

تحليل ابعاد راس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية (SWOT)

غني دحام تناي الزبيدي

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

احمد عبد محمود حسين وليد حسين

جهاز الاشراف والتقويم العلمي

Ahmed_wolsx@yahoo.com

الخلاصة

الهدف من هذا البحث التعرف على دور استخدام اداة (SWOT) في تحليل راس المال الفكري في المنظمات التعليمية، اذ يعد راس المال الفكري المحرك الاساسي للأنشطة والمهام كافة التي تقوم بها هذه المنظمات، و تمثل هذه المنظمات الحجر الاساسي لبناء وتطوير اي بلد من البلدان في العالم، لذا يعد من الضروري الافادة من الادوات الحديثة في تحليل راس مالها الفكري، ومن ابرز هذه الادوات هي اداة (SWOT) التي تركز على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية فضلا عن تحديد الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه نمو راس المال الفكري. وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث، واختيرت مدرسة الغربية المتوسطة للبنين ميدانياً للبحث، واختيرت عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من التدريسين العاملين في هذه المدرسة وقد بلغ حجمها (43) فرداً، واستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث، وقد اكدت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام اداة (SWOT) وتحليل راس المال الفكري في المنظمات التعليمية، لذا اوصى الباحثين على ضرورة زيادة اهتمام هذه المنظمات بدراسة اهم الادوات والتقنيات الحديثة ذات الكفاءة العالية في تحليل راس المال الفكري بالشكل الذي يساعدها على تحديد اهم نقاط قوة وضعف راس مالها الفكري، فضلا عن تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه عملية تطويره.

الكلمات المفتاحية : راس المال الفكري، القوة، الضعف، الفرص، التهديدات، المنظمة، الموارد البشرية.

Abstract

The goal of this research to identify the role of the use of a tool (SWOT) in the analysis of the intellectual capital in educational organizations, as it is the intellectual capital engine core for all activities and tasks carried out by these organizations, as these organizations represent the cornerstone for the construction and development of any country in the world, so it is necessary to take advantage of modern tools in the intellectual analysis of her money, and the most prominent of these tools is a tool (SWOT) that focus on identifying the internal strengths and weaknesses as well as to identify opportunities and external threats facing the growth of the intellectual capital. The questionnaire as a tool to get the research data have been adopted, and selected Western Middle School for Boys in the field of search, was chosen as the research sample in a way simple random sample of Altdresen workers in this school has reached its size (43) individuals were used statistical program Ready (SPSS) in the entry and analysis Find data, and results of the analysis confirmed the existence of a link and the impact of the relationship of significance between the use of a tool (SWOT) and analysis of the intellectual capital in educational organizations, therefore recommend the researchers on the need to increase the interest of these organizations to study the most important tools and technologies with high efficiency in the capital analysis intellectual form that help them to identify the most important strengths and weaknesses of the intellectual her money, as well as to identify opportunities and threats facing the development process.

Keywords: intellectual capital , strengths , weaknesses, opportunities, threats, organization , human resource.

المقدمة

يعد راس المال الفكري المحرك الاساسي لاي منظمة، ويمثل احدى المزايا التنافسية التي تمتلكها بالمقارنة مع المنظمات الاخرى، وقد ازداد الاهتمام بدراسة وتحليل اهم العوامل والتحديات التي من شأنها التأثير على جودة وفعالية راس المال الفكري في الالونة الاخيرة، نتيجة التطورات العديدة التي شهدتها العالم، اذ يعد راس

المال الفكري المورد الوحيد ذات الخصائص النادرة التي يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، لذا فان العديد من المنظمات اصبحت تتعامل مع راس مالها الفكري كونه المصدر الاساس لتعزيز ميزتها التنافسية، ومن اهم الادوات التي حازت على اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في دراستها هي اداة (SWOT) التي تركز على تحديد اهم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية التي تتصف بها المنظمة او مواردها واهم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تواجهها، لذا سنحاول في هذا البحث تسليط الضوء على دور استخدام اداة (SWOT) في تحليل راس المال الفكري في المنظمات التعليمية، اذ ينقسم هذا البحث على اربعة محاور، يركز المحور الاول على المنهجية العلمية للبحث، في حين يوظف المحور الثاني فقرتين تركز الاولى على مفهوم اداة (SWOT) واهم مكوناتها، في حين تركز الفقرة الثانية على مفهوم راس المال الفكري وبعض الموضوعات المتعلقة به، اما المحور الثالث فيركز على الجانب التطبيقي للبحث وذلك خلال تشخيص مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغيرات البحث وتحديد واقع اهميتها واختبار الفرضية الاساسية التي انطلق منها البحث، واخيرا خصص المحور الرابع لاهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان واهم التوصيات التي قدمها والتي من شأنها تعزيز المعرفة المتعلقة بمتغيرات البحث.

المحور الاول: منهجية البحث

أ: مشكلة البحث

يعد راس المال الفكري احدى الموضوعات المهمة جدا في مجال ادارة الاعمال بصورة عامة وادارة الموارد البشرية بصورة خاصة وفي المنظمات كافة بغض النظر عن حجمها او طبيعة نشاطها، و تجلى ذلك في اهتمام العديد من الباحثين والكتاب به، وذلك لما له من تاثير كبير على سلوك الافراد العاملين في المنظمة مع بعضهم بعضاً، بالشكل الذي ينعكس على ادائهم وبالتالي على اداء المنظمة ككل وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل، ومن جهة اخرى اصبحت اداة (SWOT) واحدة من الادوات الاكثر اهمية في مساعدة المنظمة على تحديد اهم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بها فضلا عن دورها في تحديد اهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وتعيق قدرتها على الابداع والنجاح في وظائفها في ظل البيئة التي تعمل فيها، لذا تمكن مشكلة البحث الرئيسية في وجود قصور واضح في اهتمام المنظمات التعليمية باستخدام الادوات المهمة كأداة (SWOT) في تحليل وتحديد اهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه مكوناتها ومن اهم هذه المكونات هو راس المال الفكري، ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

1. ما مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة باستخدام اداة (SWOT) في تحليل راس المال الفكري لديها ؟
2. هل يوجد وعي كاف لدى الادارة في المنظمة المبحوثة باهمية راس المال الفكري ودوره في تحقيق النجاح والتفوق لها.
3. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين استخدام اداة (SWOT) وفاعلية تحليل راس المال الفكري، ويمكن تحديد ذلك بالنقاط الآتية :
 - هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة المبحوثة وتحليل راس مالها الفكري ؟
 - هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة المبحوثة وتحليل راس مالها الفكري ؟

ب: اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث في اهمية المتغيرات المبحوثة، اذ يحاول البحث تقديم اضافة متواضعة للمكتبة العراقية ببعض الموضوعات المتعلقة براس المال الفكري الذي يعد من اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتتميز بها مقارنة بالمنظمات الاخرى، و تعد اداة (SWOT) احدى الادوات الاكثر اهمية في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديد التي تواجه المنظمة او احد مكوناتها ومواردها، فضلا عن محاول الباحث تحليل علاقة الارتباط والتاثير بين المتغير المستقل (التقسييري) المتمثل باداة (SWOT)، وبين المتغير التابع (الاستجابي) والمتمثل بضغوط العمل من خلال افراد العينة المبحوثة، والتعرف على الواقع العملي للمتغيرات المبحوثة.

ج: اهداف البحث

يمكن تحديد اهم الاهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها بالاتي :

1. التعرف على دور اداة (SWOT) في تحليل راس المال الفكري لدى المنظمات التعليمية.
2. التعرف على اهم العوامل التي من شأنها التأثير على راس المال الفكري داخل المنظمات التعليمية.
3. تحديد مجموعة من العوامل التي من شأنها مساعدة المنظمات التعليمية في تحديد اهم الاسباب التي تقف وراء نقاط ضعف راس المال الفكري وسبل معالجتها.
4. تحديد اهم العوامل التي من شأنها مساعدة المنظمات التعليمية في تحديد اهم فرص تطوير راس مالها الفكري واهم التهديدات التي من الممكن ان تواجه ذلك.
5. تحديد علاقة الارتباط والتاثير بين اداة (SWOT) و تحليل راس المال الفكري.

