



## The role of intellectual capital in achieving strategic success A field study of the Hayel Saeed Anam group

Hussein Abdullah M. Al-Moayed<sup>1,\*</sup>, Abdullah Abdullah Al-Sanafi<sup>2</sup>

1. Department of Business Administration. - Sana'a University -Yemen

2. Department of Business Administration .- Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University -Yemen

\*Corresponding author: [h.almoaid@gmail.com](mailto:h.almoaid@gmail.com)

### Keywords

1. intellectual capital

2. strategic success

### Abstract:

This study examines the role of intellectual capital in achieving strategic success within the Hayel Saeed Anam Group, a prominent business conglomerate in Yemen. The research focuses on three dimensions of intellectual capital—human capital, structural capital, and relational capital—and their impact on the organization's strategic success, defined by survival, adaptation, and growth.

Employing a descriptive and analytical approach, the study surveyed (207) leaders across (12) companies within the group, utilizing a comprehensive sampling method. Data was collected through a structured questionnaire designed to assess both the availability of intellectual capital and the level of strategic success.

Results indicate high levels of both intellectual capital and strategic success within the organization. A strong positive correlation was found between intellectual capital and strategic success. Notably, the study revealed varying contributions from the three components of intellectual capital, with relational capital emerging as the most significant, followed by human capital and structural capital.

The findings underscore the importance of intellectual capital in driving strategic success and provide valuable insights for organizational leadership. Recommendations include developing targeted strategies to enhance stakeholder relationships, implementing comprehensive human resource development programs, and conducting a thorough review of organizational structures to ensure alignment with strategic objectives.

This research contributes to the growing body of literature on intellectual capital and its strategic implications, offering practical insights for businesses operating in dynamic environments

## دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية لمجموعة هائل سعيد أنعم

حسين عبدالله محمد المؤيد<sup>1\*</sup>، عبدالله عبدالله السنفي<sup>2</sup>

<sup>1.</sup> مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء - اليمن

<sup>2.</sup> قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء - اليمن

\* المؤلف: [h.almoaid@gmail.com](mailto:h.almoaid@gmail.com)

### الكلمات المفتاحية

<sup>2.</sup> النجاح الاستراتيجي

<sup>1.</sup> رأس المال الفكري

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري بأبعاده: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده: (البقاء، التكيف، النمو) لمجموعة هائل سعيد أنعم، كما هدفت إلى التعرف على مستوى توفر رأس المال الفكري، ومستوى النجاح الاستراتيجي في المجموعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث استطلعت الدراسة من خلالها آراء قيادات المجموعة بأمانة العاصمة عدد (207) من القادة، في (12) شركة - التي مقرها الرئيس بأمانة العاصمة - باستخدام طريقة المسح الشامل.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توفر رأس المال الفكري كان (مرتفعاً)، ومستوى النجاح الاستراتيجي كان (مرتفعاً) كذلك، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي في المجموعة، كما كشفت النتائج عن تباين في دور مكونات رأس المال الفكري الثلاثة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث برز دور رأس المال العلائقي كأكثر المكونات، يليه رأس المال البشري، ثم رأس المال الهيكلي، وأوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات لتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة، وإلى تطوير برامج شاملة لتنمية الموارد البشرية، وإجراء مراجعة شاملة للهياكل والأنظمة التنظيمية لضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية.

## المقدمة:

احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي اهتمامًا كبيرًا وحيزًا واسعًا في أدبيات الفكر الإداري، الأمر الذي دفع منظمات الأعمال إلى إدراج مفاهيمه وتكريس أبعاده ومتطلباته ضمن استراتيجياتها وبرامجها؛ سعيًا منها للبقاء والاستمرار في ميدان المنافسة ومواجهة التحولات الكبيرة التي يشهدها عالم اليوم.

ويعُدُّ رأس المال الفكري من أهم الوسائل والأدوات التي تستجيب لتلك المتطلبات والمستجدات، وذلك بفضل ما منحه الله تعالى من طاقات وقدرات إبداعية وابتكارية تجعل منه السلاح الأقوى في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي.

لذلك أصبحت منظمات الأعمال تدرك أن رأس مالها الفكري؛ هو سر نجاحها وبقائها في بيئة الأعمال الديناميكية، لأنها تستطيع من خلاله مواكبة التغيرات والتطورات وتجاوز العقبات والصعوبات، الأمر الذي يجعلها تسعى جاهدة إلى المحافظة عليه وتنميته وتفعيله وتعزيز قدراته الإبداعية والابتكارية وتطويرها. وبناءً على ما سبق ونظرًا للمتغيرات المتسارعة التي تعمل بها المنظمات اليمنية والعربية، وللضرورة الملحة التي تفرض عليها السعي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي، ونظرًا لما لرأس المال الفكري من أهمية بالغة في تحقيق ذلك النجاح، فإن هذه الدراسة تسعى إلى دراسة وتحليل دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمجموعة هائل سعيد أنعم.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الحادة التي تؤثر في أداء منظمات الأعمال وتجعلها مهددة بالزوال إذا لم تتمكن من الاستجابة للتغيرات والأزمات والتكيف معها، كان لزامًا على

المنظمات البحث عن السبل التي تكفل لها الاستدامة والوصول إلى النجاح الاستراتيجي المنشود، ولذلك يرى عبد الرزاق (2022: 122) "أن منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق النجاح الاستراتيجي، والاستمرار والبقاء في ظل المنافسة، ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تمكنها من إضافة قيمة للعميل، أو تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية لدى المورد البشري، وتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية لديها"؛ وفي هذا السياق كذلك، أشار كلٌّ من الوظيفي والنافعي (2016؛ 1) إلى أن "نجاح المنظمات لا يتوقف على الإمكانيات المادية المتوفرة لديها وما تمتلكه من رأس المال المادي الملموس، بل يتوقف على القدرات غير الملموسة من رأس المال الفكري".

ويعُدُّ رأس المال الفكري أحد الأصول المهمة لمنظمات الأعمال المعاصرة، لأنه يشمل المعرفة الجماعية والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظفون والتي تسهم في اكتساب المزايا التنافسية، وتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة (Bontis, 1998). ومع ذلك، هناك فجوة علمية في الدراسات والأدبيات الحالية تكمن في الافتقار إلى البحوث التجريبية التي تتناول على وجه التحديد دور رأس المال الفكري في النجاح الاستراتيجي في سياق البلدان النامية مثل اليمن، حيث أنه في الوقت الذي تناولت فيه العديد من الدراسات أهمية رأس المال الفكري في البلدان المتقدمة، إلا أن هناك ندرة في البحوث التي تركز على دوره وتأثيره في البلدان النامية؛ حيث تواجه الشركات تحديات وفرضًا فريدة (Bontis, Chua, & Richardson, 2000). ولذلك تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق من دور رأس

المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، من خلال التركيز بشكل خاص على مجموعة هائل سعيد أنعم في اليمن.

وتعد مجموعة هائل سعيد أنعم واحدة من أكبر التكتلات وأنجحها في اليمن، مع مصالح تجارية متنوعة، مثل: تصنيع الأغذية، والزراعة، والاتصالات، والبنوك، والتأمين، وغيرها، حيث أصبحت المجموعة تشكل نسبة (35%) من اقتصاد اليمن، وتمتلك أكثر من 92 شركة في العديد من الدول العربية والآسيوية والأفريقية، وتصل الإيرادات الإجمالية لها إلى حوالي 10 مليارات دولار وأكثر (حابي، 2024؛ ويكيبيديا، 2023)، كما تمثل مجموعة شركات هائل سعيد أنعم أكبر صاحب عمل في اليمن، وأحد أفضل أرباب العمل المعتمدين في المنطقة، وقد أشار رئيس مجلس إدارة المجموعة إلى أن المجموعة ملتزمة باستثمار الوقت والموارد الكبيرة، في رعاية المواهب والمبدعين والكفاءات، كجزء من سياستها الشاملة لتنمية رأس المال الفكري لديها، وذلك من خلال تقديم مجموعة من برامج التعلم والتطوير في اليمن صُممت خصيصًا لتلبية احتياجات موظفيها، ومساعدتهم على بناء المهارات التقنية لوظائف المستقبل إلى جانب المهارات الشخصية التي تمكن العاملين لديها من الازدهار على المستوى الشخصي والمهني، ضمن هذه البرامج (أنعم، د.ت)، وعلى الرغم من نجاحها في ذلك، فإن دور رأس المال الفكري في المساهمة في النجاح الاستراتيجي للمجموعة لا يزال غير مستكشف حتى الوقت الراهن. ومن هنا تتعكس فجوة عملية تطبيقية تتمثل في الفهم المحدود لكيفية الاستفادة من رأس المال الفكري من قبل المنظمات في البلدان النامية؛ لتحقيق النجاح

الاستراتيجي، وتوفر مجموعة هائل سعيد أنعم دراسة ميدانية مثالية، للتحقق من هذه العلاقة، نظرًا لتوسعها وتأثيرها الكبير في اقتصاد اليمن، ولممارستها العديد من الأنشطة لتنمية رأس المال الفكري لديها.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمجموعة هائل سعيد أنعم؟ ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى توفر رأس المال الفكري، بأبعاده في مجموعة هائل سعيد أنعم؟
2. ما مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي، بأبعاده في مجموعة هائل سعيد أنعم؟
3. ما دور رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق النجاح الاستراتيجي، بأبعاده لمجموعة هائل سعيد أنعم؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى توفر رأس المال الفكري، بأبعاده في مجموعة هائل سعيد أنعم.
2. إبراز مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي، بأبعاده في مجموعة هائل سعيد أنعم.
3. تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق النجاح الاستراتيجي، بأبعاده في مجموعة هائل سعيد أنعم.

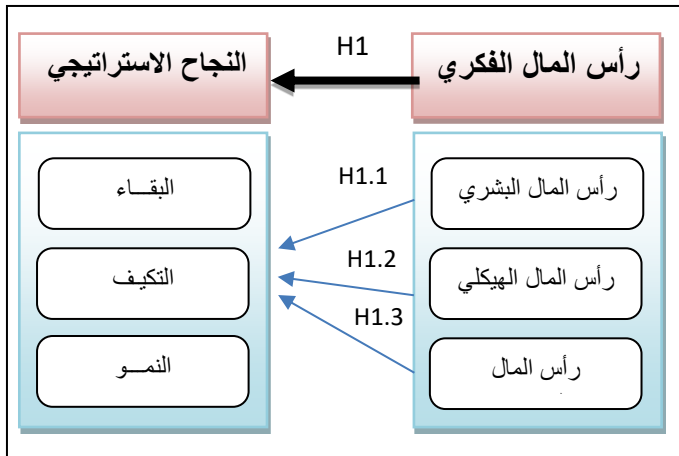
#### أهمية الدراسة:

##### أولاً: الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية موضوعها المتمثل في دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي والذي لم يدرس من قبل في بيئة الأعمال اليمنية- بحسب علم الباحث- رغم أهميته في ظل الأزمات والمتغيرات المتسارعة، كما

والجعافرة، 2022؛ خليل وحمود، 2019؛ أحمد وسلطان، 2022؛ سعيد، 2017؛ العمري وآخرون، 2022؛ محمود وآخرون، 2024)، والعديد من الدراسات الأجنبية كدراسات: (Abuzaid, 2018; Dawood & Mahmoud, 2021) حيث حددت الدراسة أبعاد النجاح الاستراتيجي بثلاثة أبعاد: (البقاء - التكيف - النمو)؛ كونها الأكثر ملاءمة لقياس مدى تحقق النجاح الاستراتيجي. ومما سبق توصلت إلى النموذج المعرفي للدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (1).

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة. النظريات العملية المفسرة لعلاقة التأثير لمتغيرات الدراسة:

استندت الدراسة إلى نظرية البحث عن التفوق حيث تؤكد أن المنظمات المتفوقة - الناجحة - هي التي تتسم بدرجات عالية من الإبداع والابتكار، وتشترك في مبادئ وقيم تشير في مجملها إلى الاهتمام بالعاملين، والأنظمة، والعلاقات - رأس المال الفكري - لأنها أساس التفوق (جلدة وعبوي، 2006).

