

رأس المال الفكري وتأثيره في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال

أ.د. معتر سلمان عبد الرزاق

كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية (العراق) Mutazsalman1969@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/10/10 ؛ تاريخ القبول: 2022/11/10 ؛ تاريخ النشر: 2022/12/31

الملخص:

يهدف البحث إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي اذ يمثل المورد البشري المورد المهم في المنظمة والمحرك الرئيس للموارد الأخرى، لذا فمن الضروري تعزيز الكفاءات الخاصة به، لتعزيز الثقة والقناعة بالأنشطة والمهام التي يقوم بها، لتحقيق النجاح الاستراتيجي الذي يضمن بقاء واستمراره المنظمة بالعمل، اذ اشارت مشكلة البحث الى وجود قصور واضح بالاهتمام بهذه المتغيرات، لذا فان اهمية البحث تبرز في محاولة الباحث تقديم الحلول لمعالجة هذه المشكلة، حيث تم تأكيد صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تضمنها البحث، والتي اكدت اهمية التأثير المعنوي لرأس المال الفكري في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وعليه من الضرورة اعداد سلسلة من البرامج التطويرية التي تسهم معنويًا الذاتية للموارد البشرية واستثمارها بأفضل شكل ممكن لتحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال في ظل البيئة شديدة التنافس التي تعمل ضمنها وادت إلى وجود علاقة طردية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وأسباب النجاح الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، النجاح الإستراتيجي، منظمات الاعمال .

Abstract

The research to know the effect of intellectual capital in achieving success in achieving and maintaining common passports between the human resources in the organization began to appear in a good research attempt in an attempt to address this problem , where the validity of the strategic hypotheses was verified , Accordingly , it is necessary to prepare a series of development programs that contribute morally to human resources and invest them in the best possible way to achieve the strategic success of business organizations in light of the highly competitive environment in which they operate and led to a direct relationship between investment in intellectual capital and the reasons for strategic success.

Keywords: intellectual capital , strategic success , business organization

المقدمة:

في ظل تحول العالم إلى منظومة من العلاقات الاقتصادية المتشابكة التي تزداد تعقدا لتحقيق نظام اقتصادي واحد العالم الاعتماد بعضه على بعض في كل من الخدمات والسلع والمنتجات والأسواق ورؤوس الأموال والعمالة والخبرة ،

¹ المؤلف المرسل: معتر سلمان عبد الرزاق. الإيميل: Mutazsalman1969@gmail.com

حيث أصبح في هذا الاقتصاد الصاعد المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية بإضافتها قم هائلة للمنتجات الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية والطلب على التقنيات والأفكار الجديدة، وقد واكبت هذه التغيرات في كل الأسواق والقطاعات لذلك فإن الحكومات والدول المتقدمة أخذت تتسابق بشكل محموم ومصري في استثمار المزايا من الأموال والموارد في تنمية ثرواتها البشرية والمعرفة وتعتبر ذلك مضمارها الاستثماري الربح دائما . إن عصر إدارة المعرفة طرح مفهوم رأس المال الفكري بشكل غير مسبوق ولكي أخذ هذا الأمر أبعاده التطبيقية العامة التنظيمية كان لابد من التعبير عنه وفق أساليب قابلة للقياس والتحديد، من خلال رؤية شاملة لكل الأصول الفكرة التي تتوزع في جميع أقسام ووحدات وأفراد الشركة أو المنظمة متمثلا برأس المال الصريح في عقول المختصين والخبراء والمهوبون من صناعات المعرفة بحق الثروة في الاستثمار برأس المال الفكري والعقل المدبر المبدع والمنتج للأفكار وتطبيقاتها بمنظور استراتيجي المستقبل بلا منازع. عكس الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ثقتهم بقدراتهم ومهاراتهم معارفهم، على تنفيذ الأنشطة والمهام الخاصة بهم سيما الصعوبة منها، والنجاح في تحقيق الأهداف التي يسعون إليها، مما يعزز قناعتهم بالنتائج التي يحصلوا عليها، فضلا عن الارتقاء بمستويات الرضا الخاصة بهم داخل المنظمة، وعليه يعتبر رأس المال الفكري إحدى المحركات الأساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي على مستوى الفرد والمنظمة، أما النجاح الاستراتيجي فيشكل إحدى المؤشرات التي تستند إليها المنظمة الاستثمار الموارد المتاحة لديها بالكفاءة المطلوبة، لضمان بقاء وديمومه استمراريته في العمل، من خال تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها بالفاعلية المطلوبة، ومن هناك تبلورت الفكرة الرئيسة للبحث التي تتجسد في توظيف الكفاءة الذاتية للموارد البشرية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات، ولتحقيق الأهداف الرئيسة للبحث فقد تم تقسيمه الى أربعة مباحث. ركز الاول على المنهجية العلمية للبحث مع مناقشة بعض النتاجات الفكرية السابقة للباحثين، وجاء المبحث الثاني للوقوف على الركائز الفلسفية والفكرية التي تضمنها متغيرات البحث، وفق توجهات عدد من الباحثين والمهتمين التي تمكن الباحث من مراجعتها، أما المبحث الثالث فقد خصص للتعرف على مستوى اجابات افراد العينة المبحوث اتجاه فقرات المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعي، ليتسنى للباحث تشخيص واقعها واهميتها النسبية، ومن ثم اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية التي انطلق منها البحث، ولخص المبحث الرابع والاخير من هذا البحث اهم الاستنتاجات والنتائج التي توصل اليها البحث.

المبحث الاول: منهجية البحث واهم الدراسات السابقة

أولا: مشكلة البحث

في ظل بيئة شديدة المنافسة، تسعى المنظمات إلى كسب نجاح الاستراتيجي ومنافسة ، من خلال إضافة قيمة للعميل، أو تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية لدى المورد البشري، وتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية لديها، وبالتالي أصبح الاهتمام برأس المال الفكري السبيل المضمون لتحقيق نجاح الاستراتيجي ، وهو في نفس الوقت من أصعب التحديات التي تواجهها المنظمة، لأنه يجب عليها أن تركز على الطاقات الفكرية والإبداعية لدى مواردها البشرية، وتعرف كيفية تجميعها واستثمارها بفاعلية، والمحافظة عليها، لأنها المورد الأعلى على الإطلاق طالما تعرف المنظمة كيف تزيد من القدرات الإبداعية، ومهارات الموارد البشرية لديها، وبالتالي تضمن تحقيق نجاح استراتيجي وتبرز مشكلة البحث في قلة المعرفة بآلية رأس مال الفكري في دعم النجاح الاستراتيجي الخاص بالمنظمات المبحوث، على الرغم من تطبيق العديد منها أثناء العمل، وهذا ما لمس الباحث من خلال المعايشة الميدانية فيها، كما يمكن ان تثار سلسلة من التساؤلات من هذه المشكلة ولعل من أبرزها :-

- 1- ما هي العلاقة بين رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي.
- 2- هل هناك تأثير لأبعاد رأس المال الفكري على مؤشرات النجاح الإستراتيجي.
- 3- معرفة تأثير رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في أهمية الموضوع نفسه بوصفه أحد الموضوعات الحديثة في الإدارة المعاصرة، إضافة إلى أهمية التأثير الذي أطلع به رأس المال الفكري واعتباره أحد أهم مصادر الثروة ودعائم القوة في منظمات الأعمال. تتلخص أهمية البحث في اطار المتغيرات التي يحاول دراستها، اذ تشكل رأس المال الفكري احدى المحركات الأساسية لسلوكياته اتجاه المواقف المختلفة التي تواجهه في العمل، فضلاً عن التعامل مع الآخرين، كما يشكل النجاح الاستراتيجي واحد من المؤشرات المهمة، التي تعكس قدرة المنظمة على البقاء في العمل، وديمومتها من خلال التكيف والتعلم نتيجة التعامل مع المستجدات المتلاحقة التي تواجهها، لذا من الضروري دراستها من اجل اقتراح مجموعة من المعالجات للمشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوث، وبقدر تعلق الممار بالمتغيرات المبحوث.

ثالثاً: اهداف البحث

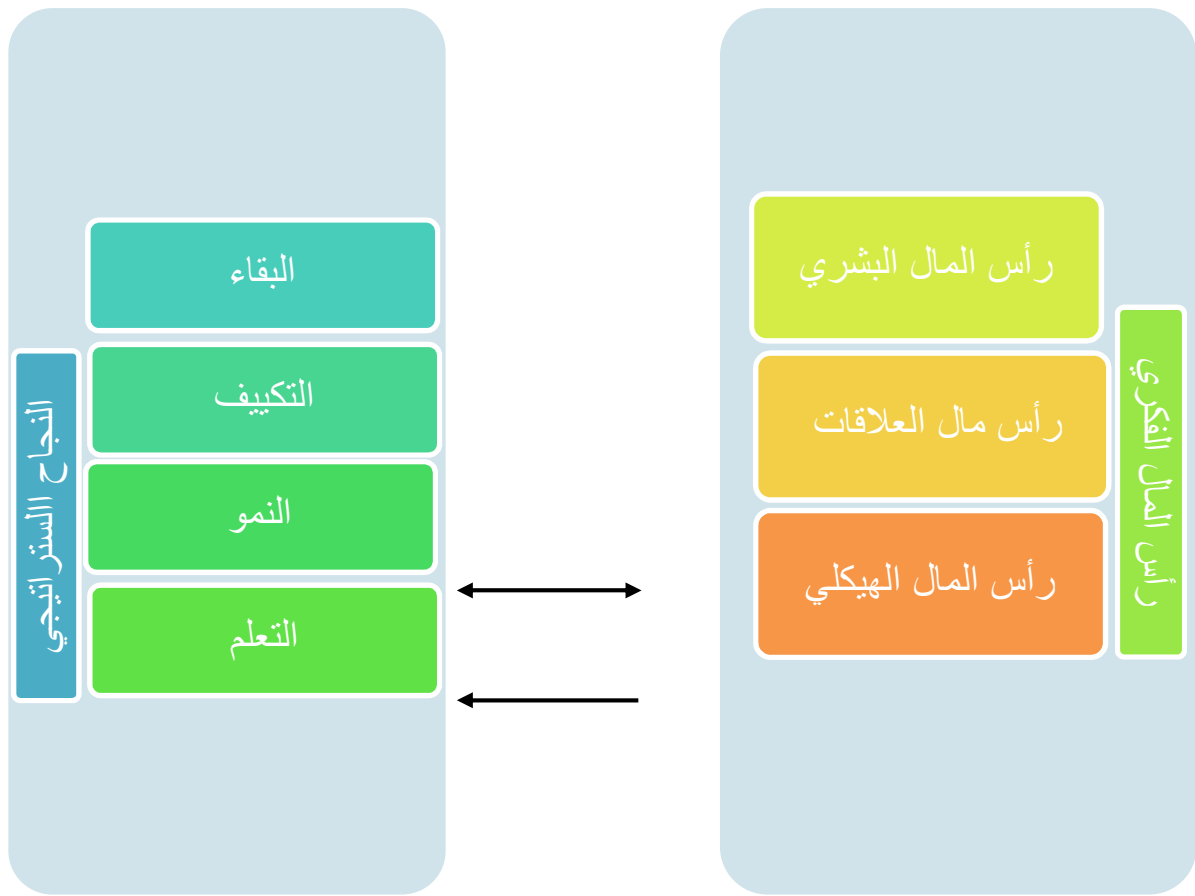
كما أن الهدف من هذه الدراسة تمثل فيما يلي :

- 1- إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري وتأثيره في المنظمات.
- 2- الوقوف على مفهوم النجاح الإستراتيجي ومتطلباته في ظل البيئة العالمة الحالية.
- 3- لتأكد من وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري الممثل بمكوناته (البشري ، الهيكلية، الزبونية) وبين نجاح الاستراتيجي وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة .

رابعاً: نموذج البحث

يحاول الباحث في مخطط البحث، توضيح الفكرة الرئيسة له، والتي تتمثل في التأثير الذي تمارسه رأس المال الفكري من خلال أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات) المتغير المستقل على دعم النجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف ،النمو.، التعلم) التابع ، وهذه هي النتيجة المتوقعة من البحث، في ظل تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته ، وكما موضح في الشكل (1)

شكل (1) مخطط البحث الافتراضي



المصدر: اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

يتضمن هذا البحث فرضيتين رئيسيتين توضح علاقات الارتباط والتأثير، بين المتغيرين التي يحاول الباحث دراستهما، وتنبتق منها ست فرضيات فرعية، وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: نصت على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي"، وتنبتق منها ثلاثة فرضيات فرعية وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: نصت على: "ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد رأس المال البشري والنجاح الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة."

- الفرضية الفرعية الثانية: نصت على: "ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد رأس مال العلاقات والنجاح الاستراتيجي."

- الفرضية الفرعية الثالثة: نصت على: "ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد رأس المال الهيكلي والنجاح الاستراتيجي."

2. الفرضية الرئيسة الثانية: نصت على: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري في النجاح الاستراتيجي". وتنبثق منها كذلك ثلاثة فرضيات وهي:
- الفرضية الفرعية الاولى: نصت على: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعد رأس المال البشري في النجاح الاستراتيجي".
- الفرضية الفرعية الثانية: نصت على: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعد رأس مال العلاقات في النجاح الاستراتيجي".
- الفرضية الفرعية الثالثة: نصت على: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعد رأس المال الهيكلي في النجاح الاستراتيجي".

سادسا: اهم الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث، وستعرف على دراسات تناولت رأس المال الفكري، النجاح الاستراتيجي، أو كلاهما، سواء كانت عربية أو أجنبية، ونتعرض لها من حيث أهدافها والجوانب التي تناولتها بالدراسة، وتحديد أهم النتائج التي توصلت إليها، إضافة إلى التوصيات المقترحة، وفيما يأتي نتناول عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحث.

• الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري

1. دراسة أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، 2009، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس ديسمبر 2009، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه الشركات، ضم مجتمع الدراسة شركات صناعية أردنية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها 87 شركة، وعينة الدراسة بلغت 31 شركة بنسبة 36 % تقريبا من مجتمع الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة اعتماد هذه الشركات على الاستقطاب للحصول على رأس المال الفكري، وعدم اهتمامها في صناعته أو تطويره داخليا، وهناك علاقة ارتباط موجبة بين عناصر رأس المال الفكري المختلفة والإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية كما توصلت الدراسة إلى اهتمام الشركات بإيجاد وتطوير رأس المال الفكري من خلال التدريب، إضافة إلى ندرة المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري لدى هذه الشركات، وعدم وجود قاعدة بيانات ملائمة تساعد هذه الشركات على الاستقطاب والصناعة والتنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري، إضافة إلى ضعف أساليب تقييمه وقياسه.

كما أوصت الدراسة على ما يلي:

- يجب على الشركات الاهتمام بصناعة رأس المال الفكري وتطوير المتوفر منه لديها من خلال إرسال العاملين إلى بعثات تدريب ومؤتمرات علمية خارج الأردن من أجل تطوير رأسمالها الفكري.
- يجب على الشركات الأردنية الحفاظ على الموارد البشرية لديها خاصة المبدعة منها من خلال توفير جو العمل المناسب ومنهم رواتب وحوافز مجزية تمكنهم من التفرغ التام لعملهم في هذه الشركات .

2- دراسة عفاف السيد بدوي عبد الحميد (2012) رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية - بحث بقسم المحاسبة بكلية التجارة جامعة الأزهر .

وجاءت الدراسة لتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمنظمات كمحاولة للوقوف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في تلك المنظمات وتأثيره في دعم المزايا التنافسية المستدامة لها واعتمدت الباحثة على استقرار ما ورد في الأدب الإداري من جهة ودراسة ميدانية من خلال إعداد قوائم استقصاء جراء ومقابلات شخصية، وهدفت الدراسة إلى توضيح أنماط الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة بشركة محل الدراسة، وكذلك الطرق المتبعة والإستراتيجية المستهدفة لتطويره ولذلك لتحقيق الميزة التنافسية لها، واختار قطاع الاتصالات ميدانا للبحث بوصفه من أكثر القطاعات احتياطا لرأس المال الفكري واعتمدت الباحثة على قوائم الاستقصاء المعتمدة على مقياس ليكرث الخماسي، وتوصلت إلى نتائج أهمها: - في ظل تزايد المنافسة أصبح ل إمام على المنظمات تحقيق مزايا تنافسية وتحقيق التفوق التنافسي بالاعتماد على تطبيق استراتيجيات تهدف إلى تحقيق منتجات غير قابلة للتقليد من طرف . ن - رأس المال الفكري هو أساس تميز المنظمات - . أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية هو ما يمتلكه من معارف ومهارات ذهنية.

1- دراسة أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، 2009، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس ديسمبر 2009 ، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه الشركات، ضم مجتمع الدراسة شركات صناعية أردنية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها 87 شركة، وعينة الدراسة بلغت 31 شركة بنسبة 36 % تقريبا من مجتمع الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة اعتماد هذه الشركات على الاستقطاب للحصول على رأس المال الفكري، وعدم اهتمامها في صناعته أو تطويره داخليا، وهناك علاقة ارتباط موجبة بين عناصر رأس المال الفكري المختلفة والإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية كما توصلت الدراسة إلى اهتمام الشركات بإيجاد وتطوير رأس المال الفكري من خلال التدريب، إضافة إلى ندرة المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري لدى هذه الشركات، وعدم وجود قاعدة بيانات ملائمة تساعد هذه الشركات على الاستقطاب والصناعة والتنشيط والحفاظة على رأس المال الفكري، إضافة إلى ضعف أساليب تقييمه وقياسه.

كما أوصت الدراسة على ما يلي:

- يجب على الشركات الاهتمام بصناعة رأس المال الفكري وتطوير المتوفر منه لديها من خلال إرسال العاملين إلى بعثات تدريب ومؤتمرات علمية خارج الأردن من أجل تطوير رأسمالها الفكري.

- يجب على الشركات الأردنية الحفاظ على الموارد البشرية لديها خاصة المبدعة منها من خلال توفير جو العمل المناسب ومنهم رواتب وحوافز مجزية تمكنهم من التفرغ التام لعملهم في هذه الشركات .

2- دراسة ليث سعد الله حسين إبراهيم (2005): أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق نجاح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق .

اعتمدت الدراسة على استطلاع آراء عينة من المتدربين من حملة لقب أستاذ وأستاذ مساعد في جامعة الموصل باعتبارها مجتمعاً للدراسة وافترضت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري، كما أن التقنية ورأس المال الفكري يؤثران على الأداء المتميز. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق نجاح الاستراتيجي، إضافة إلى وجود تأثير معنوي لتقنية المعلومات في نجاح الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بضرورة إقامة وحدة متخصصة لمتابعة الأداء المتميز والمبدع، وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتقييم أداء التدريبيين ذوي الأداء المتميز.

2. الدراسات السابقة المتعلقة بنجاح الاستراتيجي

1- دراسة الكبيسي وحسن، (2018) علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي حاولت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين العوامل الحرجة لنقل المعرفة وتأثيرها في تحقيق فرص النجاح الاستراتيجي لمنظمات العمال، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، إذ اعتمد الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة قوامها 60 من رؤساء ومعاوني وعمداء الكليات الهيلة في بغداد، وقد تحليل ومناقشة البيانات تم التوصل الى عدد من النتائج، وهي المنظمات المبحوثة تمكنت من استثمار العوامل الحرجة لنقل المعرفة وبشكل مجتمع في تحقيق النجاح الاستراتيجي واستفادة من الفرص ذات العلاقة به، وعليه اوصت بضرورة استثمار عوامل النجاح الحرجة لنقل المعرفة لدعم قدرتها على البقاء والتكيف المستمر مع البيئة الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها لضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي على المد الطويل.

وقد ركز في بحثه على أن الجودة والمعرفة من أهم مصادر نجاح الاستراتيجي لذلك أوصى بالاهتمام بهما.

3- دراسة جاسم سعدون (2021) صالح بعنوان تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية- البصرة)

هدف الدراسة هو التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها (التوجه الاستراتيجي، استثمار المقدرات الجوهرية والحفاظ عليها، تطوير راس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الاخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال أبعاده (، البقاء، التكيف، النمو). وتم ايجاز مشكلة الدراسة الحالية، من خلال التساؤلات الآتية.