د: فرضية البحث

استند البحث على فرضيتين رئيسيتين تتنبئ منها ثمانى فرضيات فرعية وهي :

1. الفرضية الرئيسة الاولى : نصت هذه الفرضية على : " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استخدام اداة (SWOT) بابعاها (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) والمتغير راس المال الفكري بابعاها (البشري و الهيكلي و الزبائني) "، ومن هذه الفرضية تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية :
 - الفرضية الفرعية الاولى: " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد القوة وراس المال الفكري ".
 - الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الضعف وراس المال الفكري ".
 - الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الفرص وراس المال الفكري ".
 - الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التهديدات وراس المال الفكري ".
2. الفرضية الرئيسة الثانية: نصت هذه الفرضية على: " يوجد اثر معنوي ذات دلالة احصائية بين استخدام اداة (SWOT) بابعاها (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) والمتغير راس المال الفكري بابعاها (البشري، الهيكلي، الزبائني) "، ومن هذه الفرضية تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية :
 - الفرضية الفرعية الاولى: " يوجد اثر معنوي ذات دلالة احصائية بين بعد القوة وراس المال الفكري ".

- الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد اثر معنوي معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الصغف وراس المال الفكري".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد اثر معنوي معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الفرص وراس المال الفكري".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد اثر معنوي معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التهديدات وراس المال الفكري".

هـ: مجتمع وعينة البحث

اختير القطاع التعليمي مجتمعا للبحث، اذ يمثل هذا القطاع المورد الاساس للموهبة والمقدرات الفكرية والمعرفية التي يميز فيها اي بلد في العالم، اذ اختيرت مدرسة الغربية المتوسطة للبنين ميدانياً للبحث، ومن اهم اسباب اختيار هذه المدرسة كونها احدى المدارس النموذجية في العراق التي تضمن عدد من الاساتذة ذوي الخبرة والامكانيات العالية. واختيرت عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من التدريسيين العاملين في المدرسة وقد بلغ حجم العينة (43) فرداً، ويتضح من الجدول (1) بعض خصائص العينة المبحوثة وكما يأتي :

جدول (1) خصائص العينة المبحوثة

الجنس		الشهادة		الحالة الاجتماعية		سنوات الخدمة	
37	ذكور	بكالوريوس	43	متزوج	22	اقل من 5 سنوات	7
6	إناث			أعزب	21	من 6-10 سنة	12
						من 11-20 سنة	13
						أكثر من 20 سنة	11

يتبين من الجدول (1) ان نسبة الذكور العاملين في المنظمة المبحوثة اعلى من نسبة الاناث، و ان معظم افراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية، ولديهم خدمة اكثر من (11) سنة، وبالتالي فان هذا من الممكن ان يساعد على زيادة الدقة والقناعة عند الاجابة على فقرات الاستبانة، وبالتالي سينعكس ذلك على قدرة الباحث في تحقيق الاهداف المرجوة من بحثه.

و: ادوات البحث

1. اداة جميع البيانات : تم الحصول على بيانات البحث وذلك بأعداد استبانته على وفق مدرج ليكرت الخماسي، بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة وفقاً لاراء عدد من الباحثين والكتاب، ويوضح الجدول (2) متغيرات الاستبانة الرئيسة والفرعية واهم المقاييس المعتمدة في اعدادها :-

جدول (2) متغيرات الاستبانة والمقاييس المعتمدة في اعدادها

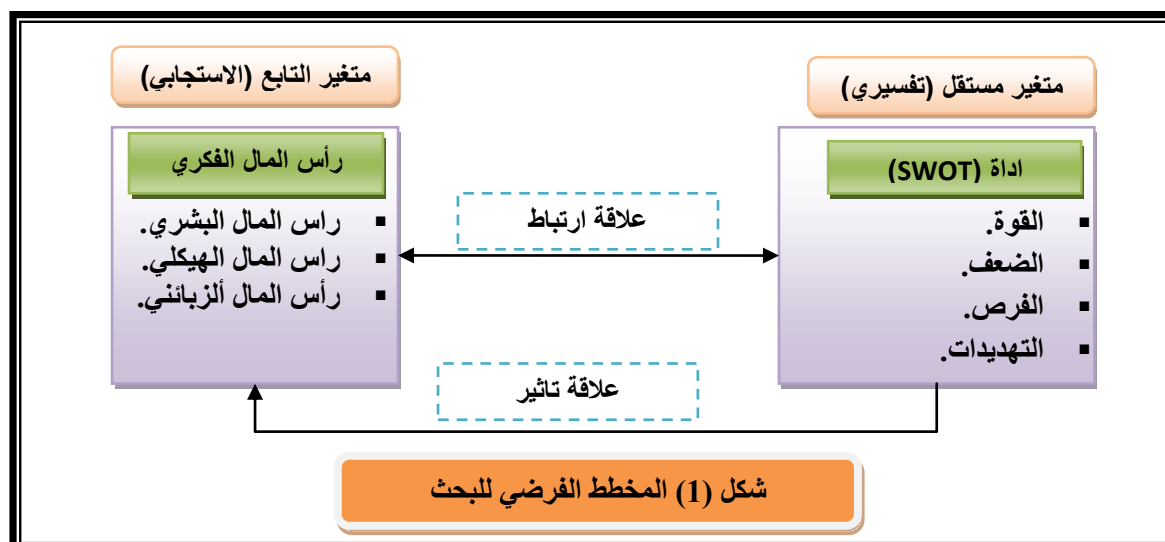
ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الإبعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	اداة SWOT	مستقل (تفسيري)	القوة	5-4-3-2-1	Memon at el ,2009
			الضعف	10-9-8-7-6	
			الفرص	-14-13-12-11 15	
			التحديات	-19-18-17-16 20	
2	راس المال الفكري	تابع (إستجابي)	راس المال البشري	-24-23-22-21 25	نموذج كل من (Steward, 1997 & Raid, 1998 & Hennie , 2002) المشار اليه من قبل يوسف، 2005
			راس المال الهيكلي	-29-28-27-26 30	
			راس المال الزبائني	-34-33-32-31 35	

2. ادوات تحليل البيانات : استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث،
ومن اهم الادوات الاحصائية التي استخدمت في التحليل الاتي :

- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط لسبيرمان.
- الانحدار الخطي البسيط.

ر: المخطط الفرضي للبحث

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث اذ تمثل اداة (SWOT) المتغير المستقبل التفسيري بابعاده الاربعة،
في حين يمثل راس المال الفكري المتغير التابع الاستجابي وانواعه الثلاثة، وكما موضح في الشكل الاتي :-



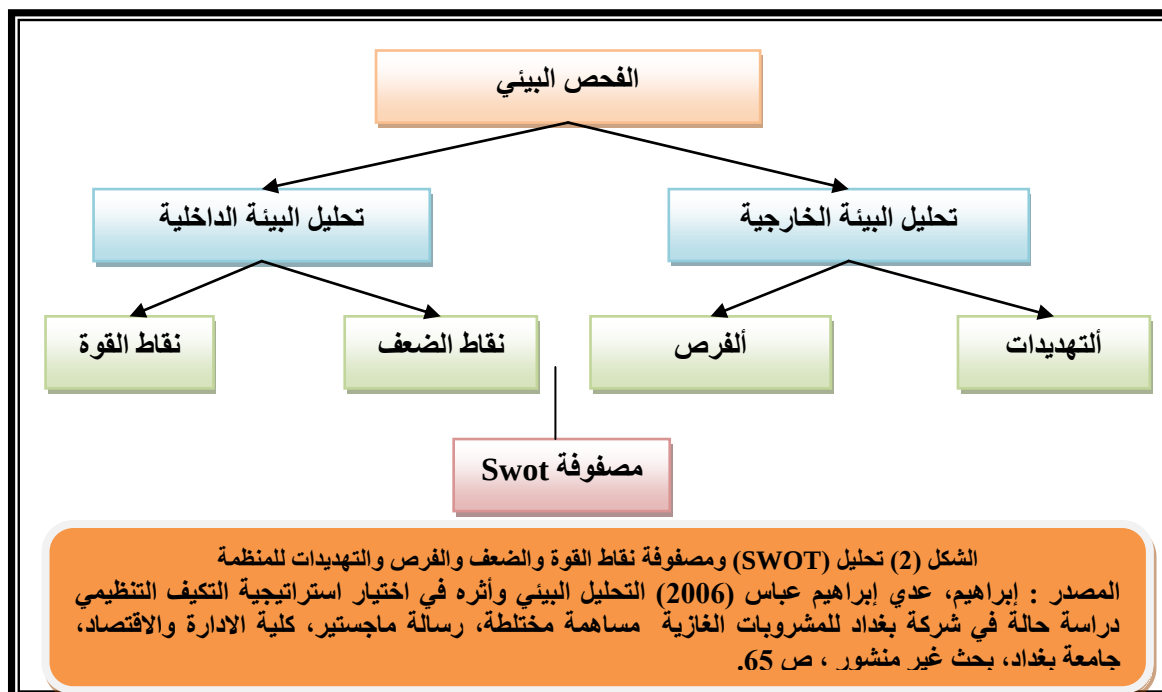
المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: أداة SWOT : خصصت هذه الفقرة للتعرف على مفهوم المتغير المستقل للبحث وأهم أبعاده الفرعية وكما في الفقرات الآتية :