كما استندت الدراسة إلى النظرية المحددة بالمعارف أو الموارد لنمو المنظمة، والتي تؤكد أن الأفراد يمثلون جوهر العمليات في المنظمة وأساس نموها، لأن البشر

أن هذه الدراسة ستسهم في تزويد الباحثين ورغد المكتبة الوطنية والعربية بدراسة علمية، تمثل إضافة إلى الرصيد المعرفي المفاهيمي، وإطاراً نظرياً يعبر عن التوجهات الحديثة في منظمات الأعمال.

### ثانياً: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها تسعى إلى تحديد مستوى توفر رأس المال الفكري، ومستوى النجاح الاستراتيجي في مجموعة هائل سعيد أنعم، وتقدم صورة واضحة حول ذلك لمساعدة قيادة المجموعة في اتخاذ القرارات المناسبة، كما أنها تفيد مجموعة هائل سعيد أنعم ومنظمات الأعمال اليمينية في توجيهها لضرورة الاهتمام أكثر بالأسس الفكرية؛ باعتبارها إحدى أهم الحلول والوسائل المتاحة لديها لتحقيق النجاح الاستراتيجي، كما تسهم هذه الدراسة في تقديم التوصيات والمقترحات لأصحاب القرار في منظمات الأعمال اليمينية، وعلى رأسها مجموعة هائل سعيد أنعم.

### النموذج المعرفي للدراسة:

#### أولاً: المتغير المستقل (رأس المال الفكري):

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة؛ يتضح أن التصنيف الأشهر الذي توصل إليه أشهر الباحثين - بعد جهود بحثية حثيثة - أمثال: Bontis; Roos et al; Stewart; Sveiby; Edvinsson and Malone; Sullivan and Edvinsson; Saint Kok, 2007: 185; Bontis, 1999: (440) Onge، والذي تتمثل أبعاده في: (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلائقي).

#### ثانياً: المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي):

استناداً إلى العديد من الدراسات العربية كدراسات: (البدارين والزيود، 2023؛ البشاشة

أكبر بكثير من قيمتها الدفترية (معطوب وبن سديره، 2020: 498).

وتعرف الدراسة رأس المال الفكري-إجرائيًا- أنه: جميع الموجودات المعنوية غير ملموسة المتاحة لمجموعة هائل سعيد أنعم، والمتمثلة في: الأفراد، والهيكل (التنظيم)، والعلاقات التي تعد جوهر الإبداع والابتكار والتجديد، ويمكن استثمارها داخليًا وخارجيًا لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

#### ثانيًا: النجاح الاستراتيجي:

هو قدرة المنظمة على صيانة استراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للتغيير حسب متطلبات البيئة المحيطة، وتنفيذها بفاعلية في ظل وجود قيادة ابتكارية وثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين؛ مما يؤدي إلى رضا العملاء ويضمن لها البقاء والنمو والاستقرار والتميز على المنظمات المنافسة (مزهري، 2020: 29).

وتعرف الدراسة النجاح الاستراتيجي إجرائيًا أنه: قدرة المجموعة على البقاء في ميدان العمل، والتكيف مع المتغيرات والمستجدات في بيئتها (الداخلية والخارجية) واستمرارها في النمو والتطور.

#### ثانيًا: الدراسات السابقة:

■ دراسة Lasisi et al. (2023): تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين رأس المال الفكري والنجاح الوظيفي من خلال قنوات عدم المساواة في الدخل والمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات للفترة من (1997م إلى 2018م) لعدد ست دول في المنطقة الاقتصادية الأوروبية (EEA) ذات مؤشر التنمية البشرية المرتفع باستخدام نموذج مجمع الانحدار الذاتي التجميعي (HDI)، حيث تظهر النتائج وجود علاقة بين رأس المال الفكري

هم منبع الابتكار الذي هو أساس التجديد والتطوير في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال: معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم التي لا يمكن إرسالها بسهولة للآخرين، ومعارفهم التي يمكن نقلها وتصبح أصولًا محدودة وغير ملموسة للمنظمة، وتؤكد النظرية أنه كلما زادت تلك المعارف في المنظمة، زاد توسعها وانتشارها (الصرن، 2004: 403).

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة (H1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمجموعة هائل سعيد أنعم. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. (H1.1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمجموعة هائل سعيد أنعم.
2. (H1.2): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمجموعة هائل سعيد أنعم.
3. (H1.3): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمجموعة هائل سعيد أنعم.

#### التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

##### أولاً: رأس المال الفكري:

هو مجموع الأصول الفكرية والمعرفية عالية التميز التي تمتلكها المنظمة، والمعتمدة على القدرات الذاتية والحسية لنخبة متميزة من العاملين، والعلاقات مع العملاء والأنظمة التي يمكن توظيفها واستثمارها في إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة، تسمح للمنظمة بتحسين أدائها وتدعيم قدراتها التنافسية وتعظيم نقاط قوتها، الأمر الذي يجعل قيمتها السوقية

- **دراسة حسين (2020):** هدفت الدراسة إلى تشخيص الدور الذي تسهم به الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، من خلال دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. وُزعت الاستمارة على عينة قوامها (64) من العاملين في المصرف وأكدت النتائج أهمية الدور المعنوي الذي تسهم به الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي.
- **دراسة أبو صلاح (2019):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية في محافظة جنين، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغت عينة الدراسة (150) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور مباشر لرأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين. وكذا وجود علاقة طردية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري واستدامة الشركات محل الدراسة.
- **دراسة مزهر (2019):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر بغزة، وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (160) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر.
- **دراسة فيروز (2018):** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال المعرفي عبر والنجاح الوظيفي، كما تشير النتائج إلى أن رأس المال الفكري مهم للنجاح الوظيفي؛ لذلك يحتاج صانعو السياسات إلى الاستثمار في رأس المال الفكري وتحسينه لضمان النجاح الوظيفي.
- **دراسة Abuzaid (2018):** هدفت إلى التعرف على دور تمكين الموظفين من تحقيق النجاح الاستراتيجي لشركات التأمين الأردنية، حيث تم اختيار (20) شركة تأمين أردنية مدرجة في بورصة عمان، وشملت عينة الدراسة على (306) موظفًا في الشركة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تمكين الموظفين والنجاح الاستراتيجي، وإلى أن تفويض السلطة والمشاركة وبيئة العمل لها تأثير إيجابي على النجاح الاستراتيجي.
- **دراسة Akhter (2020):** هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الثلاثي لرأس المال الفكري في التأثير على الأداء المالي الحالي والأداء المستقبلي والقيمة السوقية للشركة في ثلاث اقتصادات ناشئة في جنوب آسيا (بنغلاديش والهند وباكستان)، عدد (100) شركة مدرجة في البورصة المعنية للفترة 2014-2009م، وكشفت النتائج أن رأس المال البشري يؤثر بشكل كبير على الأداء الحالي للشركة، بينما اتضح أن رأس المال الهيكلي هو العامل الأكثر تأثيرًا في تحديد الاتجاه المستقبلي للشركة. أخيرًا، تبين أن مكونات رأس المال الفكري تؤثر على القيمة السوقية أكثر من أي عوامل أخرى.

أبعاده: (البشري، الهيكلي، الزبائني) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده: (مواهب محورية، قيادة عادلة، ابتكارية مستمرة)، واختارت الدراسة عينة قصدية من رؤساء الأقسام والتدريسيين بالجامعة الإسلامية بالنجف، تم توزيع (45) استبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تناميًا لدور رأس المال المعرفي بأبعاده الثلاثة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وكذا وجود دور محوري لأبعاد رأس المال المعرفي في دعم المنظمة وتذليل الصعوبات التي تواجهها لتحقيق النجاح والتفوق التنافسي.

■ **دراسة سعيد (2017):** هدفت الدراسة إلى التركيز على العلاقة بين نوعية حياة العمل والإغناء الوظيفي وتأثيرهما في رأس المال المعرفي، ومن ثم انعكاسها في فرص النجاح الاستراتيجي لعينة من الكليات العراقية الحكومية والخاصة، حيث تكون مجتمع الدراسة من عشر كليات في بغداد، وتكونت العينة من (227) عضو هيئة تدريسية في الكليات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية لرأس المال المعرفي في فرص النجاح الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج أن تأثير نوعية حياة العمل والإغناء الوظيفي في فرص النجاح الاستراتيجي يتعاظم عبر توسيط رأس المال المعرفي.

■ **دراسة عبدالرحمن وعبد السلام (2017):** هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري من خلال أبعاده: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) على أسباب النجاح الاستراتيجي من خلال مؤشرات: (التوجه الاستراتيجي الواضح، التنفيذ الكفء والفعال،

الثقافة التحفيزية، الإبداع، التنظيم الأفقي، رضا الزبون) بالمؤسسات العمومية للصحية بولاية بشار - الجزائر، واتخذت الدراسة عينة مكونة من (104) من القيادات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وأسباب النجاح الاستراتيجي، حيث أنه كلما ارتفع الاستثمار في رأس المال الفكري في هذه المؤسسات، أدى إلى رفع مستوى أسباب النجاح بها.

■ **دراسة الحلالمة والعزاوي (2009):** هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص وقياس رأس المال المعرفي وعلاقته بالنجاح الاستراتيجي في منظمات الأعمال، حيث تمثل مجتمع الدراسة بأربع شركات تعمل في قطاع الاتصالات الأردنية، وهي: (Fast link – Uminuha - Express – Mobilcom)، تم اختيار عينة تمثلت في (54) مديرًا ورئيس قسم من إجمالي عدد العاملين (151)، وتوصلت الدراسة إلى أن سعي إدارة الشركات إلى الاستقطاب والحفاظ على الأفراد العاملين ذوي المعرفة العلمية والخبرة الفنية بمواصفات العمل، له دور مهم في زيادة أسباب النجاح الاستراتيجي، وتحقيق الأهداف المرسومة.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

**أولاً: أوجه تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:**

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تتوافق مع الدراسات السابقة في الآتي:

1. توافقت الدراسة الحالية من حيث تحديد رأس المال الفكري بأبعاده: (البشري، والهيكلية، والعلائقية) متغيرًا مستقلًا مع دراسات سابقة مثل دراسات:

**الإطار النظري للدراسة:****أولاً: رأس المال الفكري:****مفهوم رأس المال الفكري:**

يعد رأس المال الفكري موضوعاً يحظى باهتمام متزايد من قبل المنظمات التي تجني أرباحها من الابتكارات والخدمات كثيفة المعرفة، فقيمة المنظمة تكمن في رأس مالها الفكري، ومدى قدرتها على استثماره لزيادة الإيرادات (Edvinsson and Sullivan, 1996: 356).

حيث يعرفه (Sulastri et al., 2020: 917) أنه: "مجموعة من الموارد غير الملموسة التي تغطي مجموعة متنوعة من المعارف والتجارب والخبرات المتعلقة بالموظفين، والعلاقات الجيدة مع العملاء، وقدرة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة التي تؤثر بشكل كبير وتسهم في عملية خلق القيمة القادرة على توفير ميزة تنافسية". وأما بو سعد (2018: 63) فيرى بأن رأس المال الفكري هو: "أحد الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجية المعتمدة على الإبداع والابتكار الذي يعد المفتاح الرئيسي للبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة"، بينما يرى الغنزي وصالح (2008: 150) أنه: "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها: (معرفة، ومهارة، وخبرة، وقيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية أكبر. ويعرف (Edvinsson & Stenfelt, 1999: 22) رأس المال الفكري أنه: "أصول المعرفة والخبرة والبنية التحتية التقنية والعلاقات مع العملاء والروتين

Akhter (2020)؛ أبو صلاح (2019)؛

مزهر (2019)، عبدالرحمن وعبدالسلام (2017).

2. توافقت الدراسة الحالية من حيث تحديد النجاح الاستراتيجي بأبعاده: (البقاء، التكيف، النمو) متغيراً تابعاً مع مجموعة من الدراسات سابقة مثل دراسات: حسين (2020)؛ Abuzaid (2018)؛ سعيد (2019).

3. اتفقت الدراسة الحالية من حيث أن رأس المال الفكري بأبعاده: (البشري، الهيكلي، العلائقي) كمتغير مستقل، له دور في تحقيق النجاح الاستراتيجي ولكن بأبعاد مختلفة، وباعتباره متغيراً تابعاً مع ثلاث دراسات سابقة، هي: دراسة مزهر (2019)، عبدالرحمن وعبدالسلام (2017). 4. توافقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة البحث.

**ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

1. بحسب المسح المكتبي تعدّ الدراسة الحالية الأولى محلياً - على حد علم الباحثين - ومن الدراسات القليلة عربياً التي تناولت موضوعي رأس المال الفكري، والنجاح الاستراتيجي، مع تميزها بأبعاد مختلفة عن الأبعاد التي تناولتها تلك الدراسات العربية.

2. تميزت الدراسة باستهداف مجتمع جديد وواسع الانتشار ومؤثر في حياة كل مواطن في الجمهورية اليمنية، وهو (مجموعة شركات هائل سعيد أنعم)، حيث تعدّ من أهم الشركات الصناعية في إنتاج المواد الغذائية وغيرها في الجمهورية اليمنية.

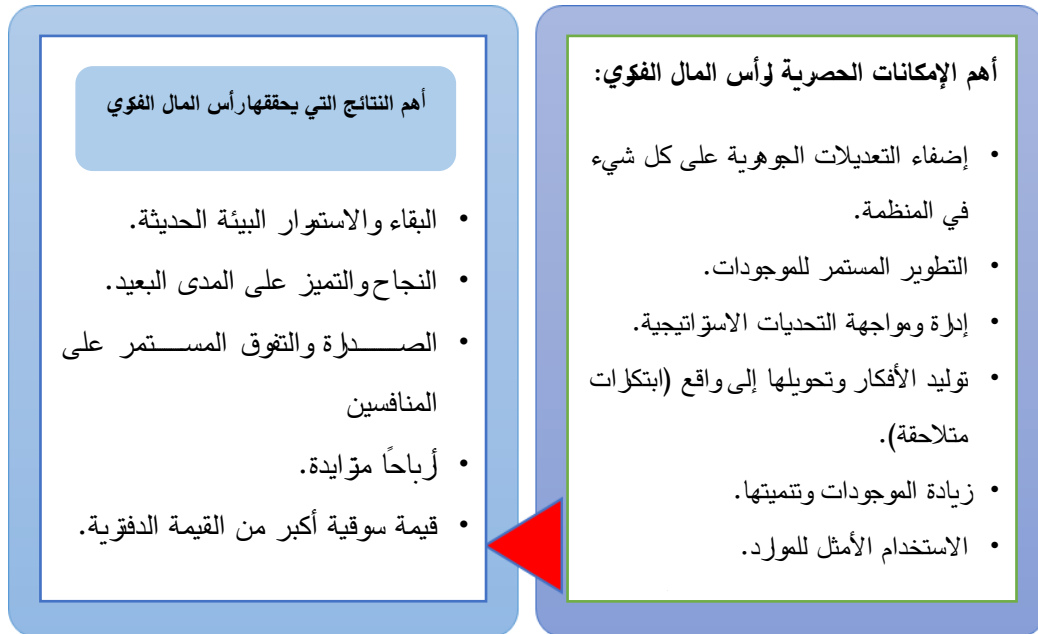
والكفاءات المهنية التي تخلق إمكانات الأرباح المستقبلية".

وتعرف الدراسة رأس المال الفكري أنه: جميع الموجودات المعنوية غير الملموسة المتاحة في المنظمة، والمتمثلة في: الأفراد، والهيكل (التنظيم)، والعلاقات، والتي تعد جوهر الإبداع والابتكار والتجديد، ويمكن استثمارها داخليًا وخارجيًا لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

### أهمية رأس المال الفكري:

يعد رأس المال الفكري موردًا استراتيجيًا (العنزي وصالح، 2009: 152) ويوفر ميزة تنافسية

شكل رقم (2): يوضح أهم الإمكانيات الحصرية ونتائجها التي تجعل رأس المال الفكري موردًا استراتيجيًا يوفر ميزة تنافسية مستدامة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

من رأس المال الفكري، ويمثل أصل جميع التغيرات والتجديدات التشغيلية للمنظمات على اختلاف أنشطتها، لذلك يعد أهم العناصر التي تؤثر على نجاح

### أبعاد رأس المال الفكري:

#### 1. رأس المال البشري:

يمثل العنصر البشري أحد أهم الأركان الرئيسة الذي لا يمكن الاستغناء عنه، لأنه يعد الجزء الحي، والمفكر

تلك المنظمات وتحقيق أهدافها المنشودة (بسيوني وآخرون، 2022: 185).

ويعرف رأس المال البشري أنه: القدرة المعرفية لدى العاملين في المنظمة والتي تمثل ملكيتها الفكرية، وهو متأصل في البشر، ولا يمكن أن يكون ملكاً للمنظمة (جاسم وآخرون، 2019: 511). كما يعرف أنه: مجموع ما يمتلكه الموظفون من قدرات ذهنية أو جسدية تستخدم لرفع كفاءة المنظمة وفعاليتها (الوزير، 2018: 27).

ويرى (Pike & Roos, 2002) أن رأس المال البشري يتجسد في السمات البشرية، مثل: الذكاء والمهارات والإبداع وطريقة العمل. بينما يرى (Sullivan, 1998: 22) أنه يتمثل في الخبرة والمعرفة والمهارة والإبداع، وأما دربالي ومناصريه (2018: 18)، فيرى أنه يشمل الخبرات والمعارف المتراكمة، والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية.

وتعرفه الدراسة أنه: مجموع المعارف والمهارات والخبرات والقدرات الإبداعية والابتكارية التي يمتلكها العاملون وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

## 2. رأس المال الهيكلي:

ينظر إلى رأس المال الهيكلي أنه عامل مساعد للموظفين في سعيهم لتحقيق الأداء الفكري الأمثل (Bontis, 1998: 66). فإذا كان رأس المال البشري هو المحرك للمنظمات، فإن رأس المال الهيكلي هو الوسيلة التي تمكن العاملين من إنشاء المعرفة وتطبيقها وتطوير منتجاتها وخدماتها (عامر، 2014: 63). ويعرف (Edvinsson & Sullivan, 1996: 363) رأس المال الهيكلي أنه: القدرات التنظيمية التي تبقى في المنظمة بعد عودة العاملين إلى ديارهم. بينما

يعده (Wiig, 1997: 401) أنه نتائج الأنشطة الفكرية في قواعد البيانات والمعرفة والوثائق وما إلى ذلك. سواء كانت تلك الأنشطة الفكرية -المنقلة إلى ملكية المنظمة- من أفراد داخل المنظمة أو من خارجها. وهو ما يؤكد (Sevby, 1998: 8) بقوله: "رأس المال الهيكلي يتم إنشاؤه من قبل الموظفين وينتقل من ملكيتهم إلى ملكية المنظمة، وفي بعض الأحيان يمكن الحصول عليه أو تطويره من مكان آخر خارج المنظمة".

ويرى Marti (2003: 214) أن رأس المال الهيكلي يتمثل في الهيكل التنظيمي وأساليب وإجراءات العمل، والبرمجيات، وقواعد البيانات، وأنظمة البحث والتطوير، وأنظمة الإدارة، والثقافة والملكية الفكرية وما إلى ذلك. بينما يرى عامر (2014: 63) ونجم (2019: 129) أنه يمكن إجمال رأس المال الهيكلي في مكونين، هما: أصول البنية التنظيمية، والملكية الفكرية.

وتعرف الدراسة رأس المال الهيكلي أنه الأصول المعرفية التي أنتجتها وتنتجها العقول البشرية وتتحول إلى بنى تحتية للمنظمة، وتتمثل في: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمية، والإجراءات، ونظم المعلومات، بالإضافة إلى الملكية الفكرية.

## 3. رأس المال العلائقي:

يرى بسيوني وآخرون (2022: 186) أن رأس المال العلائقي؛ هو رأس المال الوحيد الذي ينشئ الصلة والترابط بين المنظمة والأطراف الخارجية، ويرى (Bontis, 1999: 444) أنه: المعرفة المضمنة في العلاقات القائمة مع البيئة الخارجية.

ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن رأس المال العلائقي غير محصور في العلاقات مع البيئة

الخارجية؛ وإنما يشمل الداخلية كذلك. ومن خلال هذا المنظور يعرفه جاسم وآخرون (2019: 514) أنه: "شبكات اتصال داخلية وخارجية تعمل على تدعيم المكانة الداخلية والخارجية للمنظمة". وأما عقيله (2014: 179) فيعرفه أنه يمثل العلاقة التي تبنيها المنظمة مع زبائننا الداخليين "العاملين" والخارجيين "المستهلكين" من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم وولائهم.

وتعرفه الدراسة أنه: ما تتميز به المنظمة من علاقات وروابط (داخلية وخارجية) تسهم في الاتصال والتواصل الفعال وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

#### ثانياً: النجاح الاستراتيجي:

ظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي في ظل بيئة سريعة التغير، مع ندرة الموارد والتطورات التكنولوجية والأزمات العالمية التي عصفت وتعصف بالمنظمات، التي دعت للانتقال إلى مفهوم أوسع من الكفاءة والفاعلية أو النجاح التنظيمي، وتبني أبعاد بعيدة المدى للنجاح والحذر من أي طارئ قد يهوي بالمنظمة إلى الفشل الاستراتيجي (يوسف، 2020، 157). وقد تتعدد المفاهيم التي وصفت النجاح الاستراتيجي للمنظمة، بسبب اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، ورؤيتهم للمنظمة من جوانب مختلفة (البشاشة والجعافرة، 2022: 395).

يعرف التميمي والخشالي (2015: 646) النجاح الاستراتيجي أنه: العمل للنجاح من خلال بناء قدرات تنظيمية وجدارات حيوية (كفاءات أساسية)، تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام المتاح لها من موارد بكفاءة وفعالية، تسهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة ومنقوقة على المنافسين. بينما يرى نصيف (2023: 266) أنه: "يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق

الأهداف المخطط لها، فضلاً عن الأهداف التي تنشأ خلال مجريات العمل، والاستدامة في تصحيح مسارات الأداء". وأما الشرايري والزعبي (2020: 25) فيعرفان النجاح الاستراتيجي: "بقدرة المنظمة على صياغة استراتيجية محددة وتنفيذها ومتابعتها بشكل فاعل"، ولا يتحقق هذا إلا بمقدار ما تمتلك المنظمة من رأس مال فكري قادر على التنبؤ المستمر بالمتغيرات البيئية الخارجية التي تمكن المنظمة من التكيف معها بما يتلاءم مع مواردها المتاحة من أجل تحقيق النمو والبقاء والتحسين المستمر. بينما يرى محمود وآخرون (2024: 905) أنه: يتمثل في "سعي المنظمات للبقاء في سوق العمل، والتكيف مع المتغيرات الهائلة في البيئة من خلال اكتساب الميزة التنافسية والتغلب على المنافسين والمحافظة على النمو والتطور المستمر لتحقيق النجاح الدائم".

وتعرف الدراسة النجاح الاستراتيجي أنه: قدرة المنظمة على البقاء في ميدان العمل، والتكيف مع المتغيرات والمستجدات في بيئتها (الداخلية والخارجية) واستمرارها في النمو والتطور.

#### أهمية النجاح الاستراتيجي:

تظهر أهمية النجاح الاستراتيجي للمنظمات من خلال العديد من الأسباب، أهمها:

1. يعد الوسيلة المناسبة لمواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الأعمال الجديدة التي تفرض أنماطاً جديدة في سوق العمل، تنعكس على أدائها وعملياتها الإنتاجية (مزهري، 2020: 29).
2. يعد مؤشراً لقدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل لمدخلاتها من موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية التي تحقق لها مخرجات سلعية

أوقات الأزمات، ومن ثم اختراق الصعاب لديمومة عملياتها وبقائها أطول فترة ممكنة في العمل". وتعرف الدراسة البقاء أنه: قدرة المنظمة على الاستمرار في ميدان العمل، من خلال الاستقرار والترابط الداخلي، والعلاقات الوثيقة مع العملاء والأطراف ذات العلاقة.

## 2. بعد التكيف:

يعد التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها، نظرًا لما له من أهمية بالغة في بناء إمكانياتها وتعظيم أدائها، فهو يمثل الخطوة الأساسية للتعامل مع البيئة الديناميكية المليئة بالمفاجآت التي ينبغي التحسب لها والتحرك تجاه احتوائها (أمانة وآخرون، 2022: 6). ويشير العزاوي (2008) إلى أن التكيف هو أحد المفاهيم الناتجة عن الانفتاح الفكري للمنظمة على البيئة، ومجسداً لأحد أنماط العلاقة بينهما، كما يعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية في صورة الاستمرارية في عملياتها (عثمان وكرسو، 2021: 172).

