

## أثر رأس المال الفكرى والتخطيط الاستراتيجى على أداء الموارد البشرية فى المنظمات المصرية

نفين عبد الشافى عباس بدوى

إشراف: أ.د/ سحر بدوى

أستاذ إدارة الأعمال - الجامعة البريطانية

### الملخص :

يهدف البحث دراسة مدى تأثير رأس المال الفكرى فى التخطيط الاستراتيجى فى المنظمات المصرية. قياس العلاقة بين رأس المال الفكرى وأداء الموارد البشرية فى المنظمات المصرية. اختبار العلاقة بين أداء الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجى فى المنظمات المصرية. اختبار توسيط أداء الموارد البشرية فى العلاقة بين رأس المال الفكرى والتخطيط الاستراتيجى اعتمدت الباحثة المنهج الوصفى التحليلى لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على أداة جمع البيانات التى تمثلت فى استمارة استبيان إلكترونية، يتمثل مجتمع البحث فى موظفى شركة True care world Lebanon للمكلمات الغذائية ومستحضرات التجميل وعددها (١٤٠٠ موظف)، والتى بلغ حجمها ٣٠٠ مفردة، واعتمدت الدراسة فى تحليل البيانات على برنامج الحزم الإحصائية SPSS v26.

وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرض الرئيسى الأول والثانى والرابع جزئياً، وقبول الفرض الرئيسى الثالث كلياً.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكرى، التخطيط الاستراتيجى، أداء الموارد البشرية.

**The impact of intellectual capital and strategic planning on  
the performance of human resources in Egyptian  
organizations**

**Prepared by:**

Nevin Abdel Shafi Abbas Badawii

**Supervised by**

**Prof. Dr. Sahar Badawii**

Professor of Business Administration - British University

**Abstract**

The research aims to study the extent of the impact of intellectual capital on strategic planning in Egyptian organizations. Measuring the relationship between intellectual capital and human resource performance in Egyptian organizations. Testing the relationship between human resources performance and strategic planning in Egyptian organizations. Testing the mediation of human resources performance in the relationship between intellectual capital and strategic planning. The researcher adopted the descriptive analytical approach to describe the phenomenon that is the subject of the study.

The study also relied on the data collection tool, which was an electronic questionnaire form. The research community represented the employees of the True Care World Lebanon Company for nutritional supplements and cosmetics, numbering (1,400 employees), which amounted to 300 individuals. The

study relied on analyzing the data on the statistical package program SPSS. v26.

The study concluded that the first, second, and fourth main hypotheses were partially accepted, and the third main hypothesis was completely accepted.

**Keywords:** Intellectual capital, strategic planning, human resources performance.

### مقدمة

تعد الثروة البشرية أحد أهم الأصول التي تركز عليها المنظمات بشتى أشكالها ومختلف توجهاتها، وما يُميّز المنظمات هو تميز أداء الموارد البشرية فيها، وهو سبب بقاء واستمرار المنظمة، لذلك أصبح من الضروري لأى منظمة الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية. (أبو حميد، ٢٠٢٠)

تتنامي أهمية الموارد البشرية اليوم فى عصر الثورة المعلوماتية وتطور تكنولوجيا المعلومات، حيثُ أصبح العالم كله قرية صغيرة مفتوحة الآفاق، تتولد فيه المعلومات وتتركز حد الانفجار وتتسارع بقدرٍ تعجز قدرة البشر عن مواكبتها وضبطها. (أبو الفيلات، ٢٠٢٢)

وأن أداء الموارد البشرية فى المنظمات تعتبر حويلة استثمار حقيقى من قبل المنظمات لقدرات ومهارات ومعارف ودافعية العاملين داخل المنظمة وخارجها، ومما لا شك فيه أن مستوى جودة الأداء يمثل مقياسًا حقيقياً لمدى نجاح إدارة المنظمات ومدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية قوية راسخة تركز على الابتكار والإبداع فى الأداء، وتؤدى فى النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً والحفاظ على مكتسبات وممتلكات وموارد المنظمة. (اليوسفى، ٢٠٢٣)

ويُعد رأس المال الفكرى من الأصول غير الملموسة؛ التي أصبحت قيمتها تساوى أضعاف ما تساويه الأصول الملموسة الأخرى، حيثُ إنها تعبر عن القوى الفكرية الكامنة فى العنصر البشرى، والتي تُعتبر فى يومنا هذا من أهم الموارد التي تستمد

المؤسسات قوتها منه، وتحافظ على استمراريتها وديمومتها بواستطه، وعلى مستوى جهوزيتها الدائمة للمنافسة. وبالتالي؛ يمكن القول إنها أصبحت تُشكل العصب الاستراتيجي لثروة المؤسسات ونجاحها وازدهارها. (أبو موييس، ٢٠٢٣)

ويعتبر رأس المال الفكري عنصراً أساسياً في تطوير أداء الشركات والمنظمات ولكن بحسب طريقة واستراتيجية الشركة في استخدام رأس المال الفكري . (Campos et al, 2020)

فالتخطيط الاستراتيجي يتجه باتجاه بناء استراتيجية محددة للتكيف معها، بهدف وضع آليات قادرة بالفعل على استخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف الشركة، فمن خلاله يتم تقدير الإحتياجات الاستراتيجية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث كمية أو حجم العمل الذي يتعين القيام به والمحددة فيه، الأمر الذي يتطلب بالضرورة دراسة عبء أو كمية العمل المستقبلي في كل قسم وقسم داخل الشركة من أجل تقدير حاجتها. تحتاج أيضاً إلى دراسة القوى العاملة المتاحة لمعرفة مقدار ما يمكنها تحمله من إجمالي عبء العمل. (المعصار، ٢٠٢٢)

ومن ثم، جاء الترابط والعلاقة ما بين رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المنظمة، لذا؛ جاءت هذه الدراسة للتعرف وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (رأس المال الفكري، والتخطيط الاستراتيجي، وأداء الموارد البشرية) داخل المنظمات المصرية.

