

## دور رأس المال المعرفي في الأداء الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل، إقليم كردستان العراق

جوان سعدالله رشيد/قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين - اربيل، اربيل، إقليم كردستان، العراق.



### CORRESPONDEN

جوان سعدالله رشيد

[jwan.rashed@su.edu.krd](mailto:jwan.rashed@su.edu.krd)

2024/04/16

الاستلام

2024/08/28

القبول

2024/12/15

النشر

### الكلمات المفتاحية:

رأس المال المعرفي،  
رأس المال البشري،  
رأس المال الهيكلي،  
رأس المال الزبائني،  
رأس المال العلاقتي،  
والأداء الاستراتيجي.

### ملخص

هدف البحث الحالي الى معرفة مستويات ابعاد كل من المتغيرين، رأس المال الفكري و الاداء الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة من وجهة نظر عينة من المديرين واختبار العلاقة و التأثير بينهم، ولغرض اختبار فرضيات البحث تم تطبيق البحث على عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل باقليم كردستان العراق للحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق (الاستبانة) التي اعدت لهذا الغرض، وقد بلغ مجتمع البحث مايقارب (150) من المدراء ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب، وقد قامت الباحثة بتوزيع (60) استمارة، استرجعت منها (55) استمارة وقد بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (46) استمارة والتي تمثل عينة البحث. وقد استعمل البحث الحالي أدوات احصائية عدة للوصول الى النتائج المتعلقة بها بالاعتماد على البرامج الاحصائية (SPSS. V.24) و (Amos. V. 24). وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها يوجد علاقة ارتباط وتأثير ايجابي بين رأس المال المعرفي والأداء الاستراتيجي، وبناءً على تلك الاستنتاجات قدمت البحث مجموعة من التوصيات ابرزها ضرورة تنفيذ نظام قوي لإدارة المعرفة لرصد المعلومات والخبرات وتنظيمها ومشاركتها، مع استخدام منصات التكنولوجيا لتسهيل التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين في المنظمة.

### About the Journal

ZANCO Journal of Humanity Sciences (ZJHS) is an international, multi-disciplinary, peer-reviewed, double-blind and open-access journal that enhances research in all fields of basic and applied sciences through the publication of high-quality articles that describe significant and novel works; and advance knowledge in a diversity of scientific fields.

<https://zancojournal.su.edu.krd/index.php/JAHS/about>



## 1. المقدمة

في المشهد الديناميكي والغير المستقر لبيئة الأعمال، تبحث المنظمات باستمرار عن سبل لاكتساب ميزة تنافسية وتحقيق النمو المستدام. وفي خضم هذا السعي، يبرز دور رأس المال المعرفي كعامل محوري يؤثر على قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة. تأتي قوة رأس المال المعرفي على خلفية العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي تشكل مورداً يسمح بتدفق المعرفة والخبرات بين الموارد البشرية العاملة في المنظمة مع مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية التي تحكم العلاقات الاجتماعية والسبل المقبولة ثقافياً المستخدمة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية. إضافة إلى الدعائم الداخلية المتمثلة بتبني الجانب البشري على الحصيلة المعرفية والمهارات والقدرات العقلية والجسدية وهذه الدعائم يقوم عليها وهي رأس المال البشري، ورأس المال الزبائني، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي. ويشمل رأس المال المعرفي مجموعة واسعة من الأصول، بما في ذلك الموارد المالية والفكرية والبشرية والتكنولوجية، التي تغذي بشكل جماعي المبادرات الاستراتيجية للمنظمة. وتتجاوز رأس المال المعرفي المفاهيم التقليدية للثروة المالية وتحضن مخزوناً شاملاً من القدرات التي يمكن الاستفادة منها تنظيمياً واستراتيجياً. ومن خلال فهم رأس المال المعرفي الموجود تحت تصرفها، تستطيع المنظمات تعزيز موقعها الحالي ووضع نفسها بشكل استراتيجي للتكيف والازدهار في بيئة دائمة التطور. وأن رأس المال المعرفي يعدّ قوة ديناميكية تتطلب إدارة ذكية واستثماراً مستمراً. وإن المنظمات التي تعمل على موازنة مواردها بشكل فعال مع أهدافها الاستراتيجية لا يمكنها الصمود في وجه العواصف فحسب، بل يمكنها أيضاً الظهور كمنافس قوي في بيئة الاعمال. أن الأداء الاستراتيجي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد مثل الربح والنمو بكفاءة، ويساهم في نجاحها من خلال إدارة الأنشطة بشكل فعال وتعزيز ارتباط العاملين بالمنظمة وزيادة ولائهم. في ضوء ذلك تضمن البحث أربعة محاور، تم تخصيص المحور الاول للإطار العام للبحث ومنهجيته، فيما تناول المحور الثاني الجانب النظري، وشمل المحور الثالث على الجانب الميداني واختتم البحث بالمحور الرابع وتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

## 2. الإطار العام للبحث ومنهجيته

### 1.2. مشكلة البحث

يعد راس المال المعرفي أحد المفاهيم الأكثر إهتماماً من قبل المنظمات المعاصرة، وتحتل مكانة مميزة في ذهن قيادات تلك المنظمات، وإن الاداء الاستراتيجي نقطة مضيئة للقادة ومديري المنظمات الذين يهتمون بمستقبل المنظمة ومستعدين لاستثمار جهودهم لصالحها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وأن القيادات الادارية الكفوثة لمنظمتهم هم الذين يضعون الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالاعتماد على راس المال المعرفي المختلف للقوة التي يتمتعون بها والتي تمكنهم من تحقيق الأداء الاستراتيجي. تمثل مشكلة البحث باهمال منظمات الأعمال بشكل عام والمستشفيات الخاصة المبحوثة بشكل خاص للاداء الاستراتيجي في توقع الفرص والتهديدات التي تواجهها في المستقبل وأثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها المحددة التي خطت لها والذي ينبغي توقع حدوثها. وأمام الحقائق آنفة الذكر، فإنه من الضروري جداً تحقيق الاداء الاستراتيجي من خلال الإفادة من وجود رأس المال المعرفي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أ. هل تختلف آراء المستجيبين في المستشفيات الخاصة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة وهل هناك اختلاف بحسب طبيعة الاعتماد عليها من قبل المستشفيات قيد البحث؟

ب. ماهي مستوى تطبيق متغيري رأس المال المعرفي والاداء الاستراتيجي وابعادهما في المستشفيات قيد البحث؟

ت. هل هناك علاقات الارتباط معنوية موجبة بين رأس المال المعرفي والاداء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة؟

ث. هل هناك تأثير لرأس المال المعرفي في الاداء الاستراتيجي من خلال وجهات نظر أفراد عينة البحث؟

### 2.2. أهمية البحث :

أ. تكمن أهمية البحث فيما يأتي: جذب انتباه الباحثين لاكتشاف المزيد عن العلاقة بين متغيرات البحث وعرض مفاهيم وافكار متعددة حول متغيرات البحث الحالي وهي كل من رأس المال المعرفي والاداء الاستراتيجي.

ب. يعد الأولى من نوعها على مستوى الإقليم والعراق في حد اطلاع الباحثة التي تتناول دور رأس المال المعرفي في الاداء الاستراتيجي وأختبارها في في عدد من المستشفيات الخاصة بمدينة اربيل، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم البحث الحالي إضافة علمية جديدة قد تسهم في إثراء المكتبة المحلية.



**5.2. منهجية البحث**

تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الارتكاز على المصادر الأولية والثانوية. إذ تم مراجعة الكتب والبحوث والدراسات وباللغات العربية والانكليزية المنشورة وذلك بهدف إعداد الإطار النظري للبحث. وفي الجانب الميداني تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من خلال تصميم وتطوير استبانة وتوزيعها على عينة البحث، وتم تحليل البيانات المتجمعة عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS) وكذلك (AMOS)، واستخدم الطرق الإحصائية المناسبة بغية التوصل الى النتائج كالاتماد على التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والاهمية النسبية للتعرف على اجابات افراد المبحوثين تجاه المحاور الرئيسية التي تضمنتها اداة البحث أي الاستبانة. كما تم إستخراج المتوسط الحسابي لمعرفة مدى تباين إجابات أفراد عينة البحث، وإستخدام الإنحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت إجابات أفراد عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة.

**6.2. مجتمع البحث وعينته:**

يتمثل الميدان المبحوث بعدد من مستشفيات القطاع الخاص (الأهلية) في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق والبالغة عددها (27) مستشفىاً حسب المعلومات التي حصلت عليها الباحثة، وقد شارك في البحث (12) من المستشفيات بعدما امتنع البعض منها وعدم رغبة بعض المستشفيات الاخرى في المشاركة في البحث، وقد بلغ مجتمع البحث مايقارب (150) من المدراء ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب، وقد قامت الباحثة بتوزيع (60) استمارة، استرجعت منها (55) استمارة وقد بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (46) استمارة والتي تمثل عينة البحث، والجدول (1) يبين عدد الاستثمارات الموزعة على المستشفيات الخاصة والصالحة للتحليل الاحصائي:

**الجدول (1) عدد الاستثمارات الموزعة والصالحة للتحليل في المستشفيات الخاصة قيد البحث**

ت	اسم المستشفى	عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة		عدد الاستثمارات الصالحة	
		الموزعة	المعادة	الصالحة	نسبة الاستجابة %
1	مستشفى ثارزين	5	5	5	8.3
2	مستشفى سؤران	5	5	4	6.67
3	مستشفى رسول الجديدة	5	5	4	6.67
4	مستشفى شار	5	5	4	6.67
5	مستشفى زانكو	5	5	4	6.67
6	مستشفى دايك	5	4	4	6.67
7	مستشفى هةولير	5	4	3	5
8	مستشفى ميديكانو	5	4	4	6.67
9	مستشفى ميهرةباني	5	5	3	5
10	مستشفى ويلفير	5	5	4	6.67
11	مستشفى الشفاء	5	4	3	5
12	مستشفى الرحمة	5	4	4	6.67
المصدر		60	55	46	76.6 %

المصدر: من إعداد الباحثة

**7.2. ثبات أداة البحث:**

يقصد بثبات الإستبانة "أن يعطي الإستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 197، 2010). وتم استخراج معامل الثبات للاتساق الداخلي لكافة فقرات الاستبانة طبقاً لمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث بلغت قيمة ألفا لجميع الفقرات (0.956)، ولفقرات رأس المال المعرفي (0.940)، والاداء الإستراتيجي (0.928)، وكما موضح في الجدول (2). وتعد قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائياً ودقة إجابات أفراد عينة البحث، خاصةً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.70)، وعلى وجهه التحديد في البحوث الإدارية خاصة العلوم الانسانية والاجتماعية عامة (Sekaran, 2005).

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ

ت	المحاور	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
1	راس المال المعرفي (IC)	20	0.940
2	الاداء الاستراتيجي (SP)	20	0.928
3	جميع فقرات الاستبانة	40	0.956

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برامج SPSS .

## 8.2. أداة البحث:

تم تصميم وتطوير الاستبانة من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، لتحليل العلاقة بين رأس المال المعرفي والاداء الاستراتيجي. والجدول (3) يوضح تركيبة الاستبانة واقسامها والمصادر المتبعة لتصميم وتطوير اداة البحث.

