

استثمار رأس المال الفكري في تحقيق الريادة الاستراتيجية /  
دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في شركات السفر والسياحة بمدينة بغداد

م. فراس ناجي حاتم

كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق

[frsas.n@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:frsas.n@uomustansiriyah.edu.iq)

مستخلص البحث :

استهدف البحث الحالي تحليل وتحقيق طبيعة العلاقة والآخر بين رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، الهيكلي، والعلائقي) والريادة الاستراتيجية بمحاورها (الإبداع، اغتنام الفرص، قبول المخاطرة، والمرونة التنظيمية)، تبلورت مشكلة الدراسة في قصور الآليات المعتمدة لتحويل الأصول المعرفية غير الملموسة إلى ميزات تنافسية مستدامة داخل المؤسسات السياحية المبحوثة، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والديناميكية، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق على عينة قسدية شملت (٤٠) مديراً من القيادات العليا والوسطى في قطاع الشركات السياحية، لضمان دقة البيانات المتعلقة بالتوجهات الاستراتيجية، ولغرض جمع البيانات، طُورت استبانة محكمة تضمنت (٤٤) فقرة، خضعت للاختبارات الإحصائية، حيث تم استخدام معامل الارتباط لقياس العلاقات، وتحليل الانحدار الخطي لقياس مدى التأثير، وأظهرت نتائج البحث أن الأصول المعرفية (رأس المال الفكري) يفسر جانباً جوهرياً من التباين في مستوى الأداء الريادي للشركات المبحوثة، وبيّنت الدراسة أن الشركات السياحية تمتلك وعياً مرتفعاً بأهمية القدرات الفكرية، إلا أن تفعيلها يتطلب هياكل تنظيمية أكثر مرونة لدعم السلوك الإبداعي واقتناص الفرص السوقية، وخلصت الدراسة إلى ضرورة مأسسة المعرفة وتطوير شبكة العلاقات الخارجية كمدخل إلزامي لتعزيز الموقع الريادي، مع التأكيد على أن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل الركيزة الأساسية لضمان الاستدامة التنافسية في السوق السياحي.

الكلمات المفتاحية: رأس المال، الفكري، الريادة الاستراتيجية، بغداد.

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٦ / ١ / ١٩ تاريخ القبول: ٢٠٢٦ / ٢ / ٢٠ تاريخ النشر: ٢٠٢٦ / ٣ / ١

Investing Intellectual Capital in Achieving Strategic Leadership: An Exploratory Study of a  
.Sample of Employees in Travel and Tourism Companies in Baghdad

Lect. Firas Najj Hatem

College of Tourism Sciences, Mustansiriya University, Baghdad, Iraq

[frsas.n@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:frsas.n@uomustansiriyah.edu.iq)

### Abstract

This study aimed to analyze and investigate the nature of the relationship and the impact of Intellectual Capital (IC) in its dimensions (Human, Structural, and Relational Capital) on Strategic Entrepreneurship (SE) through its key pillars (Innovation, Opportunity Recognition, Risk-taking, and Organizational Flexibility). The research problem was crystallized around the inadequacy of the mechanisms adopted to transform intangible knowledge assets into sustainable competitive advantages within the surveyed tourism organizations, particularly in a highly complex and dynamic business environment. The research adopted a descriptive-analytical approach, applied to a purposive sample of (40) senior and middle management executives within the tourism companies sector to ensure the accuracy of data related to strategic orientations. For data collection, a validated questionnaire consisting of (44) items was developed. The data were subjected to statistical analysis using (SPSS, V.28), utilizing Pearson Correlation to measure relationships and Simple Linear Regression to determine the extent of impact. The results of the regression analysis revealed that intellectual assets significantly explain the variance in the entrepreneurial performance levels of the surveyed companies. The study further indicated that while tourism firms possess a high awareness of the importance of intellectual capabilities, their activation requires more flexible organizational structures to support creative behavior and seize market opportunities. The study concluded by emphasizing the necessity of institutionalizing knowledge and developing external relational networks as a mandatory entry point for enhancing leadership position. It stressed that optimal investment in human capital remains the fundamental pillar for ensuring competitive sustainability in the tourism market.