#### أولاً: مشكلة البحث

يُعد رأس المال الفكري الثروة العلمية الكامنة في الشركات والقادرة على إحداث تغييرات جوهرية في عمل ومسار أى شركة عند الإهتمام بتنميته وتطويره واستغلال الخبرات والمهارات والمعارف وبرامج وهياكل تنظيمية والعلاقات الداخلية وتحالفات استراتيجية تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية؛ لذا أصبح من الضروري على المنظمات والشركات بناء رأس المال الفكري بشكل يكون قادراً على تلبية متطلبات استراتيجياتها وتحسين أدائها من خلال توفير متطلبات مكونات رأس المال الفكري .

وإن عدم وجود اتفاق واضح على طريقة قياس رأس المال الفكري، وإمتداد أبعاده ومكوناته وأهميته لما له تأثير على الشركات وعلى أداء موردها البشري، فيأتي التخطيط الاستراتيجي ليساعد على تنمية رأس المال الفكري وتحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات .

وعلى حد علم الباحثة لا توجد دراسة قامت بدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم رأس المال الفكري وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي وتأثيرهما في أداء الموارد البشرية.

### ثانياً: الدراسات السابقة

#### جدول (١): ملخص لأهم الدراسات السابقة

المؤلف/ السنة	عنوان الدراسة	أهم نتائج الدراسة
أبو مويس، ٢٠٢٣	رأس المال الفكري وعلاقته بالأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية	أظهرت نتائج الدراسة، واقعاً متوسطاً نحو رأس المال الفكري بمتوسط حسابي ٣.٥٠، وجاء بالترتيب: رأس المال البشري، ثم رأس المال الهيكلي، ثم رأس المال العلاقتي. كما أشارت النتائج الكمية إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة احصائياً بين مكونات رأس المال الفكري ومستوى الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية. كما أشارت أن واقع مستوى الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية متوسط، فأكاديمياً اعتبروه جيداً جداً، وإدارياً جيداً.
الشاهين، ٢٠٢٣	أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية	وجود أثر لاستراتيجيات رأس المال الفكري على تميز الأداء المؤسسي. كما وجد أثر لاستراتيجيات رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي، وأشارت النتائج إلى وجود أثر للمتغير الوسيط الإبداع التنظيمي على تميز الأداء المؤسسي.
سيف، ٢٠٢٣	أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية	وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) العمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة) مرتبة حسب الأهمية الإحصائية في تطوير رأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة احصائية لُعد (توليد المعرفة) في تطوير رأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية.
السليحات، ٢٠٢٢	أثر رأس المال الفكري على جودة التدقيق الداخلي: الدور الوسيط الذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان	وجود أثر لرأس المال الفكري على جودة التدقيق الداخلي الدور الوسيط الذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.
المهيرات، ٢٠٢٢	أثر خصائص لجنة التدقيق في رأس المال الفكري في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان	وجود أثر دال احصائياً لخصائص لجنة التدقيق بأبعادها (عدد أعضاء اللجنة، استقلالية اللجنة، عدد اجتماعات اللجنة) في رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، كما بينت النتائج عدم وجود أثر دال احصائياً لخصائص لجنة

<p>التدقيق بأبعادها مجتمعة في رأس المال البشري، وبالمقابل وجود أثر دال احصائيًا لخصائص لجنة التدقيق بأبعادها مجتمعة في رأس المال الهيكلي، بينت النتائج عدم وجود أثر دال احصائيًا لحجم الشركة في رأس المال الفكري.</p>		
<p>عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الهيكلي على الأداء المالي مقياسًا بمعدل العائد على حقوق الملكية في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الزبائني على الأداء المالي مقياسًا بكل من (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.</p>	<p>أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية</p>	<p>الشهاب، ٢٠٢٢</p>
<p>أن مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان جاء مرتفعًا، وأيضًا وجود أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة كل على حده على بُعد الميزة التنافسية بأبعادها، وعدم وجود تأثير دال احصائيًا لبعدي المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية)، والخيار الاستراتيجي) على الجودة.</p>	<p>أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان</p>	<p>الطراونة، ٢٠٢٣</p>
<p>وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.</p>	<p>مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس</p>	<p>الكردي، ٢٠٢٣</p>
<p>أن القدرات التنظيمية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركة جباد للسيارات، وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المؤسسي بشركة جباد للسيارات، اتضح أن التخطيط الاستراتيجي له دور في تحسين القدرات التنظيمية بشركة جباد للسيارات.</p>	<p>الدور الوسيط للقدرات التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي</p>	<p>آدم، ٢٠٢٢</p>
<p>وجود العديد من الخطط الاستراتيجية التي وضعتها الدولة لتحقيق التنمية الاقتصادية في السودان، اهتمام ولاية سنار بالتخطيط الاستراتيجي بإنشاء مكتب خاص بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات، وأن هناك قصور وضعف من الحكومات والقادة بتنفيذ وتطبيق الخطط الاستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة.</p>	<p>دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية في السودان</p>	<p>عبدالرحيم، ٢٠٢٢</p>
<p>الدراسة أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومستوى الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وقد بينت النتائج وجود</p>	<p>التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين</p>	<p>العملة، ٢٠٢٢</p>