الجدول (3) تركيبة الاستبانة

ت	المتغيرات	الإبعاد	عدد العبارات	ترميز العبارات	المقياس المتبع (المصدر)
1	السمات الشخصية	الجنس، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة			من اعداد الباحثة
2	راس المال المعرفي (IC)	رأس المال البشري (HC).	5	HC <sub>1</sub> - HC <sub>5</sub>	Edvinsson & Malone, (1997)، (الحدراوي والشكري، 2015)، (ملا وعباس، 2019)، (نايلي ولموشي، 2020)
		رأس المال الزبائني (CC).	5	CC <sub>1</sub> - CC <sub>5</sub>	
		رأس المال الهيكلي (SC).	5	SC <sub>1</sub> - SC <sub>5</sub>	
		رأس المال العلاقتي (RC).	5	RC <sub>1</sub> - RC <sub>5</sub>	
3	الاداء الاستراتيجي (SP)	بُعد المالي (FD).	5	FD <sub>1</sub> - FD <sub>5</sub>	(حسن، 2021)، (كاظم واخرون، 2022)، (بريس وجبر، 2022)
		بُعد العملاء (CD).	5	CD <sub>1</sub> - CD <sub>5</sub>	
		بُعد العمليات الداخلية (IO).	5	IO <sub>1</sub> - IO <sub>5</sub>	
		بُعد التعلم والنمو (LG).	5	LG <sub>1</sub> - LG <sub>5</sub>	

المصدر: من إعداد الباحثة

## 9.2. معايير قياس الاستبانة:

تم الإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد البحث، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وقد خصص لها الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي. وتأسيساً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها بالشكل التالي:

الجدول (4) تفسير الأوساط الحسابية مقارنة بتدرجات ليكرت الخماسي

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
4.21-5	3.41-4.20	2.57-3.40	1.81-2.56	1-1.80
مرتفع جدا	مرتفع	معتدل	ضعيف	ضعيف جدا

المصدر: شران، محمد بن صالح، (2015)، التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.

### 3. الجانب النظري

#### 3.1. رأس المال المعرفي:

##### 3.1.1. مفهوم رأس المال المعرفي وتعريفها:

يعد جالبرت (galbrait) أول من أستخدم مصطلح رأس المال المعرفي سنة 1969 مبينا أن المفهوم يعبر عن عملية إيديولوجية ذات أهداف محددة (بخوش، 2014، 59). ومنذ التسعينيات، أصبح رأس المال المعرفي محور الباحثين في مجال الأبحاث والدراسات الإدارية. ويعدّها الكتاب بأنه من أهم موارد قيمة في القرن الحادي والعشرين للمنظمة، لأن رأس المال المعرفي يمثل قوى علمية قادرة على إدخال تعديلات جوهرية على كل شيء مبتكر ومبدع في عمل المنظمات (المفرجي، وصالح 2003، 36)، (الكبيسي 2005، 22)، (الحلالمة 2009، 8)، (الحدراوي والشكري، 2015، 367). وبين (حسن، 2008، 25) بيان رأس المال المعرفي يعد من المفاهيم الحديثة ويظل محاطاً بالغموض والجدل، ولذلك يكون من الطبيعي عدم وجود تعريف محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح. حيث تم تعريفه من قبل (Stewart, 1999) على أنه المعرفة التي يمكن توظيفها، إذ لا يمكن أن تُعتبر المعرفة رأس مالاً إلا إذا تم اكتشافها واستثمارها بطريقة يمكن من خلالها استخدامها.

ويعرف رأس المال المعرفي بأنها المعرفة التي تساهم في تعزيز القيمة والميزة التنافسية للمنظمة. ويشمل المعرفة الجماعية والمهارات والخبرة وغيرها من الأصول غير الملموسة التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة. ويعد عاملاً حاسماً في الأعمال التجارية الحديثة، لأنه يمكن أن يدفع الابتكار، ويعزز الإنتاجية، ويخلق ميزة تنافسية مستدامة (Edvinsson & Malone, 1997, 65). ويشير رأس المال المعرفي إلى رأس المال غير الملموس (غير المادي) المرتبط بالمعرفة والخبرة البشرية والتكنولوجيا التطبيقية. ويشمل رأس المال الفكري مجموع معارف المنظمة، وقدراتها البشرية، وعلاقاتها، والتي تتجلى في أفرادها، وعملياتها، وشبكات الخارجية (Marr & Schiuma, 2001, 165). ويمثل الثروة غير المرئية للمنظمة، والتي تشمل المعرفة الضمنية والمعلومات الصريحة والعلاقات الاجتماعية التي تساهم في تعزيز قدراتها الاستراتيجية (Roos et al, 2005, 91). ويؤكد (الحدراوي والشكري، 2015، 367) بأن رأس المال المعرفي يظهر من خلال العناصر غير الملموسة التي تعتمد على العنصر البشري وتساهم في إضافة قيمة للمنظمة، مما يخلق ميزة تنافسية تترتب عليها تحقيق أرباح غير اعتيادية مقارنةً بأقرانها في نفس نطاق النشاط. ويُعرف (Dumay, 2015, 396) رأس المال المعرفي بأنه قدرة المنظمة على توليد المعرفة ونقلها وتنفيذها. ويعرف رأس المال المعرفي على أنه القيمة المضافة للمنظمة التي يمكن أن تعزى إلى الأصول غير الملموسة الناتجة عن الوظائف التنظيمية للمنظمة وعمليات وشبكات تكنولوجيا المعلومات وكفاءة موظفيها وجودة العمل (Hsu and Wang, 2016, 181). وهي مستودع المعرفة والمهارات والعلاقات التي تغذي قدرة المنظمة على التعلم والتطور وتحقيق النمو المستدام، مما يعزز في نهاية المطاف مكانتها في السوق (Castro, 2019, 558). ويمثل الإمكانيات الفكرية والتعاونية الموجودة في المنظمة، والتي تشمل المعرفة الصريحة والضمنية، مما يدفع قدرتها على التكيف والابتكار والازدهار في بيئة ديناميكية (Bellucci et al., 2021, 747). وهي نتائج المعرفة والابتكارات الجديدة، وتطبيق المعرفة الموجودة لمعالجة القضايا والاهتمامات التي تعمل على تطوير الموظفين والعملاء؛ تعبئة المعرفة ومعالجتها وتوزيعها؛ اكتساب المعرفة الموجودة التي تم إنشاؤها من خلال البحث والتعلم (Muslim et al, 2023, 90). بعد عرض التعاريف اعلاه تتضح للباحثة بأه أشارت الى هذا المصطلح بتسميات مختلفة على سبيل المثال الموجودات المعرفية، الاصول غير الملموسة، القدرات المعرفية، والقوة العقلية. وتعرفها الباحثة بأنها الأصول غير الملموسة للمنظمة، بما في ذلك الخبرات البشرية والأنظمة الهيكلية والشبكات العلاقاتية التي تساهم في تعزيز ثروة المنظمة الفكرية ومرونتها الاستراتيجية.

##### 3.1.2. أهمية رأس المال المعرفي:

تتجلى أهمية رأس المال المعرفي من خلال أهمية مواقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم. فقد تم ذكر هاتين الكلمتين في (43) سورة من إجمالي 114 سورة في القرآن، وهو ما يمثل نسبة (38%) من إجمالي عدد السور. يُظهر ذلك بشكل واضح الدور البارز الذي يلعبه الإنسان ومدى المسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقه فيما يتعلق بالدين والدنيا (المفرجي وصالح، 2003) و (الخير والعبيدي، 2006)، (الحلالمة 2009، 10). تكمن أهمية رأس المال المعرفي في قدرته على دفع الابتكار وتعزيز الأداء التنظيمي وخلق مزايا تنافسية مستدامة (Edvinsson & Malone, 1997, 82). وتكمن أهمية رأس المال المعرفي بأنه العمل الرئيس لأي مشروع، وليس الأمور التقنية، إذ يُعتبر الأخير تطبيقاً عملياً للمعرفة بجميع جوانبها. وهناك من ينظر إلى التقنية كإحدى أشكال المعرفة التي تُمارسها المنظمة (الحلالمة 2009، 10).

ويلعب أهمية رأس المال المعرفي دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة وان المنظمات التي تستثمر في تطوير القدرات الفكرية لقوتها العاملة تكون في وضع أفضل لتوليد أفكار وحلول جديدة (Hsu and Wang, 2016, 181). وبفضل القدرة على تحسين فعالية الأسواق المالية وسوق العمل، يظهر أن رأس المال المعرفي يلعب دوراً إيجابياً في تحسين أداء وازدهار المنظمات، ويعتبر ضرورياً للمساهمين والمستثمرين في ضوء الأبحاث التي أجريت. هذا، بالإضافة إلى أنه يسهم في تعزيز الثروة من خلال اتخاذ قرارات إدارية مستنيرة تستفيد بشكل فعال من رأس المال الفكري (حديد وهريكش، 2019، 81). وهي مصدر للميزة التنافسية المستدامة يجعله مورداً قيماً وفريداً للمنظمات (Castro, 2019, 558).

### 3.1.3. أنواع رأس المال المعرفي:

يتبين من خلال الاستعراض الذي سنقوم بتقديمه هنا حول رأس المال المعرفي أن هناك اختلافاً واضحاً في وجهات النظر حول تحديد مكوناته. سنطرح أغلب وجهات النظر هذه، مع التركيز بشكل خاص على وجهة النظر الإدارية والمحاسبية. يأتي ذلك لأن الكتاب والباحثين الذين حددوا أنواع رأس المال المعرفي فعلوا ذلك وفقاً لخلفياتهم العلمية في ميادين الإدارة والمحاسبة، وهو ما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي وتخصصه في إدارة الأعمال. ويجب أن نشير أيضاً إلى المواقع التي يمكننا العثور على رأس المال المعرفي داخل المنظمة. فقد أشار الباحثون إلى أن رأس المال المعرفي يتواجد في ثلاثة مواقع رئيسية وهي (Stewart, 1997)، (الساكني، 2006: 127)، (الحلالمة 2009، 13).

أ. **الموارد البشرية:** الذين يساهمون بتقديم معرفة أو ابتكارات أو حلول تساهم في حل مشاكل العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح للمنظمة.

ب. **نظام العمل:** يُقصد به الهيكل التنظيمي للمنظمة، والقواعد، والمبادئ الإدارية التي تعتمد عليها المنظمة في البيئة الداخلية مع الموظفين، وكذلك كيفية تفاعلها مع العملاء في البيئة الخارجية. يمكن التعبير عن هذا النظام من خلال هيكل العمل الفعّال الذي يساهم في نقل وتبادل ونشر المعرفة من مواقع إنتاجها إلى المواقع التي تحتاج إليها، وذلك من خلال نظام مناسب لتدفق المعلومات.

ت. **العملاء:** يمثل العملاء مصدراً هاماً للمعلومات والمعرفة، حيث تسبب تلك المعرفة في تطوير عمليات الإنتاج. فتفضيلات العملاء، التي يحددها مندوبو المبيعات، تعتبر مثلاً حياً على رأس المال المعرفي، حيث تعتمد المنظمة على هذه المعلومات في وضع خططها وتحديد أهدافها.

### 3.1.4. ابعاد راس المال المعرفي:

يعتمد البحث الحالي على كل من رأس المال البشري، رأس المال الزبائني، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي كأبعاد لرأس المال المعرفي وذلك بسبب توافقه مع تحقيق اهداف البحث الحالي وكثرة استخدام والاعتماد عليه من قبل الباحثين على سبيل المثال (Stewart, 1997)، (Edvinsson & Malone, 1997)، (الحلالمة، 2009)، (بخوش، 2014)، (الحدراوي والشكري، 2015)، (ملا وعباس، 2019)، (حديد وهريكش، 2019)، (الزبيدي وعباس، 2019)، (نايلي ولموشي، 2020) والتالي عرض لمفهوم الابعاد الاربعة:

أ. **رأس المال البشري (HC):** في الغالب، يُنظر إلى رأس المال البشري باعتباره المحرك الرئيسي للنجاح التنظيمي والتي يشمل التعليم والخبرة والقدرة على الابتكار (Edvinsson & Malone, 1997, 82). ويعرف رأسمال البشري بأنه المعرفة التي يمتلكها وينتجها العاملون، مثل المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير (الحدراوي والشكري، 2015، 367). ويتكون هذا البعد من كفاءة العاملين والتي تظم الخبرات والمهارات وأسرار العمل مع آراء وتوجيهات العاملين والتي تحكم تصرفاتهم في العمل فضلاً عن قدرتهم في المنظمة على التحرك بشكل سريع للاستجابة للتغيرات (الحلالمة، 2009، 13). وأن رأس المال البشري هو شريان الحياة للمنظمة ومصدر للابتكار والتطوير؛ وتتكون من الموارد البشرية ومجموعة متنوعة من العوامل، مثل التعليم والمعرفة والكفاءات المرتبطة بالوظيفة، بالإضافة إلى الخصائص الأخرى المتعلقة بالموظفين (Purnomo & Marcelia, 2016, 44). ويشير رأس المال البشري إلى المعرفة والمهارات والخبرة والإبداع لدى الأفراد داخل المنظمة ويكمن أهميتها بإن خبرات وقدرات الموظفين تقود الى تعزيز الابتكار والإنتاجية والأداء التنظيمي (Castro, 2019, 559).