Keywords: Intellectual Capital, Strategic Entrepreneurship,

Date Received: 19/1/2026 Date Accepted: 20/2 /2026 Date Published: 1 /3/2026

DOI: [https:// doi. Org/\\*\\*/](https://doi.org/**/)

- This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CCBY) license.

- هذه المقالة مفتوحة المصدر وتشر بموجب شروط واحكام رخصة المشاع الإبداعي المنسوبة للمؤلف (CCBY).

### المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً نحو "اقتصاد المعرفة"، حيث لم تعد الأصول المادية والموارد الطبيعية المعيار الوحيد لتقييم كفاءة المنظمات وقدرتها على الاستمرار، وفي ظل هذا التحول، برز رأس المال الفكري بوصفه المتغير الاستراتيجي الأهم والركيزة الأساسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة؛ إذ يمثل حصيلة المعارف، والخبرات، والقدرات الإبداعية التي تمنح المنظمة تفوقاً نوعياً في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والديناميكية العالية ويتجسد رأس المال الفكري في ثلاثة أبعاد جوهرية متكاملة، رأس المال البشري الذي يمثل مخزون المعرفة والمهارات الكامنة لدى الأفراد وقدرتهم على حل المشكلات وابتكار الحلول، ورأس المال الهيكلي الذي يضم الأنظمة، والعمليات، والعلامات التجارية، والبنى التقنية التي تدعم العمل وتمنحه صفة المؤسسية، وصولاً إلى رأس المال العلائقي الذي يمثل شبكة العلاقات الاستراتيجية وتبادل المنفعة مع المحيط الخارجي، وعلى الرغم من القيمة الجوهرية لهذه الأصول غير الملموسة، إلا أن التحدي الحقيقي لا يكمن في امتلاكها فحسب، بل في كيفية توجيهها واستثمارها بفاعلية وهنا تبرز الريادة الاستراتيجية كإطار مفاهيمي وعملي يجمع بين استغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية؛ فهي الوسيلة التي تضمن عدم تشتت الموارد المعرفية أو فقدانها، وتعمل على تحويل الأفكار والخبرات إلى مخرجات ابتكارية تعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على قبول المخاطرة المدروسة. ويعد القطاع السياحي من أكثر القطاعات حاجة لهذا التكامل؛ لكونه قطاعاً خدمياً يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري والعلاقات والثقة. ومع ذلك، تواجه الشركات السياحية فجوة واضحة في الانتقال من أنماط الإدارة التقليدية إلى رحاب الريادة الاستراتيجية التي توازن بين الابتكار والتميز العملي، ومن هذا المنطلق، يسعى البحث الحالي إلى رصد وتحليل قدرة عينة من الشركات السياحية الرائدة (شعباد، القمة، الفجان، المسرة، رحلة الزعيم) على استثمار موجوداتها الفكرية وتوظيفها استراتيجياً لمواجهة تحديات السوق وتحقيق النمو المستدام.

### المبحث الاول : منهجية البحث

### Research Methodology

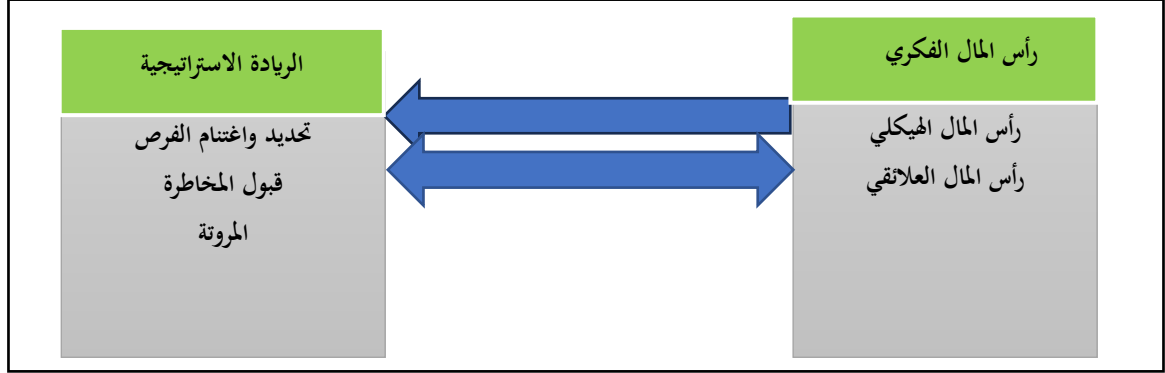
#### مشكلة البحث :