<p>فروق تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لمستوى الأداء المدرسي، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المدرسي.</p>		
<p>وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (<math>a \leq 0.05</math>) لأبعاد التسويق الداخلي (اختيار العاملين، التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصالات الداخلية، الدعم الإداري) – مجتمعة وكلاً على أفراد – في تحسين جودة أداء الموارد البشرية في مستشفى أطباء المنار. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي ومستوى جودة أداء الموارد البشرية في مستشفى أطباء المنار، تعزى لبعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة وتشمل (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة (<math>a \leq 0.05</math>)</p>	<p>أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة أداء الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بمحافظة إب</p>	<p>اليوسفى، ٢٠٢٣</p>
<p>أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الفنادق المبحوثة كان بوزن نسبي ٨٠.٦%، ومستوى أداء الموارد البشرية كان بنسبة ٨٠.٦%، ومستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات كان بنسبة ٨٢.٦% وجميعها جاءت ضمن المستوى المرتفع من الأهمية. كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم في عمان، حيث فسرت ما نسبته ٥٥.٤% من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية. كما ثبت وجود أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بوجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل.</p>	<p>أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات</p>	<p>أبو الفيلات، ٢٠٢٢</p>
<p>وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير أداء الموارد البشرية بينك التضامن الإسلامي بمعنى أنه كلما زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات كلما كان هنالك تطور في أداء الموارد البشرية، كما تبين من الدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على تطوير أداء الموارد البشرية بجميع أبعاده، حيث يعمل على زيادة تنظيم الأداء، جودة الأداء، سرعة الأداء، كفاءة الأداء بينك التضامن الإسلامي.</p>	<p>تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير أداء الموارد البشرية</p>	<p>أحمد، ٢٠٢١</p>
<p>وجود أثر للقيادة الأصيلة في تحسين أداء الموارد البشرية في البنك العربي الإسلامي الدولي.</p>	<p>أثر القيادة الأصيلة في تحسين أداء الموارد البشرية في البنك العربي الإسلامي</p>	<p>عنية، ٢٠٢٢</p>

### ثالثاً: أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الوصول إلى حل مشكلتها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى تأثير رأس المال الفكرى بأبعاده على التخطيط الاستراتيجى فى المنظمات المصرية؟
- ما هى العلاقة بين رأس المال الفكرى بأبعاده وأداء الموارد البشرية فى المنظمات المصرية؟
- ما هى العلاقة بين أداء الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجى فى المنظمات المصرية؟
- هل يتوسط أداء الموارد البشرية العلاقة بين رأس المال الفكرى والتخطيط الاستراتيجى فى المنظمات المصرية؟

### رابعاً: أهمية الدراسة

#### الأهمية العلمية

تُكمن الأهمية العلمية والأكاديمية لهذه الدراسة فى كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو رأس المال الفكرى، والتخطيط الاستراتيجى، وأداء الموارد البشرية، فتلك المتغيرات تلعب دوراً محورياً فى المنظمات المصرية، كما تتجلى أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية :

- ١- كوّن هذه الدراسة تدرس العلاقة بين مفاهيم حيوية فى المنظمات الحديثة، وهم رأس المال الفكرى، والتخطيط الاستراتيجى، وأداء الموارد البشرية، وهو ما لم يرد فى الأدبيات العربية سابقاً - إلى حد علم الباحثة - حيثُ تكتشف الدراسة الحالية تلك العلاقة من جهة وتستكمل سلسلة الدراسات التى سبقها من جهة أخرى.
- ٢- كما تُكمن أهميتها فى أنها قد تُمثل إضافة جديدة للفكر الإدارى الحديث، حيثُ لم تتناول أى من الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة إلى حد علم



الباحثة، وبذلك فإنها تُمثل إضافة نوعية، وقد تكون مرجعًا هامًا للأكاديميين والباحثين حول دراسة أثر رأس المال الفكرى والتخطيط الاستراتيجى على أداء الموارد البشرية.

### الأهمية العملية

تأمل الباحثة فى أن تُفيد هذه الدراسة المنظمات المصرية فى أهمية معرفة رأس المال الفكرى والتخطيط الاستراتيجى وتأثيرهما على أداء الموارد البشرية، كذلك تبدو الأهمية العلمية لهذه الدراسة فى الآتى:

- 1- إيجاد طرق ووسائل حديثة لقياس أداء الموارد البشرية تتواءم مع رأس المال الفكرى فى المنظمات المصرية.
- 2- تناول متغيرات وأبعاد الدراسة بشكل علمى ومنهجية بحثية تستند إلى دراسة وصفية تحليلية، للوصول إلى نتائج مهمة تنتج عنها مجموعة من التوصيات التى تُمكن المنظمات من استغلال رأس المال الفكرى من خلال التخطيط الاستراتيجى مما يعود إلى تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية فى المنظمة.

### خامسًا: أهداف البحث

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلى:

- 1/ دراسة مدى تأثير رأس المال الفكرى فى التخطيط الاستراتيجى فى المنظمات المصرية.
- 2/ قياس العلاقة بين رأس المال الفكرى وأداء الموارد البشرية فى المنظمات المصرية.
- 3/ اختبار العلاقة بين أداء الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجى فى المنظمات المصرية.
- 4/ اختبار توسط أداء الموارد البشرية فى العلاقة بين رأس المال الفكرى والتخطيط الاستراتيجى.

### سادساً: فرضيات الدراسة

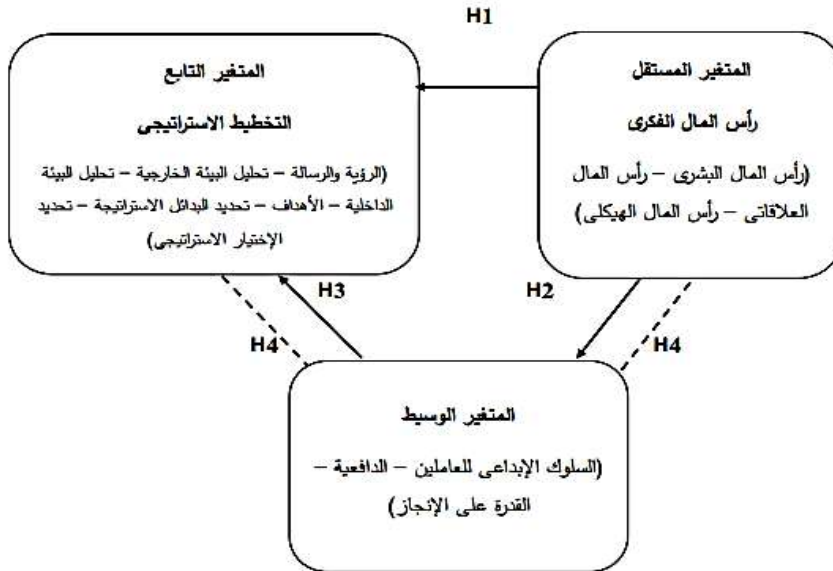
H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة.

