

**دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي**  
دراسة استطلاعية لرأء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية في  
محافظة نينوى

م.د. جمال عبدالله مخلف المختار

المعهد التقني/الموصل

الجامعة التقنية الشمالية

dr.jamal11958@gmail.com

**المستخلص:**

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين متغير رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) ومتغير النجاح الاستراتيجي، إذ تمثل مشكلة البحث في وجود تدني واضح من قبل المنظمات والمؤسسات التربوية والتعليمية الحكومية والأهلية بمستويات أدائها ومدى تحقيقها للأهداف التربوية والتعليمية المخطط لها مسبقاً، وانعكاسه سلباً على تحقيق مستويات مقبولة من الاداء بشكل عام والاداء التربوي والتعليمي بشكل خاص، وقد استخدمت استمارنة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وعليه فقد تم توزيع (٧٠) استمارة على ادارات المدارس الأهلية الثانوية في محافظة نينوى الواقع (٧) مدارس ثانوية أهلية للذكور والإإناث والذين تم اختيارهم كمجتمع للدراسة، حيث أعيد (٦٦) استمارة خضعت للتحليل الإحصائي. وقد تمثلت فرضية البحث بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين مكونات متغير رأس المال الفكري وعملية تحقيق النجاح الاستراتيجي للمدارس المبحوثة، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS Ver18، إذ استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات ومنها معامل الارتباط فضلاً عن تحليل الانحدار والتباين. وقد جاءت النتائج مطابقة لفرضيات البحث، إذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية معنوية لجميع مكونات رأس المال الفكري ومتغير النجاح الاستراتيجي وفي ضوء ذلك فقد تم صياغة مجموعة من التوصيات والمقررات التي يؤمن ان يستفيد منها المعنيون والمتمثل بإدارات المدارس الثانوية الأهلية والتدريسيون في المدارس المبحوثة ومن أهم ما توصل اليه الباحث هو وجود غموض لمفهوم رأس المال الفكري وأهميته فضلاً عن مفاهيمية النجاح الاستراتيجي لدى عينة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، النجاح الاستراتيجي، مكونات رأس المال الفكري، متغيرات النجاح الاستراتيجي.

**The Role of Intellectual capital in achieving strategic success A pilot**  
**An exploratory study of the views of a sample of teachers in the private**  
**secondary schools in Nineveh Governorate**

Lecturer Dr. Jamal A. M. Al-Mokhtar  
Technical Institute/Mosul  
Northern Technical University

**Abstract:**

The current research tests the relation of association and effect between the variable intellectual capital, with its' three components (Human Capital, Structural

Capital, Client Capital), and the variable of strategic success. The research problem lies in having clear decline on behalf of organizations, and educational and teaching institutions, both governmental and private, in their performance rates and scope of achieving the already planned educational and teaching performance, with its' negative impact upon achieving acceptable performance levels in general, and educational and teaching performance levels in particular. A questionnaire was used as a data collecting tool, therefore, (70) questionnaires were distributed خ the administrations of secondary private schools in Nineveh governorate by (7) private high schools for boys and girls at Nineveh governorate. Who were selected as a society to study. Where 66 questionnaires were returned for statistical analysis. The research hypothesis was in having a direct association, and a significant effect between components of the intellectual capital variable and the process of achieving strategic success for the researched school. The data was also analyzed using (SPSS Ver21), where multiple statistical methods were used to verify hypotheses, including the correlation coefficient, in addition to decline and contrast analysis. Results came matching the research hypothesis, where a relation of association and effect of significant statistical proportions was shown for all components of the intellectual capital and the strategic success variable. In light of the matter, a number of recommendations and suggestions were coined, which are expected to be of benefit to those related to the matter, including management of private high schools and those teaching at the researched schools. The researcher's most important conclusion was having an ambiguous understanding of the intellectual capital concept and its' importance, in addition to the conceptual of strategic success among the study sample.

**Keywords:** Intellectual capital, strategic success, components of intellectual capital, Strategic Success Variables.

### المقدمة

في عالمنا المعاصر لم تعد المنظمات والمؤسسات بكل أشكالها تعتمد على ما تملكه من أصول مادية ورؤوس أموال بل عليها التركيز والاهتمام بالأصول غير المادية كرأس المال الفكري بكل مكوناته كونه الفاعل الرئيس لكل مقومات النجاح والتميز والتألق، حيث أن المورد البشري يحتل أولوية كبيرة بين بقية الموارد باعتباره المحرك للنمو والاقتصاد والأعمال في عالم يتسم بالتعقيد والتنافسية والتغيرات المتتسارعة، حيث يمكننا القول بأن أغلب المنظمات تعاني من ضعف وتدني مستويات الأداء وعدم تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب على المدىين القريب والبعيد.

عليه كان ولا زال لزاماً على منظمات اليوم إيلاء الاهتمام والرعاية لمواردها البشرية فضلاً عن توفير البيئة التنظيمية والتشغيلية والإدارية لهم سعياً منها لاستثمار قدراتهم وطاقاتهم الفكرية وصولاً إلى الارتقاء بمستويات أدائها وتقويتها وتميزها في عالم اليوم.

ووفقاً لما نقدم فإن موضوع بحثنا له من الأهمية بمكان بحيث يستحق البحث والدراسة والتحليل وصولاً إلى تحديد علاقات الارتباط والانحدار لمتغيري البحث (رأس المال الفكري) وهو المتغير المستقل و (النجاح الاستراتيجي) وهو المتغير التابع وصولاً إلى بيان تأثير ودور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات العراقية ممثلة بعينة من المدارس الثانوية الأهلية في محافظة نينوى.

وتأسيساً على ما نقدم فقد تناول البحث الحالي المحاور الآتية:  
المحور الأول: منهجية البحث.

المحور الثاني: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته ومكوناته.

المحور الثالث: مفهوم النجاح الاستراتيجي وأهميته ومؤشراته.

المحور الرابع: اختبار أنموذج البحث وفرضياته.

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: إن المنظمات بكل أنواعها وأشكالها تسعى جاهدةً ولاتزال إلى تحقيق النجاحات المتتالية والوصول إلى التميّز والتفرد في أعمالها وأنشطتها. لذا كان لزاماً عليها التوجّه والاهتمام بمواردها البشرية وما تملّكه من رأس مال فكري قادر على الابتكار والإبداع والتميّز فضلاً عن تحقيق النجاح الاستراتيجي بكل أنواعه وأشكاله. وقد تجلّى ذلك باهتمام العديد من الكتاب والباحثين بموضوع رأس المال الفكري نظراً لما له من الأثر الكبير على قدرات وسلوك الأفراد العاملين في المنظمة مما تتعرّض له من تداعياته على أدائهم الفردي وأداء المنظمة ككل ومدى قدرتها على البقاء والتطور والنمو والاستمرار في العمل.

لذا تكمن مشكلة البحث في افتقار المنظمات بشكل عام والمؤسسات التربوية والتعليمية بشكل خاص إلى وجود رأس مال فكري كفؤ وفاعل يُسهم في تطوير الأداء والأنشطة والعمليات التعليمية وصولاً إلى تحقيق مستويات جيدة من النجاح الاستراتيجي تكفل تحقيق التميّز والإبداع والتنافسية للمدارس الثانوية الأهلية قيد الدراسة، ومدى مستويات الاهتمام والتوجّه نحو الموارد البشرية لديها من أساتذة ومدرسين وفنين باعتبارهم رأس مال فكري متفرد قادر على تحقيق النجاح الاستراتيجي لها وبما يكفل تميّزها وتفرّدها عن المنظمات المماثلة والمنافسة لها.

وقد أجرى الباحث العديد من المقابلات الميدانية والزيارات المكتبية إلى إدارات المدارس الثانوية الأهلية والمبادرات قيد الدراسة مما حدا بالباحث لتناول هذا الموضوع وتطبيقه في مجموعة مختارة من المدارس والثانويات الأهلية والتابعة رسمياً وقانونياً إلى وزارة التربية. حيث يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى اهتمام المنظمات المبحوثة بالموارد البشرية والتي تمثل رأس المال الفكري لديها؟
٢. هل تدرك إدارات المدارس الأهلية دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح والتقدّم الاستراتيجي؟
٣. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين النجاح الاستراتيجي وفاعلية رأس المال الفكري لدى العينة المبحوثة؟

٤. هل يُسهم مكونات رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي فعلاً؟

٥. هل توجد علاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس المبحوثة؟

٦. ما مدى اهتمام إدارات المدارس المبحوثة بموضوعة تنمية الموارد البشرية وتدريبها وصولاً إلى الارتقاء بها فكرياً ومهارياً وتقنياً وعلمياً؟

ثانياً. أهمية البحث: يمكن تحديد أهمية البحث على وفق مستويين أكاديمي وميداني وكما يأتي:

١. على المستوى الأكاديمي فإن أهمية البحث تتجلى في تأثير مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ومكوناته ومؤشراته فضلاً عن الوقوف على الأبعاد المفاهيمية للنجاح الاستراتيجي.
٢. يحاول البحث تقديم إضافة علمية متواضعة للمكتبة العراقية بخصوص موضوعة رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي.

٣. يُسهم البحث في تقديم المركبات والأسس والمفاهيم العلمية التي يمكن أن تستند إليها إدارات المدارس المبحوثة من خلال بيان وتوضيح الأبعاد المفاهيمية لرأس المال الفكري ومكوناته ومدى تأثيره في تعزيز وتحقيق النجاح الاستراتيجي لديها.