ويُعرف التكيف أنه: "القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل، وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان (فيروز، 2018: 313). ويصفه (Kasten) أنه: "الجهد المنظم للتأقلم مع بيئة متغيرة الظروف" (خليل وحمود، 2019: 162).

وتعرف الدراسة التكيف أنه: قدرة المنظمة على التنبؤ بالمتغيرات والمستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية، وامتلاكها المرونة الكافية للاستجابة السريعة، والانسجام والتوافق مع تلك المتغيرات والمستجدات، بهدف تسيير أنشطة وعمليات المنظمة.

وخدمية ترضي حاجات ورغبات زبائنهم (محمد وجاسم، 2008: 1185).

3. يعدّ أحد أهم الاستجابات التي تقدمها المنظمات للتغيرات التي طرأت على بيئة العمل المعاصر (Resin and Saeed, 2021: 5445).

4. يمثل معياراً مهماً لتحديد مدى تميز المنظمة في أعمالها وقراراتها وخططها الاستراتيجية (الكبيسي وحسن، 2018: 23).

5. يحقق للمنظمة مزايا طويلة الأجل، فهو يمثل لها مفتاح الوصول إلى القمة على المديات الحالية والمستقبلية (نصيف، 2023: 266).

## أبعاد النجاح الاستراتيجي:

### 1. بعد البقاء:

يعدّ البقاء واحداً من العناصر الأساسية التي يجب الاهتمام بها، لأن بقاء المنظمة واستمرارها في دائرة المنافسة يُعدّ نجاحاً بحد ذاته؛ فهي تنطلق من خلاله للبحث عن وضع ملائم، ثم التكيف المستمر مع البيئة المحيطة على المدى البعيد، وتتطلع إلى المزيد من النمو والاستقرار، ثم التكيف وفق تتابع يبدأ وينتهي بالبقاء (يوسف 2020: 157-162).

ويعرف البقاء أنه قدرة المنظمة على مواصلة عملها من خلال التعامل مع التحديات وتجنب تأثير التهديدات، وتقييم أدائها بشكل منتظم لمعالجة أي قصور في أدائها (Abuzaid, 645-644).

كما يعرفه Snider & Davies, 2018: (25) أنه: "قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في

البيئة التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز سمعتها السوقية، وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم الكافي لها في

## 3. بعد النمو:

يعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل حصولها على الموقع المتقدم في المجال الذي تعمل فيه، ويسمح لها أن تزيد من قيمتها العملية وبالتالي تطوير الميزة التنافسية من خلال زيادة حجم العمليات؛ والاستثمارات والعوائد من هذه الاستثمارات، والعمل على أن يكون حجم المنظمة مستقبلاً أفضل من الحجم الحالي (جمعة، 2018: 399).

ويعرف عمران وأبو نجيم (2019: 92) النمو أنه: قابلية المنظمات للتميز عبر تنوع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها. بينما يرى داودي ومحبوب (2007: 43) أنه: زيادة حجم المؤسسة، باتجاه الأهداف التي يرغب فيها أصحاب المصلحة. ويعرفه حسين (2020: 20) أنه: "قدرة المنظمة على تخصيص الموارد اللازمة، لدعم عمليات التوسع لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وعدم تراجعها مقارنة بالمنافسين".

وتعرف الدراسة النمو أنه: قدرة المنظمة على تنوع أنشطتها وزيادة حجمها وتوسعها وانتشارها في أسواق جديدة محلياً ودولياً، من خلال الإبداع والابتكار والتطوير المستمر.

## منهجية الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المتوخاة من الدراسة، وكذلك الإلمام بجميع جوانب الموضوع، تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي؛ وهو المنهج الذي لا يمثل فقط جمع البيانات وعرضها، بل يشمل كذلك التحليل الدقيق لتلك البيانات والمعلومات والتفسير العميق لها، من أجل استخلاص الحقائق والتعليمات الجديدة التي

تساهم في تراكم وتطور المعرفة الإنسانية (عليان وغنيم، 2008: 53).

## مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في جميع شركات مجموعة هائل سعيد أنعم التي تتمركز بأمانة العاصمة صنعاء، عدد (12) شركة، حيث أُستهدفَ (المديرون، ونوابهم، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفون)، وأُستخدمت طريقة المسح الشامل لعدد (207) من القيادات في شركات المجموعة محل الدراسة بأمانة العاصمة، كما هو محدد في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) مجتمع الدراسة

| اسم الشركة                     | عدد القيادات | عدد الاستبانات الموزعة | عدد الاستبانات المستردة |
|--------------------------------|--------------|------------------------|-------------------------|
| الشرق الأوسط للتجارة           | 25           | 25                     | 13                      |
| المتحدة للتأمين                | 27           | 27                     | 16                      |
| اليمنية المصرية للأدوية        | 15           | 15                     | 13                      |
| مروج للاستثمار                 | 1            | 1                      | 0                       |
| هائل سعيد                      | 59           | 59                     | 57                      |
| عالم الصيدلة                   | 4            | 4                      | 4                       |
| ناتكو للأدوية                  | 12           | 12                     | 12                      |
| ناتكو الاستهلاكية              | 23           | 23                     | 16                      |
| ناتكو الرازي                   | 16           | 16                     | 10                      |
| ناتكو السيارات                 | 11           | 11                     | 7                       |
| ناتكو العقارية                 | 2            | 2                      | 2                       |
| ناتكو تقنية المعلومات          | 12           | 12                     | 12                      |
| الإجمالي                       | 207          | 207                    | 162                     |
| عدد الاستبانات الصالحة للتحليل |              |                        | 153                     |

المصدر: الإدارة العامة للتعليم والتطوير بمجموعة هائل سعيد أنعم ونتائج العمل الميداني

## مصادر جمع البيانات:

تمثلت المصادر والأدوات التي استخدمتها الدراسة في عملية جمع البيانات فيما يلي:

1. المصادر الثانوية: اعتمدت الدراسة على الكتب والمجلات العلمية والدوريات والمقالات العلمية والأبحاث والرسائل العربية والأجنبية، بالإضافة إلى التقارير الدولية والمواقع الإلكترونية.
2. المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على البيانات التي جُمعت ميدانيًا عن طريق أداة الاستبانة. التي تكونت من (45) فقرة موزعة على ستة أبعاد.

## مقياس إدارة الدراسة:

لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة؛ استخدمت الدراسة مقياس ليكرت السباعي (Likert Scale) من (1) إلى (7) حيث مثل العدد (7) أعلى موافقة ومثل العدد (1) أقل موافقة.

## صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها:

## أولاً: صدق المحتوى:

صُممت الاستبانة بالاعتماد على المراجع العلمية والدراسات السابقة، حيث روعيت الدقة واتباع الأصول العلمية عند إعدادها، وبعد ذلك عُرضت على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في مجال الإدارة والمجال الإحصائي، وبناءً على الآراء والملاحظات أُجريت التعديلات اللازمة.

## ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (البنائي):

يعد صدق الأداة من الركائز الأساسية في تقييم جودة أدوات القياس في البحوث العلمية. في هذه الدراسة، استخدمت أسلوب الصدق البنائي (Construct Validity) لتقييم صدق المحاور الرئيسية للأداة، وهما رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي. كما استخدمت معاملات الارتباط بيرسون (Pearson

## (Correlation Coefficient) لقياس قوة العلاقة بين

كل بُعد فرعي والمحور الرئيسي الذي ينتمي إليه.

جدول رقم (2) معاملات الارتباط بيرسون لمحور رأس المال

## الفكري

| الأبعاد            | رأس المال الفكري |        |
|--------------------|------------------|--------|
|                    | معامل الارتباط   | الدالة |
| رأس المال البشري   | .807             | .000   |
| رأس المال الهيكلي  | .912             | .000   |
| رأس المال العلائقي | .858             | .000   |

فيما يتعلق بمحور رأس المال الفكري، أظهرت النتائج معاملات ارتباط قوية جداً بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمحور، حيث سجل رأس المال البشري معامل ارتباط قدره 0.807، بينما حقق رأس المال الهيكلي أعلى ارتباط بقيمة 0.912، وأخيراً، سجل رأس المال العلائقي معامل ارتباط بلغ 0.858. جميع هذه الارتباطات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مما يشير إلى قوة العلاقة وأهميتها الإحصائية.

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بيرسون لمحور النجاح

## الاستراتيجي

| الأبعاد | النجاح الاستراتيجي |        |
|---------|--------------------|--------|
|         | معامل الارتباط     | الدالة |
| البقاء  | .926               | .000   |
| التكيف  | .948               | .000   |
| النمو   | .933               | .000   |

أما بالنسبة لمحور النجاح الاستراتيجي، فقد أظهرت النتائج - أيضاً - معاملات ارتباط مرتفعة جداً بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمحور. حيث سجل بُعد البقاء معامل ارتباط قدره 0.926، وحقق بُعد التكيف أعلى ارتباط بقيمة 0.948، بينما سجل بُعد النمو معامل ارتباط بلغ 0.933. وكما هو الحال مع

المحور السابق، كانت جميع هذه الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

إن هذه النتائج تشير إلى مستوى عالٍ من الصدق البنائي لأداة الدراسة.

**ثالثاً: ثبات أداة الدراسة:**

أستخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لمحاور الأداة المستخدمة. وكانت النتائج كما في الجدول (4).

جدول رقم (4) مؤشرات قياس صدق وثبات أداة الدراسة ألفا

كرونباخ (Cronbach's Alpha)

| الأبعاد            | الثبات<br>(Cronbach's Alpha) | عدد الفقرات |
|--------------------|------------------------------|-------------|
| رأس المال البشري   | .889                         | 5           |
| رأس المال الهيكلي  | .855                         | 5           |
| رأس المال العلائقي | .899                         | 5           |
| البقاء             | .911                         | 5           |
| التكيف             | .954                         | 5           |
| النمو              | .927                         | 5           |

تشير النتائج المستخلصة في الجدول (4) إلى مستويات مرتفعة جداً من الثبات، عبر جميع محاور الدراسة. فقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين 0.855 و 0.954، وهي قيم تتجاوز بشكل كبير الحد الأدنى المقبول في البحوث العلمية، والذي يُقدر عادة بـ 0.7 أو 0.8 حسب طبيعة الدراسة ومجالها. بالتفصيل، حقق محور رأس المال البشري معامل ثبات قدره 0.889، بينما سجل رأس المال الهيكلي 0.855، ورأس المال العلائقي 0.899. أما فيما يخص المحاور المتعلقة بأداء المنظمة، فقد حقق محور البقاء معامل ثبات بلغ 0.911، في حين سجل محور التكيف أعلى قيمة في الدراسة بمعامل

0.954، وأخيراً، حقق محور النمو معامل ثبات قدره 0.927.

هذه النتائج المرتفعة تشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور، مما يعزز الثقة في قدرة الأداة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وثبات. وتجدر الإشارة إلى أن جميع المحاور تضمنت خمس فقرات لكل منها، مما يشير إلى توازن في تصميم الأداة وتوزيع الفقرات على المحاور المختلفة. **التحليل الإحصائي:**

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لاختبار وتقييم صدق الاتساق الداخلي لإدارة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لاختبار وتقييم ثبات أداة الدراسة.
- معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية: لتحليل ووصف إجابات المبحوثين، بشأن مستوى تحقيق أبعاد ومتغيرات الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple of Regression): لاختبار الدور الكلي للمتغير المستقل "رأس المال الفكري" في المتغير التابع "النجاح الاستراتيجي" في مجموعة هائل سعيد أنعم.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression): لاختبار دور أبعاد المتغير

للبيانات على اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وصحة الاستنتاجات المستخلصة.

لتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على مؤشري الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) كمقاييس إحصائية لتقييم مدى اقتراب توزيع البيانات من التوزيع الطبيعي. وفقاً للمعايير الإحصائية المتعارف عليها، تعدّ القيم المطلقة للالتواء الأقل من (2)، والتفلطح الأقل من (7) مؤشرات على اقتراب البيانات من التوزيع الطبيعي بشكل مقبول (Tabachnick & Fidell, 2013).

