جامعة المديــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات

–بناء تصور مقترح–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال.

من إعداد الطالبة:

– شارف فاطيمة الزهرة

تحت إشراف الاستاذة:

– العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. قدندل هبة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020–2021

جامعة المديــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التوجه الريادي في المنظمات

– بناء تصور مقترح–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال.

من إعداد الطالبة:

– شارف فاطيمة الزهرة

تحت إشراف الاستاذة:

– العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. قدندل هبة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020–2021

شكر وتقدير

نتقدم أولا بالشكر لله جل ثناؤه وتقدست أسماؤه أن حبب الينا العلم، ومن تمام شكره تعالى أن نشكر أهل الفضل على فظلهم وجهودهم

نعترف بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا وشجعنا على انجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر:

الاستاذة المشرفة الدكتورة " **العيداني حبيبة**" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة، كما نشكرها جزيل الشكر على وقتها الذي خصصته في تصحيح وتقييم مضمون هذا العمل، وسعيها الدؤوب في تسهيله وعدم عرقلة إتمامه.

إلى أعضاء لجنة المناقشة

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في اعداد العمل وإلى كل من ساعدني ولو بكلمة بارك الله فيكم جميعا.

اهداء

أهدي ثمرة عملي إلى الغالية الحبيبة مصدر العطف والحنان، سر وجودي وشعاع نور في درب حياتي ومنبع إرادتي، سندي طوال حياتي ممثلتي في الصبر والشجاعة في تحمل مشاق الحياة والعيش بكرامة " أمي الغالية" حفظها الله.

إلى روح أبي أهدي هذه الثمرة التي لا تضاهي شيئا من جميله وأدعو الله الرحيم الحليم أن يرحمك برحمته وان يجمعنا رب العباد في الجنة إن شاء الله.

إلى شموع عائلتي وأزهار حديقتي أخواتي الأعزاء" عائشة، شهرزاد، شيماء".

إلى سندي في الحياة والمصاعب ومن سعى وراءنا أخي العزيز " شعيب" وفقك الله.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي لكم جميعا جهدي المتواضع وعسى الله أن ينفعنا به ويرزقنا أجره .

فاطيمة الزهرة

مستخلص

باللغة العربية

يلقى رأس المال الفكري اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والاداريين على حد سواء، إذ يعتبر مصدر من مصادر السلوك الاستراتيجي داخل المنظمات إذ يعتبر أحد أهم الاساليب والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق تطور نوعي والارتقاء إلى مستويات عالمية، حيث يهدف إلى دعم مستويات الابداع والابتكار الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق يعد من أبعاد التوجه الريادي أو دعم مركز المؤسسة التنافسي في الأسواق. والهدف الأساسي من هذه الدراسة هي التعرف على مدى تأثير رأس المال الفكري على تحقيق التوجه الريادي على مستوى المنظمات الأعمال. حيث أظهرت النتائج وجود دور إيجابي لرأس المال الفكري في تحقيق التوجه الريادي ، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد قدمت الباحثة تصور مقترح لرأس المال الفكري وماهيته في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات، وهذا اعتمادا على ما تم التطرق إليه في الاطار النظري لكل من المتغيرين، وقد توصلنا في نهاية البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مكونات رأس المال الفكري لها أثر إيجابي في تعزيز ودعم أبعاد التوجه الريادي؛
- وجود علاقة ارتباطية بين متطلبات رأس المال الفكري وهو (الابداع والابتكار وتحقيق التميز) وبين أبعاد التوجه الريادي وهو (التوجه نحو الابداعية والهجومية التنافسية والمرونة).

انطلاقا من النتائج خلصنا إلى مجموعة من الاقتراحات ومن أهمها:

- على المنظمات ممارسة مفهوم التوجه الريادي بأبعاده لدى القادة وجميع العاملين لتحقيق التميز التنافسي؛
- على المنظمات دعم المواهب والكفاءات لاقتناص الفرص التي بدورها تهدف إلى توجه الريادي؛
- تسخير الامكانيات المتاحة لتقوية فرص النجاح وتحقيق التوجه الريادي؛
- الاسهام والعمل على تفعيل العمل الجماعي داخل المنظمة وتشجيع روح المبادرة والابداع لتقديم أفضل النتائج.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، رأس المال الفكري، الابداع، المخاطرة.

باللغة الانجليزية

Intellectual capital is receiving increasing attention from researchers and administrators alike, as it is considered a source of strategic behavior within organizations, as it is considered one of the most important methods and strategies that seek to achieve qualitative development and rise to global levels, as it aims to support levels of creativity and innovation, which in turn leads To achieve one of the dimensions of the pioneering orientation or support the competitive position of the institution in the markets. The main objective of this study is to identify the extent of the impact of intellectual capital on achieving entrepreneurial orientation at the level of business organizations. Where the results showed a positive role of intellectual capital in achieving the entrepreneurial orientation to achieve the objectives of the research, the descriptive analytical approach was used, and the researcher presented a proposed conception of intellectual capital and its nature in achieving the entrepreneurial orientation of organizations, and this is based on what was addressed in the theoretical framework for each of the two variables At the end of the research, we reached a number of results, the most important of which are:

-The components of intellectual capital have a positive impact in promoting and supporting the dimensions of entrepreneurial orientation;

- There is a correlation between the intellectual capital requirements, which is (creativity, innovation and achieving excellence) and the dimensions of the entrepreneurial orientation, which is (the orientation towards creativity, competitiveness, and flexibility).

Based on the results, we concluded a set of suggestions, the most important of which are:

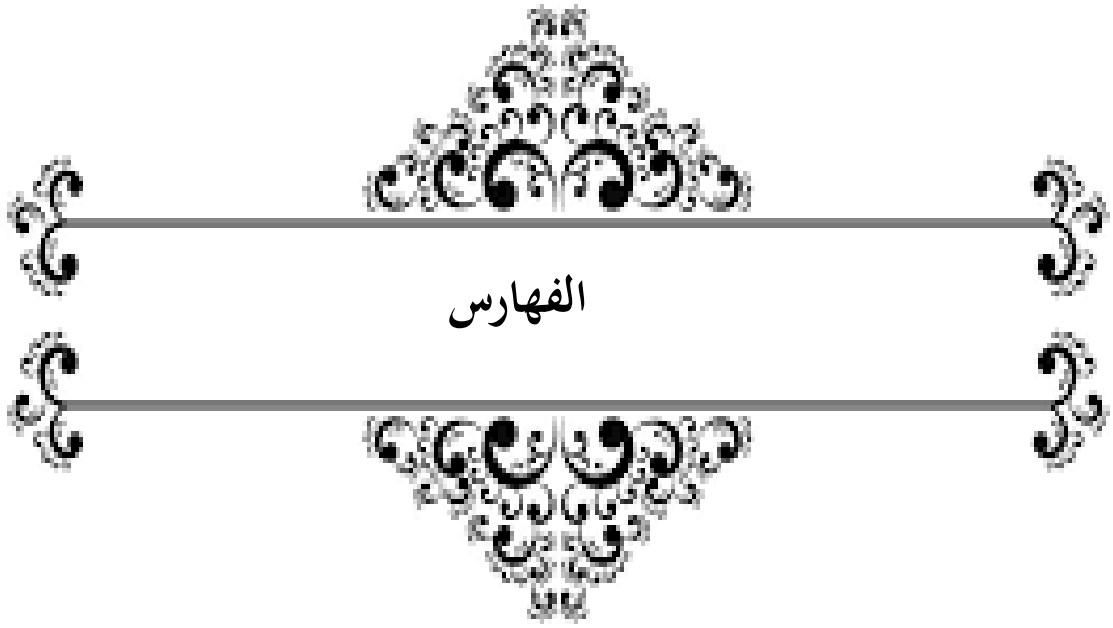
- Organizations should practice the concept of pioneering orientation with its dimensions for leaders and all employees to achieve competitive excellence;

Organizations should support talents and competencies to seize opportunities that, in turn, aim for an entrepreneurial orientation;

- Harnessing the available capabilities to strengthen the chances of success and achieve the entrepreneurial orientation;

Contribute and work to activate teamwork within the organization and encourage the spirit of initiative and creativity to provide the best results.

Keywords: entrepreneurial orientation, intellectual capital, creativity, risk taking.



الفهارس

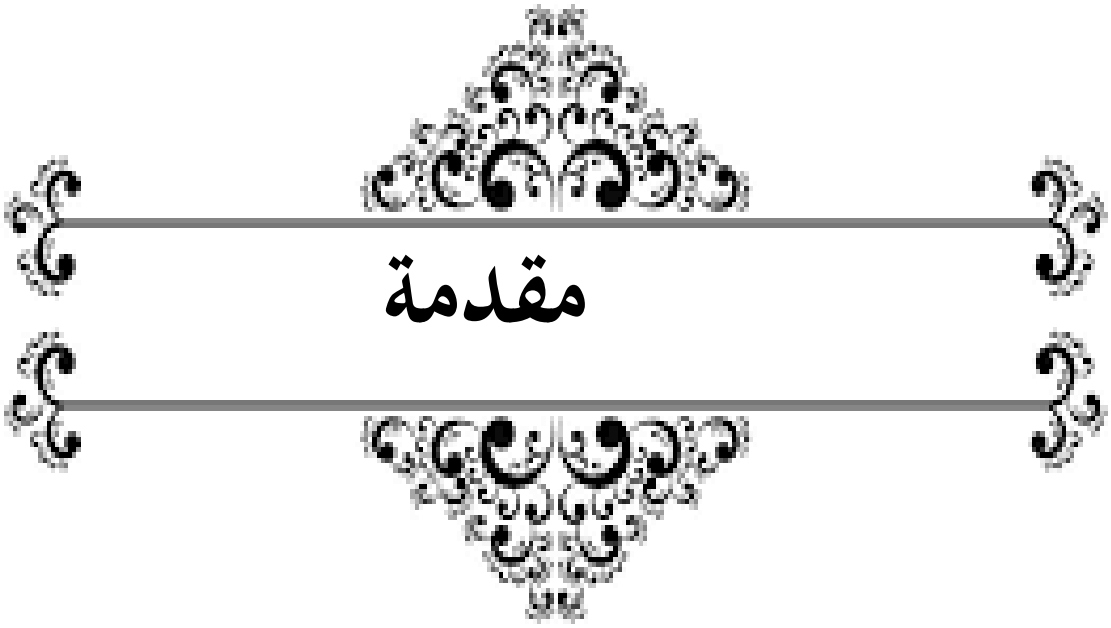
فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر وتقدير	
اهداء	
مستخلص باللغة العربية	I
مستخلص باللغة الانجليزية	II
فهرس المحتويات	V
قائمة الأشكال	VII
مقدمة	**أ–ط**
الفصل الأول: الاطار النظري لرأس المال الفكري	**41-01**
تمهيد الفصل	02
المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري	**03**
المطلب الأول: نشأة وتطور رأس المال الفكري	03
المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه	05
المطلب الثالث: مداخل رأس المال الفكري و أدواره	08
المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري	**12**
المطلب الأول: رأس المال البشري	12
المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي	15
المطلب الثالث: رأس المال الزبائني	18
المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري	**22**
المطلب الأول: آليات قياس رأس المال الفكري	22
المطلب الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري وأهميته	25
المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري	28
المبحث الرابع: الاستثمار في رأس المال الفكري	**32**
المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري ونموذجه	33
المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري وفوائده	35
المطلب الثالث: أشكال الاستثمار في رأس المال الفكري وعوائقه	38
خلاصة الفصل	**41**
الفصل الثاني: اسهام رأس المال الفكري في تعزيز التوجه الريادي	**85-42**

تمهيد الفصل	**43**
المبحث الأول: مدخل إلى التوجه الريادي	**44**
المطلب الأول: مفهوم التوجه الريادي وأهميته	44
المطلب الثاني: ماهية الشخص الريادي	46
المطلب الثالث: المنظمات الريادية	51
المبحث الثاني: أبعاد التوجه الريادي في المنظمة	**54**
المطلب الأول: التوجه نحو الابداعية	54
المطلب الثاني: التوجه نحو الاستباقية	58
المطلب الثالث: التوجه نحو المخاطرة	62
المطلب الرابع: الهجومية التنافسية والمرونة	66
المبحث الثالث: تعزيز التوجه الريادي من خلال ممارسات لرأس المال الفكري	**70**
المطلب الأول: خطوات إدارة رأس المال الفكري	70
المطلب الثاني: تصور مقترح لبناء منظمة ذات التوجه الريادي من خلال توظيف لرأس المال الفكري	73
خلاصة الفصل	**85**
الخاتمة	**87**
قائمة المراجع	**91**

أشكال الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1–1	مكونات رأس المال الزبائني	20
2–1	الافتراضات الأساسية للقيمة المضافة	92
3–1	نموذج البطاقات المتوازنة	30
4–1	نموذج الاستثمار في رأس المال الفكري	34
1–2	العلاقة بين رائد الأعمال والتوجه الريادي	48
2–2	تصور للمنظمات الريادية في القرن الحادي والعشرون	53
3–2	العلاقة بين العائد والمخاطرة	65
4–2	آليات عمل التصور المقترح	77
5–2	اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد	78
6–2	الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري	79


مقدمة

تشهد منظمات الاعمال اليوم منافسة شديدة بسبب تلاحق الابتكارات والابداعات، ما أجبر المنظمات الاقتصادية باختلاف طبيعة نشاطها وديناميكيتها إلى السعي نحو اكتساب مكانة في السوق والحفاظ عليها، وذلك من خلال البحث عن وسائل وطرق وتقنيات حديثة توصلها إلى أهدافها، ومن هذه التقنيات هي استغلال الطاقة الفكرية للأفراد بتدعيم الامكانيات والطاقات البشرية وتطويرها وتنميتها وذلك باعتبار المورد البشري أصل المعرفة، وهذه المعرفة المتراكمة تشكل رأس المال الفكري.

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري وما يقابله من أصول فكرية غير ملموسة من أحدث المفاهيم التي ظهرت في مجال الادارة، ويرى العديد من الباحثين أنه المحرك الأساسي في منظمات الأعمال، ما ألزم هذه الأخيرة بتبني هذا المفهوم والعمل على الاستثمار فيه وتطويره من أجل البقاء في دائرة المنافسة.

في بيئة تنافسية الأكثر اتساعا وتعقيدا وفي ظل عدم اليقين تعددت الخيارات، وأضحت المنظمات المعاصرة تواجه مشكلة تميزها على المدى الطويل، وفي إطار ذلك تسعى إلى احتلال مكانة متميزة تجعلها قائدة في مجالها، وهذا ما دفع بها إلى التيقظ واغتنام الفرص، والسبيل إلى ذلك هو اهتمام القادة بالتوجهات الفكرية الحديثة التي تساعد منظماتهم على استثمار الفرص من أجل تحريك هذه المنظمات والأفراد إلى حالة جديدة من الوجود، وذلك لبلوغ مراتب تنافسية في السوق، هذا التوجه يعرف بالتوجه الريادي.

فمع تسارع معدلات التغير في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المنظمات، ازدادت أهمية تبني المنظمات ثقافة التوجه الريادي بوصفه أحد الخيارات لتحقيق التكيف مع متطلبات المنافسة. فالمنظمات ذات التوجه الريادي تسعى نحو بلوغ المراتب المتميزة في السوق التي تنشط فيها على النحو الذي يضمن لها دائما البقاء والاستمرار بعقلية الاستباقية وتبني المخاطرة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من خلال الاهتمام المتزايد لرأس المال الفكري والتوجه الريادي، تبرز لنا معالم صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

هل يمكن لأبعاد رأس المال الفكري تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال؟

للإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر، يتم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مفهوم التوجه الريادي؟

2. هل يساهم رأس المال الفكري في نجاح المنظمات لتبني مفهوم التوجه الريادي؟
3. هل يمكن تصميم نموذج تصوري يساعد المنظمات على فهم سيرورة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التوجه الريادي؟

لنتمكن من الإجابة على التساؤل الجوهري وما اندرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا مجموعة من الفرضيات بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج ضمن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية:

1. التوجه الريادي هو مجموعة من الممارسات تسهم في خلق الفرص واستثمارها؛
2. يساهم رأس المال الفكري في توجيه المنظمات وتحويلها إلى كيانات ريادية.
3. يمكن اقتراح نموذج تصوري لتسهيل ممارسات رأس المال الفكري نحو تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.

❖ أهمية البحث

يمكن حصر أهمية البحث في العناصر الآتية:

- تكمن أهمية البحث في كونه من الموضوعات المهمة في ميدان منظمات الأعمال المعاصرة؛ إذ يتناول مفهومين مهمين حدثين هما: رأس المال الفكري والتوجه الريادي؛
- يستمد البحث أهميته في طبيعة المتغيرات التي سيتم دراستها وهي: رأس المال الفكري بمكوناته (البشري والهيكلي والزبائني)، والتوجه الريادي بأبعاده (الابداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية، التنافسية).
- قد تكون نتائج هذا البحث مقدمة لإجراء العديد من الدراسات لكيفية تحقيق التوجه الريادي في ظل المتغيرات الراهنة؛
- تمكن أهمية البحث في أنه يعتبر بوابة لفتح آفاق جديدة للباحثين.

❖ أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في العناصر الآتية:

- بيان المفاهيم الأساسية والتوسع في المتغيرات المبحوثة وأبعادها لاختلاف توجهات الباحثين نحوها؛
- التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق التوجه الريادي؛
- اقتراح تصور عملي لتطبيق رأس المال الفكري لتحقيق التوجه الريادي، ما يجعل المنظمات تستند على البحوث الجامعية؛

- تقديم الاقتراحات التي تعزز آليات تنشيط رأس المال الفكري في المنظمات الريادية.

❖ أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يلي:

- رغبة ذاتية في دراسة موضوع التوجه الريادي الذي يعتبر مصطلح جديد في البيئة الجزائرية؛
- الموضوع يتلائم وتخصصنا في إدارة الأعمال؛
- الرغبة في استمرار البحث في المجال إدارة اللاملموسات (رأس المال الفكري)؛
- أهمية تبني مفهوم التوجه الريادي من قبل المنظمات خاصة في ظل التعقيد والتشابك الذي تعرفه البيئة التنافسية.

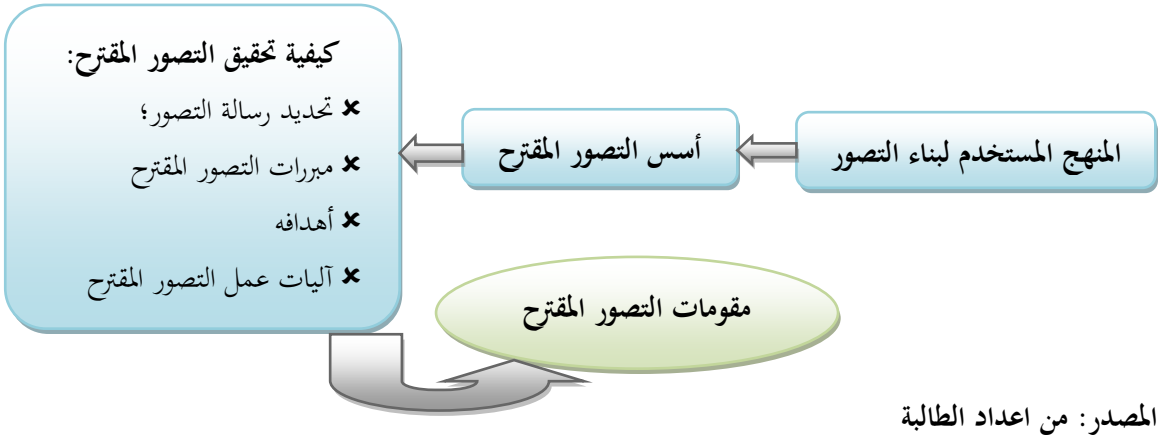
❖ منهج وأدوات البحث

قصد الاحاطة بأهم أبعاد ومضامين البحث، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الاعتماد على:

- منهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب للبحث من ناحية الجانب النظري.
- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر ذات العلاقة موضوع البحث.

❖ نموذج التصور المقترح

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه سيتم وضع مقترح لكيفية استخدام رأس المال الفكري في تحقيق التوجه الريادي من خلال إتباع المخطط الآتي:



المصدر: من اعداد الطالبة

❖ **صعوبات البحث**

تتجلى صعوبات البحث في:

-قلة المراجع التي تصب في جانب التوجه الريادي، حيث تم الاعتماد على مجموعة من المقالات والمجلات؛

-صعوبة تحديد أبعاد التي يمكن اعتمادها في دارسة رأس المال الفكري والتوجه الريادي نظرا لاختلاف توجهات الباحثين في هذا الشأن؛

-جائحة كورونا covid-19 الذي أدى إلى رفض المؤسسات لقيام بدراسة حالة .

❖ **الدراسات السابقة**

من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع شبيهة بموضوعنا ولها علاقة بالبحث:

✓ **حول رأس المال الفكري:**

1. حسناوي بلبال: **دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة (دراسة حالة بعض المؤسسات)**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف2، الجزائر، 2014، حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية الآتية: هل لرأس المال الفكري دور في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة؟ وخلصت في الأخير إلى:

- إن رأس المال الفكري يرتبط بموجودات غير ملموسة تتمثل بشكل أساسي بعنصر المعرفة، والتي هي نوعية وغير كمية مما يجعل عملية قياسه صعبة؛

- الاستثمار في رأس المال الفكري يكسب المؤسسة الكفاءات اللازمة والقادرة على خلق القيمة المضافة وتحسين الانتاجية؛

- الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة متوسط، وهذا راجع لكون جل المؤسسات لا تمتلك وحدة للبحث والتطوير في مجال البيئة؛

- وجود علاقة إيجابية بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني)، في المؤسسات محل الدراسة، وإذا ما تم إدارة هذه المكونات بشكل جيد سيعطي نتائج أفضل على مستوى الأداء المستدام لهذه المؤسسات.

2. عبد الطلب بيصار: **دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة)**، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017، حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية التالية: ما دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة؟ وخلصت في الأخير إلى:

- أظهرت النتائج الاحصائية أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزي للبيانات الشخصية لتأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- الدور الفعال لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- لا يوجد نموذج أمثل لقياس رأس المال الفكري في المنظمات، كما لا توجد أساليب فضلى يمكن تحديدها لإدارة رأس المال الفكري وتنمية والمحافظة عليه، فلكل منظمة وفقا لطبيعة المجال الذي تعمل به وماهية أعمالها وأنشطتها؛
- يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة بدرجة عالية من المرونة والوضوح بما يضمن تحديد وتوزيع المهام والصلاحيات.

3. مريم يوسف: **أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي**، أطروحة الدكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016، حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية التالية: هل يؤثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي في جامعة باتنة01؟ وخلصت هذه الأخيرة إلى:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده على جودة التعليم العالي في العينة ؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين رأس المال البشري والجودة في التعليم العالي؛
- على الرغم من وجود العديد من المؤشرات على انخفاض المستوى التعليمي (الفجوة بين الخرجين ومتطلبات سوق العمل، إلا أن هذه المؤسسات التعليمية لا توافق على وجود حاجة للتغيير؛
- عدم كفاية الموارد اللازمة لعملية التغيير عند تطبيق ضمان الجودة مع نقص المعرفة والتدريب.

4. فرحاتي لويزة: **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة)**، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016، حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت عين التوتة،؟ وخلصت في الأخير إلى:

- رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسات؛
- توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05بين كل من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي كمتغيرات مستقلة ممثلة للمتغير المستقل الرئيسي وهو رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة كمتغير تابع؛
- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس رأس المال المادي، بل رأس المال الفكري الذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية؛
- وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

✓ **حول التوجه الريادي:**

1. سلمي رغمار: **أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن بقالمة)**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2017، حيث قامت هذه الدراسة بتحديد مشكلة البحث من خلال صياغة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة أبعاد التوجه الريادي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية؟ وخلصت في الأخير إلى:

- التوجه الريادي هو احتلال موقع قيادة السوق واحتلال المراتب الأولى وباستراتيجيات محكمة؛
- يمثل التوجه الريادي توظيف لأهم الموارد والمهارات كأداة لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية؛
- إن المؤسسات في قطاع الصناعات الغذائية ليس لديها مرونة في السوق بالمستوى الكافي؛

- بينت النتائج الاحصائية إجمالا بأن المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية الجزائرية، لديها فكرة ريادية، وكيفية العمل بأبعادها ومكوناتها الرئيسية، التي تقودها في نهاية الأمر إلى التوجه بالمؤسسة وفق متطلبات سوق الصناعات الغذائية، بالشكل الذي يحقق للمؤسسة مكانة في السوق أو في أذهان المستهلك، وأنه يوجد دور ذو دلالة احصائية لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية.

2. فحيص علي، العيداني حسام الدين، **دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية)**، مذكرة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018. حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال؟ وما واقع ذلك على مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية؟ وخلصت في الأخير إلى:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين عملية إدارة المعرفة والريادة الاستراتيجية بأبعادها؛
- إن جوهر إدارة المعرفة هو تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها؛
- إن عملية إدارة المعرفة باتت اليوم ضرورة إستراتيجية وليس خيارا لتحقيق التوجه الريادي في ظل معطيات البيئة التنافسية؛
- ينبغي على المؤسسات تبني التوجهات الريادية التي من شأنها ضمان بقاءها في حلبة المنافسة.

3. سعاد يرقي كامل: **أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي (دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المستقلة في العراق)**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2013، حيث قامت هذه الدراسة بتحديد مشكلة البحث من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة إرتباط بين التسويق المستدام والتوجه الريادي؟
- هل يؤثر التسويق المستدام في التوجه الريادي؟

وخلصت في الأخير إلى:

– هناك حاجة ورغبة لدى المؤسسة في تبني التسويق الايتكاري، لتنفيذ الأفكار الجديدة، وإجراء التحسينات المستمرة على المنتجات والخدمات، واعتماد طرائق جديدة في تسويق وتوزيع المنتجات؛

– جاء بعد الابداعية بالمرتبة الأولى في المؤسسة من بين الابعاد الرئيسية للتوجه الريادي، إذ تهتم إدارة المؤسسة بنشر الوعي الابداعي والمعرفة بين الجماعات والأفراد لإيجاد فرص جديدة والحلول المبتكرة للمشاكل القائمة.

– وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى 0.01 بين التسويق المستدام والتوجه الريادي، وهذا يدل على أن الشركة مجتمع الدراسة تعتمد على التسويق المستدام من خلال دراسة وتحليل الأبعاد المؤثرة في هذه الفلسفة التي ستسهم في تحقيق التوجه الريادي.

الاختلاف بين دراسة الطالبة والدراسات السابقة:

من خلال الدراسة التي تناولتها الدراسات السابقة: التي تم عرضها سابقا نجد أنها عالجت جوانب مختلفة بما يتعلق موضوع تلك الدراسات، فإذا كان البحث الحالي يصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول مفاهيم المتغيرين (رأس المال الفكري والتوجه الريادي)، على مستوى منظمات الأعمال، فإننا نجد إختلافا مع بحثنا ، حيث العلاقة التي تربطها ببعضها البعض، وما قام باثراء البحث هو اقتراح التصور لدور رأس المال الفكري في تحقيق التوجه الريادي، ومن هنا تبرز أهمية البحث الحالي الذي يهدف إلى معرفة مدى إمكانية رأس المال الفكري بمكوناته ومتطلباته أن يساهم في تحقيق فرص النجاح للتوجه نحو الريادية للمنظمات وبناء نموذج مقترح يتضمن كيفية تحويل منظمات من الوضع الحالي إلى الوضع الريادي.

❖ هيكل البحث

لمعرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات نقوم بتقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

فيما يخص الفصل الأول سيكون تحت عنوان " **الاطار النظري لرأس المال الفكري** " الذي يحتوي على ثلاثة مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى: ماهية رأس المال الفكري من خلال مراحل تطوره، مفهومه، مداخله وخصائصه، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى: المكونات الثلاث لرأس المال الفكري ، أما المبحث الثالث فسنتعرف على طرق قياس رأس المال الفكري (الآليات المستخدمة للقياس) وكذلك الطرق والنماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري، وفي المبحث الرابع سنتحدث عن الاستثمار في رأس المال الفكري.

