

## إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري

د. خلوفي وهيبة \*

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم رأس المال الفكري وأهم نقاط اختلافه مع رأس المال التقليدي وعلى أهم عناصره، وتعريف التغيير التنظيمي وأهم مسبباته الداخلية والخارجية وأهم أنواعه وكيفية إدارته بالشكل الذي يضمن للمنظمة البقاء والاستمرار وتحقيق القيمة، والأهم من كل ذلك هو التركيز على التغيير القائم على رأس المال الفكري داخل المنظمة وكيفية تعامل الأفراد معه. وقد خلصت إلى أن التغيير القائم على رأس المال الفكري هو الأكثر أهمية رغم عدم اتجاه معظم المنظمات له لكن هذه لا تعدو سوى قضية وقت، وهذه الأهمية تتجلى في كونه أكثر عمقا وتجذرا من أجل تغيير كل ما هو تقليدي في وتحقيق مزايا تنافسية.

**Abstract :**

This study aims to shed light on the concept of intellectual capital and the main points of disagreement with the traditional capital, and the definition of organizational change and the most important causes of internal and external, and his most important types and how to manage a manner that ensures the organization survive and continue and achieve value . And most important of all is to focus on the change based on intellectual capital within the organization and how individuals deal with him. And has concluded that the change is based on intellectual capital is the most important despite the lack of direction of most organizations to him but this was merely only a matter of time, and this is reflected in the importance of being more deeply rooted and in order to change all that is traditional in and achieve competitive advantages .

مقدمة:

بعد أن تحولت معظم اقتصاديات الدول من الاقتصاد الزراعي إلى الاقتصاد الصناعي في وقت مضى، أصبح في الوقت الراهن الاقتصاد المعرفي هو السمة البارزة والذي تعد فيه المعرفة الأساس في تكوين وخلق القيمة والثروة والميزة التنافسية المستدامة الغير قابلة للتقليد، وأحد موجودات المنظمة الأكثر قيمة من الموجودات المادية الأخرى، وهذا في خضم التطور الهائل في العلم والتكنولوجيا والذي يتجسد في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC).

\* أستاذة محاضرة - ب- جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف .

و في ظل هذه التغيرات وجدت المنظمات ان التنافس بالتكنولوجيا الصلبة و المواد لا يجدي نفعا و إنما معارف و مهارات رأس مالها الفكري تعد أهم ميزة تنافسية، إذ أن اقتصاد المعرفة يركز بشكل على إدارة المعرفة كأهم مدخل في العملية الانتاجية، لذا أصبحت المنظمات تدرك جيدا أن الاستثمار في أصولها الغير مادية ( رأس مالها الفكري ) و ليس في الأصول المادية هو مصدر قوتها و بقاءها و استمرارها و مصدرا لميزة تنافسية يمكن أن تدوم لفترات أطول، و المنظمة التي استطاعت أن تتجاوز الممارسات المادية و الاعتماد على الأصول اللامادية هي الأكثر نجاحا. حيث أن التجديد و الرؤا و الممارسات في اتجاه الاعتماد على الاملهوسات أو اللاماديات أو أصول المعرفة أو رأس المال الفكري هو أساس تشكيل القيمة.

إذا من خلال ما سبق التطرق إليه سابقا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو التغيير القائم على رأس المال الفكري؟ وكيف يتم تعامل الأفراد مع هذا التغيير داخل منظمات الأعمال؟

ضمن هذه الاشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما المقصود برأس المال الفكري؟  
- كيف يتم التعامل مع رأس المال الفكري في ظل أسس الاقتصاد و الأعمال الحديثة؟

- ما هو الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تحويل الأصول الفكرية إلى رأس مال فكري؟

- ما هو رد فعل رأس المال الفكري داخل المنظمات اتجاه التغيير؟  
أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- التغيير التنظيمي هو السمة البارزة التي تميز العصر الحالي. حيث أصبح يكتسي أهمية بارزة في مجال الأعمال و يحقق القيمة و الثروة للمنظمات في حال إدارته بطرق جيدة؛

- إن مراحل عملية التغيير و إدارتها تعد استراتيجية من استراتيجيات المنظمات خاصة تلك التي تعتمد على أصولها اللامادية ( رأس مالها الفكري ) كأهم الأصول المحققة للثروة و القيمة و تحقيق مزايا تنافسية مستدامة صعبة التقليد؛

- النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة من شأنها أن تساهم في تطوير المنظمات و زيادة فعاليتها و بالتالي بقاءها و استمرارها.

منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة بجوانب الاشكالية أعلاه سيتم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي و المنهج التحليلي في قالب يسعى إلى الإجابة على أهم متطلبات الإشكالية، اعتمادا على المسح المكتبي لمختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع مثل الكتب و الملتقيات، فضلا على الاعتماد على بعض المواقع الحديثة و المتنوعة المتواجدة على شبكة الانترنت.

## خطة الدراسة:

بغية الإحاطة بأهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلها الجوهرى و أسئلتها الفرعية سيتم تغطيتها من خلال المحاور التالية:

### I- رأس المال الفكري: التحدي الجديد لمنظمات الأعمال

#### II- إدارة التغيير

#### III- التغيير القائم على رأس المال الفكري

##### I- رأس المال الفكري: التحدي الجديد لمنظمات الأعمال

في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة على أثر تفجر المعلومات و المعارف و الاستغلال الأمثل لها، أصبحت المؤسسات تدرك بأن الاستثمار في مواردها اللاملموسة هو سر نجاحها و كسبها لميزة تنافسية غير قابلة للتقليد، و أصبحت هذه الفكرة أى الاستثمار في اللاملموس (رأس مالها الفكري) من أكثر الأفكار نقاشا و جدلا في أوساط الأعمال و الاقتصاد اليوم، كونها أهم مورد لا ملموس يمكن الاستثمار فيه و يحقق للمنظمة أهدافها.

##### I-1- مفهوم رأس المال الفكري:

التطورات السريعة في بيئة الأعمال و بروز ما يعرف بالقطاع الرابع للإقتصاد ( قطاع المعرفة)، و إدارة جديدة هي إدارة المعلومات و المعرفة خاصة مع ظهور الانترنت، أخذ الحديث يتزايد حول المقومات التي تمكن المنظمات من النمو و الاستمرار و البقاء. هذه المقومات هي التوجه نحو اللاملموسات هذه اللاملموسات هي عملة ذات عدة أوجه، حيث تعددت التسميات التي تشير إليها مثل: الأصول اللاملموسة، رأس المال المعرفي، رأس المال الفكري....، و كل يستخدم المصطلح الذي يعبر عن ميوله، و نحن كإداريين نفضل استخدام مصطلح رأس المال الفكري. إلا أنه هناك من يرى وجود اختلاف بين هذه التسميات و هذا ما جاء به دافيد تيس، حيث أكد أن اللاملموسات هي الأوسع و أن أصول المعرفة هي فئة من فئات اللاملموسات<sup>1</sup>.

I-1-1- تعريف رأس المال الفكري: نظرا للأهمية البالغة التي يوليها الباحثون لرأس المال الفكري، و نظرا لما ناله من اهتمامهم، نجد أنهم وضعوا مجموعة من التعاريف الخاصة به، و التي ترد مجموعة منها فيما يلي:

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE : حيث عرفت رأس المال الفكري على أنه " القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول الغير ملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) و رأس المال البشري"<sup>2</sup>.

- تعريف Hansen: حيث عرف رأس المال الفكري على أنه "الموجودات التنافسية الغير ملموسة التي يمكن استخدامها من طرف المنظمات كسلاح استراتيجي يعتمد على الابتكار و الابداع و التجديد الذي يعد الوسيلة أو المفتاح المؤدي إلى أبقاء و الاستمرار في بيئة العمل ذات التغيير السريع"<sup>3</sup>.