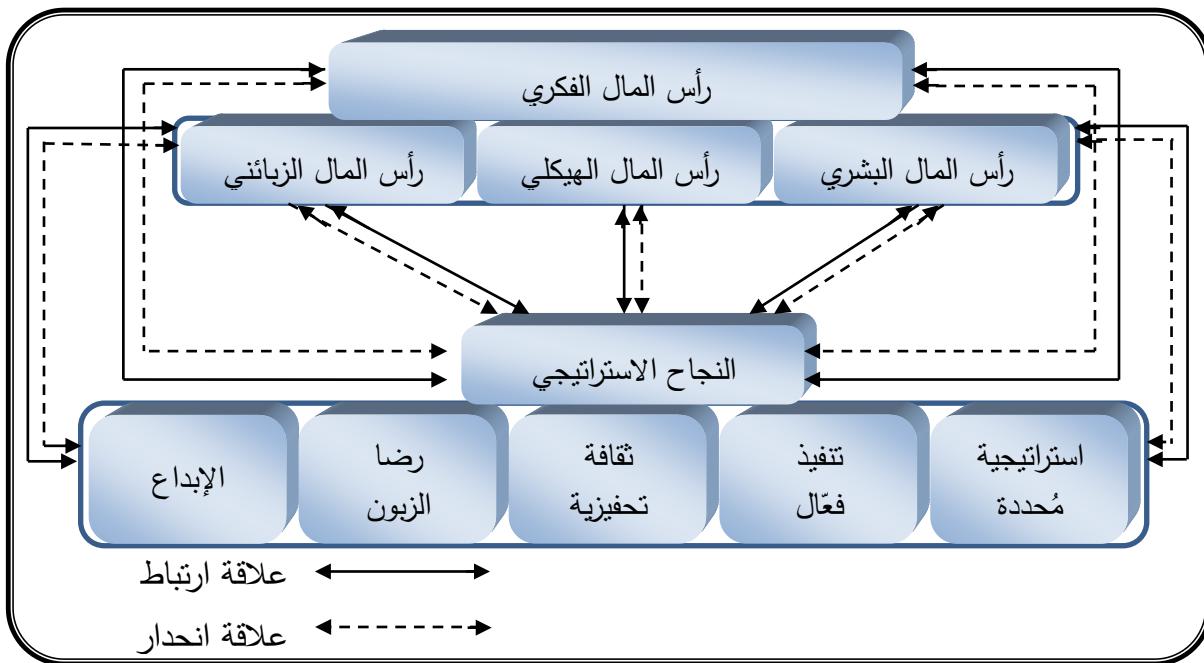
**ثالثاً. أهداف البحث:** يسعى الباحث من خلال بحثه هذا إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. اختبار علاقات الارتباط بين دور رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.
٢. اختبار علاقات الأثر بين رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي لدى المنظمات المبحوثة.
٣. بيان مكونات رأس المال الفكري ومدى إسهامها علاقةً وتأثيراً في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات المبحوثة.

٤. تقديم مساهمة علمية متواضعة من قبل الباحث فيما يخص رأس المال الفكري للمكتبات العراقية.

٥. دعم ومساندة إدارات المدارس الثانوية الأهلية قيد الدراسة وصولاً إلى تحفيزها للتوجه نحو رأس المال الفكري وإيلائه العناية الكافية والارتقاء به حاضراً ومستقبلاً.

**رابعاً. أنموذج البحث وفرضياته:** بُغية معالجة مشكلة البحث فقد اعتمد الباحث أنموذجًا افتراضياً كما في الشكل (١) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات قيد البحث.



الشكل (١): أنموذج البحث الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

**فرضيات البحث:** يمكن صياغة فرضيات البحث بدالة المشكلة وأنموذج الافتراضي وعلى النحو الآتي:

١. هناك علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الرئيس المستقل (رأس المال الفكري: X) وبين متغيراته الفرعية (رأس المال البشري  $X_1$  ورأس المال الهيكلي  $X_2$  ورأس المال الزبائني  $X_3$ ).
٢. هناك علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الرئيس المعتمد (النجاح الاستراتيجي: Y) وبين متغيراته الفرعية (استراتيجية محددة  $Y_1$  وتنفيذ فعال  $Y_2$  وثقافة تحفيزية  $Y_3$  ورضا الزبون  $Y_4$  والإبداع  $Y_5$ ).
٣. هناك علاقة ارتباط وتأثير وبين المتغير الرئيس المستقل (رأس المال الفكري: X) وبين المتغير الرئيس المعتمد (النجاح الاستراتيجي: Y).

٤. هناك علاقة تأثير وتأثير وتبالين وانحدار بين المتغير الرئيس المستقل (رأس المال الفكري: X) وبين المتغير الرئيس المعتمد (النجاح الاستراتيجي: Y).

**خامساً. حدود الدراسة:**

١. الحدود المكانية: شملت الدراسة الحالية مجموعة من المدارس الثانوية الأهلية وعددها سبعة من أصل (٢٢) مدرسة وهي (دار المعرفة للبنات، ارض الرافدين للبنين، الأولي للبنات، الأولي للبنين، ابن سينا للبنين، ابن سينا للبنات، رافدين الخير للبنين) كونها من أقدم وأكبر المدارس الثانوية الأهلية في المحافظة.

٢. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد الدراسة الميدانية والتي امتدت ما بين (٢٠١٨/١١/٩ ولغاية ٢٠١٨/١٢/٢٥) حيث تمثلت هذه الفترة قيام الباحث بعدة زيارات ميدانية إلى المدارس قيد الدراسة والتي تمثل مجتمع الدراسة بهدف توزيع الاستبيانة واسترجاعها.

٣. الحدود البشرية: تم اختيار (مدارس المدارس الأهلية، معاونيهم، أعضاء هيئة التدريس).

٤. صدق الاستبيانة: سيتم تحليل صدق الاستبيانة لاستمرارات البحث والتي تم فيها اعتماد مقياس ليكرت الخامسي

#### **سادساً. أدوات الدراسة:**

١. استماراة الاستبيان: بُعية الحصول على البيانات الخاصة بكلٍ من (المعلومات العامة عن افراد عينة الدراسة) ومتغيرات الدراسة، ونتائج اثر رأس المال الفكري، والنجاح الاستراتيجي. تطلب الأمر إعداد استبيانة وتحت عينة الدراسة على الإجابة بموضوعية بحسب ما يرونـه فعلاً مطابقاً في مدارسهم وليس على أساس ما يرونـه صائباً مع التأكيد على طابع السرية والأمانة العلمية لإجاباتهم. أما الجزء الأول فقد شمل (٤) فقرات خُصصت للبيانات العامة (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، في حين تضمن الجزء الثاني (٢٩) فقرة موزعة على المتغيرات الخاصة بمكونات رأس المال الفكري، في حين خصص الجزء الثالث من الاستبيانة للنجاح الاستراتيجي وتتضمن (١١) فقرة، وعليه يمكن وصف حركة المقياس لمتغيرات الدراسة بالجدول (١).

ت	المتغيرات	حركة المقياس				
		اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة
١	رأس المال الفكري (البعد المستقل)	٥	٤	٣	٢	١
٢	النجاح الاستراتيجي (البعد المعتمد)	٥	٤	٣	٢	١

٢. المقابلات الشخصية.

٣. الزيارات الميدانية.

سابعاً. استخدام مقياس ليكرت الخامسي في وضع استماراة الاستبيان لتحقيق الكفاءة المعيارية لاجابات المبحوثين.

ثاماً. تم استخدام وتطبيق نظام (SPSS Ver 21) لإجراء التحليل الإحصائي في الجانب الميداني من خلال تحليل اجابات المبحوثين في استمارات الاستبيان.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

### أولاً. رأس المال الفكري Intellectual Capital

لقد بات واضحًا بأن رأس المال الفكري من المواضيع ذات الأهمية البالغة في وقتنا الراهن، وعليه ولغرض الوصول إلى مفاهيم رأس المال الفكري لابد من التطرق إلى الأدبيات التي تناولت الموضوع من خلال إسهامات الكتاب والباحثون، كما أن رأس المال الفكري يُعد المحرك الأساسي لأي منظمة سواءً كانت حكومية أو غير حكومية وفي جميع القطاعات العاملة كونه قيمة استراتيجية وتنافسية عُليا في عصرنا الراهن، ولغرض توضيح الأبعاد المفاهيمية لرأس المال الفكري والذي يمثل المتغير المستقل في بحثنا هذا وما يتعلق به من موضوعات وعلى قدر ما يتعلق بالأهداف المتداولة من هذا البحث:

أ. مفهوم رأس المال الفكري: يمكن القول بأن رأس المال الفكري فيه شيء من الصعوبة نظرًا لتنوعه وأفكار واتجاهات الكتاب والباحثين الذين تعاملوا معه. وعليه فقد ارتأى الباحث التطرق إلى مفاهيم وتعريفات رأس المال الفكري من خلال الجدول (٢) الآتي:

الجدول (٢) الأبعاد المفاهيمية لرأس المال الفكري

التعريف والمفهوم	الكاتب أو الباحث	ت
هو المعرفة التي يمكن توظيفها لأن المعرفة لا تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمرت بحيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة.	Stewart, 1999	١
إن مفهوم رأس المال الفكري سوف يكتسب أهمية أوسع مع بداية الألفية الثالثة كعنصر رئيس لخلق الثروة المستقبلية للمنشأة وبقائها.	Al-Ali, 2003: 10	٢
هو ناتج التفاعلات بين خبرات ومهارات كل الكوادر البشرية في منظمات الاعمال والذي يساعد على تحسين كفاءتها.	زайд، ٩٨: ٢٠٠٣	٣
مجموعة القدرات المنفردة للأفراد والقادرة على انتاج وتوليد الأفكار الجديدة والأساليب المتطرورة، حيث من الصعوبة ايجاد البديل عنهم بوصفهم النجوم التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات.	المفرجي وصالح، ٢٠٠٣	٤
هو مجموعة الأصول المعرفية التي يمكن أن تعود إلى منشأة ما، وتساهم بشكل فعال في تحسين قدرتها التنافسية بإضافة القيمة لأهم الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة.	Marr, 2004: 560	٥
مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم قبل استخدامهم لأيديهم كونهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قادرة على الابداع والابتكار وصولاً إلى ايجاد حلول للمشكلات ذات قيمة مضافة.	Awad & Ghaziri, 2004	٦
إن المعرفة والمعلومات والمهارات هي التي تكون رأس المال الفكري.	يوسف، ٣١: ٢٠٠٥	٧
إنه الابداع والابتكار والخدمات المقدمة من قبل العاملين وبشكل خاص عمال المعرفة داخل المنظمة	Noe et al, 2006: 16	٨
هو دالة لخلق القيمة واحد الاركان الاساسية في نظم تقويم الاداء المعاصر.	جاد الرب، ١٩: ٢٠٠٦	٩
هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات والممكن استخدامها لخلق الثروة.	ثجيل وطبايبة، ٥: ٢٠٠٧	١٠
هو مجموعة القيم غير الملموسة والتي تعتبر جزءاً من رأس مال المنظمة والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكيلية وعلاقية، تساهم في انتاج أفكار جديدة ومبكرة تساعده على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة.	السعيد، ٦٩: ٢٠٠٨	١١

التعريف والمفهوم	الكاتب أو الباحث	ت
هو القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعرفة وأفكار وطاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها.	العامري، مهدي، الغالي، محسن، ٢٠٠٨: ٦٥٢	١٢
هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة والتي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية وذلك بالاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.	صالح، ٢٠٠٩: ٧	١٣
إنه يمثل القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية متمثلة بالكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات وبما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.	بورنان وبوخلال، ٢٠١١: ٣	١٤
هو قفزة ذهنية متكاملة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الابداعية التي يمتلكها العاملين في المنظمة والتي تُعد الموارد الأساسية لاقتصاد اليوم.	الدوري وبوسالم، ٢٠١١: ٤	١٥
هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة والمعرفة الواسعة التي تجعل المنظمة قادرة على أن تكون عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.	Mention, 2012: 3	١٦
هو المصدر رأس المال غير الملموس كالзнания والخبرة والفلسفة والإدارة والأصول غير الملموسة والموارد البشرية التي تستخدم في الخلق وزيادة قيمة الشركة والمعرفة الاقتصادية التي تقود المنظمات للاعتماد على رأس المال الفكري في تحقيق أهدافها.	Ousama & Mustafa, 2014: 10	١٧
مجموعة المعرفة والمهارات والمعلومات القابلة للتحديث والتطوير التي تتمتع بها الموارد البشرية والتي تملكها المنظمة دون غيرها من المنظمات والتي تُسمى في تقديم خدمة مميزة للزبائن والذي ينعكس في البيئة التي تعمل فيها مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى.	الزبيدي، غني دحام، ٢٠١٧: ٢٢٥	١٨

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالأعتماد على المصادر الواردة فيه.

واستناداً إلى ما تقدم في الجدول (٢) من مفاهيم وتعريفات حول رأس المال الفكري، يمكننا تأثير مجموعة مؤشرات ودلائل مفاهيمية كالتالي:

١. إن أساس رأس المال الفكري هو المورد البشري في المنظمة.
٢. هو مجموعة المعرفة والمهارات والخبرات والمعلومات توظف لصالح المنظمة.
٣. هو أصول معرفية وفكرية وعقلية وسلوكية وموقية للأفراد والعاملين.
٤. يحقق للمنظمة الكفاءة والفاعلية في الأداء والوصول إلى الأهداف المرجوة.
٥. يحقق للمنظمة التفرد والتميز والتألق والارتقاء بقيمة المنظمة.
٦. يُعد رأس مال حقيقي للمنظمات والزبائن والأطراف المستفيدة منها.
٧. دالة لخلق القيمة والثروة والنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة.
٨. يُعد سرّ بقاء المنظمات وديمومتها ونموها ونجاحها في بيئتها.

بـ. أهمية رأس المال الفكري: لغرض الولوج في أهمية رأس المال الفكري لابد من التطرق إلى ما أشار إليه الكتاب والباحثون، حيث أشارت إليه الباحثة (عبد الهادي، ميسون علي، ٢٠١٧: ١٥) إلى أهمية رأس المال الفكري من خلال النقاط الآتية:

١. أحد العوامل التي تعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية.
٢. زيادة القدرة الإبداعية.
٣. إبهار العملاء وجذبهم وتعزيز ولائهم.
٤. تعزيز التنافس من خلال تقديم منتجات جديدة ومطورة.
٥. خفض التكاليف والبيع بأسعار تنافسية.
٦. تحسين الإنتاجية.
٧. تعزيز القدرة التنافسية.
٨. يُعد من أكثر الموجودات قيمةً في القرن الواحد والعشرين.

٩. توظيف نظم قياسية التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري.

كما أشار الباحث (Kenana on line. com chiraren, 2001) في موقع (Kenana on line. com) إن التحول أدى إلى إدراك الباحثين لأهمية الاستثمار في العنصر البشري وزيادة معرفته كغيره من الأصول غير الملموسة الأخرى مثل سمعة المنظمة، المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، خدمة العملاء، الابتكار والإبداع. لكن أحمد السيد كردي، ٢٠١٠م تطرق إلى أهمية رأس المال الفكري من خلال ما أشار إليه الباحث (Hall, 1992) في استقصاء أجري على ٩٥ منظمة بريطانية بأنه توجد درجة كبيرة من الاتفاق بين الرؤساء من حيث إدراكهم لأهمية الموارد غير الملموسة المختلفة في نجاح منظماتهم.

ويرى (الحياوي والزعلوك، ٢٠٠٦: ١٤) أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة تتمثل بالآتي:

١. يعد ميزة تنافسية للمنظمة ويمثل لها القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور.
٢. يمثل كنزًا مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه للوجود والممارسة.
٣. إن عملية نشر المعرفة تعد إحدى أساليب استخراج رأس المال الفكري وتعزيز القدرات العملية التي تبني وتحافظ على العمل.
٤. يكون مصدراً لتوليد الثروة للمنظمة والعاملين. والعمل على تطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.

وبمعنى آخر أشار كل من الباحثان (الروسان والعجلوني، ٢٠١٠) إلى أن رأس المال الفكري أصبح يمثل رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الركن الذي يلعب الدور رئيس في عملية الابتكار والتّجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية.

ومن خلال ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية رأس المال الفكري تكمن فيما يلي:

١. كونه الركيزة والأساس المتين لأية منظمة مهما كان نوعها وحجمها وعملها.
٢. يعد جوهر وجود وبقاء ونمو أي منظمة.
٣. بعد المحرك الأساسي والداعي الفعال لأية ابتكارات وإبداعات وتطورات تنمية واقتصادية وإدارية وتشغيلية.

٤. يمثل مصدر قوّة كبيرة للمنظمات من النواحي الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية والتمويلية والتسويقية والخدمية والتنافسية.
٥. يُعد مبعث التغيير والتطوير والتجديد والارتقاء المنظمي.
٦. يُعد أساساً لتحقيق الغايات والاهداف الاستراتيجية القصيرة والطويلة الأجل، ومدخلاً أساسياً لتحقيق النجاح الاستراتيجي لأي منظمة.
- ج. **مكونات رأس المال الفكري:** لغرض الولوج في مكونات رأس المال الفكري لابد من التطرق إلى أن أغلب الباحثين والكتاب اشترکوا في تضمين ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري، هي رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقى (الزبائني) وهي كما أوردها الباحث (Stewart, 1997: 32) في تصنيفه، وبناءً عليه فقد ارتأى الباحث اعتمادها في دراسته وسيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل:
١. **رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري يُعد أهم المكونات الثلاثة، إذ يرى (مهنا، ٢٠١٣: ٦) بأن رأس المال البشري هو إجمالي المعرفة والمهارات والتدريب والتعليم والخبرات سواءً كانت هذه المعرفة عامة أو متميزة ومنفردة مثل الابتكار والإبداع وروح المبادرة وقدرات الموظفين لحل مشكلاتهم، ورأس المال هذا متلازم مع الموظفين، ولا يمكن للمنشأة امتلاكه بل استغلاله.
- ويعرفه (عبد المنعم، ٢٠٠٩: ٩) بأنه قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه يُعد الأصعب على القياس، وهو ينمو باستخدام الشركة لمعرف المستخدمين وبزيادة هذه المعرف.
- وبحسب (عبيدات، ٢٠١٣: ٤) أن رأس المال البشري هو من أهم مكونات رأس المال الفكري لأنه يتعلق بالعقل البشري، ويركز على التفكير والمعرفة والمهارات والإبداعات التي يتمتع بها الأفراد بالإضافة إلى صفاتهم وسلوكياتهم ومنظومة القيم التي يتلون بها، ويلعب رأس البشري دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات والدول على حد سواء.
- ويرى (Granthan) أن رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويعُد محرك الإبداع في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة وخصوصاً تفاعಲهم مع الزبائن وهو بالنهاية قدرة الشركة لحل مشاكل الأعمال.
- (عطية، ٢٠٠٨: ١٤٩)
- ومن أهم مؤشرات رأس المال البشري في المنظمات، ما أوردها (العنزي وصالح، ٢٠٠٩: ١٣) وهي:
- قدرة العاملين: القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لديهم، كفاءة عمليات تدريبهم، قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار.
  - إبداع العاملين: قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من أفكارهم الأصلية.
  - اتجاهات العاملين: تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دورات العمل، متوسط خدمة العاملين بالمنظمة.
٢. **رأس المال الهيكلي:** تطرق بعض الكتاب والباحثين إلى رأس المال الهيكلي حيث يُعد الركيزة الثانية لرأس المال الفكري، وهو الداعم له. حيث يشير الباحث (Lothgren) فإنه يعطي مفهوماً شمولياً لرأس المال الهيكلي بأنه أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم، حيث يتمثل بالبنية التحتية والداعمة للعاملين، ويملك رأس المال الهيكلي من قبل المنظمة ويبقى معها حتى عند