الفصل الثاني سيكون بعنوان" **إسهام رأس المال الفكري في تعزيز التوجه الريادي**"، فسنتناول فيه ثلاث مباحث: حيث نشير في المبحث الأول إلى مفهوم التوجه الريادي وأهميته، مفهوم الريادي وأهم خصائصه وأدواره، تعريف المنظمات الريادية ، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى أبعاد التوجه الريادي والمتمثلة في (التوجه نحو الابداعية والأخذ بالمخاطرة، والتوجه نحو الاستباقية، والهجومية التنافسية، المرونة)، أما المبحث الثالث سنخصصه لتوضيح أهم خطوات إدارة رأس المال الفكري التي تساهم في التوجه الريادي، كما سنحاول اقتراح تصور لتسهيل ممارسات رأس المال الفكري نحو تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.

وفي نهاية البحث، سنقوم بتلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة، والتي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات وأفاق الدراسة.



الفصل الأول: الاطار النظري لرأس المال الفكري

تمهيد

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة كان سببها الأساس بروز ظاهرة العولمة، ومن ثم تحول الاقتصاد من التطور الكلاسيكية القائمة على المادة إلى النظرة الحديثة القائمة على المعرفة، حيث أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي للمنظمة، لما لها من دور فعال في توظيف خبرات ومهارات العاملين في خلق القيمة، وضمان بقاء المنظمة والرفع من كفاءة أدوائها، وتعرف هذه الموجودات غير الملموسة في عصرنا الحالي برأس المال الفكري.

وللإحاطة أكثر بهذا الموضوع، سنحاول في هذا الفصل التعرف على مراحل تطور رأس المال الفكري ومفهومه، وكذا التعرف على خصائصه ومكوناته، بالإضافة إلى أساليب وطرق قياسه، بحيث يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو الآتي:

- **المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري**
- **المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري**
- **المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري**

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن ثروات الأمم تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة كالمباني والأراضي، ولم يكن يولى أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤشر الحقيقي في نجاح المنظمات والمجتمعات، وبدأت المفاهيم الاقتصادية الجديدة تعتمد على المعرفة، بحيث يعتبر رأس المال الفكري أحد الوسائل الفاعلة التي تستجيب لمتطلبات هذا العصر.

المطلب الأول: نشأة وتطور رأس المال الفكري

عرف رأس المال الفكري عبر كل هذه السنوات تطورات وتغيرات جذرية من سنة إلى أخرى بمروره بالعديد من المراحل، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب.

أولا– مراحل تطور رأس المال الفكري

يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وهذه المراحل كالأتي:[1]

1. المرحلة الأول: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

أكد الاقتصادي (**Petty William**) في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة احصائية، وشكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف برأس المال الفكري، إضافة إلى أن(**Adam Smith**) عام 1776م، أكد في كتابه (**ثروة الأمم**) تأثر العملية الإنتاجية وجودة المخرجات بمهارات العاملين، وطالب بضرورة تحديد الأجور وفق ما يبذله من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام، بعدها أكد الاقتصادي (**Alfred Marshall**) في عام 1890م على أهمية الاستثمار في النشر بقوله " **إن أثمن ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر**". وذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، بل إن منفعة وإنتاجية تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة، وفي عام 1906م ظهر الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري على يد الاقتصادي (**Irving Fisher**) وذلك عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال الخام.

[1]. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.ص 157-165.

وعند نهاية الخمسينات توسع (**Schultz et Mincen**) بنظرية رأس المال البشري من خلال النظر إليه على أنه مستقل عن رأس المال التقليدي، أما المرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات فقد عرفت فيها نظرية رأس المال البشري تطورا كبيرا فيما يخص فهم السلوك الإنساني بشكل أكثر وضوحا.

مما سبق، يتضح أن الفترة من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينات من القرن الماضي أثارت الانتباه إلى أهمية رأس المال البشري والفكري، وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال التقليدي، وبالتالي فإن موضوع رأس المال البشري كان بمثابة نقطة الارتكاز لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

2. المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

امتدت هذه المرحلة من بداية الثمانيات إلى تسعينات القرن العشرين، حيث تشكلت قناعة كبيرة لدى المديرين والأكاديميين أن الموجودات غير الملموسة، وخاصة رأس المال الفكري هو في الغالب سر نجاح المنظمات التي تمتلكها وتحقيقها للعوائد، واليوم حلّ رأس المال الفكري محل الموجودات الطبيعية والنقد والاستثمارات الثابتة.

من خلال ما سبق، يظهر أن هذه المرحلة ركزت على دور وأهمية الموجودات غير الملموسة في بقاء واستمرارية المنظمات، وظهور مفهوم جديد عام 1991م هو " رأس المال الفكري"، الذي يركز على الاهتمام بالقابليات الذهنية الموجودة لدى أفراد المنظمة.[1]

3. المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف التسعينات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتزايد حول موضوع رأس المال الفكري، محاولة إيجاد مفهوم مشترك فيما بين الباحثين، ففي سنة 1993م اهتمت شركة (**Dou chemial**) في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقا، واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى، وعينت لهذا الغرض (**Gordon petrast**) كأقدم مدير للموجودات الفكرية. وفي عام 1994م اتفق كل من (**Retrash edvison sullivan**) على ضرورة عقد اجتماع لممثلي المؤسسات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة، للكشف عن منظور تلك المنظمةة لمفهوم رأس المال الفكري وطريقة إدارته، وتم عقد

[1]. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **مرجع سابق الذكر**، ص.ص 160-162.

هذا الاجتماع عام 1995م، وحظرته ثماني مؤسسات وعرف " بإدارة رأس المال الفكري: **Inllectuel capital management**"، ويرمز له اختصارا (ICM)، وتضمن جدول الاجتماع عددا من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف موحد لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية، وطرق استخراج القيمة منه، وشهد عام 1999م انعقاد الندوة الدولية لرأس المال البشري، واتجاهاته وطرق قياسه، وكذا مستوياته وأبعاده، وفي عام 2001م عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لرأس المال الفكري، ثم جاء عام 2003م ليشهد انعقاد مؤتمر حول رأس المال الفكري وإدارته في مدينة نيويورك. وركزت الجهود السابقة الذكر على إيجاد نظرية خاصة لرأس المال الفكري. [1]

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري ومداخله

على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري، ودوره الفعال الذي يلعبه لضمان استمرارية ونجاح منظمات الأعمال في العصر الحديث وكثيرة من المفاهيم الاقتصادية، فإنه لا يوجد اتفاق واضح بين الباحثين حوله، لذلك سنتعرض مجموعة من المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري وكذا أهميته بالنسبة للمنظمات.

أولا– تعريف رأس المال الفكري

لم يتفق الباحثين على مفهوم واحد وموحد لرأس المال الفكري، بل تعددت تعاريفه نذكر منها:

- يعرف الباحث (**Thomas A.Steweart**) رأس المال الفكري على أنه " المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروةk وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة ".[2]
- يعرفه الباحث (**هاني مُحَمَّد سعيد**) بأنه:" مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءا من رأس مال المنظمة، والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية، تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء، وتحسين الحصة التسويقية، وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة". [3]
- أما الباحث (**دافت**) فيعرفه بـــ" مجموعة من الموارد المعلوماتية تكون على هيئة نوعية من المعارف الظاهرة، التي يسهل التعبير عنها، أو كتابتها ونقلها إلى الآخرين على شكل وظائف أو أشياء مكتوبة، والمعرفة

[1]. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **مرجع سابق الذكر**، ص.ص 162-164.

[2] Thomas A .Stweart , **Intellctual Capital : The New Weal The Of Organisation** ,Nicholasbrealy Publishing, London, 1997, P6.

[3] هاني مُحَمَّد السعيد، **رأس المال الفكري– انطلاقة إدارية معاصرة–**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر،2008، ص21.

الضمنية المبنية على الخبرات الشخصية والقدرات والمهارات التي تستخدم في تطوير المنظمة.[1]

- من وجهة نظر أخرى، فإن رأس المال الفكري هو عبارة عن" مجموعة من القدرات المعرفية التي تتوفر لدى القوة العاملة التي يمكن استخدامها في إيجاد قيمة تحقق الميزة التنافسية.[2]
- أما الباحث (**سيد جاب الرب**) فقد عرفه على أنه " كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيرا وفاعلية نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة".[3]
- أما الباحثة (**سوسن عبد الحميد مرسي**) ترى أنه " مجموعة الأصول المعرفية المنفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل، والعلاقة مع العملاء والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار، والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتدعم قدرتها التنافسية".[4]

على ضوء ما تقدم من تعاريف المقدمة لرأس المال الفكري، رأينا أنها تختلف باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم، ولكنها في مجملها تتفق على أنه عبارة عن مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات والكفاءات التي يمتلكها مجموعة من أفراد المنظمة، هذه الأخيرة عليها أن تعمل على توظيف تلك القدرات والمهارات من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية لها.

ثانيا– خصائص رأس المال الفكري

من التعاريف السابقة، وكذا من وجهة نظر الباحثين يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تميّز رأس المال الفكري عن بقية المفاهيم ، والتي يمكن إيجازها في العناصر الآتية:

---

[1]. موسى سعداوي، **إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري في المؤسسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011، الجزائر، ص08.

[2]. أشرف حمد رزق الخلايلة، **أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة عمان**، رسالة الماجستير في المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص17.

[3]. حازم محمّد عبد الفتاح، **تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 22.

[4]. سوسن عبد الحميد مرسي، **رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية**، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر 2008، ص188.

1. **الخصائص التنظيمية:** فيما يخص المستوى الاستراتيجي، نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة. أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا، ويميل إلى اللامركزية بشكل واضح.[1]

2. **الخصائص المهنية:** الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة، والخبرة العريقة.[2]

3. **الخصائص السلوكية والشخصية:** ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد، الاستفادة من خيرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة)، المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة، الثقة العالية بالنفس.[3]

ثالثا– أهمية رأس المال الفكري

لا جدال أن هناك دورا متناميا لأهمية رأس المال الفكري بالمنظمات، ومن ثم المجتمعات فهو يكسب أهمية بالغة في أدبيات منظمات الأعمال المعاصرة، وتكمن أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:

- يلعب رأس المال الفكري دورا محوريا في خلق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمات؛[4]
- تنطلق أهمية رأس المال الفكري ابتداء من أهمية موقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) أية موزعة على (43) سورة كريمة؛ أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغ عددها (144) سورة، وهي نسبة ليست؛[5]
- يُعدّ مصدرا لتوليد وخلق الثروة في المنظمة، إذ يشير الباحث (**Quian**) أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، وفي عام حققت شركة IBM أكثر من بليون دولارا كعوائد لبراءات الاختراع؛[6]
-

[1] . محمود علي الروسان، محمود محمّد العجلوني، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، العدد02، المجلد 26، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 47.

[2] . بلبال حسناوي، **دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة – دراسة حالة بعض المؤسسات–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس –سطيف02–، الجزائر، ص 23.

[3] . محمّد طاهر خلف، مصطفى يوسف، **مرجع سابق الذكر** ، ص244.

[4] رشا الغول، **المحاسبة عن رأس المال الفكري – التنظير العملي والتطبيق العملي–**، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014، ص24.

[5] عادل حرحوش المقرجي، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003، ص 20.

[6] . محمّد طاهر خلق، مصطفى يوسف، **إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)**، آلفا للنشر، الجزائر، 2017، ص228.

- يساهم في زيادة متطلبات وتوقعات العميل والتوجه نحو زيادة الاهتمام بالقطاع الخدمي؛[1]
- تتضح أهميته كذلك في كيفية تنظيم قياسه، والتي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، والذي يبين أن نظم قياس رأس المال الفكري تُعدّ من اهتمامات المحاسبة الإدارية والمالية في ظل عصر العولمة؛[2]
- يعتبر رأس المال الفكري أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز للمنظمة، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة وهذا هو رأس المال الفكري؛[3]
- يعتبر رأس المال الفكري مجموعة من الموارد المعلوماتية للأشخاص والمكونة من نوعين من المعارف: معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية، والتي تستخدم في تطوير المنظمة.[4]

المطلب الثالث: مداخل رأس المال الفكري وأدواره

يمثل رأس المال الفكري بمثابة السلاح التنافسي لتحقيق التميز في بيئة الأعمال المعاصرة، وسنتناول فيما يلي أهم المداخل التي درست رأس المال الفكري، وكذا تبيان أهم أدواره لتحقيق أهداف المنظمة.

أولا– مداخل رأس المال الفكري

توجد العديد من المداخل لرأس المال الفكري، وتساهم هذه المداخل في الفهم الصحيح لهذا المفهوم وبالتالي الاستغلال الأمثل له من أجل وصول أي منظمة تتبناه إلى مبتغاها، وقد قسم الباحث (**العنزي**) هذه المداخل كالآتي:[5]

---

[1] . حنان أسامة حسن، كائنكان فواز عبد الحميد مرعي، **أثر رأس المال الفكري في تحقيق زيادة الاعمال لشركات الاتصالات السعودية، – دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك–**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد1، العدد 6، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 2017، ص 05.

[2] . عبد العزيز الشربيني، **قدرة المنشأة على البقاء، نشرية تفصيلية عن المنظمة العربية الادارية**، مصر، العدد 23، أوت 1998، ص 31.

[3] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **مرجع سابق الذكر**، ص 173.

[4] مُحَمَّد عواد الزيات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 22.

[5] سعد علي العنزي ، أحمد صالح علي، **مرجع سابق الذكر**، ص .ص179-181.

1. **المدخل الفلسفي**: يؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للفكر المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية، وكذلك التركيز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة، كما يركز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى، مثل درجة التأكد والسببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها؛

2. **المدخل الإدراكي**: يركز هذا المدخل على مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ونظرتهم إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، واعتباره موجودا استراتيجيا مهما وشرطا من أجل بقاء المنظمة، لذلك كان لزاما الحصول على قدر من المعرفة والخبرة بهدف تطبيقه كل المشاكل الإدارية والتنظيمية، واستثمار الفرص المتاحة، ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا المدخل مسارين هما:

- **المسار الأول**: مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على خلق وتوسيع المعرفة.
- **المسار الثاني**: هو مسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية في الشركة.

وبالرغم من استقلالية هذين المسارين، إلا أنهما مرتبطين ويعملان كمنظومة تفاعلية تكاملية تجمعها نظرة واحدة هي الانطلاق من الداخل إلى الخارج.

3. **المدخل الشكلي**: يقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، وذلك بتفسير رأس المال الفكري من خلال التركيز على إقتناء وتقاسم وتقل المعرفة من خلال أماط تبادل أفقية، وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، وهي الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي لتأتي بعدها ممارسات جديدة أخرى ترى المنظمة أنها ضرورية؛

4. **مدخل الممارسة الجماعية**: يركز هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة، إذ ينظر هذا المدخل للمعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو أنها لا شيء على الإطلاق، وليس هناك إلا الاتفاق والاجتماع في تداولها، وأنها عملية تقليدية انتقلت من أجيال، فالمعرفة هنا تمثل التزام وثقة الجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم؛

5. **المدخل الكمي**: تمثل المعرفة من المنظور هذا المدخل نظاما متكاملا للتعامل مع المشكلات بطرائق عملية محددة، تعطي نتائج تتصف بالمثالية، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا عمليا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.[1]

ثانيا– أدوار رأس المال الفكري

يؤدي رأس المال الفكري دورا مهما في حياة المنظمة والذي يُنشأ نتيجة للمركز الذي يشغله الفرد، وتفاعله مع غيره من الأفراد، وقد حدد كل من (**Harrison et Sullivan**) الأدوار الآتية:

1. **الأدوار الدفاعية**؛ تشمل الممارسات الآتية: [2]

- ✘ حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة؛
- ✘ حماية حرية التصميم والإبداع؛
- ✘ تحقيق حدة الصراع ورفع الدعاوي؛

2. **الأدوار الهجومية**؛ تشمل الممارسات الآتية:[3]

- ✘ توليد العائد: يتم ذلك عن طريق الإبداعات التي يولدها رأس المال الفكري من خلال تقديم منتجات وخدمات غير معروفة في الوقت، الملكية الفكرية للمنظمة، بالإضافة إلى مختلف براءات الاختراعات التي تمتلكها المنظمة؛
- ✘ ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة الخدمات والمنتجات الجديدة؛
- ✘ تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛
- ✘ تحديد آليات النفاذ للأسواق الجديدة؛
- ✘ صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

[1] سعد علي العنزي ، أحمد صالح علي، **مرجع سابق الذكر**، ص.ص 181-182.

[2] Suzaane Harrison ,S.Sullivan, H. Patrik , **Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies**, Journal Of Intellectual Capital,vol (1), n^0 1, Emerald Publishing Limited, London, 2000,p 38. بتصرف

[3] حسناوي بلبال، **مرجع سابق الذكر**، ص 24.

ولتعزيز هذه الأدوار، على المنظمات أن تتعامل مع ثلاث معطيات أساسية هي[1]:

* **إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة:** ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل، وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساولات أهمها:

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا؛
- ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغير التكنولوجي والغير في تفضيلات العملاء؛
- ما هي نقاك قوة الإمكانات الداخلية وكيف يمكن إستغلالها في تنمية الميزة التنافسية؛
- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليه.

* **القدرة على إدارة التغيير:** تحتم البيئة شديدة الديناميكية إلى ضرورة قيام المنظمة بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير بإيجابية، ويمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية بالنسبة للابتكارات لديها، أو حساب قيمة الأصول الفكرية للمنظمة. فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك اختلاف قيم الأصول الفكرية، فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق.

* **بناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة:** يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين)، أو خارجها (العملاء، أصحاب أسهم...) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة، ويُعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء احد المهام الأساسية لإدارة رأس المال الفكري، وذلك من خلال الاهتمام برأس مال العلاقات الذي يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها.

[1]. بندي عبد هللا عبد السلام، فاطمة الزهراء العوفي، **دور رأس المال الفكري – المعرفي– في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة**، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد 1، مخبر تحليل وإستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات،جامعة معسكر، الجزائر، جوان 2017، ص 35.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

تتبع أهمية رأس المال الفكري من خلال الأدوار التي يؤديها في المنظمة، والتي بدورها تتحدد انطلاقا من تفعيل مكونات رأس المال الفكري مع بعضها البعض بشكل يولد قيمة معرفية للمنظمة، وإزالة اللبس عن هذا المفهوم الجديد، والذي يعتبر عاملا مهما في التعرف على طرق تنميته ومتطلباته، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مكونات رأس المال الفكري.

المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري

بما أن المورد البشري أصبح من أهم الأصول داخل المنظمة، حيث أصبح المحرك الرئيسي لكافة أنشطة المؤسسة، ويعتبر مصدر للإبداع والأفكار الجديدة، لهذا سنتطرق لمفهوم رأس المال البشري وخصائصه وأهميته.

أولا– مفهوم رأس المال البشري

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين وهذا ما تؤكده كتابات (**شولنتر**) سنة 1961م وكتابات (**بيكر**) سنة 1964م، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى (**آدم سميت**) في القرن الثامن عشر، وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى منظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات.[1] وبمراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري، يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات التي تعطى لرأس المال الفكري كثيرة ومتعددة، تضيق وتتسع بحسب رؤية وهدف صاحبها، وفيما يلي عرض لبعض منها:

- عرف رأس المال البشري بأنه" القيمة غير المحسوبة القادرة على دعم الإنتاجية والابتكار، وخلق فرص العمل وتعزيزها".[2]

---

[1] . فرعون أمحمّد، محمّد ألبفي، **الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، أيام 14-15 أفريل 2009، ص 06.

[2]. ميلودي رحيمة، **رأس المال البشري أحد الركائز الاساسية لتطبيق إدارة المعرفة –دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوبGMSUD ببسكرة–**، مذكرة الماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد خيضر ببسكرة، الجزائر، ص 03.

- كما يشير إلى" أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية، وعمليات الإبداع والابتكار، وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، فهو قد يكون وافرا وغزيرا في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى".[1]
- أما الباحث (**Fitzenz**) فيعرف رأس المال البشري على أنه " الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسيا من التدريب والتطوير ونظام الحوافز".[2]

من خلال استعراض المفاهيم السابقة لرأس المال البشري، يمكن تعريفه على أنه مزيج من المهارات، القدرات، الإمكانات والخبرات التي يمتلكها الأفراد، وقدرتهم على العمل ضمن فرق وتعاونهم في انجاز مهامهم، بحيث يتم استغلال مجمل هذه الطاقات واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا– خصائص رأس المال البشري

يتمتع الأفراد الذين يمثلون رأس المال البشري للمنظمة بالقدرات والخبرات العالية التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين في تلك المنظمة، ومن هذه الخصائص نذكر:

- خصوصية رأس المال البشري أي لا يمكن فصله عن مالكه؛[3]
- أن رأس المال البشري ليس منتجا فقط للسلع والخدمات، بل يستهلكها أيضا؛
- أن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك الدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معا؛
- لا يمكن استخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار، وغموض المستقبل وخاصة في حالة غياب أنظمة التأمين الاجتماعي، وفي حالة الأمراض أو العاهات الدائمة؛
- المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري، ويمكن أن تصنف من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلى صنفين أساسيين هما: رأس المال بشري عام و رأس مال بشري خاص؛
- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج إلى التجديد؛

---

[1] . فرعون أمحمد،محمد ألبفي، **مرجع سابق الذكر**، ص 06.

[2]. أحلام عبد الحافظ الصبح، **دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013، ص 31

[3] . محمد طلال محمد أبو الروس، **دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة، دراسة حالة المنظمات الاهلية في محافظة الوسطى**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص. ص 35-36.

- يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل؛
- لا يمكن نقل حقوق ملكية رأس المال البشري.

ثالثا– أهمية رأس المال البشري

يقول الحكيم الصيني (**كيواه تزو**): " إذا كنت تخطط لسنة فأغرس بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات فازرع شجرة، وإذا كنت تخطط لمائة عام فعلّم إنسانا، لأنك عندما تزرع بذرة واحدة فإنك تحصد محصولا واحدا، وعندما تعلّم الناس تحصد مئة محصول، وعليه تتجسد أهمية رأس المال البشري في: [1]

1. يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء؛
2. يساعد في خلق معارف جديدة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة* ؛
3. أنه مورد يصعب على الآخرين تقليده؛
4. يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن؛
5. له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس التمويلي اللازم لبدء مشروعات جديدة؛

يتبين من خلال ما سبق أن أهمية رأس المال البشري تنبع من ثلاث ضروريات أساسية وهي:

1. تحقيق النجاح؛
2. تحقيق الميزة التنافسية؛
3. خلق معارف جديدة.

رابعا– مكونات رأس المال البشري

يتضمن رأس المال البشري مكونات عديدة، نبرز أهمها في النقاط الآتية[2]:

- **معرفة العاملين:** تشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع وتفسير استخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة، والاستفادة منها. ويمكن أن نميز بين نوعين من المعرفة هما:

[1] . أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 250.

[2]. مُحَمَّد منير عودة شبير، **دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني – دراسة حالة "بنك فلسطين"–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص.ص 37-39.

***الميزة التنافسية المستدامة:** قابلية المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء.

*المعرفة الصريحة: يقصد بها معرفة المنظمة التي تكون مخونة في وساءل مادية مثل الأرشيف، المعطيات.....ويمكن الوصول إليها بسهولة من قبل الأفراد العاملين؛

*المعرفة الضمنية: يمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين.

- **خبرة العاملين:** يقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة ومكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة؛
- **مهارة العاملين:** تمثل القدرات التي تُكتسب بالتمرين والتجربة في العمل، وعلى المنظمة التعرف على الفروقات في قدرات الأفراد وتدريبهم حتى تنو مهاراتهم إلى المستوى المطلوب؛
- **معنويات العاملين:** يقصد بها الحالات النفسية والذهنية لأفراد المجموعة، والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتحدد رغبتهم في العمل؛
- **الابتكار والتجديد للعاملين:** يقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، وهذا الجزء من رأس المال البشري ضروري لمقدرة المنظمة على التكيف مع المواقف الجديدة

المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم رأس المال الهيكلي، خصائصه، أهميته ومكوناته.

أولا– مفهوم رأس المال الهيكلي

إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيرا في صنع مكانة وسمعة المنظمة، في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة[1]، وعليه يمكن تعريف رأس المال الهيكلي على أنه:

- "كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظمتهم ويذهبون إلى بيوتهم، فإنه يمثل المعرفة الصريحة– المرمزة والتي ينتج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات،

[1]. مصطفى كافي يوسف، **اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص 165.

إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في المنظمة[1]؛ بمعنى رأس المال الهيكلي يمثل المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل.

- " هو قدرة المنظمة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع إنتاجها والتي بحاجة إليها، وهذا النقل أو التوفيق يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات، ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة.[2]
- " القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها ويشمل على الهيكل التنظيمي، قواعد البيانات، أنظمة المعلومات، شبكة الاتصالات، حقوق الملكية الفكرية، العلامة التجارية، دليل إجراءات العمل للوظائف".[3]
- رأس المال الهيكلي هو " معرفة يمكن تنقيتها وتطويرها ويمكن تقاسمها مع الآخرين".[4]

من خلال التعارف السابقة، يمكن القول: أن رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كافة العمليات الداخلية للمنظمة من آليات عمل، هياكل تنظيمية، أنظمة تكنولوجية وإدارية وموجودات فكرية؛ أي أن رأس المال الهيكلي يتمثل في كل ما يتبقى في المنظمة بعد مغادرة الأفراد العاملين فيها.

ثانيا–خصائص رأس المال الهيكلي:

يمكن تحديد خصائص رأس المال الهيكلي في العناصر الآتية: [5]

---

[1]. السعيد بومنجل، فاطمة الزهراء زفايقية، **ماهية رأس المال الفكري وتحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011، الجزائر، ص 11.

[2]. خيرة قويع ، **أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى، الظهرة، مستغانم**، أطروحة الدكتوراه تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2016، ص 72.

[3]. مصطفى رجب علي شعبان، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال– دراسة حالة–** رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص 52.

[4]. مريم زلماط، **دور رأس المال الفكري في استقرارية المؤسسة– دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس، مؤسسة عزوز ومجمع حسناوي**، أطروحة دكتوراه في تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2017، ص 61.

[5] فاطمة الزهراء صايفي، هاجر بوكراس، **دور إستراتيجية تمكين العاملين في تفعيل رأس المال الفكري – دراسة حالة مؤسسة نفطال" فرع المدية"–** مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2020، ص71.

✓ القدرة على المواكبة والتطور؛

✓ القدرة على استخدام التكنولوجيا المتطورة (اتصال، بريد، انترنت)؛

✓ القدرة على تحليل البيانات وقياس المؤشرات؛

✓ نظام تسجيل وحفظ الأوراق المالية؛

✓ القدرة على التكيف والتغيير حسب متطلبات العصر.

ثالثا– أهمية رأس المال الهيكلي:

باعتبار رأس المال الهيكلي هو تجسيد وتخزين لما تحتويه العقول المبدعة التي بدورها تخلق الإبداع والمكانة التنافسية القوية للمنظمة، يمكننا القول بأن رأس المال الهيكلي يساهم بشكل كبير في:

– تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة، وحفظ زمن دورة العمليات الداخلية، وكذا تحسين تدفق الإنتاج بسرعة بدون أي أعطال ورفع جودة مستوى الإنتاج، وخفض نسبة التلف؛[1]

– هو أكثر تأثيرا في إنشاء مكانة وسمعة المنظمة، ويعزز من قدرة المنظمة الإنتاجية للمتغيرات الحاصلة في البيئة؛

– والجدير بالذكر، أن المنظمات ذات رأس المال الهيكلي القوي ستملك ثقافة مساندة تسمح للأفراد بتجربة الأشياء الجديدة، والتعلم من الفشل. حيث يعتبر رأس المال الهيكلي رابطا أساسيا يسمح بقياس رأس المال الفكري على المستوى التنظيمي، وأضاف الباحث (BONTIS) أبعاد البنية الأساسية التي توفرها المنظمة لرأس المال البشري كإحدى مكونات رأس المال الهيكلي لتحقيق غاية المنظمة في خلق قيمة لها أعلى من قيم مواردها.[2]

رابعا–مكونات رأس المال الهيكلي:

من بين مكونات رأس المال الهيكلي نذكر:

✖ **الثقافة العامة:** تتضمن طرق بناء ثقافة المنظمة، توافق العاملين مع تطورات المنظمة؛

---

[1]. محمد الزبير، شوقي جدي، **الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011، الجزائر، ص 25.