H2: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري وأداء الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.

H3: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أداء الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة.

H4: توجد علاقة ذات دلالة احصائية لأداء الموارد البشرية كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة.

### سابعاً: نموذج الدراسة



شكل رقم (1): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة استناداً للدراسات السابقة

### ثامناً: منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة (أثر رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في المنظمات المصرية)، وتحليل بياناتها وبيات العلاقة بين مكوناتها. كما اعتمدت الدراسة على أداة جمع البيانات التي تمثلت في استمارة استبيان إلكترونية، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة للتعرف على آرائهم من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة من قبل الباحثة. وقد مر إعداد صحيفة الاستبيان بتحديد البيانات المطلوبة للتحقق من صحة أو خطأ الفروض، ثم استعراض صحائف الاستبيان التي سبق إعدادها في هذا المجال، وأخيراً التأكد من وضوح الأسئلة من عدمه، وذلك من خلال عرضها على عينة مجتمع البحث، وأفاد ذلك في حذف بعض الكلمات واستبدالها بكلمات أكثر وضوحاً.

### تاسعاً: مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في موظفي شركة True care world Lebanon للمكملات الغذائية ومستحضرات التجميل وعددها (١٤٠٠ موظف)، ولجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، تم حساب حجم عينة الدراسة وتمثلت في (٣٠٠ مفردة). اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها في وصف وتحليل أبعاد مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات البحثية التي قامت عليها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تطلب الأمر جمع البيانات اللازمة من مصادرها المختلفة المكتبية والميدانية.

واعتمدت الباحثة على أخذ عينة ميسرة غير احتمالية Convenience Semple، نظراً لصعوبة الوصول إلى إطار عام شامل لمجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة الإجمالية باستخدام المعادلة التالية، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معياري ٥%.

$$n = \frac{c(1-c)}{\frac{d^2}{2} + \frac{c(1-c)}{1n}}$$

حيث أن  $n =$  حجم عينة الدراسة.  
ق = نسبة تتراوح بين الصفر والواحد ونفترضها 0.5.  
ن 1 = حجم المجتمع الكلي.  
د = نسبة الخطأ المسموح بها ونفترضها 0.05.  
د.م = الدرجة المعيارية وهي تساوي 1.96 عند معامل ثقة 95%  
وبالتعويض في المعادلة:

$$300 \text{ مفردة} = \frac{(0.5 - 1) 0.5}{\frac{2(0.5)^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.5 - 1) 0.5}{1400}} = n$$

#### عاشراً: أساليب تحليل البيانات

سيتم الاعتماد في تحليل بيانات الدراسة الميدانية – التي سيتم الحصول عليها بواسطة استمارات الإستبيان – على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

#### إحدى عشر: حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** شركة True care world Lebanon للمكملات الغذائية ومستحضرات التجميل.

**الحدود البشرية:** العاملين بشركة True care world Lebanon للمكملات الغذائية ومستحضرات التجميل.

**الحدود الزمنية:** قامت الباحثة بإجراء الدراسة في الفترة الزمنية من ٢٠٢٢ – ٢٠٢٤.

## الإطار النظرى

### أولاً: رأس المال البشرى

يُعد رأس المال الفكرى أحد المتغيرات المعاصرة التى تُسهم فى تحقيق البقاء والنمو المستقبلى للمنظمة، خاصةً إذا تم الإنفاق عليه وتنميته لأنه يُمثل أحد أهم موارد المنظمة، بل الركيزة الرئيسية للمنظمة، حيثُ أن رأس المال الفكرى يُمثل حصيلته التفاعل بين ما تمتلكه المنظمة من موارد مادية ملموسة يسهل نقلها ومحاكاتها داخل المنظمة، وما يتوفر لديها من موارد بشرية متميزة تُمثل الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، والممكن استخدامها لخلق الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار موجودة. (الدوبى، ٢٠٢٢)

ويعتبر رأس المال الفكرى ذات الإختصاصات النادرة هو أحد صيغ وأشكال إقتناء الأصول، وذات أهمية للمنظمة وينبغى الحفاظ عليه، وإدامته وتطويره واستغلاله بشكل أمثل. (جردات & الزبير، ٢٠٢٠)

فعرفه (أبو صلاح، ٢٠١٩) بأنه "إدارة أداء العاملين فى المنظمة والعمل على زيادة التنافسية وزيادة الإنتاجية وهم لديهم بعض الصفات مثل (المهارة والمعرفة والخبر) التى تمكّنهم من زيادة أداء المنظمة، وبهذا ينتفع المجتمع ككل".

وعرفه أيضاً (Akhter, 2020) بأنه "مجموعة المعارف المتميزة التى يمتلكها العاملون فى المؤسسة ويمكن تطبيقها واستثمارها لصالح المؤسسة لأن المعرفة تُعد بمثابة ثروة حقيقية تنافسية مع المؤسسات الأخرى المتشابهة".

وعرفه (XU & Wang, 2020) بأنه "مجموعة المكونات غير المادية التى تشمل المعرفة والقدرات والمهارات والقدرة على تطبيق المهارات بكفاءة وفعالية". وأوضح (Kasoga, 2020) أن رأس المال الفكرى هو "عملية استثمار الأصول الفكرية غير الملموسة فى استغلال موارد الشركة بأقل التكاليف".

