



خزائن للعلوم الاقتصادية والإدارية
KHAZAYIN OF ECONOMIC AND
ADMINISTRATIVE SCIENCES
ISSN: 2960-1363 (Print)
ISSN: 3007-9020 (Online)



The role of intellectual capital in the strategic management of international business organizations An applied study in Iraqi private banks

Dr.Husam Salah Sameen AL-Rubaye
Al-Muqdad collage of education University of Diyala -Iraq
+9647703374070

Dr.husam@uodiyala.edu.iq

Abstract: The research aimed to determine the role of intellectual capital in the strategic management of international business organizations in Iraqi private banks, relying on the descriptive analytical approach. The questionnaire was used to collect primary data, and the sample included (435) individuals working at different administrative levels (managers, assistant managers, department heads, employees) in Iraqi private banks. The data obtained were analyzed using the statistical analysis program 25 Spss. The research results reached the following: There is a significant role for intellectual capital in the strategic management of international business organizations, and there are significant differences between the average answers about the role of intellectual capital in the strategic management of international business organizations according to the variable of experience. The research recommended a number of recommendations, the most prominent of which are: Managers of Iraqi private banks must be keen to attract distinguished competencies and encourage them to propose and adopt creative ideas, and create new knowledge sharing opportunities between new and old employees.

Keywords: Strategic management, intellectual capital, internal and external environment analysis, strategy preparation

DOI: [10.69938/Keas.2502024](https://doi.org/10.69938/Keas.2502024)

دور رأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية دراسة تطبيقية في المصارف الخاصة العراقية

م.د حسام صلاح سمين الربيعي

كلية التربية المقداد جامعة ديالى

07703374070

Dr.husam@uodiyala.edu.iq

المستخلص: هدف البحث إلى تحديد دور رأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية في المصارف الخاصة العراقية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية، وشملت العينة (435) فرداً من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (المديرون - معاونو المديرين - رؤساء الأقسام - العاملين) في المصارف الخاصة العراقية، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss 25، وتوصلت نتائج البحث إلى التالي: يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية، ويوجد فروق معنوية بين متوسط الإجابات حول دور رأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية تبعاً لمتغير الخبرة، وأوصى البحث بعدد من التوصيات من أبرزها: يتوجب على مديري المصارف الخاصة العراقية الحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة وتشجيعهم على اقتراح وتبني الأفكار الإبداعية، وخلق الفرص التشاركية معرفية جديدة بين العاملين الجدد والقدامى.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، إعداد الاستراتيجية.

Corresponding Author: E-mail: Dr.husam@uodiyala.edu.iq

المقدمة

يعد رأس المال الفكري من المرتكزات الأساسية في عمليات التنمية التي تعتمد عليها المصارف الخاصة، كذلك يلعب دوراً أساسياً في زيادة الربحية باعتباره يساعد في تعزيز الميزة التنافسية في الأسواق، كما أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية للمعرفة التي تمتلكها المصارف الخاصة، والتي من خلالها تدير أعمالها بكفاءة من جهة، وتوجه أنشطتها نحو تحقيق أهدافها من جهة أخرى. كما أن رأس المال الفكري من مرتكزات الإدارة الاستراتيجية، التي تعتبر الوسيلة التي تمكن المصارف الخاصة من مواجهة ما تتعرض له من تحديات وصعوبات، كما أن الإدارة الاستراتيجية هي الأساس في تحقيق رؤية ورسالة المصرف، وهي أداة تنفيذ وإنجاح الخطط التي تم وضعها من قبل الإدارات السابقة للمصرف، وتوجيه الأعمال نحو تحقيق تلك الأهداف بكفاءة بما يضمن نمو وتطور المصرف بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة، وذلك على اعتبار أن الثورة المعلوماتية تعد من أهم مميزات العصر الحديث والمساهمة في تقليل الوقت والجهد وزيادة مستوى التواصل بين الإدارة الاستراتيجية والعملاء وبينها وبين الموظفين بالإضافة إلى مساهمة في الاطلاع على أعمال وتجارب وخدمات المصارف المنافسة بسهولة، كما أن الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على رأس المال الفكري والمعرفي في المصارف الخاصة هي المسؤول الأساسي عن إدارة عمل المصرف والتخطيط لعمل الأفراد بكفاءة الأقسام والفروع، لذا يجب العمل على تطوير استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية بشكل مستمر لدورها في نجاح العمل المصرفي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح، مع الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بمكونات رأس المال الفكري كونه يتفوق بالأهمية على رأس المال المادي في العصر الحديث أو يتوازى معه أحياناً، لذا يتوجب التركيز على دوره المهم والكبير في إدارة الأزمات والتحديات. وهذا ما يتطلب استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة والخبرة، والعمل على الإفصاح عن المكونات المختلفة لرأس المال الفكري بشكل مناسب لتقديم معلومات مفيدة وصادقة لمستخدمي البيانات المالية، والتشجيع على بناء وتأسيس فرق العمل الجماعية لما لها من دور في تكوين رأس مال بشري متميز يساهم في تحقيق الميزة التنافسية والأداء الأفضل، وإنشاء إدارة استراتيجية متخصصة تدير رأس المال الفكري وتعمل على تنميته من خلال توفير التدريب للكوادر البشرية المتخصصة في مجال إدارة الأزمات لدورها الحيوي في الحد من الأزمات والتحديات ودعماً.