[2]. فاطمة الزهراء صايفي، **مرجع سابق الذكر**، ص. ص71-72.

- **الهيكل التنظيمي**: يتضمن فعالية نظام الرقابة بالمنظمة، ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية؛[1]
- **نظم تكنولوجيا المعلومات**: هي التي بواسطتها يتم تنفيذ عمليات الإدارة، وتقييم هذه لنظم من خلال قدرتها على تحسين الكفاءة والعناية بالزبون ورضا العاملين، وتتضمن قواعد المعلومات والوسائل الأخرى لجعل المعرفة تستخدم عمليا داخل المنظمة؛[2]
- **التعلم التنظيمي**: يتضمن إعداد شبكة معلومات داخلية ومدى استخدامها، إعداد مخزون تعليمي للمنظمة ومدى استخدامه؛
- **العمليات**: تتضمن آجال عمليات الأعمال ومختلف الأنشطة، درجة جودة المنتوج بإضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية؛
- **نظام المعلومات**: يتضمن التنسيق بين العاملين، وتقديم الدعم المتبادل، ومدى توفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة، وأيضا مدى المشاركة في المعرفة.[3]

المطلب الثالث: رأس المال الزبائني

يعد رأس المال الزبائني المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري، ويطلق على هذا المكون عدة تسميات منها رأس المال العلائقي، ورأس المال الخارجي، والذي يتمثل في علاقة المنظمة مع الأطراف الخارجية.

أولا– مفهوم رأس المال الزبائني

قُدمت عدة تعاريف لرأس المال الزبائني من قبل الباحثين، وفيما يلي نذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر:

- يعبر رأس المال الزبائني عن "قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن، ويتكون من العلاقات معهم وتلبية حاجاتهم ودعم الزبون، ويشمل على (رضا الزبون، ولاء الزبون، تمكين الزبون، مشاركة الزبون)".[4]

---

[1] . لويزة فرحاتي، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة– دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة – باتنة–** أطروحة دكتوراه في تنظيم الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، ص 75.

[2] . سعدون الربيعاوي حمود جثير، عباس حسن وليد حسين، **رأس المال الفكري**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 166.

[3] . لويزة فرحاتي، **مرجع سابق الذكر**، ص76.

[4] . يوسف مريم، **أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي**، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، -باتنة01-، الجزائر، 2016، ص22.

▪ كما يشير إلى "قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والمتمثلة في رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ به، من خلال الاهتمام بالسرعة الممكنة، ومد جسور التعاون معه".[1]

▪ كما يتمثل في " طبيعة العلاقات الإستراتيجية التي تربط المنظمة بعملائها، مورديها ومنافسيها، أو أي طرف يمكن أن يساهم في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات متميزة".[2]

▪ يكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن والتي لابد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للمنظمة، وكسب زبائن جدد، فهو يمثل انعكاس كامل قوة رأس المال البشري والهيكلي باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضاهم، وزيادة ولائهم، من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وإقامة شبكة من التحالفات الإستراتيجية مع البيئة بهدف تر غيبها بالمنظمة، ونيل استحسانها ودفعها نحو بناء علاقات حميمية مع الزبائن.[3]

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن رأس المال الزبوني يتمثل في قيمة العلاقات المتميزة التي تربط المؤسسة بزبائنها، وهذا ما يمكنها من تعظيم قيمتها وكسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم.

ثانيا– أهمية رأس المال الزبائني

إن الأهمية الجوهرية لهذا النوع من رأس المال الفكري هي استخلاص المعرفة الكامنة لدى الزبائن، من خلال دراستها بما يضمن تلبية الاحتياجات والرغبات، والذي يؤدي إلى:[4]

- ✓ كسب رضا وولاء الزبائن الحاليين وإمكانية اكتساب زبائن جدد، مما يرفع الحصة السوقية؛
- ✓ ضمان السبق التنافسي في تلبية احتياجات الزبون، وبالتالي تجنب الخطر من المنافس؛
- ✓ بناء شبكة علاقة قوية مع متعامليها من خلال مدّ جسر من التعاون والثقة معهم، وإتباع سياسات تسويقية مرنة؛

---

[1]. عبد المطلب بيصار، **دور الاستثمار في أرس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017، ص 49.

[2] .حسين عبد القادر، **رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، العدد06، فلسطين، 2016،ص13.

[3]. عبد المطلب بيصار، **مرجع سابق الذكر**، ص 49.

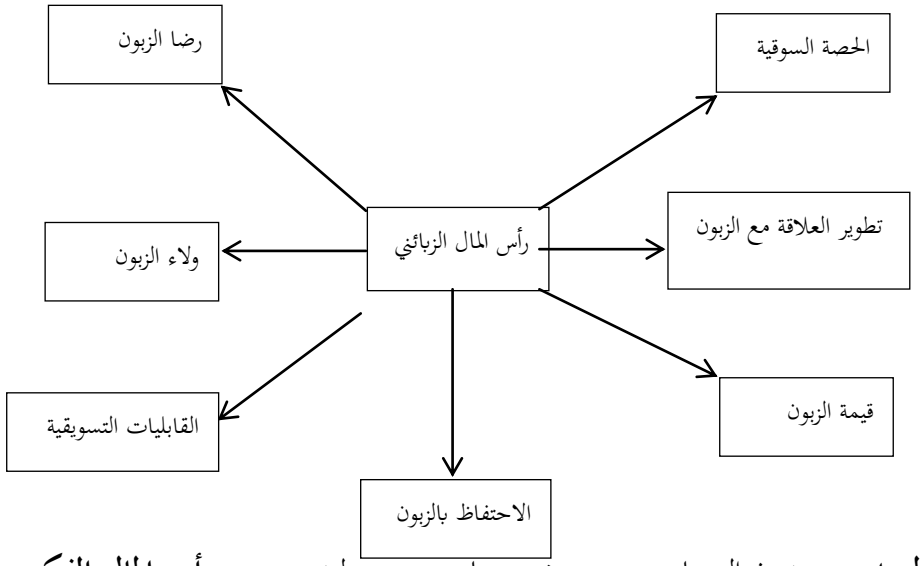
[4] فاطمة الزهراء صايفي، بوكراس هاجر، **مرجع سابق الذكر**، ص75.

✓ إدارة الزبون بالطريقة التي تسمح بزيادة قيمته عن طريق الإبداع والتطوير في المنتجات؛ أو إيجاد منتجات جديدة.

ثالثا– مكونات رأس المال الزبائني:

هناك مجموعة من المؤشرات التي من الممكن اعتمادها من قبل المنظمات في قياس رأس المال الزبائني المتاح لديها ويمكن تحديد أهم هذه المكونات من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1–1): مكونات رأس المال الزبائني



المصدر: سعدون الربيعاوي حمود جثير، عباس حسن وليد حسين، **رأس المال الفكري**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص177.

وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر:[1]

- **رضا الزبون**: الشعور بالبهجة أو خيبة الأمل نتيجة مقارنة الخدمة التي تقدمها المنظمة مع توقعات الزبون المستفيد منها؛
- **ولاء الزبون**: هو الالتزام بإعادة الشراء أو قيامه بالشراء بصورة مستمرة بغض النظر عن تأثير جمهور المنافسين في إمكانية تغيير سلوكه؛

[1]. أكرم احمد الطويل، أحمد عوني احمد عمر أغا، ندى عبد الباسط، **دور أبعاد رأس المال ألزبائني في تعزيز استراتجيات الريادة لمنظمات الأعمال –دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى–**، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 63، جامعة بغداد، العراق، 2012ص.ص 4-6.

- **الاحتفاظ بالزبون:** يُعرف على انه نية الزبون بالاستمرار في استخدام عروض المنظمة طالما أنها قادرة على تحقيق ذلك، وبالتالي فان قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبونها يعد أحد الاستراتجيات الدفاعية من أجل البقاء في السوق التنافسية الحالية؛
- **تطوير العلاقة مع الزبائن:** إن إقامة عالقات طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة وتبادلها بمبلغ من المال، فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب؛ إذ أنها علاقة تفاعلية تبعد إلى أكثر من ذلك، وتستند على ركنين أساسين وهما:
  - أ.سير المعلومات بالاتجاهين زبون ومنظمة؛
  - ب.معالجة هذه المعلومات من الطرفين.
- **قيمة الزبون:** توصف بأنها عملية المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وكلفة الحصول عليها.[1]
- **القابليات التسويقية:** تمثل مجموعة من قدرات المنظمة من الموارد والمعرفة والمهارات التي تمكن المنظمة من استخدام ونشر قاعدة أصوليا بشكل فعال من أجل الميزة التنافسية.[2]
- **الحصة السوقية:** هي تعبير أو مؤشر لمدى قوة المنظمة التأثيرية وحجم نشاطها في ذات الصناعة التي تعمل بها قياسا بالمنافسين الآخرين، فهي نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة.[3]

رابعا– قياس رأس المال الزبائن

يمكن أن يقاس رأس المال الزبائني من خلال متغيرين فرعيين، هما:[4]

- **رضا الزبون:** إن رضا الزبون يكون عن طريق تلبية حاجاته التي لا يمكن أن تعرف إلا بالعلاقة معه؛

[1]. عاصم رشاد مُحَمَّد أبو فزع ، **اختبار العالقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون– دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 23.

[2]. ضرغام علي مسلم العميدي، **القابليات التسويقية ودورها في دعم أنشطة احتواء الزبائن –دراسة تحليلية لآراء العاملين في قسم التسويق بمعمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف–**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 58، جامعة كربلاء، العراق، 2020، ص 203.

[3]. أيمن علي سليمان سليمان، **أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي – دراسة تحليلية على شركات الأدوية الأردنية–**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 25.

[4]. فاطمة الزهراء صايفي، بوكراس هاجر، **مرجع سابق الذكر** ، ص 49.

- **حل مشاكل الزبون:** إن للزبائن عدد من المشاكل لا تعرف إلا بالعلاقة معهم، وبذلك يمكن حلها وفي بعض الأحيان لا يعرف الزبون ما هي المشكلة منها، أو أنه لا يمكن أن يعبر عن حاجاته بصورة صحيحة، لذلك تقوم المنظمة بدراسة المشاكل والحاجات وحلها وتلبيتها.

المبحث الثالث: قياس رأس المالي الفكري

ثمة جهود عظيمة يتم بذلها سواء على الصعيد الأكاديمي، أو على صعيد الأعمال من أجل تطوير المقاييس والمؤشرات المعمول بها في قياس رأس المال الفكري، إلا أنه لازال يلتمس قصورا واضحا في إتباع طرق ووسائل قياس قابلية تطبيق والتصميم، مقارنة ما هو عليه في قياس الأصول المادية الأخرى، وسنتعرف في هذا المبحث عن آليات بناء رأس المال الفكري ومختلف نماذج وطرق قياسه.

المطلب الأول: آليات قياس رأس المال الفكري

يبحث هذا المطلب في محاولة تشخيص آليات بناء رأس المال الفكري، والذي يتفق مجموعة من الباحثين على أنه يتمثل في:

أولا– استقطاب رأس المال الفكري

يكشف الباحث (**Biesalsi**) أن من أسباب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري يرجع إلى التوجهات السائدة في منظمات اليوم مثل: العالمية، التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، التنافسية الشديدة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من عامل الكلفة إلى أن توجه نحو عامل النجاح، وذلك بوضع استراتيجيات واضحة وملائمة لآلية الاستقطاب، والتي يمكن حصرها في:[1]

1. شراء العقول من سوق العمل: يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة تابعة لهذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، بغرض جذبها واستقطابها لمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الإبداع والابتكار باستمرار. فقد فتح اقتصاد المعرفة الطريق أمام الأعمال للانتقال خارج الحدود الوطنية بحرية أكبر تجلب فرص جديدة للمنظمات لزيادة قدرتها التنافسية بالبحث في كل ركن من العالم؛

[1]. محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، **مرجع سابق الذكر**، ص 259.

2. شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، حيث يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية، المعلومات، المهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية عمله، والذي يمكن ملاحظته وتقويمه.

أما شجرة الكفايات، فُتعدّ أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية، وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة حواسيب.

3. مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية تُعدّ مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى.[1]

ثانيا– صناعة رأس المال الفكري

يقصد بصناعة رأس المال الفكري "مجموعة السياسات والممارسات التي تتخذ في المنظمة في تكوين رأس المال الفكري الخاص به، من خلال إتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل: البرامج، الدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم. وهذه بعض الإستراتيجيات الملائمة لآلية صناعة رأس المال الفكري:

1. **خريطة المعرفة:** تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، والهدف من استخدام خريطة المعرفة يتمحور في تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، والذي يتم على أساس ما يلي:[2]

– **المعرفة الجوهرية:** هي المعرفة الواجب توفرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس؛

– **المعرفة المتقدمة:** هي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات تنافسية عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة.

---

[1]. خيرة رمضاني، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة – دراسة حالة موقع الإنتاج صيدال بالمدية–**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018، ص 19.

[2]. سعد علي العنتري، أحمد علي صالح، **مرجع سابق الذكر**، ص. ص 240-241.

– **المعرفة الابتكارية:** هي المعرفة التي تعطي للمنظمة القدرة على قيادة القطاع؛ أي في الحالة هذه يكون تمايز المنظمة مقارنة مع المنافسين.[1]

– **تحديد فجوات المعرفة:** التي تمثل الضعف أو النقص في المعرفة، ومن أجل العمل على غلق تلك الفجوات تقوم المنظمة بالممارسات الآتية:

- تعزيز قابلية الأفراد في مجال حل المشكلات بالإستفادة من المعرفة المدونة في منظمة البرمجيات؛
- تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الطاقات الذهنية (رأس المال الفكري) والإحتكاك بهم.

2. بناء الأنسجة الذكية: تمثل الأنسجة الذكية تشكيل فريق يشبه العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم مع بعض ثم تزول عند انقضاء المشروع المحدد، ليتشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد. وتؤكد الرؤية الإستراتيجية للأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية،المرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين تؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الدافعية المعرفية.[2]

3. القيادة الذكية: يؤدي صنع المعرفة والتعامل مع الأفراد الأذكياء إلى قيادة ذكية؛ لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي والتدريب لموظفيه، ومن أجل أن يكون هو القادر على ممارسة نشاطه بذكاء عليه إتباع أسس التقدير الفعالة المتمثلة في: الاستمرارية، الفورية، الشمولية.

لابد من الإشارة إلى أن مسألة اختيار المنظمة لآلية الاستقطاب أو الصناعة معا تحكمها عدد من المؤشرات تتلخص فيما يلي[3]:

- الموازنة بين كلفة الاستقطاب والصناعة والعائد معا؛
- الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليًا والحاجة إليها من خارج المنظمة؛
- الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.

ثالثا– المحافظة على رأس المال الفكري

[1]. مُحَّد طاهر خلف، مصطفى يوسف كافي، **مرجع سابق الذكر**، ص 261.

[2]. بوفارس الشريف، بوخضرة مريم، **رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة، آليات بناءه وطرق قياسه –دراسة حالة جامعة سوق أهراس–**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والأدبية، المجلد 1، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس الغرور بخنشلة، الجزائر، 2017، ص 282.

[3]. مصطفى يوسف كافي، **مرجع سابق الذكر**، ص 172.

يهيأ رأس المال الفكري للمنظمة فرص النجاح، لذلك فإن ضعفه وفقدان فعاليته يؤدي إلى فشل استراتيجيات المنظمة، لذا يجب المحافظة عليه بمختلف الوسائل ضمانا لبقائها. ومن بين هذه الوسائل نذكر[1]:

1. تنشيط الحفز المادي والاعتباري: يتجسد في: الجوانب المادية كالأجور، الجوانب المعنوية وتشمل إعلام العاملين بأهميتهم، الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي؛

2.التصدي للتقادم التنظيمي: عن طريق مجموعة من الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات العاملين، وكذا خبرات فيها باستمرار؛

3.تقليل ضغوط العمل: من خلال الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي وصراع الدور؛

4.تقليل فرص الاغتراب التنظيمي: الاغتراب التنظيمي حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، ويمكن قياسه وتحديده من خلال المقابلات الشخصية، استمارة الاستقصاء،.....

المطلب الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري وأهميته

يكتسي قياس رأس المال الفكري والتعبير عنه بصورة كمية أهمية بالغة، لما له من دور فعال في خلق القيمة وتحسين أداء المنظمة، ولكن تبقى تواجه عملية تقييم وقياس رأس المال الفكري جملة من المعطيات والتحديات.

أولا– مفهوم وأهمية قياس رأس المال الفكري

اهتمت الكثير من الدراسات ا بإبراز الأهمية القصوى لقياس رأس المال الفكري باعتباره أحد المتطلبات أساسية لتحديد قيمة المنظمة.

1. مفهوم قياس الرأس المال الفكري

يشير مفهوم القياس إلى: "عملية إعطاء أرقام إلى خصائص الحاجات، أو الأحداث باستخدام قوانين معينة".[2] كما ينظر إليه على أنه: "العملية التي بواسطتها يتم الحصول على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهر عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة".[3]

---

[1]. لويزة فرحاتي، **مرجع سابق الذكر**، ص 137-139.

[2]. عبد المطلب بيصار، **مرجع سابق ذكره**، ص 60.

[3]. **المرجع نفسه**، ص 60.

2. أهمية قياس الرأس المال الفكري

تتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري بصورة كبيرة فيما يلي:[1]

– يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة، ويحدد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة، ومن ثم يعد أداة تتيح للمديرين اكتشاف وتبني مصدر ثمين يمثل قدرة تنافسية للمنظمة؛

– يُعدّ أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري، لأنه يحدد نقاط القوة والضعف في أدائهم، بما يسهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم وتطوير كفاءاتهم، وحماية خبراتهم من التقادم؛

– يُعدّ مؤشر التقويم أداة المنظمة من خلال تحديد مستوى أدائهم بالنسبة للسياسات التي تنتهجها مع رأس المال الفكري، وبيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعة بهذا الصدد، حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة إذ وجد انحراف.

يشير الأمر أن أهمية قياس رأس المال الفكري يرجع إلى سببين هما:[2]

– رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة وفاعلية الاستثمارات المخصصة له، كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضي بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته؛

– يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد الدفترية والقيمة الوظيفية للمنظمة.

ثانيا– طرق قياس رأس المال الفكري

يمكن تصنيف الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري إلى:[3]

1. **الطرق الوصفية:** تركز هذه الطرق على تحديد سمات وخصائص رأس المال الفكري، وتركز على استطلاع الآراء واتجاهاتهم التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة، وذلك بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي للقائمين بالدراسة أو معدي النموذج، ويدخل ضمن هذه الطرق:

– أداة تقييم معرفة الإدارة؛

---

[1]. حفيظة بهياني، **دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري – دراسة حالة بمجمع صيدال: مقر الإنتاج بالمدية–**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018، ص 53.

[2]. هاني محمد السعيد، **مرجع سابق الذكر**، ص.ص 40-41.

[3]. محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، **مرجع سابق الذكره**، ص 246.

– التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة: وهذا التقييم يقوم على توجيه أربعة أسئلة لمهني المعرفة ليحددوهم بأنفسهم إن كانوا إنتاجيين أم لا، والأسئلة هي: هل قمت بقاس إنتاجيتك؟ هل تعتبر نفسك إنتاجيا؟ وأخيرا هل تتلقى تغذية مرتدة عن إنتاجيتك؟

– بطاقة الدرجات المتوازنة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

2. المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية:

هذه المقاييس تركز على قياس رأس المال الفكرية ومكوناته الأساسية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني. وتؤكد هذه المقاييس على تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة الموزعة في المنظمة إلى أشكال الملكية الفكرية أكثر تحديدا وأسهل استخداما في تكوين نتائج أفضل في المنظمة، وتضم هذه المقاييس نموذج رأس المال الفكري، نموذج تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس، دليل المعلومات، الاتصالات والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الخارجية.[1]

3. مقاييس القيمة السوقية:

هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، أو الفرق بين رسملة سوق المنظمة (قيمة الشركة في السوق) وحقوق الملكية لحملة الأسهم، وهذه المقاييس أكثر اعتمادا على المبادئ والأسس المالية والمحاسبية، ومن أمثلتها: القيمة السوقية إلى الدفترية، القيمة غير الملموسة المحسوبة... إلخ[2]، وذلك وفق العلاقة الآتية:

القيمة السوقية للمنظمة = رأس المال المادي+ رأس المال الفكري

4. مقاييس العائد على المعرفة:

تركز هذه المقاييس على أساس احتساب العائد من المعرفة بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في المنظمة، ومن ثم مقارنته مع متوسط الصناعة وأن الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة،

[1]. بلبال حسناوي، **مرجع سابق الذكر**، ص. ص 42-43.

[2]. آية مختار عمر، حميدي معمر، **طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2019، ص 09.

ومن أمثلتها، القيمة غير الملموسة المحسوبة، مكاسب رأس المال المعرفي، نموذج القيمة المضافة (العائد على المعرفة) [1]. ويحسب كالآتي:

العائد على الأصول= العوائد قبل الضريبة + الأصول الملموسة

ولاشك في أن هذه المقاييس تقدم للمنظمة فرصا وخبرة جيدة من أجل قياس العمل المعرفي، وما يرتبط به من رأس مال فكري، ملكية فكرية، قيمة سوقية وغيرها، كما أنها تتسم بمزايا عديدة؛ فالمعايير الوصفية تتسم بميزة ربط المؤشرات برسالة وإستراتيجية وثقافة المنظمة، مع إمكانية مفتوحة لاستيعاب متغيرات إضافية تفرضها طبيعة العمل المعرفي في المنظمة، أما مقاييس رأس المال الفكري فإنها تتميز بالتعامل مع رأس المال الفكري، والأصول غير الملموسة بنفس الطريقة التي تتعامل بها الأصول الملموسة، وعلى أساس مؤشرات كمية وقيمة نقدية لها من أجل تقديم مقاييس معمول عليها، كما أن مقاييس ونماذج القيمة السوقية تمثل محاولات التطبيق لاحتساب قيمة الأصول غير الملموسة بالاعتماد على الفرق بين القيمة السوقية للشركة وقيمتها الدفترية.

المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري

سنقوم في هذا المطلب بعرض أهم الطرق والنماذج في قياس وتقييم رأس المال الفكري وأكثرها شيوعا:

أولا– نموذج قياس شركة (سكانديا Scandia):

يرتبط نموذج "**سكانديا**" بشركة التأمين السويدية التي كانت الشركة الأولى التي أعدت تقريرا سنويا لتحليل رأس مالها الفكري، بل ذهبت إلى أبعد الحدود عندما قامت بتعيين (أدفانسون)كأول مدير في العالم لإدارة رأس المال الفكري. إن هذا النموذج ينطلق من مكونين أساسيين هما: رأس المال المستمر الذي يمثل تاريخ الشعب وحجم إنجازات الماضي، ورأس مال معرفي الذي يعكس مقدار الاستثمارات الكامنة في هيكل الاقتصاد الوطني، والتي تعد مادة لنمو والتطور المستقبلي.[2] ويعتمد هذا النموذج على أربع نظم هي:

[1]. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة –المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات–**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص.ص 309-310.

[2]. محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، **مرجع سابق الذكر**، ص 250.

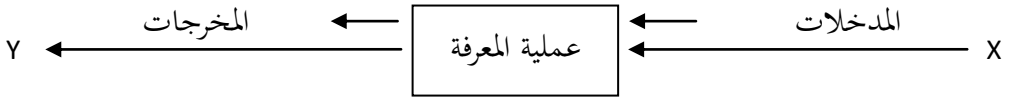
أ. نظام محاسبة الموارد البشرية: يهدف هذا النظام إلى تقدير قيمة الأفراد داخل المنظمة، ويعمل أيضا على قياس وتقويم قيمة رأس المال البشري في صورة مالية، ويجرى استخدام هذا النظام بصورة كبيرة في المنظمات الخدمية؛

ب. نظام القيمة الاقتصادية المضافة للمعرفة: يعتبر هذا النظام ذو أهمية كبيرة لاقتصاد المعرفة، حيث يسمح للمدراء والمستثمرين أن يحللوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للمنظمة في العمليات الجوهرية، وذلك بلغة العوائد التي تولدها.[1] وقد أصبح تحديد القيمة المضافة للمعرفة في الوقت الحالي من الأمور المهمة بالنسبة للمنظمات، وذلك للاعتبارات الآتية:

- حاجة المنظمة إلى معرفة مدى نجاح المديرين أو فشلهم؛
- حاجة المنظمة إلى معرفة مدى جودة أداء العاملين في ظل الظروف البيئية المعقدة؛
- إدراك الكثير من المنظمات أن إدخال رأس المال الفكري في قياس الأداء التنظيمي يقوم بصورة شاملة وموضوعية لأدائها.

وتتمثل نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة في النسب التي تقارن بيانات السعر والتكلفة المشتقة من المتدفقات النقدية للعمليات التجارية، وذلك بالاعتماد على المعرفة في المنظمة، والشكل الآتي يوضح الافتراضات الأساسية لهذا النظام.

الشكل رقم (1-2): الافتراضات الأساسية للقيمة المضافة



المصدر: حسناوي بلبال، **دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة – دراسة حالة بعض المؤسسات–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف02-، الجزائر، ص 44.

من خلال الشكل أعلاه يمكننا طرح الافتراضات الأساسية:[2]

- إذا كانت X=Y لا يوجد قيمة مضافة.

[1]. حسناوي بلبال، **مرجع سابق الذكر**، ص 44.

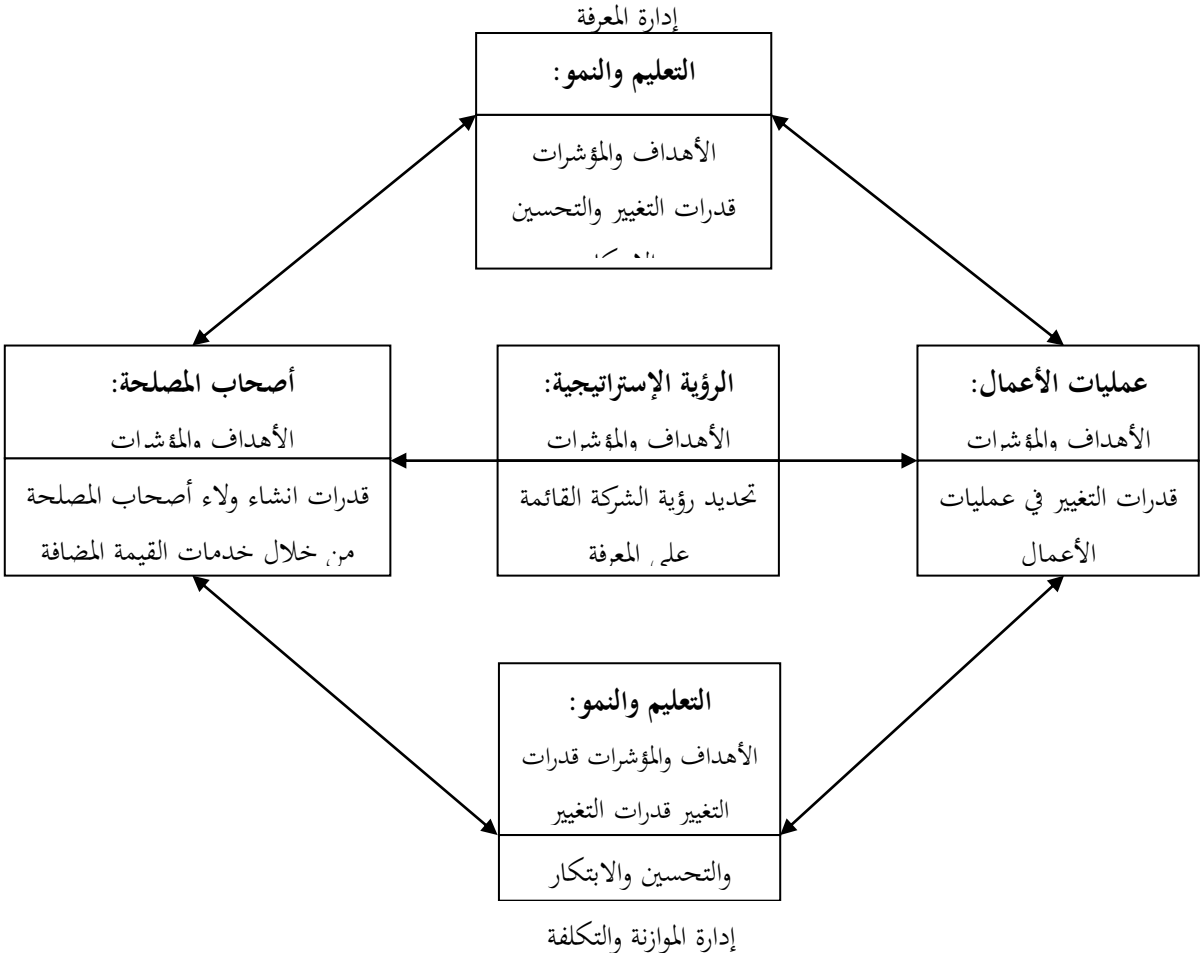
[2]. عبود نجم عبود، **مرجع سابق الذكر**، ص. ص 35-36.