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (6) أن جميع متغيرات الدراسة تقع ضمن الحدود المقبولة لكل من الالتواء والتفلطح. واستناداً إلى هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن البيانات تلبي افتراض التوزيع الطبيعي بدرجة كافية لإجراء التحليلات الإحصائية المعملية. هذا يوفر أساساً متيناً للمضي قدماً في التحليلات الإحصائية المتقدمة، مثل تحليل الانحدار ونمذجة المعادلات الهيكلية، مع الثقة في صحة النتائج المستخلصة.

**التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة:**

جدول رقم (6) نتائج تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

| المتغير والفئة |              | العدد   | النسبة | المتغير والفئة |                 | العدد        | النسبة |
|----------------|--------------|---------|--------|----------------|-----------------|--------------|--------|
| العمر          | سنة 20 – 30  | 7       | 4.6%   | الوظيفة        | مدير عام        | 1            | 0.7%   |
|                | سنة 31 – 40  | 59      | 38.6%  |                | نائب مدير عام   | 4            | 2.6%   |
|                | سنة 41 – 50  | 58      | 37.9%  |                | مدير إدارة      | 41           | 26.8%  |
|                | سنة فأكثر 51 | 29      | 19.0%  |                | رئيس قسم ومشرف  | 97           | 63.4%  |
| النوع          | ذكر          | 138     | 90.2%  | سنوات          | أخرى (غير محدد) | 10           | 6.5%   |
|                | أنثى         | 15      | 9.8%   |                | سنوات أو أقل 5  | 11           | 7.2%   |
|                |              | ماجستير | 11     | 7.2%           | الخدمة          | سنوات 6 – 10 | 21     |

المستقل: رأس المال الفكري "رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي" في المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي في مجموعة هائل سعيد أنعم.

**خامساً: تحليل وتفسير ومناقشة النتائج:**

**اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:**

جدول رقم (5) نتائج تحليل معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| أبعاد متغيرات الدراسة | معامل الالتواء Skewness | معامل التفلطح Kurtosis |
|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| رأس المال البشري      | -0.824                  | 0.413                  |
| رأس المال الهيكلي     | -1.096                  | 0.967                  |
| رأس المال العلائقي    | -1.449                  | 2.547                  |
| رأس المال الفكري      | -0.913                  | 0.768                  |
| البقاء                | -1.160                  | 1.660                  |
| التكيف                | -1.087                  | 0.696                  |
| النمو                 | -0.775                  | -0.289                 |
| النجاح الاستراتيجي    | -0.960                  | 0.468                  |

في إطار تقييم جودة البيانات وملاءمتها للتحليلات الإحصائية المتقدمة، أُجري اختبار للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة. يعد هذا الإجراء خطوة أساسية في التحليل الإحصائي، حيث يؤثر التوزيع الطبيعي

|        |                    |     |       |                    |     |       |
|--------|--------------------|-----|-------|--------------------|-----|-------|
| المؤهل | بكالوريوس          | 122 | 79.7% | سنة 11 - 15        | 46  | 30.1% |
|        | دبلوم بعد الثانوية | 17  | 11.1% | سنة 15 أكثر من     | 75  | 49.0% |
|        | ثانوية             | 3   | 2.0%  | إجمالي عدد الأفراد | 153 |       |

يتبين من الجدول رقم (6) أن العينة تتألف بشكل رئيسي من موظفين ذكور في منتصف العمر، حيث يشكل الذكور الغالبية العظمى بنسبة 90.2%. وفيما يتعلق بالفئات العمرية، نجد أن معظم المشاركين يتراوحون بين 31 و 50 عامًا، حيث تمثل الفئة العمرية 31-40 سنة 38.6%، والفئة 41-50 سنة 37.9% من إجمالي العينة.

ومن حيث المؤهلات العلمية، يتمتع المشاركون بمستوى تعليمي مرتفع نسبيًا، إذ إن الغالبية العظمى (79.7%) حاصلة على درجة البكالوريوس، بينما (7.2%) حاصلون على درجة الماجستير. وفيما يخص المناصب الوظيفية، يشغل معظم المشاركين مناصب إدارية متوسطة، حيث يمثل رؤساء الأقسام والمشرفون 63.4% من العينة، يليهم مديرو الإدارات بنسبة 26.8%.

وتتميز العينة أيضًا بخبرة عملية كبيرة، حيث أن ما يقرب من نصف المشاركين 49% لديهم خبرة تزيد عن (15) عامًا، و 30.1% لديهم خبرة تتراوح بين 11 و 15 عامًا. هذا يعني أن حوالي 79.1% من العينة لديهم خبرة تزيد عن (11) عامًا. ومن الملاحظ أن هناك تمثيلًا محدودًا للفئات العمرية الأصغر والإناث في العينة. فقط 4.6% من المشاركين تتراوح أعمارهم بين 20-30 عامًا، وتشكل الإناث 9.8% فقط من إجمالي العينة.

#### التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة:

#### التحليل الوصفي للمتغير المستقل (رأس المال الفكري):

##### 1. رأس المال البشري:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعـد رأس المال البشري

| الرقم            | الفقرة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 1                | يتمتع العاملون في الشركة بمعارف عميقة في مجال عملهم.                  | 5.800           | 1.210             | 82.9%           | مرتفع          |
| 2                | يملك العاملون في الشركة المهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم               | 5.910           | 1.054             | 84.4%           | مرتفع          |
| 3                | يملك العاملون في الشركة الخبرة الكافية في مجال عملهم.                 | 5.990           | 1.051             | 85.6%           | مرتفع          |
| 4                | لدى العاملين القدرة على توليد أفكار جديدة.                            | 5.480           | 1.170             | 78.3%           | مرتفع          |
| 5                | يتمتع العاملون في الشركة بالقدرة على إيجاد حلول إبداعية لمشاكل معقدة. | 5.300           | 1.273             | 75.7%           | مرتفع          |
| رأس المال البشري |                                                                       | 5.694           | 0.961             | 81.3%           | مرتفع          |

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد "رأس المال البشري" (5.694) والانحراف المعياري (0.961) والأهمية النسبية (81.3%)، وهو ما يشير إلى أن موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات البعد، كانت "مرتفعة"، حيث جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "يملك العاملون في الشركة الخبرة الكافية في مجال عملهم" بالرتبة الأعلى بمتوسط حسابي (5.990) وانحراف معياري (1.051)، وأهمية نسبية (85.6%) بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "يتمتع العاملون في الشركة بالقدرة على إيجاد حلول إبداعية لمشاكل معقدة" بالرتبة الأدنى عليها

بمتوسط حسابي (5.300) وانحراف معياري (1.273)، وأهمية نسبية (84.4%). ويمكن تفسير ما سبق بأن رأس المال البشري يتوفر في مجموعة هائل سعيد أنعم بدرجة مرتفعة، على مستوى البعد وعلى مستوى الفقرات بنسب متفاوتة، وذلك يعكس مدى اهتمام المجموعة بالتدريب المستمر لرفع مستوى الخبرات والمهارات والمعارف في مجال العمل الذي بدوره يعطي القدرة على توليد الأفكار التطويرية المتجددة، ومواجهة المشاكل المعقدة بحلول إبداعية.

**2. رأس المال الهيكلي:**

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد رأس المال الهيكلي

| الرقم             | الفقرة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 1                 | تتميز الشركة بثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للعمل.                   | 5.970           | 1.194             | 85.3%           | مرتفع          |
| 2                 | تمتلك الشركة أنظمة معلومات متطورة.                                 | 6.460           | 0.881             | 92.3%           | مرتفع جدًا     |
| 3                 | يتوفر لدى الشركة هيكل تنظيمي مرن يتلاءم مع تغيرات البيئة.          | 5.970           | 1.153             | 85.3%           | مرتفع          |
| 4                 | يوجد لدى الشركة إجراءات واضحة تسهل أعمالها.                        | 6.080           | 1.042             | 86.9%           | مرتفع          |
| 5                 | تمتلك الشركة نظامًا فعالاً لحماية حقوق الملكية الفكرية الخاصة بها. | 6.010           | 1.344             | 85.9%           | مرتفع          |
| رأس المال الهيكلي |                                                                    | 6.099           | 0.903             | 87.1%           | مرتفع          |

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد "رأس المال الهيكلي" (6.099)، والانحراف المعياري (0.903)، والأهمية النسبية (87.1%)، وهو ما يشير إلى أن موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات البعد كانت "مرتفعة"، حيث جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على: "تمتلك الشركة أنظمة معلومات متطورة" بالرتبة الأعلى بمتوسط حسابي (6.460) وانحراف معياري (0.881)، وأهمية نسبية (92.3%)، بينما جاءت الفقرتان رقم (1) و (3) اللتان تنصان على: "تتميز الشركة بثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للعمل"

و"يتوفر لدى الشركة هيكل تنظيمي مرّن يتلاءم مع تغيرات البيئة" على التوالي بالرتبة الأدنى بمتوسط حسابي (5.970)، وانحراف معياري (1.194) و (1.153) وأهمية نسبية (85.3%) و (85.3%) على التوالي، ويمكن تفسير ذلك بأن رأس المال الهيكلي يتوفر في مجموعة هائل سعيد أنعم بدرجة مرتفعة على مستوى البعد وعلى مستوى الفقرات بنسب متفاوتة، وهو ما يعكس اهتمام المجموعة بالتطوير المستمر لأنظمة المعلومات، وتهيئة بيئة تنظيمية مناسبة للعمل.

## 3. رأس المال العلائقي:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد رأس المال العلائقي

| الرقم              | الفقرة                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 1                  | تتمتع الشركة بعلاقات قوية ومستمرة مع عملائها.                                        | 6.110           | 1.066             | 87.3%           | مرتفع          |
| 2                  | تقيم الشركة علاقات تعاونية مع شركاء العمل الدوليين.                                  | 6.090           | 1.000             | 87.0%           | مرتفع          |
| 3                  | توجد صداقات وعلاقات وثيقة بين العاملين في الشركة.                                    | 5.840           | 1.269             | 83.4%           | مرتفع          |
| 4                  | تتمتع الشركة بعلاقة جيدة ودائمة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة.                     | 6.050           | 1.120             | 86.4%           | مرتفع          |
| 5                  | تظهر الشركة التزامها بالمسؤولية الاجتماعية من خلال المشاركة في مبادرات تدعم المجتمع. | 6.000           | 1.297             | 85.7%           | مرتفع          |
| رأس المال العلائقي |                                                                                      | 6.013           | 0.972             | 85.9%           | مرتفع          |

تبين من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد "رأس المال العلائقي" (6.013) والانحراف المعياري (0.972)، والأهمية النسبية (85.9%)، وهو ما يشير إلى أن موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات البعد، كانت "مرتفعة"، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على: "تتمتع الشركة بعلاقات قوية ومستمرة مع عملائها" بالترتبة الأعلى، بمتوسط حسابي (6.110)، وانحراف معياري (1.066)، وأهمية نسبية (87.3%)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على: "توجد صداقات وعلاقات وثيقة بين العاملين في الشركة" بالترتبة الأدنى بمتوسط حسابي (5.840)، وانحراف معياري (1.269)،

وأهمية نسبية (83.4%). ويمكن تفسير ما سبق بأن رأس المال العلائقي يتوفر في مجموعة هائل سعيد أنعم بدرجة مرتفعة على مستوى البعد وعلى مستوى الفقرات بنسب متفاوتة، وذلك يعكس مدى اهتمام المجموعة بالعلاقة مع العملاء وشركاء العمل والأطراف الخارجية الأخرى، وإلى دورها البارز في المسؤولية المجتمعية، وإسهامها في إيجاد الصداقات والعلاقات الوثيقة بين العاملين.