مغادرة العاملين لها، حيث يتضمن رأس المال الهيكلية الأشياء التقليدية كالبنيايات، والأجزاء المادية للحسابات والبرمجيات والعمليات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية فضلاً عن نظم المعلومات الخاصة بها. (عطية، ٢٠٠٨: ١٥٠)

وأما Grantham فيشير إلى مفهوم رأس المال الهيكلية بأنه مجموعة الاستراتيجيات والهيكل والنظام والإجراءات التي بموجبها تتمكن المنظمة من إنتاج وتسلیم المنتجات إلى الزبائن فضلاً عن كونه يعزز من قدرة الشركة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة (الفصل، ٢٠٠٩: ١٧٥)، وانساقاً مع ما تقدم من مفاهيم وأراء للباحثين فإن رأس المال الهيكلية يُعد جزءاً هاماً من رأس المال الفكري كونه يمثل المخزون غير البشري للعلوم والمعارف والنظام والإجراءات، فضلاً عن أن المنظمة تمتلكه كأحد الأصول الرأسمالية والعمل على تعزيزه وتطويره ورفع قيمته باستمرار. ومن أهم مؤشرات رأس المال الهيكلية في المنظمات، ما حدده الباحثان (العنزي وصالح، ٢٠٠٩: ١٢) من مجموعة مؤشرات لرأس المال الهيكلية في المنظمات وهي:

- الثقافة العامة: طبيعة بناء ثقافة المنظمة، تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- الهيكل التنظيمي: صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة، ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- التعلم التنظيمي: بناء شبكة معلومات داخلية واستخدامها، بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدامه.
- العمليات: مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، وكفاءة العمليات التشغيلية.
- نظام المعلومات: الدعم المتبادل والتسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها، والمشاركة في المعرفة.

٣. **رأس المال الزبائني:** يُعد المكون الثالث لرأس المال الفكري حيث يشير إلى القيمة التي تتضمنها علاقات المنظمة مع زبائنها ومدى رضا الزبائن وولائهم للمنظمة. ويسمى أيضاً بحسب بعض الكتاب والباحثين رأس المال العلائقاني أو رأس المال الخارجي.

وعليه فقد أشار (عبيد، ٢٠٠٠: ١٣) إنه يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون وولائهم، ومدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام بمقرراته والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبله، وإيجاد الحلول الناجحة لها بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها، أو إقامة علاقات تعاون قوية.

كما أشار إليه باحث آخر (Chatzkel, 2002: 11) إلى أن رأس المال الزبائني يحتوي على علاقات السوق وعلاقات المجهزين والزبائن، فضلاً عن التأثيرات الخارجية الأخرى ويحتاج المدراء لإدراك بأنهم ليسوا بحاجة إلى أن يعملوا بمنظمة مكتفية ذاتياً، لكن بدلاً من ذلك يمكنهم أن يدخلوا في ثروة المعرفة من شبكتهم للزبائن والمجهزين نحو انجاز أكثر فاعلية للأهداف التنظيمية وكذلك بإمكان الزبائن والمجهزين أن يختبروا المنتجات ويعطوا التغذية العكسية المستمرة على الممارسات التنظيمية واقتراح أفكار ووجهات نظر جديدة لاستكشاف وتقديم منتجات جديدة تجذب زبائن جدد، وتعمل كمتحسسات لآراء الزبائن، وهذا يكشف مدى موقع المنظمة التنافسي.

وأشار الباحث (Solitander, 2006: 198) إلى أن رأس المال الزبائني هو انعکاس كامل لقوة رأس المال البشري والهيكلية باتجاه العلاقة مع الزبائن لتحقيق رضاءهم وولائهم، من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتكوين شبكة من التحالفات الاستراتيجية مع البيئة بهدف ترسيبها بالمنظمة، ونيل استحسانها ودفعها نحو بناء علاقات حميمية مع الزبائن.

- ومن أهم مؤشرات رأس المال الزياني في المنظمات، حيث حدد (العنزي وصالح، ٢٠٠٩: ١٦)،  
أهم مؤشرات رأس المال الزياني في المنظمات كما يأتي:
- القدرات التسويقية الأساسية: بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، القدرة على تحديد حاجة العملاء.
  - كثافة السوق: الحصة السوقية المحتملة، الوحدات المباعة إلى العملاء، سمعة العلامة التجارية،  
الاسم التجاري للمنظمة، بناء قنوات البيع والتوزيع.
  - مؤشرات ولاء الزبائن: رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع  
العملاء، مستوى كسب عملاء جدد، مستوى خسارة عملاء حاليين.
- وانتساقاً مع ما تقدم بخصوص مكونات رأس المال البشري من مفاهيم وآراء يوّد الباحث تقديم مجموعة مؤشرات وكما يأتي:
- يرتكز رأس المال الفكري على ثلاثة أجزاء أساسية تمثل هيكله ومضمونه ولا يمكن له الاستمرار  
والبقاء والنجاح بدون إدراها.
  - يتضح بأن رأس المال البشري هو المحرك الأساسي والجوهرى لرأس المال الفكري.
  - وجود تعاضدية بين المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري.
  - إن السبب الرئيس لتدنى مستويات الأداء وتحقيق الأهداف لأي منظمة هو عدم الاهتمام برأس المال  
الفكري بكل مكوناته وعلى وجه الخصوص رأس المال البشري.

### ثانياً. النجاح الاستراتيجي Strategic success

تواجةً منظمات الأعمال في عصرنا الراهن تحديات كبيرة بسبب زيادة شدة المنافسة  
وسرعة التغيرات في البيئة. حيث ينبغي على المنظمات أن تحقق نجاحاً مقبولاً لضمان استمراريتها  
وبقائها ونموها يحقق لها غاياتها وأهدافها المرسومة مسبقاً.

لذلك يتوجب على منظمات اليوم التركيز على صياغة استراتيجية عمل ناجحة وكفؤة  
وفاعلة ضماناً لتحقيق النجاح الاستراتيجي الذي يكفل لها البقاء والتطور والتفاعل مع بيئتها.  
وعليه ولغرض الولوج في تناولوا الموضوع لابد من التطرق إلى ما ورد من آراء  
واتجاهات للكتاب والباحثين الذين تداولوا الموضوع، ولغرض توضيح الأبعاد المفاهيمية للنجاح  
الاستراتيجي باعتباره المتغير التابع في بحثنا هذا وبما يحقق أهداف البحث المتداولة منه وكما يأتي:  
أ. **مفهوم النجاح الاستراتيجي:** احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي لأية منظمة مكانة مهمة في أدبيات  
الموضوع، وعليه فقد ارتدى الباحث استعراض هذه المفاهيم والتعريف من خلال الجدول (٣):

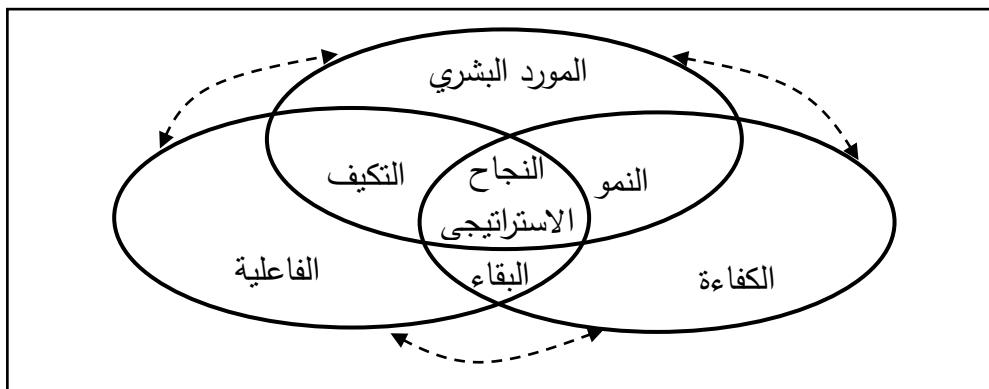
التعريف والمفهوم	الكاتب أو الباحث	ت
إن تحقيق القيمة الحقيقة للشركة تتم عن طريق إيجاد المقدرة العقلية الحفيدة (Hidden Brain Power) حيث أن القيمة الحقيقة لأي منظمة تكمن في رأسملها الفكري، ومدى توظيف المعرفة وتحويلها إلى واقع ملموس بما يضمن الوصول إلى أداء فائق.	عبيد، ٢٠٠٠: ٤٤	١
أكروا على أن أسباب النجاح اليوم تعود إلى رأس المال المعرفي وهو السلاح الذي يتوقف على نجاح أو فشل المنظمات حيث يُعد المحرك الرئيس لنموها، بل أصبحت أهمية الأصول المعرفية كالبحث والتطوير وقدرات العاملين والخبرات والعلامات التجارية هي الأهم اليوم.	Daley, 2001 Moristen, 2001	٢