وبناءً على ذلك سيتناول البحث دور رأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية كدراسة تطبيقية في المصارف الخاصة العراقية، وسيضمن البحث مجموعة من المباحث، والمحاور وهي على النحو الآتي:

- **المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث،** وسيضمن (مشكلة البحث، وأهميته، أهدافه وفرضياته، مع توضيح الحدود والمنهجية المعتمدة لإتمام البحث).
- **المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث،** وسوف يتضمن: (توضيح لماهية رأس المال الفكري وماهية الإدارة الاستراتيجية مع شرح مجموعة من المحددات التي تتعلق بكل المفهومين) بالإضافة إلى عرض عدد من الأبحاث العربية والأجنبية ذات الصلة.
- **المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث،** وسيضمن: (مجتمع وعينة البحث، تصميم الأداة واختبار صدقها وثباتها، اختبار الفرضيات).
- **المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

1.3.1_1 مشكلة البحث

تتأسس المنظمات الدولية على رأس المال الذي يمتلكه، فهو الحجر الأساس في وجود تلك المنظمات وتطورها، ومع تسارع الثورات في العصر الحالي فكانت الثورة الفكرية والمعلوماتية واحدة من الثورات التي أثرت بشكل مباشر في عمل المنظمات الدولية، وعليه فقد برز رأس المال الفكري كعامل رئيس من عوامل ازدهار المنظمات، والداعم لقدرتها على مواكبة تطورات العصر الحديث، وبالتالي فهو يؤثر على الإدارة التي تعمل على التخطيط والتنظيم في تلك المنظمات الدولية للأعمال، وعليه يطرح الباحث إشكاليته حول مدى تأثير رأس المال الفكري على الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال التساؤل الرئيس وهو:

- ما هو دور رأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية في المصارف الخاصة العراقية؟

2_1 أهداف البحث

- تحديد دور رأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية في المصارف الخاصة العراقية.

3.2 يتباين مستوى دور رأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية في المنظمة المبحوثة تبعاً لمتغير الخبرة.

3.3_1 أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث فيما يأتي:

- إبراز أهمية الاستفادة من رأس المال الفكري في تحسين الإدارة الاستراتيجية في المصارف الخاصة العراقية.
- عرض البحث لأهمية تنمية رأس المال الفكري والاستفادة منه في تطوير المنظمات الدولية.
- الاستفادة من نتائج البحث وتوصياته في تطوير عمل في المصارف الخاصة العراقية.
- الإضافة الفكرية والمعرفية للمكتبة الجامعية، وذلك من خلال تقديم بحث عربي حديث يوضح مدى انتفاع المنظمات الدولية من تطور رأس المال الفكري لأفرادها ودوره في زيادة فاعلية الإدارة التي تتبناها المنظمات الدولية، وتوضيح مدى تأثير ذلك على نجاح هذه المنظمات في الوصول إلى أهدافها في الربح والاستمرارية.

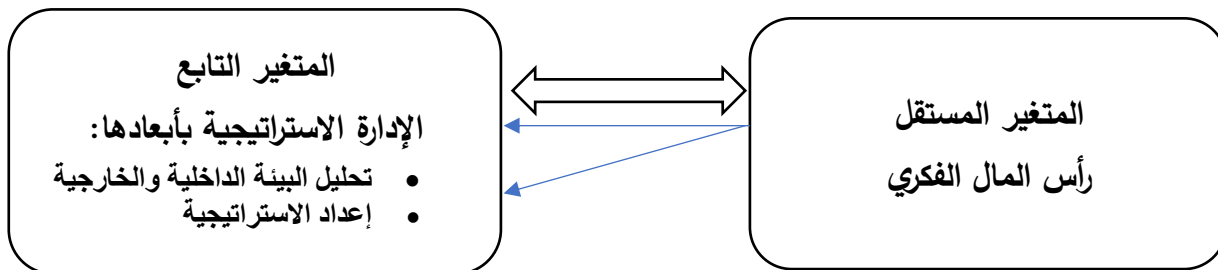
4_1 حدود البحث:

- الحدود المعرفية: ستقتصر على دراسة (دور رأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية).
- الحدود المكانية: مجموعة من المصارف العراقية الخاصة (مصرف بغداد، مصرف الرافدين).
- الحدود البشرية: العاملين في المصارف العراقية الخاصة محل الدراسة.
- الحدود الزمانية: من 3/10/2024 ولغاية 20/11/2024 م.

4_1 المخطط الفرضي للبحث

المتغير المستقل: رأس المال الفكري

- المتغير التابع: الإدارة الاستراتيجية بأبعادها: (تحليل البيئة الداخلية والخارجية _ إعداد الاستراتيجية)



شكل 1: المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان

4.53_1 فرضيات البحث

- الفرضية الأولى: يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية.
- الفرضية الثانية: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط الإجابات حول دور رأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية تبعاً لمتغير الخبرة.