ما هو مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في شركة الحفر العراقية - البصرة؟، ما مستوى توفر النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟ ما مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟ ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟ تم تطبيق الدراسة على مجموعة القادة في المستويات العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية - البصرة، إذ اعتمد الباحث على اسلوب العينة القصدية لآراء مجموعة من هذه القيادات والبالغ عددهم (253) مديراً في مختلف المستويات وبالتالي يعتبر المجتمع هو العينة المقصودة، وتم استخدام الاستبانة للحصول على الاجابات وجمع البيانات التي ستخضع للتحليل الاحصائي من خلال استخدام البرامج الاحصائية، V.23، Amos، و V23، Spss، وللأهمية الكبيرة التي تعكسها القيادة بأشخاصها من اثر كبير في زيادة ورفع مستوى الاداء والتحفيز تجاه تحقيق الاهداف التي ينتج عنها تحقيق النجاح على كل المستويات وعلى المستوى الاستراتيجي بخاصة. لقد توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات، اهمها ظهرت نتائج الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الاستراتيجية ان الافراد المدروسين كان لديهم موقف ايجابي مرتفع اتجاه متغير القيادة الاستراتيجية وهذا يدل على

اهتمام شركة الحفر العراقية – البصرة لهذا المتغير وذلك لأهميته، بينت نتائج اختبار فرضيات التأثير المباشر ان متغير القيادة الاستراتيجية يؤثر في النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية- البصرة وهذا يدل على أن اهتمام الشركة عينة الدراسة بأبعاد القيادة الاستراتيجية من شأنه ان يعزز ايجاباً نجاحها الاستراتيجي، وقد اختتم الباحث الدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات، اهمها ضرورة قيام قادة الشركة موضوع الدراسة بالعمل على امتلاكهم الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الحديثة، التأكيد على القادة الاستراتيجيين للشركة المبحوثة بتطوير مهاراتهم وقدراتهم على اجراء التغييرات الاستراتيجية وتنفيذها، ضرورة فهم القادة في الشركة المبحوثة بأن النمو يبعث الحيوية والنشاط فيها من خلال ما يفرزه من تحديات وما يقدمه من مردودات.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: رأس المال الفكري

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المنظمات الأهمية القصوى، وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية، والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، لأنه رأس المال الذي لا ينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه، ويتمثل في القدرات المتميزة لدى الأفراد أو ما يسمى برأس المال البشري، وأصول هيكلية مرتبطة بالإجراءات والهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى رأس مال الزبائن الذي يتمثل في طبيعة العلاقات بين المنظمة وعملائها، ووجب التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد استراتيجي يتوجب الحفاظ عليه والعمل على استمراره، والحفاظة عليه لأنه الأداة الإستراتيجية التي تضمن بها المنظمة البقاء.

أ- مفهوم رأس المال الفكري

كل المنظمات تحتاج إلى رأس المال من أجل إدارة عملياتها، ورأس المال مكون من شقين: الأول مادي، والثاني فكري وتحدد من خلالهما القيمة السوقية للمنظمة، وتعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم رأس المال الفكري، كما تعددت مسمياته ومصطلحاته فمنها: الموجودات غير الملموسة، رأس المال غير الملموس، رأس مال المعرفة، رأس المال الفكري الاستراتيجي، ورأس المال الرقمي، ولكن أكثر المصطلحات استعمالاً وشيوعاً هو رأس المال الفكري لقد مر مفهوم رأس المال الفكري بثلاثة مستويات، حيث ركزت مفاهيم المرحلة الأولى على القدرات البشرية بجانبها الكمي والنوعي، وبلاستناد إلى المبادئ الاقتصادية فقط. في المقابل قامت مفاهيم المرحلة الثانية بتوضيح مفهوم رأس المال الفكري بالاعتماد على المنهج السلوكي والمعرفي، لكنها عانت من إهمال المحاسبين لمردوديته، وقد يعزى سبب ذلك إلى عدم القدرة على قياس مكوناته؛ أما المرحلة الثالثة فقد أكدت على النظرة الشمولية لمفرداتها (اقتصادية، سلوكية، معرفية) من جهة كما أكدت على قياس مكونات رأس المال الفكري من جهة أخرى، معتبرة ذلك ضرورة لا بد منها آخذة بمبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته. ومن بين أهم التعاريف نجد (العززي، 2009: 170): -

► تعريف (Kelly) الذي يرى أنه متكون من: العاملين الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب وجود بديل لهم .

► تعريف (Ulrich): هو مجموعة من المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التقنية .

- تعريف (Stewart): عرفه على أنه المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق والمستثمرة لصالح المنظمة، لأن المعرفة تعد بمثابة أسلحة نووية تنافسية في عصرنا هذا.
- تعريف (Bassi 1997) هأن المعرفة التي تشكل قيمة المنظمة وتتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني - .
- تعريف (1997 Edvinsson) بان يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وسلع وخدمات، لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة للعاملين فضلا عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها .
- تعريف (Reid 1998): أنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف إيجاد الثروة، وطبقا لهذا المفهوم فإن المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات هي التي تكون رأس المال الفكري.
- تعريف (Ulrich) على أنه: مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا .
- تعريف (Strovic) أنه: المعرفة والمهارات والقدرات العقلية الخاصة بالعاملين في المنظمة والتي تعطي الإجابة لتساؤلات الزبائن .
- تعريف (Ghaziri & Awad): بأنه مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لامتلاكهم خبرات، وقيم، وثقافة بالإضافة لقدرتهم على الابتكار، والإبداع من أجل تميز المنظمة التي يعملون فيها- .
- تعريف (سيد جاد الرب): هو يعكس 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.
- تعريف (سوسن عبد الحميد مرسى): على أنه مجموعة الأصول المعرفية المتفردة 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.
- تعريف (الدكتور هاني عبده): بأنه مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءا من رأس مال المنظمة والتي تشمل على مكونات بشرية، وهيكلية، وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة، تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية، وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إدارة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية، وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إدارة عين، بل إنه يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية .
- على ضوء ما تقدم من تعاريف لرأس المال الفكري، رأينا أنها تختلف باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم ولكنها في مجملها تتفق على أن ه عبارة عن: مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات والكفاءات التي يمتلكها مجموعة من أفراد المنظمة، ومجموعة أفراد مبدعة ومبتكرة لكل ما هو متميز بالنسبة للمنظمة، هذه الأخيرة عليها أن تعمل على توظيف هذه المهارات من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق نجاحات، لأنه بمثابة السلاح لنجاح استراتيجي لها الذي يضمن لها البقاء في عالم الأعمال .

ب- مكونات رأس المال الفكري

تحدد القيمة السوقية للمنظمة من نوعين من رأس المال ، الأول هو رأس المال المالي ويتكون من رأس المال المادي المتمثل في التجهيزات والممتلكات ورأس المال النقدي المتمثل في النقود وأشكالها الأخرى، أما النوع الثاني فهو رأس المال الفكري الذي يجب تحديد مكوناته بدقة لكي تستطيع المنظمة قياسه وتقييمه ، وكذلك التعرف على طرق خلق القيمة للمنظمة، والتميز في عالم الأعمال، واختلفت التصنيفات التي أعطيت لرأس المال الفكري من طرف الباحثين كل حسب أسلوب تفكيره ونظرته للموضوع، وسنتطرق لأهم هذه التصنيفات فيما يلي :-

أولاً- تصنيف معهد (Brooking) لقد حدد معهد Brooking مكونات رأس المال الفكري بأربعة مكونات هي:

- 1 -الأصول السوقية: وتتمثل في الجوانب غير الملموسة والمرتبطة بالسوق مثل: منافذ التوزيع ، العملاء ، والعلامة التجارية .
- 2 - أصول الملكية الفكرية: وتتمثل في براءات الاختراع، العلاقات والأسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم.
- 3 -الأصول البشرية: وتتمثل في القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء.
- 4 -أصول البنية التحتية: وتشمل ثقافة المنظمة ، قواعد بيانات العملاء ، طرق تقييم الخطر ، طرق إدارة قوى البيع ، الهيكل المالي .

ثانياً- تصنيف (Sveibey): قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام ، وأولى أهمية كبيرة لكفاءات العاملين والتقسيم كالتالي:

- 1 - كفاءة العاملين وتعليمهم وخبراتهم.
 - 2 - التركيب الداخلي: أي الشكل القانوني ، الإدارة ، النظم ، الثقافة ، والبرمجيات.
 - 3 - الهيكل الخارجي: مثل العلامة التجارية ، علاقات الزبائن والموردين.
- ثالثاً - تصنيف الطالب :قسمت رأس المال الفكري إلى:
- 1 - الموارد المعرفية: وتتمثل في المعرفة العامة ، التغذية العكسية للزبائن ، القوة الفكرية للعاملين.
 - 2 - العمليات الإبداعية: وتتمثل في العمليات الإنتاجية والممارسات والأنظمة الموظفة من قبل المنظمة لنقل وتحويل النموذج الأول من التصميم إلى واقع في الأسواق الخارجية.
 - 3 - الملكية الفكرية: ويمكن استخدامها لكسب ميزة تنافسية وتحقيق العوائد عن طريق بيع جزء أو كل الملكية الفكرية.

رابعا - تصنيف(Petty & Guthrie) : يتكون رأس المال الفكري حسب Petty & Guthrie العناصر التالية :
2001:150،(Petty & Guthrie)

- 1 - الهيكل الداخلي: ويتمثل في رأس المال المنظمي (الهيكلية).
- 2 - الهيكل الخارجي: ويتمثل في رأس مال الزبائن (العلاقات).
- 3- كفاءة العاملين: ويتمثل في رأس المال البشري .

ج- أهمية رأس المال الفكري

إن ما يميز القرن الحادي والعشرون هو ظهور قوة المعرفة ، التي تعتبر عاملا مهما يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية وامتلاك القدرة التنافسية ، وعليه بدأت المنظمات والحكومات تولي موضوع بناء قاعدة للمعرفة الأهمية التي تستحقها ، وضرورة امتلاكها ومعرفة وكيفية إدارتها ، وما ينتج عن ذلك هو رأس المال الفكري إدارة وقياس رأس المال الفكري ، وعلى المنظمة أن تدرك جيدا كيفية امتلاكها وهذا التأثير والأهمية نوضح ه فيما يلي (J. Leontiades, C) :

▶ يساعد في خلق معارف جديدة

▶ يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن

▶ هو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية .

▶ يعتبر أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية ، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم.

▶ رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل

▶ هو القوة العلمية القادرة على الإبداع والتغيير والتجديد.

▶ هو المعرفة المفيدة والمهارة، والتي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المنظمة، وهو استثمار مهم عائدته طويل الأجل ويحتاج إلى الاهتمام والرعاية.