التعريف والمفهوم	الكاتب أو الباحث	ن
إن نجاح المنظمة يعتمد على مدى استثمارها لقدرات العقلية لمواردها البشرية لأنها تمثل القيمة الحقيقة من خلال نقل وتعلم المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ.	الخيال، ٢٠٠٥: ٣٣	٣
إن سر نجاح الاستراتيجية يتضمن القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها.	الحسيني، ٢٠٠٦: ٣٥٥؛ الركابي، ٢٠٠٦: ٢٠٠٦	٤
إن البقاء والاستمرار بالعمل يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي والمرتكز الأساس الذي يمكن أن تطلق منه المؤسسة للبحث عن وضع ملائم للتكيف مع بيئتها.	داودي والمحجوب، ٢٠٠٧: ٢٠٠٧	٥
إن نجاح المنظمات يرتبط بقدرها على صياغة استراتيجية جديدة تسمح لها بتحقيق أهدافها بعيدة المدى والتي تتفق مع رؤيتها ورسالتها مع تنفيذ فعّال لذلك الاستراتيجية.	David, 2009	٦
إن عوامل النجاح الأساسية هي كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق رسالتها وهي مسؤولية جميع المديرين في المنظمة وبمختلف مستوياتهم الإدارية.	Meibodi & Monavvarian, 2010	٧
احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي للمنظمات مكانة هامة بعد ان كان التركيز في الفكر التنظيمي على مفهوم الكفاءة والفاعلية للحكم على نجاح المنظمات.	الطuan، ٢٠١٢: الطuan، ٢٠١٢	٨

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر الواردة فيه.

ما نقدم من مفاهيم وأراء وتوجهات عن النجاح الاستراتيجي يمكننا القول بأن للنجاح الاستراتيجي مؤشرات ودلائل تتلخص بالآتي:

١. إن المرتكزات الأساسية للنجاح الاستراتيجي هي البقاء والنمو والتكيف.
٢. إن الاستمرار والتميز يجعل المنظمة ناجحة استراتيجيةً ويدعمها في البقاء من خلال تكيفها مع بيئتها.
٣. التزام المنظمة بوضع استراتيجية عمل كفؤة وفاعلة يُعد الحجر الأساس لنجاحها استراتيجياً محققاً لها غاياتها وأهدافها المرسومة مسبقاً.
٤. لا بد لأي منظمة أن تضع جُل تركيزها على رأسملها الفكري بكل مكوناته وخصائصه فضلاً عن تهيئة المناخ التنظيمي الفعال.
٥. النجاح الاستراتيجي قادر على إيصال المنظمة إلى ما تبغي إليه من تحقيق للأهداف وبالاستناد إلى المفاهيم الآتية الذكر يمكن للباحث تجسيد المفهوم المعاصر للنجاح الاستراتيجي من خلال الأفراد بالشكل (٢) الآتي:



الشكل (٢): المفهوم المعاصر للنجاح الاستراتيجي من خلال الأفراد

المصدر: الشكل من تصوّر الباحث.

**بـ. مقاييس النجاح الاستراتيجي:** بعد التطرق إلى الأبعاد المفاهيمية للنجاح الاستراتيجي لابد من استعراض توجهات وآراء الكتاب والباحثين بخصوص مقاييس النجاح الاستراتيجي لأية منظمة، حيث يتطلب الأمر معرفة كيفية قياس النجاح أو الفشل الاستراتيجي لأية منظمة كمدخل لتقدير حالتها، والوقوف على مسببات وأسباب نجاحها أو فشلها بهدف وضع الحلول المناسبة لمعالجتها. حيث عرّف (سمحان، ٢٠١٠: ٧١) المقاييس (بأنه تغير قيمة تتمركز حولها أغلب البيانات وتمثلها أفضل تمثيل). والجدير بالذكر أن هناك اختلاف واضح بين الكتاب والباحثون بخصوص مصطلح (مقاييس، مؤشر، معيار، بُعد) لكنها في نهاية الأمر تحقق الهدف ذاته من حيث التقييم لواقع حال المنظمة ضمن بيئتها، وعليه فإن الباحث يتطرق مع بعض الكتاب والباحثين الذي أطلقوا عليها أبعاد، أي أن للنجاح الاستراتيجي كمتغير له أبعاد ومضامينه الأساسية التي تمثل جوهره من الناحيتين العلمية والعملية.

وقد ارتدى الباحث استعراض بعض مما أدلّى به الكتاب والباحثون وفق الجدول الآتي:

**الجدول (٤) اسهامات الكتاب والباحثين في تحديد مقاييس النجاح الاستراتيجي**

الكاتب، السنة، الصفحة	المقاييس (الأبعاد)	ت
Narayanan & Nath, 1966	ثقافة تحفيزية	١
Heuer, 1999 (نقلًا عن الطعان، ٢٠١١)	استراتيجية محددة/تنفيذ فعال	٢
Al breches, 2001 (نقلًا عن الطعان، ٢٠١١)	استراتيجية محددة/رضاء الزبون	٣
Hussey, 2001 (نقلًا عن الطعان، ٢٠١١)	تنفيذ فعال/ابداع	٤
Maller, 2002 (نقلًا عن الطuan، ٢٠١١)	استراتيجية محددة/تنفيذ فعال	٥
Jonson & Schooles, 2002	استراتيجية محددة/تنفيذ فعال	٦
RTDee & Associate, 2005 (نقلًا عن الطuan، ٢٠١١)	ثقافة تحفيزية/رضاء الزبون	٧
Cobbold & Lawrie, 2001, 2003	استراتيجية محددة/تنفيذ فعال/ابداع/رضاء الزبون	٨
Kurtzman, 2005 (نقلًا عن العزاوي، ٢٠٠٨)	ابداع/رضاء الزبون	٩
الحلامة والعزاوي، ٢٠٠٩	استراتيجية محددة/تنفيذ فعال/ثقافة تحفيزية/ابداع	١٠
إسماعيل، ٢٠١٠	ثقافة تحفيزية	١١

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر الوردة فيه.  
ومن خلال الجدول (٥) يمكن استنتاج المقاييس الأكثر اتفاقاً بين الكتاب والباحثين وكما يأتي:

المقياس	النكرار	الأهمية النسبية	ت
استراتيجية محددة	٦	الأولى	١
تنفيذ فعال	٦		٢
ابداع	٥	الثانية	٣
رضاء الزبون	٥		٤
ثقافة تحفيزية	٤	الثالثة	٥

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.  
وعليه يتضح بأن أغلب الباحثين متفقين على أن أهم المقاييس هما: (استراتيجية محددة/تنفيذ فعال) وهم المقاييس الأكثر أهمية لتحقيق النجاح الاستراتيجي لأية منظمة.  
أما بقية المقاييس (ابداع/رضاء الزبون) فقد حصلوا على (٥) نقاط حيث تأتي في المرتبة الثانية لتحقيق النجاح الاستراتيجي. لكن المقاييس (ثقافة تحفيزية) فقد حصل على اتفاق أربعة باحثين ويأتي بالمرتبة الثالثة وصولاً لتحقيق النجاح الاستراتيجي. ولابد من القول، إن النجاح الاستراتيجي لأية منظمة لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود المقاييس الخمسة المذكورة فضلاً عن تعاضديتها وصولاً لتحقيق المخرجات المطلوبة والمتمثلة بـ(البقاء والنمو والتكيف).

### **المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث**

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري بكل مكوناته (البعد المستقل) الذي يؤثر في تعزيز النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأهلية (البعد المعتمد) خصص هذا البحث للتحقق من مدى سريان الانموذج الافتراضي في الواقع الميداني، ممثلاً بإدارات المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية ضمن محافظة نينوى. أولاً.

#### ١. وصف وتشخيص رأس المال الفكري (X) ومتغيراته الفرعية:

من خلال الجدول رقم (٦) الذي يتضمن طبيعة إجابات عينة البحث والنسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات عينة البحث ، وكذلك مجموع الإجابات ونسبها وفقا لاستمار الاستبيان، حيث يلاحظ من الجدول ترکيز أغلب الإجابات لاستمارات عينة البحث في فئتي أتفق بشدة أذ بلغت النسبة (٤٢٪)، أما أتفق فقد بلغت(٤٦٪)، والمحايد فنسبتها بلغت(٠٩٪) من مجموع الإجابات لكلا المتغيرات الفرعية وعلى مستوى اجابات عينة البحث للمدارس موضوع الدراسة والتي بمجموعها بلغت (١٩١٤) أجابه وفقا لمعطيات استمارات الاستبيان والتي تم تحليلها وتفریغها بالجدول المذكور وهذا مما يؤكّد دور واهمية المتغير الرئيس المستقل (X) رأس المال الفكري في تكوين المتغير الرئيس المعتمد متغيرات النجاح الاستراتيجي Y1,Y2,Y3,Y4,Y5، وهذا مما يدل دلالة واضحة بأن الإجابات الأولية للعاملين كانت ايجابية ومشجعة في تطوير متغيرات النجاح الاستراتيجي.