## أبعاد رأس المال الفكري

### ١/ رأس المال البشري:

أوضح (سلطان، ٢٠١٧) أن هناك أبعاد لقياس مفهوم رأس المال البشري، وهي مهارات الأفراد العاملين، والتي تتمثل في القدرات التي يتك اكتسابها من خلال التدريب والتجارب في العمل، وتتمثل المهارات أيضاً في القدرات البشرية مثل القدرات العقلية واللفظية والرياضية ودرجة المنطق والإبداع. خبرات الأفراد العاملين، ويعنى هذا مستوى المعرفة المتراكمة التي يتمتع بها الأفراد العاملون والتي يُمكن اكتسابها من الوظيفة الحالية أو من الوظائف السابقة. معارف الأفراد العاملين، يتم تمثيل ذلك من خلال قدرة الموارد البشرية على فرز وجمع وتفسير استخدام المعلومات المقبولة والقيمة، ومدى إمكانية الاستفادة منها، ومن ثم يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة (المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية). قدرة الأفراد العاملين على الابتكار، يتعلق هذا بقدرات الأفراد العاملين على إدخال تحسينات على المنتجات التي تقدمها منظمات الأعمال، وذلك بنقل الفكرة الجديدة إلى واقع عملي؛ مما يؤدي إلى إنتاج السلعة وتقديم الخدمة أو أى نشاط عملي.

### ٢/ رأس المال الهيكلي (التنظيمي)

أوضحت (الشحادة، ٢٠٢٢) أن مكونات رأس المال الهيكلي تتمثل في الآتي: رأس المال الهيكلي المتجسد في الأفراد، يتكون من المعلومات والمهارات التي يمتلكها الأفراد، وبناءً عليها يتم توزيع مهام العمل وتنسيقها، كما يتم على أساسها تكوين هياكل فرق العمل، فضلاً عن دعم رأس المال البشري في المنظمة من خلال برامج التدريب على اعتبار أن رأس المال الهيكلي يُمثل المعرفة الصريحة التي ترفع العامل من أدنى درجة في الهرم الوظيفي لأعلى درجة، كما أنه يُمثل رأس المال البشري المتجسد في الموهبة المملوكة لوحدات الإنتاج في المنظمة. رأس المال الهيكلي المتجسد في الثقافة التنظيمية، يقصد به كل ما يتعلق برؤية المنظمة وإلتزامها وقيمتها وأعرافها، حيث يُمثل التناسب بين قيم وأعراف المنظمة، وتمسك العاملين بها في الحاضر والمستقبل، ويظهر في مدى إلتزام المنظمة بالرؤية والقيم وأثر ذلك في

التمسك بأصولها المادية والمعنوية. (Lev & Peter, 2016) رأس المال الهيكلي المتجسد في نظم المعلومات، يقصد به النظم أو المعلومات التنظيمية الخاصة المتراكمة في المنظمة، وهذا ما يُفسر الريادة لدى المنظمات الأقدم، وبالرغم من أن المنظمات الحديثة تمتلك تكنولوجيا أحدث إلا أنها لا تمتلك رأس مال هيكلي أقوى مما تمتلكه المنظمات الأقدم، فالمنظمات الأقدم ورغم امتلاكها تكنولوجيا قديمة إلا أنها تمتلك رأس مال هيكلي أقوى على اعتبار أن رأس المال الهيكلي هو نظم المعلومات المتعلقة بعمليات المنظمة والمولدة داخلها والمملوكة لها والتي تحفظ داخل الذاكرة المنظمة في العمليات وقواعد البيانات بعد مغادرة آلاف الأفراد، ومن هنا فإن رأس المال الهيكلي لا يتأثر بتغير المديرين أو العاملين سواء مستوى رأس الهرم التنظيمي أو أدناه، وإنما يتم تناقلها بينهم عبر الأجيال (السليحات، ٢٠٢٢). رأس المال الهيكلي المتجسد في العمليات والممارسات والهياكل التنظيمية، ويقصد به النظم الإدارية أو المعلومات المؤسسية التي تعمل على التوفيق والدمج بين رأس المال البشري ورأس المال المادي في نظام معين لخلق منتجات تُلبى الطلب، وهو مكون رئيسي من عوامل الإنتاج غير الملموسة التي تُمكن من التفاعل والدمج بين الموارد الملموسة وغير الملموسة. (الشريفة، ٢٠٢٢)

### ٣/ رأس المال العلاقتي

أوضحا (الشاحدة، ٢٠٢٢)، و(الشاهين، ٢٠٢٣) أبعاد رأس المال العلاقتي، والتي تتمثل في الثقة، وهي من أهم أبعاد رأس المال العلاقتي التي تؤثر في إدارة العلاقات بين الأفراد، فهي تساعد على زيادة مستوى التفاهم بين العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، وتحسين هويتها، وضمان بقاءها في السوق بأفضل مستوى. الشفافية، تعكس مدى قابلية العاملين على الإنفتاح على الآخرين بما يُسهم في زيادة التعلم، فالشفافية هي العنصر الذي يُحدد مقدار المعلومات التي يُمكن الحصول عليها من خلال عملية تداولها، فضلاً عن مساهمتها في تطوير الأداء الفعّال عبر التفاعل بين العاملين والإدارة العليا في المنظمة. التفاعل، وهو البعد الثالث من أبعاد رأس المال العلاقتي، والذي يترك أثره في خصائص العلاقات، وفي عملية تبادل ونقل المعلومات، ويعمل

على تطوير الإتصال بين العالمين، كما أن له أثرًا مباشرًا وغير مباشر في مساعدة العاملين على تحسين لتعلم وتطوير المهارات. ويُتيح أيضًا للمنظمة والإدارة العليا فيها تحسين خياراتها الاستراتيجية، وابتكار الطرق والبدائل الفعّالة التي تُشكل بيئة خصبة لتقديم منتجات جديدة أو تنفيذ ابتكارات تنظيمية جديدة.