ب. **رأس المال الزبائني (CC):** يشكل رأس المال الزبائني (السوق) أحد المكونات الأساسية لرأس المال المعرفي، ويمثل القيمة التي تستمدتها المنظمة من علاقاتها مع العملاء (الزبيدي وعباس، 2019، 28). ويشمل الولاء والرضا والقيمة الدائمة للعملاء

(Edvinsson & Malone, 1997, 82). وأنه يبرر وجود رأس المال المعرفي ويحوله في صورة قيمة سوقية وأداء منظمي (ملا وعباس، 2019، 61). وهناك عدة مؤشرات لرأس المال الزبائني التسويقي منها: حجم الحصة السوقية، وكثافة السوق، والقدرات التسويقية، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين ومؤشرات ولاء الزبائن (الحلالمة، 2009، 13). وهي القيمة التي ينتجها مستوى رضا الزبائن وولاؤهم، بالإضافة إلى العلاقات المميزة التي بنتها المنظمة مع الموردين والجهات الخارجية الأخرى (الحدراوي والشكري، 2015، 367). وتكمن أهمية رأس مال الزبائني بأنه يساعد في بناء علاقات قوية مع العملاء ويعزز الولاء (بخوش، 2014، 59)، ومن المرجح أن يصبح العملاء الراضون مشترين متكررين وداعمين للعلامة التجارية، وتعظيم القيمة الدائمة للعملاء وفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم وسلوكياتهم لتصميم المنتجات والخدمات (Kumar & Reinartz, 2016, 41).

ت. **رأس المال الهيكلي (SC):** ويُعرف أيضاً برأس المال التنظيمي، ويشمل هذا المكون العمليات والأنظمة وقواعد البيانات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها من الملكية الفكرية التي تساهم في كفاءة وفعالية المنظمة. وهو يمثل البنية التحتية التي تدعم عمليات المنظمة (Edvinsson & Malone, 1997, 82). وبين (الحلالمة، 2009، 13) بأنه عبارة عن علاقات المنظمة والهيكل التنظيمي وثقافتها وبرامج الحاسب المستندات مع قدرتها للتجديد والتطوير لجميع مشروعاتها المستقبلية. وصنف (ابو زنت، 2005:70) رأس المال الهيكلي إلى رأس المال المالي والمتمثلة بالموارد المالية والمادية للمنظمة، ورأس المال الطبيعي كالموارد الطبيعية والنظم البيئية، ورأس المال الإنتاجي كالأصول المادية وإنتاج السلع، ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي. ويشمل رأس المال الهيكلي الهياكل الداخلية والعمليات والأنظمة وقواعد البيانات التي تدعم وتعزز كفاءة المنظمة (نايلي ولموشي، 2020، 1232). وتكمن أهميتها بأنها تساهم في تعزيز العمليات الداخلية وأنظمة المعلومات والثقافة التنظيمية وفي زيادة الإنتاجية وتحسين عملية صنع القرار وتحقيق الميزة التنافسية (Castro, 2019, 559). ورأس المال الهيكلي هي قدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها وهياكلها الروتينية ودعم جهود الموظفين لإنتاج الأداء الفكري الأمثل والأداء التجاري العام؛ وتتكون من عنصرين أساسيين، هما الملكية الفكرية وأصول البنية التحتية (Muslim et al, 2023, 90).

ث. **رأس المال العلاقتي (RC):** يتضمن رأس المال العلاقتي (رأس مال العميل) العلاقات والشبكات والشراكات التي تمتلكها المنظمة كأصحاب المصلحة الخارجيين، مثل العملاء والموردين والشركاء الاستراتيجيين ويمكن لرأس المال العلاقتي القوي أن يعزز سمعة المنظمة ولاء العملاء ومكانتها في السوق (Edvinsson & Malone, 1997, 82). وهي عنصر حاسم في رأس المال المعرفي الذي يشمل القيمة المستمدة من علاقات المنظمة وشبكتها وتعاونها مع الكيانات الخارجية (Elfenbein & Zenger, 2014, 224). وتكمن أهميتها بأنها تعزز العلاقات مع العملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين وعلى تعزيز سمعة المنظمة وقيمة العلامة التجارية ومكانتها في السوق ويمكن أن تؤدي العلاقات الإيجابية إلى التعاون وزيادة ولاء العملاء والوصول إلى الموارد القيمة (Nadeem, 2019, 398). ويساعد في بناء علاقات قوية مع الشركاء الاستراتيجيين ويؤدي إلى توفير فرص تعاونية وموارد مشتركة ونمو متبادل مع الشركاء (Paoloni et al., 2019, 187). كما تعزز العلاقات الإيجابية مع العملاء وإنشاء علاقات قوية مع الموردين وبشروط أكثر ملاءمة وعمليات تسليم موثوقة وتعزيز سمعة المنظمة ومسؤوليتها الاجتماعية (Walecka, 2021, 786). وان رأس المال العلاقتي يوفر القيمة الفعلية للمنظمة ويشير إلى العلاقات الإيجابية للمنظمة مع مكوناتها الخارجية، مثل العملاء وشبكات التوزيع والتعاون التجاري واتفاقيات الامتياز (Muslim et al, 2023, 90).

### 3.2. الأداء الاستراتيجي

#### 3.2.1. مفهوم الأداء الاستراتيجي وتعريفها

لغوياً مصطلح الأداء مشتق من الكلمة الإنكليزية (Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة من اللغة اللاتينية (Performer) والذي تعني تنفيذ مهمة أو تادية عمل أو انجاز نشاط، فالأداء هو النتيجة النهائية للأنشطة ويشمل النتائج الفعلية لعملية الإدارة الإستراتيجية ويشمل الأداء المفهوم الاقتصادي لتكوين الثروة أو القيمة للمنظمة وبالتالي فإن الأداء هو العلاقة بين التكلفة (تكلفة تشغيل الشركة) وقيمة المنافع التي يتم الحصول عليها (حسن والعامري، 2022، 62). ويوجد اختلاف في آراء الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي. وعلى الرغم من هذا التباين، يُظهر الكثيرون من الباحثين اهتماماً بفهم الأداء الاستراتيجي عبر تقييم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المرجوة، حيث يعكس ذلك نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق تلك الأهداف. حيث يشير الأداء الاستراتيجي إلى فعالية ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها طويلة المدى من خلال تنفيذ المبادرات الإستراتيجية. وهو ينطوي على قياس وتقييم مختلف مؤشرات الأداء الرئيسية التي تماشى مع الإستراتيجية العامة للمنظمة. يعرف

الأداء الاستراتيجي بأنه تقييم نجاح المنظمة في تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق النتائج المرجوة، ويتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية التي تعكس التقدم نحو الأهداف طويلة المدى (Kaplan & Norton, 1996, 61).

وعرف (اللامي، 1999، 43) الأداء الاستراتيجي بأنه "مجموعة من المقاييس التي تساعد في تقييم قدرة المنظمة على ربط الحاضر بالمستقبل ومدى استجابتها للتغيرات البيئية". ويعرف الأداء الاستراتيجي بأنها تفاعل يشمل الأداء الإنتاجي والأداء المالي والأداء التسويقي، بالإضافة إلى أداء الأفراد، حيث يتفاعل هذا الأداء مع معايير هذه الأنشطة ليشكل الأداء الاستراتيجي. وعند التركيز على الأداء الإنتاجي، يتم التركيز بشكل أكبر على تقليل التكاليف وتحسين الجودة في العمليات والمدخلات والمخرجات. بينما يُركز الأداء التسويقي على تحقيق أقصى حد من المبيعات وزيادة حصة السوق، بالإضافة إلى إطلاق منتجات جديدة في الأسواق. أما الأداء المالي، فيهتم بكيفية استخدام المؤسسات للموارد المالية بشكل أمثل. وفيما يتعلق بأداء الأفراد، تهتم المؤسسات باستخدام معايير تتناسب مع مستوى الإنتاج والتطوير (الطويل وسلطان، 2002، 59).

وهي نهج منظم لضمان تنفيذ استراتيجية المنظمة بفعالية وتحقيق النتائج المرجوة. ويتضمن تطوير ورصد وتكييف مؤشرات الأداء الرئيسية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية (Neely et al., 2002, 176). وهي العملية المنهجية لتحديد وتتبع وتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة وتعزيز ثقافة تحسين الأداء (Ittner & Larcker, 2003, 167). وهي التقييم المستمر للمبادرات الاستراتيجية للمنظمة لقياس تأثيرها على الأداء العام، مع التركيز على القدرة على التكيف والاستجابة للعوامل الداخلية والخارجية المتغيرة (Ittner et al., 2003, 716).

ويؤكد (الجوري، 2005، 48) بأن الأداء الاستراتيجي هي طبيعة الفعل المطلوب من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها بأفضل مستوى. ويمكن تحليل الأداء الاستراتيجي للمنظمة من خلال استخدام الأدوات والتقنيات التحليلية المتقدمة لتفسير البيانات والحصول على رؤى حول فعالية المبادرات الاستراتيجية، مما يسمح للمنظمات باتخاذ قرارات تعتمد على البيانات وتحسين أدائها الاستراتيجي (Davenport et al., 2010, 129). كما يعرف بأنها عملية ضمان تزامن الأنشطة والموارد والجهود التنظيمية مع الأهداف والغايات الاستراتيجية، مما يعزز اتباع نهج متماسك وموحد نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي (Micheli & Manzoni, 2010, 467). وهي المقاييس الرئيسية التي توفر نظرة ثاقبة لتقدم المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتسهيل المراقبة الفعالة والتحكم وصنع القرار (Marr & Gray, 2012, 23). ويعرف بأنها التحسين المستمر لقدرات المنظمة ونتائجها بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية، مع التركيز على تكامل العمليات والأفراد والتكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Pyzdek & Keller, 2014, 99). لذلك، يكتسب أهمية كبيرة في تحديد الأفكار والتصورات وفقاً لتحسينات المطلوبة أو اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (بريس وجبر، 2020، 209). ويشير الأداء الاستراتيجي إلى ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبتفاعلية للتغيرات غير المتوقعة (فارس، 2021، 994). وعلى هذا الأساس، يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي على أنه خطط متكاملة ذات أهداف محددة تتماشى مع الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، ويتم تنفيذها وتقييمها ومراقبتها. ويؤثر ذلك على كيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية بشكل شامل في جميع الوظائف المتاحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (العتار والياسري، 2021، 212).

### 3.2.2. أهمية الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية للمنظمات في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية. حيث أنها تنطوي على عملية صياغة وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية (Ling Sim & Chye Koh, 2001, 19). ويساهم الأداء الاستراتيجي في الاستدامة المالية من خلال مواءمة استراتيجيات الأعمال مع المسؤوليات البيئية والاجتماعية، وتلبية توقعات المستهلكين والمستثمرين الواعين (Ittner et al., 2003, 717). ويمكن الأداء الاستراتيجي الفعال للمنظمات من تحديد نقاط القوة الفريدة والاستفادة منها، واكتساب ميزة تنافسية وتعزيز مكانتها في السوق (Micheli & Manzoni, 2010, 469). ويسهل الأداء الاستراتيجي دمج الابتكار والتكنولوجيا في العمليات التنظيمية، مما يساعد المنظمات على البقاء في الطليعة وتلبية الاحتياجات المتطورة لعملائها (Marr & Gray, 2012, 87).