الجدول (٦) التحليل الإحصائي والكمي الوصفي للمتغير الرئيس المستقل رأس المال الفكري (X) ومتغيراته الثانوية

## ٢. وصف وتشخيص المتغير الرئيس المعتمد (النجاح الاستراتيجي) (Y) ومتغيراته الفرعية:

الجدول (٧) التحليل الإحصائي والكمي الوصفي للمتغير الرئيس المعتمد النجاح الاستراتيجي (Y) ومتغيراته الثانوية

النوع	الإحرااف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	%	لا أتفق بشدة	لا أتفق	%	محيد	%	أتفق	%	أتفق بشدة	العبارات	المتغيرات
0.4785	3.7	66	6%	4	6%	4	15%	10	27%	18	45%	30	Y11	(Y1)
		66	3%	2	23%	15	8%	5	27%	18	39%	26	Y12	
		66	12%	8	11%	7	24%	16	15%	10	38%	25	Y13	
		66	18%	12	18%	12	11%	7	18%	12	35%	23	Y14	
0.4879	3.6	66	15%	10	8%	5	20%	13	27%	18	30%	20	Y15	(Y2)
		66	15%	10	15%	10	18%	12	20%	13	32%	21	Y16	
		66	18%	12	15%	10	15%	10	20%	13	32%	21	Y17	
		66	11%	7	8%	5	27%	18	26%	17	29%	19	Y18	
0.4520	3.6	66	24%	16	11%	7	15%	10	24%	16	26%	17	Y19	(Y3)
		66	9%	6	6%	4	32%	21	27%	18	26%	17	Y20	
		66	8%	5	5%	3	36%	24	29%	19	23%	15	Y21	
		66	9%	6	6%	4	35%	23	30%	20	20%	13	Y22	
0.5283	3.6	66	8%	5	11%	7	30%	20	26%	17	26%	17	Y23	(Y4)
		66	3%	2	8%	5	38%	25	24%	16	27%	18	Y24	
		66	6%	4	6%	4	36%	24	27%	18	24%	16	Y25	
		66	3%	2	3%	2	36%	24	29%	19	29%	19	Y26	
0.4636	3.7	66	8%	5	6%	4	32%	21	30%	20	24%	16	Y27	(Y5)
		66	5%	3	3%	2	33%	22	33%	22	26%	17	Y28	
		66	3%	2	6%	4	35%	23	30%	20	26%	17	Y29	
		66	5%	3	6%	4	27%	18	33%	22	29%	19	Y30	
		66	6%	4	5%	3	36%	24	30%	20	23%	15	Y32	
		66	5%	3	6%	4	35%	23	27%	18	27%	18	Y33	
		66	12%	8	9%	6	26%	17	29%	19	24%	16	Y34	
مجموع الإجابات														

يوضح الجدول (٧) طبيعة إجابات عينة البحث والنسب التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث ، وكذلك مجموع الإجابات ونسبها وفقا لاستماره الاستبيان، حيث يلاحظ من الجدول أعلاه تركيز أغلب الإجابات لاستمرارات المتغيرات الثانوية لمتغير عوامل النجاح الاستراتيجي (Y)، وأن تركيز أغلب الإجابات في فئتي أتفق بشدة اذ بلغت النسبة (29%)، وأتفق بنسبة (27%) وما المحايد فقد بلغت النسبة (27%) لعينة البحث للمدارس الأهلية من مجموع الإجابات لكلا المتغيرات الفرعية (Y1,Y2,Y3,Y4,Y5) للمتغير الرئيس والمعتمد عوامل النجاح الاستراتيجي (Y) وعلى مستوى اجابات عينة البحث موضوع الدراسة والتي بمجموعها بلغت (1518) أجبه وفقا لمعطيات استمرارات الدراسة، وهذا مما يؤكّد دور واهمية هذه المتغيرات في تشكيل وتكوين المتغير الرئيس والمعتمد (Y) عوامل النجاح الاستراتيجي، وهذا مما يدل دلالة واضحة بأن الإجابات الأولى للعاملين كانت ايجابية ومشجعة في تطوير عوامل النجاح الاستراتيجي، ويؤكّد صحة ودقة النتائج ويدعم نتائج وفرضيات البحث. علمًا انه تم استخدام معيار ليكرت الخمسي في توزيع وتحديد الإجابات لعينة البحث.

### ثانياً. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والثانوية (X,Y)

١. تحليل علاقات الارتباط بين المتغير الرئيس المستقل رأس المال الفكري (X) وبين متغيراته الفرعية (على مستوى عينة الدراسة) في مجتمع البحث (المدارس الأهلية):

الجدول (٨)

المتغير الرئيس رأس المال الفكري (X)			المتغير الرئيس
Std	Average	Pearson	
.4320	3.6	0.46**	رأس المال البشري (X1)
.3693	3.7	0.40*	رأس المال الهيكلي (X2)
.3979	3.6	0.55**	رأس المال الزبائني (X3)
0.3996	3.6	0.47**	الارتباط الكلي والمتمدد
العينة = 66			عند مستوى أهمية = 0.05

المصدر: إعداد الباحث باعتماد المخرجات البرمجية الإحصائية لنظام (SPSS).

إذ توضح نتائج التحليل وكما في الجدول (٨) بأن هناك ارتباط قوي ومحب بين المتغير الرئيس المستقل رأس المال الفكري والمتمثل بالمتغير (X) وبين متغيراته الثانوية والمتمثلة بالمتغيرات (X1, X2, X3)، على مستوى عينة البحث وبطريقة الارتباط والمعارف عليها من قبل الإحصائيين والرياضيين والباحثين وهي: (Pearson)، حيث تظهر قيمة الارتباط ايجابية وقوية بين متغير رأس المال البشري (X1) كمتغير ثانوي يرتبط مع المتغير الرئيس رأس المال الفكري بحوالي (0.46) مما يؤكد دور وأهمية هذا المتغير في تشكيل وتكون متغير رأس المال الفكري الرئيس والمستقل (x)، أما متغير رأس المال الهيكلي والمتمثل بـ (X2) فيرتبط بحوالي (0.40) مما يدل على قوة الارتباط بشكل متوسط بين هذا المتغير وبين المتغير الرئيس رأس المال الفكري (X)، و يؤكد دور وأهمية هذا المتغير في تشكيل وتكون متغير رأس المال الفكري بشكل متوسط ، أما متغير رأس المال الزبائني فيرتبط بحوالي (0.47\*\*)، ويؤكد دور المتغير في تكوين المتغير الرئيس المستقل رأس المال الفكري (X)، وبشكل عام يتضح صدق اختيار المتغيرات ودورها في تكون المتغير الرئيس (Y)، ويؤكد أيضاً على صدق النتائج المستخرجة من إجابات أفراد عينة البحث مما يؤكد فرضية الدراسة الأولى.

## ٢. علاقات الارتباط بين المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي (Y) وبين متغيراته الفرعية:

الجدول (٩)

المتغير الرئيس المعتمد النجاح الاستراتيجي (Y)			المتغير الرئيس
Std	Average	Pearson	
0.3767	3.6	0.62**	استراتيجية محددة (Y1)
0.4024	3.6	0.51**	تنفيذ فعال (Y2)
0.3781	3.6	0.46**	ثقافة تحفيزية (Y3)
0.4337	3.6	0.51**	رضا الزبون (Y4)
0.4251	3.7	0.46**	الإبداع (Y5)
0.4893	3.6	0.51**	الارتباط الكلي
العينة = 66			عند مستوى أهمية = 0.05

المصدر: إعداد الباحث باعتماد المخرجات البرمجية الإحصائية لنظام (SPSS).

يوضح الجدول (٩) بأن هناك ارتباط قوي ومحب بين المتغير الرئيس المعتمد عوامل النجاح الاستراتيجي والمتمثل بالمتغير (Y) وبين متغيراته الثانوية والمتمثلة بالمتغيرات (Y<sub>1</sub>, Y<sub>2</sub>, Y<sub>3</sub>, Y<sub>4</sub>, Y<sub>5</sub>) على التوالي، على مستوى عينة البحث بالطريقة المتعارف عليها من قبل الإحصائيين والرياضيين والباحثين وهي: (Pearson)، حيث تظهر قيمة الارتباط ايجابية وقوية بين متغير استراتيجي محدد (Y<sub>1</sub>) كمتغير ثانوي يرتبط مع المتغير الرئيس المعتمد عوامل النجاح الاستراتيجي بحوالي (0.62) مما يؤكد دور وأهمية هذا المتغير في تشكيل وتكوين متغير عوامل النجاح الاستراتيجي الرئيس والمستقل (Y)، أما متغير التنفيذ الفعال والمتمثل بـ (Y<sub>2</sub>) فيرتبط بحوالي (0.51) مما يدل على قوة الارتباط بين هذا المتغير وبين المتغير الرئيس عوامل النجاح الاستراتيجي، أما متغير الثقافة التحفيزية (Y<sub>3</sub>) فعلاقة ارتباطه بالمتغير الرئيس (Y) بحوالي (0.46)، إذ يؤكد دور وأهمية هذا المتغير في تشكيل وتكوين متغير عوامل النجاح الاستراتيجي الرئيس والمستقل (Y)، أما متغير رضا الزبون (Y<sub>4</sub>) فعلاقة ارتباطه بالمتغير الرئيس (Y) بحوالي (0.51)، مما يؤكد دور وأهمية هذا المتغير في تشكيل وتكوين متغير عوامل النجاح الاستراتيجي الرئيس والمستقل (Y)، أما متغير الأبداع (Y<sub>5</sub>) فيرتبط بالمتغير الرئيس عوامل النجاح الاستراتيجي (Y)، بحوالي (0.46)، مما يؤكد أهمية هذا المتغير في تشكيل عوامل النجاح الاستراتيجي (Y)، أما درجة الارتباط المتعدد والكلي للمتغيرات الثانوية فتشكل بمجموع ارتباطها درجة عالية من التماسک مع المتغير المعتمد عوامل النجاح الاستراتيجي وهي (0.51)، وتفيد ايجابية الارتباط وتدعم فرضية البحث الثانية وعلى مستوى عينة البحث الكلية للمدارس الثانوية الأهلية.