أ: مفهوم أداة SWOT

تم إيجاد واستخدام أداة "SWOT" في أواخر الستينيات من القرن الماضي من قبل مجموعة من العلماء في سياسة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية أمثال Edmund. P. Learn, c. Ronard – Christiansen, Kenneth Andrews & William. D.Guth وقد طبق التحليل البيئي من قبل مجلس تطوير الطاقة الكهربائية العامة في ثمانينيات القرن الماضي، إذ إن أداة "SWOT" تركز على المواقف التي لها تأثيرات كبيرة ومهمة على المنظمة، إن هذا التحليل يكون أكثر نفعاً وجدوى لاسيما عندما يكون عامل الوقت ضيقاً أو عندما تتعامل المنظمة مع موقف استراتيجي معقد (إبراهيم، 2006 : 40)، ويكتنف تحديد مفهوم دقيق لأداة SWOT صعوبة واضحة وذلك بسبب الاختلاف في آراء واتجاهات الباحثين من جهة، واختلاف استخدامها من قبل المنظمات من جهة أخرى، إذ عرفت بأنها: " العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية" (33: 2007 Rudelius)، و يُعرف (Peter & Shanley, 1997) أداة (SWOT) بأنها "أداة مفيدة لفهم الوضع العام للمنظمة على أساس مقابلة عناصر القوة و الضعف في المنظمة بالفرص و التحديات الموجودة في بيئتها"، في حين يعرفها (Davies, 1998) على أنها "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة و هو تقييم للظروف البيئية الداخلية و الخارجية سواء كانت مواتية أم غير مواتية و ذلك بتشخيص نقاط القوة و الضعف و الفرص و التحديات الخارجية و المستقبلية" (الجادر، 2007 : 37)، كما عرفت أيضاً بأنها : "مصطلح يستخدم لوصف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المعينة والتي تمثل العناصر الاستراتيجية لأي منظمة" (Wheelen & Hungerv, 2010 : 224)، وأكد (ابو الجدائل، 2009 : 85) بأن أداة (SWOT) هي أداة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وهي تساعد المنظمة على إيجاد التوافق اللازم بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أي أنها تستخدم لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة عن طريق نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من خلال الفرص والتحديات (الظاهر، 2009 : 89)، ويمكن تعريف أداة (SWOT)

كتعريف اجرائي لاغراض البحث الحالي بانها : " اداة تستخدمها المنظمات لتحديد نقاط القوة والضعف التي تتسم بها مواردها، فضلا عن استخدام في تحديد اهم الفرص والتهديدات التي تعيق هذه المنظمات اثناء تطوير مواردها ". ويمكن من الشكل (2) توضيح كيفية عمل اداة (SWOT) وكما يأتي :



ب: اهمية اداة (SWOT)

تتجلى اهمية اداة (SWOT) كونها تساعد في تحديد وتشخيص الأتي والاجابة على عدد من التساؤلات (الجبوري، 2009: 35) :

1. نقاط القوة التي تمكن المنظمة من استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.
2. نقاط القوة التي يمكن استعمالها في مواجهة تهديدات تفرضها البيئة الخارجية.
3. نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من فرص موجودة في البيئة الخارجية.
4. نقاط ضعف تجعل المنظمة معرضة لمزيد من التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.
5. كيف يمكن استعمال نقاط القوة الداخلية في تعظيم استخلاص الفرص المتاحة؟
6. كيف يمكن الاستفادة من نقاط القوة الداخلية لمواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تهديدات ؟
7. ما أوجه التحسين والتطوير الضرورية في الأداء الداخلي والواجب انجازها كي تستطيع المنظمة استغلال الفرصة المتاحة ؟
8. ما الأنشطة الواجب التخلص منها تماماً كي تستطيع المنظمة البقاء من السوق ؟

ج: مكونات اداة (SWOT)

يمكن تحديد اهم مكونات مصفوفة (SWOT) بالاتي (الجادر، 2007: 42-43) (الطاهر، 2009: 89-90)

1. القوة Strengths : هي بعض الاشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل، او الخصائص التي تعطي المنظمة امكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة

عالية، وتتمثل عناصر القوة في منظمات الاعمال بكفاءة الموارد المالية، وتوفر الكفاءات الادارية والتنظيمية، وانخفاض تكاليف الانتاج.. وغيرها.

2. الضعف Weaknesses : هي بعض النقاط التي تؤثر نقص او فقر في امكانيات المنظمة لاسيماً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها، او هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس او ترغمها في عدم الوصول الى الميزة التنافسية.

3. الفرص Opportunities: إنها موقف أو فكرة أو موقع يتناسب ايجابياً مع الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة أو يزيد من قدرتها التكميلية في بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين. و هذا يعني إن الفرصة ممكن أن تكون فكرة نستطيع تحويلها إلى خدمة أو سلعة أو موقف ما يمكن للمنظمة استثماره لتحسين الموقف التنافسي للمنظمة، بشرط أن يكون ذلك متناسب مع الرؤية الاستراتيجية لتلك المنظمة، فضلاً عن تناسب تلك الفرصة مع نقاط قوتها من اجل تحقيق النتائج المرجوة من الفرصة المعنية.

4. التهديدات Threats : ظرف غير ملائم أبداً موجود في بيئة المنظمة، او مجموعة من العناصر و الأحداث التي تقف كعوائق و تمنع المنظمة من أداء أعمالها بالصيغة التي تروم تحقيقها و تمثل اضطراباً معيناً يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة قد يؤدي إلى إحداث آثار عكسية مع أهداف المنظمة.

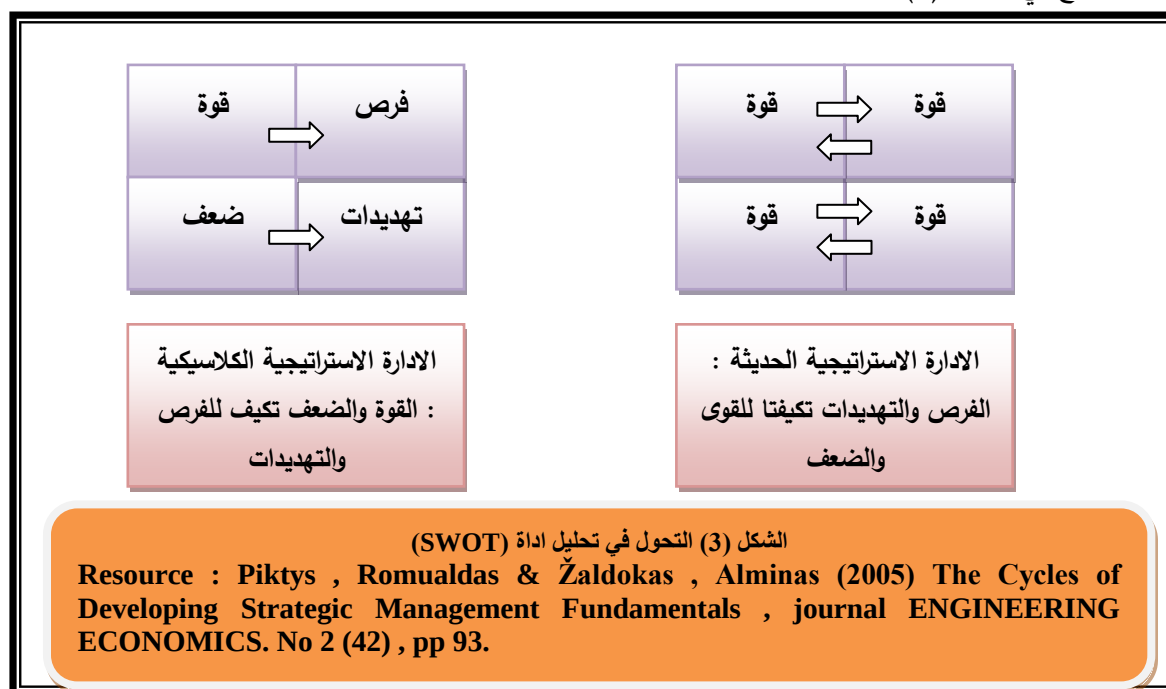
ويمكن تحديد مجموعة من عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من خلال الجدول الاتي :