من الملاحظ أن رأس المال الفكري أو الأصول الغير ملموسة التي كانت موجودة في كل نشاط لكنها لم تكن تخضع للاهتمام من قبل الدارسين يختلف عن الأصول الللموسة، و هي

الأصول التي جرى التركيز عليها في الاقتصاد و الأعمال، لذلك كان من الضروري إبراز الفرق بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي (الضروري) استنادا إلى أبعاد أساسية، هذا التمييز سوف يفيد في إدارة و تقييم و قياس رأس المال الفكري كما هو موضح في الجدول الموالي:

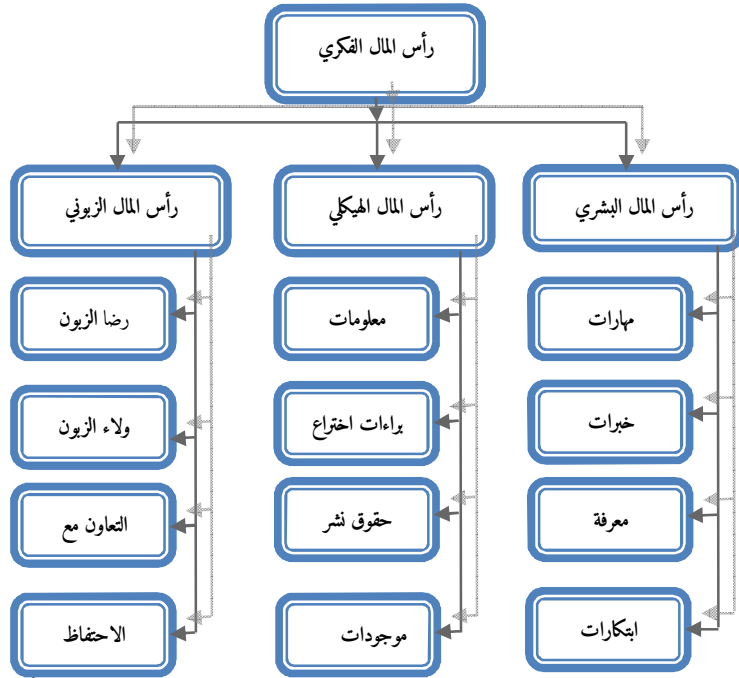
جدول رقم (01) أبعاد التمييز و الاختلاف بين رأس المال الفكري و رأس المال التقليدي

| البعد          | رأس المال الفكري    | رأس المال التقليدي   |
|----------------|---------------------|----------------------|
| التكويني       | أثري و غير ملهوس    | مادي ملهوس           |
| الوظيفي        | يعبر عن عمليات      | يعبر عن أحداث        |
| الزميني        | يتوجه نحو المستقبل  | يرتكز على الماضي فقط |
| المحتوى        | هو قيمة             | تكلفة                |
| الطبيعة        | غير مالي            | نقدي                 |
| الديمومة       | مستمر               | وقتي                 |
| الاستعمال      | يزيد بالاستعمال     | ينقص و يستهلك        |
| تشكيلات القيمة | يرتبط بشبكات القيمة | يرتبط بسلسلة القيمة  |
| النوعي/ الكمي  | نوعي                | كمي                  |

المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 216.

**2-1- مكونات رأس المال الفكري:** لقد اختلفت وجهات النظر الإدارية و المحاسبية في تحديد مكونات و أنواع رأس المال الفكري، لذلك تعددت الآراء بشأن تحديد تصور واضح عن مكونات رأس المال الفكري، و التقسيم الذي سوف يتم اعتماده في هذه الورقة البحثية هو التقسيم الذي قدمه ستوارت Stewart و الذي يوضحه الشكل التالي:

## الشكل رقم (1) مكونات رأس المال الفكري



المصدر: حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 133.