وأن الأداء الاستراتيجي يعد جوهر مخرجات الإدارة الاستراتيجية إذ انه الأساس في عملية التنافس للوصول إلى الأهداف المرغوبة ويساعد المنظمات على حسن استخدام استراتيجية المنظمة (ابو عامر، 2015، 33). ويتضمن الأداء الاستراتيجي مبادرات لإدارة المواهب، وخلق ثقافة في مكان العمل تجذب أفضل المواهب وتحتفظ بها وتشركها، مما يساهم في النهاية في النجاح التنظيمي (Baird, 2017, 5). وبين (بريس وجبر، 2020، 209) بأن الأداء الاستراتيجي قادر على التكيف في بيئة متغيرة حيث تحتاج المنظمات

إلى أن تكون قادرة على التكيف بشكل كبير للتنقل في المشهد الاقتصادي العالمي سريع التغيير مثل التقدم التكنولوجي، والتحول التنظيمية، واتجاهات السوق.

### 3.2.3. العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي:

يتأثر الأداء الاستراتيجي في المنظمات بعدد من العوامل، وفهم هذه العناصر أمر بالغ الأهمية للإدارة الفعالة من بين تلك العوامل هي طبيعة الإدارة في المنظمات، إذ إن ظهور المنظمات الكبيرة وتطور الملكية العامة أدى إلى انفصال الوظيفة الإدارية عن الملكية العامة بشكل كبير. ويلاحظ أيضاً أن المؤسسات التي يديرها المالكون قد تظهر تفوقاً في أدائها مقارنةً بالهيكل التي يديرها الإداريون، ويعزى هذا التفوق إلى أن المالكين يظهرون رغبة واستعداداً أكبر لتحمل المخاطر مقارنةً بالمديرين (الصياد، 2008، 22). كما تلعب القيادة الفعالة دوراً محورياً في تشكيل وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية (Avolio & Gardner, 2005, 316). ويضيف (Kaplan & Norton, 2008, 75) بأن العوامل التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي تخصيص الفعال للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والتي يعد أمر ضروري لتحقيق النجاح الاستراتيجي. والقدرة على الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا يمكن أن توفر ميزة تنافسية في السوق. فضلاً عن مساهمة الموظفون المنخرطون والمهرة في التنفيذ الناجح للخطط الاستراتيجية. ويرى (Cameron & Quinn, 2011, 89) بأن الأداء الاستراتيجي يتأثر بمجموعة من العوامل من بينها الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة حيث يمكن أن تدعم أو تعيق تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، كما تعد فعالية التخطيط الاستراتيجي والقدرة على تنفيذ الخطط أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النتائج المرجوة. كما تؤثر الاستقرار وعدم الاستقرار عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بكل من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية في البيئة الخارجية بشكل كبير على الأداء الاستراتيجي. حيث يمثل البيئة المحيطة بالمنظمة مصدراً دائماً للتغيير، وإن عدم نجاح المنظمة في رصد وتقييم هذه العوامل يمكن أن يؤدي إلى تدهور الأداء. ويعتمد نجاح أو فشل المنظمة على كيفية استجابة الإدارة للتحديات التي تطرأ في البيئة الخارجية (بريس وجبر، 2020، 210).

### 3.2.4. أبعاد الأداء الاستراتيجي:

يعتمد البحث الحالي على كل من البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو كأبعاد للأداء الاستراتيجي وذلك بسبب توافقاً مع تحقيق أهداف البحث الحالي وكثرة استخدامة ونجاحة من قبل الباحثين على سبيل المثال (فارس وآخرون، 2012)، (بريس وجبر، 2020)، (عمران، 2021)، (العبدلات، 2022) والتالي عرض لمفهوم الأبعاد الأربعة:

أ. **البُعد المالي:** يُعتبر الأداء المالي أمراً ضرورياً بالنسبة للمنظمة، حيث يساهم في تمكينها من تقييم إنجازاتها خلال فترة زمنية معينة، سواء كان ذلك من خلال تحقيق الأرباح أو تكبد الخسائر (Rani et al., 2015, 409)، ويحتل البُعد المالي مكانة بارزة في المنظمات العامة والخاصة، حيث يُمكن من توفير صورة وافية وشاملة حول أنشطتها الداخلية والخارجية. يعد هذا الأداء ممثلاً لقدرة المنظمة على تنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال تحقيق الفوائد المترتبة على القرارات والاستراتيجيات التشغيلية والاستثمارية (Muriithi, 2016, 10). بالإضافة إلى إجراء المعالجات الضرورية على البيانات المتوفرة لديها، تسعى المنظمة إلى الحصول على المعلومات التي تُسهم في اتخاذ قرارات تقييم أدائها في الماضي والحاضر (العتار والياسري، 2021، 874). يتوقف هذا التقييم بشكل أساسي على العوامل التي تؤثر في العائد المالي للمنظمة وسياستها المالية التي يتعامل من خلالها المستثمرون، وكذلك على مدى تأثير معدل نموها في تحقيق نجاح سياستها المالية وتحقيق الأرباح والفوائد المتوقعة (Omnamasivag & Prasad, 2016, 13).

ب. **بُعد العملاء:** يُعبر البُعد المالي عن دور المنظمة في إنشاء قيمة مضافة للعملاء، وزيادة حصتها في السوق، وتحقيق أكبر حصة ممكنة من العملاء. يهدف إلى قياس قدرة المنظمة على تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم ورغباتهم عبر تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة وبأسعار مناسبة، مما ينعكس إيجاباً على ربحية المنظمة (العبدلات، 2022، 56). لذا ينبغي على مدراء المنظمات تحديد طبيعة ونوعية العملاء ومجالات السوق، من أجل تنفيذ الأنشطة المستهدفة. يتسبب كل ذلك في تحقيق نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويتوقف تقييم أداء المنظمة على قدر تحقيق الأهداف الاستراتيجية، التي تتمثل في رضا العملاء (بريس وجبر، 2020، 215). تحتل رضا العملاء مكانة بارزة ضمن أهداف المنظمات الاستراتيجية، حيث يتم التركيز على الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد. يتم قياس الأداء في هذا السياق من خلال رضا العملاء، الاحتفاظ بهم، وجلب عملاء جدد، وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم وتقديم الخدمات التي يسعون للحصول عليها (عمران، 2021، 140).

ت. **بعد العمليات الداخلية:** يُشير بعد العمليات الداخلية دور المنظمة في إدارة وتنظيم جميع جوانب أنشطتها، سواء الإدارية أو التنظيمية أو التشغيلية، بهدف تحقيق أداء متميز. يركز هذا الجهد على تقليل التكاليف، تحقيق الوفورات الاقتصادية، زيادة نمو المبيعات، وتحقيق هامش مخاطرة منخفض (العبدلات، 2022، 57). ويقاس هذا البعد أداء مستقبل المنظمة، من خلال فحص رؤية العمليات الداخلية والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، بهدف تحقيق الأهداف المالية وتلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية (بريس وجبر، 2020، 215). ويتم التركيز وفقاً لهذا السياق على استثمار الموارد البشرية، ومستوى البحث والتطوير، وتكلفة التدريب. لذا، يتم تحديد بنية التحتية للمنظمة في هذا السياق من خلال الاعتماد على تكنولوجيا متقدمة وفاعلية النظم، التي ستساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها (عمران، 2021، 140).

ث. **بعد التعلم والنمو:** يتم قياس بعد التعلم والنمو مدى قدرة الموارد البشرية على تلبية متطلبات المستقبل، ويُشير هذا الرؤية إلى ضرورة للمنظمات الاستثمار في الموارد البشرية إذا كانت تسعى إلى تحقيق أهدافها المالية على المدى الطويل (العبدلات، 2022، 58). وينبغي على المديرين في هذا البعد تحديد البنية التحتية الملائمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية، حيث يتم تحقيق عمليات النمو والتعلم من خلال ثلاثة مصادر رئيسية، وهي الأفراد، والأنظمة، والإجراءات في كل من جوانب المنظور السابق (المالي، والزبائن، والعمليات الداخلية). يشمل هذا الجانب أيضاً تدريب الموظفين وتوفير الخبرة اللازمة لضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال (بريس وجبر، 2020، 215). ويتمثل بعد التعلم والنمو في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومجالات إبداعية ذات قيمة للمؤسسة، وذلك بأقل التكاليف، ويعتمد هذا على جهود كل من الإدارة والعاملين في المؤسسة. يتضمن هذا النهج الابتكار والإبداع، وتحسين الإنتاج ومستوى الخدمة، وتقليل وقت التسليم وتقديم خدمات فعالة (عمران، 2021، 140).

#### 4. الجانب الميداني للبحث

##### 4.1. وصف وتشخيص متغيرات البحث

تتناول في الفقرة الحالية وصف كل من البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وكذلك وصف أبعاد متغيرات البحث، وفق الفقرات التالية:

##### 4.1.1. وصف البيانات الشخصية لعينة البحث:

تمثل النتائج المذكورة في الجدول (5) وصفاً للبيانات الشخصية لأفراد العينة المتمثلة بعينة من المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في عينة من المستشفيات الخاصة بمدينة اربيل بإقليم كردستان العراق، والتي يمكن استعراضها على وفق الفقرات الآتية:

1. **الجنس:** تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب سمة الجنس إلى أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور والذين كانت نسبتهم 84.8% (N=39)، بينما كانت نسبة الإناث 15.2% (N=7) من أفراد العينة، وتدل هذه النسب على أن المستشفيات المبحوثة تعتمد على فئة الذكور في المناصب الادارية بصورة أكبر من الإناث.

2. **العمر:** تبين أن أفراد عينة البحث ومن الفئة العمرية (46 - 55 سنة) قد سجلت أعلى نسبة وبالبالغة (41.3%)، (N=19)، وجاءت بالمرتبة الثانية الفئة العمرية (36 - 45 سنة) والتي كانت نسبتها (30.4%)، (N=14)، وجاءت الفئة العمرية (25 - 35 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (10.9%)، (N=5) من حجم العينة.

3. **التحصيل الدراسي:** يشير الجدول (5) إلى نتائج وصف عينة البحث حسب توزيع الأفراد المستجيبين وفق سمة التحصيل الدراسي، وقد أظهرت النتائج بأن حملة شهادة البكالوريوس كونت أغلبية العينة وبنسبة بلغت (87.0%)، (N=40)، وجاءت حملة شهادة الماجستير بالمرتبة الثانية وبنسبة بلغت (8.7%)، (N=4)، في حين جاء حملة الدبلوم العالي بالمرتبة الاخيرة وجاءت بنسبة بلغت (4.3%)، (N=2)، وهذا يدل على أن المستشفيات المبحوثة لديها مدراء من شهادات متنوعة ذات معارف علمية عالية لا تقتصر على فئة معينة والقادر على الإجابة على فقرات الاستبانة بموضوعية، مما سينعكس بصورة مثالية على نتائج البحث.

4. **عدد سنوات الخدمة:** يوضح الجدول (5) نتائج تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وفق سمة سنوات الخدمة، وقد بينت النتائج بأن اكثرية أفراد عينة البحث كانوا ضمن فئة الخدمة الإجمالية (11 - 20 سنة) والتي بلغت نسبتها (41.3%)، (N=19)، ثم تلتها فئة الخدمة الإجمالية (21 - 30 سنة) وبنسبة بلغت (32.6%)، (N=11)، بينما جاءت الفئة (1-10 سنة)، في المرتبة الاخيرة وبنسبة (2.2%) (N=1).