د- خصائص رأس المال الفكري

كما حدد أيمن عبد الفتاح (2010) مجموعة خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:

1- الخصائص التنظيمية (Organizational) وترتبط ببيئة المنظمة التي تتضمن:

▶ تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإستراتيجية الإدارية.

▶ المرونة في نوعية الهياكل والتي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد .

▶ البعد عن المركزية الإدارية بشكل كبير .

2- الخصائص المهنية (Professional) وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن

▶ امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.

▶ التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية .

3- الخصائص السلوكية والشخصية: وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن :

▶ يميل رأس المال الفكري على تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة ، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة التي تتسم بعدم التأكد .

▶ الاستفادة من خبرات الآخرين ، ومبادرته بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة (الانفتاح على الخبرة) . ما يمكن أن

نستنتجه من كل ما سبق أن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن خصائص عديدة من بينها القدرة العقلية ذات

المستوى المعرفي العالي ولا يمكن أي كان ، كما أنه أصول فكرية غير ملموسة ، ولا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى بناء

داخل المنظمة يمكن من استقطابه ، صناعته ، تطويره ثم المحافظة عليه ، إضافة إلى أنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها. (الفتاح، 2010:ص55)

4-علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمنظمتهم بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي . وتعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جداً، لأن المفكر الاستراتيجي هو من تقع عليه مسؤولية التفكير الاستراتيجي وهو جزء من رأس المال الفكري ، ويمتلك نفس قدرات ومواصفات رأس المال الفكري ، ولكن الاختلاف يكمن في الخصائص التنظيمية ، ويمكن القول أن كل مفكر استراتيجي يعد رأس مال فكري .

2-رأس المال البشري

أ-مفهوم رأس المال البشري

يمثل المصدر الأساسي للإبداع والتجديد في المنظمة، وذلك لما يتمتع به الأفراد من المقدرة العقلية والمهارات والخبرات والمعنويات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات وحاجات المستفيدين وتمكين منظماتهم من البقاء والمنافسة.

► يرى (Flamholtz) أن قيمة الفرد بالنسبة للمنظمة هي في جزء منها ظاهرة تحكّمية ولا تتحدد

بخصائص الفرد نفسه بل تتحدد بالتأثير التنظيمي الذي يقوم به ، هذا يعني أن مهارات الفرد ومعرفته لا تقيم بالنسبة للمنظمة لكل منصب (وظيفة) على حدا ، بل تقيم فيما إذا توقعنا أن توظف مهارات الفرد ومعرفته. كوسيلة مالية لخدمة أهداف المنظمة

ويوضح (1998) (Bontis) أن رأس المال البشري هو مجموع قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل أداء عادة هندسة العمليات الحلول من معارف القوى العاملة لديها ، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني ، وتحسين المهارات الشخصية.

ب-خصائص رأس المال البشري: يمكن إبراز الأهمية المتميزة لرأس المال البشري في المنظمات القائمة على المعرفة من خلال النقاط التالية:

► رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام المتكرر.

► تأثير حياة رأس المال البشري أطول من تأثير حياة التكنولوجيا، لأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد الشركة مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة .

► رأس المال البشري هو الأكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة.

ما يمكن أن نستخلصه هو أن رأس المال البشري كنز للمنظمة القائمة ، وهو الأكثر قدرة على تجديد نفسه وتوليد القيمة، لذلك على المنظمة استقطاب أفضل المواهب البشرية ، والمحافظة على أفضل العاملين، إيجاد بيئة التعلم. (السعيد، 2011:13)

ج- مكونات رأس المال البشري: يتكون رأس المال البشري من:

▶ مقدرة العاملين: وتتضمن القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة ، درجة جودة العاملين، وإمكانية التعلم، ومدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات.

▶ إبداع العاملين: وتتضمن قدرة الإبداع، والابتكار لدى العاملين، والعائد المحقق من الأفكار الذكية للعاملين.

▶ اتجاهات العاملين: وتتضمن توافق توجهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، ومعدل تأثيران العمل، وأيضاً متوسط (معدل) خدمة العاملين بالمنظمة .

مما سبق يتضح أن رأس المال البشري يتضمن متغيرات وأبعاد مثل التعليم والخبرة، والمعرفة ، الابتكار، المهارات الوظيفية والفنية ، التدريب ، القدرة على حل المشاكل، والتعامل مع عدم التأكد، والعمل ضمن فريق عمل موحد ومتناسق وغيرها. (السعيد، 2011:14)

3 -رأس المال الهيكلي

أ- مفهوم رأس المال الهيكلي.

▶ عرفه (Ebroy Mc) على أنه عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري، ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم ويذهبون إلى بيوتهم. (سعد، 2007:ص23)

▶ كما يعرف على أنه: أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم ، ويتمثل في البنية التحتية والداعمة للعاملين ، ويتضمن الأشياء التقليدية كالبنائيات، والأجزاء المادية للحاسبات، والبرمجيات، والعمليات، وبراءة الاختراع، والعلامات التجارية(عطية، 2008:ص11).

▶ كما عرفه (Roos ، 2001) على أنه: يتكون من العمليات الإدارية، وأنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي، والملكية الفكرية، وأي أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها الشركة ولكنها لا تظهر في ميزانيتها العمومية ، إضافة إلى أبعاد أخرى مثل: نظم المعلومات ، قواعد البيانات ، السياسات، والإجراءات، والعمليات الإدارية.

ب-مكونات رأس المال الهيكلي:

▶ الثقافة العامة: وتتضمن طرق بناء ثقافة المنظمة، توافق العاملين مع تطورات المنظمة .

▶ الهيكل التنظيمي: ويتضمن فعالية نظام الرقابة بالمنظمة، ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

▶ التعلم التنظيمي: ويتضمن اعداد شبكة معلومات داخلية ومدى استخدامها واعداد مخزون تعليمي للمنظمة .

▶ العمليات: وتتضمن آجال عمليات الأعمال، ومختلف الأنشطة، ودرجة جودة المنتج، إضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.

▶ نظام المعلومات: ويتضمن التنسيق بين العاملين، وتقديم الدعم المتبادل، ومدى توفير البيانات، والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة ، وأيضاً مدى المشاركة في المعرفة. (السعيد، 2011:16)

4 -راس مال العلاقات (الزبوني)

أ- مفهوم راس مال العلاقات: هو قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع زبائنها من خلال زيادة رضا الزبون وولائه ، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته، والاستماع بإيجاد الحلول الناجعة إلى الشكاوي المقدمة من قبله، وإيجاد لها بالسرعة الممكنة ، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية.

- وعرفه (Mazlan) بأنه: يشتمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين، والجهات الحكومية، والمستثمرين، والزبائن، وقنوات التوزيع، والتحالفات الإستراتيجية التي تقيمها المنظمة.
- وعرفه (Meritum) بأنه رأس مال العلاقات وهو جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنظمة، مثل علاقة المنظمة مع العملاء، الموردين، الشركاء في البحوث والتطوير. (الجندي، 2005:ص120)
- ب -مكونات رأس مال العلاقات(رأس مال الزبون): ويتكون من: (عطية، 2008:ص12)
- المقدرات التسويقية الأساسية: وتتضمن إعداد واستعمال قاعدة بيانات العملاء، توفير المقدرات الضرورية لمطالبات العملاء، والمقدرة على مدى تحديد متطلبات العملاء.
- كثافة السوق: وتتضمن الحصة السوقية للمنظمة والسوق المحتملة، الوحدات التي تم تصنيفها إلى عدد العملاء والعائد المتحقق لكل عميل، وأيضا سمعة العلامة التجارية، والاسم التجاري للمنظمة.
- مؤشرات ولاء العملاء: ويتضمن رضا العملاء أو شكاويهم وحجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، ومتوسط تأثيران العملاء

ثانيا: النجاح الاستراتيجي

1- مفهوم النجاح الاستراتيجي

لم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي بصورة فلسفية او نظرية عفوية، بل كانت الجذور التاريخية لظهور من ارض الواقع، وتأثيره في مساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار في العمل، لذا فهو مفهوم تطبيقي اكثر من كونه فلسفي، ومن هنا تبرز الصعوبة في تحديد مفهوم دقيق خاص به. وقد تم تقديم مجموعة من المداخل التي من الممكن اعتمادها في تعريف النجاح الاستراتيجي، منها مدخل الكفاءة التي يؤكد اهمية استغلال الموارد واستثمارها، ومدخل الفاعلية الذي يركز على كيفية تحقيق الهداف، والمدخل الفكي الذي يوضح كيفية الموازنة بين البيئتين الداخلية والخارجية، والمدخل العامودي الذي يناقش كيفية البقاء والاستمرار في العمل (محمد، 2018: 197).

وقد تم تعريف النجاح الاستراتيجي بالتركيز على التأثير الذي تمارسه القيادة في المنظمات في ادارة ائمن مواردها الفكرية بانه: "القيادة الناجحة الإستراتيجية المنظمة، التي تركز بشكل مباشر على تعزيز راس مالها الفكري، من اجل تعظيم الثروة الحقيقية الخاص بها" (Brooking، 1996: 58)،

وبالتركيز على طبيعة العالقة بين المنظمة، وكافة الطراف ذات العالقة بها تم تعريفه بانه: "قدرة المنظمة في تحقيق القيمة المضافة لعملياتها، بالشكل الذي يسهم في تعزيز قيمة اصحاب المصلحة، التي يؤثرون ويتأثرون بتحقيق أهدافها". (Antonio & Waldron 153: 2008)

ومن جهة تم تعريفه بانه: " قدرة المنظمة في تحديد البرامج والسياسات والقراءات الزمة لتنفيذ استراتيجيتها، بالصورة المستهدفة وتفادي حالت الفشل التي يمكن ان تتعرض لها (78: 2009) "، (at El Kasigluk يتضح ان هذا التعريف ركز على اهمية تنفيذ استراتيجية المنظمة بنجاح من خلال تهيئة كافة العوامل اللازمة لدعم ذلك.