- القيمة هي دالة التعبير التي تقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لإحداث التغيير .
- قيمة دالة التغيير=مقدار المعرفة المطلوبة لإحداث التغيير.

ثانيا- نموذج البطاقات المتوازنة

تم اقتراح هذا النموذج من طرف الباحثين(**Kaplon et Morton**)، وهو نظام متعدد الأبعاد يعتمد على اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري، وتطبيقها على مجموعة من الأفراد لتحديد مستوى ذكائهم، ويتكون هذا النموذج من أربعة محاور هي: توليد القيمة، عمليات الأعمال، أصحاب المصلحة، التعليم والنمو، والشكل الموالي يوضح جوهر هذا النموذج:

الشكل رقم (1-3) : نموذج البطاقات المتوازنة



المصدر: نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة –المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات–**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 315-316.

ثالثا– نموذج Seveiby:

يُعرف هذا النمزذج بنموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة، واقترح هذا النموذج سنة 1997 ويتشابه مع نموذج (سكانديا) في أوجه عديدة، إلا أن تركيزه الأساسي ينصب على الأفراد الذين يعتبرهم المولدين الوحيدين لربح المنظمة[1]، وهو هدف عملي أكثر منه نظري أي هو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المنظمة على ضوء أربعة معايير أساسية هي: النمو، الابتكار، الكفاءة والاستقرار.

كما يركز النموذج على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية، حيث الأصول غير الملموسة تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: (الإدارة، المهارة، الهيكل الداخلي)، أنشطة المنظمة والهيكل الخارجي (الزبائن وأصحاب المصلحة)، حيث نجد أن فئة من الفئات الثلاث للأصول غير الملموسة يتم قياسها على ضوء أربعة معايير، ويبدو لنا أن العنصر المهم في النموذج هو ما يتعلق بمفهوم الجدارة والمهارة للأفراد.[2]

3. نموذج القيمة الورقية والقيمة الدفترية للشركة:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري، وعادة ما تكون القيمة الورقية للمنظمة أكبر من القيمة الدفترية وهذا بسبب رأس المال الفكري. ويمكن تفصيل هذا النموذج على النحو الآتي: [3]

أ. **صيغة نموذج القيمة الورقية والقيمة الدفترية:** يستخدم هذا النموذج الصيغة الآتية:

رأس المال الفكري= القيمة الورقية للمنظمة – القيمة الدفترية

بحيث:

- **القيمة الورقية:** تمثل القيمة الكلية للأسهم المنظمة.
- **القيمة الدفترية:** تمثل مجموعة الأصول والأصول السائلة مطروحة منها الديون.

ب. سلبيات نموذج القيمة الورقية والدفترية؛ يمكن توضيحها في بعض النقاط الآتية:

---

[1]. عبد المطلب بيصار، **مرجع سابق الذكر**، ص 77.

[2]. مُحَّد خلف طاهر، **مرجع سابق الذكر**، ص.ص 256-257.

[3]. حسناوي بلبال، **مرجع سابق الذكر** ، ص 50.

– بعض المنظمات لا تتعامل مع الأسواق العامة، أو أسواق الأوراق المالية، وبالتالي لا توفر لها قيمة سوقية، وبالتالي يصعب تحديد رأس مالها الفكري؛

– استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية لحساب القيمة السوقية، وتحديد رأس المال الفكري للمنظمة ليست عملية بسبب تذبذب أسعار الأسهم؛

– إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تتمثل في الفرق بين القيمة الوقتية والدفترية، فالبعض يرى أن استبعاد رأس المال الفكري من الكشوف المالية مشكلة رئيسية خاصة مع تزايد الفرق بين القيمة الوقتية والدفترية بشكل كبير.

4. نموذج استمارات الاستقصاء

تستخدم هذه الطريقة من خلال الاعتماد على استمارات استقصاء للمديرين، وذلك من حساب العائد على الاستثمار في رأس المال الفكري، وذلك وفقا للخطوات التالية: [1]

- تحديد عامل النجاح لكل عنصر بصورة يمكن قياسها؛
- تصميم مؤشرات لقياس عوامل النجاح للعناصر المراد قياسها

في هذا النموذج تعتبر استمارات الاستبيان الأداة الرئيسية في عملية القياس، من خلال وضع مجموعة من الأسئلة وتقديمها إلى الإدارة العليا للمنظمة من أجل الإجابة عليها، أو تقديم درجة الموافقة أو عدم الموافقة على عبارات الاستبيان.

المبحث الرابع: الاستثمار في رأس المال الفكري

يعتبر الاستثمار في رأس المال الفكري أهم المفاهيم الحديثة في بيئة الأعمال الحديثة، حيث يعتبر أنه المحرك الأساسي لكل العمليات داخل المجتمع بوجه عام، وداخل المنظمة على وجه التحديد، وهو ما أصبح ضرورة حتمية للمنظمات كي تعمل على اكتشاف رأس مالها الفكري واستثماره بطرق وأشكال عديدة، يهدف زيادة قدرتها على خلق إبداع تكنولوجي مسند إلى معرفة واسعة، وهو ما يتضح من توجه المنظمات إلى الاستثمار في رأس مالها.

[1] الهلالي الشربيني الهلالي، **قياس رأس المال الفكري وإدارته وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة بحوث التربية النوعية،العدد 22، جامعة المنصورة، مصر، 2011، ص 33.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري ونموذجه

يعتقد الباحث (**Stewart**) أن العديد من المنظمات بذلت الكثير لكي تستثمر المعرفة، فلقد تؤشر وتستنسخ أفضل الممارسات، ومن أجل الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس المال الفكري، كما يرى بأن المنظمات الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه وتنقل تلك المعرفة عبر قنوات المنظمة.

أولا– مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري

يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه :" الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، أي أنه حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي في صورة وفرة، أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر"[1]، وعموما يعرف الاستثمار المعرفي أنه توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة، وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة، وتكوين الخبرات المعرفية، أو كيفية الحصول على البيانات والمعلومات وخزنها وتحديثها واسترجعها. وبالرغم من أن الاتفاق على البحث والتطوير وخلق الكفاءات والمهارات المعرفية في الحقيقة يولد قيمة ومن المفروض أن يسجل هذا الانفاق كإستثمار، إلا أن المنظمات تعامله كتكلفة، وهذا خلافا لوجهة النظر الاقتصادية التي ترى أنه استثمار بشري، لأنه يساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة مستقبلا، إذن يعد الانفاق والاستثمار في الموارد المعرفية وخاصة رأس المال الفكري مشروعا استثماريا تسعى المنظمة منه إلى تحقيق نوعية من الأهداف، هي مادية متمثلة بالوفرات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الانتاج وتحسين نوعية المنتج، إضافة إلى الأهداف غير مادية المتمثلة في تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.[2]

*يعرف الاستثمار في رأس المال الفكري بأنه :" تلك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية، وتطوير وترقية التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية، وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين و ترقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي ترتكز عليه المؤسسات في بناء مواردها البشرية".

[1] محمد زبير، شوقي جدي، **الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التحارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 09.

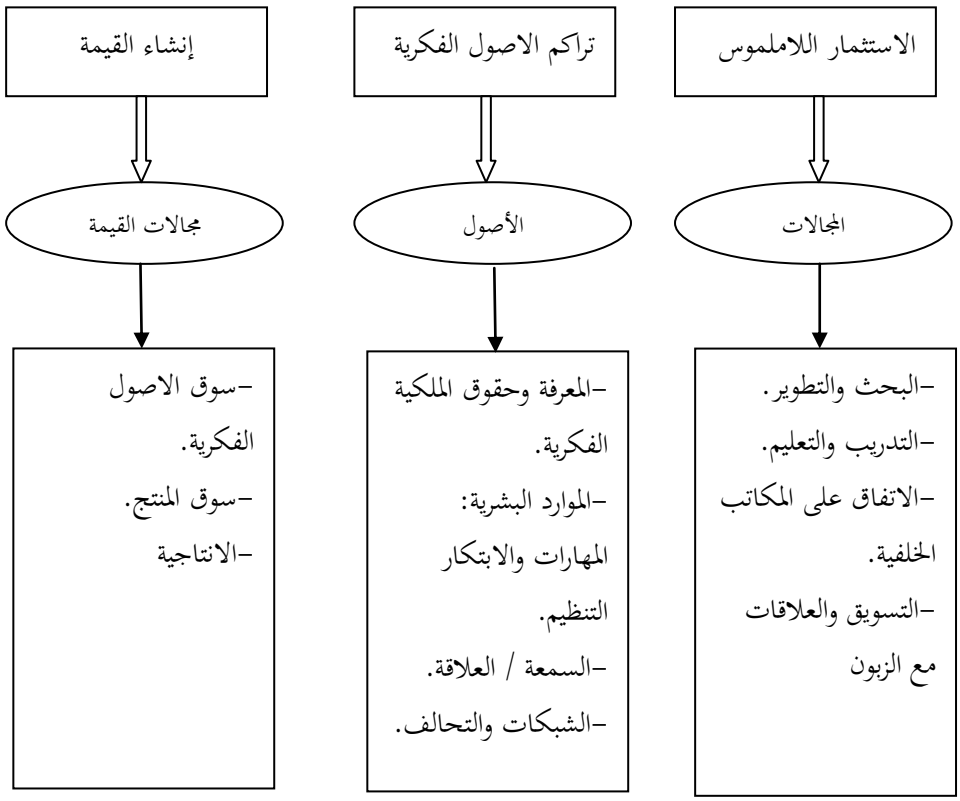
[2] محمد زبير سواقي جدي، **مرجع سابق الذكر**، ص 09.

* كما يشير إلى:" توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة، وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية.[1]

ثانيا– نموذج الاستثمار في رأس المال الفكري وفوائده

يقوم نموذج الاستثمار في رأس المال الفكري على توجيه الاهتمام نحو بناء الأصول الفكرية، من خلال تحديد مجالات الاستثمار وما يؤديه ذلك من بناء قواعد هذه الأصول وتراكمها سواء على مستوى البلد أو المنظمة، مما يؤدي بالضرورة في مرحلة لاحقة إلى قدرات متنامية على إنشاء القيمة (هذا النموذج قدمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)، ويتكون من ثلاث مراحل يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم (1–4):نموذج الاستثمار في رأس المال الفكري



المصدر: نجم عبود نعيم، **إدارة اللاملموسات**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010، ص271.

[1] عبد المطلب بيصار، **مرجع سابق الذكر**، ص 143.

وفيما يلي شرح لأهم معالم هذا النموذج[1]:

1. **مرحلة الاستثمار اللاملموس**: حيث لابد من تخصيص الموارد لمجالات أساسية ومهمة تتمثل في البحث والتطوير (بناء القاعدة العلمية والتكنولوجية)، التدريب والتعليم (بناء رأس المال الفكري) والانفاق على المكاتب الخلفية (موارد العلاقات)؛

2. **تراكم الأصول الفكرية**: هذه المرحلة هي استمرار الاستثمار والتعلم والخبرة المتراكمة بما يجعل الأصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في المستوى الذي يتميز البلد أو المؤسسة بهذه الأصول.

3. **إنشاء القيمة**: وفي هذه المرحلة جني الثمار، يمكن إنشاء معرفة جديدة في الأصول الفكرية أو إدخال منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين أداء والإنتاجية جراء التميز في الأصول الفكرية (الخبرات والمعارف).

المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري وفوائده

حثت العديد من الدراسات على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري، حيث شبهت إحدى الدراسات" عدم الاستثمار فيه كالذهب غير المستخرج"، وقد أكد الكثيرون على الأهمية والفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات ومن ثم المجتمعات من خلال هذا النوع من الاستثمار.

أولا– أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري

تتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية:

– يعتبر إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية العامل أو الموظف من خلال التدريب والتعليم المستمر وتطوير مهاراته وقدراته؛

– إن القرارات المتعلقة بالاستثمار في رأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة ؛[2]

– يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر مهم لقياس ربحية المنظمات، ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة، حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت على مجموعة من شركات التأمين في الولايات المتحدة الامريكية إلى أن أغلب المنظمات التي حققت أرباح عالية في هذا النشاط

[1]. نجم عبود نعيم، **إدارة اللاملموسات**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010، ص271.

[2] جمال داود الدليه، كمال النقيب، **الاستثمار في رأس المال الفكري والطرق المحاسبية لقياسه وآثره على الميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر حول : رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، جامعة الدول العربية، مصر، 2013، ص 355.

تلك المنظمات التي أنفقت الجزء الأكبر من ميزانيتها على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات، وخلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة.

-يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وبخاصة رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمات، وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية.[1]

- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثل بالخبرات والمهارات العالية للعاملين في المنظمة في تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع، فالاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات المتطورة والخبرات والمهارات المعرفية المتميزة يمكن أن يضمن وقت تسليم أسرع إلى الزبائن، ومشاكل أقل في تسليم وأفضلية في المعاملات.

- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة، حيث تشير بعض الباحثين إلى أن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة (تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسوب والانترنت والمهارات المعرفية المتقدمة...)؛

- يدعم الموقف التنافسي للمنظمات، فالمنظمات الناجحة تمتلك على الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها، وقد تكون هذه المقومات أي شيء بدءا من تطوير منتج جديد إلى خدمة الزبون، و (الموارد المعرفية)، هي المدخلات المهمة في امتلاك هذه المقومات، وعليه فإن الاستثمار المعرفي في إطار مقومات المنافسة يمكن أن يتحول إلى قيد يعوق دخول المنافسين الجدد.[2]

- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الابداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الابداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.[3]

- إن الاستثمار في مجال رأس المال المعرفي يحتم على المؤسسات معرفة مستويات الاستثمار الملائمة من خلال تحديد الحد الأدنى والأقصى من مبالغ تخصص لغرض الاستثمار.[4]

---

[1] عبد المطلب بيصار، **مرجع سابق الذكر**، ص 147.

[2] **المرجع نفسه**، ص 148.

[3] شوقي جدي، محمد زبير، **مرجع سابق الذكر**، ص 11.

[4] طويل حفيضة، **الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في تحقيق تنافسية المؤسسات العمومية– دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–**، مذكرة الماستر في تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2016، ص 34.

– الاستثمار في الموارد المعرفية يساهم في تعزيز عمليات الانتاج، فمثلا أصبحت نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة والمهارات المتقدمة للعاملين ضرورة حتمية في هندرة عمليات الإنتاج الكبيرة.

كما أن الاهتمام برأس المال الفكري والاستثمار فيه يقود المنظمة إلى[1]:

- تعزيز التنافس في الوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة و المتطورة.
- حفظ التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية، إضافة إلى تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة الابداعية.
- إبهار وجذب الزبائن وتعزيز ولائهم والحفاظ عليهم.

ثانيا– فوائد الاستثمار في رأس المال الفكري

- تبرز لنا أهم الفوائد التي يمكن للمنظمة أن تتحصل عليها جراء استثمار رأس مالها الفكري والتي أهمها:[2]
- زيادة القدرة الابداعية؛
- إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم؛
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة وتقليل الفترة الزمنية بين كل ابتكار والذي يليه؛
- حفظ التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية؛
- تحسين الانتاجية؛
- يعتبر رأس المال المعرفي من أكثر الأصول قيمة في الوقت الحاضر، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات، فضلا عن خلق ابتكارات متلاحقة؛
- وفي الإطار ذاته، تبين من خلال نتائج إحدى الدراسات أن التركيز على رأس المال الفكري يقود إلى عدة فوائد تتمثل في كل من تحسن المعلومات المقدمة لحملة الأسهم وتدعم الاستثمار، وتدعيم وتقديم الإرشادات في إدارة الموارد البشرية، وأيضا تدعيم الإرشادات في إدارة علاقات العميل.

[1] مها هشام الخضيري، **واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة**، رسالة الماجستير في القيادة والادارة، جامعة الاقصى، فلسطين، 2015، ص48.

[2] رشا الغول، **مرجع سابق الذكر**، ص 64.

المطلب الثالث: أشكال الاستثمار في رأس المال الفكري وعوائقه

سنستعرض في هذا المطلب العناصر الآتية:

أولا– أشكال الاستثمار في رأس المال الفكري

أصبح استعمال مصطلح الاستثمار غير المادي مألوفا جدا، لكن الشيء الغير مألوف هو المصاريف المتعلقة بهذا الاستثمار والتي تمثل في العناصر التالية:[1]

- المصاريف المتعلقة بالبحث والتطوير؛
- المصاريف المتعلقة بعملية الانتاج؛
- المصاريف المتعلقة بالتنظيم والتسيير؛
- المصاريف المتعلقة بترقية وتطوير التجارة.

يرتبط الاستثمار غير المادي بالعناصر السابقة، فاحتمال أن يتم اعتماد كل العناصر السابقة مرة واحدة وتصعب عملية تحديد المصاريف اللازمة والضرورية، أو تحديد الارتباط بين العناصر المختلفة في عملية واحدة، وتكمن الصعوبة في تحديد وبدقة عملية إدارة المعرفة لأنه توجد عدة أنشطة لإدارة المعرفة والمتمثلة في:

- عمليات مرافقة لعملية الاستثمار وهي لصيقة بها، حيث ان نتائجها غير قابلة للقياس بطريقة مباشرة على مستوى نشاطات المنظمة.
- عمليات إدارة المعرفة التي تتأسس من خلال عمليات الشراء أو تأسيس الأصول غير المادية، حيث أن قياس المردودية فيها يكون مختلط مع قياس قيمة الأصل ذاته.

ويعتقد الكثير من الباحثين أن المداخل التي اعتمدت الطرائق المحاسبية التقليدية، والتي تقوم على المواجودات المادية والمعلومات التاريخية غير ملائمة لتقييم رأس المال البشري، ومن ثم فهم يرون ضرورة اعتماد مدخل دمج مكونات رأس المال الفكري، ولعل مبرر هذا الدمج ناجم عن أن وقياس إنتاجية المورد البشري بشكل جزء من قياس مكونات رأس المال الفكري والذي يغطي محتويات غير مالية، واستنادا لما سبق فقد وردت العديد من الرؤى والدراسات لتحديد المعالجة المحاسبية لرأس المال البشري ومنها نجد:

[1] عبد المطلب بيصار، **مرجع سابق الذكر**، ص 151.

1- رأس المال الفكري بوصفه موجود (أصلا)

طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة، يتم إعداد القوائم المالية والتي تفتقر إلى إظهار وقياس رأس المال البشري وتعالج استثمارات رأس المال البشري، ومنها نفقات التدريب والتعليم والتي تظهر كنفقات ضمن قائمة الدخل، وبذلك فإن هذه القوائم لا توفر معلومات مهمة للمستثمرين والدائنين.

وضمن هذا التصور أيد أصحاب النظريات المحاسبية الفكرة القائلة بضرورة معاملة الأفراد بوصفهم أصولا والاهتمام بقيمهم مع أهمية إظهار أثر المعلومات الكلفوية لمحاسبة الموارد البشرية في القرارات المالية، بالمقارنة مع القرارات القائمة على أساس معلومات مالية تقليدية، وإلماما بهذا الرأي فإن المنظمات لم تنفك عن سعيها لإيجاد طرائق دقيقة لتقييم أداء المورد البشري طالما أنه بشكل الموجود الأهم.[1]

2- رأس المال الفكري بوصفه التزامات (مطلوبات/خصوم)

إن الالتزامات حالها الموجودات وغالبا ما نعتقد أن الديون تعني أمرا سيئا، ولكن ذلك ليس صحيحا دائما لكون الديون هي مسؤولية أو الالتزام، وأن الوفاء بالالتزامات هو أساس الأعمال التجارية.

إن فهم الالتزامات هو شيء أساسي يقدم بدايات في وضع العاملين على بيانات الميزانية، ومن الأمور المركزية في ذلك هو الإدراك بأنه لا يمكن إمتلاك البشر، وأن المنظمات تكتسب الموارد البشرية وتحتفظ بها، ويتحقق ذلك الاكتساب من خلال تحمل المنظمات لمسؤولياتها، وإذا لم يكن لدى المنظمة مسؤولية أو إلتزام اتجاه الموارد البشرية، فإنها قد لا تمتلك موارد بشرية وهناك ثلاث أنواع من الالتزامات هي:

- هناك تشابه بين الودائع القابلة للسحب لدى المصارف ورأس المال البشري، لأن كلاهما ملكية الشخص الذي يعيدها.

- هناك تشابه بين المسؤولية القانونية للمنظمة تجاه رأس مال البشري الذي تملكه والالتزامات الأخرى المرتبطة بتحقيق شروط معينة، فالديون المشروطة تلزم المنظمة بتقديم على حصول حدث ما في المستقبل، إذ أن حصول الأحداث المستقبلية تلزم المنظمة بتقديم مدفوعات.

- هناك تشابه بين التزامات رأس المال البشري وبين الالتزامات التي تحققها عقد الايجار، حيث يحاول حاملي السهم والمستثمرين معرفة القيمة الحالية لمدفوعات الايجار المستقبلية، ويجري التوصل لاحتساب هذه

[1] عبد المطلب بيصار، **مرجع سابق الذكر**، ص. ص 152-153.

القيمة باستخدام معدل الفائدة المفروض، وعدد الدفعات الواجب تسديدها ومبلغ الدفعات والجدول الزمني للمدفوعات، وبالتالي فإن قيمة الدين تصبح بالإمكان تخمينها، حيث أن تحديد القيمة الحالية لمدفوعات الايجار المستقبلية والتي من خلالها يجري تحديد قيمة الدين (الالتزام) المترتب على المنظمة سيكون بالإمكان استخدام نفس الطريقة لتقييم رأس المال البشري الذي يقرضه العاملون للمنظمة.

ثانيا–عوائق الاستثمار في رأس المال الفكري

رغم الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الاستثمار في رأس المال الفكري، إلا أنه يعاني من مجموعة من العوائق تتمثل في ما يلي:[1]

- ضعف التمويل المخصص لبحوث الاتصال والمعلوماتية؛
- ضعف استخدام الانترنت، بحيث تعاني معظم المنظمات من نقص خدمة الانترنت (الانقطاع أثناء الاستخدام، بطء ظهور الصفحات، صعوبة الحصول على المعلومات من الشبكة)؛
- ضعف مستوى التعليم ونقص الأيدي العاملة والقادرة على التعامل مع البرمجيات المتطورة؛
- ضعف الانتاج المحلي لأدوات المعلوماتية والاتصال ؛
- هجرة العقول البشرية المتميزة من الدول العربية إلى الدول الاجنبية والتي يؤدي إلى خسائر معتبرة للبلد الأصلي، حيث أن للاستثمار في تلك العقول (استفاد منها البلد الآخر)؛
- تسارع وتيرة التحديث التكنولوجي مما يصعب على الدول العربية استدراك ما فاتها

ولتحسين حجم الاستثمار في رأس المال الفكري يجب معالجة النقائص السابقة واتخاذ الإجراءات التالية:[2]

- تشجيع الباحثين على الإبداع والاختراع من خلال التحفيزات المادية والمعنوية، مع التركيز على مراكز البحث العلمي؛
- توفير بيئة مناسبة لاكتساب واستغلال المعرفة، مع تعميم وتسهيل استخدام الانترنت.

[1] ناصر مراد، **دور الاستثمار في رأس المال الفكري في التنمية الاقتصادية في الدول العربية** ، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص 82.

[2] مريم جلالي، بلخوص لويزة، **رأس المال الفكري ودوره في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بالمدية–** ، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016، ص 34.

خلاصة الفصل

إن العنصر البشري أصبح المصدر الأساسي لنمو منظمات الأعمال لكون المعرفة مرتبطة به، فأصبحت المنظمات تهتم بهذا العنصر وتسعى إلى امتلاكه وتوفير المناخ الملائم له، وبدأ يُنظر إليه كقائد لعملية نجاح المنظمة، وهنا نشأ ما يُسمى برأس المال الفكري المعبر عن الأصول المعرفية للمنظمة.

وفي نهاية الفصل خلصنا إلى:

- يتميز رأس المال الفكري بمفهوم واسع لا يكون حصرا على وظيفة محددة فحسب، وإنما يمتد إلى جميع الوظائف في المنظمة، ويتكون من ثلاث مكونات رئيسية هي:
  - رأس المال البشري: هو مجموعة الخبرات والمهارات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي من خلالها يتم تلبية حاجيات الزبائن وحل مشاكلهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة؛
  - رأس المال الهيكلي: هو رأس المال الذي لا يمكن نقله من مكان إلى مكان آخر سواء من طرف المديرين أو العاملين ويتمثل أساسا في هياكل وأنظمة المنظمة؛ أي هو كل ما يتبقى في المنظمة بعد مغادرة العاملين؛
  - رأس المال الزبائني: يمثل قيمة العلاقات المتميزة التي تربط المنظمة بزبائنها.
- تظهر أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في ظل اقتصاد المعرفة، فهو يمثل القوى القادرة على إدخال تعديلات جوهرية في أعمال المنظمة.
- هناك مجموعة من الآليات التي يتم اعتمادها في بناء رأس المال الفكري، من بينها: استقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري والمحافظة عليه.
- تتعدّد طرق قياس رأس المال الفكري، نذكر أبرزها: الطرق الوصفية، مقاييس القيمة الوقتية ومقاييس العائد على المعرفة.

في الأخير، تسعى المنظمات في ظل المستجدات البيئية الراهنة إلى تنشيط روح الريادة واقتناص أفضل الفرص، فإلى أي مدى يساهم رأس المال الفكري في تحقيق ذلك؟



الفصل الثاني: اسهام رأس المال الفكري في تعزيز التوجه الريادي

تمهيد

يعد موضوع ريادة الأعمال من الموضوعات المهمة، ومع تسارع معدلات التغير في بيئة الأعمال، واشتداد المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفة أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلائم مع متطلبات المنافسة والتغيير، وكذلك لما لها من تأثيرات إيجابية على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية وحتى البيئة.

لذا لابد لمنظمات الأعمال أن تتبنى وتفعل التوجهات الريادية المعاصرة لكي تصل إلى غايتها، وتحقق أهدافها في النمو والنجاح المستمر في المزايا التنافسية وهو يمثل توجها فكريا نحو الريادة.

وحتى يتحقق ذلك، فإن هناك العديد من الأبعاد للتوجه الريادي الذي على المنظمات تبنيها لتجسيدها في بنائها التنظيمي كالإبداع وتحمل المخاطر، الاستباقية. ومن هذا المنطلق فإن هذا الفعل يسير إلى إعطاء فكرة شاملة عن مفهوم وطبيعة العملية الريادية، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يأتي:

المبحث الأول: مدخل إلى التوجه الريادي.

المبحث الثاني: أبعاد التوجه الريادي في المنظمة.

المبحث الثالث: تعزيز التوجه الريادي من خلال ممارسات لرأس المال الفكري

المبحث الأول: مدخل إلى التوجه الريادي

تدرك المنظمات على اختلاف أحجامها ضرورة التواصل مع بيئتها الخارجية فالانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي كأحد مفرزات العولمة، أدى إلىدخول العديد من المنظمات إلى الأسواق بواسطة منتجات جديدة، مخاطرة جديدة وفرص جديدة خصوصا مع ازدياد المنافسة العالمية حتى تصبح المنظمات أكثر ريادية، واستغلال الفرص الاستثمارية بالسوق. وفي هذا السياق برزت أهمية امتلاك المديرين في كل المنظمات فكر التوجه الريادي لضرورة تنافسية ينعكس بشكل مباشر على أدائها.