**1-2-1- رأس المال البشري:** إن الموارد البشري من أهم أصول المؤسسة إلى جانب الأصول المادية الأخرى إن لم نقل أنها الأصل الأذكى والتي تمثل "الإجمالي المتجمع من المعرفة، المهارات والقدرات التي يمكن أن تمتلكها المؤسسات وتوجهها نحو الإنتاج البناء"<sup>4</sup>.

**1-2-2- رأس المال الهيكلية:** ويشير إلى تسهيلات البنية التحتية للمنظمة، وتعتمد عليه المنظمة في تلبية احتياجات السوق، حيث يعتبر رأس المال الهيكلية المعرفة التي تحصل عليها المنظمة وتجعلها جزءاً لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي وعملياتها وثقافتها. وهذا النوع من رأس المال تمتلكه المنظمة ولها القدرة على الاتجار به، ويصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وإجراءات المنظمة، ويمثل القيم التي تبقى في المنظمة بعد إطفاء أصولها في نهاية العمل ويتضمن بذلك براءة الاختراع، حقوق الطبع، العلامة التجارية، قواعد بيانات العملاء، النظم الخبيرة ونظم دعم القرار. ومن بين عناصره رأس المال المؤسسي الذي يتكون من عنصرين كما يلي:<sup>5</sup>

- رأس مال العمليات (التصنيع) **Process Capital** : وتشمل العمليات الوطنية والأنشطة والبنية التحتية الموظفة في عمليات الإبداع، والمشاركة، ونشر المعرفة لغرض الإسهام في تعميق انتاجية العاملين بمختلف الميادين.

- رأس مال التحديث والتطوير **Capital Renewel and Development**: يعكس هذا الجزء من رأس المال الفكري القدرات الوطنية، والاستثمارات الفعلية للنمو

المستقبلي، مثل أنشطة البحوث والتطوير، و حقوق المعرفة العلمية، و العلامات التجارية، و الشركات الجديدة التي تعد المفتاح الأساس للقدرة التنافسية الوطنية المستقبلية.

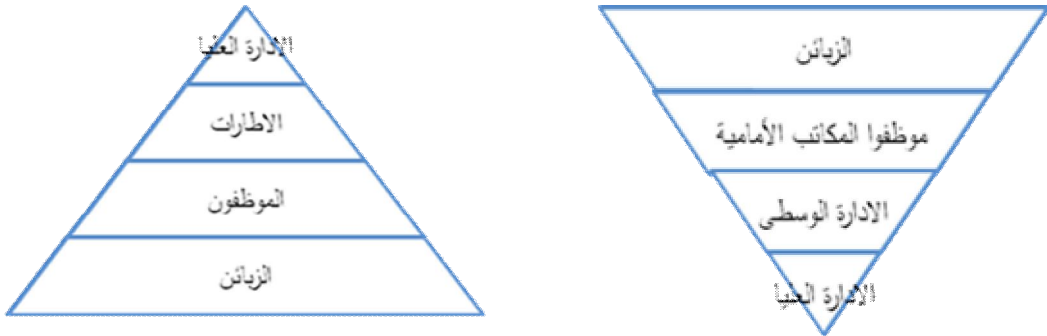
**1-2-3- رأس المال الزبوني:** إن رأس المال الزبوني هو أحد مكونات رأس المال الفكري، و هو أحد المفاهيم الحديثة، خاصة بعد إدراك منظمات الأعمال أن الزبون أصبح أصلاً من أصولها تستمد منها قوتها و معرفتها التي تضمن استمرارها و بقاءها، و أصبحت مركزة في تعاملاتها على إدارة علاقة جيدة معه محاولة منها إرضاءه و كسبه و لوائه<sup>6</sup>. أما كوتلر فيعرفه على أنه "مجموع القيم الدائمة في حياة زبائن المنظمة وتكون قيمة الرأس المال الزبوني كبيرة كلما كان ولاء الزبائن كبير"<sup>7</sup>.