### ٣. علاقات الارتباط بين المتغير الرئيس المستقل رأس المال الفكري (X) وبين المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي (Y) (على مستوى عينة البحث):

الجدول (١٠)

المتغير الرئيس المستقل رأس المال الفكري(X)			المتغير الرئيس	المتغيرات الثانوية
Std	Average	Pearson		
0.4084	3.5	0.61**	المتغير المعتمد	النجاح الاستراتيجي (Y)
0.4084	3.6	0.61**	الارتباط الكلي	
العينة = 66			عند مستوى أهمية = 0.05	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد المخرجات البرمجية الإحصائية لنظام (SPSS).

يوضح الجدول (١٠) طبيعة علاقة الارتباط الكلية بين المتغير الرئيس المستقل رأس المال الفكري والمتمثل بالمتغير (X) وبين المتغير الرئيس والمعتمد عوامل النجاح الاستراتيجي والمتمثل بالمتغير (Y)، وعلى مستوى عينة البحث الكلية، وبطريقة الارتباط المتعارف عليها من قبل الإحصائيين والرياضيين والباحثين وهي: (Pearson)، حيث تظهر قيمة الارتباط ايجابية وقوية بين متغير رأس المال الفكري (X) كمتغير مستقل يرتبط مع المتغير المعتمد عوامل النجاح الاستراتيجي (Y) بحوالي (0.61) مما يؤكد دور وأهمية المتغير (X) في تعزيز وتكوين متغير عوامل النجاح الاستراتيجي الرئيس والمعتمد (Y)، ويفيد كذلك قوة الارتباط الكلية بين المتغيرين

الرئيسين المستقل والمعتمد (X, Y) على مستوى عينة البحث الكلية موضع البحث، مما يدعم فرضية البحث الثالثة.

### ثالثاً. تحليل علاقات الانحدار وال العلاقات التأثيرية بين المتغير المستقل رأس المال الفكري (X) والمتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي (Y) (على مستوى عينة البحث):

يمكن القول بان علاقات الارتباط لا تؤكد بشكل قاطع وصحيح العلاقة والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والثانوية للدراسة بسبب أنها لا تقيس بشكل دقيق وعملي وعلمي العلاقة السببية بين تلك المتغيرات، وتستخدم فقط في مجالات السلسل الزمنية للبيانات ذات اتجاهات البيانات التصاعدية والخط الواحد، ولتأكيد علاقة التباين والانحدار بشكل معنوي وتأثيري يتم اللجوء من قبل الباحثين إلى طرق وأساليب تحليل الانحدار والتباين الإحصائية والمتعارف عليها من قبل الباحثين والتي تقيس بشكل صحيح وعلمي تلك العلاقة المعنوية وتقدم لنا جملة من الاختبارات كاختبار (t) واختبار (f) ومعامل التحديد ( $R^2$ )، إلى آخره من البيانات ذات الدلالة المعنوية والتأثيرية، وفي بحثنا هذا سيتم تحديد الانحدار والتباين وبعض المؤشرات القياسية سابقة الذكر للعينة وهي تحليل الانحدار والتباين على مستوى عينة الدراسة في المدارس الثانوية الأهلية للمتغيرات (X, Y).

### الجدول (١١) تحليل العلاقات التأثيرية والمعنوية لرأس المال الفكري (X) في عوامل النجاح الاستراتيجي (Y) على مستوى عينة البحث

مستوى الدلالة (المعنوية)	df 2	df 1	$R^2$	R	F	T	T	المعاملات القياسية	المعاملات غير القياسية		النموذج
									قيمة B	الخطأ المعياري	
.000a	64	1	0.37	0.61a	212.413	2.897	15.675	0.895	0.2295	0.898	المتغير المستقل
0.012a							2.572		0.181	0.466	المتغير المعتمد
a. Predictors : (Constant): X						Durbin Watson = 2.258					
b. Dependent Variable : Y											
df=1,64,65.											
Sample = 66											
المتغير المعتمد: عوامل النجاح الاستراتيجي: (Y) مستوى الأهمية = 0.05											
قيمة (t) الجدولية: (1,64,65) = 2.897											
قيمة (f) الجدولية: (1,64,65) = 8.543											

المصدر: إعداد الباحث باعتماد المخرجات البرمجية الإحصائية لنظام (SPSS).

إذ يوضح الجدول (١١) حساب معاملات الانحدار الخطى والتباين بين متغيري الدراسة الرئيسية، المتغير المستقل رأس المال الفكري (X)، وبين المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي (Y)، حيث يتضح من الجدول بأن هناك وجود علاقة تأثير وتأثير ذات دلالة معنوية وإحصائية بين تلك المتغيرات وعلى مستوى عينة الدراسة للأهلية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000a) وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05)، وعند مقارنة (t) الجدولية بالبالغة (2.897) مع (t) المحسوبة والتي بلغت (15.675) نجد إنها أقل منها بكثير، ونجد كذلك (f) المحسوبة والبالغة (212.413) هي أكبر من الجدولية (8.543) مما يؤكّد على

معنوية العلاقة التأثيرية بين المتغيرين، وهذا ما يدعم فرضية البحث الرابعة، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت حوالي (0.37) والتي تعني مقدار مساهمة أو تأثير المتغير المستقل رأس المال الفكري (X) في متغير عوامل النجاح الاستراتيجي (Y)، إذ ان  $0.37 - 0.63 = 0.63$  وهذا يعني بأن هناك (0.63) تعود لتأثيرات عوامل أخرى موجودة في المدارس أو هي غير داخلة في معادلة الانحدار، وعموماً فإن النتائج بمجملها تدعم بقوة فرضية البحث الرابعة وهي وجود علاقة تأثير وتأثير وتبالين وانحدار بين المتغير المستقل المتمثل برأس المال الفكري بمكوناته الفرعية و (المتغير المعتمد) المتمثل بالنجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية، وهذا ما أكدته المؤشرات الإحصائية في نتائج تحليل الانحدار والتبالين في الجدول (١١)، مما يؤكّد تطابق النتائج مع فرضية البحث الرابعة.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

على وفق ما ظهر من مؤشرات الدراسة قيد البحث، فقد تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

١. إن رأس المال الفكري بكل متغيراته الفرعية يعد فلسفه جديدة وأسلوب اداري متكامل يقوم على تفعيل الإمكانيات والمهارات نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي في اداء الأعمال من قبل المنظمات والمؤسسات بكل أنواعها من خلال دعم وتحفيز افكار وتوجهات وسلوكيات رأس المال الفكري المتمثل بالأفراد العاملين.
٢. أكدت نتائج التحليل الاحصائي والكمي الوصفي للمتغير الرئيس المستقل (رأس المال الفكري) بأن الإجابات الأولية للمبحوثين كانت إيجابية ومشجعة في تعزيز وتطوير رأس المال الفكري لمدارسهم المبحوثة ودوره الأساس في تحقيق النجاح الاستراتيجي على مستوى التعليم الأهلي.
٣. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والكمي الوصفي للمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) ومتغيراته الفرعية بأن إجابات العينة المبحوثة من الكوادر التعليمية كانت مشجعة وإيجابية باتجاه تطور وتعزيز النجاح الاستراتيجي لمدارسهم على مستوى التعليم الثانوي الأهلي.
٤. أكدت نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المتغير الرئيس المستقل رأس المال الفكري وبين متغيراته الفرعية بأن هناك علاقة ارتباط قوية ومحبطة مما يؤكّد صدق اختبار المتغيرات الثلاثة الفرعية في تكوين المتغير الرئيس المستقل ودورها في تكوينه وصدق النتائج المستخرجة.
٥. أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) وبين متغيراته الفرعية، أن الارتباط الكلي (٥١\*\*) كمعدل عام مما يؤكّد ايجابية وأهمية الارتباط ودور المتغيرات الفرعية الخمسة في تكوين وتشكيل المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) وصدق النتائج المستخرجة على مستوى عينة البحث الكلية للمدارس المبحوثة.
٦. أكدت نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المتغير الرئيس المستقل (رأس المال الفكري) بكل مكوناته وبين المتغير الرئيس المعتمد (النجاح الاستراتيجي) بكل متغيراته، بأن الارتباط الكلي بمعدل (٦١\*\*) كانت ايجابية وقوية وتؤكّد لنا دور وأهمية رأس المال الفكري في تعزيز النجاح الاستراتيجي على مستوى عينة البحث في المدارس الأهلية المبحوثة.
٧. أظهرت نتائج تحليل العلاقات التأثيرية والمعنى (لرأس المال الفكري) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) بأن هناك علاقة تأثيرية معنوية بين المتغيرين حيث بلغت (٣٧%) والتي تعني نسبة

- مساهمة رأس المال الفكري (المتغير المستقل) في تعزيز النجاح الاستراتيجي على مستوى عينة الدراسة في المدارس الأهلية الثانوية قيد الدراسة.
٨. تؤكد نتائج التحليل الاحصائي لعينة الدراسة بأن هناك ضعفاً واضحاً في مستويات ادائها الكلي مما انعكس سلبياً على تحقيقها لمستويات مقبولة من النجاح والتفوق ضمن بيئتها العاملة فيها.
  ٩. أظهرت نتائج التحليل بأن مكونات رأس المال الفكري كان تأثيرها مقاوت حيث تبين بأن رأس المال الزبائني كان الأكثر تأثيراً ويليه رأس المال البشري ثم في المرتبة الثالثة رأس المال الهيكلي.
  ١٠. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأن متغيرات النجاح الاستراتيجي الفرعية كانت متباعدة التأثير فكان المتغير (Y1) استراتيجية محددة الأكثر تأثيراً ويليه بالمرتبة الثانية (Y2، Y4) التنفيذ الفعال ورضا الزبائن ثم بالمرتبة الثالثة (Y3، Y5) الثقافة التحفيزية والإبداع.
  ١١. بيّنت الدراسة بأن دور وأهمية رأس المال الفكري في تعزيز النجاح الاستراتيجي للمدارس المبحوثة كانت (٦١\*\*، ٦٠). كما أظهرت الدراسة بأن معامل الانحدار بلغ (٣٧، ٠٠) والتي تعود لتأثير رأس المال الفكري في تعزيز النجاح الاستراتيجي وإن (٦٣، ٠٠) تعود لعوامل أخرى غير داخلة لخط الانحدار ولم تؤخذ بالحسبان كالبيئة المحيطة والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والأمنية والثقافية والتنظيمية والإدارية.