المطلب الأول: مفهوم التوجه الريادي وأهميته

يتناول هذا المطلب أهم تعاريف الباحثين في مجال إدارة الأعمال لمفهوم التوجه الريادي وأهميته التي تنعكس على المنظمات خصوصا في ظل ملامح البيئة التنافسية الراهنة.

أولا: مفهوم التوجه الريادي

لم يتفق الباحثين على مفهوم واحد وموحد لمفهوم التوجه الريادي، بل تعددت تعاريفه:

- يشير التوجه الريادي إلى "رغبة وإدارة الفرد واتجاهه نحو العمل الخاص الحر والمبادرة الفردية، والذي يتجسد أساسا في عملية إنشاء منظمة خاصة، وذلك في ظل جملة من الظروف المحيطة، انطلاقا من تبني سلوكيات المبادأة والابداعية، وتبني المخاطرة والاستقلالية والرغبة في الانجاز".[1]
- التوجه الريادي هو " مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات مرغوبة على مستوى المنظمة، ويشجع الاندفاع نحو تفضيلات إدارية، ونشر معتقدات وسلوكيات ريادية؛ فالتوجه الريادي يعزي في الغالب سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليه كأفعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة "[2].
- كما يشير إلى" استغلال الفرص والموارد الريادية، بهدف إضافة القيمة مع الأخذ بالمخاطرة المحسوبة.[3]

---

[1] . مسيخ أيوب، **دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغير والمتوسطة– دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية بسكرة–** ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 31، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2019، ص 07.

[2] . سليمان عبد الله سلمان الغانم، **أثر التوجه الريادي والمرزنة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي– دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية–** ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2011، ص15.

[3] .صالح مهدي الحسناوي، أكرم محسين الياسري، **مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 98.

- عُرف كذلك بأنه "التوجه الذي ينتج عن الابتكار سواء كان لمنتجات جديدة، أو طرق إنتاج جديدة، أو أسواق جديدة أو نماذج جديدة للمنظمات".[1]
- فيما يرى البعض الآخر أن التوجه الريادي هو" القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج، وأسواق جديدة ونماذج جديدة، والتي تركز على الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء، مع أخذ بعين الاعتبار المخاطر وتوفير الحوافز واستقلالية العاملين.[2]

من خلال التعاريف السابقة، نجد أن: التوجه الريادي يعد ميزة إستراتيجية للعملية الريادية وأداء المنظمة، بما يضمن لها النجاح والاستمرارية، أي هو العملية التي يسطر فيها الفرد أو المنظمة للوصول إلى الغرض بهدف خلق القيمة.

إذن فالتوجه الريادي هو وضع استراتيجي تتبناه المنظمات التي تتصف بالإبداع في منتجاتها، ومرونة هيكلها التنظيمي، ومستوى عالي من المجازفات على مستوى إدارتها العليا، وعادة ما تكون قائدة للسوق في مجال ابتكار الخدمات والمنتجات والتجديد لتوليد فرص سوقية تمكنها من خلق التميز التنظيمي، والتعامل مع الأفكار الريادية.

يرى بعض الباحثين أن التوجه الريادي هو جوهر النظرية القائمة على الموارد، وتفترض هذه النظرية أن الموارد اللازمة للمنافسة في السوق تعتمد في نهاية المطاف على التوجه الريادي، إذ أن المنظمات الريادية المستقلة غالبا ما تكون نشطة ومبتكرة، ومستعدة لتحمل المخاطرة، حيث تقوم الثقافة والقادة الإستراتيجيون معا بتوليد قوة دفع قوية للابتكار والمخاطرة والمتابعة.[3]

ثانيا: أهمية التوجه الريادي

تتمثل أهمية التوجه الريادي من خلال أبعاده الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء بمكانة ودور المنظمة لإعطاء أفكار جديدة وعمليات خلق فرص الأعمال وتحمل الخطر قبل المنافسين فضلا عن كونها عمليات وممارسات

---

[1] . بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص 22.

[2] . سلمى زغمار، **أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن بقالمة–** ، مذكرة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2017، ص 12.

[3] . أحمد كاظم بريس، زينب مكي البناء، **رأس المال الفكري الأخضر وتأثيره في التوجه الريادي – دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة وارث الأنبياء–** ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 29، جامعة كربلاء، العراق، 2019، ص76.

فلسفية تؤدي إلى اتخاذ القرارات ونشاطات تقود المنظمة إلى الريادة وتحقيق الأهداف والارتقاء بالأداء التنظيمي على أفضل ما يمكن من خلال الاهتمام برأس المال البشري حاضرا ومستقبلا.[1]

بينما يشير الباحث (**جلاب**) إلى أهميته كبيرة للمنظمات وذلك لتحقيق المزايا التي ينظمنها وهي: تحقيق زيادة مستوى الرضا الوظيفي ورفع مستوى الالتزام الوظيفي.[2] فيما يرى كل من (**الغزاوي ومحسن**) أن التوجه الريادي ظاهرة يجب تعزيزها من خلال مسايرة الفكر الإداري الحديث، وذلك لأنه: [3]

- يعزز من جعل المنظمة مسايرة للحداثة، ومواكبة للتطور وعدم الانغلاق؛
- يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية ؛
- يستفيد منه القيادات الموجودة في إحداث التطوير الريادي في منظماتهم؛
- يعزز من موقع المنظمة التنافسي وتحسين أدائها التنظيمي؛
- يعتبر أحد العناصر الرئيسية في النمو الاقتصادي تحديد الفرص واستثمارها، وكذلك تحسين القدرات الإنتاجية بشكل مستدام، وأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالعلوم مثل: علم الاقتصاد، وعلم الاجتماع وعلم النفس، لما لها من تأثير في تعزيز الأنشطة الريادية على مختلف المستويات في المنظمة؛
- يحقق أرباح عالية إذا توافرت الموارد التي تساعد على ابتكار منتجات، وخدمات جديدة تهدف للحصول على حصة سوقية كبيرة، والبحث عن أسواق جديدة واستثمار الفرص التي تنشأ من التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية.

المطلب الثاني: ماهية الشخص الريادي

إن مفهوم الريادي قدّم لأول مرة في الفكر الإداري في مطلع الثمانيات القرن الماضي لقدرته على

---

[1] . جمال عبد الله مخلف المختار، **أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في مؤسسات الجامعية التقنية الشمالية في محافظة نينوي**، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2018، ص 215.

[2] . روان عادل سليمان مخيمر، **أثر رأس المال الاجتماعي على توجه الطلاب نحو ريادة الأعمال – دراسة ميدانية على طلاب إدارة الأعمال في غزة–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2018، ص.ص34– 35.

[3] . هدى حقي ماجد، **إمكانية تبني سلوكيات القيادة الأصلية لتحقيق التوجه الريادي –بحث ميداني في وزارة السكن والإعمار والأشغال العامة** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد52، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2020، ص 09.

التخطيط والتنظيم والرقابة، ضف إلى ذلك قدرته على جعل التغيير شعارا له[1].

أولا– تعريف الريادي

هناك مجموعة من التعاريف المقدمة للريادي، وفيما يلي نبرز أهمها:

- الريادي هو "الذي يمتلك طرقا جديدة في ردم القوة بين المعرفة وحاجات السوق والمجتمع المختلفة، كما أنه يتميز بأخذ روح المبادرة والتحرك، وينشئ ويخاطر وينشئ عملا جديدا، يضيف من خلاله قيمة ويسهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.[2]
- يعرفه الاقتصادي الفرنسي(**say**) بأنه " المقاول الذي يحول المصادر الاقتصادية من مجال ذي مردود منخفض إلى آخر ذي مردود أعلى وأعظم".[3]
- أما (**Hisrich et al**) فيرون أن الريادي هو" ذلك الفرد الذي يجمع / يوفق ما بين مبادراته ومجموعة الموارد وبطريقة مبتكرة، ولديه الاستعداد لتحمل وقبول المخاطرة، أو حالة اللاتأكد للعمل والتنفيذ".[4]
- يعرف الريادي بأنه " ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة والقبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين، والمعدات وباقي الأصول ليجعل منها شيئا ذا قيمة، ويقدم شيئا مبدعا وجديدا، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من تحقيق النجاح.[5]

والشكل الآتي يوضح العلاقة بين الريادي والتوجه الريادي:

---

[1] .عمر علي اسماعيل، **خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي – نينوى** –، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 13، العدد1، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2011، ص 73.

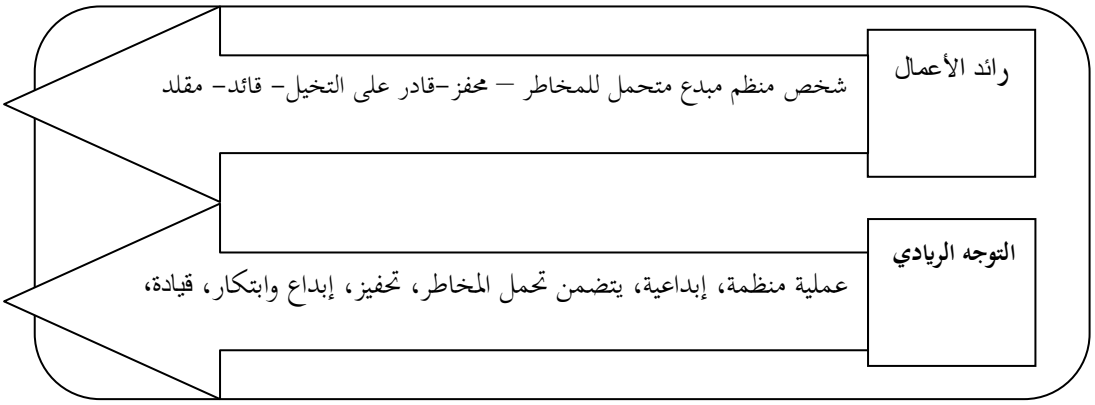
[2] . فايز جمعة صالح النجار، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 28.

[3] . مزهر شعبان العاني، شرقي ناجي جواد وآخرون، **إدارة المشروعات الصغيرة –منظور ريادي تكنولوجي–**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص24.

[4] . إيهاب سمير زهدي، نعيمة عباس الخفاجي، **ريادة الأعمال الداخلية –منظور القدرات الإستراتيجية–**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 31.

[5] . بلال خلف السكارنة، **مرجع سابق الذكر**، ص.ص 18- 19.

الشكل رقم (2–1): العلاقة ما بين رائد والتوجه الريادي



المصدر: إيهاب سمير زهدي، نعيمة عباس الخفاجي، **ريادة الأعمال الداخلية –منظور القدرات الإستراتيجية–**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 32.

من الشكل يتضح أن الريادي هو الشخص الرئيس في مجمل العملية الريادية وجوهرها، فإقامة المنظمات الجديدة بنجاح وفعالية تتطلب ضرورة توافر نوعية معينة من الأفراد المميزين – الرياديون–

ثانيا– خصائص الريادي

لقد أورد العديد من الباحثين مجموعة من الخصائص للريادي الناجح كلا حسب وجهة نظره، فاختلفوا في بعض واتفقوا في بعض. ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

- **الرغبة بتحمل المسؤولية:** فالريادي لديه شعور عميق بالمسؤولية الشخصية حول مخرجات المجازفات التي يبدأ بها، ويتبع هذه المسؤولية من الروح القيادية التي يتحلون بها، وبقدرتهم على مواجهة المخاطر والتصدي لها؛[1]
- **تفصيل المخاطرة:** الريادي ليس مجازفا بشكل كبير ومن دون حساب، إلا أنه يأخذ المخاطرة بحساب؛
- **النظرة المستقبلية:** التطلع نحو المستقبل وتلازم نظرتهم التفاؤلية الحالة العقلانية والاعتمادية تجاه الأعمال التي يمارسونها،[2]
- **مهارات تفاعلية:** من يريد الاستفادة من الفرص، يجب أن يتحلى بإدارة موارد المنظمة المالية والبشرية بكفاءة عالية، ولهم القدرة في تحويل الآخرين لصالحهم؛

[1] . مروة أحمد نسيم نزهم، **الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010، ص13.

[2] سلمى زغمار، **مرجع سابق الذكر**، ص 07.

– **الريادي متعدد الجوانب:** نظرا لتعدد صفاته وسعة ثقافته فإن سلوكه وتصرفاته الاقتصادية تعكس قدرته على إيجاد بدائل متعددة كل مشكلة؛ فهو يتقن استخدام البدائل ويجد عددا من المصادر المعرفية والتمويلية؛[1]

– يرى الفرص التي لا يراها الآخرون؛[2]

– يقوم بالرقابة على الأعمال؛

– الريادي هو اللاعب الأكثر أهمية في اقتصاد اليوم، واختيار الريادي يتطلب فهم واسع لطبيعة العمل، إذ أن الريادي يجب أن يمتلك القدرة على دمج المواهب وإدارة الأعمال بالشكل الذي يضمن تقديم منتجات مبدعة؛

– الريادي صاحب تصميم وإصرار؛[3]

– الريادي مفعم بالأمل الكبير والعاطفة القوية لتحقيق الهدف؛

– **الثقة بالنفس:** يستطيع الريادي من خلالها أن يجعل عمله ناجحا، حيث أنه يمتلك شعورا متفوقا وإحساسا بأنواع المشاكل المختلفة، والقدرة على ترتيبها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.[4]

كما أوضح بعض الباحثين مجموعة من الصفات المترابطة التي لا بد أن تتوفر لنجاح الريادي، وهي: [5]

- ✘ الرغبة في إدارة الأعمال؛
- ✘ الاستمرارية والمثابرة في العمل؛
- ✘ الثقة بالنفس ؛
- ✘ القدرة على إدارة المخاطر؛
- ✘ القدرة على التأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية؛

---

[1] . أحمد المعاني وآخرون، **مرجع سابق الذكر**، ص 290.

[2] . بلال خلف السكارنة، **مرجع سابق الذكر**، ص19.

[3] . شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، مُحَمَّد إقبال العجلوني، **أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية أنموذج مقترح للمنظمات الأردنية**، ورقة بحثية مقدمة المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، يوم 26-29 أفريل 2010، ص 3.

[4] . عمر علي اسماعيل، **خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الابداع التقني –دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي بنينوي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 14، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص74

[5] . بلال خلف السكارنة، **مرجع سابق الذكر**، ص.ص18- 19.

- القدرة على التأقلم مع الغموض؛
- ادراك الوقت والابتكار؛
- الدوافع المادية.

ثالثا–أدوار الريادي

إن الدور الذي يقوم به الريادي يختلف عن دور المدير، حيث يمارس الريادي الآتي:

- **ملكية المنظمة**: يمتلك العديد من الرياديين منظمات خاصة بهم، وتتصف المنظمات الحديثة بأنها تفرق بين ملكية المنظمة وبين تشغيلها وإدارتها، وإذا كان الريادي يملك المشروع، فإنه يمارس دور المدير ودور مالك المشروع؛
- **إيجاد منظمة جديدة**: يعتقد معظم الباحثين أن إيجاد وتشغيل جميع العناصر المختلفة المكونة للمنظمة التي تمثل (الأفراد، الممتلكات...)، وإعطائها مسمى قانونيا؛
- **تقديم ابتكار إلى السوق**: يعد الابتكار جزءا مهما من أنشطة الريادة وعنصرا أساسيا لإيجاد الثورة، وخاصة أنه المهمة الأساسية للمدير، فالابتكار ليس محصورا فقط في تطوير منتج أو إنتاج منتج، من أجل إضافة قيمة جديدة إلى المستهلك؛[1]
- **تحديد الفرصة السوقية**: الفرصة هي الفجوة في السوق بين ما هو محتمل وبين ما هو موجود فعلا، فإذا تم استغلالها؛ فإن هذا يعني أنه تمت رؤيتها وتمييزها بشكل فعال. وتُعد القدرة على تمييز الفرص من العناصر المهمة لنجاح الريادي إضافة إلى قدرتها على استغلالها؛[2]
- **القدرة على اكتساب التطبيقات والأساليب والخبرات الجديدة**: يتميز الريادي بالطريقة التي يمارس بها أعماله نتيجة الخبرة، أو القدرة على الابتكار، أو اكتشاف الفرص الجديدة، والقدرة على اتخاذ القرار في كيفية تحديد المصادر النادرة في حالات محدودية المعلومات وعدم التأكد.
- **القدرة على القيادة**: تعد القيادة من المهارات التي يجب أن يتحلى بها الريادي عند تطوير مشروعه، إذ تم اعتبارها عاملا مهما لنجاح الإدارة وبناء الإستراتيجية.

---

[1] . محمود رضوان محمود غانم، أثر **الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة** رسالة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين ،2017، ص23.

[2] . مي منذر موسى القاسم، **أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 27.

المطلب الثالث: المنظمات الريادية

لكي تدير المنظمات أعمالها في بيئة اللاتأكد، فعليها ألا تخشى المخاطرة، وهذا ما يعرف بالمنظمات ذات التوجه الريادي أو المنظمات الريادية.

أولا– تعريف المنظمة الريادية

هناك مجموعة من التعاريف المقدمة للريادي، وفيما يلي نبرز أهمها:

- تشير المنظمة الريادية إلى " كيانات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي عن طريق توليد الابتكارات، وتنمية الأسواق، وإيجاد فرص العمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات، سواء كان ذلك ضمن نطاق محلي أو دولي".[1]
- تعرف كذلك " هي تلك المنظمات التي تبني شيئا ذا قيمة من لا شيء، وكذلك التي تقوم باغتنام الفرص بناءا على الموارد والمصادر، وضمن رؤية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر".[2]
- تشير منظمات ذات التوجه الريادي إلى " تلك المنظمة التي تميز الفرص وتستخدم الموارد، ولها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات الجديدة"[3].

مما سبق، يمكن القول أن المنظمات الريادية هي: التي تتميز بالإبداع والابتكار في منتجاتها من خلال قدرتها على الاكتشاف والاستغلال المتواصل للفرص. وتحقيق ذلك يتم من خلال توفر العناصر الآتية:[4]

- الأفراد الرياديين الذين لن يكون عناك إبداع من دونهم؛
- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة المثالية، والإبداع، والغموض؛
- البعد البيئي المرتبط بالتنوع في الأسواق.

---

[1] . ميسون علي حسين، **الريادة في منظمات الأعمال –بحث نظري–**، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2، جامعة بابل، العراق،2013، ص 05.

[2] . بلال خلف السكارنة، **مرجع سابق الذكر**، ص 21.

[3] . أحمد عبد الله أمانة الشمري، لمياء علي ابراهيم الموسوي، سرمد عبد الله امانة الشمري، **تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 37، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق،2016 ، ص 246.

[4] . فحيص علي، العيداني حسام الدين، **دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري**، مذكرة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018، ص. ص 50- 51.

ثانيا– خصائص المنظمات الريادية

للمنظمات الريادية مجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي المنظمات نذكر أهمها:

- تنجح المنظمات الريادية بدرجة كبيرة في استخدام العلاقات للحصول على المعلومات عن الأسواق ؛
- تقترب هذه المنظمات من عملائها، وذلك من خلال تميز ما تقدم لهم من حيث الجودة في النوعية، أو الخدمة مقارنة مع ما تقدمه المنافسون الآخرون؛
- المنظمات الريادية قادرة على إدارة المخاطر وتقليلها، وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.[1]
- دعم والتزام الإدارة العليا للمؤسسة بمناشدة وترويج الأفكار الريادية ودفع الآخرين نحو تبنيها، ودعم الأفكار الإبداعية نحو المستقبل المنشود من خلال تمتع الفريق المكلف بتنفيذ هذه الأفكار بحرية في التفكير[2].

وفقا للخصائص سابقة الذكر، يمكن القول أن المنظمة الريادية توصف بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك القدرة على الاكتشاف والاستغلال المتواصل للفرص، وبالتالي نقل المؤسسة كليا أو جزئيا إلى حالة جديدة. وهناك أربعة عوامل تؤثر بشكل مباشر على هذه المنظمات، وهي:[3]

أ. **المنافسون الجدد:** هم الذين يدخلون مضمار العمل أول مرة بقوة وإمكانات كبيرة، ويكون المنافس إما محليا أو عالميا وكلاهما يمثلان خطرا على المنظمات الريادية؛

ب. **تغيرات الزبائن:** أو التغير الحاصل فهي رغبات وحاجات الزبائن تجاه المنتجات أو الخدمات، وهذا التغير راجع لسببين هما: الأول هو في مستوى الحياة للزبائن من حيث القدرة الشرائية التطور الثقافي، التطور الصحي وعلمي، أما السبب الثاني فهو تغير اتجاهات المجتمع نحو سلعة ما أو خدمة بسبب توجهات أو رؤى مجتمعية؛

---

[1] . سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، **الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية**، على الرابط: http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2015-03/1.pdf تاريخ الاطلاع: 18-05-2021.

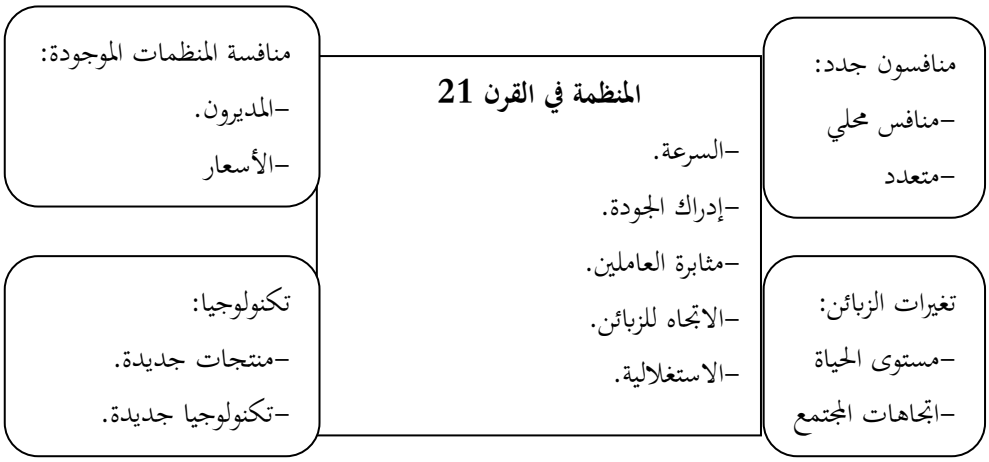
[2] . طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمّد صبحي إدريس، ميثاق طاهر كاظم، عاطف عودة حمو الرواحنة، **اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الإستراتيجية والتكيف البيئي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 38، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق،2016، ص 190.

[3] . صالح مهدي الحسناوي، أكرم محسن الياسري، **مرجع سابق الذكر**، ص 135.

ت. **التكنولوجيا:** حيث أصبحت التكنولوجيا حديث العصر لما تحمله من تأثير كبير على عمليات التصنيع، أو الاختراعات الحديثة، أو إنتاج المعدات المتطورة التي تساهم في إنتاج منتجات جديدة بمواصفات عالية الجودة، أو تحديث وتطوير المعدات المستخدمة في الإنتاج؛

ث. **منافسة المنظمات الموجودة:** أي منافسة المنظمات الموجودة ضمن محيط العمل نفسه، وهنا أما أن تكون المنافسة عن طريق المديرين بما يحملونه من خبرات إدارية أو تقنية، أو ما لديهم من علاقات عمل جيدة يستيطعون من خلالها التأثير على المنظمات الأخرى، أو زبائنهم الحاليين، فإذا كان المدير ذا سمعة ونزاهة يكون عنصر الجذب كبيرا. وهناك عامل الأسعار، فكلما كان السعر مناسب في منظمة معينة تكون لها تأثيرات كبيرة على الزبائن. ونلاحظ أن هذه العوامل كلها تشترك في معظمها مع القوى التنافسية التي جاء بها (**Porter**). ويبين الشكل التالي: تصور للمنظمات الريادية في القرن الحادي والعشرين.

الشكل رقم(2-2):تصور للمنظمات الريادية في القرن الحادي والعشرين



المصدر: صالح مهدي الحسناوي، أكرم محسين الياسري، **مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص.ص134- 135.

المبحث الثاني: أبعاد التوجه الريادي في المنظمة

يتفق جميع الباحثين المختصين على أن التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد، إلا أنهم يختلفون في عدد تلك الأبعاد؛ فمنهم من يرى أنها ثلاثية الأبعاد (الإبداعية، المخاطرة، الاستباقية)، ومنهم من يراها خماسية الأبعاد بإضافة بعدين هما (الهجومية التنافسية، والمرونة)، ويعود هذا التفاوت إلى السياقات التنظيمية والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمات.

المطلب الأول: التوجه نحو الابداعية

يعد الإبداع من العناصر المهمة والأبعاد الرئيسية التي يستند عليها التوجه الريادي، فلا وجود للريادة بدون إبداع، إذ سيتم توضيح هذا المفهوم من خلال العناصر الآتية:

أولا– تعريف الإبداع

للإبداع مجموعة من المفاهيم تعددت بتعدد المداخل واتجاهات الباحثين والدارسين في مجال إدارة الأعمال، وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة للإبداع:

- الإبداع هو "القدرة على جمع أو مشتركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة، وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة لأعضاء الجماعة لتطوير أفكار جديدة".[1]
- كما يشير إلى " تقديم المنظمة لمنتج جديد، أو طريقة جديدة، أو تقنية جديدة، أو نظام جديد يهدف إلى إيجاد حلول لتحسين المنتج، مما يعني: إن امتلاك المنظمة للخاصية الريادية يكون من خلال تقديمها لمنتجات جديدة أو تطويرها".[2]

من التعريفين السابقين، يمكن القول أن الإبداع هو: إيجاد منتجات أو خدمات جديدة، بالإضافة إلى إيجاد طرق جديدة في كيفية تعرف الزبون على المنتجات، أو إيجاد طرق جديدة في تنظيم وإدارة المنظمة في علاقتها بالمنظمات الأخرى، واستعداد المنظمة لتطوير حلول مبتكرة وتقديم عروض جديدة.

---

[1] . بلال خلف السكارنة، **مرجع سابق الذكر**، 47.

[2] . مسعود هريكش، **أثر رأس المال المعرفي على تحقيق ريادة أعمال الشركة الافريقية للزجاج بولاية جيجل** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 2، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2019، ص78.

ثانيا– التوجه الريادي والإبداع

إن ما يتميز به الإبداع والتوجه الريادي هما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض، حيث أن كل منهما يكمل الأخر، ويربط بينهما علاقة تكاملية تساعد كل منهما الآخر في دعم الكيان المنظم وجلب إليها ما يُسمى بالجديد، أو القيمة المضافة التي هي من خصائص الإبداع والريادة على السواء، التي من خلالها تتميز المنظمات عن بعضها البعض.[1] فيرى (hitt, et al) أن الإبداع هو الوظيفة المحددة للريادية والإبداع هو من المخرجات الرئيسية للمنظمات التي تبحث عن الريادية، وهو غالبا ما يكون مصدر النجاح التنافسي.[2]

لذا لابد من تطبيق مفهوم الإبداع بالنسبة للمنظمات على اختلاف أنواعها، فهو يهدف في الأساس إلى إحداث التغيير؛ بحيث تتجاوز العادات والتقاليد التي تعرقل الاتجاه الصحيح لمنظمات الأعمال الرائدة، ويجب أن يكون وفق أسلوب منهجي وعلمي يتخذ من تكنولوجيا المعلومات ومن اختيار التجارب وتوسع الأفكار ركيزة له.

ثالثا– أنواع الإبداع في المنظمة

حدد الباحثين أنواع مختلفة للإبداع، وفي مجال بحثنا نركز على الأشكال الآتية:

- **الإبداع الجزئي**: هو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق؛
- **الإبداع الجديد الداخلي**: هو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق؛
- **الإبداع التخصصي**: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب؛
- **الإبداع العالمي الجدي**: يتعلق في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق[3].

[1] . سلمى زغمار، **مرجع سابق الذكر**، ص 16.

[2] . صالح مهدي مُحَّد الحسناوي، أكرم محسن الياسري، **مرجع سابق الذكر**، ص 141.

[3] . بلال خلف السكارنة، **مرجع سابق الذكر**، ص 50.

