعينة واحدة، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الهيكلي مرتبة ترتيبًا تنازليًا (ن = ٢٩٢)	١٧
١١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) لعينة واحدة، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس مال العلاقات مرتبة ترتيبًا تنازليًا (ن = ٢٩٢)	١٨
١٢٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري بوزارة التربية والتعليم وفق متغير الجنس الاجتماعي	١٩
١٣٢	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري بوزارة التربية والتعليم وفق متغير المؤهل العلمي	٢٠
١٣٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري بوزارة التربية والتعليم وفق متغير سنوات الخبرة	٢١

٢٢ خلاصة نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد للتأثيرات الدالة  
طبقاً لقيمة (ف) المحسوبة على ويلكس لمبدأ وفقاً لمتغير  
المسمى الوظيفي



## قائمة الأشكال

رقم الشكل	رقم الصفحة
١	٧
٢	٣١
٣	٣٢
٤	٤٣
٥	٤٥
٦	٤٦
٧	٤٧
٨	٤٩
٩	٥٠
١٠	٦٧
١١	١٠٥
١٢	١٠٧
١٣	١٠٩
١٤	١٣١

١٥	المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في محاور
١٣٣	درجة تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري حسب متغير المؤهل العلمي
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test)
١٣٥	لعينة واحدة، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور تطبيق استراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الهيكلي مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = ٢٩٢)
١٣٧	المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في محاور درجة تطبيق استراتيجية ١٨ التمكين في تنمية رأس المال الفكري حسب متغير المسمى الوظيفي

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة

تشهد الإدارة المعاصرة عديدًا من التطورات وكان لزامًا على المؤسسات أن تواكب هذا التطور من خلال تنمية مجموعة من المهارات والخبرات لدى العاملين بها، ومع ما يشهده العالم على امتداد تاريخه الطويل من قفزات وتحولات، من بينها: العولمة، والتغيرات الاقتصادية الحالية، واتفاقية الجات، وانفتاح السوق، والمنافسة الحادة وما ترتب على ذلك من آثار إقليمية وعالمية، الأمر الذي دفع كثيرًا من العلماء إلى البحث عن مداخل حديثة واستراتيجيات جديدة للتعامل مع تلك التغيرات والتحديات في المنظمات المختلفة. وفي ضوء ذلك تغيرت أساليب تطوير الأداء في المنظمات، فبعد أن كانت تركز على الجانب التنظيمي، أو المادي للعملية الإدارية، الأمر الذي كان يفقدها روحها أو طابعها الإنساني ويؤدي إلى إصابة العمّال بالإحباط والمستهلكين بالسخط، أصبحت تلك الأساليب تركز على الجانب الإنساني للعملية الإدارية بمفهومها العلمي وما يتضمنه من عناصر القيادة الفعالة وتمكين العاملين والاهتمام برأس المال الفكري، فالتمكن يعد إحدى الاستراتيجيات الحديثة لإدارة رأس المال الفكري، ويعني بمنح العاملين مزيدًا من الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات، وتشجيع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وإعطائهم مزيدًا من المرونة لأداء مهامهم على أكمل وجه، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة (عارف، ٢٠١٠).

ويعدّ رأس المال الفكري أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تسعى المنظمات جاهدة إلى امتلاكه لكونه عنصرًا استراتيجيًا وثروة المنظمة الحقيقية، فهو مصدر الإبداع والتجديد والميزة التنافسية، ويعدّ السلاح الذي تعتمد عليه المنظمات لمواجهة التحديات العالمية الراهنة وهو الأساس لبقاء ونجاح وتفوق المنظمات، وتشير الأدبيات إلى أن رأس المال الفكري يتضمن ثلاثة محاور أساسية تتمثل في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات (Edvinsson & Sullivan, ١٩٩٦; Bontis, ١٩٩٦, Sveiby, ١٩٩٧; European Commission, ٢٠٠٦, Stewart, ١٩٩٩). والدراسات العربية اللاحقة استفادت مما ذكر كالعربي (٢٠١٨)؛

عيسى؛ ربيحة (٢٠١٨)؛ سمية (٢٠١٤)؛ قشقش (٢٠١٤)؛ بريش (٢٠١٣)؛ القرني والعتيقي (٢٠١٢)؛ شعبان، (٢٠١١)، البشتاوي وبني طه (٢٠١١)؛ عكرماوي (٢٠١٠)؛ الطويل والسماك (٢٠١٠)؛ بدارنة (٢٠٠٧)؛ يوسف (٢٠٠٥).

ويُعتبر موضوع دراسة تمكين رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تحظى حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين. وعلى الرغم من شعبية استراتيجية تمكين رأس المال الفكري إلا أن أدبيات التمكين تنزع إلى وجه نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه " ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف " (Wilkinson, ١٩٩٨:٤٠).