### ثانياً. التوصيات

- اعتماداً على الاستنتاجات البحث، تم التوصل إلى جملة من التوصيات والمقررات الآتية:
١. ضرورة ان تتبني المنظمات والمؤسسات كافة والمؤسسات التربوية والتعليمية على وجه الخصوص موضوعة رأس المال الفكري بكل مكوناته وصولاً إلى الارتقاء بمستويات الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعة وتحقيق النجاح الاستراتيجي والتفوق في عالم اليوم.
  ٢. التأكيد على استدامة وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية من أساتذة متخصصين وتدرисيين كونهم المحرك الأساس للتطور وصولاً إلى تحقيق مستويات عالية من النجاح والتفوق المبدع في الأداء والعمل.
  ٣. ضرورة توفير الدعم والأسناد الكافيين من قبل إدارات المدارس الأهلية لكافحة أعضاء الهيئة التدريسية العاملين لديها وتحفيزهم فضلاً عن تهيئة المناخ التنظيمي والإداري الملائم لهم وصولاً لبناء امكاناتهم ومهاراتهم بشكل أكبر.
  ٤. التأكيد على تبني خطط وبرامج تدريبية وتأهيلية كفؤة وفاعلة من قبل ادارات المدارس الأهلية بغية الارتقاء بمهارات وقدرات أعضاء الهيئة التدريسية مما ينعكس بدوره على تحقيق النجاح الاستراتيجي بكل أبعاده ومضمونه لمدارسهم وأنشطتهم كافة.
  ٥. ضرورة اعتماد استراتيجية التحسين المستمر في الأداء والعمليات التعليمية على مستوى الأفراد والمنهج والأنشطة التعليمية وطرق التدريس وصولاً إلى الارتقاء بمستويات النجاح والتميز والتفرد.
  ٦. التأكيد ديمومة العلاقات والتواصل مع الطلبة وأولياء أمورهم والافتتاح عليهم بهدف تشخيص نقاط الضعف والقوة في أدائهم الدراسي وصولاً إلى وضع الحلول والمعالجات المناسبة لها.
  ٧. ضرورة تخصيص ميزانية مالية مناسبة تضمن توفير كل ما من شأنه تحقيق المستلزمات والمتطلبات الرئيسية للأنشطة والمهام التربوية والتعليمية وبما ينعكس ايجاباً للوصول إلى أفضل مستويات من النجاح والتميز والتنافسية.

٨. التأكيد على إدارات المدارس الأهلية بضرورة اعتماد النظم والأساليب الإدارية الناجحة والكافحة وصولاً إلى تهيئة بيئة دراسية فاعلة وسليمة لجميع أطراف العملية التعليمية مما ينعكس ايجاباً على تحقيق النجاح والنمو والتكيّف مع البيئة.
٩. ضرورة تحديث المناهج التربوية والتعليمية وتحسينها باستمرار وبما يكفل تطوير العملية التعليمية وصولاً إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي على مستوى التعليم الأهلي الثانوي.

#### المصادر

##### أ. المصادر العربية:

١. اسماعيل، فراس محمد، (٢٠١٠)، المواءمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة، دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير إدارة عامة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢. بدوي، عفاف السيد، (٢٠١٢)، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة دكتوراه، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.
٣. بو شعور، حريري وفلاق، حلية، (٢٠١١)، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
٤. بورنان، ابراهيم وبخلخال، يوسف، (٢٠١١)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.
٥. ثجيل، علي محمد، وطباطبة، سليماء، (٢٠٠٧)، دور التيسير لرأس المال الفكري من دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، بحث منشور على الانترنت.
٦. جاد الرب، سيد محارب، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر.
٧. الحلامنة، محمد عزات والعزاوي، سامي فياض، (٢٠٠٩)، رأس المالعرفي وأثره في اسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (١٩).
٨. الدوري، زكريا مطلقاً وبو سالم، أبو بكر احمد، (٢٠١١)، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الجزائر، جامعة الشلف، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.
٩. الروسان، محمود، الجلوني، محمود، (٢٠١٠)، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني.
١٠. زياد، عادل محمد، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، الانترنت.
١١. السعيد، هاني محمد، (٢٠٠٨)، رأس المال الفكري، انطلاقه ادارية معاصر، ط١، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

١٢. الطعان، حاتم فارس، (٢٠١١)، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، العدد الثالث، **مجلة الدنانيز**.
١٣. العامري، صالح، مهدي، محسن، الغالبي، طاهر، محسن، منصور، (٢٠٠٨)، **الادارة والأعمال**، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. عبد المنعم، اسامه، (٢٠٠٩)، رأس المال الفكري وأثره على منشأة الأعمال الصناعية، دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية، الأردن.
١٥. عبيادات، تركي، (٢٠١٣)، خارطة طريق للاستثمار في رأس المال الفكري العربي، المؤتمر العربي الأول، رأس المال الفكري العربي، ٣٠-٢٨ أبريل.
١٦. العزاوي، بشرى هاشم محمد، (٢٠٠٨)، أثر العلاقة بين النجاح الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة عامة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٧. علي عبد الهادي، ميسون، (٢٠١٧)، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، فلسطين.
١٨. العنزي، سعد، صالح، أحمد، (٢٠٠٩)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال – مدخل فلسي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٩. الفضل، مؤيد، (٢٠٠٩)، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، مجلد ١١، العدد ٣.
٢٠. المحياوي، قاسم علوان، والزلعوك، ابراهيم محمد، (٢٠٠٦)، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسية بن بو علي شلف، الجزائر.
٢١. المفرجي، عادل، صالح، أحمد، (٢٠٠٧)، رأس المال الفكري وطرق قياسه واساليب المحافظة عليه، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، مصر.
٢٢. منها، أحمد، (٢٠١٣)، نموذج القياس النوعي والنماذج المقارن لقياس رأس المال الفكري، المؤتمر العربي الأول، رأس المال الفكري العربي، ٣٠-٢٨ أبريل.
٢٣. يوسف، بسام عبد الرحمن، (٢٠٠٥)، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، بحث غير منشور.
- ب. المصادر الأجنبية:**
1. Al-Ali, N. (2003), "Comprehensive Intellectual Capital Management" step by step", John wily & sons, Inc, Hoboken, New Jersey, U.S.A.
  2. Awad & Ghaziri, (2004), "Knowledge Management", international prentice Hall, New York.
  3. Chatzkel, Jay, (2002), Intellectual capital, 1<sup>st</sup> Ed, capstone publishing, U.K.

4. Cobbolt, L. & Lawrie, G., (2001), (2003), "Why Do only one Third of UK companies Reblise significant strategic success?.
5. David, F.R., (2009), Strategic Management: concepts and cases, New Jersey, Prentice Hall Inc.
6. Heuer, M., (1999), "Nonprofit organizational Effectiveness: A Literature Review", The Learning circles project, prepared for Fannie mae Foundation.
7. Johnson, G, & scholes, K., (2002), "Exploring corpowate strategy", 6<sup>th</sup> ed (prentice- Hall financial Times).
8. Meibodi. L. A. and Monaavvarian A., (2010), Business stwategy series, 11(2): 124-133.
9. Mention, A., (2012), Intellectual capital, Innovation and performance: A systematic Review of the literature", **Business and Economic Research**. Vol.2, No.10.
10. Noe, Raymond, A & Hollen back, John, R & Gerhart, Barry & wright, Patrick, M, (2006), Human resource management Gainign acompetitive advantage. McGraw- Hill Irwin.
11. Ousam a, A. Hammami, H. and Mustafa, A., (2014), "Intellectual capital and Islamic Banks perfowmance in the GCC", 6<sup>th</sup> European conference on Intellectual capital ECIC 10-11 April.
12. Solitander, M., (2006), "Balancing the Flows: Managing the Intellectual capital Flows in In ter-organizational projects", **The Electronic Journal of Knowledge Management**. Vol. 4, No.2.
13. Stewart, Thomas, (1997), "Intellectual capital: the new weath, of organization", Doubleday, New York.
14. Wheelen, T. & Hunger, D., (2008), Strategic Management and Business policy", 11<sup>th</sup> Ed, pearson Education Inc.

#### ج. مصادر الانترنت

1. Albrechts, K., (2001), "The strategic success model: The North Bond Train": (<http://www.epicentrefto.com.aul>), pp. (1-3).
2. ([www.Kenanaonline.com](http://www.Kenanaonline.com)), (chiraren, 2001).