### ثانيًا: التخطيط الاستراتيجي

يسعى التخطيط الاستراتيجي في الوظائف الإدارية التي تُسهم في الإختيار من بين العديد من بدائل البرامج والأنشطة والإجراءات اللازمة إلى تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات، حيثُ يتم الإعتماد على التنبؤ بالآثار المحتمل حدوثها في أنشطة المؤسسة، ويتم تقدير ما يجب وما لا يجب اتخاذه لإحداث النتائج المرجوة وإصدار القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة، حيثُ يتم بناء خطط على أساس واقعي مع ضرورة الإهتمام بتحديد الأهداف والغايات المرجوة، وفي غيابه، لن تكتمل العملية الإدارية، حيثُ سيغيب عنها أهم عناصرها، فيحدث وقتها تتسلل العشوائية إلى حياة المنظمة، ومن ثمّ تعيش تحت مظلة الصدفة، وتتحكم فيها المواقف بدلًا من أن تتحكم المنظمة فيها (المعاصر، ٢٠٢٢).

وتندفع المؤسسات إلى السعي نحو التخطيط الاستراتيجي، وذلك لما تحققه من تنمية لمهارات وقدرات المديرين والعاملين بها؛ وصولاً إلى تحقيق أهدافها وما تخلفه من ثقة لدى تلك المؤسسات باختلاف خدماتها التي تقدمها لأفراد المجتمع، فضلاً عن سعيها لتحقيق الكفاية الإدارية النوعية والكمية الملائمة للفكر الإداري المعاصر، وبالتالي فرض شروط الترقية للوظائف القيادية والإشرافية التي تشترط على المتقدم للعمل القيادي والإشرافي، حيثُ يُمثل التخطيط الاستراتيجي أحد الإتجاهات الحديثة في الإدارة، ويسعى لتقديم الخدمات وتحقيق الأهداف، وتنفيذ السياسات وإتخاذ القرارات بكفاءة وجودة عالية، مما ينعكس إيجابًا على علاقة متلقو الخدمة بالمنظمة، ويجعلها بعيدة عن المشكلات والأزمات، التي تُهدد استقرارها واستمراريتها في أداء وظائفها الحيوية لا بل تحسين أدائها لأنشطتها، والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة، كما يساعد أيضًا على تكامل أنشطة المؤسسة، ويؤدي إلى



التكامل عن التقاطع والتضارب، ويتم توظيف رشيد لقدرات المؤسسة المالية والبشرية وبطريقة عقلانية تساعد في سلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها. (البطائنة، ٢٠٢٢)

### عناصر التخطيط الاستراتيجي:

- ١- أوضح (أحمد، ٢٠٢٢) أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من العناصر الآتية:
  - ١- وضع الإطار العام للاستراتيجية، وتحديد الرؤية والرسالة للمنظمة.
  - ٢- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
  - ٣- تحديد الأهداف الاستراتيجية والغايات المطلوب تحقيقها لنجاح وتميز المنظمة.
  - ٤- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما.
  - ٥- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
  - ٦- وضع السياسات والخطط والبرامج الموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
  - ٧- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية، مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
  - ٨- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

### ثالثاً: أداء الموارد البشرية

يُمثل أداء الموارد البشرية في أي منظمة، وفي أي مجتمع مطلباً أساسياً؛ وذلك أنه بعد الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، ويعتبر أحد المؤشرات التي يستدل بها على نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، كما يُعد المحور الرئيسي في علم الإدارة والسلوك الإداري؛ إهتمام العديد من الباحثين بهذا الموضوع في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الإهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل

المنظمات إلى إنجاز أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة. (مصطفى، ٢٠٢٠)

### أبعاد أداء الموارد البشرية

إن تطوير وتحسين أداء الأفراد في المنظمات بغرض تطوير أداء المنظمة العام هو الهدف الأساسي من دراسة أداء الموارد البشرية، وقد تعددت الدراسات والأبحاث حول أبعاد أداء الموارد البشرية وتناولها الباحثون كل حسب اختصاصه ومجاله، وقد ارتأت الباحثة في هذه الدراسة تناول الأبعاد الأقرب لمجال وموضوع الدراسة الحالية، وهي السلوك الإبداعي للعاملين، والدافعية، والقدرة على الإنجاز، والتي سنتطرق لها فيما يلي: (أبو الفيلات، ٢٠٢٢)

### السلوك الإبداعي للعاملين

يعتمد السلوك الإبداعي للعاملين على تقديم فكرة جديدة للصناعة أو السوق أو البيئة العامة للمنظمة، وهو الطريقة التي يؤدي بها العامل مهامه وواجباته الوظيفية، فإنه يُقاس ببعض الطرق والوسائل التي يقوم بها الموظف خلال تأدية عمله وسمته نمط إنجاز العمل. (محمود وآخرون، ٢٠١٩)

والإبداع هو ظاهرة التفكير خارج حدود الموضوع ومحاولة حل المشكلات بطرق أصلية وغير تقليدية، وهو قدرة الفرد على صنع أشياء جديدة، وتوليد أفكار جديدة أو طرق غير عادية لعمل الأشياء. (عنية، ٢٠٢٢)

### الدافعية

تعتبر الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد لتأثيره على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، وتُمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل. (السكاب، ٢٠٢٢)

## القدرة على الإنجاز

أوضح (أبو الفيلات، ٢٠٢٢) أن القدرة على الإنجاز هي "رغبة الفرد في تأدية عمل جديد والنجاح فيه بشكل تنافسي وطموح ومواجهة وحل المشكلات، وعرفتها (عزوز، ٢٠١٩) بأنها "كمية العمل الذي يمكن للموظف في الظروف العادية إنجازه إلى سرعة هذا الإنجاز.