6_1 منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، حيث انطلق الباحث من الاستنباط كقاعدة عامة في التفكير، حيث يتناسب هذا المنهج مع أهداف وفرضيات الدراسة، ويعرف هذا المنهج بأنه منهج علمي يستخدم كأسلوب من أساليب البحث العلمي الذي يعتمد على دراسة الظواهر البحثية كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها والتعبير عنها كميًا أو كميًا أو كليهما معاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو السمة المدروسة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح هذه السمة أو حجمها (شامية، 2019، ص 86).

7_1 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

استند البحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالإطار النظري والتطبيقي للبحث على الآتي:
الجانب النظري: اعتمد البحث في كتابة الإطار النظري للبحث على مجموعة من الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية.
الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات واستكمال الجزء الميداني، ومن ثم تحليل الاستجابات المتحصل عليها وفقاً لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS 25.

الأدوات والأساليب الإحصائية:

اعتمد البحث على الأدوات والأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل الارتباط بيرسون
- الإحصائيات الوصفية
- اختبار الانحدار الخطي

• اختبار ANOVA

8_1 مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (المديرون_ معاونو المديرين_ رؤساء الأقسام) في المصارف العراقية الخاصة، وكانت عينة الدراسة عينة قصدية متضمنة مجموعة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (المديرون_ معاونو المديرين_ رؤساء الأقسام) في المصارف العراقية الخاصة، ويبلغ عددها (435) فرداً. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة 500 استبانة، وقد تم استرجاع 473 استبانة، وقد تم استبعاد 38 استبانة غير صالحة للتحليل نتيجة نقص الإجابات، فبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 435 استبانة، أي نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل تبلغ 87% من عدد الاستبانات الكلي.

3.5_9 التعاريف الإجرائية:

- **رأس المال الفكري:** هي المقدار المعرفي الذي يمتلكه الإداريون والموظفون في المصارف الخاصة، والذي من خلاله تعمل المصارف على تسيير أمورها، وتنظيم خططها المستقبلية، وهو الذي يوجه أنشطة الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المصرف.
- **الإدارة الاستراتيجية:** هي إدارة تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في المصارف الخاصة، مع تحديد الفرص والتهديدات المحيطة في المصرف ظل بيئة الأعمال المعقدة السريعة التغير، ومن ثم تقوم بتحديد الأعمال التي سيقوم بها الموظفون في المصرف وفق مسار زمني ومالي محدد، مع محاولة تحقيق الخطط المرسومة بشكل مسبق بعد التأكد من مدى ملائمتها للوضع الحالي للمصرف وفقاً للمتغيرات المحيطة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

3.6 أولاً: رأس المال الفكري

1_1_2 مفهوم رأس المال

أصبح مصطلح رأس المال الفكري الذي أعلنه (John Kenneth Galbraith) لأول مرة في عام 1969 شائعاً في المنشورات العلمية النظرية والصناعية، حيث ركز على مفهومه وتطوير اتجاه اقتصاد المعرفة بالتوازي معه (عبد الرزاق، 2020: 101)، ولكن هذا المفهوم طرح من قبل Stewart Thomas بالمعنى التنظيمي ووصف فيها رأس المال الفكري بأنه مصدر لتوفير الميزة التنافسية للإدارة ومجموع ما يعرفه الموظفون، كما يطلق عليه بعض الاقتصاديون رأس المال المعرفي ويشير إليه الخبراء برأس المال الفكري ويطلق عليه المحاسبون رأس المال غير المادي أو الفكري (Isabel & Bailoa, 2017, p: 58)، وعرفته منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) بأنه القيمة الاقتصادية لنوعين من الموجودات غير الملموسة وهما البرمجيات والأنظمة وشبكات التوزيع وما يرتبط بها، وتسمى برأس المال الهيكلي، والموارد البشرية التي تستعمل رأس المال الهيكلي لتحقيق أهداف المنظمة وكذلك الزبائن والموردين ويسمى رأس المال البشري، وإن مفهوم رأس المال الفكري يتمثل بكافة المهارات والمعلومات والخصائص الفكرية والمعرفة والهياكل التنظيمية المتوفرة لدى بعض العاملين في الشركة والقادرين على استغلالها بشكل يحقق ميزة تنافسية واستدامة للشركة (عبد الله ومحمد النور، 2024: 58)، وهو جزء مهم من الأنشطة المتعلقة بالجوانب المالية وغير المالية، والذي يؤثر على العمليات الداخلية، ونظام تقارير المنظمات الذي يتوافق مع الربحية والفعالية (Charl & Umesh, 2020)، كما أنه الموجودات المعرفية متمثلة بمهارات وخبرات العاملين وهيكلها التنظيمي وأسس العمل فيها فضلاً عن استخدامها للتكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تحقيق رضا الزبون، كما يمثل القدرة العقلية التي تعمل على موجودات المنظمة كالتكنولوجيا وهي الأفكار والخبرات والمهارات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة قيمة الشركة (صبر وآخرون، 2020: 16)