التحليل الوصفي للمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي):

## 1. البقاء:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد البقاء

| الرقم | الفقرة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 1     | تقوم الشركة بتقييم أدائها بشكل دوري لمعالجة أي قصور في أدائها. | 5.790           | 1.374             | 82.7%           | مرتفع          |
| 2     | تسعى الشركة إلى تأمين الموارد اللازمة للاستمرار في نشاطها.     | 5.810           | 1.302             | 83.0%           | مرتفع          |
| 3     | تقوم الشركة بتحليل معطيات البيئة الخارجية بشكل مستمر.          | 5.500           | 1.442             | 78.6%           | مرتفع          |
| 4     | تضع الشركة سيناريوهات متعددة لخلق خيارات بديلة للبقاء.         | 5.390           | 1.474             | 77.0%           | مرتفع          |
| 5     | تمتلك الشركة كفاءات بشرية متخصصة تضمن بقاءها ونجاحها.          | 5.890           | 1.219             | 84.1%           | مرتفع          |

جدول رقم(10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد البقاء

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|-------|--------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
|       | البقاء | 5.678           | 1.167             | 81.1%           | مرتفع          |

من الجدول(10) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد "البقاء" (5.678) والانحراف المعياري (1.167)، والأهمية النسبية (81.1%)، وذلك يشير إلى أن موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات البعد، كانت "مرتفعة"، حيث جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على: "تمتلك الشركة كفاءات بشرية متخصصة تضمن بقاءها ونجاحها" بالترتبة الأعلى بمتوسط حسابي (5.890)، وانحراف معياري (1.219)، وأهمية نسبية (84.1%)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على: "تضع الشركة سيناريوهات متعددة

لخلق خيارات بديلة للبقاء" بالترتبة الأدنى بمتوسط حسابي (5.390) وانحراف معياري (1.474) وأهمية نسبية (77.0%)، وذلك يعني مستوى تحقق مرتفع لبعد البقاء في مجموعة هائل سعيد أنعم، نتيجة حرصها على امتلاك الكفاءات البشرية المتخصصة وتأمين الموارد اللازمة، والاهتمام بتقييم الأداء ومعالجة القصور، وتحليلها المستمر لمعطيات البيئة، ووضع الخيارات البديلة للبقاء.

## 2. التكيف:

جدول رقم(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد التكيف

| الرقم | الفقرة                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 1     | تستطيع الشركة التنبؤ بالمتغيرات في بيئة الأعمال.                              | 5.440           | 1.385             | 77.7%           | مرتفع          |
| 2     | لدى الشركة القدرة على التكيف السريع مع الأحداث المفاجئة في بيئتها الداخلية.   | 5.390           | 1.483             | 77.0%           | مرتفع          |
| 3     | تمتلك الشركة المرونة الكافية لتغيير خططها وأهدافها.                           | 5.500           | 1.548             | 78.6%           | مرتفع          |
| 4     | تستطيع الشركة التكيف مع احتياجات العملاء المتجددة.                            | 5.280           | 1.592             | 75.4%           | مرتفع          |
| 5     | لدى الشركة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية. | 5.270           | 1.647             | 75.3%           | مرتفع          |
|       | التكيف                                                                        | 5.380           | 1.406             | 76.9%           | مرتفع          |

تبين من الجدول(11) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد "التكيف" (5.380)، والانحراف المعياري (1.406)، والأهمية النسبية (76.9%)، وذلك يشير إلى أن موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات البعد، كانت "مرتفعة"، حيث جاءت الفقرة

رقم(3) التي تنص على: "تمتلك الشركة المرونة الكافية لتغيير خططها وأهدافها" بالترتبة الأعلى بمتوسط حسابي (5.500)، وانحراف معياري (1.548)، وأهمية نسبية (78.6%)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على: "لدى الشركة

وقدرتها على التنبؤ بمتغيرات البيئة، وتكيفها السريع مع الاحداث الداخلية، ومع احتياجات العملاء، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

### 3. النمو:

القدرة على التكيف السريع مع التغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية" بالرتبة الأدنى عليها بمتوسط حسابي (5.270) وانحراف معياري (1.647)، وأهمية نسبية (75.3%). وذلك يعني مستوى تحقق مرتفع لبعد التكيف في مجموعة هائل سعيد أنعم، نتيجة امتلاكها المرونة الكافية في تغيير الخطط والأهداف،

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد النمو

| الرقم | الفقرة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|-------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 1     | تعمل الشركة على تصميم وتطوير خدمات جديدة لجذب المزيد من العملاء. | 5.250           | 1.733             | 75.0%           | مرتفع نوعاً ما |
| 2     | تحرص الشركة على دخول أسواق جديدة.                                | 5.420           | 1.572             | 77.4%           | مرتفع          |
| 3     | تستقطب الشركة ذوي الخبرات العالية من سوق العمل.                  | 5.340           | 1.672             | 76.3%           | مرتفع          |
| 4     | تعمل الشركة على زيادة عائدها من خلال التطوير المستمر.            | 5.460           | 1.565             | 78.0%           | مرتفع          |
| 5     | تسعى الشركة إلى التوسع للحصول على أكبر حصة من السوق.             | 5.530           | 1.598             | 79.0%           | مرتفع          |
|       | <b>النمو</b>                                                     | <b>5.405</b>    | <b>1.434</b>      | <b>77.2%</b>    | <b>مرتفع</b>   |

على تصميم وتطوير خدمات جديدة لجذب المزيد من العملاء" بالرتبة الأدنى بمتوسط حسابي (5.250)، وانحراف معياري (1.733)، وأهمية نسبية (75.0%). وذلك يعني مستوى تحقق مرتفع لبعد النمو في مجموعة هائل سعيد أنعم، نتيجة سعيها إلى امتلاك الحصة الأكبر من السوق، وزيادة عائدها، وحرصها على دخول أسواق جديدة.

التحليل الوصفي للمتغيرات الكلية الدراسة:

### 1. رأس المال الفكري:

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي الكلي لُبعد "النمو" (5.405)، والانحراف المعياري (1.434)، والأهمية النسبية (77.2%)، وذلك يشير إلى أن موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات البعد، كانت "مرتفعة"، حيث جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على: "تسعى الشركة إلى التوسع للحصول على أكبر حصة من السوق" بالرتبة الأعلى بمتوسط حسابي (5.530) وانحراف معياري (1.598)، وأهمية نسبية (79.0%)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على: "تعمل الشركة

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير المستقل: رأس المال الفكري

| الأبعاد            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| رأس المال البشري   | 5.694           | 0.961             | 81.3%           | مرتفع          |
| رأس المال الهيكلي  | 6.099           | 0.903             | 87.1%           | مرتفع          |
| رأس المال العلائقي | 6.013           | 0.972             | 85.9%           | مرتفع          |

جدول رقم(13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير المستقل: رأس المال الفكري

| الأبعاد          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| رأس المال الفكري | 5.935           | 0.811             | 84.8%           | مرتفع          |

البشري" بالترتبة الأدنى بمتوسط حسابي(5.694)، وانحراف معياري(0.961)، وأهمية نسبية (81.3%)، ومما سبق يمكن القول أن رأس المال الفكري يتوفر في مجموعة هائل سعيد أنعم بدرجة "مرتفعة" على مستوى المتغير وعلى مستوى الأبعاد بنسب متفاوتة.

## 2. النجاح الاستراتيجي:

يتبين من الجدول(13) أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير "رأس المال الفكري"(5.935)، والانحراف المعياري(0.811)، والأهمية النسبية(84.8%)، وذلك يشير إلى أن موافقة عينة الدراسة على جميع أبعاد رأس المال الفكري، كانت "مرتفعة"، حيث جاء بُعد "رأس المال الهيكلي" بالترتبة الأعلى بمتوسط حسابي(6.099)، وانحراف معياري(0.903)، وأهمية نسبية(87.1%)، بينما جاء بُعد "رأس المال

جدول رقم(14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

| الأبعاد            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| البقاء             | 5.678           | 1.167             | 81.1%           | مرتفع          |
| التكيف             | 5.380           | 1.406             | 76.9%           | مرتفع          |
| النمو              | 5.405           | 1.434             | 77.2%           | مرتفع          |
| النجاح الاستراتيجي | 5.488           | 1.251             | 78.4%           | مرتفع          |

نسبية(76.9%)، ونستنتج مما سبق أن مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي بمجموعة هائل سعيد أنعم كان مرتفعاً.

## اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مجموعة هائل سعيد أنعم.

تبين من الجدول(14) أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير "النجاح الاستراتيجي"(5.488)، والانحراف المعياري(1.251)، والأهمية النسبية(78.4%)، وذلك يشير إلى أن موافقة عينة الدراسة على جميع أبعاد النجاح الاستراتيجي كانت "مرتفعة"، حيث جاء بُعد "البقاء" بالترتبة الأعلى بمتوسط حسابي(5.678)، وانحراف معياري(1.167)، وأهمية نسبية(81.1%)، بينما جاء بُعد "التكيف" بالترتبة الأدنى بمتوسط حسابي(5.380) وانحراف معياري(1.406)، وأهمية

جدول رقم(15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple of Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| ملخص النموذج   |               | تباين الانحدار |         | معاملات الانحدار |         |
|----------------|---------------|----------------|---------|------------------|---------|
| معامل الارتباط | معامل التحديد | ف              | الدلالة | معامل الانحدار   | ت       |
|                |               |                |         |                  | الدلالة |

|                                    |       |        |       |       |       |       |
|------------------------------------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 0.622                              | 0.387 | 95.391 | <.001 | 0.960 | 9.767 | <.001 |
| المتغير المستقل: رأس المال الفكري  |       |        |       |       |       |       |
| المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي |       |        |       |       |       |       |

في إطار تحليل الفرضية الرئيسة للدراسة، والتي تنصّ على وجود دور ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مجموعة هائل سعيد أنعم، أُجري تحليل انحدار خطي بسيط. أظهرت النتائج الإحصائية دعماً قوياً لهذه الفرضية، مما يشير إلى العلاقة الجوهرية بين المتغيرين.

بدايةً، كشف التحليل عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة القوة بين رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط  $0.622 (R)$ . هذه النتيجة تؤكد الترابط الوثيق بين استثمار المنظمة في رأسمالها الفكري وقدرتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي.

فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية للنموذج، أشار معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغ (0.387) إلى أن رأس المال الفكري، يفسر (38.7%) من التباين في النجاح الاستراتيجي للمجموعة. هذه النسبة تعد ملحوظة في سياق الدراسات الاجتماعية والإدارية، مما يؤكد الأهمية الاستراتيجية لرأس المال الفكري كعامل له دور في نجاح المنظمة.

تم تأكيد الدلالة الإحصائية للنموذج من خلال قيمة F البالغة (95.391)، والتي كانت دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001). هذه النتيجة تشير بوضوح إلى أن العلاقة بين المتغيرين ليست وليدة الصدفة، بل تمثل نمطاً حقيقياً في البيانات.

عند النظر إلى دور المتغير المستقل بشكل محدد، نجد أن معامل الانحدار ( $\beta$ ) بلغ (0.960)، وهو دال

إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001) (t = 9.767). هذه النتيجة تشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في رأس المال الفكري ترتبط بزيادة قدرها (0.960) وحدة في النجاح الاستراتيجي، مما يؤكد وجود دور إيجابي وكبير لرأس المال الفكري.

استناداً إلى هذه النتائج المتسقة والدالة إحصائياً، يمكن قبول الفرضية الرئيسة للدراسة بثقة عالية. إن وجود دور ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مجموعة هائل سعيد أنعم، يسلط الضوء على الأهمية الحاسمة لهذا المورد غير الملموس في تحقيق التميز التنظيمي.

هذه النتائج تتماشى مع الأدبيات النظرية في مجال الإدارة الاستراتيجية، والتي تؤكد الدور الحيوي للأصول غير الملموسة، وخاصة رأس المال الفكري، في بناء الميزة التنافسية المستدامة. كما تتوافق مع نظرية الموارد والقدرات، التي تشدد على أهمية الموارد الفريدة والقيمة في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمات.

في ضوء هذه النتائج، يمكن التوصية بأن تولي إدارة مجموعة هائل سعيد أنعم اهتماماً استراتيجياً لتطوير رأس مالها الفكري وتعزيزه. قد يشمل ذلك وضع استراتيجيات لاستقطاب المواهب والكفاءات، وتطوير برامج التدريب والتطوير المهني، وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع داخل المنظمة. كما ينبغي النظر في تطوير نظم إدارة المعرفة لضمان الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري المتراكم.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية: دور أبعاد رأس المال الفكري: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مجموعة هائل سعيد أنعم.

ختامًا، تؤكد هذه الدراسة على الأهمية الاستراتيجية لرأس المال الفكري كمحرك رئيسي للنجاح الاستراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة. إن فهم هذا المورد الحيوي وإدارته بشكل فعال، قد يكون عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية وضمان النمو المستدام للمنظمات في القرن الحادي والعشرين.

جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية

| ملخص النموذج                       |      | تباين الانحدار |        | البُعد | معاملات الانحدار   |               |                      | معامل تضخم |           |
|------------------------------------|------|----------------|--------|--------|--------------------|---------------|----------------------|------------|-----------|
|                                    |      |                |        |        | معامل الارتباط     | معامل التحديد | معامل التحديد المصحح |            | P الدلالة |
| .630                               | .397 | .385           | 32.668 | <.001  | رأس المال البشري   | .260          | 2.480                | <.014      | 1.606     |
|                                    |      |                |        |        | رأس المال الهيكلي  | .199          | 1.338                | 0.183      | 2.858     |
|                                    |      |                |        |        | رأس المال العلائقي | .494          | 4.017                | <.001      | 2.258     |
| المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي |      |                |        |        |                    |               |                      |            |           |

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمجموعة هائل سعيد أنعم.

أكدت الدلالة الإحصائية للنموذج ككل ( $F = 32.668$ ,  $p < 0.001$ ) أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حقيقية وليست نتيجة للصدفة. وعند تحليل الفرضيات الفرعية، تبين وجود دور إيجابي ودال إحصائياً لرأس المال البشري في تحقيق النجاح الاستراتيجي ( $\beta = 0.260$ ,  $t = 2.480$ ,  $p < 0.05$ )، مما يؤكد أهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

في إطار تحليل الفرضيات الفرعية للدراسة، التي تناولت دور مكونات رأس المال الفكري: (البشري، الهيكلي، والعلائقي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمجموعة هائل سعيد أنعم، أُجري تحليل انحدار متعدد. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية نسبياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ( $R = 0.630$ ). كما أشار معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغ (0,397) إلى أن مكونات رأس المال الفكري تفسر مجتمعة (39.7%) من التباين في النجاح الاستراتيجي، وهي نسبة ملحوظة في البحوث الاجتماعية والإدارية.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمجموعة هائل سعيد أنعم.

في المقابل، لم يظهر دور دال إحصائياً لرأس المال الهيكلي في تحقيق النجاح الاستراتيجي ( $\beta = 0.199$ ،  $t = 1.338$ ،  $p > 0.05$ )، وهي نتيجة غير متوقعة تستدعي مراجعة الهياكل والأنظمة التنظيمية في المجموعة وتحسينها.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمجموعة هائل سعيد أنعم.

أما رأس المال العلائقي، فقد أظهر دوراً إيجابياً قوياً ودالاً إحصائياً في تحقيق النجاح الاستراتيجي ( $\beta = 0.494$ ،  $t = 4.017$ ،  $p < 0.001$ )، مما يبرز أهمية العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين وسمعة المجموعة.

تجدُر الإشارة إلى أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة، كانت أقل من (5)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية خطيرة بين المتغيرات المستقلة.

استناداً إلى هذه النتائج، يمكن استنتاج الأهمية النسبية لمكونات رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مع تفوق واضح لرأس المال العلائقي يليه رأس المال البشري. وعليه، يُوصى بأن تركز مجموعة هائل سعيد أنعم بشكل خاص على تعزيز علاقاتها مع العملاء والموردين والشركاء، وتحسين سمعتها في السوق، مع الاستمرار في الاستثمار في تطوير الموارد البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني. ختاماً، تقدم هذه النتائج رؤى قيمة حول كيفية إدارة موارد رأس المال الفكري وتوجيهه في

مجموعة هائل سعيد أنعم لتعزيز نجاحها الاستراتيجي. وتؤكد على ضرورة اتباع نهج متوازن يركز على تطوير العلاقات الخارجية والكفاءات البشرية، مع العمل على تحسين الهياكل والأنظمة الداخلية.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مجموعة هائل سعيد أنعم. وقد أظهرت النتائج عدة نقاط مهمة تستحق المناقشة والتحليل.

أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي. هذه النتيجة تتفق مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية والأداء المؤسسي المتميز (Temouri et al., 2020) (Follmann et al., 2023) (Bontis, 1998; Edvinsson & Malone, 1997).

من النتائج المثيرة للاهتمام أن مكونات رأس المال الفكري الثلاثة: (البشري، الهيكلي، العلائقي) لها دور متفاوت في تحقيق النجاح الاستراتيجي. حيث برز دور رأس المال العلائقي كأكثر المكونات تأثيراً، يليه رأس المال البشري، ثم رأس المال الهيكلي. هذا التفاوت يسلط الضوء على أهمية فهم الأدوار المختلفة لكل مكون في سياق الصناعة والبيئة التنافسية للشركة (Subramaniam & Youndt, 2005).

هذه النتيجة تختلف جزئياً عن بعض الدراسات السابقة، مثل: دراسة (مزهري، 2019) (الحلالمة والعزاوي، 2009) التي وجدت أن دور رأس المال البشري هو الأكثر تأثيراً. وقد يعود هذا الاختلاف إلى

طبيعة عمل مجموعة هائل سعيد أنعم، وأهمية العلاقات مع أصحاب المصلحة في نجاحها. إن الدور الكبير لرأس المال العلائقي يؤكد على أهمية العلاقات مع أصحاب المصلحة في تحقيق النجاح الاستراتيجي (Cornelius & Gokpinar, 2017)، وهذه النتيجة تتماشى مع نظرية أصحاب المصلحة التي تؤكد على أهمية إدارة العلاقات مع مختلف الأطراف المعنية لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام (Freeman, 2010).

رغم أن دور رأس المال البشري لم يكن العامل الأكثر، إلا أن الدراسة أكدت أهميته في تحقيق النجاح الاستراتيجي. هذا يتفق مع الأدبيات السابقة التي تؤكد أهمية الاستثمار في تطوير مهارات ومعرفة الموظفين (Aljazeera & Ridwan et al., 2022) (Mel'nikov, 2022) (Hamdan, 2023). هذا يتوافق مع نظرية رأس المال البشري التي تفترض أن الاستثمار في تطوير مهارات ومعارف الموظفين يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي (Becker, 1964).

من النتائج اللافتة للنظر عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق النجاح الاستراتيجي. هذه النتيجة تثير تساؤلات حول فعالية الهياكل والأنظمة التنظيمية الحالية في المجموعة. قد يكون هذا مؤشراً إلى الحاجة إلى إعادة تقييم وتحسين هذه الجوانب. ويمكن تفسير عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات العائلية اليمنية من خلال تحليل شامل للعوامل المتداخلة التي تؤثر على هذه العلاقة. تتميز الشركات العائلية بخصائص فريدة تؤثر على طبيعة وفعالية رأس المال الهيكلي فيها. غالباً

ما تتسم هذه الشركات بهياكل تنظيمية تقليدية ومركزية، حيث تتركز عملية صنع القرار في أيدي أفراد العائلة المالكة. هذه الهياكل قد تفتقر إلى المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، مما يحد من دور رأس المال الهيكلي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

علاوة على ذلك، تؤدي الثقافة العائلية القوية دوراً محورياً في هذه الشركات، حيث قد تؤدي إلى تفضيل العلاقات الشخصية والولاء للعائلة على الكفاءة والمهنية. هذا التوجه قد يضعف من أهمية وفعالية الهياكل والأنظمة الرسمية التي تشكل جزءاً أساسياً من رأس المال الهيكلي. كما أن انتشار ظواهر مثل: المحسوبية والواسطة في بعض هذه الشركات قد يؤثر سلباً على عمليات التوظيف والتقييم والأداء، مما يقلل من فعالية الأنظمة والممارسات الإدارية المعتمدة.

يجب أيضاً الأخذ بعين الاعتبار البيئة الاقتصادية والاجتماعية في اليمن عند تفسير هذه النتيجة. فحالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي التي تعاني منها البلاد تجعل من الصعب على الشركات تطبيق أنظمة إدارية معقدة ومرنة. كما أن انتشار الفساد قد يؤدي إلى تآكل الثقة في المؤسسات الرسمية، مما يضعف تأثير الأنظمة واللوائح التي تشكل جزءاً من رأس المال الهيكلي. بالإضافة إلى ذلك، قد يعاني أصحاب الشركات العائلية من نقص في الخبرة الإدارية، مما يجعلهم أقل قدرة على تطوير أنظمة إدارية فعالة وتطبيقها.

هناك عوامل أخرى قد تسهم في تفسير هذه النتيجة، مثل حجم الشركة وطبيعة الصناعة. فقد يكون حجم الشركات العائلية اليمنية صغيراً أو متوسطاً، مما يجعل من الصعب تطبيق أنظمة إدارية معقدة. كما

قد تختلف أهمية رأس المال الهيكلي باختلاف طبيعة الصناعة التي تعمل فيها الشركة.

### الاستنتاجات الرئيسية:

1. مدى توفر رأس المال الفكري: أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري يتوفر في مجموعة هائل سعيد أنعم بدرجة مرتفعة.
2. مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً لتحقيق النجاح الإستراتيجي في المجموعة.
3. العلاقة بين رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي في مجموعة هائل سعيد أنعم.
4. الدور المتفاوت لمكونات رأس المال الفكري: كشفت النتائج عن تباين في دور مكونات رأس المال الفكري الثلاثة في تحقيق النجاح الاستراتيجي. حيث برز دور رأس المال العلائقي كأكثر المكونات، يليه رأس المال البشري، ثم رأس المال الهيكلي.
5. أهمية رأس المال العلائقي: إن الدور الكبير لرأس المال العلائقي يؤكد أهمية العلاقات مع أصحاب المصلحة في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
6. دور رأس المال البشري: أكدت النتائج الأهمية الاستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية.
7. محدودية دور رأس المال الهيكلي: لم يظهر رأس المال الهيكلي دوراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. هذه النتيجة تثير تساؤلات حول فعالية الهياكل والأنظمة التنظيمية الحالية في دعم الأهداف الاستراتيجية للمجموعة.

### التوصيات:

1. تعزيز رأس المال العلائقي: يوصى بتطوير استراتيجيات لتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني نهج إدارة علاقات العملاء (CRM)، وتطوير برامج لإدارة سلسلة التوريد، والمشاركة في المبادرات المجتمعية.
2. الاستثمار في رأس المال البشري: ينبغي تطوير برامج شاملة لتنمية الموارد البشرية، بما في ذلك التدريب المستمر، والتطوير المهني، وإدارة المواهب.
3. إعادة تقييم رأس المال الهيكلي: يوصى بإجراء مراجعة شاملة للهياكل والأنظمة التنظيمية لضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية.
4. تطوير نظام لقياس رأس المال الفكري وإدارته: ينبغي تطوير نظام متكامل لقياس رأس المال الفكري وإدارته.
5. المواءمة الاستراتيجية لرأس المال الفكري: يجب ضمان المواءمة بين استثمارات رأس المال الفكري والأهداف الاستراتيجية للمجموعة.

### الاستنتاج العام:

تؤكد هذه الدراسة على الدور الحاسم لرأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات. فمن خلال الإدارة الفعالة لمكونات رأس المال الفكري - البشري والهيكلية والعلائقية - يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أداء مستدام في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتعقيد. ركزت هذه النتائج على الحاجة إلى مزيد من البحث في مجال إدارة رأس المال الفكري، خاصة فيما يتعلق بتأثير السياق الصناعي والثقافي على العلاقة بين

- محافظه دهوك، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد(2)، العدد(11)، ص 75-90.
- [5] البدارين، عبدالله محمد والزيود، أحمد محمود (2023). أثر تمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(38) العدد(5)، ص 235-276
- [6] بسيوني، طارق طه أحمد وفانوس، نادر البير وحسيب، السيد أحمد فتحى(2011). أثر رأس المال الفكري على القيمة السوقية للشركة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد(23)، العدد(3)، ص 179-194.
- [7] الشياش، سامر عبدالمجيد والجعفر، أسمهان عبدالكريم.(2022). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- [8] بو سعد، زكية،(2018). استراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة: دراسة حالة الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر.
- [9] التميمي، إياد فاضل محمد والخشالي، شاكر جار الله (2015). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد(11) العدد(3)، ص 641-667.
- [10] حابي.(2024). 10 معلومات عن مجموعة هائل سعيد صاحبة صفقة الاستحواذ على بسكو مصر، استرجع بتاريخ 03 نوفمبر 2024م، من موقع جريد حابي: <https://hapijournal.com/2024/09/10/A9-%D8%B5%D9%81%D9%82>.
- [11] الكبيسي، صلاح الدين عواد وحسن، رنا فلاح (2018) علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي: بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية- بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(24) العدد(305) ص 18-35.