الجدول (5) البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	الفئات	السمات
84.8	39	ذكر	الجنس
15.2	7	أنثى	
10.9	5	25 - 35 سنة	العمر
30.4	14	36 - 45 سنة	
41.3	19	46 - 55 سنة	
17.4	8	56 سنة فما فوق	
87.0	40	بكالوريوس	التحصيل الدراسي
4.3	2	دبلوم عالي	
8.7	4	ماجستير	
2.2	1	1-10 سنة	عدد سنوات الخدمة
41.3	19	11 - 20 سنة	
32.6	15	21 - 30 سنة	
23.9	11	30 سنة وأكثر	
%100	46		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

#### 4. 1. 2. وصف متغيرات البحث:

خصصت الفقرة الحالية لوصف المتغيرات وأبعادها وذلك على وفق آراء أفراد عينة البحث في عينة من المستشفيات الخاصة المبحوثة، وبالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي ومن خلال المقاييس الوصفية والتي تمثلت بكل من النسبة المئوية، والتكرارات، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري عن طريق الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.24)، ولتحديد مستويات الوصف وفق قيم مقياس ليكرت الخماسي الذي اعتمده البحث الحالي، وفيما يلي نتائج تحليل الوصف والتشخيص لمتغيرات البحث وأبعادها على النحو التالي:

#### 1. وصف متغير راس المال المعرفي (IC)

تقدم هذه الفقرة وصف آراء أفراد عينة البحث المستجيبة تجاه متغير راس المال المعرفي (IC)، حيث بلغت المعدل العام للوسط حسابي لهذه المتغير (4.125) وانحراف معياري عام (0.890)، وكما يلي:

أ. **وصف بُعد رأس المال البشري (HC):** تشير نتائج التحليل لبُعد رأس المال البشري (HC) المشار إليه في الجدول (6) إلى أن الوسط الحسابي الكلي للعبارات (HC1- HC5) قد بلغ (4.162)، مع انحراف معياري عام بلغ (1.022). ولفهم تفاصيل العبارات التي ساهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه رأس المال البشري (HC)، يُظهر التحليل أن العبارة (HC1)، التي تشير إلى (تحرص المستشفى على اختيار العاملين يمتلكون قدرات فكرية متميزة)، كان لها أكبر تأثير حيث بلغ الوسط الحسابي (4.26) والانحراف المعياري (1.084). في المقابل، كان للعبارة (HC3)، التي تشير إلى (يطور العاملون أفكار جديدة وحديثة لمواجهة مشكلات العمل)، أقل إسهاماً في تحسين نسبة الاتفاق لهذا البُعد، إذ كانت قيمة الوسط الحسابي (4.04) والانحراف المعياري (0.965).

ب. **وصف بُعد رأس المال الزبائني (CC):** تشير نتائج التحليل لبُعد رأس المال الزبائني (CC) المشار إليه في الجدول (6) إلى أن الوسط الحسابي الكلي للعبارات (CC1- CC5) قد بلغ (4.064)، مع انحراف معياري عام بلغ (0.971). ولفهم تفاصيل العبارات التي ساهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه رأس المال الزبائني (CC)، يُظهر التحليل أن العبارة (CC1)، التي تشير إلى (تسعى إدارة المستشفى باستمرار نحو كسب زبائن محتملين جدد)، كان لها أكبر تأثير حيث بلغ الوسط الحسابي (4.20) والانحراف المعياري (0.957). في المقابل، كان للعبارة (CC5)، التي تشير إلى (تهتم ادارة المستشفى للاستماع لآراء

وشكاوى مرضاها وتعمل على حلها)، أقل إسهاماً في تحسين نسبة الاتفاق لهذا البُعد، إذ كانت قيمة الوسط الحسابي (3.89) والانحراف المعياري (1.016).

ث. **وصف بُعد رأس المال الهيكلي (SC):** تشير نتائج التحليل لبُعد رأس المال الهيكلي (SC) المشار إليه في الجدول (6) إلى أن الوسط الحسابي الكلي للعبارات (SC1- SC5) قد بلغ (4.060)، مع انحراف معياري عام بلغ (0.858). ولفهم تفاصيل العبارات التي ساهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه رأس المال الهيكلي (SC)، يُظهر التحليل أن العبارة (SC3)، التي تشير إلى (يتبادل العاملین الأفكار والخبرات والمعلومات بشكل مستمر)، كان لها أكبر تأثير حيث بلغ الوسط الحسابي (4.13) والانحراف المعياري (0.833). في المقابل، كان للعبارة (SC1)، التي تشير إلى (تسعى المستشفى دائماً على مراجعة وتحديث إجراءاتها بالعمل)، أقل إسهاماً في تحسين نسبة الاتفاق لهذا البُعد، إذ كانت قيمة الوسط الحسابي (3.98) والانحراف المعياري (0.774).

ث. **وصف بُعد رأس المال العلاقتي (RC):** تشير نتائج التحليل لبُعد رأس المال العلاقتي (RC) المشار إليه في الجدول (6) إلى أن الوسط الحسابي الكلي للعبارات (RC1- RC5) قد بلغ (4.216)، مع انحراف معياري عام بلغ (0.712). ولفهم تفاصيل العبارات التي ساهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه رأس المال العلاقتي (RC) يُظهر التحليل أن العبارة (RC2)، التي تشير إلى (تقدم المستشفى خدمات صحية والتي تنسجم مع حاجات المجتمع)، كان لها أكبر تأثير حيث بلغ الوسط الحسابي (4.43) والانحراف المعياري (0.655). في المقابل، كان للعبارة (RC4)، التي تشير إلى (تقييم المستشفى مجموعة من النشاطات وبرامج المساعدات المجتمعية)، أقل إسهاماً في تحسين نسبة الاتفاق لهذا البُعد، إذ كانت قيمة الوسط الحسابي (3.93) والانحراف المعياري (0.929).

الجدول (6) وصف عبارات متغير رأس المال المعرفي (IC)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.084	4.26	6.5	3	2.2	1	2.2	1	37.0	17	52.2	24	HC1
1.185	4.20	6.5	3	4.3	2	8.7	4	23.9	11	56.5	26	HC2
.965	4.04	2.2	1	2.2	1	23.9	11	32.6	15	39.1	18	HC3
.885	4.20	2.2	1	2.2	1	10.9	5	43.5	20	41.3	19	HC4
.994	4.11	4.3	2	2.2	1	10.9	5	43.5	20	39.1	18	HC5
<b>1.022</b>	<b>4.162</b>	<b>المؤشر الكلي لعبارات بُعد رأس المال البشري (HC).</b>										
.957	4.20	4.3	2	2.2	1	4.3	2	47.8	22	41.3	19	CC1
1.039	4.17	4.3	2	4.3	2	6.5	3	39.1	18	45.7	21	CC2
.893	4.04	2.2	1	2.2	1	17.4	8	45.7	21	32.6	15	CC3
.954	4.02	4.3	2	2.2	1	10.9	5	52.2	24	30.4	14	CC4
1.016	3.89	4.3	2	4.3	2	17.4	8	45.7	21	28.3	13	CC5
<b>.971</b>	<b>4.064</b>	<b>المؤشر الكلي لعبارات بُعد رأس المال الزبائني (CC).</b>										
.774	3.98	0.0	0	2.2	1	23.9	11	47.8	22	26.1	12	SC1
1.038	4.11	4.3	2	2.2	1	15.2	7	34.8	16	43.5	20	SC2
.833	4.13	2.2	1	2.2	1	8.7	4	54.3	25	32.6	15	SC3
.918	4.04	4.3	2	2.2	1	6.5	3	58.7	27	28.3	13	SC4
.729	4.04	0.0	0	2.2	1	17.4	8	54.3	25	26.1	12	SC5
<b>.858</b>	<b>4.060</b>	<b>المؤشر الكلي لعبارات بُعد رأس المال الهيكلي (SC).</b>										
.584	4.28	0.0	0	0.0	0	6.5	3	58.7	27	34.8	16	RC1

.655	4.43	0.0	0	0.0	0	8.7	4	39.1	18	52.2	24	RC2
.687	4.20	0.0	0	0.0	0	15.2	7	50.0	23	34.8	16	RC3
.929	3.93	4.3	2	2.2	1	13.0	6	56.5	26	23.9	11	RC4
.705	4.24	0.0	0	4.3	2	2.2	1	58.7	27	34.8	16	RC5
<b>.712</b>	<b>4.216</b>	<b>المؤشر الكلي لعبارات بُعد رأس المال العلاقتي (RC).</b>										
<b>.890</b>	<b>4.125</b>	<b>2</b>	<b>الترتيب</b>	<b>المعدل العام لمتغير راس المال المعرفي (IC)</b>								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24

## 2. وصف متغير الاداء الاستراتيجي (SP):

تقدم هذه الفقرة وصف آراء أفراد عينة البحث المستجيبة تجاه متغير الاداء الاستراتيجي (SP)، حيث بلغت المعدل العام للوسط حسابي لهذه المتغير (4.363) وانحراف معياري عام (0.899)، وكما يلي:

أ. **وصف البُعد المالي (FD):** تشير نتائج التحليل للبُعد المالي (FD) المشار إليه في الجدول (7) إلى أن الوسط الحسابي الكلي للعبارات (FD1- FD5) قد بلغ (4.37)، مع انحراف معياري عام بلغ (904). ولفهم تفاصيل العبارات التي ساهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه البُعد المالي (FD)، يُظهر التحليل أن العبارة (FD1)، التي تشير إلى (تبنى المستشفى المؤشرات المالية المناسبة التي تسهم في تحقيق الأرباح)، كان لها أكبر تأثير حيث بلغ الوسط الحسابي (4.48) والانحراف المعياري (888). في المقابل، كان للعبارة (FD5)، التي تشير إلى (توظيف المستشفى مواردها وإمكاناتها المادية والمالية بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها وغاياتها)، أقل إسهاماً في تحسين نسبة الاتفاق لهذا البُعد، إذ كانت قيمة الوسط الحسابي (4.09) والانحراف المعياري (1.092).

ب. **وصف بُعد العملاء (CD):** تشير نتائج التحليل لبُعد العملاء (CD) المشار إليه في الجدول (7) إلى أن الوسط الحسابي الكلي للعبارات (CD1- CD5) قد بلغ (4.462)، مع انحراف معياري عام بلغ (866). ولفهم تفاصيل العبارات التي ساهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد العملاء (CD)، يُظهر التحليل أن العبارة (CD2)، التي تشير إلى (تحرص المستشفى على فهم وتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء)، كان لها أكبر تأثير حيث بلغ الوسط الحسابي (4.61) والانحراف المعياري (493). في المقابل، كان للعبارة (CD5)، التي تشير إلى (تتابع المستشفى شكاوي العملاء وتعمل على حلها)، أقل إسهاماً في تحسين نسبة الاتفاق لهذا البُعد، إذ كانت قيمة الوسط الحسابي (4.35) والانحراف المعياري (1.120).

ت. **وصف بُعد العمليات الداخلية (IO):** تشير نتائج التحليل لبُعد العمليات الداخلية (IO) المشار إليه في الجدول (7) إلى أن الوسط الحسابي الكلي للعبارات (IO1- IO5) قد بلغ (4.342)، مع انحراف معياري عام بلغ (949). ولفهم تفاصيل العبارات التي ساهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد العمليات الداخلية (IO)، يُظهر التحليل أن العبارة (IO1)، التي تشير إلى (توفر المستشفى البنية التحتية اللازمة (أجهزة، وسائل، موارد بشرية موارد مادية) لأداء أنشطتها وعملياتها الداخلية بالشكل الأمثل)، كان لها أكبر تأثير حيث بلغ الوسط الحسابي (4.65) والانحراف المعياري (482). في المقابل، كان للعبارة (IO5)، التي تشير إلى (تجري المستشفى تحديثات مستمرة على تطبيقات وممارسات العمل لتواكب المتغيرات المستجدة في بيئتها الداخلية)، أقل إسهاماً في تحسين نسبة الاتفاق لهذا البُعد، إذ كانت قيمة الوسط الحسابي (4.15) والانحراف المعياري (1.074).