رأس المال الزبوني يعتمد في جوهره على العلاقة المميزة مع الزبائن، لذا فهو يعتمد على ثلاث أسس رئيسية في بنائه، هذه الأسس هي:

**1-2-3-1- التوجه نحو الزبون:** إلى وقت ليس بالبعيد كانت منظمات الأعمال تنظر للزبون بأنه كائن غريب عنها، و يتم التعامل معه على أساس الصفقة التجارية. إلا أن هذه النظرة تغيرت بعد إدراكها أن الزبائن هم أمه أصولها و أنهم مصدر تحقيق ربحيتها و تركت وراءها النظرة التقليدية التي تسيّر باتجاه واحد (منظمة - زبون)، و اتبعت توجهها جديداً نحو إقامة علاقة جيدة مع زبائنهم و اعتبارهم من أول اهتماماتها حيث تسعى لتحقيق حاجاتهم و رغباتهم و بالتالي رضاهم و ولاءهم.

و هذا ما يوضحه الشكل الموالي الذي يوضح الفرق بين النظرة التقليدية و النظرة الحديثة باتجاه الزبون:

### الشكل رقم (2) النظرة التقليدية و الحديثة للمنظمة



Source: Philip kotler & autres, **Marketing Management**, 13<sup>ème</sup>, Pearson education, Paris, 2009, p: 164.

إذا المنظمة حتى تبقى في ركاب المنافسة عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها و توجهاتها المتعلقة بالزبون لأنه أصبح مركز الاهتمام و الورقة الراجحة لمنظمات الأعمال التي تسعى للحفاظ على مكائنها و بالتالي بقاءها و استمرارها، حيث ظهرت العديد من الشعارات التي تبنتها منظمات الأعمال من بينها "الزبون ملك"، "الزبون دائماً على حق"، "الزبون هو رأس مال المنظمة"، و

هذا دليل على مدى اهتمام المنظمات الناجحة بزبائنها.

**1-2-3-2-1- معرفة الزبون:** إن التفاعل بين المنظمة و الزبون يغذي مجال المعرفة عن الزبائن ، و كذا يعطي مؤشرات عن ماهية المعرفة لأجل الزبائن التي ستلقى استجابة أكثر إيجابية من غيرها. و معرفة الزبائن إما أن تكون معرفة علنية وهي عن طريق جمع المعلومات عن الزبائن و تطبيقها بطريقة خلق القيمة.

**1-2-3-3-2-1- إدارة علاقات الزبون:** إدارة علاقات الزبون هي من مخرجات العملية التسويقية المبذولة على المعرفة، و الفكرة الأساسية التي تبني عليها إدارة العلاقة مع الزبون هي اهتمام العمليات التسويقية بالزبون و اعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة لتحقيق النجاح و النمو و البقاء عند مد جسور و علاقات مترابطة مع الزبائن.

## II - إدارة التغيير

لقد أصبحت المنظمات اليوم و حتى الدول تؤمن إيمانا راسخا و قويا بأن التغيير لا بد منه، و يدخل في كافة مراحل النشاط الإداري، و في نجاحه مرتبط بمواكبة الأحداث و التطورات الحاصلة في البيئة التي تحمل في طياتها الكثير من المتطلبات التي لم تعرفها من قبل، و التغيير ضروري للمحافظة على بقاء و استمرار تطور المنظمة في ظل هذه الأحداث و التطورات، و إن الاعتماد على إدارة هذا التغيير عن طريق ابتكار أساليب إدارية إبداعية غير روتينية يشجع قادة التغيير على تقديم أفضل ما عندهم وفق معايير و ممارسات التغيير التنظيمي لترسيخ فكرة و ثقافة التغيير كإلزامية للنجاح المنظمي و الحد من مقاومة التغيير.

### 1-1-1- ماهية التغيير التنظيمي و إدارة التغيير:

إن التغيير التنظيمي أصبح أسلوب حياة و مبدأ طبيعيا، و حقيقة تتجلى مظاهرها في دورة حياة جميع الكائنات و الإنسان من بينها، و يمس جميع جوانب الحياة الإنسانية.