2_1_2 أهمية رأس المال

يعد رأس المال الفكري مورد هام لتعزيز التنمية الاقتصادية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات كما يلعب رأس المال الفكري دوراً رئيسياً في خلق البيئة المناسبة لتبادل المعرفة، وبالتالي، في تعزيز القدرات التنظيمية والاستراتيجية للمنظمات، مما يؤدي إلى معرفة جديدة، وبالتالي زيادة مستويات الإبداع (Afshari & Hadian, 2021; 48)، كما يساهم رأس المال الفكري في تحديد الوضع الاستراتيجي للمنظمة عبر توفير فهم أفضل لكيفية تخصيص الموارد في تلك المنظمة في الأوضاع العادية والطارئة (Iacuzzi & Garlatti, 2020)، وتعد الإدارة الاستراتيجية واحدة من الآليات المناسبة والقادرة، على مواجهات ما تتعرض له المنظمات، وعليه فقد اعتبرت واحدة من الدعائم الرئيسة والمترابطة بشكل مباشر بفعالية الأداء المؤسسي كافة، كما تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق النجاح لمنظمات الأعمال الدولية الأمر الذي يضمن لها البقاء والنمو (الزعزي، 2024: 324)، ويمثل أصولاً غير ملموسة تقدر قيمتها من خلال الفرق بالقيمة التي تعطي قيمة إضافية وتساهم في تحسين الأداء (Agostini et al, 2017: 400)، ويشير للقدرات المعرفية التي تدعم الإبداع والابتكار والفرق بين القيمة السوقية والمحاسبية فهو مجموعة القيم التي تكون مخفية وتكون بشكل رأس مال وأصول تصيف قيمة حقيقية للمنظمة (أبو الغنم، 2012: 9).

ومن خلال ما تقدم، يصل البحث على نتيجة مفادها أن العمل على تطوير رأس المال الفكري لأية منظمة، هو عمل تطوير لكافة جوانبها، باعتباره يعبر عن جميع المهارات والأفكار التي يمتلكها أفراد المنظمة كافة، وعليه فإن الاستثمار في تلك الأفكار وتعزيزها، ودعم الأفكار الإبداعية منها، سيفضي إلى تطوير العمل وضمان استمراريته، بضمان استمرار الأفكار الإبداعية.

3_1_2 أنواع رأس المال

يصنف الباحثون رأس المال إلى عدة أنواع ويمكن توضيح أنواعه كما يلي:

1. رأس المال البشري

تمثل المعرفة المكتسبة من المهارات والخبرة للموظفين الأفراد. وبهذا المعنى، توفر ملفات تعريف الموظفين المختلفة مكونات مختلفة، مما يضيف قيمة مضافة إلى الأصول التنظيمية. ولذلك فهو مصدر للمعرفة الضمنية، التي يتم اكتسابها من خلال الخبرة والمعرفة الصريحة، ويمكن أن تقلل من الوقت والاستثمار اللازمين للحصول على المعلومات وحل المشاكل. ويشمل هذا البعد الرئيسي للذكاء الاصطناعي المعرفة اللازمة لأداء المهام ويعتبر البعد الأكثر تعقيداً لأنه من الصعب تقليده أو استبداله (Okafor, 2023: 5).

2. رأس المال العملاء

وتكمن أهمية رأس مال العملاء في جمع المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم وإيجاد المعرفة من خلالها، والتي تؤمن بقاء الزبائن زبائن موالين للمنظمة، وبما أن العملاء هم خارج حدود المنظمة فهم يعتبرون فرصة لها وأن مفتاح ولائهم للمنظمة هو السعي لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم لغرض تلبيةها، فجوهر رأس مال العلاقات هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن، وعليه أصبح لزاماً على المنظمة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنهم ليكمل رأس مالها الفكري، وأن معرفة الزبائن خارجية عن المنظمة تماماً ودخالية بالنسبة لهم ويقصد برأس مال الزبون الثروة التنظيمية في علاقات المنظمة مع زبائنهم وحقوق ملكية العلامة التجارية (رعاد و عمايري، 2023، ص 27).

3. رأس المال الهيكلي

يعرف رأس المال الهيكلي بأنه جزء من رأس المال الفكري، وهو أحد المكونات الرئيسة التي تعطي عوائد أكبر على المنظمة والتي تتطلب اهتمامات أكثر من قبل المديرين (15; Zahra et al, 2018)، وهو المعرفة التي تبقى في المنظمة بعد أن يغادرها الأفراد العاملون فيها، ويتمثل بحقوق الملكية والنظم المستخدمة، والبرامج وشبكات التوزيع والتوريد (عبد الله ومحمد النوري، 2024: 60)، ويشتمل رأس المال الهيكلي على عدة مكونات:

- أ. **الهيكل التنظيمي:** ويشمل على وضوح العلاقات بين السلطة والمسؤولية، بالإضافة لفاعلية نظام الرقابة داخل المنظمة.
- ب. **نظام المعلومات:** ويشمل على توافر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمنظمة وعلى تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة ومدى مشاركتها (عبد الرحمن، 2022: 622).
- ت. **العمليات:** وتشتمل على جودة المنتجات وفاعلية وكفاءة العمليات التشغيلية.
- ث. **الثقافة التنظيمية:** وتشمل فلسفة الإدارة العليا، ومدى توافق الأفراد العاملين مع تصورات المنظمة ومع رسالتها، بما يتوافق مع السياسات والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف المنظمة (Bontis, 2018: 712).