وعلى وفق مدخل اتخاذ القرارات تم تعريف النجاح الاستراتيجي بانه: "سلسلة من القرارات التي يقوم كبار المدراء في المنظمة باتخاذها، لتعزيز قدراتها التنافسية واستدامها الطول فترة ممكنة، في ظل البيئة الديناميكية المعاصرة (Agastache (2016: 448 & Amole، وهذا يتوافق مع العناصر التي اكد عليها الباحث (حسين، 2018: 112) في

تعريفه للنجاح الاستراتيجي الذي اشارة الى ثلاثة عناصر وهي: "النمو والتكيف والبقاء" الذي يتوجب التركيز عليها عند مناقشة المضامين الفلسفية الخاص بهذا المتغير. وبالتركيز على اهمية الكفاءة في ادارة موارد المنظمة تم تعريف النجاح الاستراتيجي بانه: "كفاءة المنظمة في اختيار المدخلات المعرفية، لدعم برامج التعلم المستمر لتعزيز قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية، لتحقيق اهدافها الاستراتيجية .

ومن ثم تم تعريفه ضمان بقاءها واستمرارها في العمل" (الكبيسي وحسن، 2018: 23)، وبذات الاتجاه تقريباً بانه: "سلسلة من العمليات الدارجة التي تنفذها المنظمة، الدارة عملياتها على المد الطويل وتعميق قدرتها على تحقيق النشطة المهام الخاصة بها" (محمد وعصاد ، 2018: 173)، ومن وجهة نظر استراتيجية بحثه.

عرف النجاح الاستراتيجي بانه: "قدرة المنظمة في صياغة الاستراتيجي المناسبة لها، وتنفيذها بالصورة التي تضمن تحقيق الاهداف الخاصة بها" (خليل وحمود، 2019: 160). وبعد مناقشة الركائز الفلسفية للتعريف السابقة، يمكن تعريف النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر الباحث اجرائياً أغراض هذا البحث بانه: "احدى المؤشرات الذي يوضح قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في العمل، من خلال برامج التعليم التي تقوم بها، للتكيف مع المستجدات التي تحصل في البيئة المحيطة، ومن ثم دعم برامج ومشاريع النمو التي تقوم بها . "وفيما يخص اهمية النجاح الاستراتيجي فهو يمثل احدى المحركات، التي تتمكن المنظمة من خلالها وضع الآليات اللازمة لتحريك الموارد الخاصة بها، لدعم ميزتها التنافسية وضمان بقاءها واستدامتها الطول فترة ممكنة، في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها (Mugabi, 2014: 61)، كما تبرز اهميته من خلال تأثيره في دعم الدارة العليا، لرسم القراءات والسياسات والبرامج اللازمة، لتحصيل الموارد وتنظيمها وفق ميزانيات واضحة لتنفيذ الاستراتيجية التي تسعى اليها منظماتهم (Schmitt & Ganzert, 2015: 4)، وعليه يرى الباحث بان النجاح الاستراتيجي هو المعايير الرئيس لتقييم قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عملياتها، وهو يمثل جوهر الدارة الاستراتيجية الخاص بها . كما يهدف النجاح الاستراتيجي الى زيادة كفاءة المنظمة في استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة لديها، لدعم مشاريعها الخاصة بالنمو لديمومة بقاءها في المجتمع، فضلاً عن تحقيق القيمة المضافة لها ولكافة الجهات ذات العالقة بعملياتها (Antonio & 2008: 154)، كما انه يهدف الى تعزيز فاعلية المنظمة في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وترسيخ اقامتها في بيئتها الخارجية، من خلال تعزيز سمعتها في المجتمع والحفاظ على حصتها السوقية، لضمان استدامه ميزتها التنافسية الطول فترة ممكنة (Snider & Davies, 2018: 23).

2- مؤشرات النجاح الإستراتيجي

1-التوجه الاستراتيجي الواضح: رسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصمم المنظمة وخصائصها داخلا من جهة، وآلة تفاعلها مع عوامل بئتها الخاصة والعامة، الذي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية. وهكذا فان التوجه الاستراتيجي تمثل في الرؤية الإستراتيجية، الر سالة، الأهداف الإستراتيجية.

2-التنفيذ الكفاء والفعال: تحتم المنظمات الناجحة بالتنفيذ بطريقة فعالة، فتحرص على إرضاء عملائها بنما تشعر المنظمات الفاشلة بالشلل والعجز عن التنفيذ إستراتيجيا.

3- الثقافة التحفيزية: تتميز المنظمات الناجحة بثقافة إجابة دافعة للعمل، وتعيش المنظمات الفاشلة في ظل ثقافة مكبلة للأداء .

4-الإبداع: تمارس المنظمات الناجحة الإبداع والابتكار وتطرح مبادراتها في الأسواق مبكراً لمنظمات الفاشلة ، فتتفوق على منافسها، بنما تصرا على تقدم نفس الإصدارات المعتادة من منتجاتها دون تطور فسبقها المنافسون .

5-التنظيم الأفقي: تعمل المنظمات الناجحة من خلال نظام لا مركزي فتمكن فروعها ومدرها من اتخاذ القرارات، بينما تصر المنظمات الفاشلة على مركزة الإدارة مما عوق قدرتها التنافسية .

6-رضا الزبون: تؤكد المنظمات الناجحة على ضرورة الاستماع لفهم ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على إشباعها، حث تعمل على تقديم خدمة تخلق علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، فأما تقلل المنظمات الفاشلة من شأن هذه العلاقة في بناء قراراتها.

3-العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح الاستراتيجي

اهم العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة فقد تم تحديدها من قبل (Hunger & Wheelen) ، (2006:19)

1- اشراك جميع الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة بتنفيذ استراتيجيتها.

2- وضع البرامج، الميزانيات، الإجراءات، والسياسات الداعمة لها.

3- تطوير مهارات ومعارف وقدرات الموارد البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير.

4- توفير القيادة الرشيدة ذات التوجهات المرنة.

5- الكفاءة في استغلال مواردها والفاعلية في تحقيق أهدافها.

6- قدرتها على النمو والتكيف مع المستجدات المتلاحقة.

7- النمو والاستمرار في العمل بصورة متميزة.

4-ابعاد النجاح الاستراتيجي

هناك مجموعة من الابعاد التي يمكن الاعتماد عليها في دراسة النجاح الاستراتيجي منها:

1-التكيف: الذي يعكس قدرة المنظمة على متابعة المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للموازنة بين التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، لضمان الاستفادة من الفرص المتاحة والتصدي للتهديدات في ضوء المعلومات المتاحة لديها(Aghashahi & Amoli: 449).

أصبح التغيير أمراً حتمياً للشركات التي تعاني من الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، التي تتطلب من الشركة استجابة سريعة حتى تبقى في دائرة المنافسة ومنتجة. ويمكن حدوث هذا التغيير بشكل ثابت من خلال التعديلات الصغرى في الشركة. بعد التغيير تطورا ثابتا نسبيا وتعرض الشركات الى التغيير الشامل من اجل المنافسة في ميدان الاعمال، ويشار الى هذا التغيير على انه متميز، ويتطلب استجابة الشركة من اجل المحافظة على ميزتها التنافسية، وقد يوصف التغيير المتميز على انه يؤثر على الشركة تبعا لتعديل جذري وتنظيمي (Chrusciel، 2003:2-3 & Field).

وقد اشار(Dati، 2004:182) الى الصعوبات التي تواجه الشركات من اجل التكيف مع بيئة سريعة التغيير، يعود ذلك الى القيود المفروضة على قدرة الشركات على التغيير، وتأتي هذه القيود مع الاستثمار الكثيف في المصانع، والاجهزة والملاكات المتخصصة، والمعلومات المحددة، وما يقدمه صانعو القرار من اراء، للوصول الى الاهداف التي

تسعى إليها الشركة. وقد وضع (Kasten, 2006:20) هو قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للظروف والمتغيرات البيئية المختلفة. من خلال تلبية احتياجات البيئة التي تعمل بداخلها، والاستجابة لطبيعة التغيير مع تحقيق نسبة من النمو والبقاء، على عكس المرونة التي لها قابلية، على التعامل مع الظروف الخارجية، دون تغير الطبيعة حيث تستخدم في اغلب الاحيان الشركات تقنيات متعددة لغرض التكيف، وتكون هذه التقنيات المستخدمة قصيرة الأمد، لان عملية التكيف هذه غير نهائية، أو التي تطمح بها الشركة بل هي حالة لما تطمح اليه في الأمد البعيد من اجل النمو، وبلوغ الاهداف والغايات التي تخطط الشركة الوصول اليها. وبين (Hill&Jones, 2012:508) ان الشركات الأكثر نجاحا هي التي يكون فيها التغيير مبدا أساسيا، والتي تسعى الادارة العليا والمديرون الى تحسين نقاط القوة، واستبعاد نقاط الضعف من اجل زيادة حجم الربحية المستقبلية. ومن خلال ذلك لابد ان تفهم الادارة العليا والمديرون، الفجوة التي تفصل بين الاداء الحقيقي والمطلوب باستخدام تحليل الشركة يتم تحديد الوضع المستقبلي، التي ترغب الوصول اليه ثم تحديد ومعرفة معوقات التنفيذ التي تمنع الشركة من الوصول إلى وضعها المستقبلي التي ترغب فيه .

2-النمو: وفق هذا البعد تسعى المنظمة الى تخصيص الموارد اللازمة، لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة بها، لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وعدم التراجع مقارنة مع المنظمات المنافسة لها، بالشكل الذي يعزز قدرتها على تحقيق الارباح اللازمة، لدعم المشاريع الاستثمارية الأخرى التي يمكن التي تنفذها مستقبلا (الكيسي وحسن، 2018: 2). ان النمو ظاهرة طبيعية وعملية معقدة، ومهمة من أجل الحصول على الفرص وتوفر محفزات، وامكانيات على مواجهة التهديدات والتحديات المحيطة بالشركة والتكيف معها، واهتم العديد من الباحثين والكتاب بدراسة النمو في الشركات، وكان للدراسات أهمية استثنائية، من قبل الكثير من الباحثين والمتخصصين بدراسة النمو كظاهرة فالنمو كمصطلح يؤثر الزيادة في حجم الجسم بما يحدث بالشكل تغيرا أساسيا، وعلى مستوى الشركة يكون هذا التغير بحجمها من حيث قياسه بعدد الافراد العاملين فيها، ويمثل هذا التغيير على الشكل بالزيادة والنقصان، والتركيز على التوسع الافقي والذي يقصد به دخول الشركة إلى سوق جديد وطرح منتجات جديدة في تلك الأسواق. او بيع المنتج نفسه في أسواق جديدة أو العمودي. والذي يقصد به حصول الشركة على المواد الاولية، كمقياس لنموها، ويختلف التميز عن النمو والتطور، حيث عد النمو تغيرا في حجم الشركة اما التطور هو قدرة الشركة على حل مشكلاتها، وتحديد ذاتها من خلال توفر الموارد. والامكانيات اللازمة لتحقيق النمو في الظروف، والمتغيرات البيئية المختلفة (حاتم وعلى ، 2014:267). وقد أشار (الشماع وحمود. 200:372) الى المبررات والدوافع وراء نمو الشركات وهي:-

أ- ضعف الكلف مقابل زيادة الايرادات، في معادلة الربح التي تسعى الشركات من خلاله تحقيق الارباح بالاعتماد على نمط الانتاج الواسع لتخفيض كلفة الوحدة الواحدة.