جدول (3) يبين مجموعة من عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمات

الفرص الخارجية	تهديدات خارجية
- الدخول الى اسواق او قطاعات جديدة في السوق. - اضافة الى خط المنتج. - تنوع المنتجات ذات العلاقة. - امكانية التعامل العمودي. - نمو اسرع في السوق. - التوطن بين الشركات المنافسة. - القدرة على العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة. - امور اخرى.	- احتمال دخول منافسين جدد. - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. - نمو بضئ في السوق. - سياسات سعرية مناوئة. - زيادة الضغوط التنافسية. - سرعة التأثير اتجاه التراجع والركود في دورة الاعمال. - نمو قوة المساومة للعملاء والمجهزين. - تغير اذوق وجاعات المستهلكين. - تغييرات سكانية معاكسة. - امور اخرى.
القوة الداخلية	الضعف الداخلي
- الكفاءة المميزة. - المصادر المالية المتاحة.	- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي. - الموقف التنافسي المتدهور.

■ مهارات تنافسية جيدة. ■ معرفة جيدة بالمشتريين. ■ قيادة جيدة للسوق. ■ النوعية العالية للمنتجات او الخدمات. ■ امكانية متاحة لاجراء تحسينات على المنتجات والخدمات. ■ ميزة انخفاض تكاليف الانتاج. ■ عناصر اخرى.	■ تسهيلات مهمة للعملاء. ■ نقص الموهبة والخبرة الادارية. ■ معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط. ■ المعاناة من المشاكل العملية الداخلية. ■ عدم القدرة على تمويل التغييرات الضرورية في الاستراتيجية. ■ ضعف القدرة على تحقيق معدلات للنمو. ■ عوامل اخرى.
المصدر : ياسين، سعد غالب (2010) الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، ص 101-102.	

ويمكن من المصفوفة الاتية توضيح اهم مكونات اداة (SWOT) والتحول الذي شهدته في مجال استخدامها، وكما موضح في الشكل (3)



ج: انتقادات اداة (SWOT)

- ليست اداة (SWOT) هي الدواء الشافي لكل مرض فقد وجهت مجموعة من الانتقادات الاساسية التي من الممكن ان تعيق نجاح تحليل (SWOT) اهمها الاتي (Wheelen & Hungerv, 2010 :224) :
1. انها تقوم بايجاد قوائم مطوله.
 2. يكون استخدامها لعكس الاولويات من غير اوزان.
 3. ان استخدامها ينطوي على كلمات وعبارات غامضة.

4. ان العنصر نفسه وعند تصنيفه قد يحتل موقعين فعلى سبيل المثال من المحتمل ان تكون نقاط القوة هي كذلك نقاط ضعف.

5. ليس هنالك الزام للتحقق من صحة الآراء مع البيانات والتحليل.

6. انها تتطلب فقط مستوى مفرد من التحليل.

7. ليس هنالك رابط منطقي للتنفيذ الإستراتيجي.

ثانيا : رأس المال الفكري: سيتوضح في هذه الفقرة توضيح مفهوم المتغير التابع للبحث وبعض الموضوعات ذات العلاقة به وبقدر تعلق الامر بالاهداف المتواخاه من هذا البحث :

أ: مفهوم راس المال الفكري

يكتنف تحديد مفهوم دقيق لرأس المال الفكري صعوبة واضحة بسبب تعدد اتجاهات الباحثين والكتاب في النظر اليه، اذ عرفه (Reid, 1998) بأنه : " المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف ايجاد الثروة "، وطبقاً لهذا المفهوم فان المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات هي التي تكون رأس المال الفكري (يوسف، 2005: 31)، ويرى (Stewart, 1999) أن رأس المال الفكري هو : " المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا تصبح رأس مال الا اذا تم العثور عليها واستثمرت بحيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة " (الجميل، 2005: 39)، ومن وجهة نظر (المفرجي وصالح، 2003) إن رأس المال الفكري هو : " قدرات منفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة ويصعب إلى حد كبير أيجاد البديل عنهم بوصفهم النجوم التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات " (النجار، 2006: 6)، اما (Awad & Ghaziri, 2004) فقد عرفوا : " مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من اجل أيجاد حل متخصص أو خلق قيمة " (العامري، 2010: 63) وعرف بأنه : " قفزة ذهنية متكاملة تتضمن تركيبة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الابداعية التي يمتلكها العاملين في المنظمة والتي تعد الموارد الرئيسية لاقتصاد اليوم " (الدوري و بوسالم، 2011: 4). و يشير رأس المال الفكري الى تلك المعرفة التي تخص الفرد والتي في الامكان تحويلها الى قيمة مضافة ويمثل مجموعة مترابطة ومجموعة من المعارف فكل فرد ينظر الى جانب المعرفة الذي يدخل في دائرة اهتماماته، ويتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من انتاج الافكار الجديدة او تطوير الافكار القديمة مما يمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يرتكز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة اكايدمية لمن يتصف به، وبالتالي يشكل كل الافراد رأس المال الفكري اذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب "ستيوارت" على قيمة معرفة العاملين، مهاراتهم ومعلوماتهم (ثجيل وطبايبي، 2007: 5)، وهو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، والممكن استخدامها لخلق الثروة، كما يشكل مجموع ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق. وكذلك عرف رأس المال الفكري على انه : " مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية وذلك بالاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا " (صالح، 2009: 7)، وهو ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بمنظمات الاعمال والذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المنظمات (زايد، 2003: 98) ويمثل القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الافكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للمنظمة والانشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة (بورنان وبوخلال،

2011: 3)، والابداع والانتاجية والخدمات المقدمة من قبل العاملين وبشكل خاص عمال المعرفة داخل المنظمة (16: 2006, Noe at el). وعليه وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف راس المال الفكري كتعريف اجرائي لاغراض البحث الحالي بانه : مجموعة المعارف والمهارات والمعلومات القابلة للتحديث والتطوير والتي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون غيرها من المنظمات الاخرى والتي تساعد على تقديم خدمة مميزة لزيائن بالشكل الذي ينعكس في تميزها في البيئة التي تعمل فيها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها .

ب: اهمية راس المال الفكري

يمكن تحديد اهمية راس المال الفكري في المنظمات بالنقاط الاتية (امال وعلي، 2011: 6) :

1. يعد احد العوامل التي تعمل على اعطاء المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية.
2. زيادة القدرة الابداعية.
3. ابهار العملاء وجذبهم وتعزيز ولائهم.
4. تعزيز التنافس وذلك بتقديم المزيد من المنتجات الجديدة او المطورة، وتقليل المدة بين كل ابتكار والذي يليه.
5. خفض التكاليف وامكان البيع باسعار تنافسية.
6. تحسين الانتاجية.
7. تعزيز القدرة التنافسية.
8. ان راس المال الفكري يعد من اكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لانه يمثل قوى عملية قادرة على ادخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في اعمال منظماتهم، فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.
9. توظيف نظم قياسه التي اصبحت من اهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الاداري، فهو يعد من اهم ممارسات المحاسبة الادارية.