3.7 ثانياً: الإدارة الاستراتيجية

1_2_2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أحد المفاهيم المتطورة التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية. فهي تعتبر أساس النجاح لأي منظمة، حيث تساهم في تنظيم قوى الأعمال والكفاءات البشرية بطرق مبتكرة وفعالة. وتمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الممارسات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنظيم وتطوير الموارد البشرية، وتسعى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استخدام الموارد البشرية بطريقة فعالة وذكية، فهي تعمل على تطوير سياسات إدارة الموظفين وفق إجراءات متكاملة، بما في ذلك التوظيف والتطوير والتأهيل والتقدير والحفاظ على الموظفين (سلطان وسرور، 2024: 88)، ومن التعريفات الشائعة للإدارة الاستراتيجية أنها: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة كما عرفها كوتلر على أنها عملية تتبنى من خلالها المنظمة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة (بن دحمان وحوشين، 2021: 351). وهي مجموعة المهام التي تندرج تحت الإدارة العامة، والتي تهدف إلى تحديد مسار التنمية المستقبلية للشركة مع إعطائها الوسائل التنظيمية اللازمة لتحقيقه (Jean & et la, 2013; 16).

2_2_2 أهمية الإدارة الاستراتيجية

تساهم في مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية، والتي بدورها تحسن من فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي، وهو ما يؤثر دافعيتهم للعمل والإنجاز، كما تعمل على سد الفجوات والتفاوض بين الأفراد والأنشطة؛ لأن المشاركة

في إعداد الاستراتيجية يساعد على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها (الغامدي، 2024: 1127)، كذلك تساعد في التنمية ودعم روح التفكير في المستقبل، كذلك تعمل على زيادة التميز في الأداء المالي وتنمية أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأمد البعيد، وتساهم في توحيد وتنسيق جميع الجهود المبذولة أو الإدارات نحو غايات وأهداف واحدة (زرتي ولكل، 2024: 14)، كذلك تعد نهج إداري يهدف إلى دمج التفكير الاستراتيجي مع الابتكار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. ويتضمن هذا النهج تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر، وتحديد الفرص والتحديات، وصياغة وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. كما تسعى الإدارة الاستراتيجية الإبداعية إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجريب، وتستخدم التكنولوجيا المتقدمة وأدوات التحليل لتحسين عمليات اتخاذ القرار من خلال التكيف السريع مع التغيرات وتطوير حلول مبتكرة، كما تهدف هذه الإدارة إلى تحقيق التميز المؤسسي والنمو المستدام (خطاب، 2014: 35).

وفي ضوء ما سبق، يتوصل البحث إلى أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تكمن في قدرتها على تعزيز الوعي لدى المديرين وجعلهم أكثر استجابة وحرصاً حول ما يدور في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كذلك توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة، الأمر الذي يصب في مصلحة المؤسسة، فيشارك كافة مستوياتها في رسم وتعديل وتنفيذ الخطط، فتصبح المصلحة عامة ومشتركة، وهذا ما تتطلبه المؤسسات للنجاح والاستمرارية، بعيداً عن المصالح الفردية.

3.8 ثالثاً: العلاقة بين رأس المال الفكري والإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية

تزايدت أهمية العلاقة بين رأس المال الفكري والإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية في الوقت الراهن، خاصة مع تزايد التحديات التي تفرض على المنظمات تطوير وتنمية الكفاءات ومهارات أفرادها ومديرها، فـرأس المال الفكري للإدارة الاستراتيجية هو السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية للإدارة تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة (رعاد وعماري، 2023: 19).

وأن استثمار رأس المال الفكري من قبل الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية يقدم لها الفوائد التالية (الزعزي، 2024: 325):

4. التحديد المسبق لكل من أسلوب العمل والهدف.
 5. اتساق الأهداف والغايات والاستراتيجيات مع رسالة المنظمة.
 6. إعادة التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.
 7. المراجعة الدورية لكافة برامج وخطط المنظمة.
 8. تحفيز وتشجيع روح المبادرة الجماعية لدى جميع المستويات الإدارية للمنظمة.
 9. استغلال الموارد والتوزيع الأمثل لكافة موارد المنظمة.
- وتوصل البحث إلى التماس الأهمية بين رأس المال الفكري والإدارة الاستراتيجية، حيث أن المعارف التي تمتلكها المؤسسات، والأفكار والرؤى المعرفية، والمنطقية، يمكن أن يتم استثمارها بشكل يعود بالإيجابية والتطور على المؤسسة، لا سيما وغذا تكاملت مع عمل الإدارة الاستراتيجية، ووجهت عمل الإدارات من خلال التخطيط المسبق، والتوجيه، وتعديل الخطط لتتناسب ومتطلبات الأسواق وحاجتها، وبناءً عليه يمكن القول إن الاعتماد على رأس المال الفكري ضمن المؤسسات، يجنبها المخاطر التي قد تتعرض لها نتيجة العمل غير المدروس.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث

الجانب التطبيقي للدراسة

يتضمن وصفاً لطريقة اختيار العينة والأدوات، إذ تم جمع البيانات عبر الاستبانات تم تحليلها إحصائياً بالأساليب الموائمة.