**1-1-1- مفهوم التغيير التنظيمي و إدارة التغيير:** لقد تم تناول مفهوم من قبل الباحثين و الدارسين كل حسب مجال نشاطه، خاصة أنه أصبح قضية أساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة، و أصبحت إدارة هذا التغيير الهدف المحوري لكثير من منظمات الأعمال.

**1-1-1-1- تعريف إدارة التغيير:** حيث أن مصطلح إدارة التغيير يستخدم لوصف عملية تنفيذ التغيير، و قد تم إعطاؤها عدة تعريفات في الأدبيات الإدارية من بينها:

**2-1- أنواع التغيير:** هناك عدة أنواع للتغيير حسب ما يتم تغييره في منظمة الأعمال، و أهم هذه الأنواع ما يلي:<sup>8</sup>

التغيير الشامل و التغيير الجزئي: باعتماد درجة شمول التغيير يمكن تقسيم التغيير إلى تغيير جزئي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد، و تغيير شامل الذي يشمل كافة أجزاء المنظمة و كل مجالات النشاط.

التغيير المادي و التغيير المعنوي: حيث يمكن التمييز بين التغيير المادي الذي يشمل الجوانب المادية مثلا: التغيير الهيكلي و التكنولوجي، و التغيير المعنوي الذي يمس الجوانب النفسية و الاجتماعية.

التغيير السريع و التغيير التدريجي: هناك تغيير آخر حسب سرعته، و هو يشمل التغيير البطيء و التغيير السريع، و على الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر

رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا ان اختيار السرعة المناسبة لاجداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

**II-3-3- أسباب حدوث التغيير وأهميته:** باتساع ظاهرة العولمة وأثرها الكبير في استراتيجيات المنظمات، هذه الأخيرة أصبحت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهة تحديات العولمة بطرق مبدعة و مبتكرة، أصبح لزاما عليها اعتماد آلية التغيير التنظيمي لمواجهة هذه التغيرات، و من هنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي داخل كل تنظيم لأن التغيير التنظيمي هو البنية الجديدة التي تحث على الابداع و الابتكار و التجديد.

**II-3-3-1- أسباب حدوث التغيير:** إن عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمات تحدث لأسباب داخلية و أخرى خارجية، و عادة ما تلعب القوى الخارجية في عملية التغيير التنظيمي دورا أكبر من القوى الداخلية، و المؤثرات التي تدل على ضرورة إحداث تغيير هي:<sup>9</sup>

-تغير أهداف المنظمة؛

-تغيير القوانين؛

-تغيير الشكل العام للمنظمة؛

-تغير الأذواق؛

-التطور التكنولوجي؛

-انخفاض الروح المعنوية؛

-وجود خطأ في عملية اتخاذ القرار؛

-النقص في التجديد و الابتكار؛

**II-3-3-2- أهمية التغيير:** تأتي أهمية التغيير التنظيمي من كونه مواكبة و تكيف مستمر للتطورات و المستجدات التي تجابه منظمة الأعمال. لذا فالمنظمات مطالبة بإدخال التعديلات الضرورية حيث يتم الانتقال من وضع إلى آخر أحسن منه، و فيما يلي بعض النقاط التي تبرز أهمية التغيير التنظيمي:<sup>10</sup>

الحفاظ على الحيوية الفاعلة: إن التغيير داخل المنظمة يضفي عليها روح التجديد و الحيوية و الانتعاش و اقتراحاتهم و تقضي على اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقضي على الابداع و الانتاج.

تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير يكون التعامل معهم بالإيجاب، و فريق يتعامل معه بالمقاومة ( التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول و فقدان الميزات أو المراكز و فقدان الصلاحيات و المسؤوليات).

ازكاء الرغبة في التطوير: التغيير يولد الرغبة و الدوافع نحو التغيير و الارتقاء و التطوير و تحسين العمل

التوافق مع المتغيرات: إن التغيرات الحاصلة في التكنولوجيات و عولمة الإدارة توجب على المنظمات كيفية التوافق و بسلاسة مع هذا التغيير، أو القيام بأداء الدور الصعب للتوافق معه.