ج: خصائص راس المال الفكري

يمكن تحديد اهم الخصائص المتعلقة براس المال الفكري وهي على النحو الاتي (بو شعور وفلاق، 2011: 5):

1. التنظيمية : فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد ان راس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة اما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب راس المال الفكري فهو بالتاكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، اما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل الى اللامركزية في الادارة بشكل واضح.
2. المهنية : الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الاكاديمية ويمتاز راس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.
3. السلوكية والشخصية : يميل راس المال الفكري الى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات التي تتسم بالتاكيد ورأس المال الفكري ميال الى المبادرة وتقديم الافكار والمقترحات البناءه، ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

د : مكونات رأس المال الفكري

يمكن اجمال اهم مكونات راس المال الفكري بالاتي (جميل : 2005 : 47-50)، (النجار، 2006: 17) :

1. رأس المال البشري : يعد المورد البشري العنصر الأكثر أهمية لرأس المال الفكري، فالبشر هم عنصر عالي التعقيد، وذلك لأن المعرفة والخبرة يمكن أن تكون ضمنية (مخفية) لديهم، فقد عرف رأس المال البشري بأنه "القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانات (القابليات) التي يمتلكها العاملون، و بأنه مصدر الابتكار والتجديد وذلك لامتلاكه المقدره العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزيائن.

2. رأس المال الهيكلي : ويمثل العنصر الثاني من مكونات رأس المال الفكري. وقد عرفه بأنه يمثل قدرات المنظمة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، والعلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، و يتضمن قاعدة البيانات واللوحات التنظيمية وكراسات العملية والخاصية الفكرية، وأي شيء تكون قيمته للشركة أكبر من قيمته المادية.

3. رأس المال الزبائني : وهو رأس المال الخارجي، ويطلق عليه أيضاً تسمية رأس المال العلاقتي، ويشير إلى علاقات المنظمة أو شبكة علاقاتها وارتباطاتها وكذلك رضا الزبائن وولائهم للمنظمة. وهو يشمل المعرفة بقنوات السوق والعلاقات مع الزبائن والموردين والاتحادات الصناعية. وبذلك فإن الهيكل الخارجي يتألف من العلاقات مع الزبائن والموردين وأسماء العلامات والاسم التجاري والسمعة. وبذلك يمكن اعتبار قسم من هذه العوامل على أنها ملكية قانونية.

4. رأس المال الاجتماعي : يؤكد كل من (Baker & Dunn ,2003) على إن رأس المال الفكري لأي منظمة هو أكثر من رأس المال البشري والهيكلية، إذ يتألف أيضاً من رأس المال الاجتماعي والعلاقات التي سوف تملك تأثير عميق على حياة المنظمة والعاملين لديها. بكونه يمثل طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين في داخل المنظمة الاقتصادية وهذه العلاقة يفترض أن تبنى على الثقة والزمالة والتعاون التي لها الأثر الكبير في تسهيل العمل الجماعي الكفوء، فهو بمثابة موجود معنوي ولا يمكن للمنظمة أن تعمل بمعزل عنه وإن استثماره بشكل صحيح يولد منفعة وتحقيق للميزة التنافسية وعرفه بأنه معايير سلوكية تُزيد من التعاون ، وبمعنى آخر إن رأس المال الاجتماعي قيمة ما يضاف إلى رأس المال الفكري لخلق إدارة المعرفة.

هـ: صناعة رأس المال الفكري

يفرض الواقع من خلال المعطيات التي تشير بصراحة إلى تنامي دور المعرفة في جميع المجالات العلمية و العملية ، و الذي انعكس بقوة على المنظمات عامة كانت أم خاصة ، ربحية أو غير ربحية، و بأي مجال تخصصت ، فإنها مطالبة بمواكبة التطورات المتسارعة ، وعليها أيضاً أن تخرج من دائرة التأثير إلى فضاء التأثير، من هنا تبرز أهمية اعتماد المنظمات على صناعة رأس المال الفكري الذي يبناه في أعلاه ، أي على المنظمات ، فهم واستيعاب الدور الذي تلعبه هذه الموجودات ، والسعي إلى إيجاد آليات لصناعتها ، إذ أن التغير الذي طرأ على أولوية الصناعات و التوجه نحو صناعات غير تقليدية يحتم ذلك ، و أن مسألة صناعة رأس المال الفكري امرأ في غاية الأهمية حيث أكدت العديد من الدراسات على ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدراً للميزة التنظيمية ، التي تراكمت إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها ، بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة في السوق ، بان عملية صناعة رأس المال الفكري تنمي قدرة المنظمة على خلق روح التعاون الجماعي في حل المشكلات ، وزيادة التفاعل بين العاملين مع تشجيع العلاقات في محيط العمل " ، أي أنها عملية داخلية خاصة بالمنظمات تعمل من خلالها على تطوير إمكانياتها، بالاعتماد على مواردها البشرية ، ذلك لان الموارد البشرية هي أساس و جوهر رأس المال الفكري ، كما أسلفنا ، وبهذا فان الشركات تسعى لخلق آليات تتمكن من خلالها الانتقال إلى تعزيز قدراتها المعرفية بالشكل الذي يعطيها قدرة اكبر على تحقيق أهدافها ، و قد جاءت في الدراسات النظرية و العملية تأكيد على آليات صناعة رأس المال الفكري وكما يأتي (العامري،2010: 73-74) :

1. تعزيز مقدرات الأفراد في مجال حل المشاكل بالإفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات.

2. التغلب على معارضة الأفراد المهنيين بمشاركتهم المعلومات.

3. التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المقلوبة.

4. خلق الأنسجة الفكرية داخل المنظمات.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

سيتم في هذا المحور تشخيص مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة، وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين أبعادها، بالشكل الذي يساعد على اختبار الفرضية الأساسية التي انطلق اليها البحث الحالي، وكما يأتي :

أولاً: تشخيص مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير **SWOT** : تم تشخيص واقع وأهمية أداة (SWOT) في المنظمة المبحوثة بمكوناتها الأربعة : " القوة و الضعف و الفرص و التهديدات " :

جدول (4) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير SWOT

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الابعاد
0.793	4.21	القوة العاملة مؤهلة بشكل جيد جدا، وتوجد فرص للنمو والتطوير.	القوة
0.982	3.58	القوة العاملة راضية عن الوظائف هناك أرادة لدى العاملين بانجاز العمل بشكل صحيح.	
0.982	4.19	قوة العمل الموجودة في المنظمة متنوعة.	
1.192	3.91	تدرك المنظمات أهمية الاستثمار في قوتها العاملة من خلال التدريب والتطور وترقيتها.	
1.340	3.33	هناك استثمار في مجالات التكنولوجيا والصحة والسلامة والجودة المتعلقة برأس المال الفكري.	
0.732	3.82	الاجمالي	
0.718	4.23	الافتقار الى التركيز الاستراتيجية لتطوير راس المال الفكري.	الضعف
0.924	2.84	يعاني المدراء من صعوبة في صنع القرارات و عملية الاختيار غير ملائمة.	
0.674	3.30	أوراق راس المال الفكري بشكل غير اعتيادي.	
1.498	3.74	قلة التنسيق بين الادارة العليا والعاملين بخصوص راس المال الفكري.	
0.648	3.91	ادارة التغيير بصورة بطيئة فيما يتعلق براس المال الفكري.	
0.572	3.60	الاجمالي	
0.961	4.07	تقديم الدعم للدور المساعد وتدريب راس المال الفكري بشكل جيد.	الفرص
0.794	4.19	تقديم وعي مهني كافي في مختلف المستويات التنظيمية.	
1.091	4.00	الصلة الاستراتيجية واصطفاف راس المال الفكري مع الادارة العليا.	
1.286	3.67	تحديد المصادر المطلوبة لتقوية راس المال الفكري.	
0.852	3.81	حث راس المال الفكرية النسائي لاستخدام القوة العامة غير المستغلة.	
0.689	3.95	الاجمالي	
0.895	3.92	تجزء راس المال الفكري بين مجموعة من الوظائف غير مترابطة.	التحديات
0.908	3.56	قلة معرفة المنظمة باهمية تبني التكنولوجيا الحديثة في تحسين راس المال الفكري واثره في مقدرتها التنافسية.	
0.894	3.91	نمو كلفة تطوير راس المال الفكري بدرجة كبيرة وبسرعة.	
0.814	3.77	زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة للحصول على راس المال الفكري بسبب ندرته.	
0.819	3.74	نقص المدربين المؤهلين لتوفير التعليم الكافي لتنمية راس المال الفكري داخل المنظمة.	
0.645	3.78	الاجمالي	
0.536	3.79	الاجمالي	