ب-ب- الربح هو الفارق بين (الايرادات والكلف) خلال مدة زمنية محددة الذي يدفع الشركة للنمو والوصول الى نقطة التعادل فيها الإيرادات الحدية مع الكلف الحدية.

ت-ج- تؤثر إيرادات قيمة الخدمات والسلع المباعة كونها طرفا أساسيا في معادلة تحقيق الأرباح واستمرار الشركة بالنمو كلما كانت (الايرادات الحدية. تقوى الكلفة الحدية).

3-البقاء: الذي يتمثل في قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة، التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز سمعتها السوقية، وتقوية علاقتها مع الاطراف ذات العالقة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم الكافي لها في اوقات الأزمات، ومن ثم اختراق الصعاب لدمومه عملياتها، وبقاء اطول فترة ممكنة في العمل (Davies)، (2018:24) .

ان جوهر النجاح الاستراتيجي هو بقاء الشركات في ميدان الاعمال، ودائرة المنافسة في الاسواق والنجاح في الوقت الحاضر، بسبب الظروف التي تواجهها خلال عملها في البيئات المختلفة، والسؤال هنا هل ان جميع الشركات ناجحة وبنفس المستوى؟ الجواب كلا حيث ان البقاء هو الأساس الذي تعمل الشركات للوصول اليه من خلال الملاءمة، مع عمليات التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالشركة من اجل النمو والاستمرار، البقاء في ميدان الاعمال هو احد الانشطة الاساسية التي يهتم بها المدير الاستراتيجي من خلال تحديد، وصياغة الأهداف بعيدة الأمد. وتطوير الخطط من اجل بلوغ الأهداف التي يسعى لتحقيقها (الركابي، 2004: 374).

وقد اشار Jons (2007:312) لابد ان تعمل الشركات على التجديد من اجل البقاء والاستمرار في المنافسة، وبدون ذلك سوف تفشل في ميدان الاعمال، ويرجع السبب الى عدم تطوير المعارف والاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة، والاستفادة من الخبرات والكفاءات التي تمتلكها الشركة من اجل البقاء. والتميز في المنافسة والحصول على مستهلكين جديدين الى انتاجها، وصناعتها في جميع القطاعات التي تعمل بها من خلال تلبية الاحتياجات. ومصادقية التعامل مع عملائها، ومن اجل زيادة فرص البقاء تتعامل الشركات مع النظرية المؤسسية التي تهتم بتطوير المهارات، والكفاءات الادارية والفنية وتوضح هذه النظرية لابد من تبنى الشركات مفاتيح، وقواعد البيئة المحيطة بها اي المحيط التنظيمي المهني، الذي يمكن تعريفه بانه مجموعة قيم ومفاهيم، وضوابط تعمل الشركات على تحقيقها، من اجل تحديد الأهداف التي توصلها الى النجاح، وحدد مجموعتين من الاستراتيجيات التي تساعد الشركات على زيادة مصادرها، ومواردها التي تعمل على تقوية فرص بقائها في محيطها.

كما حد (Porter) ثلاثة استراتيجيات من أجل تحقيق البقاء لشركات كما وضحها (Hunger & Wheelen)، (2006:148).

أ. **قيادة الكلفة:** يقصد بها قيادة الكلفة المنخفضة، أو المحافظة على التكاليف المنخفضة، وتستهدف السوق الشامل من خلال اتباع أسلوب، وتسهيلات ناجحة لتقليل الكلفة من خلال الخبرة، وتجلب حسابات المستهلك، وتقليل الكلفة في مجالات البحث والتطوير، وبسبب احفاض الكلفة يستطيع قائد الكلفة ان يفرض اسعار منخفضة لمنتجاته عكس المنافسين، تمارس بعض الشركات هذه الاستراتيجية بنجاح لكون كلفة منتوجاتها اقل من الشركات الأخرى، مما يجعلها تحصل على الأرباح، في أوقات المنافسة الكبيرة بين الشركات. ويمنع سعرها المنخفض دخول منافسين جدد في أسواقها مما يرفع من قيمتها ومكانتها في السوق.

ب **التمايز:** ويقصد به هو أن تكون المنتوجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة متميزة عن غيرها. وباني هذا التمايز من خلال مصادر مختلفة، مثل العلامة التجارية، وكسب ولاء المستهلك، وتطوير المصدر، واستهداف قنوات وأسواق جديدة للتوزيع وبهدف الحصول على عائدات أعلى من المعدل.

ج- **التركيز:** لابد من التفريق بين التركيز واستراتيجية التركيز، فالتركز يعتمد على ان يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق، أما عن استراتيجية التركيز هو قيام الشركة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاجي معين أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته، ولهذا الاستراتيجية أهمية في أن الشركة التي تركز جهودها، تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق، بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع، وترتبط هذه الاستراتيجية بحجم الشركة وإمكانياتها، وقد ترتبط مع رغبتها بالعمل في أسواق لا توجد

منافسة قوية تمنح إمكانية السيطرة على أجزاء من السوق ذات معدلات نمو عالية، وتولد ربحية عالية كما أن نجاح هذه الاستراتيجية يرتبط مع إمكانيات

4-التعلم: يمثل هذا البعد اهم السمات للمنظمات المعاصرة، التي تركز عليها لتعزيز معرفتها ومعرفة مواردها البشرية، ومن ثم ضمان التحسين المستمر لعملياتها، لضمان عدم التقادم بل ومواكبة كافة المستجدات التي تصادفها في العمل، للازدهار والتطور المستمر في تغيير منتجاتها وخدماتها المقدمة للمجتمع (محمد، 2018: 196).

المبحث الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي

يعود مفهوم رأس المال الفكري Intellectual Capital والذي يرمز له اختصارا (IC) رأس المال الحقيقي للمنظمات، وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل الامكانيات المادية والمالية والمعنوية والثقافية والذهنية جميعها المتاحة للمنظمة. ولا يشكل كل العاملين في المنظمة رأس المال الفكري، وإنما يطلق هذا المصطلح على قيمة معرفة ومهارات العاملين بالنسبة لتكوين ثروات المنظمة، فالباحث الكيميائي الذي يخترع دواء مهم او مدير المصنع الذي يقلل من وقت التأثير الانتاجية بمصنعه هؤلاء امثلة عن رأس المال الفكري.

اذ أن كل المنظمات تحتاج إلى رأس المال الفكري من أجل إدارة عملياتها، وتعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم رأس المال الفكري، كما تعددت مسمياته ومصطلحاته فمنها: الموجودات غير الملموسة، رأس المال غير الملموس، رأس مال المعرفة، رأس المال الفكري الاستراتيجي، ورأس المال الرقمي، ولكن أكثر المصطلحات استعمالا وشيوعا هو رأس المال الفكري. اذ يعيش العالم فترة غير مسبقة من التغيير والتطوير المستمر، وقد أدى الانحسار التدريجي لعصر الثورة الصناعية والانطلاق نحو الاقتصاد القائم على المعرفة إلى ظهور منظمات الأعمال المبنية على المعرفة والمعلومات، والتي تعتمد في المقام الأول على الخبراء والمتخصصين والمبدعين وذوي القدرات المعرفية المتميزة، وأصبح تركيز منظمات الأعمال في العصر الحالي على المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في العمل والتعرض لمطالب العملاء، وكذلك نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ هائلة، فهذه المعرفة المتراكمة والمتزايدة تشكل رأس المال الفكري في المنظمة. (الطعان، 2013: 196-246)

يعد رأس المال الفكري وتطبيقاته اساس نجاح المشروعات، فهو يسهم في تأسيس مكانة راسخة تضمن للمشروعات البقاء والاستمرار في بيئة الاعمال الحالية، لذا يلاحظ أن المجتمعات المتقدمة لم تحرز تقدمها الا بفضل اعتمادها على المفكرين والمبدعين واصحاب العقول المنتجة، وتعتبر الربحية التي هي عبارة عن علاقة بين الأرباح التي تحققها المشروعات والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها وهذا هدف تتطلع لتحقيقه إدارات المنظمات، لكونه مقياس أساسي للحكم على كفاءتها، وفعاليتها في استخدامها لمواردها، فهي تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وبالتالي تعتبر مؤشرا لأداء إدارة المنظمة. (عبد الجواد، 2016)

ان رأس المال الفكري يعد المظلة التي تنطوي تحتها إدارة المعرفة بكونها المحرك والطاقة الدافعة لها، ويشير راس المال الفكري إلى حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات والأدوات داخل المنظمة لتحقيق استراتيجياتها.

كما ان رأس المال الفكري يضم مجموعة الموجودات المعرفية التي تستخدمها المنظمة في اعمالها لخلق القيمة وتحسين وضعها التنافسي بين الشركات خلال ما يضاف من قيمة لاصحاب المصلحة المحددين. (العنزي، 2010)

ولا يمكن أن تحقق المنظمات النتائج المرغوبة ما لم تمتلك أساليب تنمية وبناء رأس مالها الفكري، وبالشكل الذي يسهم في إضافة قيمة للمنظمة وميزة تنافسية مستدامة، وهناك نموذج فعال لبناء رأس المال الفكري والذي يتطلب من المنظمة القيام بالخطوات التالية:

1- وضع معايير أداء عالية الجودة للجميع مع الاستمرار بتطويرها وإضافة التحديثات عليها من خلال القيام بعملية تحليل الموقف الحالي للمنظمة مقابل الموقف الذي تطمح بالوصول إليه إذ إن تحليل وضع المنظمة هو حجر الزاوية لجهودها التطويرية بعد الانتهاء من تحديد مدى جودة أداء العاملين في المنظمة سيكون بالإمكان تحديد الطريقة المثلى لتوزيع العاملين.