وأشار (حمزة، ٢٠٢٢) أن العمل المنجز يتمثل في مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة إنجازها.

## مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الفكري على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المصرية بصفة عامة، وشركة True care world Lebanon للمكملات الغذائية ومستحضرات التجميل، وكذلك قياس أثر رأس المال الفكري على أداء الموارد البشرية، كما هدفت إلى قياس أثر أداء الموارد البشرية على التخطيط الاستراتيجي، وأيضاً قياس أثر أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة.

ولتحقيق هذه الأهداف طرحت الدراسة مجموعة من الأسئلة تمت الإجابة عليها من خلال النتائج التي توصل إليها التحليل الإحصائي في الفصل السابق، وسيتناول هذا الفصل مناقشة تلك النتائج وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة كالتالي:

١/ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول الذي ينص على: ما مدى تأثير رأس المال الفكري بأبعاده على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المصرية؟ أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول وفي ضوء تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد، يمكن قبول الفرض الرئيسي الأول جزئياً، والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات المصرية بصفة عامة، وشركة True care world Lebanon للمكملات الغذائية ومستحضرات التجميل؛ وذلك لوجود تأثير لُبعد (رأس المال الهيكلي) على التخطيط الاستراتيجي، ورفضه جزئياً لعدم وجود

تأثير للأبعاد (رأس المال البشرى - رأس المال العلاقتى) على التخطيط الاستراتيجى..

٢ / مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثانى، والذى ينص على: ما هى العلاقة بين رأس المال الفكرى بأبعاده وأداء الموارد البشرية فى المنظمات المصرية؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثانى، وفى ضوء تحليل الإنحدار الخطى البسيط والمتعدد، يمكن قبول الفرض الرئيسى الثانى جزئياً، والذى ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكرى وأداء الموارد البشرية فى المنظمات المصرية بصفة عامة، وشركة True care world Lebanon للمكاملات الغذائية ومستحضرات التجميل؛ وذلك لوجود تأثير لبعُد (رأس المال الهيكلى) على أداء الموارد البشرية، ورفضه جزئياً لعدم وجود تأثير لبعُد (رأس المال البشرى - رأس المال العلاقتى) على أداء الموارد البشرية.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (السليحات، ٢٠٢٢)؛ حيث أنه فى الأخيرة تم قبول الفرض كلياً، ووجود تأثير معنوى لأبعاد رأس المال الفكرى، كما اختلفت فى المتوسط العام لعنصر رأس المال الفكرى، حيث بلغ فى الدراسة الحالية ١.٣٩١٨، وإنحراف معيارى 1.9939، بينما دراسة (السليحات، ٢٠٢٢) بلغ المتوسط الحسابى ٢.٩٧، وإنحراف معيارى ١.٢٧٨.

٣ / مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث، والذى ينص على: ما هى العلاقة بين أداء الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجى فى المنظمات المصرية؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث، وفى ضوء تحليل الإنحدار الخطى البسيط والمتعدد، يمكن قبول الفرض الرئيسى الثالث كلياً، والذى ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أداء الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجى، وذلك لوجود تأثير لأبعاد أداء الموارد البشرية المتمثلة فى (السلوك الإبداعى للعاملين - الدافعية - القدرة على الإنجاز) على التخطيط الاستراتيجى.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو الفيلات، ٢٠٢٢) في تأثير أبعاد أداء الموارد البشرية، ولكنها اختلفت في المتوسط الحسابي حيث بلغ في الدراسة الحالية ١.٧١٦٥، وإنحراف معياري 29653.، بينما دراسة (أبو الفيلات، ٢٠٢٢) بلغ فيها المتوسط الحسابي ٤.٠٣، وإنحراف معياري 513.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (آدم، ٢٠٢٢) في تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية والرسالة - تحليل البيئة الخارجية - تحليل البيئة الداخلية - الأهداف - تحديد البدائل الاستراتيجية - تحديد الإختيار الاستراتيجي)، ولكنها اختلفت في المتوسط الحسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي للدراسة الحالية ١.٧١٦٥، وإنحراف معياري 29653.، بينما دراسة (آدم، ٢٠٢٢) بلغ المتوسط الحسابي فيها ٣.٩٤، وإنحراف معياري 784.

٤/ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع، والذي ينص على: هل يتوسط أداء الموارد البشرية العلاقة بين رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات المصرية؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع، وفي ضوء تحليل المتعدد الهرمي، يمكن قبول الفرض الرئيسي الرابع كلياً، والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأداء الموارد البشرية كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي.

حيث أنها أثبتت وجود تأثير معنوي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة - تحليل البيئة الداخلية - الأهداف - تحديد الإختيار الاستراتيجي)، في حين أنه لا يوجد تأثير معنوي للأبعاد (تحليل البيئة الخارجية - تحديد البدائل الاستراتيجية).

## ثانياً: نتائج اختبارات الفروض

### جدول رقم (٤١)

#### عرض نتائج اختبارات الفروض الإحصائية للدراسة

نتيجة الفرض	نص الفرض	الفرض
قبول الفرض الرئيسي الأول جزئياً	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي	الفرض الرئيسي الأول
قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئياً	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري وأداء الموارد البشرية	الفرض الرئيسي الثاني
قبول الفرض الرئيسي كلياً	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أداء الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي	الفرض الرئيسي الثالث
قبول الفرض الرئيسي الرابع جزئياً	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأداء الموارد البشرية كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي	الفرض الرئيسي الرابع

### ثالثاً: التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات التي تأمل الباحثة أن تُفيد الشركات المصرية بصفة عامة، والشركة محل الدراسة بصفة خاصة:

- ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية برفع كفاءة أداء الموارد الدافعية من خلال برامج التدريب والتطوير التي تساعج على خلق السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- استحداث أساليب عمل جديدة متطورة لتحسين أداء الموارد البشرية تساعدهم على القدرة على إنجاز المهام الموكلة لهم، وتحفيزهم وخلق الدافعية لديهم.
- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لما له من دور في تعزيز وتمييز أداء الموارد البشرية ورأس المال الفكري بالشركة محل الدراسة.
- توصي الباحثة بضرورة قيام الإدارة الاستراتيجية بالشركة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص لها واستغلالها في مواجهة التهديدات.
- تعزيز الإهتمام بتحليل البيئة الخارجية لمواكبة التغيرات في البيئة القانونية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والدولية.