1. القوة : نلاحظ من خلال الجدول (4) ان الوسط الحسابي لاجمالي بعد القوة بلغ (3.82) وبانحراف معياري (0.732) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (1) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.21) وبانحراف معياري (0.793)، في حين حققت الفقرة (3) اقل وسط حسابي اذ بلغت قيمة (3.33) وبانحراف معياري (1.340)، وهذه النتائج تؤكد بان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على اهمية استخدام اداة (SWOT) في تحديد اهم نقاط القوة التي تتمتع بها الموارد داخل المنظمة.

2. الضعف : يتبين من الجدول (4) ان الوسط الحسابي لاجمالي بعد الضعف بلغ (3.60) وبانحراف معياري (0.572) وهو ايضا اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (6) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.23) وبانحراف معياري (0.718)، اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (7) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.84) وبانحراف معياري (0.924) وهي اقل من قيمة الوسط الفرضي بقليل، وهذه النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا كذلك على اهمية اداة (SWOT) ودورها في تحديد اهم نقاط الضعف التي تتجلى في موارد المنظمة.

3. الفرص : يتضح من الجدول (4) ان الوسط الحسابي لاجمالي بعد الفرص بلغ (3.95) وبانحراف معياري (0.689) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (12) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.19) وبانحراف معياري (0.794) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (14) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.64) وبانحراف معياري (1.286)، وهذه النتائج تشير وبدلالة واضحة على اهمية اداة (SWOT) في مساعدة المنظمة على تشخيص اهم الفرص التي من الممكن الاستفادة منها في تطوير مواردها.

4. التهديدات : يتبين من الجدول (4) ان الوسط الحسابي لاجمالي بعد التهديدات بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.645) وهو ايضا اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (16) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.92) وبانحراف معياري (0.895)، اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (17) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.908)، وهذه النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا كذلك على اهمية اداة (SWOT) ودورها في تحديد اهم التهديدات التي من الممكن ان تواجه المنظمة عند قيامها بتطوير مواردها.

اما على صعيد الاجمالي فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير (SWOT) (3.79) وبانحراف معياري (0.536) وهي ايضا اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع النتائج في الفقرات (1،2،3،4)، وبالتالي فان ذلك يؤكد على اهمية استخدام اداة (SWOT) في تحليل الموارد التي تمتلكها المنظمات التعليمية.

ثانيا : تشخيص مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير راس المال الفكري : تم تشخيص واقع واهمية متغير راس المال الفكري بمكوناته الثلاثة : " راس المال البشري و راس المال الزبائني و راس المال الهيكلي ":-

جدول (5) اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير راس المال الفكري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
0.759	3.74	يتوفر لدى المدرسة اساتذة وقادة اداريين يتمتعون بمهارات وخبرات ومعارف متنوعة.	راس المال البشري
0.959	3.56	تقوم ادارة المدرسة بتنمية راس مالها البشري من خلال اساليب متعددة كالترتيب والتطوير.	
0.782	3.77	تولي المدرسة اهتماماً بالاساتذة والقادة الاداريين الذين لديهم المقدرة على الابداع.	
0.902	3.74	تحرص المدرسة على استقطاب اساتذة وقادة اداريين يمتلكون قدرات فكرية متميزة.	
0.921	3.91	تعمل المدرسة رفع مستوى نتاجها العلمي من خلال مشاركة الاساتذة ذوي الاداء المتميز.	
0.729	3.74	الاجمالي	
0.872	3.95	تتميز المدرسة بحيازتها براءات اختراع يحصل عليها اساتذة متميزون.	راس المال الهيكلي
1.037	3.86	تشجع المدرسة الاساتذة على تقديم نتاج علمي متميز في مجال الاختصاص بهدف الحصول على براءة اختراع.	
1.036	3.70	تعمل المدرسة على اصدار تعليمات للمحافظة على حقوق النشر والتأليف للأساتذة.	
1.162	3.49	يشارك العديد من الاساتذة بتأليف أو ترجمة كتب علمية رصينة للحصول على امتيازات عديدة.	
0.764	3.81	تمتلك المدرسة احدث التقنيات المعلوماتية كالحاسبات وملحقاتها وتقنيات الاتصالات.	
0.826	3.76	الاجمالي	
0.882	3.72	تسعى المدرسة على تحقيق مستوى جيد لرضى كادرها العلمي والاداري من خلال اهتمامها بمهاراتهم وخبراتهم واستخدامهم تقنية المعلومات والاتصالات.	راس المال ألزبائني
1.139	3.58	تسعى المدرسة على تقديم افضل نتاج علمي كالدراسات والبحوث لتحقيق رضى الاطراف التي تتعامل مع الجامعة.	
0.921	3.91	تحاول المدرسة الاحتفاظ بالاطراف المتعاملين معها من خلال تقديم افضل نتاج علمي.	
0.872	3.95	تهتم المدرسة بمشاركة اطراف من منظمات اخرى وافراد المجتمع في اجراء الدراسات والبحوث.	
1.037	3.86	تهدف رسالة المدرسة الى تقديم افضل الانجازات العلمية من خلال تفاعلها مع المجتمع.	
0.804	3.80	الاجمالي	
0.802	3.79	الاجمالي	

1. **راس المال البشري** : يبين الجدول (5) ان الوسط الحسابي لاجمالي بعد راس المال البشري بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.729) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (25) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.921) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (22) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.959)، وهذه النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على اهمية راس المال البشري كجزء مهم من راس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة المبحوثة.

2. **راس المال الهيكلي** : يتضح من الجدول (5) ان الوسط الحسابي لاجمالي بعد راس المال الهيكلي بلغ (3.76) وبانحراف معياري (0.826) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (26) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.95) وبانحراف معياري (0.872)، اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (29) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.49) وبانحراف معياري (1.162)، وهذه النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان هناك نوعاً من راس المال الهيكلي لدى المنظمة المبحوثة.

3. **راس المال الزبائني** : يبين الجدول (5) ان الوسط الحسابي لاجمالي بعد راس المال الزبائني قد بلغ (3.80) وبانحراف معياري (0.804) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (34) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.95) وبانحراف معياري (0.872)، اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (33) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.58) وبانحراف معياري (1.139)، وهذه النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على امتلاك العديد من الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة المبحوثة راس المال الزبائني.

اما على مستوى الاجمالي فقد بلغ الوسط الحسابي لاجمالي متغير راس المال الفكري (3.79) وبانحراف معياري (0.802) وهو ايضا اعلى من الوسط الافتراضي، وقد جاءت هذه النتيجة متسقة مع النتائج في الفقرات (1،2،3)، وبالتالي يمكن القول تاكيد معظم افراد العينة المبحوثة على وجود عدد من المكونات التي تحدد راس المال الفكري لدى المنظمات التعليمية.