2- القيام بتطوير العاملين من خلال تكليفهم بمهام جديدة وصعبة ذات تحدٍّ، واتباع أسلوب التعاقب أو التدوير الوظيفي (Job Rotation) مع ضرورة الحرص على أن يبقى الجميع في حالة تعلم مستمر. (الطعان، 2013: 196-246)

3- تعديل كل واجهة من واجهات المحيط بالعمل مثل ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي وسياساتها لتسهيل عملية البناء والتطوير.

4- تزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بمهوبة جديدة وتوظيف أفراد مناسبين لحل المشاكل التنظيمية وليكونوا احتياطاً يعزز المناوبة الإدارية ومثال يحتذى به.

5- جعل العاملين في المنظمة ككل يشاركون في عملية التغيير وتوفير الفرصة لهم لكي يتفوقوا بجعلهم شركاء مهمين إلى الحد الذي يسمح بتشكيل شراكة معهم. (الكبيسي، 2018: 18-35)

أن الغرض الأساسي في تقوية القدرات العقلية التي تولد قيمة مضافة للمنظمات هو وجود إدارة فاعلة للموجودات الفكرية واستثمارها، وإثارة المعرفة غير الظاهرة والسكنة والموجودة داخل العقول لتحفيزها، والاستفادة منها ونشرها وبعض الموجودات الفكرية قد لا تفضل الإدارة والسيطرة، بل كثيراً ما تقوم بمقاومة محاولات الاندماج والاحتواء، وهناك عدة مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري تتضمن الآتي: (الكبيسي، 2005).

1- توفير الموارد الضرورية التي تساهم في إنشاء شبكة المعلومات الداخلية، بالإضافة إلى تعزيز فرق العمل، وجماعات الجذب، وأي شكل آخر من أشكال التعلم.

2- توظيف الأعمال والأفكار الخاصة برأس المال الفكري لصالح المنظمة لإنشاء علاقات ودية مع زبائنهم، ومجهزيها، ومستخدميها على المدى الطويل.

3- اتمام هيكل رأس المال الفكري عبر خزنها داخل نظام ذو كفاءة عالية لسهولة استخدامها عند الحاجة.

4- توجيه المعلومات إلى الموقع الذي يكون بحاجة إليها، لكن عند الضرورة فقط، لأن زيادتها قد تؤدي إلى عدم التميز فيما بينها من حيث الأهمية.

لذا تعد إدارة رأس المال الفكري من النواحي المهمة لنجاح منظمات الأعمال، وتحقيق مستوى عالي من الأداء على المدى البعيد. (محمد، 2008: 1180-1199).

بات ما يعرف برأس المال الفكري في عصرنا الراهن يستقطب الاهتمام المتزايد من قبل إدارة الموارد البشرية والقيادات الاستراتيجية للمنظمات الطامحة الى صياغة وتنفيذ خططها الهادفة الى التطور والنجاح الدائم في عالم تتقاذفه تحديات العولمة وضرورة تحقيق الميزة التنافسية خلال مناخاتها المعقدة ومتغيراتها السريعة التي لا يرقى الى مواكبتها ولا يتكافأ مع تحدياتها الديناميكية سوى أصحاب العقول المتوقدة من المبدعين والموهوبين والخبراء ذوي التأهيل العلمي العالي. (مصطفى، 2018: 164-193).

لذلك فإن الحكومات والدول المتقدمة أخذت تتسابق بشكل محموم ومصيري في استثمار المزيد من الأموال والموارد في تنمية ثروتها البشرية والمعرفية وتعتبر ذلك خيارها الاستثماري الراجح دائما والذي لا يخيب ابدا . فهذه الحكومة الصينية مثلا بارزا والتي (تستوعب جامعاتها أكثر من 17 مليون طالب جامعي يدرسون العلوم والهندسة فقط وسيضعف هذا الرقم ثلاث مرات خلال السنوات الأربع القادمة بهدف تنمية أقوى وأضخم جيش من الموارد البشرية عالية التأهيل والمهارات المتقدمة .. كذلك فإن الصين قد استثمرت أكثر من 60 مليار دولار في مجال البحوث والتطوير) استنادا الى تيد فيشمان Ted C.Fishman مؤلف كتاب (الصين شركة عملاقة يتحدى صعودها امريكا والعالم 2008) . ان المنظمات المعاصرة تنظر الى مواردها البشرية على انها أغلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة وحرى بدولنا النامية التيقظ لهذه المؤشرات والمعطيات الخطيرة وتوظيفها عملا وفعلا ولاسيما بتخصيص الموازنات المالية التي تتوازي أهميتها المتصاعدة مع تصاعد منحنى الثورة المعرفية والمعلوماتية وإفرازات اقتصاد المعرفة في العالم المتقدم . فرأس المال البشري استنادا الى الدكتور احمد علي صالح والدكتور عادل حرحوش الصادر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية (رأس المال الفكري .. طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه 2003) يعد مفتاح " الإدارة الاستراتيجية المحدد للتنمية وعندما تحدث فجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد ان ينصب التفضيل والاهتمام على البشر إعدادا وتدريبا وتكريسا للخبرة ودعمها للقدرة الإدارية ، وحيث يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل والميسور زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام ولذلك فان الدولة الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفا استراتيجيا هو تطوير كفاية رأس المال البشري.

وتحضرنا هنا مقولة مارشال Marshall الشهيرة " ان أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر " ويتميز بميزة عظيمة هو أن مهاراته المعنوية تتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني " أي انه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة الذي يطبق على السلع المادية" . (المفرجي، 2003).

أما رأس المال الفكري (I/C) Intellectual Capital فهو من احدث المواضيع وأعظمها قيمة في العلوم الإدارية المعاصرة وهو كما يؤكد المفكر ستيوارت " Stewart أصبح أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات والمنظمات الأخرى) كما أنه اشار في كتابه (رأس المال الفكري .. الثروة الجديدة للمنظمات) الى انه " المعرفة الفكرية والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة .. وقد صنفه الى رأس مال هيكلي ، ورأس مال بشري ، ورأس زبوني " .. إذ ان هذه العناصر الثلاثة تحدد مكوناته . وهو استنادا الى هاميل " Hamel قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها وتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية " واستنادا الى ويبستر Webster فإنه " صفة للقياديين التحويليين تمثل قدرتهم على تحويل البحث الى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لأمد بعيد " واستنادا الى كيللي Kelley فهو يتكون من " العاملين الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم " وينظر

اليه الدكتور سعد العنزي على انه " المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة. " (ياسين ،2010).

❖ لذلك فإن من ابرز عناصر رأس المال الفكري هي:

- انه جزء من رأس المال البشري
- انه مجموعة العاملين التي تمتلك قدرات معرفية وتنظيمية عالية.
- يهدف الى توليد أفكار جديدة.
- لا يتركز في مستوى منظمي دون غيره .

وتنبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي وفي ظل اقتصاد المعرفة اذ انه يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على إجراء التعديلات والتكيفات الأساسية على ابرز مفاتيح التطور والتقدم في أعمال المنظمات والمؤسسات . وإن الكثير من الشركات ولاسيما الشركات الاستشارية والمهنية المتخصصة والشركات الرقمية Digital ليس لها رأس مال مادي كبير وإنما رأس مالها الحقيقي يتمثل في أصولها الفكرية المعرفية بشكل أساسي . كما أن مركز الثقل في توليد قيمة والثروة انتقل من عمل الأشياء الى العمل المعرفي .. من الموارد الطبيعية الى استغلال الأصول الفكرية.

وقد ذهب الدكتور احمد صقر عاشور الى " ان الجهود التنموية التي بذلت في المنطقة العربية في مجالات الاستثمار المعرفية والفكرية وتنمية طاقات الإبداع ما تزال متواضعة وينبغي إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته .. فضلا عن تعزيز الإفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم وسياسات الموارد البشرية في المنظمات." (مصطفى ،2018: 164-193).

ولكون رأس المال الفكري من المعطيات المعرفية غير الملموسة فيصعب جدا قياسه بهدف إدارته والتعامل معه .. ولكن من ابرز اساليب التعامل معه كما جاء في كتاب الدكتور نجم عبود نجم (ادارة المعرفة والاستراتيجيات والعمليات 2008) ما يأتي:

-القيمة النسبية كهدف نهائي وليس هدفا كميا

- بطاقة الدرجات المتوازنة Balance Score Card – BSC وتقوم على أربعة عناصر هي: منظور أصحاب المصلحة – الزبون وذوي العلاقة ، ومنظور عمليات الأعمال ، ومنظور توليد القيمة ، ومنظور التعلم والنمو ، والتي ترتبط بالرؤية الاستراتيجية للمنظمة

نماذج القدرة من خلال مراقبة وتصنيف سلوكيات العاملين الناجحين واحتساب القيمة السوقية لمخرجاتهم.

- أداء المنظومة الفرعية

- المعايرة Benchmarking التي تستلزم تحديد الشركات المتميزة القائدة في رافعة أصولها ومن ثم تحديد كيفية تقييمها ومعايير ذلك ومن ثم مقارنة ذلك استنادا لهذه المعايير مع أداء الشركات المعنية وتشخيص الفجوة وتحديد ما بغية اجراء التعديلات والتصحيحات المطلوبة .

- قيمة الأعمال.

- مراجعة عملية الأعمال.