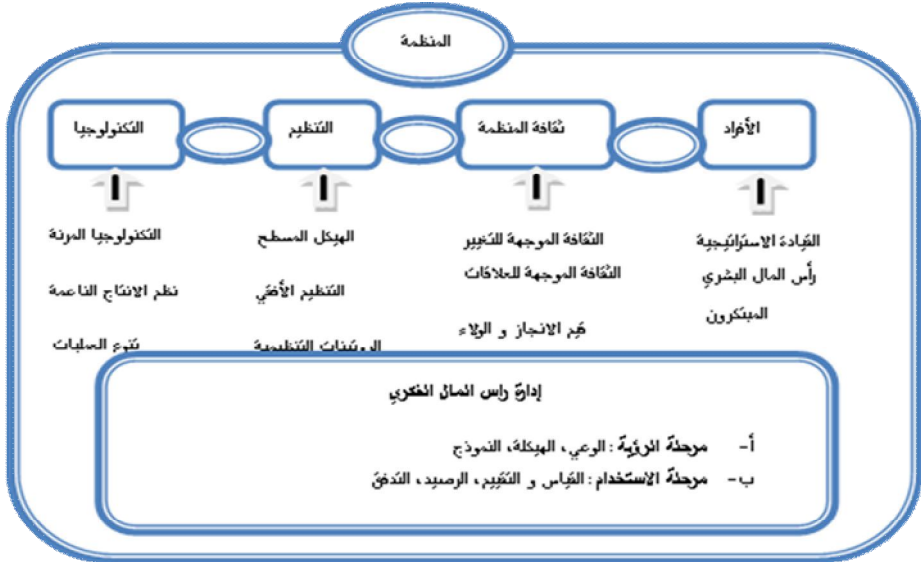
### III التغيير القائم على رأس المال الفكري

إن التغيير في أيامنا هذه مطلوب في جميع المجالات، و كما قلنا سابقا فهو جذري عميق يحقق للمنظمات قفزات نوعية، و يحقق أهدافها الاستراتيجية، أو تغيير جزئي يمكن بواسطته مجابهة التغيير و المنافسة و البيئة الكثيرة التغير و الديناميكية. و الاملوسات (رأس المال الفكري) تعد من أهم مصادر الميزة التنافسية لما لديها من قدرة على التجديد و الابداع و الابتكار و التطوير، و هي نوع من التغيير الجذري الذي يعد مصدرا للقيمة.

**III-1- مستويات التغيير القائم على رأس المال الفكري:** إن التغيير الجذري القائم على رأس المال الفكري يكون على الأقل على ثلاث مستويات عل مستوى المفاهيم و الأساليب كما يلي:<sup>11</sup>

و الشكل التالي يبين لنا الدور الذي تلعبه إدارة رأس المال الفكري في التأثير على مكونات التغيير التنظيمي كما يلي:

شكل رقم: (03) إدارة رأس المال الفكري و التأثير على مكونات التغيير التنظيمي



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الاملوسات : قياس ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 100.

من خلال الشكل يتبين لنا أن رأس المال الفكري هو أساس كل تغيير في المنظمات، خاصة إذا كان التغيير جذري و عميق، و هذا راجع لكون رأس المال الفكري دائم التطور و التغيير و أن عدم الاهتمام به يمكن أن يشكل تهديدا على المنظمة.