1 3 البيانات الشخصية

وفيما يلي توزع عينة البحث وفقاً لمتغيرات (الجنس العمر التحصيل الدراسي الخبرة) لعينة البحث:

جدول 1: الجنس

النسبة	التكرارات	
57	248	ذكر
43	187	أنثى
100.0	435	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 25

جدول 2: العمر

النسبة	التكرارات	
24.4	106	أقل من 25 سنة
45.1	196	بين 26 و 35 سنة
21.6	94	بين 36 و 45 سنة
9.0	39	46 سنة وما فوق
100.0	435	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 25

جدول 3: التحصيل الدراسي

النسبة	التكرارات	
52.4	228	بكالوريوس
43.2	188	دبلوم
4.4	19	ماجستير أو دكتوراه
100.0	435	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 25

جدول 4: الخبرة

النسبة	التكرارات	أقل أو 5
30.1	131	
38.2	166	6 – 10
23.0	100	11-15
8.7	38	15 أو تزيد عن ذلك
100.0	435	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 25

2. 3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية اعتمد البحث على قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور على حدى، بالإضافة إلى قيمة معامل الثبات الكلية، كما قام باحتساب قيم معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي للاستبانة كما يلي:

جدول 5: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	(sig)	بيرسون	المحاور
7	0.966	0.00	0.976	رأس المال الفكري
8	0.978	0.00	0.984	الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية
15	0.984			الدرجة الكلية للاستبانة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 25

مما سبق نجد ما يلي:

- قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع المحاور $< (0.60)$ إذاً إذ وزعنا الاستبيان على عينة تملك نفس الخصائص سنصل لنتائج مشابهة.
- أن معاملات "بيرسون" معنوية، بقيم $< (0.60)$ فالاستبانة صادقة.

صدق الاتساق الداخلي:

جدول 6: معامل ارتباط الفقرات مع المحاور

م	المحور الأول: رأس المال الفكري	معامل الارتباط
1	تحرص الإدارة على استقطاب الكفاءات المتميزة لضمان سير العمل بأفضل صورة ممكنة.	0.978
2	تقدم الإدارة برامج تدريبية عالية المستوى للعاملين فيها.	0.947
3	تعمل الإدارة على تخصيص ميزانية مناسبة وكافية لدعم أنظمة البحث العلمي والتطوير في داخلها.	0.794
4	تعتمد الإدارة على وسائل الاتصال والإعلام الحديثة في إيجاد فرصة تشاركية معرفية جديدة بين العاملين.	0.953

0.968	5	تحرص الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق خبراته وقدراته دون أي تدخلات خارجية.
0.893	6	توفر الإدارة إمكانيات وأهمية بالغة لتطوير المورد البشري في خططها الاستراتيجية.
0.915	7	تشجع الإدارة العاملين فيها على اقتراح وتبني الأفكار الإبداعية للوصول لأشياء مبتكرة.
0.976		المحور ككل
المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية		
تحليل البيئة الداخلية والخارجية		
0.971	1	تقوم الإدارة بمعالجة نقاط الضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية.
0.936	2	تحدد الإدارة الفرص المتاحة من خلال تحليل البيئة الخارجية.
0.958	3	توجد لدى الإدارة رؤيا واضحة في مجال نشاطها الحالي وتوجهاته المستقبلية.
0.872	4	تضع الإدارة أهداف واقعية وقابلة للقياس.
إعداد الاستراتيجية		
0.863	5	تشارك الإدارة الأفراد المسؤولين عن التنفيذ عند وضع الاستراتيجية.
0.971	6	تمنح الإدارة الإدارات المختصة الصلاحيات التي تساعد على تنفيذ مهامهم الاستراتيجية.
0.934	7	تستخدم الإدارة نماذج معيارية للحكم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
0.954	8	تعتمد الإدارة عند إعداد الخطة المستقبلية على نتائج تقييم الخطة السابقة.
0.984		المحور ككل

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 25

- كافة الفقرات حققت ارتباط معنوي مع محاورها؛ ومنه فالاستبيان يعطي نتائج متسقة، ويمكن الاعتماد عليه للقياس.

3_3 الإحصائيات الوصفية:

قام الباحثان بإيجاد الإحصائيات الوصفية لفقرات الاستبانة، وتم اعتماد معيار ليكرت للحكم على الإجابة كما يلي:

جدول 7: معيار مقياس ليكرت الخماسي

المجال	1 - 1.8	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5
التقييم	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

جدول 8: إحصائيات الفقرات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية	الترتيب
1	تحرص الإدارة على استقطاب الكفاءات المتميزة لضمان سير العمل بأفضل صورة ممكنة.	4.0092	1.23128	مرتفع	7
2	تقدم الإدارة برامج تدريبية عالية المستوى للعاملين فيها.	4.0161	1.19993	مرتفع	5
3	تعمل الإدارة على تخصيص ميزانية مناسبة وكافية لدعم أنظمة البحث العلمي والتطوير في داخلها.	4.1080	1.03390	مرتفع	1
4	تعتمد الإدارة على وسائل الاتصال والإعلام الحديثة في إيجاد فرصة تشاركية معرفية جديدة بين العاملين.	3.6736	0.74926	مرتفع	15
5	تحرص الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق خبراته وقدراته دون أي تدخلات خارجية.	3.8000	1.11297	مرتفع	11
6	توفر الإدارة إمكانيات وأهمية بالغة لتطوير المورد البشري في خططها الاستراتيجية.	3.8690	0.92024	مرتفع	9
7	تشجع الإدارة العاملين فيها على اقتراح وتبني الأفكار الإبداعية للوصول لأشياء مبتكرة.	3.7425	1.19442	مرتفع	14
8	تقوم الإدارة بمعالجة نقاط الضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية.	3.7931	1.12100	مرتفع	12
9	تحدد الإدارة الفرص المتاحة من خلال تحليل البيئة الخارجية.	4.0782	1.03325	مرتفع	3
10	توجد لدى الإدارة رؤيا واضحة في مجال نشاطها الحالي وتوجهاته المستقبلية.	4.0207	1.22457	مرتفع	4
11	تضع الإدارة أهداف واقعية وقابلة للقياس.	3.8920	0.93563	مرتفع	8
12	تشارك الإدارة الأفراد المسؤولين عن التنفيذ عند وضع الاستراتيجية.	3.7494	1.19685	مرتفع	13
13	تمنح الإدارة الإدارات المختصة الصلاحيات التي تساعد على تنفيذ مهامهم الاستراتيجية.	3.8161	1.13520	مرتفع	10