- مصرف المعرفة.
- تقييم حقوق ملكية العلامة.
- القيمة غير الملموسة المحسوبة بمقارنة عائد الشركة على الأصول مع متوسط العائد على الأصول على مستوى الصناعة التي تعمل فيها الشركة.
- التقرير الملون وهي طريقة تكمل الكشف المالية (التي تعطي صورة اسود وأبيض) مع معلومات إضافية (تضيف الألوان) كمقاييس رضا الزبون وقيمة قوة العمل المدربة.
- إن عصر إدارة المعرفة طرح مفهوم رأس المال الفكري - المعرفي بشكل غير مسبوق ولكي يأخذ هذا الأمر أبعاده التطبيقية العملية التنظيمية كان لابد من التعبير عنه على وفق أساليب قابلة للقياس والتحديد ، من خلال رؤية شاملة لكل الأصول الفكرية التي تتوزع في جميع أقسام ووحدات وأفراد الشركة أو المنظمة متمثلاً برأس المال الصريح - بالوثائق وقواعد المعلومات والحواشيب ، والضمني - في عقول المختصين والخبراء والموهوبين من صناع المعرفة-Knowledge Workers الذين يشكلون بحق الثروة غير الناضبة المتجددة والعقل المدبر المبدع والمنتج لديالكتيك الأفكار وتطبيقاتها بمنظور استراتيجي يؤشر خيار المستقبل بلا منازع.(محمد ، 2008: 1180-1199)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- يحاول الباحث في هذه الفقرة، عرض أهم الاستنتاجات التي تمكن من الوصول إليها ، وكما يأتي:
- 1- يعد رأس المال هو المحرك الأساسي لأي مشروع أو عمل استثماري يهدف لزيادة القدرة الإنتاجية لأي جهة.
 - 2- يمتلك راس المال الفكري الثقة الكافية لتعزيز رغباتهم في انجاز انشطتهم ومهامهم، وبشكل خاص الصعوبة التي تنفذ في المواقف الاستثنائية.
 - 3- هناك التزام لراس المال الفكري اتجاه تحقيق أهدافها، لكونها تتمتع بالرضا والقناعة بخصوص ما تتلقاه منها، مقابل الجهود المقدمة إليها.
 - 4- يدعم راس المال الفكري البرامج والممارسات التي تؤكد النجاح الاستراتيجية، الذي تسعى الى تحقيقه في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها.
 - 5- أكدت علاقات الارتباط بان لراس المال الفكري تأثير معنوي في تعزيز النجاح الاستراتيجي،
 - 6- من خلال تعزيز ابعادها بأهمية الأنشطة والمهام، التي تنفذ داخلها من قبل راس المال الفكري .
 - 7- هناك تأثير مباشر ايجابي لراس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمعنى اسهام عمليات الاستغلال والاستكشاف المستمرة في تطوير وبناء تطبيق ما يمتلكه من معرفة في جميع أنشطتها.

ثانياً: التوصيات

- من خلال ما تم عرضه من استنتاجات ،نوصي بما يأتي :
1. ضرورة قيام الإداريين والموظفين بتطوير مهاراتهم وقدراتهم لغرض اجراء التغييرات الاستراتيجية وتنفيذها.
 2. من الضرورة قيام قادة الشركات والمؤسسات بالعمل على استملاكهم الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الحديثة.
 3. من المهم حث الشركات والمؤسسات على الاستفادة من مواردها بشكل كاف من خلال تجميع الموارد ودمجها واستغلالها.

4. من المستحسن الاهتمام بالكادر الوظيفي ذي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.
5. التأكيد على العاملين بالمشاركة في تجربة التعلم.
6. المضي نحو التركيز على التمتع بثقافة فريدة يصعب تقليدها وتشجع التفكير الاستراتيجي من خلال اشاعة القيم الابداعية.
7. زيادة الحرص على جعل الثقافة الاخلاقية حاضرة لدى العاملين.
8. التأكيد على الادارات بمكافاة العاملين الملتزمين بالسلوك الاخلاقي في العمل.
9. التعهد باتباع ميثاق أخلاقي موثق ومطبق.
10. ضرورة ممارسة المدير نمط القيادة القائمة على النتائج بدلا من القيادة القائمة على الضبط.
11. ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بالمؤسسات العمل على تنمته والحفاظ عله من خلال التحفز المادي والمعنوي وتحدد المعارف والمهارات من خلال برامج تدريبية تتماشى وطبعة الإدارة عطائهم الحرة لتحمل المسئولة إبداء تفوض السلطات للموظفين واجرائهم واتخاذ قراراتهم وإنجاز أعمالهم .
12. تصميم برامج تكوينية لجميع العمال ذات صبغة إبداعية تشجع على تبني وممارسة التمكن، وبالتالي تعمل على تأهيلهم لتولي المراكز القادة وتشجعهم على المشاركة وروح الفرق لغرض تبادل الأفكار والخبرات.
13. يوصي الباحث الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري المتمثلة بزائن والموظفين والموردين .
14. بناء نماذج فكرية موحدة وشاملة باتجاه تحقيق اهداف المنظمة من اجل فرض نموذج فكري للبناء والتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات المتراكمة عبر نقل المعرفة بين العاملين القدماء والجدد والتأكيد على مبدأ التعاون بشكل فرق العمل وحل المشاكل المختلفة .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- العنزي سعد علي، صالح أحمد علي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009. ص: 170 .
- 2- حازم محمد عبد الفتاح ، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2010 ، ص22 .
- 3- 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 ، ص 1.
- 4- هاني محمد عبده ، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السويس ، 2006 ، ص 44.
- 5- بو منجل السعيد ، رقائقه فاطمة الزهراء ، مساهمة رأس المال الفكري ، تحقيق التميز التنافسي في

- 6- منظمات الأعمال ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، كلية العلم الاقتصادية والتجارية والعلوم الاقتصادية، جامعة الشلف ، الجزائر ، يومي 13-14 ديسمبر 2011 ، .
- 7- سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة: المفاهيم ، النظم ، التقنيات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص29.
- 8- لطيف عبد الرضا عطية ، دراسة بعنوان: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر ، دراسة استطلاعية ، مقال منشور في مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 ، العدد ، 03 جامعة القادسية، العراق، 2008 ، ص 1.
- 9- نبال أحمد الجندي ، دراسة بعنوان: « قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة » نموذج مقترح ، مقال منشور في مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، القاهرة ، السنة 44 العدد ، د 65 ، جامعة القاهرة، القاهرة، 2005 ، ص120.
- 10- الفياض، مجيد حميد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في وزارة النقل، ٢٠١١.
- 11- الكبيسي، صلاح الدين عواد، علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي - بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ١٠٣ ، المجلد ٢٤ ، ٢٠١٨.
- 12- محمد، عبد القادر محمد وعمر محمد عبد الرحمن، "متطلبات التصنيع الرشيق وتأثيره في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة تكريت للإدارة والعلوم الاقتصادية، جامعة دهوك التقنية، المجلد 4، الجزء 2، العدد 44، 2018.
- 13- الركابي، كاظم نزار، "الإدارة الاستراتيجية ، العولمة والمنافسة"، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 14- الطعان ، فارس . (2013 م) . أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في وزار النقل ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ، المجلد (1) ، العدد (3) ، العراق ، ص 196-246 .
- 15- عبد الجواد ، ناريمان محمود . (2016 م) . استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت وأثره على كفاءة رأس المال المعرفي لدى شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- 16- العنزي ، أميرة خضير كاظم . (2010 م) . تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
- 17- الكبيسي ، صلاح الدين عواد ، وحسن ، رنا فلاح . (2018 م) . تأثير العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في عدد من الكليات الأهلية بمدينة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد المجلد (23) ، العدد (101) ، العراق ، ص 18-35 .
- 18- الكبيسي ، صلاح الدين . (2005 م) . إدارة المعرفة ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر.

- 19- محمد ، وخولة عبد الحميد ، وجاسم ، ذكرى طالب . (2008 م) . أثر تقويم أداء الموارد البشرية في نجاح المنظمة- دراسة تطبيقي -بابل ، مجلة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية ، المجلد (4) ، العدد (15) ، العراق ، ص1180-1199 .
- 20- مصطفى ، عبد العباس عصاد . (2018 م) . تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تحليلية في ديوان وزار النفط ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، المجلد (24) ، العدد (103) ، العراق ، ص164-193 .
- 21- المفرجي ، عادل ، وصالح ، أحمد . (2003 م) . رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، القاهرة: المنظم العربية للتنمية الإدارية ، مصر .
- 22- الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة - فلسطين . (2012 م) . ارشادات وتعليمات تقييم برامج التعليم العالي في فلسطين.
- 23- ياسين ، سعد غالب . (2010 م) . الإدارة الاستراتيجية ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن . . .

ثانيا: المصادر الأجنبية

- 1- Al Ali ، Narimin ،Where are You From Intellectual Capital Continuum ,New York ، 2001 ، p 06.
- 2- Kelly ، R.E.: How to be a Star at Work Through Strategies you need to success ،Times Business ، New York ، 1998 p:12.
- 3- Ulrich ، D.A.: New Mandate for Human Resources ، Harvard Business Review ، January ، 1998 ، p: 126.
- 4- Stewart T.: Intellectual the new wealth ، of Organization ، New York ،Doubleday ، Currant ، 1997 ، p: 57.
- 5- Basi ,Lauri ,harnessing the power of Intellectual capital ,training & development ,1997 ,51 ، (12 Dec) ، pp 25 – 30 . 3
- 6- Edinson & Mallon ,Intellectual Capital: Realizing your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower: Harper Business ,New York ، 1977 ,p 146 .
- 7- Read . J ,Intellectual Capital ,Business Quarterly ,1998 ,p p 1 – 6
- 8- Ulrich . D ,A ، New Mandate For Human Resources ,Harvard Business Review ، January – February ,1998 ، p 02 .
- 9- Strovic ,Pruker ,Intellectual capital ، Under Standing Corporate Value Intellectual Journal ، N° 3 ,2003 ,p 7 .
- 10-Awad. ,E& Ghaziri. H ، Knowledge management ، Person Education International ، Prentice – Hall N.Y ,2004 ,p 8
- 11-Brooking . A ، Intellectual Capital: core asset For The Third millennium enterprise ، Thomas business press ، Chicago ,1996 ، p 13
- 12-Sveiby ,Karl – Eril ,Intellectual Capital ،Thinking a Head Australia Accountant ، June ,1998 ، p 18 .

- 13-Guthrie. J ، & Petty . R ،Study :« Intellectual Capital Literature Review: Measurement ، Reporting And Management » ،Journal of Intellectual Capital ،Vol . (1) ،N° . (2) ،2000 ، p 155
- 14-Kohan ، et al ،Assessing the Effect of Intellectual Capital on New Product Development (Case Study: Pharmaceutical Industry of Isfahan Province) ، International Business and Management ، (2014) ، p: 209
- 15-Jones ، G. R. (2007). “Types and forms of organizational change ، Organisational theory ، design and change ، 269-299.
- 16-Jones ، G. R ،& Jones ، G. R. (2013). “Organizational theory ، design ، and change (pp. 31-33)”. Upper Saddle River ، NJ ، Pearson.
- 17-Roos .G ،Bainbridge. A ، & Jacobsen . K ،Study: « Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool » ،Strategy and Leadership ، Vol 29 ،N° 4 ،2001 ،p23 .
- 18-Mazlan ،I ،(2005) ،Study: « The Effect of Employee development in the Growth of Intellectual Capita » ،Personnel Review ،Vol . (29) ،N° (4) ،p 09.
- 19-Hill ، Charles W. & Jones ، G.R. (2012).” Strategic Management Theory ، An Integrated Approach” ، Houghton Mifflin ، Co.