ث. **وصف بُعد التعلم والنمو (LG):** تشير نتائج التحليل لبُعد التعلم والنمو (LG) المشار إليه في الجدول (7) إلى أن الوسط الحسابي الكلي للعبارات (LG1- LG5) قد بلغ (4.28)، مع انحراف معياري عام بلغ (879). ولفهم تفاصيل العبارات التي ساهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد التعلم والنمو (LG)، يُظهر التحليل أن العبارة (LG1)، التي تشير إلى (تمتاز أنظمة وتكنولوجيا المعلومات لدى المستشفى بقدرتها على تبادل وتشارك المعلومات بين مختلف مستوياتها الإدارية وفروعها)، كان لها أكبر تأثير حيث بلغ الوسط الحسابي (4.37) والانحراف المعياري (799). في المقابل، كان للعبارة (LG4)، التي تشير إلى (تعقد المستشفى البرامج والورش التدريبية الهادفة إلى الارتقاء بمستوى الأداء، وتحفز العاملين على المشاركة بها)، أقل إسهاماً في تحسين نسبة الاتفاق لهذا البُعد، إذ كانت قيمة الوسط الحسابي (4.22) والانحراف المعياري (987).

الجدول (7) وصف عبارات متغير الاداء الاستراتيجي (SP)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماما		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماما		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.888	4.48	2.2	1	4.3	2	0.0	0	30.4	14	63.0	29	FD1
.807	4.43	2.2	1	2.2	1	0.0	0	41.3	19	54.3	25	FD2
.657	4.46	0.0	0	0.0	0	8.7	4	37.0	17	54.3	25	FD3
.577	4.39	0.0	0	0.0	0	4.3	2	52.2	24	43.5	20	FD4
1.092	4.09	4.3	2	2.2	1	21.7	10	23.9	11	47.8	22	FD5
<b>.904</b>	<b>4.37</b>	<b>المؤشر الكلي لعبارات البُعد المالي (FD).</b>										
.836	4.52	2.2	1	2.2	1	2.2	1	28.3	13	65.2	30	CD1
.493	4.61	0.0	0	0.0	0	0.0	0	39.1	18	60.9	28	CD2
.971	4.35	4.3	2	2.2	1	2.2	1	37.0	17	54.3	25	CD3
.913	4.48	2.2	1	4.3	2	2.2	1	26.1	12	65.2	30	CD4
1.120	4.35	6.5	3	2.2	1	4.3	2	23.9	11	63.0	29	CD5
<b>.866</b>	<b>4.462</b>	<b>المؤشر الكلي لعبارات بُعد العملاء (CD).</b>										
.482	4.65	0.0	0	0.0	0	0.0	0	34.8	16	65.2	30	IO1
1.186	4.28	6.5	3	4.3	2	6.5	3	19.6	9	63.0	29	IO2
1.129	4.28	6.5	3	2.2	1	6.5	3	26.1	12	58.7	27	IO3
.875	4.35	2.2	1	2.2	1	6.5	3	37.0	17	52.2	24	IO4
1.074	4.15	4.3	2	4.3	2	10.9	5	32.6	15	47.8	22	IO5
<b>.949</b>	<b>4.342</b>	<b>المؤشر الكلي لعبارات بُعد العمليات الداخلية (IO).</b>										
.799	4.37	2.2	1	0.0	0	6.5	3	41.3	19	50.0	23	LG1
.732	4.33	0.0	0	2.2	1	8.7	4	43.5	20	45.7	21	LG2
1.063	4.26	4.3	2	4.3	2	6.5	3	30.4	14	54.3	25	LG3
.987	4.22	2.2	1	6.5	3	6.5	3	37.0	17	47.8	22	LG4
.814	4.22	2.2	1	2.2	1	4.3	2	54.3	25	37.0	17	LG5
<b>.879</b>	<b>4.28</b>	<b>المؤشر الكلي لعبارات بُعد التعلم والنمو (LG).</b>										
<b>.899</b>	<b>4.363</b>	<b>1</b>	<b>الترتيب</b>	<b>المعدل العام لمتغير الاداء الاستراتيجي (SP)</b>								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

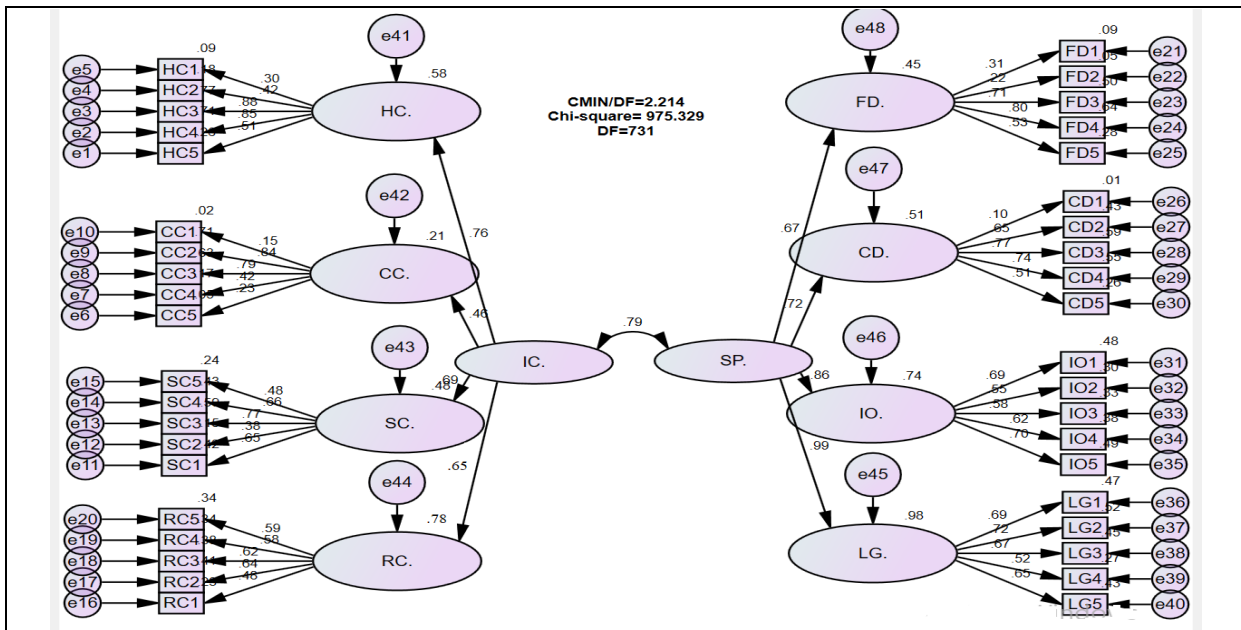
وعموما تشير نتائج الجدولين اعلاه بأن جميع العبارات والأبعاد الخاصة بقياس متغيرات البحث قد حصل على مستوى عالي من الوسط الحسابي مع الأخذ بنظر الاعتبار أن الانحراف المعياري لتلك الفقرات متفاوت، مما يدل على نسبة إدراك عالية بين المستجيبين حول مضمون فقرات الاستبانة فيما يخص عينة من المستشفيات الخاصة المبحوثة في مدينة اربيل بإقليم كردستان العراق. وبالتالي قبول الفرضية الأولى والتي ينص على "تختلف آراء المستجيبين في المستشفيات الخاصة المبحوثة في مدينة اربيل بأقليم كردستان العراق تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية".

ويتضح من نتائج الجداول اعلاه والمستندة على مقياس الوسط الحسابي، الانحراف المعياري بأن الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث جاء فيها متغير الاداء الاستراتيجي (SP) بالمرتبة الأولى وبوسط حسابي (4.363) وانحراف معياري (0.899)، ثم جاء متغير راس المال المعرفي (IC) بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.125) وانحراف معياري (0.890). مما يمكننا من الاستنتاج باختلاف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث، وأن المستشفيات الخاصة المبحوثة في مدينة اربيل بإقليم كردستان العراق تركز في أنشطتها

على الاداء الاستراتيجي ومن ثم رأس المال المعرفي وذلك وفق آراء المستجيبين لأفراد عينة البحث. وبالتالي قبول الفرضية الثانية أيضاً والتي ينص على "تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المستشفيات الخاصة المبحوثة في مدينة اربيل بأقليم كردستان العراق".

#### 4. 2. اختبار فرضية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

ينص الفرضية الثالثة بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال المعرفي والأداء الاستراتيجي على المستوى الكلي والفرعي. للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معاملات الارتباط بين رأس المال المعرفي والأداء الاستراتيجي باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS-24) و (SPSS-24) عن طريق الاعتماد على تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) من أجل اختبار هذه الفرضية. يظهر الشكل (2) نموذج هيكلي يمثل علاقات الارتباط بين رأس المال المعرفي والأداء الاستراتيجي على المستوى الكلي، ويوضح الشكل بأن النموذج منسجم تماماً مع مؤشرات حسن المطابقة إذ بلغت قيمة CMIN/DF (2.214) والتي هي أصغر من القاعدة المقبول بها البالغ (5)، وبلغ قيمة (Chi-square) كاي سكوير المحسوبة (975.329) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (123.342) عند درجة الحرية (731).



شكل (2) علاقة الارتباط بين رأس المال المعرفي والأداء الاستراتيجي على المستوى الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-24).

ويشير نتائج الشكل (2) الى وجود علاقة ارتباط معنوية عالية وموجبة بين رأس المال المعرفي والأداء الاستراتيجي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (.790\*\*) عند مستوى معنوي (0.01) على المستوى الكلي.

الجدول (8) معامل الارتباط بين رأس المال المعرفي والأداء الاستراتيجي

رأس المال المعرفي (IC)	رأس المال البشري (HC)	رأس المال الزبائني (CC)	رأس المال الهيكلي (SC)	رأس المال العلاقتي (RC)	
.790**	.412**	.462**	.467**	.689**	الأداء الاستراتيجي (SP)
.429**	.429**	.456**	.538**	.465**	البُعد المالي (FD)
.465**	.321*	.374*	.365*	.460**	بُعد العملاء (CD)
.417**	.448**	.400**	.342*	.509**	بُعد العمليات الداخلية (IO)
.626**	.439**	.403**	.504**	.719**	بُعد التعلم والنمو (LG)

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

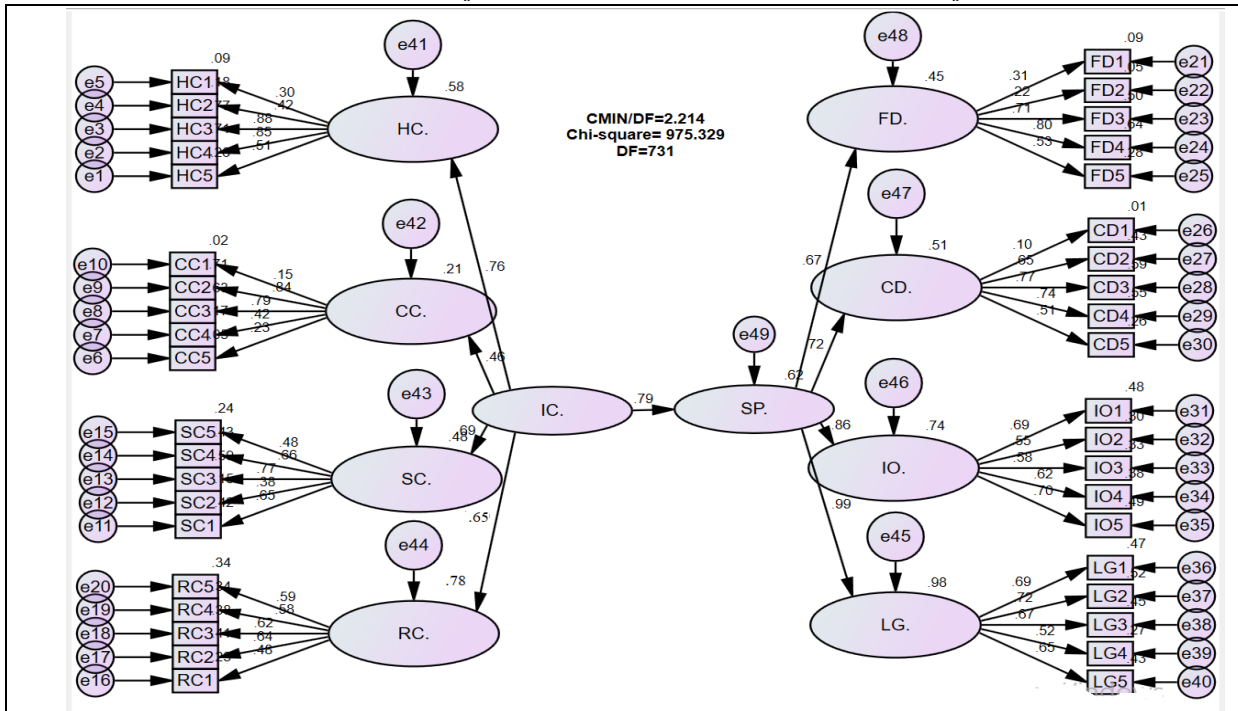
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

أما على المستوى الجزئي يشير الجدول (8) الى وجود علاقات الارتباط بين ابعاد رأس المال المعرفي وابعاد الأداء الاستراتيجي عند مستوى المعنوية (0.001) و(0.005) وقد كان علاقة الارتباط بين بُعد التعلم والنمو (LG) ورأس المال العلاقتي (RC) من أقوى العلاقات الارتباطية ( $R=0.719^{**}$ ) مقارنة بالعلاقات الارتباطية، بينما كان علاقة الارتباط بين بُعد العملاء (CD) ورأس المال البشري (HC) من أضعف علاقات الارتباط ( $R=0.321^{**}$ ). وبالتالي قبول الفرضية الثالثة والتي ينص " بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال المعرفي والأداء الاستراتيجي على المستوى الكلي والفرعي".