شهد العقد الأخير من القرن العشرين تحولا في الإدارة فبعد أن كانت ممارسات المحاسبة التقليدية حيث رأس المال المادي هو الهدف الأسمى، تزايد الإدراك بأنّ تمكين الأصول غير الملموسة ذو أهمية كبرى في المجال التربوي، وتشير التقديرات إلى أن أكثر من (١٠%) من الناتج المحلي الإجمالي في دول منظمة التعاون الاقتصادي تمثل في الأصول غير الملموسة من رأس المال الفكري (١٦-١٢: ٢٠٠٠، Edvinson).

وجاءت توجيهات الحكومة في سلطنة عمان لتمكين رأس المال الفكري في القطاعات المختلفة، وكانت هنالك توجيهات من القيادة العليا في الحكومة للاهتمام بالموارد البشرية وتجسد ذلك في ما أشار إليه جلاله السلطان قابوس بن سعيد المعظم إلى " أنّ الاهتمام بالموارد البشرية، وتوفير مختلف الوسائل لتطوير أدائها، وتحفيز طاقاتها وإمكاناتها، وتنويع قدراتها الإبداعية، وتحسين كفاءتها العلمية والعملية، هو أساس التنمية الحقيقية وحجر الزاوية في بنائها المتين القائم على قواعد راسخة ثابتة إذ أنّ العنصر البشري هو صانع الحضارات وباني النهضات " (وزارة الإعلام، ٤٩٧: ٢٠٠٨)؛ ولذا كانت استجابة الحكومة بصورة ملحوظة مع التغييرات والتحديات المحلية والعالمية التي تواجه المنظمات من خلال وضع الخطط الاستراتيجية والتي تهدف إلى تنمية القطاعات الحكومية كافة، وجاءت الرؤية الاقتصادية (٢٠٢٠)، من أهم الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، والاجتماعية في السلطنة من خلال مواجهة التحديات المختلفة، حيث إنّ هذه الخطة الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الاستراتيجيات البعيدة المدى من بينها: استراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومن خلالها ركزت

في محاورها على المحافظة على رأس المال الفكري، وتطوير التعليم في ظل ما يسمّى بالعمولة الاقتصادية (الشكيلي والسعدي، ٢٠١٤).

إن مؤسسات الخدمة المدنية بالسلطنة تبذل اهتمامًا كبيراً لتمكين رأس المال الفكري فعلى سبيل المثال دشنت وزارة التربية والتعليم العديد من المشاريع التربوية التي تهتم بهذا الجانب كمشروع الإنماء المهني (٢٠١١)، حيث بلغ عدد البرامج وفعاليات الإنماء المهني التي تم تنفيذها عام ٢٠١٨م (٥٨٦) برنامجاً، واستهدفت (١٩٩٤٨) مشاركاً (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨)، ومن المشاريع الرائدة كذلك مشروع تطوير الأداء المدرسي (٢٠٠٦)، والبوابة التعليمية (٢٠٠٧)، وبرنامج آفاق المعرفة (٢٠٠٤) وغيرها من المشاريع التربوية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦).

### مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود التي قامت بها وزارة التربية والتعليم في تطبيق استراتيجية تمكين رأس المال الفكري إلا أن الواقع يشير إلى عديد من الاختلالات منها على سبيل المثال نمطية الأداء الإداري المركزي، وهرمية مستوياته الإدارية وقصور تطبيق التوجه المعلن نحو اللامركزية واتسام أدوار القيادات الوسطى بالطبيعة التنفيذية بدرجة كبيرة. ولذا أشارت التوصيات في دراسة الحبسي (٢٠١٦) بضرورة دراسة واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى بوزارة التربية والتعليم في المحافظات التعليمية. ناهيك عن قصور القيادات الوسطى في ممارسة الأداء الوظيفي المنوط بها والقصور في التدريب المتعلق بالجوانب الإدارية (العامري، ٢٠١٣). وهجرة رأس المال الفكري سواء داخل أو خارج الدولة، مما سيؤثر في الوزارات؛ كونها ستفقد خبرات ومهارات ساعدت في تدريبها، ولذا تسعى الإدارات المعاصرة إلى إيجاد أساليب للمحافظة على تلك القوى (البوسعيدي، ٢٠١٣). فالهجرة الداخلية (داخل الدولة) وخاصة الانتقال من الوزارات إلى الهيئات الحكومية وإلى القطاع الخاص تشكل نوعاً من الإرباك لسياسات الوزارات وعدم دقة نتائج تخطيط القوى العاملة إضافة إلى الكلفة العالية التي تنفق عليها سواء في التعليم، أو التأهيل، أو التدريب (النعيمي، ٢٠١٠). كما إنّ أعداد تاركي الخدمة في القطاع الحكومي في تزايد مستمر وأنّ تاركي الخدمة من العمانيين هو المفقود في الوظائف القيادية العليا والاستشارية