**III-2- دور إدارة التغيير في تحويل الأصول الفكرية إلى رأس مال فكري:** تلعب إدارة التغيير دورا هاما في تحويل الأصول الملموسة إلى رأس مال فكري و تحقيق التوازن فيما بينها، و يتجلى ذلك من خلال النقاط التالية:<sup>12</sup>

- الحاجة إلى مدونة رأس المال الفكري للمنظمة؛

-العمل على تطوير الطرق و المعايير الملائمة لقياس و تقييم رأس المال الفكري  
-تطور السوق الداخلية لاستخدام رأس المال الفكري كمصدر مهم للخبرة في التعامل مع رأس المال الفكري

**III-3- التعامل مع التغيير القائم على رأس المال الفكري:** إن إدخال التغيير القائم على رأس المال الفكري داخل المنظمات خاصة الذي يكون بطريقة واسعة وعميقة في استراتيجيات و خطط المنظمات و أساليبها الإدارية سوف يحدث نقلات نوعية في التفكير و الممارسات داخل المنظمات. إلا انه سوف يقابل بمقاومة التغيير و هذا ما يقسم أفراد المنظمة إلى الفئات التالية في التعامل مع التغيير القائم على رأس المال الفكري.<sup>13</sup>

#### خاتمة:

التغيير أصبح حقيقة لا بد منها خاصة في خضم التغيرات السياسية و الاقتصادية و الفكرية و تكنولوجية فالعالم اليوم تنوع فيه المؤثرات و تنهار القواصل الزمنية و المكانيّة بين الدول و الأسواق و المنظمات التي تطمح إلى اختراق الأسواق و تحقيق موقف تنافسي قوي و اخذ موقع القيادة في مجال نشاطها الاستراتيجي خاصة و أن المنظمات تحولت من الاهتمام بالمداديات إلى الامداديات، و التغيير الناتج عن الامداديات (رأس المال الفكري) هو التغيير الأكثر عمقا و تجذرا من اجل تغيير كل شيء تقليدي في المنظمات و الأعمال بصفة عامة.

و منه و من خلال ما تم ذكره مسبقا يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

-رأس المال الفكري هو أهم المقومات التي تمكن منظمات الأعمال من النمو و الاستمرار و البقاء في ظل التوجهات الجديدة لمنظمات الأعمال؛

-المنظمات تسعى إلى تحويل أصولها الفكرية إلى رأس مال فكري لغرض تحقيق ما يلي:  
تحويل المعرفة إلى الملكية الفكرية، تحويل الأفراد إلى مواهب، تحويل العلاقات إلى شبكات تحويل السمعة إلى العلامة؛

-إدارة رأس المال الفكري لم تحظى بعد باهتمام كل منظمات الأعمال لكن الجلي هو أن الاهتمام بهذا الأصل الغير ملموس و إدارته و الإعتراف به لا يعدو أن يكون مجرد قضية وقت لأن توظيف رأس المال الفكري بشكل جيد يكسب المنظمة ميزة تنافسية و قيمة طويلة الأمد؛

الهوامش:

<sup>1</sup>- David J. Teece, **Managing Intellectual Capital: Organizational Strategic and Policy**, Oxford University Press Inc, New York, N Y, USA, 2000, p: 15.

<sup>2</sup>-OCDE ; the organization for economic co-operation development, **measuring and reporting intellectual capital**, experience, issues and prospect programme notes and background to technical meeting and policy and strategy forum, Paris, 1999.

<sup>3</sup> - Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T., **What's your strategy for managing**, Harvard Business Review, Vol 77, 1999, p: 106.

<sup>4</sup> - محمد زبير شوقي، الإستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص: 8.

<sup>5</sup> - محمد راتول، أحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص: 09.

<sup>6</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 308.

<sup>7</sup> - Philip kotLer et autres, **Marketing Management**, 12<sup>eme</sup> édition, Pearson éducation, France, Paris, 2006, p :178.

<sup>8</sup> - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط2، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 28، 29.

<sup>9</sup> - عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص: 358، 361.

<sup>10</sup> - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، 2012، ص ص: 20، 21. متاح على الموقع الإلكتروني: [www.books4all.net](http://www.books4all.net) ، تاريخ التصفح: 05 /21 /2014.

<sup>11</sup> - نجم عبود نجم، إدارة اللامهوسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 99، 100.

<sup>12</sup> - المرجع نفسه، ص ص: 101، 104.

<sup>13</sup> - [www.12manage.com](http://www.12manage.com) consulté le : 23/05/2014.