14	تستخدم الإدارة نماذج معيارية للحكم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.0851	1.03827	مرتفع	2
15	تعتمد الإدارة عند إعداد الخطة المستقبلية على نتائج تقييم الخطة السابقة.	4.0138	1.22561	مرتفع	6

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 25

يتضح أن متوسط الإجابات تدل على تقييم مرتفع لأفراد العينة على فقرات الاستبانة.

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) والتي تنص على (تعمل الإدارة على تخصيص ميزانية مناسبة وكافية لدعم أنظمة البحث العلمي والتطوير في داخلها) بمتوسط (4.10) وانحراف (1.03).

- فيما جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (تعتمد الإدارة على وسائل الاتصال والإعلام الحديثة في إيجاد فرصة تشاركية معرفية جديدة بين العاملين) بمتوسط (3.67) وانحراف (0.74).

4_3 اختبار فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية.

جدول 9: اختبار الفرضية الأولى

الخطأ		التصحيح المعدل		التحديد	بيرسون
.403		.850		.850	.922
المعنوية	درجة الحرية	مربع المتوسط	df	مجموع المربعات	الانحدار
.000	2462.586	399.180	1	399.180	البواقي
		.162	433	70.188	المجموع
			434	469.369	
المعنوية	t	خطأ التقدير	B	رأس المال الفكري	
.000	49.624	.020	.978		
.100	1.648	.079	.130	(Constant)	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 25.

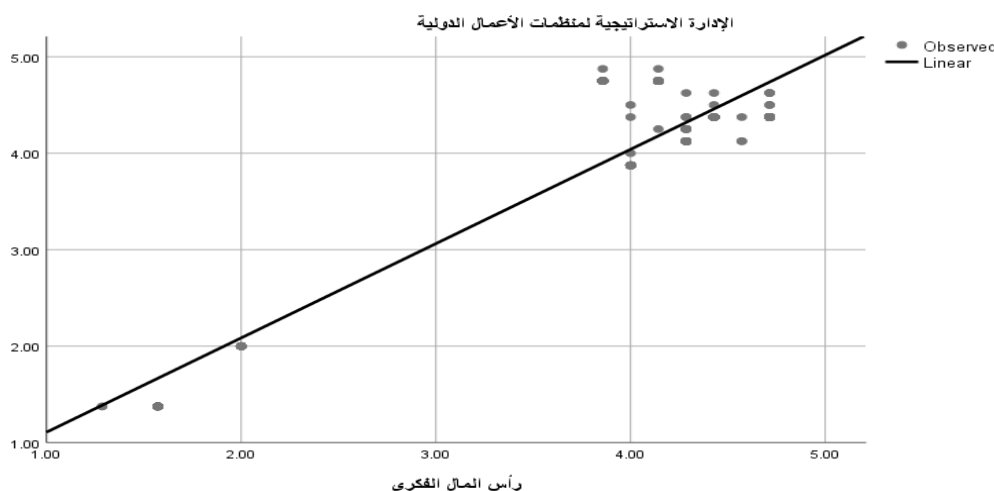
نلاحظ الآتي:

- قيمة معامل الارتباط = 0.922 فالعلاقة بين المتغيرين قوية جداً.
- قيمة التحديد المصحح = 0.850 أي رأس المال الفكري يفسر 85% من تباين (الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية).
- Sig = 0.00 > 0.05 أي يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية.
- كما نلاحظ ما يلي:

$$y_x = 0.130 + 0.978 x$$

ومنه فإن زيادة رأس المال الفكري بوحدة واحدة ستزيد من فعالية دور الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية ب 0.978 درجة.

شكل 2: علاقة متغيري الفرضية الفرضية الأولى



- المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 25
- الفرضية الثانية: يتباين مستوى دور رأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية في المنظمة المبحوثة تبعاً لمتغير الخبرة.
- تم اختبار الفرضية باختبار ANOVA كما يلي:

جدول 10: اختبار ANOVA

قيمة الاحتمال	مؤشر الاختبار	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات التباين	بين المجموعات
.049	2.643	2.576	3	7.728	بين المجموعات
		.975	431	420.035	ضمن المجموعات
			434	427.763	المجموع

- المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 25
- نجد أن $0.05 > \text{Sig} = 0.049$ وبالتالي نرفض الفرضية العدم أي:

يتباين مستوى دور رأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية في المنظمة المبحوثة تبعاً لمتغير الخبرة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية.
- يوجد فروق معنوية بين متوسط الإجابات حول دور رأس المال الفكري في الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية تبعاً لمتغير الخبرة.