ثالثاً : تحليل علاقة الارتباط بين اداة (SWOT) وراس المال الفكري

يظهر الجدول (6) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين اداة (SWOT) و راس المال الفكري، وكانت نتائج تحليل الارتباط على وفق الاتي:

جدول(6) قيم الارتباط لمعامل (spearman) بين اداة (SWOT) و راس المال الفكري

الاجمالي	التحديات	الفرص	الضعف	القوة	اداة (SWOT) راس المال الفكري
**0.404	**0.431	**0.405	*0.237	**0.465	راس المال البشري
**0.490	**0.428	**0.381	*0.324	*0.336	راس المال الهيكلي
**0.479	*0.383	*0.339	*0.290	**0.396	راس المال الزبائني
**0.472	**0.463	**0.425	*0.341	**0.481	الاجمالي

**الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد القوة ورأس المال الفكري وابعاده : يوضح الجدول (6) قيم معاملات الارتباط بين بعد القوة وابعاد رأس المال الفكري، اذ بلغت قيم الارتباط بينهم (0.465^{**} ، 0.336^{**} ، 0.396^{**}) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) و (0.05)، كما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد القوة واجمالي متغير رأس المال الفكري (0.481^{**}) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وتؤكد هذه النتيجة اهمية استخدام بعد القوة كاحد المكونات الاساسية لاداة (SWOT) في تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها مكونات راس المال الفكري في المنظمة المبحوثة، وبالتالي فان هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي اشارت الى : " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد القوة ورأس المال الفكري ".
2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الضعف ورأس المال الفكري وابعاده : يتضح من الجدول (6) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد الضعف وابعاد رأس المال الفكري بلغت (0.237^{**} ، 0.324^{**} ، 0.290^{**}) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) و بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد الضعف واجمالي متغير رأس المال الفكري (0.341^{**}) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، وهذه النتائج تشير وبدلالة واضحة اهمية استخدام بعد الضعف في تحليل راس المال الفكري في المنظمة المبحوثة، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرعية الرئيسية الاولى للبحث والمتضمنه الاتي : " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الضعف ورأس المال الفكري ".
3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الفرص ورأس المال الفكري وابعاده : يوضح الجدول (6) قيم معاملات الارتباط بين بعد الفرص وابعاد رأس المال الفكري، اذ بلغت قيم الارتباط بينهم (0.405^{**} ، 0.381^{**} ، 0.339^{**}) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) و (0.05)، كما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد الفرص واجمالي متغير رأس المال الفكري (0.425^{**}) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وتؤكد هذه النتيجة اهمية استخدام بعد الفرص كاحد المكونات الاساسية لاداة (SWOT) في تحديد اهم الفرص التي من الممكن ان تواجه المنظمة المبحوثة وامكانية الاستفادة منها في تنمية راس مالها الفكري، وهذا يتفق مع ما اشارت اليه الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي نصت على : " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الفرص ورأس المال الفكري ".
4. تحليل علاقة الارتباط بين بعد التهديدات ورأس المال الفكري وابعاده : يبين الجدول (6) قيم معاملات الارتباط بين بعد الفرص وابعاد رأس المال الفكري، اذ بلغت قيم الارتباط بينهم (0.431^{**} ، 0.428^{**} ، 0.383^{**}) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) و (0.05)، كما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد التهديدات واجمالي متغير رأس المال الفكري (0.463^{**}) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وتؤكد هذه النتيجة اهمية استخدام بعد التهديدات كاحد المكونات الاساسية لاداة (SWOT) في تحديد اهم التهديدات التي من الممكن ان تعيق المنظمة المبحوثة في تنمية راس مالها الفكري، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرعية الرئيسية الاولى للبحث والمتضمنه الاتي : " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التهديدات ورأس المال الفكري ".

وبالرجوع الى الجدول (6) نجد ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير اداة (SWOT) ومتغير رأس المال الفكري بلغت (0.472^{**}) وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1)، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير اداة (SWOT) فقد حققت (16) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير رأس المال الفكري وابعاده، اي ما يعادل نسبة (100%) من اجمالي علاقات الارتباط، وهذه النتائج تؤكد اهمية استخدام اداة (SWOT) في تحليل رأس المال الفكري للمنظمة المبحوثة، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي نصت على: " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استخدام اداة (SWOT) بابعادها (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) والمتغير رأس المال الفكري بابعاده (البشري، الهيكلي، الزبائني)".

رابعا : تحليل اثر اداة (SWOT) في تحليل رأس المال الفكري

يوضح الجدول (7) اثر اداة (SWOT) في تحليل رأس المال الفكري باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط وقد كانت النتائج كالآتي :

جدول (7) نتائج تاثير اداة (SWOT) في تحليل رأس المال الفكري

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابتة a_{000}	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القوة	1.74	0.51	0.53	7.64	يوجد تاثير
الضعف	2.33	0.46	0.41	8.12	يوجد تاثير
الفرص	2.58	0.37	0.38	9.56	يوجد تاثير
التهديدات	1.78	0.54	0.49	13.44	يوجد تاثير
اداة (SWOT)	1.62	0.51	0.47	12.59	يوجد تاثير

1. تحليل تاثير بعد القوة في رأس المال الفكري : يتضح من الجدول (7) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (7.64) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.02) وبحدود ثقة (98%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير "بعد القوة" في تنمية المتغير الاستجابي "رأس المال الفكري". ومن خلال الجدول (7) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = 1.74$) وهذا يعني أن هناك وجوداً لرأس المال الفكري مقداره (1.74) حتى وأن كان بعد القوة يساوي صفرًا. اما قيمة (B=0.51) فهي تدل على أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد القوة سيؤدي إلى تغيير في رأس المال الفكري مقداره (0.51). أما قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.53)، وهذا يعني أن ما مقداره (53%) من التباين الحاصل في رأس المال الفكري مُفسّر بفعل بعد القوة الذي دخل النموذج، وأن (47%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لبعد القوة في تحليل رأس المال الفكري، وبالتالي فان هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي اشارت الى : " يوجد اثر معنوي ذات دلالة احصائية بين بعد القوة ورأس المال الفكري ".

2. تحليل تأثير بعد القوة في رأس المال الفكري : يتضح من الجدول (7) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (8.12) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (99.5%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثيراً "بعد الضعف" في تنمية المتغير الاستجابي "رأس المال الفكري". ومن الجدول (7) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = 2.33$) وهذا يعني أن هناك وجوداً لرأس المال الفكري مقداره (2.33) حتى وأن كان بعد الضعف يساوي صفراً. أما قيمة ($B = 0.46$) فهي تدل على أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في بعد الضعف سيؤدي إلى تغيير في رأس المال الفكري مقداره (46%)، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد كان مقدارها (0.41)، وهذا يعني أن ما مقداره (41%) من التباين الحاصل في رأس المال الفكري مُفسّر بفعل بعد الضعف الذي دخل الأنموذج، وأن (59%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الضعف في تحليل رأس المال الفكري، وعليه فإن هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرعية الرئيسية الثانية للبحث والمتضمنه الاتي: " يوجد اثر معنوي معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الضعف ورأس المال الفكري ".

3. تحليل تأثير بعد الفرص في رأس المال الفكري : يتضح من الجدول (7) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (9.65) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (99.5%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثيراً "بعد الفرص" في تنمية المتغير الاستجابي "رأس المال الفكري". ومن الجدول (7) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = 2.58$) وهذا يعني أن هناك وجوداً لرأس المال الفكري مقداره (2.58) حتى وأن كان بعد الفرص يساوي صفراً. أما قيمة ($B = 0.37$) فهي تدل على أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في بعد الفرص سيؤدي إلى تغيير في رأس المال الفكري مقداره (37%)، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد كان مقدارها (0.38)، وهذا يعني أن ما مقداره (38%) من التباين الحاصل في رأس المال الفكري مُفسّر بفعل بعد الفرص الذي دخل الأنموذج، وأن (62%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الفرص في تحليل رأس المال الفكري، وهذا يتفق مع ما اشارت اليه الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي نصت على : " يوجد اثر معنوي معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الفرص ورأس المال الفكري ".

4. تحليل تأثير بعد التهديدات في رأس المال الفكري : يتضح من الجدول (7) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (13.44) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثيراً "بعد التهديدات" في تنمية المتغير الاستجابي "رأس المال الفكري". ومن الجدول (7) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = 1.78$) وهذا يعني أن هناك وجوداً لرأس المال الفكري مقداره (1.78) حتى وأن كان بعد التهديدات يساوي صفراً. أما قيمة ($B = 0.54$) فهي تدل على أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في بعد التهديدات سيؤدي إلى تغيير في رأس المال الفكري مقداره (54%)، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد كان مقدارها (0.49)، وهذا يعني أن ما مقداره (49%) من التباين الحاصل في رأس المال الفكري مُفسّر بفعل بعد التهديدات الذي دخل الأنموذج، وأن (51%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التهديدات في تحليل رأس المال الفكري، وعليه فإن هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرعية الرئيسية الثانية للبحث والمتضمنه الاتي : " يوجد اثر معنوي معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التهديدات ورأس المال الفكري ".