#### 3.4 اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث

يوضح الشكل (3) بوجود تأثير إيجابي معنوي لمتغير رأس المال المعرفي في الأداء الاستراتيجي، إذ أن قيمة معامل التأثير المعياري الانحداري (تقدير المعلمة المعيارية) قد بلغت (0.790) وهذا يعني بأن الأداء الاستراتيجي سيزداد بمقدار ما نسبته (79.0%) في حال زيادة الاهتمام برأس المال المعرفي بمقدار وحدة واحدة على مستوى عينة البحث، وهذا يعني أن تغيير وحدة واحدة من رأس المال المعرفي لدى عينة البحث سوف يؤدي إلى الأداء الاستراتيجي بنسبة (79.0%).



الشكل (3) تأثير رأس المال المعرفي في الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-24).

كما يتضح من الشكل (3) أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.624). وهذا يعني بأن متغير رأس المال المعرفي قادر على تفسير ما نسبته (62.4%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الأداء الاستراتيجي، أما النسبة المتبقية والبالغة (37.6%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، وتعد هذه القيمة معنوية، وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (9) البالغة (4.421) قيمة معنوية عند المستوى المعنوي (0.000) الظاهر في الجدول ذاته.

الجدول (9) مسارات ومعلمات تأثير رأس المال المعرفي في الأداء الاستراتيجي

النسبة المعنوية P.Value	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	الأوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	$R^2$	المسارات
0.000	4.421	.140	.790	.624	رأس المال المعرفي → الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24

وتشير نتائج أنموذج الإنحدار المتعدد الموضح في الجدول (10) الى وجود اثر لابعد رأس المال المعرفي في الأداء الاستراتيجي ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (9.016)، (11.926)، (12.270)، (39.838) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (4.0847) وعند مستوى معنوية (0.005). وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) لكل من (رأس المال البشري)، (رأس المال الزبائني)، (رأس المال الهيكلية)، (رأس المال العلاقتي) في الأداء الاستراتيجي (17%)، (21.3%)، (21.8%)، (47.5%) وعلى التوالي. وقد كان تأثير رأس المال العلاقتي في الأداء الاستراتيجي من اقوى العلاقات التأثيرية في حين كان تأثير رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي من اضعف العلاقات التأثيرية. وبالتالي قبول الفرضية الرابعة والتي ينص على توجد تأثير ذو دلالة احصائية لرأس المال المعرفي في الأداء الاستراتيجي على المستوى الكلي والفرعي.

الجدول (10) تحليل اثر ابعاد رأس المال المعرفي في الأداء الاستراتيجي

متغير الاداء الاستراتيجي (SP)						ابعاد رأس المال المعرفي
R <sup>2</sup>	Sig. F Change	الجدولية T	المحسوبة T	الجدولية F	المحسوبة F	
.170	.004	1.303	7.863	4.0847	9.016	رأس المال البشري (HC)
.213	.001	1.303	6.766	4.0847	11.926	رأس المال الزبائني (CC)
.218	.001	1.303	6.057	4.0847	12.270	رأس المال الهيكلية (SC)
.475	.000	1.303	3.363	4.0847	39.838	رأس المال العلاقتي (RC)

DF = (1, 44)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

### 5.1. الاستنتاجات

- حقق متغير راس المال المعرفي مستوى اهمية مرتفع على مستوى المستشفيات الخاصة قيد البحث وهذا يؤكد بان غالبية المستجيبين في المستشفيات الخاصة يرون بأن راس المال المعرفي هي الأصول غير الملموسة للمستشفى التي تساهم في قيمتها وميزتها التنافسية. وهذه الأصول هي الموارد غير المادية وغير المالية التي تدفع الابتكار والإنتاجية والنجاح التنظيمي الشامل. وان مستوى ارتفاع اهمية راس المال المعرفي يعود الى ما حققته نتائج الاحصاء الوصفي لأبعاد راس المال المعرفي المتمثلة بكل من رأس المال البشري، رأس المال الزبائني، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقتي.
- حقق متغير الاداء الاستراتيجي مستوى اهمية مرتفع على مستوى المستشفيات الخاصة قيد البحث وهذا يؤكد بان غالبية المستجيبين في المستشفيات الخاصة يرون بأن الاداء الاستراتيجي هي قدرة المنظمة على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والنجاح على المدى الطويل. ويتضمن ذلك مواءمة الموارد والقدرات والأنشطة التنظيمية مع الاتجاه الاستراتيجي العام لتحقيق النتائج المرجوة. وان مستوى ارتفاع اهمية الاداء الاستراتيجي يعود الى ما حققته نتائج الاحصاء الوصفي لأبعاد الاداء الاستراتيجي المتمثلة بكل من البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.
- توصل البحث ومن خلال نتائج الوصف الاحصائي باختلاف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث، وأن المستشفيات الخاصة قيد البحث تركز في أنشطتها على الاداء الاستراتيجي ومن ثم راس المال المعرفي وذلك حسب آراء المستجيبين لأفراد عينة البحث.
- توصل البحث الى أن رأس المال المعرفي هي مصدر للميزة التنافسية المستدامة، مما يوفر أساساً للتميز في السوق. وإن المستشفيات المبحوثة تتمتع بقاعدة رأس مال معرفي جيد وهي قادرة ان تكون في وضع أفضل لتطوير قدرات وابتكارات فريدة، مما يميزها عن المنافسين.
- توصل البحث الى أن رأس المال المعرفي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المستشفى وان المستشفيات قيد البحث تستثمر في تطوير وإدارة رأس مالها المعرفي وهي عرضة لتوليد أفكار ومنتجات وعمليات جديدة، مما يعزز من أدائهم الاستراتيجي.

- ح. توصل البحث الى وجود علاقة ارتباط بين راس المال المعرفي والاداء الاستراتيجي وعلى مستوى الكلي وعلى مستوى الجزئي، وقد كان علاقة الارتباط بين بُعد التعلم والنمو ورأس المال العلاقتي من أقوى العلاقات الارتباطية مقارنة بالعلاقات الارتباطية، بينما كان علاقة الارتباط بين بُعد العملاء ورأس المال البشري من أضعف علاقات الارتباط.
- خ. توصل البحث الى وجود اثر لراس المال المعرفي في الاداء الاستراتيجي وعلى مستوى الكلي وعلى مستوى الجزئي، وقد كان تأثير رأس المال العلاقتي في الأداء الاستراتيجي من اقوى العلاقات التأثيرية في حين كان تأثير رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي من اضعف العلاقات التأثيرية.

## 5.2. التوصيات

- أ. ضرورة تنفيذ نظام قوي لإدارة المعرفة لرصد المعلومات والخبرات وتنظيمها ومشاركتها، مع استخدام منصات التكنولوجيا لتسهيل التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين في المنظمة.
- ب. ضرورة إعطاء الأولوية لبرامج التعلم والتطوير المستمر لتعزيز مهارات ومعارف العاملين في المنظمة وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار لتشجيع العاملين على المساهمة في تعزيز رأس المال المعرفي.
- ت. ضرورة تنفيذ استراتيجيات لحماية الملكية الفكرية، بما في ذلك براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر. مع وضع سياسات واضحة فيما يتعلق باستخدام وحماية الأصول الفكرية.
- ث. تعزيز بيئة العمل التعاونية التي تشجع تبادل الأفكار والمعرفة بين العاملين وتوفير أدوات ومنصات الاتصال التي تسهل تبادل المعلومات بسهولة.
- ج. من الضروري ان تعزز المستشفيات الخاصة عينة البحث التركيز على موضوع الدورات التدريبية وورش العمل العلمية، وكذلك جلسات الحوار الحرة. يُمكن من خلال هذه الفعاليات الوصول إلى أفكار ابتكارية تسهم في تطوير نهج العمل داخل هذه المستشفيات.
- ح. ضرورة الاهتمام بعملية الابتكار التنظيمي وتوفير البيئة التنظيمية اللازمة والداعمة للمبتكرين واطلاق العنان للأفكار الجديدة والمبتكرة التي ترتقي بموقع المنظمة التنافسي في بيئة العمل.
- خ. العمل على تقييم الاتجاهات والتغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية مع تحديد الفرص والتحديات التي قد تؤثر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
- د. نظراً لأن بيئة الاعمال تتغير باستمرار، فعلى المنظمات تطوير قدرتها على التكيف وإدارة التغيير وضمان تشجيع المرونة والابتكار في جميع مستويات المنظمة.

## 6. المصادر:

### 6.1. المصادر العربية:

#### 6.1.1. الرسائل والاطاريح الجامعية:

- الجبوري، اخلاص زكي فرج (2005)، تطبيقات (ISO 9001 , CMM , TQM) لقياس جودة الاداء الكلي: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات الجلدية، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.
- الصباد، عامر سالم مصطفى (2008) دور الرضا الوظيفي في تعزيز الاداء الاستراتيجي، بحث دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- العبدلات، أنمار محمد أحمد (2022) أثر القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي بدائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الاردن.
- اللامي، غسان قاسم (1999) التغيير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين اداء العمليات، اطروحة دكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.

#### 6.1.2. البحوث والمجلات:

- أبو زنت، ماجدة (2005) قياس التنمية المستدامة ومعاييرها، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (3)، العدد (1).
- بخوش، مديحة (2014) إدارة رأس المال المعرفي: التحدي الجديد لمنظمات الأعمال- شركة سكانيديا (Skandia) أنموذجاً، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون عدد 39، الصفحات: 55-68.
- بريس، احمد كاظم وجبر، ورود قاسم (2020) تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (16)، العدد (65)، الصفحات 201-227.
- الحدراوي، حامد كريم والشكري، بشرى شاكر (2015) تعزيز الاستثمار في رأس المال المعرفي وفق الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المنظمة دراسة تطبيقية في هيئة الاعمار في محافظة النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 39، الصفحات 359-386.