رأس المال الفكري، والأداء الاستراتيجي. كما تفتح آفاقاً جديدة لدراسة التفاعلات بين مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها المشترك على النتائج التنظيمية.

### الخاتمة:

تؤكد هذه الدراسة الأهمية الاستراتيجية لرأس المال الفكري في نجاح المنظمات. إن فهم مكونات رأس المال الفكري وإدارته بشكل فعال، يمكن أن يكون مصدرًا قويًا للميزة التنافسية. وعلى المجموعة أن تولي اهتمامًا خاصًا لبناء العلاقات مع أصحاب المصلحة، والاستثمار في مواردها البشرية، مع إعادة تقييم هياكلها التنظيمية لضمان دعمها للأهداف الاستراتيجية.

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] أنعم، عبد الجبار هائل سعيد(د.ت). مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه: تحقيق التنمية المستدامة بالاستثمار والإجادة والابتكار. استرجع بتاريخ نوفمبر 03، 2024م، من الرابط <https://www.hsayemen.com/ar/media-centre/insights/B1>
- [2] جمعة، محمود حسن.(2018). أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية شركة ديالي للصناعات الكهربائية، المؤتمر العملي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد، 28-29 نوفمبر 2018. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/7577>

3

[3] أبو صلاح، سلطان توفيق،(2019). دور رأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

[4] أحمد، حكيم توفيق، و سلطان حكمت رشيد. (2022). دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في كليات جامعة نوروز وجهيان الخاصة في

- [12] جاسم، أحمد عبدالكريم وشعبر، حاضر صباح ومحمد، محمد فخري(2019). أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري في دعم الأداء التنظيمي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد(3) العدد(1) ص 506-525.
- [13] جلدة، سليم بطرس وعبوي، زيد منير. (2006). إدارة الإبداع والابتكار. دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- [14] حسين، حسين وليد(2020). الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة المنصور، العدد 34، ص 1-23.
- [15] الحلالمة، محمد عزات والعزاوي، سامي فياض. (2009). رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال. دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19.
- [16] خليل، أريج سعيد و حمود، أنفال عياد(2019) تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال(ISO 22301:2012) في النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد (15)، ص 145-173.
- [17] داودي، الطيب ومحبوب، مراد(2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد(12) ص 37-58
- [18] دربالي، سهام، ومناصيرية، رشيد، (2018) دور رأس المال الفكري في التوجه نحو نموذج المنظمة من وجهة نظر الأطباء العاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 4 (1)، 79-97.
- [19] سعيد، عباس محمد حسين(2017). أثر نوعية حياة العمل والإغناء الوظيفي لرأس المال المعرفي في فرص النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والخاصة في بغداد، رسالة دكتوراة، جامعة النيلين، بغداد، العراق.
- [20] الشرايري، معتصم عبدالله والزعبي، خالد يوسف محمد(2020) أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جودة حياة العمل متغير وسيط: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في اقليم الاردن، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة مؤتة، الاردن. <http://search.mandumah.com/Record/1127149>
- [21] الصرن، رعد حسن(2004) نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا.
- [22] عامر، عبدالرحمن كساب(2014) رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [23] عبدالرحمن، بروكي وعبدالسلام، مخلوفي. (2017) الاستثمار في رأس المال الفكري كخيار لتحقيق أسباب النجاح الاستراتيجي دراسة حالة المؤسسة الصحية في ولاية بشار - الجزائر، التكامل الاقتصادي، 5 (1)، 289-309.
- [24] عبد الرزاق، معتز سلمان(2022). رأس المال الفكري وتأثيره في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، مجلة دراسات مالية محاسبية وجبائية، 02(02)، 121-147.
- [25] عثمان، محمود محمد أمين، وكرسو، كلثوم قادر،(2021) دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة في شركة ليبيا للهاتف المحمول سبها، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 9 (1)، 167-184.
- [26] عقيله، عكوش(2014) دور ومكانة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة، أبعاد اقتصادية، 4 (1)، 172-197.
- [27] عليان، ربحي مصطفى وغنيم، عثمان(2008). مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، داء الصفاء، عمان، الأردن.
- [28] عمران، حسن عبدالسلام علي وأبو نجم، مسعود سالم علي. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في شركة ليبيا للهاتف

- والتعاون الدولي، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية، العدد(52)، سبتمبر 2020.
- [37] نصيف، أحمد كامل(2022). تأثير إدارة المواهب البشرية في النجاح الاستراتيجي: بحث تحليلي في جامعة الأنبار/ كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(19) العدد(62)، ص 256-278.
- [38] الوزير، يوسف محمد. (2018). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط. دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
- [39] الوطيفي، كامل شكير؛ والنافعي، شفاء تركي. (2016). تقويم ومراجعة رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة، بحث استطلاعي لآراء القيادات العليا في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 8(4)، 1-21.
- [40] ويكيبيديا. (2023). مجموعة هائل سعيد أنعم. استرجع بتاريخ 03 نوفمبر 2024م، من الرابط الإلكتروني:  
[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A9\\_%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%84\\_%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%AF\\_%D8%A3%D9%86%D8%B9%D9%85](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A9_%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%84_%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%AF_%D8%A3%D9%86%D8%B9%D9%85)
- [41] يوسف، شيرين محمد وسيم محمود، (2020) القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية (تصور مقترح)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 4(7)، 123-203.
- ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية:**
- [1] Aljazeera, M. I., & Hamdan, A. (2023). The Impact of Human Capital and Competencies on Startups Business Success: Literature review. In *Contributions to Management Science* (pp. 369–378). Springer Nature Singapore. [http://dx.doi.org/10.1007/978-981-99-6101-6\\_26](http://dx.doi.org/10.1007/978-981-99-6101-6_26)
- المحمول سبها، مجلة العلوم البحثية التطبيقية، 18 (2)، 88-100.
- [29] العمري، منصور هاشم والشرمان، منصور صالح و لقواق، عبدالرزاق(2022). مهارات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد(4)، العدد(1)، ص 1-22.
- [30] العنزي، سعد علي حمود، وصالح، أحمد علي (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [31] فيروز، خضير علي،(2018). رأس المال المعرفي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة الجامعة الإسلامية في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(2)، 305-324.
- [32] محمد، خولة عبد الحميد و جاسم، زكري طالب (2008) أثر تقويم الموارد البشرية في نجاح المنظمة: دراسة تطبيقية في المعهد التقني- بابل، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد(15) العدد(4)، ص 1180 - 1199.
- [33] محمود، رؤنيز هياس وعلي، مظفر حمد ورشيد شيرين جمال محمد(2024) واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية ودوره في النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء مديري الاعدادية في عينة من المدارس الأهلية والدولية في مدينة أربيل، مجلة قه لاي زانست العملية، المجلد(9)، العدد(2)، ص 892-925.
- [34] مزهر، رمزي عطيه،(2020) دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي(جامعة الأزهر بغزة أنموذجًا)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(1)، 20-47.
- [35] نجم، نجم عبود(2019) إدارة اللاملموسات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [36] نشرة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية، وزارة التخطيط

- some German experiences, *Journal of Intellectual Capital* Vol. 8 No. 3, pp. [376-385](#)
- [16] Edvinsson Leif and Sullivan Patrick, (1996) Developing a Model for Managing Intellectual Capital, *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. [356-364](#).
- [17] Edvinsson Leif and Stenfelt Caroline, (1999). Intellectual Capital of Nations — for Future Wealth Creation, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 4 Iss 1 pp. [21 - 33](#).
- [18] Sullivan Patrick H. (1998) *Profiting from Intellectual Value from Innovation*, Wiley Intellectual Property Series, John Wiley & Sons, Inc.
- [19] Resin, Nagham Abbas and Saeed, Hadeel Kadhim (2021) The Role of Behavioral Integration of The Senior Management Team in Strategic Success, *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*, 32 (3) <https://www.researchgate.net/publication/357355532>
- [20] Kok, A (2007) Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning” *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 5 Issue 2, pp [181 - 192](#).
- [21] Bontis, N. (1999) ‘Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field’, *Int. J. Technology Management*, Vol. 18, Nos. 5/6/7/8, pp.433–462.
- [22] Bontis, Nick .(1998) Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, Management Decision 36/2, pp 63–76.
- [23] Akhter, Adnan.(2020). Intellectual Capital, Firm’s Performance and Market Value: An Empirical Study of South Asian Emerging Economies, Faculty of Management & Social Sciences Department of Management Sciences, Capital University of Science and Technology, Islamabad, (A thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Philosophy).
- [24] Sulastris, Fitria Yuki and Andriani Chichi,(2019) Exploration of Dimensions and Measurement in Intellectual Capital Modeling, 4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2) p [915- 923](#)
- [25] Roos, Goran and Roos, Johan . (1997) Measuring your Company’s Intellectual Performance, Published in Long Range Planning, Special Issue on Intellectual Capital Vol. 30, No. 3, pp. [413-426](#).
- [26] Wiig, Karl M.(1997) Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. [399 to 405](#).
- [27] Sveiby, Karl-Erik, Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard,
- [2] Lasisi, Taiwo T., Elena I. Lazareva, Gor A. Abramyan, Julia V. Gavrilova, and Anton D. Murzin. (2023) Intellectual Capital and Technology as Factors of Career Success: Role of Income Inequality. *Economies* 11: 63. <https://doi.org/10.3390/economies11020063>
- [3] Abuzaid, Ahmad Nasser (2018) Employees’ Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance, *Jordan Journal of Business Administration*, 14(4), 641-660
- [4] Becker, G. S .(1964) .*Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*.
- [5] Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 85-100. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>.
- [6] Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36(2), 63-76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>.
- [7]
- [8] Cornelius, P., & Gokpinar, B. (2017). The role of customer investor involvement in crowdfunding success .*SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3091806>
- [9] Edvinsson, L., & Malone, M. S.(1997) . *Intellectual capital: The proven way to establish your company’s real value by measuring its hidden brainpower*. Piatkus Books.
- [10] Follmann, E. M., Selig, P. M., Follmann, N., Franzoni, A. M. B., & Canopf, L. (2023). The success factors of incubated startups related with intellectual capital .*Concilium*, 23(18), 473–486. <https://doi.org/10.53660/clm-1970-23n40>
- [11] Freeman, R. E .(2010) .*Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- [12] Mel’Nikov, R. M. (2022). Human and social capital as factors of entrepreneurial success in russian conditions .*Economic Analysis: Theory and Practice*, 21(7), 1240–1264. <https://doi.org/10.24891/ea.21.7.1240>
- [13] Ridwan, M., Ratnamiasih, I., and Septiawan, B. (2022). Sustainability for Startup Business: The Role of Human Capital .*Trikonomika*, 21(2), pp 70–76. <https://doi.org/10.23969/trikonomika.v21i2.6967>
- [14] Temouri, Y., Pereira, V., Muschert, G. W., Ramiah, V., & Babula, M. (2020). How does cluster location and intellectual capital impact entrepreneurial success within high-growth firms ? *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 171–189. <https://doi.org/10.1108/jic-02-2020-0066>
- [15] Edvinsson Leif and Kivikas Mart . (2007) Intellectual capital (IC) or Wissensbilanz process:

- [30] Snider, Joanne, H. and Davies, Kevin J. (2018) Success Strategies for Small Financial Planning Firms, International Journal of Applied Management and Technology, Vol 17, Iss 1, Pages 22–34.
- [31] Dawood, Fadheelah Salman and Mahmoud, Ali Salah Abood (2021) .The role of the Dyson model for strategic development in achieving strategic success / case study in Baghdad Municipality. 021  
doi:10.20944/preprints202104.0747.v1
- Aug 5, 1998.ow Jones Index 1920-1997. Book Value and Market Value.
- [28] Marti, Jose Maria Viedma .(2003) In Search of an Intellectual Capital General Theory, Electronic Journal on Knowledge Management, Volume 1 Issue 2, pp 213-226.
- [29] Pike, Stephen and Roos, Goran (2002), Intellectual capital management and disclosure, See discussions, stats, and author profiles for this publication at:  
<https://www.researchgate.net/publication/274392200>