ويفسر الباحثان هذه النتائج بأن جميع عينة البحث وعلى اختلاف سنوات خبرتها تدرك أن لرأس المال الفكري دور هام في عمل الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية فهو يزيد من قدرتها على القيام بأعمالها وتنمية السمات والميزات التي تتفرد بها المنظمة، والتي تتفوق بها على باقي المنظمات كما تسهم في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة القيمة السوقية لمنظمات الأعمال من خلال إسهامه بزيادة ابتكار وإبداع المنظمة وإدارتها.

ثانياً: التوصيات

- يتوجب على مديري المصارف الخاصة العراقية الحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة وتشجيعهم على اقتراح وتبني الأفكار الإبداعية، وخلق الفرص التشاركية معرفية جديدة بين العاملين الجدد والقدامى.
- على إدارة المصرف معالجة نقاط الضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية، وتحديد الفرص المتاحة من خلال تحليل البيئة الخارجية بما يتوافق مع رؤيا الإدارة وتوجهاته المستقبلية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. أبو الغنم ، خالد عبد العزيز ، (2012)، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة ، مجلة دراسات إدارية، المجلد 5، العدد 9، ص 9.
2. بن دحمان، بهجة، وحوشين، كمال. (2023)، دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2، ص 351.
3. خطاب، عابدة، (2014)، "العولمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: في ظل الشركات دولية النشاط- الاندماج- إعادة هيكلة العمالة، "المكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، كلية التجارة- جامعة عين شمس. ص 35.
4. رعاد، دلال شيراز، وعماري، هاجز. (2023)، دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة جامعة ابن خلدون كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت. الجزائر. ص 19_ ص 27.
5. زرتي، رحيمة، ولكل، بشرى. (2024)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة. الجزائر. ص 14.
6. الزعزي، إدريس عبد الله بجاش. (2024)، الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات الحكومية، مجلة بحوث جامعة تعز، العدد 39، ص 324_325.
7. سلطان، وسام ثابت، وسرور، بادية عبد الله. (2024)، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية، *Manar Elsharq Journal for Management and Commerce Studies vol.2, no.1*, ص 88.
8. شامية، هيثم. (2019). دور اللامركزية الإدارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الدولية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين. ص 86.
9. صير، علي نصيف، عكار، زيد شلال، خشان، ثائر خلف، (2020)، دور القيمة الاقتصادية المضافة في قياس رأس المال الفكري وأثره في خلق قيمة للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 43، ص 16.
10. عبد الرزاق، نور قصي. (2020)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التقني، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، ص 101.
11. عبد الله، سبأ محمود، ومحمد النور، محمد النابر. (2024)، تأثير لجنة التدقيق في الإفصاح عن رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية السودانية، *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences* (JEALS) Vol 8, Issue 11، ص 58.
12. عبد الرحمن، أشرف عبدالرحمن محمد. (2022)، أثر رأس المال الهيكلي على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع التعبئة والتغليف بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 2، ص 622.
13. الغامدي، سعد محمد أحمد. (2024)، العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية الإبداعية والتميز المؤسسي في المستشفيات بالملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 38، العدد 3، ص 1127.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Afshari، L. and Hadian Nasab، A. ، "Enhancing organizational learning capability through managing talent: mediation effect of intellectual capital"، Human Resource Development International،(2021). Vol. 24 No. 1، pp. 48-64.
2. Agostini، L.، Nosella، A.، & Filippini، R. Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context. *Journal of Intellectual Capital*، (2017). 18(2)، 400-418
3. Bontis، N.، Ciambotti، M.، Palazzi، F. & Sgro، F. "Intellectual Capital and Financial Performance in Social Cooperative Enterprises"، *Journal of Intellectual Capital*. (2018). 19(4)، pp. 712-731
4. Charl.D. V & Umesh.Sh . A Critical Reflection on the Future of Financial، Intellectual Capital، Sustainability and Integrated Reporting. *Critical Perspectives on Accounting*،(2020). Vol (70) .
5. Iacuzzi،Massaro،& Garlatti، Value Creation Through Collective Intelligence: Managing Intellectual Capital، (2020). DOI:10.34190/EJKM.18.01.005
6. Isabel ،Sandra & Bailoa، Rodrigues، **Intellectual capital: The strategi resource of organizations**، The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection، 2017، vol. 36، iss. 4، December
7. jean - pierre ، helper . michel ، kalika . jacques ، orsoni.management strategique.ed.9.paris.vuibert.2013 ، p.16
8. Oksana Lentjushenkova and inga lapina، critical analysis of the concept of intellectual capital investment، (2014) . 21st century academic forum conference proceedings ، conference at berkley.
9. Zahra، S. A.؛ Zheng، C. & Yu، J. Learning Advantages of Newness: A Reconceptualization and Contingent Framework، *Journal of International Entrepreneurship*، (2018). 16. (1)، pp. 12-37 .