وبالرجوع الى الجدول (7) لتحديد اثر اجمالي متغير اداة (SWOT) في تنمية رأس المال الفكري ، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (12.59) وهي اكبر من قيمتها الجدولية مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر لاداة (SWOT) في تحليل رأس المال الفكري، و بلغت قيمة الثابت ($a=1.62$) وهذا يعني هناك وجود لرأس المال الفكري بمقدار (1.63) وحتى وان كانت اداة (SWOT) تساوي صفر، وبلغت قيمة (B=0.51) اي ان تغيير اداة (SWOT) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في رأس المال الفكري بمقدار (0.51)، اما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.47)، وهذا يعني أن ما مقداره (47%) من التباين الحاصل في رأس المال الفكري هو تباين مُفسّر بفعل اداة (SWOT) الذي دخل الأنموذج، وأن (53%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار. وان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (7) بلغت (5) نماذج من اصل (5)، اي ان نسبتها تساوي (100%) من اجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان إجمالي اداة (SWOT) حققت أثر معنوي في تحليل رأس المال الفكري ايضا، فأنا هناك مبرراً بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها : " يوجد اثر معنوي ذات دلالة احصائية بين استخدام اداة (SWOT) بابعادها (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) والمتغير راس المال الفكري بابعاده (البشري، الهيكلي، الزبائني) " .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. اكدت نتائج التحليل على اهتمام المنظمة المبحوثة باستخدام اداة (SWOT) في دراسة وتحليل الموارد المتاحة لديها ، ويمكن تلمس ذلك في النقاط الاتية :
 - لقد اكدت نتائج التحليل بان المنظمة المبحوثة تركز على تحديد نقاط القوة في مواردها وتعمل على تعزيزها.
 - تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على اهتمام المنظمة ميدان التطبيق بدراسة اهم نقاط الضعف التي تعاني منها مواردها وتعمل على معالجتها.
 - اتضح من تحليل البيانات اهتمام المنظمة المبحوثة بتحديد الفرص كافة التي من الممكن ان تقاد منها في تطوير مواردها.
 - تبين من نتائج التحليل تركيز المنظمة المبحوثة على تحديد اهم التهديدات التي من الممكن ان تعيق عملية تطوير مواردها.
2. اكدت نتائج التحليل على رغبة واستعداد المنظمة المبحوثة بتحليل وقياس رأس مالها الفكري في مكوناته الثلاثة التي تناولها البحث، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات المنبثقة عن هذه النقطة :
 - اكدت معظم اجابات افراد العينة المبحوثة عن اهمية راس المال البشري بصفته احد المكونات الاساسية لراس المال الفكري في المنظمة المبحوثة.
 - اتضح من نتائج التحليل ان راس المال الزبائني يشكل احد المكونات الاساسية لراس المال الفكري في المنظمة المبحوثة.
 - يشكل راس المال الهيكلي الجزء المكمل مع المكونات السابقة لراس المال الفكري في المنظمة المبحوثة.

3. اكدت معظم اجابات افراد العينة المبحوثة على اهمية استخدام اداة (SWOT) في تحليل راس المال الفكري في المنظمة المبحوثة، وهذا ما اكدته علاقات الارتباط بين متغير ابعاد اداة (SWOT) ومتغير رأس المال الفكري وابعاده، اذ كانت جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية.
4. تبين خلال نتائج التحليل بان اداة (SWOT) تؤثر وبدلالة معنوية في تحليل رأس مال الفكري في المنظمة المبحوثة بابعادها الاربعة.

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة زيادة اهتمام المنظمات بدراسة اهم الادوات والتقنيات الحديثة ذات الكفاءة العالية في تحليل راس المال الفكري الذي يساعدها على تحديد اهم نقاط قوة وضعف راس مالها الفكري، فضلا عن تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه عملية تطويره.
2. الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال دراسة وتطوير راس المال الفكري، لالقاء محاضرات على الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة المبحوثة.
3. ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بتنمية رأس مالها الفكري وذلك بالاطلاع على تجارب المنظمات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، فضلا عن توفير الاطر المتخصصة في مجال استخدام اداة (SWOT).
4. ينبغي على المنظمة المبحوثة ان تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية حول اهم المزايا التي تقدمها اداة (SWOT) ودورها في تحليل وتنمية رأس المال الفكري.
5. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت : "جامعات أو مراكز البحوث"، عراقية ام عربية ام اجنبية، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال استخدام اداة (SWOT) وتحليل راس المال الفكري
6. اعادة اجراء البحث الحالي كلياً او جزئياً في القطاعات الاخرى مثل القطاع الصناعي والتجاري والصحي، ودراسة امكانية تعميمها في البيئة العراقية.

المصادر

1. إبراهيم، عدي إبراهيم عباس (2006) التحليل البيئي وأثره في اختيار استراتيجية التكيف التنظيمي دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة مختلطة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور .
2. ابو الجدائل، حاتم بن صلاح سنوسي (2009) الادارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي، الطبعة الاولى، مركز الخبرات المهنية للادارة -بميك، القاهرة.
3. الجادر، سهير عادل حامد (2007) العلاقة بين التحليل الاستراتيجي و استراتيجي التحالف و أثرهما في الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركات وزارة الأعمار و الاسكان، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
4. الجبوري، رائد حسن خضير (2009) تحليل SWOT وتأثيره في الأداء التشغيلي : دراسة استطلاعية في الشركة العامة للزيوت النباتية، بحث دبلوم عالي، الكلية التقنية الادارية / بغداد، هيئة التعليم التقني، بحث غير منشور.

5. الجميل، ريم سعد (2005) العلاقة بين اسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري واثرها في فاعلية فرق العمل دراسة لآراء عينة من اساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
6. الدوري، زكريا مطلق و بو سالم، ابوبكر احمد (2011) راس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الجزائرية"، جامعة الشلف، الملتقى الدولي حول : راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.
7. الطاهر، نعيم ابراهيم (2009) الإدارة الاستراتيجية المفهوم - الأهمية - التحديات، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان.
8. العامري، فراس محمد إسماعيل (2010) الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
9. النجار، شهيناز فاضل أحمد (2006) رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.
10. امال، حمو رزوقي وعلي، زيان بروج (2011) راس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، الملتقى الدولي حول : راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 1-19.
11. بورنان، ابراهيم و بوخلخال، يوسف (2011) راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال، ملتقى دولي حول : راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.
12. بو شعور، حريزي و فلاق، صليحة (2011) راس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول : راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
13. ثجيل، علي محمد و طبائبية، سليمة (2007) دور التسيير للراس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، بحث منشور على الانترنت.
14. زايد، عادل محمد (2003) إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، الانترنت.
15. صالح، رضا ابراهيم (2009) راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو اداء متميز في القطاع الحكومي - معهد الادارة العامة بالرياض.
16. ياسين، سعد غالب (2010) الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان
17. يوسف، بسام عبد الرحمن (2005) اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، بحث غير منشور.
18. Memon, Muhammad Aslam & Mangi , Riaz Ahmed & Rohra , Chandan Lal (2009) Human Capital a Source of Competitive Advantage "Ideas for Strategic Leadership" , Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(4): pp 4182-4189.

19. Noe , Raymond , A & Hollenback , John ,R & Gerhart , Barry & Wright , Patrick ,M (2006) **human resource management Gaining a competitive advantage.** McGraw-Hill Irwin.
20. Pikty's , Romualdas & Žaldokas , Alminas (2005) The Cycles of Developing Strategic Management Fundamentals , journal ENGINEERING ECONOMICS. No 2 (42) , pp89-95.
21. Rudelius , Krein.H (2007) **Marketing the Core** , 2 Edition , New Jersey.
22. Wheelen , Thomas.L& Hunger , David.J (2010) **Concepts in strategic management and Business policy Achieving Sustainability** , 12Edition , Pearson ,New Jersey.