رابعا– أهمية الإبداع في المنظمة

تتجلى أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات الريادية في العناصر الآتية:

- تطوير طاقة المنظمة الريادية في ترجمة الميزة التنافسية إلى منتجات وعمليات قابلة لاستخدام، فضلا عن الاعتماد على طاقة المنظمة في الدفاع عن الميزة التنافسية تجاه المقلدين؛
- تطوير حاجات الموارد البشرية من الأعمال في المنظمات الريادية لتوحيد التخطيط البيئي في عملية اتخاذ القرار الاقتصادي؛
- تمكن المنظمة من احتلال مركز قيادي في المستقبل؛
- جعل الأعمال الحالية التي تمارسها المنظمات ذات التوجه الريادي أكثر فاعلية؛
- المنظمات تدرك بوضوح هدف الجهود الإبداعية ويفترض أن تكون بمستوى عال وبجدية عالية؛
- بناء مفاهيم جديدة من أجل تطوير عمل المنظمة وفي كافة المستويات. [1]

خامسا– الريادي المبدع

حتى يكون الفرد رياديا ناجحا عليه أن يبحث دوما عن أفكار جديدة للقيام بالأمور على نحو أفضل، وعليه يمكن أن نخلص صفات الريادي المبدع فيما يأتي:[2]

أ. **الأصالة:** هي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى. والأصالة تشتمل على ثلاث جوانب هي:

- **الاستجابة غير الشائعة:** (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)؛
- **الاستجابة البعيدة:** (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛
- **الاستجابة الماهرة:** (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة).

ب. **الطلاقة:** تعني قدرة الشخص على إنتاج بكمية كبيرة من الأفكار في غضون فترة زمنية محددة تفوق المتوسط العام، ويقال أن الطلاقة بنك الإبداعية (لذا يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير). والطلاقة أنواع:[3]

---

[1] . فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار مُحَّد العلي، **مرجع سابق الذكر**، ص 38.

[2] . سلمى زغمار، **مرجع سابق الذكر**، ص 16.

[3] . **المرجع نفسه**، ص.ص16-17.

- **طلاقة اللفظ**: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق واحد؛
- **طلاقة التداعي**: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛
- **طلاقة الأفكار**: هي استدعاء عدد كبير من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛
- **طلاقة التغيير**: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تتناسب موقفا معينا.

ت. **تركيز الانتباه**: أي إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. غير أن المبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة لكنه لا يتنازل عن أهدافه.

ث. **قبول المخاطرة**: هي مدى شجاعة الريادي في تعريض نفسه للفشل، أو النقد وتقديم تخمينات تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكار الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات المبدعة لدى العاملين، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما دفعهم على وضع أنظمة ومكافأة تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

وفي الأخير، نقول أن الإبداعية هي عملية تهدف إلى خلق أو تطبيق طرق وممارسات وتقنيات جديدة، تمكن المنظمة من تحسين أدائها، وجودة منتجاتها وخدماتها. وبصفة عامة نقول أن الإبداع هو وسيلة التي من خلالها قد يشغل الرياديون التغيير من أجل خلق خدمة أو فرص أعمال جديدة، وهو العلامة التجارية التي تمتلكها المنظمات الريادية.

المطلب الثاني: التوجه نحو الاستباقية

تعد الاستباقية من أهم الخصائص المنظمات الريادية، فهي تمثل العامل الأساس والمؤثر في تشجيع الأبعاد الأخرى للتوجه الريادي.

أولا– مفهوم الاستباقية

للإستباقية مجموعة من المفاهيم تعددت بتعدد المداخل واتجاهات الباحثين في مجال إدارة الأعمال، وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة لمصطلح الاستباقية:

- تشير الاستباقية إلى "اتخاذ الإجراءات والمبادرة من خلال اكتشاف الفرص المتاحة، والبحث عن الأسواق التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسة، وقدرتها وجاهزيتها على تقديم المنتجات الجديدة التي تتميز بها عن المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة، وأشار الباحث (**كاظم**) بأنها قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المحتملة واستخدام الموارد بطريقة كفؤة، ودراسة السوق وعوامله، مما يتيح لها القدرة على التنبؤ بتحركات المنافسين، والتحرك على أساسها".[1]
- الاستباقية تعني " جهود المنظمة لاستحواذ على الفرص الجديدة، حيث تراقب المنظمات الريادية الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين، وإدراك التغيرات والطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص ومشاريع جديدة. والاستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغيرات التي تكون قادرة على العمل عليها والتقدم على المنافسين، وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية:
  - إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع،
  - المفاضلة بين المجالات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير؛
  - محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.
- كما تشير إلى " اتخاذ موقف هجومي تجاه المنظمة المنافسة التي هي على وشك شن الهجوم، بهدف تحجيم الخسائر التي قد تنتج عن هجومها، وبالتالي توجيه ضربة استباقية ضد المنظمة المنافسة؛ أي العمل تحسبا لأي مشاكل مستقبلية أو احتياجات أو تغيرات معينة، كما أن القرارات المنظمة الاستباقية يتم تحديدها

[1] . باسم طارق فنوص الحليمي، **أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال –دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية**– رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، العراق، 2018، ص 19.

من خلال الإجابة على السؤال التالي: هل أن تشكل البيئة يتم من خلال طرح منتجات وخدمات، وتكنولوجيا، وتقنيات إدارية جديدة؟"[1].

- فيما أشار البعض الآخر، أن الاستباقية هي " عمليات تتضمن مراقبة الاتجاهات، وتميز الحاجات المستقبلية للزبائن، وتوقع التغيرات في الطلب، والتعرف على المشاكل الناشئة فضلا عن التصرف بناءا على التغييرات المتوقعة قبل المنافسين، ويرى أن المنظمة يجب أن تكون سباقة ومستجيبة لبيئتها في نواحي التكنولوجيا، الإبداع، الزبائن والمنافسين"[2].

مما سبق، يمكن القول أن: الاستباقية تتضمن الأخذ بالمبادرة في محاولة المنظمة على بذل الجهود للتكيف مع البيئة من أجل تحقيق الفائدة الخاصة بها، وكذلك تتضمن الاستجابة للتكيف مع تحديات المنافسين.

ثانيا– أبعاد التوجه الاستباقي

اختلفت أبعاد التوجه الاستباقي من باحث لآخر، ونحن سنحاول التركيز على بعدين وهما:

أ. **استطلاع المستقبل:** إن هناك سجلا فكريا حول مفهوم استطلاع المستقبل أو الاستشراف بالمستقبل بالنسبة للمنظمات، وهذا السجل يعود إلى الاختلاف بين مفهوم الاستطلاع والتخطيط؛ فالاستطلاع يقصد به الاستعداد لمواجهة المستقبل أو هو رد فعل للتهديدات التي تواجه المنظمة الريادية، وهذا الأمر ينير للمنظمات الطريق في ضوء التهديدات المالية والمستقبلية، أما التخطيط فيعرف على أنه تصور مستقبلي مرغوب، حيث أن استطلاع المستقبل يقصد الاستشراف بالمستقبل والتخطيط له والاستعداد له من خلال استخدام أساليب التنبؤ بشكل جيد؛ فهو يمكن المنظمات من خلال استخدامه بالدفاع أو الهجوم على نفسها من خلال استطلاع بالمستقبل وتجنب التهديد المحتملة، وكذلك البحث عن الفرص المربحة.[3]

---

[1] . إبراهيم فلاح إبراهيم الشواهين، **مرجع سابق الذكر**، ص 24.

[2] سعاد برقي كامل، **أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي–دراسة استطلاعية تحليلية لأداء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المستقلة في العراق–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2013، ص 98.

[3] عمر ياسين مُحَّد الساير الدليمي، **الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية – دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة أسيا سيل للاتصالات المستقبلية في العراق–** ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 57.

ب. **البحث عن الفرص الجديدة:** يمثل البحث عن الفرص الجديدة قدرة المنظمة على التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف مع الأسواق المستقبلية، ويؤدي إلى ظهور زبائن وأسواق جديدة وتكوين قنوات توزيع جديدة. فالبحث عن فرص جديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية، فأنشطة البحث عن الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات وعمليات مبتكرة، فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن الفرص الجديدة في الخارج، بدلا من أن تعطي مجالا للآخرين باقتناصها.[1]

ثالثا– أهمية التوجه الاستباقي

تنبع أهمية التوجه الاستباقي من أن له علاقة بمرحلة تنفيذ العمل الريادي، فالاستباقية تنقل المفاهيم من الحالة النظرية إلى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال احتلال المؤسسة المرتبة الأولى في استثمار واستغلال العرض الجديدة، فالمنظمات الاستباقية ترصد اتجاهات السوق ولكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون، وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود إلى توليد الفرص وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها، ومثل هذه المنظمات تدفع متخذي القرار والمعنيين العاملين فيها نحو توقع الفرص والمشاركة في البحث عن الأسواق حديثة النشأة، وترتبط الاستباقية بأفعال صاحب الحركة الأولى في السوق الذي يهدف إلى الحفاظ على الصحة السوقية وحمايتها وحماية استثماراته فيها، بالإضافة إلى احتفاظه بنظرة مستقبلية تتوقع الطلب وتسيير عمليات المنظمة في ظل ذلك التوقع[2].

رابعا– خصائص التوجه الاستباقي

يتميز التوجه الاستباقي بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في ما يلي[3]:

- تميز المنظمات ضمن هذا التوجه الاستباقي بالبحث عن العرض السوقية؛
- تميز المديرين بأنهم أكثر استجابة محتملة لتغيرات البيئة الناشئة؛
- تكون المنظمة على استعداد للمواجهة وتحمل المخاطر؛
- يعتمد أسلوب الادارة اللامركزية في التخطيط والرقابة؛

[1] . عمر ياسين مُحَمَّد الساير الديلمي، **مرجع سابق الذكر**، ص. ص 57-58.

[2] . فحيص علي، العيداني حسام الدين، **مرجع سابق الذكر**، ص 62.

[3] . **المرجع نفسه**، ص 60.

- تتسم المنظمة وفق هذا السلوك الدخول في التزامات طويلة الأجل؛
- تسعى المنظمة وفق هذا السلوك إلى امتلاك الموارد التي تقوي كفاءة السوق وتنمية المنتجات.
- تهيء المنظمة خططا طارئة لمشكلات متوقعة وتحشد جهودها كلها.

خامسا– القيادة الاستباقية

القيادة هي التأثير الفعال في نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ ذلك الهدف، وتنقسم القيادة إلى أنواع مختلفة، منها القيادة الاستباقية، ويرى **(توماس كوسيرا)** أن الاستباقية لا تقتصر على توقع المستقبل والعمل على تشكيله فحسب، بل هي أيضا تمتد لقدرتنا على اختيار الاستجابة للمحفزات الخارجية، وتناول سبعة قواعد للقيادة الاستباقية، وهي:[1]

أ. **العيش وفق القيم**: فهم ما هي القيم الأساسية الخاصة بك والعيش بها، فلا يمكنك أن تكون قائدا فعالا بدون نظام قيمي صلب، وفهم القوانين الطبيعية وبناء علاقات ثقة؛

ب. **رؤية الصورة الكلية**: لا تبدأ القفز إلى استنتاجات أو التحيز قبل الصورة الكاملة؛

ت. **تعرف على جمهورك**: التعرف على أصحاب المصلحة الذين يشاركون في حالة معينة، أو بيدهم إصدار القرار؛

ث. **توقع حدوث المشاكل**: دائما ضع في حسابك عواقب الفعل، عدم الفعل، الصمت؛

ج. **كن شفافا**: أي كن واضحا مع الأشخاص من حولك حول أهدافك، وآرائك، قيمك وأفعالك المحتملة؛

ح. **التواصل بشكل فعال**: التأكد من سماع رسالتك؛

خ. **المتابعة**: للتأكد من أن كل ما خطط له قد حدث فعلا.

[1] . مُحَّد علي أحمد، **أثر الدور الوسيط للاستراتيجيات التنافسية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي– دراسة عينة من الشركات الصناعية العاملة في السودان–**، أطروحة الدكتوراه في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2018، ص 60.

المطلب الثالث: التوجه نحو المخاطرة

سيتم التطرق للبعد الثالث من أبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، والذي يعتبر ذات أهمية بالغة للمؤسسات التي تهدف لبلوغه، إذ سنقوم بـــ:

أولا– تعريف المخاطرة

الخطر هو أي حدث غير مؤكد قد يؤدي في حالة حدوثه إلى منع تحقيق توقعات المنظمة، وتوقعات المراهنين عليه طبقا لما هو متفق عليه في المشروع الريادي، والخطر الذي يصبح حقيقة يتم التعامل معه على أنه مشكلة، والمخاطرة قد تكون لها نتائج إيجابية أو سلبية ويعتمد النجاح على اللالتزام الشديد بتدابير إدارة المخاطر.[1]

- عرفت المخاطرة على أنها " قدرة المنظمة على تحمل النتائج الناجمة عن أية ممارسات سلوكية في ميدان العمل إلى حد وضعها قدرة من الخسارة عند انتهاج أي تصرف، مما يؤثر وجود هامش من المخاطرة. ويعتقد البعض أي الرياديين تستند أعمالهم على إبداع منتجات جديدة، وفي اعتقادنا أن أي شخص لديه الشجاعة يبدأ عملا جديدا وفريدا، والعمل فيه نوعا من المخاطرة، وهذه الأخيرة تكون متنوعة سواء عند بدء المشروع أو تشغيله، وتتضخم هذه المخاطرة و تزداد عادة مع زيادة احتمالية فشل المشروع، أي أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل نحو المخاطرة"[2].
- المخاطرة غالبا ما تستخدم لوصف حالة عدم التأكد التي تتبع التحرك أو السلوك الريادي، وذات الصلة باستشعار نسبة كبيرة من موارد المنظمة وإمكانية تعرضها للفشل.[3]
- المخاطرة تعني" ظاهرة أو حالة معنوية أو نفسية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية، وما يترتب عليها من ظهور حالات الشك، أو الخوف، أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع ما".[4]

---

[1] .بهاء شاهين، **المرجع في إدارة المشروعات –الدليل العلمي للسياسات والتدابير الفعالة–**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2015، ص 158.

[2] . فايز جمعة النجار، عبد الستار مُحَّد العلي، **مرجع سابق الذكر**، ص 44.

[3] . رأفت عواد التميمي، **التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز بأداء الأعمال– دراسة تحليلية في مصرفي الراشيد والرافدين–** ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 2، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2016، ص 43.

[4] فحيص علي ، العيداني حسام الدين، **مرجع سابق الذكر**، ص 64.

- المخاطرة تعتبر من الأمور المهمة التي يجب أن تأخذها المؤسسات الريادية بعين الاعتبار عند اتخاذها للقرارات المالية، إذ هناك ثلاث حالات هي:[1]

1. **التأكد:** هي حالة يؤدي فيها اتخاذ قرار إلى نتيجة واحدة معروفة، أي أن صاحب القرار يعرف النتيجة التي سينتهي إليها قراره؛
2. **المخاطرة:** هي حالة يؤدي فيها اتخاذ القرار إلى واحدة من مجموعة نتائج ممكنة، وأن صاحب القرار يعرف احتمالات حدوث كل من هذه النتائج، وتعتبر هذه الحالة معرفة جزئية بالمستقبل؛
3. **عدم التأكد:** هي حالة يؤدي فيها اتخاذ القرار إلى مجموعة من النتائج الممكنة لكن احتمالات حدوث كل منها غير معروفة، كما أن أي تقدير للاحتمالات في هذه الحالة يكون غير ذي معني، وتوصف هذه الحالة بعدم معرفة المستقبل.

مما سبق، يمكن القول أن المخاطرة تتعلق أساسا بمدى قدرة المنظمة على المغامرة بالدخول في أسواق جديدة غير معروفة ومدى تخصيصها لجزء كبير من مواردها في مشاريع غير مؤكدة النتائج.

ثانيا– أهمية الأخذ بالمخاطرة

تتبع أهمية المخاطرة بأنه أخذه بالنظر الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة، وحيث أن المنظمات مختلفة في درجة تقبلهم للمخاطرة؛ فعندما تخاطر هذه المنظمات بالدخول في استثمار معين، فإنها تكون معرضة للربح المالي أو الخسارة الفادحة، وأن الطموح الشخصي ودوافع المخاطرة والإبداع تقف جميعها وراء سلوك المدراء تدفعهم لبناء منظمات رائدة.[2] وهناك عناصر أساسية تساعد المنظمات الريادية في تشكيل مهارات الأخذ بالمخاطرة:

- **الرؤية الايجابية للأشياء:** هو أن الريادي والمنظمات الريادية يتمتعان بالتميز والتمكين، بحيث يصبح لديها الرؤية المستقبلية الايجابية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة لمثل هذه المنظمات؛
- **الريادي:** يكون ذو نظرة ثاقبة وأكثر تبصرا لدعم تنفيذ الأعمال وتنقله الرؤية الايجابية نحو المسار الريادي؛

[1]. سيرين سميح أبو رحمة، **السيولة المصرفية وأثرها على العائد والمخاطرة – دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الفلسطينية–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعية الاسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 43.

[2]. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار مُحَّد العلي، **مرجع سابق الذكر**، ص 48.

- **العمل على تقييم الأعمال:** يتم تقييم الأعمال بعد انجاز كل مهمة، وعلى العكس في حالة عدم الانجاز والمقارنة بينهما بعد ذلك.

ثالثا– أهداف الأخذ بالمخاطرة

تنبع أهداف المخاطرة في كونها تساعد في[1]:

- احتمالية الحصول على المكافأة وتحقيق عوائد مجربة في مجال نجاح خطة المنظمة.
- استثمار الفرص المحسوبة عند إنشاء منظمة ما.
- الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد، أي انجاز العمل بجرأة من دون معرفة النتائج .
- المجازفة في تقديم المنتجات من قبل المنظمات إلى الأسواق.
- توفير عنصر المرونة والسلاسة في عملية الأخذ بالمخاطرة لأن المنظمات التي تدخل أنشطتها في الصناعات الحديثة تتفاعل مع بيئة غامضة ومجهولة.

رابعا– أنواع المخاطر الريادية

تتمثل المخاطر الريادية في بيئة الأعمال التنافسية في ما يأتي:[2]

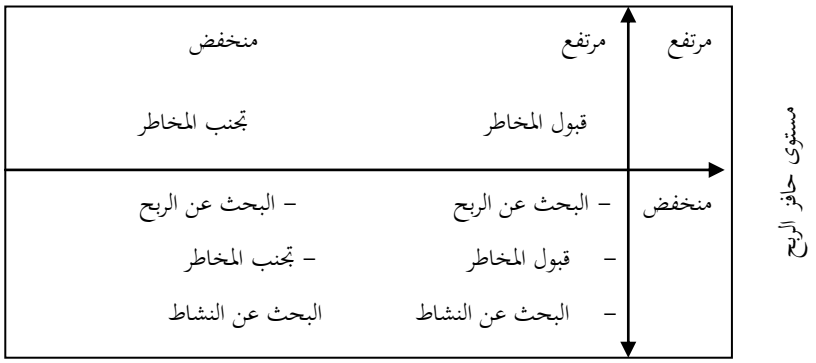
أ. **مخاطر الأعمال:** تتضمن المجازفة في المجهول من معرفة احتمالية النجاح، ويرتبط ذلك بالدخول للأسواق المعتبرة أو الالتزام بالتكنولوجيا الجديدة؛

ب. **المخاطرة المالية:** تنشأ من الاقتراض بدرجة كبيرة والالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو، وفي هذا السياق؛ فإن هذا النوع من المخاطر يشير إلى الموازنة بين العائد والمخاطر، وهذا ما يتم توضيحه في الشكل الموالي:

[1]. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار مُحَمَّد العلي، **مرجع سابق الذكر**، ص 49.

[2] سلمى زغمار، **مرجع سابق الذكر**، ص 19.

الشكل رقم (2–3) : العلاقة بين العائد والمخاطرة



المصدر: سلمى زغمار، **أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن بقالمة**، مذكرة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص19.

من الشكل يتضح أن الأفراد الذين ينجحون في تقديم الابتكارات وإقامة المشروعات ليسوا متجانسين ببعض الأعمال التي لا يقوم بها الآخرون، بتغيير أخر، فإنهم يتمتعون بالرغبة في قبول المخاطر مقابل ما يؤمنون بتحقيقه، وأنهم يتمتعون بالقدرة على التعامل مع الحياة الاحترافية المليئة بالغموض.

ج. **المخاطر الشخصية**: إن القرارات التي يتخذها التنفيذيون باعتبارهم رياديون في المنظمة لها مضامين مهمة على مستقبلهم المهني، فالمخاطرة هنا ترتبط بنتائج العمل الريادي المؤثر على المستقبل الريادي المهني[1].

ح. **مخاطر الإدارة**: هي المخاطر التي تنشأ بسبب الأخطاء الإدارية في منظمة معينة، والتي تؤدي إلى اختلاف معدل العائد الفعلي عن معدل العائد المتوقع من الاستثمار على الرغم من جودة منتجاتها وقوة مركزها المالي.[2]

خ. **مخاطرة السوق**:هي تلك المخاطرة التي تصاحب وقوع أحداث غير متوقعة، حيث يمكن تعريفها على أنها الميل إلى اتخاذ إجراءات جزئية، مثل دخول أسواق جديدة غير معروفة، تخصيص جزء كبير من الموارد لمشاريع مع نتائج غير مؤكدة قد تنطوي بعض التعهدات التزامات كبيرة من الموارد في عملية المخاطرة.[3]

---

[1]. أحمد راضي مُحَّد علي، **الريادة الاستراتيجية وانعكاساتها في تطوير المنظمات**، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 14، العدد 2، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2017، ص 60.

[2]. جليل كاظم مدلول العارظي، **الادارة المالية المتقدمة –مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية–**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 168-169.

[3]. سلمى زغمار، **مرجع سابق الذكر**، ص 20.

من خلال ما تقدم تبين أن على المنظمات الريادية أن تكون لديها القدرة على تحمل المخاطرة من أجل تحقيق الأداء ضمن نشاطها الأساسي الذي تعمل فيه، الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ لابد أن تمتلك الإدارة بعض المزايا المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عن المخاطر من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الرابع: الهجومية التنافسية والمرونة

سنحاول في هذا المطلب التعرض إلى بعدين آخرين من أبعاد التوجه الريادي وهما:

أولا– الهجومية التنافسية

تشير إلى جهود المنظمة التي تعمل بشكل أفضل من منافستها في الصناعة، فالمنظمات ذات التوجه العدائي غالبا ما تفصل صنع المعارك مع المنافسين، فهي قد تقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية.

وكطريقة لتطوير ونمو المنظمة، فإن الهجومية التنافسية قد تجعل المنظمة حازمة جدا في رفع نتائج النشاطات الريادية الأخرى مثل: الابداعية، الاستباقية، وتختلف الهجومية التنافسية عن الابداعية والاستباقية في أنها تتوجه مباشرة إلى المنافسين، بينما البعدين الآخرين يركزان على الفرص التسويقية.

- أشار كل من الباحثين (**lumpkin et dess**) إلى الهجومية التنافسية بأنها : "ميل المنظمة لتحدي منافسيها بشكل مباشر، لتحقيق الدخول إلى الأسواق أو تحسين الوضع وكذلك تعمل في الصناعة بشكل أفضل من منافسيها"، وحدد (**hitt et al**) للهجومية التنافسية طريقتين من أجل تحسين الموقع الريادي للمنظمات هي[1]:
  - الدخول إلى الأسواق بأسعار منخفضة؛
  - تقليد الممارسات والتقنيات الخاصة بالمنافسين الناجحين.
- كما عُرفت المنافسة الهجومية على أنها " الاستجابة لمتطلبات البيئة وحاجات المجتمع، وأن تتمتع المنظمة بقدرة على المنافسة في تقديم الخدمات، وتجاوز المنظمات المشابهة في تقديم هذه الخدمات، أي وضع أهداف طموحة، وأخذ خطوات جزئية لتحقيقها".[2]

[1] . سعاد برقي كامل، **مرجع سابق الذكر**، ص 99.

[2] . علي عبد الرحمن أبو زايد، **مرجع سابق الذكر**، ص 22.

وقد تشير العدوانية التنافسية إلى الاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية للقيام بأشياء بشكل مختلف كإعادة تجديد المنتج أو الخدمة يعني أن الشركة تكون عدوانية لتحقيق أهدافها التنافسية متجاوزة ومتفرقة على منافسيها، من خلال مزيج من التحركات المبتكرة.

كثيرا ما نلاحظ في معظم الدراسات عدم اعتبار الهجومية كبعد من أبعاد التوجه الريادي لاعتبارها هي نفسها الاستباقية، لكن هما مفهومان منفصلان عن بعض، إذ تشير الاستباقية إلى منظور إستشراف يتميز به زعيم السوق الذي لديه البصيرة للعمل تحسبا للطلب المستقبلي؛ أي البحث عن فرص جديدة، قد تكون أولا تكون ذات صلة بالعمليات الحالية، إذ تهدف لإدخال منتجات جديدة، وعلامات تجارية قبل المنافسين والقضاء إستراتيجيا على العمليات التي تكون في المراحل الأخيرة من دورة حياتها، على العكس من الهجومية التنافسية تشير إلى شدة جهود المنظمة للتفوق على المنافسين في الصناعة، وهي تتميز بموقف هجومي قوي يهدف للتغلب على المنافسين وقد يكون أيضا رد فعل تماما كما عندما تدافع شركة عن موفقها في السوق واتخاذ خطوات جزئية لتحقيقها، كتخفيض الأسعار والتضحية بالربحية أو إنفاق بقوة مقارنة بالمنافسين، إذن الاستباقية والهجومية التنافسية تحدثان بالتتابع وقد تكون موجودة في وقت واحد، إذ كلا المفهومين يعكس وجهة نظر المنظمة نحو المستقبل إذ تسعى دائما إلى إيجاد مكانة جذابة وتسعى لحمايتها.[1] وحتى تستطيع المنظمة المبادرة بإحراز التقدم والنمو في السوق عن طريق توجيه انتباهها التنافسي لنقاط الضعف الموجودة لدى المنافسين والتركيز على التغلب عليها في إنتاجها، وهناك عدة طرق لتحقيق مكاسب تنافسية على حساب ضعف المنافسين وهي كالتالي:[2]

- ملاحقة زبائن المنافسين الذين تعد منتجاتهم متخلفة من حيث الجودة أو السمات أو الاداء، وفي مثل هذه الحالات غالبا ما يمكن لأي منافس لديه منتج أفضل إقناع الزبائن المهتمين في الأداء بالتحول إلى علامته التجارية؛
- محاولة الاستحواذ على منظمات المنافسين الذين لديهم علامة تجارية ضعيفة، فغالبا ما يمكن للتحري الذي لديه مهارات تسويقية قوية وعلامة تجارية معروفة لكسب الزبائن من المنافسين الأقل شهرة؛

[1] . سلمى زغمار، **مرجع سابق الذكر**، ص 26.

[2] رأفت عواد موسى التميمي، **مرجع سابق الذكر**، ص 44.

- التركيز على المناطق الجغرافية التي يكون فيها للمنافس حصة ضعيفة في السوق أو التي يبذل فيها مجهودا أقل في السوق؛
- الانتباه بشكل خاص لقطاعات المشترين وشرائهم التي يتجاهلها المنافس أو التي لا يكون مستعدا بدرجة مناسبة لخدمتها.[1]

ثانيا– المرونة

تعتبر المرونة عنصرا مهما للتوجه الريادي لابد للشركات أن تكون قادرة على الاستجابة للتغيير ومن ثم فقد يكون من المفيد التركيز على المرونة كبعد أساسي للتوجه الريادي.

- المرونة هي : " قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة الممكنة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث تؤدي إلى التعامل مع المتغيرات بطريقة إستجابية".[2]
- كما تشير إلى " القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة، أو تصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير فيها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب للأفكار، كما تعني أيضا النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، أي يمكن الربط بين أفكار متناثرة لتصبح في شكل جديد".
- المرونة هي " الجاهزية والقدرة على التغيير من أجل التكيف مع الظروف المختلفة، والقدرة على تعديلها بسهولة للاستجابة للظروف المتغيرة والسريعة والغير مؤكدة، كما يمكن تقسيم المرونة إلى نوعين[3]:

أ. **المرونة التلقائية:** تتضمن قدرة الفرد في إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتهي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تصغر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير لاتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

---

[1] .رأفت عواد موسى التميمي، **مرجع سابق الذكر**، ص 44.