- حديد، مختار وهريش، مسعود (2019) أثر رأس المال المعرفي على تحقيق ريادة أعمال الشركة الافريقية للزجاج بولاية جيجل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد (2)، العدد (15)، الصفحات: 73-88
- حسن، ابراهيم صالح والعامري، فراس محمد (2022) تأثير إعادة الهيكلة في الأداء الاستراتيجي - بحث استطلاعي لاراء عينة من مديري شركة نفط ميسان، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (40)، العدد (133)، الصفحات 55-72.
- حسن، حسين عجلان (2008) الاستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس وإشكالية التكوين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة المجلد (8)، العدد (18)، الصفحات 23-46
- الحلامة، محمد عزت (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، ص: 1-43.
- الزبيدي، غني دحام وعباس، محمد حسين ناظم (2019) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في استدامة رأس المال المعرفي بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (25)، العدد (113)، الصفحات 22-44
- الطويل، اكرم احمد وسلطان، حكمت رشيد (2002)، اثر التكلفة النوعية في تعزيز الاداء الاستراتيجي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 24 ، العدد 6، الصفحات: 47-81.
- العطار، فؤاد حمودي والياسري، أكرم محسن (2021) تعزيز المكانة إستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز بحث استطلاعي الآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق كورك أسا سيل)، مجلة واسط للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (17)، العدد (49)، الصفحات 862-894
- عمران، حسن عبدالسلام علي والساكت، محمد محمد ابوالقاسم والهوني، فتحية محمد عيسى (2021) الذكاء التنافسي- كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية بشركة لبيانا للهاتف المحمول مكتب سبها، مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد (20)، العدد (1)، الصفحات: 136-147.
- فارس، محمد جودت والطلاح، سليمان أحمد والسقا، منيب عبد الله (2021) أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين، مجلة أبعاد اقتصادية المجلد (11)، العدد (2)، ص: 985-1010.
- ملا، عبد الرحمن مصطفى وعباس، قاسم جبوب (2019) تأثير قدرات التعلم التنظيمي على تعزيز رأس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (25)، العدد (110)، الصفحات 50-72
- نايلي، إلهام ولموشي، زهبة (2020) أثر رأس المال المعرفي على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بولاية قسنطينة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 32 العدد: 23 ، الصفحات: 1223-1243.

### 6. 1. 3. الكتب:

- شراز، محمد بن صالح، (2015)، التحليل الاحصائي للبيانات (SPSS)، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005) إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- المفرجي، عادل حرحوش وصالح، أحمد علي (2003)، راس المال المعرفي طرق قياسه وأساليب المحافظة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

### 6. 2. المصادر الاجنبية:

### 6. 2. 1. البحوث والمجلات:

- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems. *International journal of productivity and performance management*, 66(1), 3-21.
- Bellucci, M., Marzi, G., Orlando, B., & Ciampi, F. (2021). Journal of Intellectual Capital: a review of emerging themes and future trends. *Journal of Intellectual Capital*, 22(4), 744-767.
- Castro, M., G., Díez-Vial, I., & Delgado-Verde, M. (2019). Intellectual capital and the firm: evolution and research trends. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 555-580.
- Eifenbein, D. W., & Zenger, T. R. (2014). What is a relationship worth? Repeated exchange and the development and deployment of relational capital. *Organization Science*, 25(1), 222-244.
- Hsu, L., & Wang, C. (2016). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00718.x>
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations, and society*, 28(7-8), 715-741.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). "Creating Enduring Customer Value." *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.

- Ling Sim, K., & Chye Koh, H. (2001). Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement. *Measuring business excellence*, 5(2), 18-27.
- Marr, B., & Schiuma, G. (2001). Measuring and managing intellectual capital and knowledge assets in new economy organizations. Paper presented at the 4th McMaster World Congress on the Management of Intellectual Capital and Innovation.
- Micheli, P., & Manzoni, J. F. (2010). Strategic performance measurement: Benefits, limitations, and paradoxes. *Long range planning*, 43(4), 465-476.
- Muslim, M., Hajering, H., Sonjaya, Y., & Pattiasina, V. (2023). Intellectual Capital Value and Disclosure of Intellectual Capital on Firm Value. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban*, 9(1), 86-101.
- Nadeem, M., Dumay, J., & Massaro, M. (2019). If you can measure it, you can manage it: a case of intellectual capital. *Australian Accounting Review*, 29(2), 395-407
- Omnamasivaya, B. & Prasad, M. (2016), (The Influence of Financial Performance on Environmental Accounting Disclosure Practices in India): Empirical Evidence from BSE.) *Journal of Accounting Research & Audit Practices.*, Vol. (15) NO (3), PP: 1-28.
- Paoloni, P., Cesaroni, F. M., & Demartini, P. (2019). Relational capital and knowledge transfer in universities. *Business Process Management Journal*, 25(1), 185-201.
- Purnomo, B. S., & Marcelia, E. (2016). Pengaruh nilai tambah modal intelektual dan pengungkapan modal intelektual terhadap nilai perusahaan (studi pada perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 8(1), 41–48. <https://doi.org/10.17509/jaset.v8i1.4019>
- Rani, Neelam & Yadav, Surendra. S & Jain, P K, (2015), (Financial performance analysis of mergers and acquisitions: evidence from India), by *International Journal of Commerce and Management*, Vol. (25), NO (4), pp: 402-423.
- Walecka, A. (2021). The role of relational capital in anti-crisis measures undertaken by companies—conclusions from a case study. *Sustainability*, 13(2), 780-801.

## 2. 2. 6 . الكتب:

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). "Competing on Analytics: The New Science of Winning." Harvard Business Press.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperCollins.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). "Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement." *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action." Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Marr, B., & Gray, D. (2012). *Strategic performance management*. Routledge.
- Muriithi. J.K, (2016) Effect of Financial Risk on Financial Performance of Commercial Banks in Kenya, Thesis, University of Agriculture and Technology.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). "The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success." Financial Times Prentice Hall.
- Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2014). "The Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence." McGraw-Hill Education.
- Roos, G., Pike, S., & Fernström, L. (2005). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Butterworth-Heinemann.
- Stewart, T.A., (1999) "Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations", New York, Doubleday Currency.



Salahaddin University-Erbil  
College of Administration and Economics  
Dept. Business Administration



جامعة صلاح الدين - أربيل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

### م / إستمارة الإستبانة

السيد/السيدة.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الإستبانة التي أعدت بوصفها جزءاً من متطلبات استكمال مشروع بحث علمي بعنوان "دور رأس المال المعرفي في الأداء الاستراتيجي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، بإقليم كردستان العراق"، وتعد هذه الإستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة وبموضوعية تامة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة وصحيحة بما يعزز من تحقيق أهداف الدراسة، كما إن كل المعلومات الواردة فيها ستبقى سرية ضمن إطار الأمانة العلمية. إن مساهمتكم في الرد على الأسئلة الواردة فيها ستساعد على نجاح مهمتنا كثيراً. شكراً جزيلاً على مساعدتكم القيمة

د. جوان سعدالله رشيد، قسم إدارة الأعمال، جامعة صلاح الدين، أربيل

### المحور الأول / المعلومات الشخصية General Information

1. الجنس: ذكر اثنى
2. العمر: أقل من 25 سنة من 25-35 سنة من 36-45 سنة من 46-55 سنة 56 سنة فما فوق
3. التحصيل العلمي: دبلوم فني بكالوريوس ماجستير دكتوراه
4. عدد سنوات الخدمة: 1-10 سنة 11-20 سنة 21-30 سنة 30 سنة وأكثر

### المحور الثاني // راس المال المعرفي

رأس المال البشري						
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
					1	تحرص المستشفى على اختيار العاملين يمتلكون قدرات فكرية متميزة.
					2	تبذل المستشفى قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل.
					3	يطور العاملون أفكار جديدة وحديثة لمواجهة مشكلات العمل.
					4	يحمل العاملون شهادات أكاديمية ومهنية متخصصة في مجال عملهم.
					5	ترى إدارة المستشفى أن التجربة والتدريب هما افضل السبل لاكتساب المهارات العملية.
رأس المال الزبائني						
					6	تسعى إدارة المستشفى باستمرار نحو كسب زبائن محتملين جدد.
					7	ان إجراءات المستشفى في مجال تقييم نوعية منتجاتها وخدماتها محكمة جدا.

8	تحرص المستشفى دائماً الى ارضاء الزبائن المتمثلين بالمرضى من خلال رفع مستوى تقديم الخدمات الصحية لهم.
9	تعمل المستشفى باستمرار على حماية العلامة التجارية وترسيخها في أذهان الزبائن.
10	تهتم ادارة المستشفى للاستماع لآراء وشكاوى مرضاها وتعمل على حلها.
<b>راس المال الهيكلية</b>	
11	تسعى المستشفى دائماً على مراجعة وتحديث اجراءتها بالعمل.
12	تستخدم المستشفى هياكل تنظيمية تتصف بالمعرفة العالية.
13	يتبادل العاملين الأفكار والخبرات والمعلومات بشكل مستمر.
14	تسعى المستشفى الى التقليل من التعقيدات التي تواجه الافراد بالعمل كالاجراءات والانظمة والقواعد.
15	تمتلك المستشفى قاعدة بيانات تساعد العاملين في الحصول على البيانات والتي تسهل عليهم أداء أعمالهم الموكلة بهم.
<b>رأس المال العلاقتي</b>	
16	تقدم المستشفى خدمات تعزز حالة الرضا لدى زبائنها.
17	تقدم المستشفى خدمات صحية والتي تنسجم مع حاجات المجتمع.
18	هنالك استجابات سريعة من قبل إدارة المستشفى الى مطالب المجتمع.
19	تقييم المستشفى مجموعة من النشاطات وبرامج المساعدات المجتمعية.
20	هنالك قنوات تواصل مباشر مع المجتمع الخارجي من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

### المحور الثالث // الاداء الاستراتيجي

البعد المالي					
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
				1	تبنى المستشفى المؤشرات المالية المناسبة التي تسهم في تحقيق الأرباح.
				2	تبنى المستشفى الاستراتيجيات المناسبة لضبط تكاليفها وإدارتها.
				3	تطبق المستشفى إدارة مالية فعالية لتلبية احتياجات إدارتها وأقسامها.
				4	تجري المستشفى عملية تقييم مستمرة لأدائها المالي لضمان تحقيق أهدافها.
				5	توظف المستشفى مواردها وإمكاناتها المادية والمالية بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها وغاياتها.
<b>بعد العملاء</b>					
				6	تسعى المستشفى إلى تحقيق مستوى جيد من رضا العملاء.
				7	تحرص المستشفى على فهم وتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء.
				8	تقدم المستشفى العديد من المزايا المحفزة للعملاء.
				9	توفر المستشفى الوسائل والتقنيات الحديثة لخدمة عملائها.
				10	تتابع المستشفى شكاوي العملاء وتعمل على حلها.
<b>بعد العمليات الداخلية</b>					

					توفر المستشفى البنية التحتية اللازمة (أجهزة، وسائل، موارد بشرية موارد مادية) لأداء أنشطتها وعملياتها الداخلية بالشكل الأمثل.	11
					تبنى المستشفى الاستراتيجيات الهادفة إلى تحسين وتطوير العمل.	12
					تطور المستشفى العمليات الداخلية لدوائرها وأقسامها بما يتوافق مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.	13
					تمتلك المستشفى القدرة على تلبية احتياجات العملاء من خلال إدارة عملياتها الداخلية.	14
					تجري المستشفى تحديثات مستمرة على تطبيقات وممارسات العمل لتواكب المتغيرات المستجدة في بيئتها الداخلية.	15
<b>بعد التعلم والنمو</b>						
					تمتاز أنظمة وتكنولوجيا المعلومات لدى المستشفى بقدرتها على تبادل وتشارك المعلومات بين مختلف مستوياتها الإدارية وفروعها.	16
					تبنى المستشفى الأساليب والاستراتيجيات الهادفة إلى تنمية وتعزيز مهارات وقدرات العاملين لديها.	17
					تسعى المستشفى إلى استقطاب الكفاءات والكوادر والخبرات والاحتفاظ بهم.	18
					تعقد المستشفى البرامج والورش التدريبية الهادفة إلى الارتقاء بمستوى الأداء، وتحفز العاملين على المشاركة بها.	19
					توفر المستشفى نظاماً للحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين لديها بهدف تحفيزهم على التميز في العمل.	20