- ينبغي أن تلتزم الشركة بالبرامج والجدول الزمنية لتحقيق أهدافها من خلال قيام الإدارة الاستراتيجية بالتنسيق مع الإدارة العليا دراسة الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها.
- التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد التي تمتلكها الشركة محل الدراسة، ومراقبته من خلال قياسه بشكل دوري والحفاظ عليه واستثماره بغرض التطوير المستمر.
- تطوير برنامج شامل لتطوير رأس المال البشري، مع التركيز على التدريب ونقل المعرفة وتعزيز المهارات للعاملين بالشركة محل الدراسة.

### قائمة المراجع

- أبو الفيلات، سامر خالد راجي، ٢٠٢٢، أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات: دراسة ميدانية: فنادق الخمس نجوم في عمان - الأردن، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- أبو حميد، محمد، ٢٠٢٠، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، (٢١).
- أبو صلاح، سلطان، ٢٠١٩، دور رأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- أبو موييس، مهند محمود موسى، ٢٠٢٣، رأس المال الفكري وعلاقته بالأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه، الجامعة الأمريكية - جنين، فلسطين.
- أحمد، سحر عبدالله محمد، ٢٠٢٢، الدور الوسيط للتدريب في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء (بالتطبيق على مجموعة شركات حجار) في الفترة من ٢٠١٥ - ٢٠٢١، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- أحمد، على خطر على، ٢٠٢١، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي - الرئاسة، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.

- آدم، فيصل محمد ابراهيم، ٢٠٢٢، الدور الوسيط للقدرات التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالتطبيق على شركة جياذ للسيارات المحدودة في الفترة ما بين ٢٠٢١-٢٠١٧م، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- البطاينة، جمانة فيصل محمد، ٢٠٢٢، أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- جرادات، ناصر & الزير، عماد، ٢٠١٩، دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، بحوث ومقالات، مجلة جامعة الخليل للبحوث، ١(١٥).
- حمزة، أمجد حمزة مصطفى، ٢٠٢٢، دور نظم المعلومات في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الشركة السودانية لنقل الكهرباء ٢٠١٠ - ٢٠١٩م، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- النوبوي، مراد محمد فالح، ٢٠٢٢، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في رأس المال الفكري في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- السكاب، سوزان زياد، ٢٠٢٢، أثر الجاهزية الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في وزارة الشباب في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- سلطان، أحمد، ٢٠١٧، أثر إدارة المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- السليحات، أسيل ضيف الله فرحان، ٢٠٢٢، أثر رأس المال الفكري على جودة التدقيق الداخلي: الدور الوسيط الذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن.
- سيف، محمد عاطف جابر، ٢٠٢٣، أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشاهين، أماني عبدالله سالم، ٢٠٢٣، أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن.



- الشحادة، هالة عبدالرحيم سلامة، ٢٠٢٢، أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الشريدة، عامر هيثم محمد، ٢٠٢٢، أثر رأس المال الفكري على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير، الأردن.
- الشهاب، غسان سالم سليمان، ٢٠٢٢، أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- العملة، محمد اسماعيل عامر، ٢٠٢٢، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- عبدالرحيم، محمد على عبدالرحيم محم، ٢٠٢٢، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية في السودان: دراسة حالة ولاية سنار في الفترة من ٢٠١١-٢٠١٦م، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- عزوز، هدى، ٢٠١٩، التجديد التكنولوجي لبرمجيات المؤسسة وأداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية بخزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
- عنبة، عبير زياد، ٢٠٢٢، أثر القيادة الأصلية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنك العربي الإسلامي الدولي، رسالة الماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الكردي، قتيبة محمد نواف، ٢٠٢٣، مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن.
- محمود، لمياء & فرح، فرح & أبو سن، أحمد، ٢٠١٩، دور عناصر القيادة التحولية على أداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (٢٠) ١.
- مصطفى، سيد على، ٢٠٢٠، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- المعصار، أحمد صالح محسن، ٢٠٢٢، تصور مقترح لتطوير وظيفة خدمة المجتمع بجامعة حجة في ضوء التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة حجة، اليمن.

- 
- المهيرات، محمد خالد محمود، ٢٠٢٢، أثر خصائص التدقيق في رأس المال الفكري في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير، الأردن.
  - اليوسفي، نسيم عبدالجليل محمد، ٢٠٢٣، أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة أداء الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بمحافظة إب، رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة، اليمن.
  - Akhtar, A. (2020). Intellectual Capital, Firm's Performance and Market Value: An Empirical Study of South Asian Emerging Economies, degree of Doctor of Philosophy. Capital University of Science and Technology Islamabad.
  - Cmpos, S., Dias, J., Teixeira, M, and Correia, R. (2019). Intellectual Capital and the Firm: Evolution and Research Trends. Journal of Intellectual Capital. 20(4).
  - Kasoga, P. (2020). Does Investing in Intellectual Capital Improve Financial Performance? Panel Evidence from Firms Listed in Tanzania DSE. Cogent Economics & Finance. 8(1).
  - Lev, Radhakrishnan & Peter, N. (2016). Measuring and managing organizational capital. (1).
  - Xu, Jian and Wang, Bingham. (2020). Intellectual Capital, Financial Performance and Companies' Sustainable Growth: Evidence from the Korean Manufacturing Industry, The Journal of Green Economic, 10(12).