[2] خلدون بويزة، شريد زليخة، **أثر إعادة الهندسة على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال –دراسة تطبيقية بمؤسسة كوندور–**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص 20.

[3] سلمى زغمار، **مرجع سابق الذكر**، ص27.

ب. المرونة التكيفية: هي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية، حيث يكون بصدر النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكليف العقلي وسمي هذا النوع من المرونة بالتكيفية، لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

ومنه يمكن القول أن المرونة هي القدرة على التكيف السريع مع المواقف والمشاكل المستجدة، وبالتالي التغلب على المعيقات العقلية، ومن تحقيق المرونة حتى في استخدام الموارد والقابليات المتاحة للمنظمة لتحقيق موقع ريادي. وعليه يمكن تحديد أهمية المرونة في النقاط الآتية[1]:

- تستطيع المنظمة من خلال مرونتها تحقيق العديد من الأعمال الإستراتيجية في الميدان التنافسي؛
- امتلاك ميزة تنافسية مستدامة تجعل المنظمة المبادرة في إحداث التغيير، حيث أن المنظمة الاستباقية تستطيع تحليل بيئتها وتحديد الفرص والمخاطر بشكل أفضل من المنظمات الأخرى ؛
- هناك علاقة تبادلية بين المرونة والابتكار، حيث تعمل المرونة على تحسين مستوى الأداء الإبداعي في البيئة الديناميكية، ويعد الابتكار من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن الابتكار يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة والتي تلبي حاجات الزبائن بطريقة أفضل، وبالتالي فان المنظمة التي تريد أن تصبح أكثر إبداع في عملياتها أو خدماتها يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار المرونة الإستراتيجية في أعمالها؛
- تمكن المرونة المنظمة من إعادة هيكلة ذاتها داخليا، كما تمكنها من إعادة هيكلة علاقاتها مع البيئة الخارجية ؛
- أن المرونة شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف؛
- مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على خلق قيمة حقيقة للزبائن، وجعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات الزبائن المتغيرة؛
- تمكين المنظمات من تغيير إستراتيجياتها عندما يتحول عملاؤها من منتجاتها إلى منتجات منظمات منافسة تكون جذابة لهم؛ فهي تساعد على توليد وتوزيع القيمة الحقيقية

[1] . آسيا بن أحمد، **أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس،** أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس بسيدي بلعباس، الجزائر، 2016-2017، ص 51.

المبحث الثالث: تعزيز التوجه الريادي من خلال ممارسات لرأس المال الفكري

احتل مفهوم التوجه الريادي مكانة هامة في بعض الدراسات والبحوث، حيث تطورت مفاهيمه من خلال الفكر التنظيمي، ومن خلال هذا المبحث سنحاول معرفة خطوات لإدارة رأس المال الفكري في المنظمات، وصولا إلى بناء تصور مقترح لبناء منظمة ذات التوجه الريادي من خلال توظيف قدرات رأس المال الفكري.

المطلب الأول: خطوات إدارة رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات الريادية اليوم، لذا يتطلب من هذه المنظمات وضع برنامج لإدارة رأس مالها الفكري، ويمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري على أنها " مجموعة العمليات التي تمارسها المنظمات لتوظيف مهارات وخبرات ومعارف العاملين بها، بما يمكنها من أن تبتكر القيمة المضافة للعمليات وتحقيق أهدافها ورفع جودة أدائها وتميزها"[1].

أولا– أسباب إدارة رأس المال الفكري

أورد بعض الباحثين مجموعة من الأسباب التي تؤكد أهمية إدارة رأس المال الفكري في المنظمات[2]:

- إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء المنظمة؛
- تسعى إدارة رأس المال الفكري إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف، حيث أن أكثر هذه الأصول قيمة هي الأصول الفكرية؛
- زيادة النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد؛
- اكتساب المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة، ومن تعظيم نقاط ضعفها.

ثانيا– الاستراتيجيات العملية لإدارة رأس المال الفكري

وضع الباحث (**توماس**) في كتابه (ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرون)

---

[1]. حامد هاشم محمد الراشدي، **إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية**، دار الطيبة الخضراء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 51.

[2]. **المرجع نفسه**، ص .ص 52-53.

الاستراتيجيات العملية لإدارة رأس المال الفكري، والتي تتكون من أربع خطوات، وهي:[1]

الخطوة الأولى: التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج، وذلك خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تعتمد المنظمة على المعرفة بكثافة؟
- من يتقاضى أجرا موافقا لتلك المعرفة؟
- ومن يدفع؟ وكم يدفع؟
- هل من يمتلك المعرفة يخلق أيضا القيمة القصوى؟

أي أن كلما ازدادت أهمية المعرفة كلما حققت إداراتها عائدا ومردودا أكبر، والعكس من ذلك إذا كانت المنظمة ذات كثافة معرفية ضئيلة، فإنها تسعى إلى تحسين إدارتها أصولها المادية والمالية، من أجل تحقيق مردودية أكبر.

الخطوة الثانية: مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفتها الخطوة الأولى.

الخطوة الثالثة: وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمنظمة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية[2]:

- ما هو عرض القيمة الخاصة بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج حلها؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة الريادية وأعمالها؟
- ما هي الطرق والأساليب الريادية التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية.

الخطوة الرابعة: وتتمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية والعاملين المعرفيين، لذلك لابد من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز الثقل والاهتمام

[1] .عبد المطلب بيصار، **مرجع سابق الذكر**، ص 53.

[2] . **المرجع نفسه**، ص 53.

بعامل المعرفة(مدخلات؛ عمليات؛ مخرجات ونتائج)، فإنتاجية الأصول المعرفية لابد من أن ترتكز على حقيقتين:[1]

- إن الأصول المعرفية لا يمكن إدارتها بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي؛
- إن العاملين الذين هم أكثر معرفة يعملهم أكثر قدرة ومسؤولية وتحلهم للمخاطرة من أي جهة أخرى ومسؤولين عن زيادة إنتاجية عملهم المعرفي.

أما الباحثان (**ستهل وبونفور**) فقد حددا ست خطوات لإدارة رأس المال الفكري في المنظمات[2]:

الخطوة الأولى: تحديد رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة من خلال إعداد سجل يضم بشكل بسيط رأس المال الفكري الحالي في المنظمة، ويحدد جميع الأرصدة غير الملموسة بالمنظمة؛

الخطوة الثانية: تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاث أقسام: قسم لرأس المال الذي تستخدمه المنظمة بالفعل، وقسم لما سوف تستخدمه المنظمة مستقبلا وفقا لخططها، وقسم لما لا تخطط المنظمة استخدامه مستقبلا؛

الخطوة الثالثة: في ضوء ما تم إنجازه في الخطوتين السابقتين يتم صياغة استراتيجية لتحديد كيف يمكن الاستفادة منه ووضعه في خطة عمل تشغيلية؛

الخطوة الرابعة: تقييم قياس رأس المال الفكري؛

الخطوة الخامسة: إجراء مقارنة مرجعية، وذلك بتنظيم مكونات رأس المال الفكري ومقارنته بوضع المنظمات المنافسة من أجل تحديد الفرص والتهديدات؛

الخطوة الخامسة: استثمار وتفعيل رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة، فبعد التعرف على قيمة رأس المال الفكري الحالي وحقيقة الوضع التنافسي، ومواضع الفجوات بين رأس المال المخطط والفعلي، تستطيع المنظمة عندئذ التحرك في اتجاه ملء تلك الفجوات، والتي من الممكن استيعابها من خلال التطوير الذاتي الداخلي أو من خلال اكتسابها من مصادر خارجية.

ثالثا– مبادئ إدارة رأس المال الفكري

[1] . حسناوي بلبال، **مرجع سابق الذكر**، ص 33.

[2]. حامد هاشم محمد الراشدي، **مرجع سابق الذكر**، ص 65.

أورد الباحث (**Stewart**) مجموعة من المبادئ الأساسية لإدارة رأس المال الفكري هي كالآتي[1]:

- الإفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة علاقات ودية مع زبائنها ومورديها على المدى البعيد؛
- توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل وجماعات الانجذاب وأية أشكال أخرى من التعلم، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم؛
- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، والسماح لهم بطرح ما يشاءون من أفكار ودون تردد، وهذا سر نجاح الإدارة في استثمار والمحافظة على رأس مالها الفكري، وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة والابتكار من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة والمتميزة،
- توجيه مسار المعلومات إلى الموقع الذي بحاجة إليه، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري وبالكمية المطلوبة وعند الضرورة، لان زيادتها عن الحد المطلوب قد يؤدي إلى عدم التمييز بينها من حيث الأهمية؛
- ضرورة إتمام هيكلة رأس المال الفكري، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفء يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، واستخدامها للأغراض التي تعدّ ضرورية.

المطلب الثاني: تصور مقترح لبناء منظمة ذات التوجه الريادي من خلال توظيف لرأس المال الفكري

يتوجب على المنظمات التي ترغب أن تكون ناجحة في بيئة الأعمال شديدة التنافس، أن يكون لها توجه ريادي وذات طابع استباقي نحو فرص السوق مع القدرة على تحمل المخاطرة، فضلا عن تحفيز الروح الإبداعية لدى العاملين، مما ينعكس على العمليات الداخلية للمنظمة، وقدرة هذه الأخيرة على تحقيق التميز وبلوغ أهدافها المنشودة. ومن خلال هذا المطلب سنحاول وضع تصور يتضمن آليات عمل تساعد المنظمات على توظيف مواردها خدمة لتوجهاتها الريادية.

[1]. فتحي مباركي، **دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة– دراسة حالة : مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة" عمر البرناوي"–**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 32.

إن هذا التصور يهدف لوضع آلية لتسهيل بناء منظمة ذات التوجه الريادي انطلاقا من توظيف كافة مواردها الإستراتيجية، والممثلة أساسا في رأس المال الفكري. وأهم مكونات هذا التصور سيتم عرضها في النقاط الآتية:

أولا– المنهج المستخدم لبناء التصور

استخدمت الباحثة المنهج البنائي لتكوين هذا التصور، ومن أهم خطواته:

- الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع بحثنا من قريب أو بعيد، حتى نتمكن من تحديد تصور مبدئي للتصور المقترح؛
- صياغة التصور في صورته الأولى؛
- عرض التصور على المشرفة ومناقشة بعض المفاهيم ذات العلاقة بالتصور المقترح؛
- صياغة التصور بصورته النهائية بعد إدخال بعض التعديلات – وتم الاعتماد على مجموعة من المراجع التي تضمن تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية–

ثانيا– منطلقات وأسس التصور المقترح

تم اقتراح هذا التصور في ضوء مجموعة من الدراسات والأبحاث[1] والإطار النظري كما أنه يقوم على أساس المنطلقات الآتية:

[1]. عزيزة حمود علي الغامدي، **تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية – تصور مقترح–**، مجلة كلية التربية، المجلد 37، العدد 2، كلية التربية، جامعة سيوط، مصر، 2021.

– عبد المطلب بيصار، **دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال– دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2016-2017.

– سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، **الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية**، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، على الرابط:
file:///C:/Users/2018/Desktop/charafff.pdf، تاريخ الاطلاع: 16-06-2021.

– إبراهيم خيري، عبد الحق حمدي، **عمليات الإدارة الإستراتيجية و دورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال – بناء تصور مقترح –**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2019-2020.

-

- أدبيات البحث (الإطار النظري والدراسات ذات العلاقة ببحثنا): حيث أكدت على أهمية التوجه الريادي بالنسبة للمنظمات خصوصا أنه أصبح نتيجة الاستجابة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية، فضلا عن المنافسة التي تدعو المنظمات إلى الانفتاح والتغيير؛
- نتائج وتوصيات المؤتمرات المحلية والدولية حول رأس المال الفكري: حيث أكدت البحوث المقدمة على ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري لما له من دور كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال؛
- ضرورة العمل على الاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التوجه الريادي.

ثالثا– كيفية تحقيق التصور المقترح

لتحقيق هذا التصور لا بدّ من تنفيذ عدد من الخطوات الآتية:

1. **تحديد رسالة التصور المقترح**: يهدف هذا التصور لوضع آلية لتفعيل أبعاد التوجه الريادي (الاستباقية، الابداعية، المخاطرة) من خلال توظيف عناصر رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبائني)، وعليه يمكن تحديد رسالة هذا التصور في العبارة الآتية:

المشاركة بشكل فعال في تحقيق أبعاد التوجه الريادي من خلال توظيف عناصر رأس المال الفكري

2. **مبررات التصور المقترح**: تتمثل في:

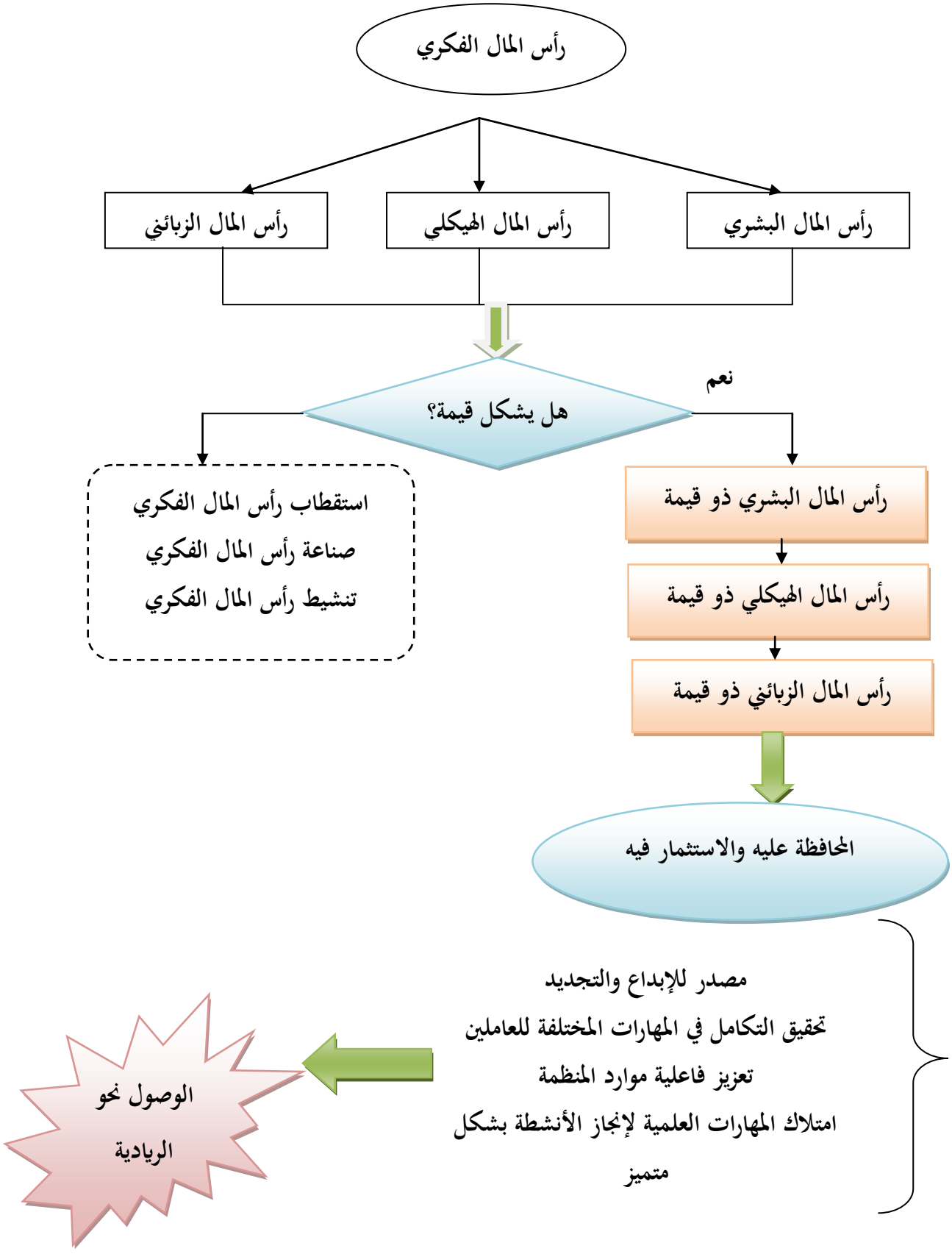
- تأثير المتغيرات الخارجي على التوجه المستقبلي للمنظمات، لذا ظهرت الحاجة لوضع تصور يُفعل من خلاله التوجه الريادي خصوصا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من دور كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- نتائج البحث النظري والتي كشفت:
- وجود حاجة لتطوير ممارسات المنظمات الحديثة، وذلك بتبني التوجه الريادي كمدخل حديث للمحافظة على تفوقها في ميدان المنافسة؛
- ضرورة اهتمام المنظمات برأس المال الفكري كونه عاملا مهما يعطي للمنظمات القدرة على الرفع من تنافسيتها واستمرارها في ظل التحديات البيئة الراهنة؛
- دعم البحوث في مجال التوجه الريادي، وذلك لتطوير تصورات جديدة أو تحسين التصورات القائمة.

3. **أهداف التصور المقترح**: يسعى هذا التصور تحقيق الأهداف الآتية:

- تقديم إطار عملي لتفعيل التوجه الريادي بهدف تحقيق التوجه المستقبلي للمنظمات، والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية؛
- السعي نحو تشجيع ثقافة التوجه الريادي لدى القادة، من خلال توضيح أهمية أبعاده الرئيسية؛ فالاستباقية تؤثر بشكل كبير في التوصل إلى أفكار رائدة يمكن أن تضيف قيمة تنافسية للمنظمة، أما تحمل المخاطرة، فتعني تحمل عبء المسؤولية عن المستقبل؛
- تبني رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز التوجه الريادي، والعمل على المحافظة عليه كونه يمثل ثروة بالنسبة للمنظمات في المدى البعيد؛
- محاولة تحويل الأطر النظرية للتوجه الريادي ورأس المال الفكري إلى تصورات تطبيقية.

4. **العمل لتحقيق هذا التصور**: أنه من الضرورة تقسيم آليات العمل هذا التصور وفق عدة مراحل نحددها فيما يأتي والموضحة في الشكل رقم (2-4)

الشكل رقم (2-4): آليات عمل التصور المقترح



4-1- تحديد عناصر رأس المال الفكري لتحقيق التوجه الريادي

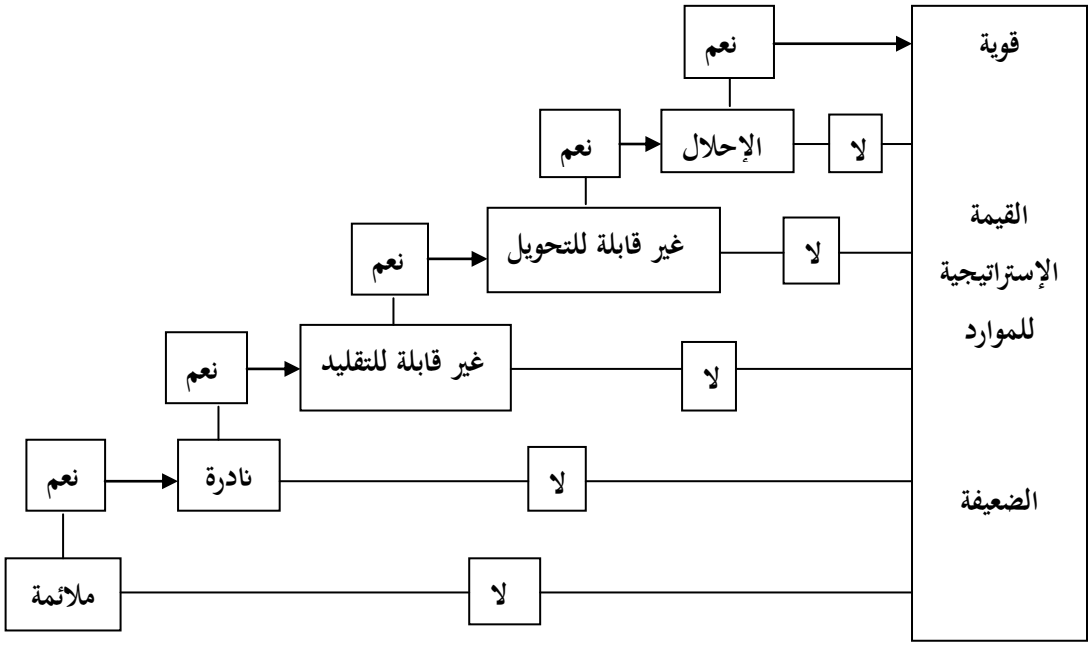
اختلف الباحثون في عدد مكونات رأس المال الفكري، ونحن نعتمد على المكونات الثلاث في بناء هذا التصور، وتتمثل هذه المكونات في:

- رأس المال البشري: المهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون في المنظمة؛
- رأس المال الهيكلي: العمليات التشغيلية للمنظمة، يضاف إليها جميع أشكال الملكية الفكرية التي تمتلكها المنظمة؛
- رأس المال الزبائني: يتضمن ما يحققه من قيمة للمنظمة.

4-2- تقييم مكونات رأس المال الفكري

في هذه الخطوة على المنظمة إجراء مجموعة من الاختبارات لتقييم وبناء صورة عامة حول رأس مالها الفكري، ويمكن توضيح هذه الاختبارات في الشكل الآتي:

الشكل رقم(2-5):اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد



المصدر: حبيبة العيداني، **اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة-**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017، ص 98.

كما يمكن للمنظمة تقييم مدى جاهزية رأس مالها الفكري، وفي هذه النقطة نركز على رأس المال البشري –على سبيل المثال لا الحصر– والعمل على تحديد قيمة هذا المورد من خلال تطبيق المصفوفة الآتية:

الشكل رقم (2–6): الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري



المصدر: لمياء طراد، **دور الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير اليقظة الاستراتيجية– دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز" مديرية التوزيع بأم البواقي"**– مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014–2015، ص 24.

من الشكل أعلاه، يتضح أن رأس المال البشري يمكن تقسيمه إلى الحالات الآتية[1]:

- **الخلية رقم (01)**: تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا على الحرف والمهن التقليدية؛ حيث لا تتطلب هذه الأنشطة درجة عالية من المهارات والقدرات الإبداعية والإبتكارية، وعليه تكون قيمة الرأس المال البشري في هذه الحالة منخفضة نسبيا؛

[1]. لمياء طراد، **دور الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير اليقظة الاستراتيجية– دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز" مديرية التوزيع بأم البواقي"**– مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014–2015، ص 24.

- **الخلية رقم (02)**:إن المورد البشري المشار إليه في هذه الخلية يمثل الرأس المال الحقيقي للمنظمة، بالنظر إلى أن أفراده يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء، والتي تمكن المنظمة من امتلاك ميزة تنافسية؛
- **الخلية رقم (03)**: يتميز موردها البشري بأنه منتج لقيمة مضافة أقل، يدل على رأس مال بشري منخفض القيمة وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة والتي يسهل على المنظمة استبدالها في حالة المغادرة. إن هؤلاء الأفراد لا يساهمون بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة، وبالتالي تكون قيمتهم السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتنميتهم بل تعهد بهم إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التقليدية؛
- **الخلية رقم (04)**:ضمن هذه الخلية يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرته أو قصر الفترة اللازمة لإعداده، وتهيئته للعمل، إلا أنه في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة إلى أن يكون عالي القيمة نسبيا، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفاديا لتكلفة الإحلال.

بعد انتهاء من الخطوة الثانية يكون لدى المنظمة حالتان:

الحالة الأولى: رأس المال الفكري للمنظمة لا يشكل قيمة لها، وهنا وجب عليها القيام بالخطوات الآتية:

- العمل على استقطاب رأس المال الفكري : البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة؛
- صناعة رأس المال الفكري: تعزيز قدرات الكفاءات البشرية وتنمية العلاقات بين الأفراد وخلق الانسجام والتعاون معهم؛
- تنشيط رأس المال الفكري: مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لزيادة الابداع والابتكار لدى العاملين (العصف الذهني، التمكين....).

الحالة الثانية: رأس المال الفكري للمنظمة يشكل قيمة لها: في هذه الحالة تستطيع المنظمة تحديد الخصائص الفعلية لرأس مالها الفكري:

رأس المال البشري ذو قيمة: +القدرة على تقديم الحلول؛

+ المقدرة المهنية؛

+ القدرة على التفاعل مع الآخرين؛

+ القدرة على إنشاء القيمة؛

+ القدرة على التغيير.

رأس المال الهيكلي ذو قيمة: + الموجودات الفكرية الهيكلية؛

+ العمليات الداخلية متميزة؛

+ البنى التحتية التي تدعم العمليات الداخلية؛

+ إجراءات عمل لخلق القيمة.

رأس المال الزبائني ذو قيمة: + قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الداخليين والخارجيين؛

+ قدرة المنظمة على التفاعل الاجتماعي مع عالم الأعمال.

4-3- المحافظة على رأس المال الفكري

في هذه الحالة يقع على عاتق المنظمة مجموعة من المهام، والمتمثلة في تحديد مجموعة من الأساليب التي تسمح للمنظمة بالمحافظة على رأس المال الفكري، وتتمثل هذه الأساليب في:

أ. **تنشيط الحفز المادي والاعتباري:** هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشيده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في ما يلي[1]:

- الجوانب المادية كالأجور، المكافآت ومشاركة الأرباح؛

- الجوانب المعنوية وتشمل إشعار العاملين بأهميتهم، إشراكهم في الإدارة، منح الألقاب، الكلمة الطيبة، كلمة شكر وتقدير أمام الزملاء؛

- الجوانب الاجتماعية وتضم: احترام الموظفين أيا كان موقعهم الوظيفي تعزيز مكانتهم في المجتمع، توفير السكن، فرص إكمال الدراسات العليا.

ب. **التصدي للتقادم التنظيمي:** إن التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهارته، وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الحاصل في حقل إختصاصه، في حين أن التصدي للتقادم يعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات، وكذا خبرات العاملين فيها

[1] .عادل حرحوش المفرجي، **مرجع سابق الذكر**، ص 146.

باستمرار، مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات، كما أن هذا التصدي لابد أن ينصب في جميع أنواع التقادم التنظيمي، وهي[1]:

- تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية، وكذا الفنية؛
- تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد؛
- التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات الاجتماعية ويتم ملاحظة ذلك من خلال تقديم للأداء، أو من خلال استثمارة الاستقصاء، يكون بذلك العلاج من خلال التدريب.

ج. **مواجهة الاحباط التنظيمي**: الاحباط التنظيمي هو حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق وعقبات مادية، كالاعتداء الشخص، تجريب آلات والمعدات، وعوائق نفسية كالتوتر، والقلق، وعوائق أخرى تنظيمية لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها.[2]

د. **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي**: الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد، وهو عدم التكيف مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، ويمكن قياسه من خلال المقابلات الشخصية، استمارة الاستقصاء، معدلات الدوران، انخفاظ الانتاجية...[3]

و. **تعزيز التميز التنظيمي**: يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمات، من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم، عن طريق تشجيع الابداع والابتكار لتحقيق الهجومية التنافسية للمنظمة والعمل بروح الفريق وزيادة حوارات المفتوحة بين جميع المستويات الادارية في المنظمة، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين بالمنظمة ومن ثم يمنحها سمة القوة والبقاء.

هـ. **تقليل ضغوط العمل**: ضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أن تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عينة خاصة على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته وللتقليل منها يجب الحد من الأسباب المؤدية لها والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل المسؤوليات أكثر مما يجب....الخ.[4]

---

[1] .مريم يوسف، **مرجع سابق الذكر**، ص 38.

[2] . مريم زلماط ، **مرجع سابق الذكر**، ص 128.

[3] . لويزة فرحاتي، **مرجع سابق الذكر**، ص 139.

[4] . وردة بن حيزية، **دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري –دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر "وكالة أم البواقي"–**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2017، ص 22.

تعد فالمحافظة على رأس المال الفكري تعدّ حاليا التحدي الأكبر أمام المنظمات القائمة على المعرفة، والعنصر الأهم في سبيل المحافظة على موجوداتها الرئيسية الهياكل والنظم، ويتمثل هذا التحدي في تنمية والمحافظة على قدرات الأفراد والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإضافة الابتكارات الحديثة، وجعل المنظمة في موقع قوة أمام تحديات العصر.[1]

إذن فالقيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأس مالها الفكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق أبعاد التوجه الريادي، وبالتالي يتطلب الأمر من هذه المنظمات أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وجذب كفاءات ذات قدرات ومهارات التي تفوق ما لدى المنافسين. ومن المنظور الاستراتيجي، يُصف رأس المال الفكري بأنه المورد الذي يستخدم لخلق وتطبيق المعرفة اللازمة لتعزيز التفوق، لذا فمن المهم فهم العلاقة بين رأس المال الفكري والتوجه الريادي، وذلك من خلال تميز أداء مكونات رأس المال الفكري[2]:

- فيما يخص مجالات تميز رأس المال البشري فيتمثل في وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد الحجر الأساس لزيادة الخبرات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية؛
- أما جوانب تميز رأس المال الهيكلي فتتمثل في ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية ؛
- أما فيما يتعلق بتميز رأس المال الزبائني فيتعلق بخلق التفوق والتميز عن طريق الابداع والتطوير، وزيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن، والعمل على أن تصبح المنظمة عضوا أو شريكا جديدا في المجتمع.

4-4- الوصول إلى الريادية من خلال تميز مكونات رأس المال الفكري

[1] . عيسى دراجي، **الاستثمار في رأس المال الفكري**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

[2] . محمد زبير، جدي شوقي،**الاستثمار في راس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر يومي 13-14 ديسمبر 2011.

كنتيجة لحيازة المنظمة لتلك المكونات المتميزة لرأس المال الفكري، فإنها تتمكن من تحقيق التوجه الريادي الممثل بـأبعاده (الاستباقية؛ الابداعية؛ المخاطرة).

رابعا– مقومات نجاح التصور المقترح

لتحقيق أهداف التصور المقترح، وجب على المنظمات توفير مجموعة من المقومات نوجز أهمها في:

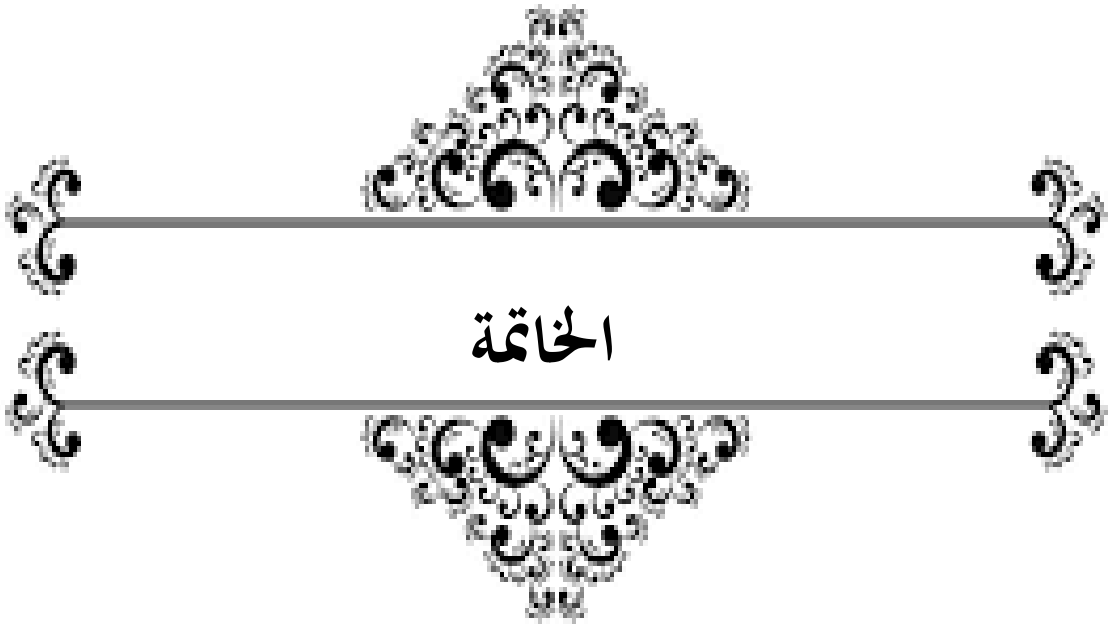
- توفير برامج تدريبية للقائمين على عملية التغيير بهدف تحقيق أهداف هذا التصور؛
- نشر ثقافة التوجه الريادي بين العاملين، وتوضيح أهميته بالنسبة لهم وللمنظمة؛
- تمكين العاملين لاتخاذ القرارات، والأخذ بمقترحاتهم وأفكارهم للمساهمة في عملية التغيير؛
- استخدام أساليب علمية لتنمية مهارات رأس المال البشري (العصف الذهني، أسلوب حل المشكلات، نموذج القبعات الست.....)
- توفير الدعم المادي والمالي الكافي؛
- تحديد مقاييس أو مؤشرات لقياس كفاءة وفعالية رأس المال الفكري بشرط أن تكون واضحة من قبل القائمين على عملية القياس
- وجود نظام إداري مرن قادر على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة؛
- دراسة نقاط القوة والضعف في مراحل إعداد وتطبيق التصور المقترح، وتصحيح الانحرافات؛
- تقييم كل مرحلة على حدى لتحديد فجوة الأداء؛
- الاستعانة بخبراء من الخارج خصوصا المتخصصين في دراسة رأس المال الفكري لتفعليه في المنظمة الراغبة في تحقيق أهداف هذا التصور؛
- ربط نظام الحوافز بالأداء الريادي لتشجيع العاملين على المبادرة والمخاطرة

خلاصة الفصل

التوجه الريادي مفهوم أساسي في الإدارة الإستراتيجية، هدفه تشجيع المبادرات الخلاقة التي تسمح بالمحافظة على الريادة، من خلال الاستباق نحو الفرص المحفوفة بالمخاطر والمنافسة الهجومية، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال امتلاك المنظمة لرأس المال الفكري ذو قيمة.

وفي نهاية الفصل خلصنا إلى:

- التوجه الريادي سلوك استراتيجي يرتبط بالأساس في اغتنام الفرص وممارسة أعمال التي تتسم بالخطورة، فضلا عن الاستباقية التي تهدف إلى التغلب على المنافسين؛
- يستند التوجه الريادي على البحث الدؤوب عن فرص ريادة الأعمال والنمو؛
- التوجه الريادي يُعدّ المصدر الأساسي للمشروعات الجديدة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة؛
- على المنظمات إدارة رأس مالها الفكري بكفاءة وفعالية لتحقيق التوجه الريادي والبقاء في البيئة شديدة التنافس والتعقيد.



الخاتمة

من خلال الدراسة النظرية لموضوع رأس المال الفكري و التوجه الريادي – الفصل الأول والثاني– تبين لنا أن المنظمات أصبحت تنظر إلى رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي من خلاله تستطيع الرفع من أدائها؛ فرأس المال الفكري يُعدّ من المفاهيم الحديثة التي تسعى المنظمات إلى الحفاظ عليه وتطويره لتحقيق التوجه الريادي الذي يمثل توجها إداريا حديثا من خلاله تستطيع المنظمات البقاء في بيئة ذات مزاحمة تنافسية عالمية.

لتحقيق ذلك، يتطلب من المنظمات إدارة رأس مالها الفكري بالشكل الصحيح، وتوظيف الكفاءات والمهارات التي تمنحها تحقيق التميز التنافسي عن طرق استغلال الطاقة الفكرية لديها، وتحويلها إلى أبعاد ريادية متمثلة في التوجه نحو الإبداعية والمخاطرة، وبالاعتماد على مواقف هجومية تنافسية، وهذا يخلق بيئة مشجعة ومحفزة تسمح بالتجديد والتمييز، ومن هذا المنطلق تم طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي والذي كان مضمونه:

هل يمكن لأبعاد رأس المال الفكري تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال؟

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والتصور المقترح، يمكن الإجابة في إشكالية بحثنا:

إن المنظمات اليوم تولي اهتماما بالغا للرأس المال الفكري، والذي تعمل عليه من خلال توجيه الأفراد وتركيز جهودهم وتحفيزهم، وخلق بيئة داعمة لهم نحو تحقيق أهدافها، وكذا العمل على خلق آليات ستهم من ممارسة عملياتها، وهذا يمكنها بدرجة كبيرة من التعامل الجيد مع ظروف البيئة من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري ودعم فعاليات الأعمال لتحقيق في الأخير التوجه الريادي.

ومن أجل الإجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، وكانت الإجابة عنها كالآتي:

- ✓ نصت الفرضية الأولى على أن: " **التوجه الريادي هو مجموعة من الممارسات تسهم في خلق الفرص واستثمارها**"، وتم إثبات هذه الفرضية في الفصل النظري، حيث أن التوجه الريادي يُصف كعملية يتم من خلالها اتخاذ مجموعة من القرارات تسمح بانتهاز الفرص الجديدة ومنافسة الآخرين عليها من خلال إبداع أفكار جديدة أو تطويرها للوصول إلى ميزة تنافسية يصعب على المنافسين مجاراتها.
- ✓ أما الفرضية الثانية فقد نصت على: " **يساهم رأس المال الفكري في توجيه المنظمات وتحويلها إلى كيانات ريادية**"، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري حيث أن رأس المال الفكري يمثل ثروة كبيرة تسهم في زيادة القيمة السوقية ومصدر لبقاء المنظمة ونجاحها في ظل التنافس، والإعتماد على هياكل

تنظيمية تسمح بالمرونة لتفسح المجال أمام الأفكار المبدعة ومنح الإستقلالية، وهذا يعتبر أكثر تأثيرا وإسهاما في تحقيق التوجه الريادي.

✓ الفرضية الثالثة نصت على أن " **يمكن اقتراح نموذج تصوري لتسهيل ممارسات رأس المال الفكري نحو تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال**"، وتم تأكيد هذه الفرضية، حيث انتهينا إلى أن التصور المقترح من وجهة نظرنا يعتبر خطوة إيجابية لتفعيل دور رأس المال الفكري لتحقيق التوجه الريادي، من خلال إتباع خطوات هذا التصور خطوة بخطوة مع إيجاد أرضية متينة لتجسيد هذا التصور.

➢ **نتائج البحث**

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى النتائج أهمها:

- إن مفهوم رأس المال الفكري يرتكز على أهمية الفرد بشكل لا يستهان به، واعتباره من أهم الموارد التي تؤثر على المنظمة؛

- اتضح واعتمادا على ما ورد في الإطار النظري للبحث في معالم المزايا التي يتمتع بها رأس المال الفكري والخصائص التي يكسبها، فلابد على المنظمات باستثمار الكفاءات العلمية بدلا من إهمالها؛

- من خلال الإستغلال الأمثل في رأس المال الفكري يمكن للمنظمة أن تطور وتُفعل توجهها الريادي، وبالتالي تتفوق على منافسيها؛

- توفير رأس المال الفكري وكفاءات القادة الإداريين تساعد في تحقيق التوجه الريادي؛

- التوجه الريادي أصبح ضرورة إستراتيجية وليس خيارا في ظل معطيات البيئة التنافسية؛

- بالرغم من تعدد عناصر رأس المال الفكري من وجهة نظر الكتاب والباحثين في علم الإدارة، إلا أنهم اتفقوا على العناصر الأساسية، والتي تتعلق بالموظفين والإدارة والزبائن، وتشمل رأس المال البشري،رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني؛

- التوجه الريادي يُنتج رواد في الإبداع والإبتكار بما يمكن من المساهمة نحو إحداث طفرة في بناء الإقتصاد المحلي من خلال الأفكار المتجددة؛

- يمثل التوجه الريادي توظيف لأهم الموارد والمهارات كأداة لتحقيق الأهداف المنظمة؛

- يعتبر رأس المال الفكري المورد الأعلى قدرة والأكثر ندرة على الإبداع والإنتاج، وبشرط أن يكون على مستوى عال من الفهم و المعرفة و الكفاءة والقدرة على الإبداع ، وبالتالي تحقيق التفوق والتوجه الريادي.

➢ **الاقتراحات**

تتمثل في النقاط الآتية:

- زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي وتبني أبعاده من قبل المنظمات،كونه من الوسائل الأساسية لتحقيق التفوق والريادة على المنافسيين؛

- استحداث مادة في الجامعات ليتمكن الطالب من خلاله استيعاب التوجه الريادي وفوائده وأهميته ونشر روح الريادية لدى الطلبة، مما يعزز القيام بمبادرات ريادية عند الالتحاق بوق العمل؛

- تنشيط عملية استقطاب وصناعة رأس المال الفكري وإدامته كونه مصدر البقاء المنظمة واستمرار نجاحها؛

- العمل على منح العاملين مساحة مناسبة من الإستقلالية لغرض تمكينهم من أداء أعمالهم بالكيفية التي يرونها مناسبة وبما يخدم تطوير المنظمة؛

- إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية وعقد دورات تدريبية لنشر ثقافة التوجيه الريادي والاستثمار في رأس المال الفكري؛

- زيادة جهود إلى المنظمة في منح محفزات مادية ومعنوية لأصحاب الشهادات والخبرات، وأصحاب الإبداعات لضمان المحافظة على القدرة التنافسية لها؛

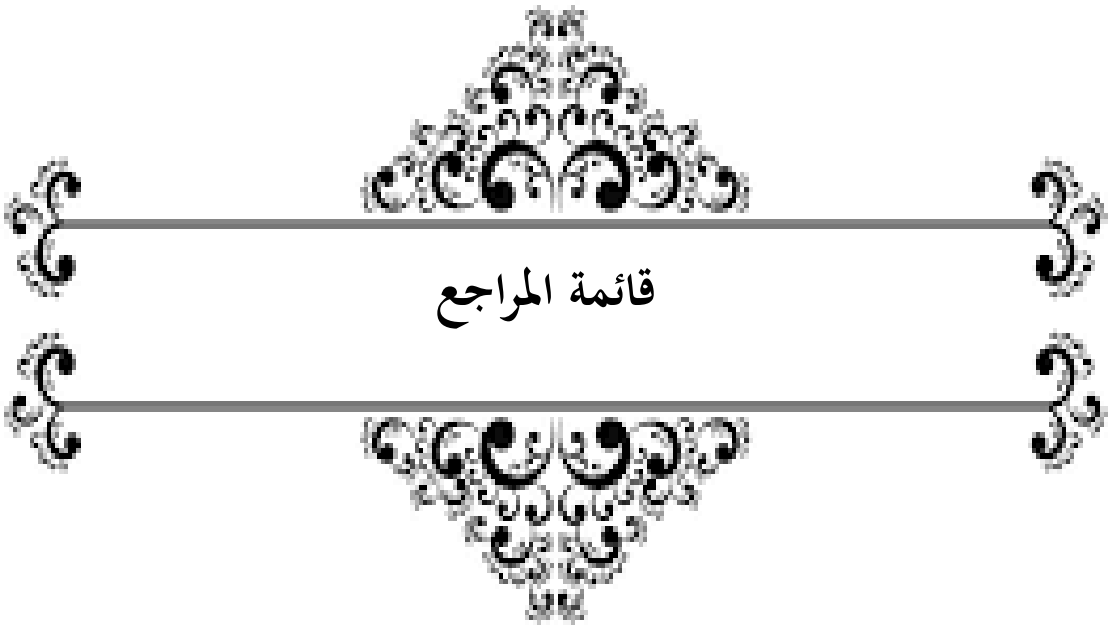
- وضع الخطط والبرامج المستقبلية لتفعيل دور رأس المال الفكري بشكل يجعلهم أكثر كفاءة؛

- وأخيرا يوصى بضرورة تطوير وتفعيل قيمة رأس المال الفكري في المنظمة باعتباره الأداة الفاعلة لامتلاك منظمات الأعمال المقدرة والميزة التنافسية بين نظائرها في سوق المال والأعمال.

➢ **آفاق البحث:**

بناءا على البحث النظري والتصور المقترح، يمكن طرح مجموعة من المواضيع ذات العلاقة بموضوع بحثنا:

- ✓ دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال؛
- ✓ التوجه الريادي كمدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي؛
- ✓ واقع أبعاد التوجه الريادي في المؤسسات الاقتصادية – دراسة مقارنة-؛
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك العاملين نحو التوجه الريادي؛
- ✓ تفعيل آليات بناء رأس المال الفكري في منظمات الأعمال لتعزيز تنافسيتها؛



قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

2. إيهاب سمير زهدي، نعيمة عباس الخفاجي، **ريادة الأعمال الداخلية –منظور القدرات الإستراتيجية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

3. بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008.

4. بهاء شاهين، **المرجع في إدارة المشروعات –الدليل العلمي للسياسات والتدابير الفعالة–**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2015.

5. جليل كاظم مدلول العارظي، **الادارة المالية المتقدمة –مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية–**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

6. حازم مُحَّد عبد الفتاح، **تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2010.

7. حامد هاشم مُحَّد الراشدي، **إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية**، دار الطيبة الخضراء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2017.

8. رشا الغول، **المحاسبة عن رأس المال الفكري – التنظير العملي والتطبيق العملي–**، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014.

9. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

10. سعدون الربيعاوي حمود جثير، عباس حسن وليد حسين، **رأس المال الفكري**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

11. صالح مهدي الحسناوي، أكرم محسين الياسري، **مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

12. عادل حرحوش المقرجي، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003.

13. فايز جمعة صالح النجار، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

14. مُحَّد طاهر خلق، مصطفى يوسف، **إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)**، آلفا للنشر، الجزائر، 2017.

15. مُحَّد عواد الزيات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

16. مروة أحمد نسيم نزهم، **الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010.

17. مزهر شعبان العاني، شرقي ناجي جواد وآخرون، **إدارة المشروعات الصغيرة –منظور ريادي تكنولوجي–**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

18. مصطفى كافي يوسف، **اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.

19. نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010.

20. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة –المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات–**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

21. هاني مُحَّد السعيد، **رأس المال الفكري– انطلاقة إدارية معاصرة–**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر،2008.

ثانيا: المذكرات الأطروحات

1. أطروحات الدكتوراه:

22. آسيا بن أحمد، **أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس بسيدي بلعباس، الجزائر، 2016-2017

23. حبيبة العيداني، **اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017.

24. خيرة قويع ، **أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى، الظهرة، مستغانم**، أطروحة الدكتوراه تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2016.

25. عبد المطلب بيصار، **دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال– دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2016-2017.

26. لويزة فرحاتي، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة– دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة – باتنة–** أطروحة دكتوراه في تنظيم الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر.

27. مُحَّد علي أحمد، **أثر الدور الوسيط للاستراتيجيات التنافسية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي– دراسة عينة من الشركات الصناعية العاملة في السودان–**، أطروحة الدكتوراه في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2018.

28. مريم زلماط، **دور رأس المال الفكري في استقرارية المؤسسة– دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس، مؤسسة عزوز ومجمع حسناوي**، أطروحة دكتوراه في تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2017.

29. يوسف مريم، **أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي**، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، -باتنة01-، الجزائر، 2016.

2. رسائل الماجستير

30. مها هشام الخضيري، **واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة**، رسالة الماجستير في القيادة والادارة، جامعة الاقصى، فلسطين، 2015.

31. أحلام عبد الحافظ الصبح، **دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013.

32. أشرف حمد رزق الخلايلة، **أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة عمان**، رسالة الماجستير في المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.

33. أيمن علي سليمان سليمان، **أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي – دراسة تحليلية على شركات الأدوية الأردنية–**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

34. باسم طارق فنوص الحليمي، **أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال –دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية**– رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، العراق، 2018.

35. بلبال حسناوي، **دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة – دراسة حالة بعض المؤسسات–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف02-، الجزائر.

36. روان عادل سليمان مخيمر، **أثر رأس المال الاجتماعي على توجه الطلاب نحو ريادة الأعمال – دراسة ميدانية على طلاب إدارة الأعمال في غزة–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2018

37. سعاد برقي كامل، **أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي–دراسة استطلاعية تحليلية لأداء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المستقلة في العراق–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2013.

38. سليمان عبد الله سلمان الغانم، **أثر التوجه الريادي والمرزنة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي– دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية–** ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2011.

39. سيرين سميح أبو رحمة، **السيولة المصرفية وأثرها على العائد والمخاطرة – دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الفلسطينية–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعية الاسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

40. عاصم رشاد مُحَمَّد أبو فزع ، **اختبار العالقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون– دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

41. مُحَمَّد طلال مُحَمَّد أبو الروس، **دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة، دراسة حالة المنظمات الاهلية في محافظة الوسطى،** رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

42. مُحَمَّد منير عودة شبير، **دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني – دراسة حالة "بنك فلسطني"–**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015.

43. محمود رضوان محمود غانم، أثر **الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة** رسالة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين ،2017.

44. مصطفى رجب علي شعبان، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال– دراسة حالة–** رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

45. مي منذر موسى القاسم، **أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

3. مذكرات الماستر:

46. إبراهيم خيري، عبد الحق حمدي، **عمليات الإدارة الإستراتيجية و دورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال – بناء تصور مقترح –**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2019-2020.

47. حفيظة بهياني، **دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري – دراسة حالة بمجمع صيدال: مقر الإنتاج بالمدية–**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018.

48. خلدون بويزة، شريد زليخة، **أثر إعادة الهندسة على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال –دراسة تطبيقية بمؤسسة كوندور–**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

49. خيرة رمضاني، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة – دراسة حالة موقع الإنتاج صيدال بالمدية–**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018.

50. سلمى زغمار، **أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن بقالمة–** ، مذكرة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2017.

51. طويل حفيضة، **الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في تحقيق تنافسية المؤسسات العمومية– دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–**، مذكرة الماستر في تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2016.

52. فاطمة الزهراء صايفي، هاجر بوكراس، **دور إستراتيجية تمكين العاملين في تفعيل رأس المال الفكري – دراسة حالة مؤسسة نفطال" فرع المدية"–** مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2020،.

53. فتحي مباركي، **دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة– دراسة حالة : مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة" عمر البرناوي"–**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015.

54. فحيص علي، العيداني حسام الدين، **دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري**، مذكرة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018.

55. لمياء طراد، **دور الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير اليقظة الاستراتيجية– دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز" مديرية التوزيع بأم البواقي"**– مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015.

56. مريم جلالي، بلخوص لويزة، **رأس المال الفكري ودوره في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بالمدية–** ، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016.

57. ميلودي رحيمة، **رأس المال البشري أحد الركائز الاساسية لتطبيق إدارة المعرفة –دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوبGMSUD ببسكرة**–، مذكرة الماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر.

58. وردة بن حيزية، **دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري –دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر "وكالة أم البواقي"–**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2017.

ثالثا: الملتقيات

59. آية مختار عمر، حميدي معمر، **طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2019.

60. جمال داود الدليه، كمال النقيب، **الاستثمار في رأس المال الفكري والطرق المحاسبية لقياسه وآثره على الميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر حول : رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، جامعة الدول العربية، مصر، 2013.

61. السعيد بومنجل، فاطمة الزهراء زفايقية، **ماهية رأس المال الفكري وتحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011، الجزائر.

62. شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، مُحَّد إقبال العجلوني، **أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية أنموذج مقترح للمنظمات الأردنية**، ورقة بحثية مقدمة المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، يوم 26-29 أفريل 2010.

63. عيسى دراجي، **الاستثمار في رأس المال الفكري**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

64. فرعون أمُحَّد، مُحَّد ألبفي، **الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، أيام 14-15 أفريل 2009، ص 06.

65. مُحَّد الزبير، شوقي جدي، **الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011، الجزائر.

66. موسى سعداوي، **إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري في المؤسسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011 .

رابعا: المجلات والدوريات

67. أحمد راضي مُحَّد علي، **الريادة الاستراتيجية وانعكاساتها في تطوير المنظمات**، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 14، العدد 2، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2017، ص 60.

68. أحمد عبد الله أمانة الشمري، لمياء علي ابراهيم الموسوي، سرمد عبد الله امانة الشمري، **تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 37، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق،2016.

69. أحمد كاظم بريس، زينب مكي البناء، **رأس المال الفكري الأخضر وتأثيره في التوجه الريادي – دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة وارث الأنبياء–** ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 29، جامعة كربلاء، العراق، 2019.

70. أكرم احمد الطويل، أحمد عوني احمد عمر أغا، ندى عبد الباسط، **دور أبعاد رأس المال ألزبائني في تعزيز استراتجيات الريادة لمنظمات الأعمال –دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى–**، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 63، جامعة بغداد، العراق، 2012.

71. بندي عبد هللا عبد السلام، فاطمة الزهراء العوفي، **دور رأس المال الفكري – المعرفي– في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة**، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد 1، مخبر تحليل وإستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات،جامعة معسكر، الجزائر، جوان 2017.

72. بوفارس الشريف، بوخضرة مريم، **رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة، آليات بناءه وطرق قياسه – دراسة حالة جامعة سوق أهراس–**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والأدبية، المجلد 1، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس الغرور بخنشلة، الجزائر، 2017.

73. جمال عبد الله مخلف المختار، **أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في مؤسسات الجامعية التقنية الشمالية في محافظة نينوي**، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2018.

74. حسين عبد القادر، **رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، العدد06، فلسطين، 2016.

75. حنان أسامة حسن، كائنكان فواز عبد الحميد مرعي، **أثر رأس المال الفكري في تحقيق زيادة الاعمال لشركات الاتصالات السعودية، –دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك–**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد1، العدد 6، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 2017.

76. رأفت عواد التميمي، **التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز بأداء الأعمال– دراسة تحليلية في مصرفي الراشيد والرافدين–** ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 2، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2016.

77. سوسن عبد الحميد مرسي، **رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية**، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر 2008.

78. ضرغام علي مسلم العميدي، **القابليات التسويقية ودورها في دعم أنشطة احتواء الزبائن –دراسة تحليلية لآراء العاملين في قسم التسويق بمعمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف–**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 58، جامعة كربلاء، العراق، 2020.

79. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُحَمَّد صبحي إدريس، ميثاق طاهر كاظم، عاطف عودة حمو الرواحنة، **اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الإستراتيجية والتكيف البيئي: دراسة تطبيقية على شركات**

الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 38، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق،2016.

80.عبد العزيز الشربيني، **قدرة المنشأة على البقاء، نشرية تفصيلية عن المنظمة العربية الادارية**، مصر، العدد 23، أوت 1998.

81.عزيزة حمود علي الغامدي، **تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية – تصور مقترح–**، مجلة كلية التربية، المجلد 37، العدد 2، كلية التربية، جامعة سيوط، مصر، 2021.

82.عمر علي اسماعيل، **خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي – نينوى** –، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 13، العدد1، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2011.

83.عمر علي اسماعيل، **خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الابداع التقني –دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي بنينوي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 14، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010.

84.عمر ياسين مُحَّد الساير الدليمي، **الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية – دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة أسيا سيل للاتصالات المستقبلية في العراق–** ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.

85.محمود علي الروسان، محمود مُحَّد العجلوني، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، العدد02، المجلد 26، جامعة دمشق، سوريا، 2010.

86.مسعود هريكش، **أثر رأس المال المعرفي على تحقيق ريادة أعمال الشركة الافريقية للزجاج بولاية جيجل** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 2، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2019.

87.مسيخ أيوب، **دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغير والمتوسطة– دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية بسكرة–**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 31، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2019.

88.ميسون علي حسين، **الريادة في منظمات الأعمال –بحث نظري–**، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2، جامعة بابل، العراق،2013.

89. ناصر مراد، **دور الاستثمار في رأس المال الفكري في التنمية الاقتصادية في الدول العربية** ، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

90. هدى حقي ماجد، **إمكانية تبني سلوكيات القيادة الأصلية لتحقيق التوجه الريادي –بحث ميداني في وزارة السكن والإعمار والأشغال العامة** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد52، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2020.

91. الهلالي الشربيني الهلالي، **قياس رأس المال الفكري وإدارته وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة بحوث التربية النوعية،العدد 22، جامعة المنصورة، مصر، 2011.

خامسا: المواقع الالكترونية:

92. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، **الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية**، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، على الرابط: file:///C:/Users/2018/Desktop/charafff.pdf، تاريخ الاطلاع: 16-06-2021.

سادسا: المراجع بالأجنبية

93. Thomas A .Stweart , **Intellctual Capital : The New Weal The Of Organisation** ,Nicholasbrealy Publishing, London, 1997.

94. Suzaane Harrison ,S.Sullivan, H. Patrik , **Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies**

95. .Journal Of Intellectual Capital,vol (1), n^0 1, Emerald Publishing Limited, London, 2000