في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة ، أضحى رأس المال الفكري الركيزة الأساسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة وتطوير المنظمات الحديثة ، إذ لم تعد الأصول المالية وحدها كافية لضمان البقاء والنمو وبالنظر إلى طبيعة القطاع السياحي، كونه قطاعاً خدمياً يعتمد بشكل جوهري على المعرفة والمهارات والعلاقات، فإن التحدي الأبرز الذي يواجه الشركات السياحية يتمثل في كيفية تقييم واستثمار أصولها غير الملموسة (البشرية، الهيكلية، والعلائقية) وتوظيفها استراتيجياً. وعلى الرغم من إدراك المنظمات لأهمية الريادة الاستراتيجية ، إلا أن الفجوة تكمن في القدرة على التحول من الريادة التقليدية إلى الريادة الاستراتيجية التي تتطلب توازناً دقيقاً بين استثمار الفرص الحالية وتطوير قدرات إبداعية مستقبلية. لذا، تتبلور مشكلة البحث في رصد مدى قدرة الشركات السياحية عينة البحث (شعباد، القمة، الفجان، المسرة، رحلة الزعيم) على استثمار موجوداتها الفكرية وتوجيهها نحو تعزيز مسارات الريادة الاستراتيجية، خاصة في ظل بيئة تتسم بالمخاطرة والحاجة المستمرة للابتكار التقني والمعرفي . ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الجوهرية الآتية:

- ما مستوى إدراك واهتمام الشركات السياحية المبحوثة بمفهوم رأس المال الفكري، وأي من أبعادها (البشري، الهيكلي، العلائقي) يمثل الأولوية في توجهاتها الاستثمارية؟

- ما مدى تبني الشركات المبحوثة لأبعاد الريادة الاستراتيجية في ممارساتها العملية، وكيف تتفاوت مستويات التركيز بين تلك الأبعاد؟
- هل يوجد دور فاعل لاستثمار رأس المال الفكري في تحسين وتعزيز مستوى الريادة الاستراتيجية لدى الشركات السياحية عينة البحث؟
- أهمية البحث :**
- تنبثق أهمية البحث من الدور الاستراتيجي الذي يلعبه رأس المال الفكري في تعزيز القدرات التنافسية، لا سيما في القطاع السياحي الذي يعد قطاعاً معرفياً بامتياز. وتتجسد أهمية البحث في الجوانب الآتية:
- الأهمية العلمية (النظرية)**
- تقديم إطار نظري شامل ومحدث حول متغيرات البحث (رأس المال الفكري، الريادة الاستراتيجية)، مما يساهم في تعزيز المكتبة الأكاديمية العربية بمصادر تجمع بين هذين المفهومين في بيئة الأعمال السياحية.
- محاولة بناء نموذج فكري يوضح كيفية تحول الأصول غير الملموسة إلى نتائج ريادية ملموسة، مما يخدم الباحثين في فهم الترابط الهيكلي بين المتغيرين.
- الأهمية العملية (التطبيقية)**
- رفق المجتمع البحثي والمؤسسي بنتائج تطبيقية تساهم في تحسين الحياة الوظيفية، من خلال تفعيل دور رأس المال البشري والهيكلية كأدوات للتميز.
- تزويد مديري الشركات السياحية عينة البحث بمؤشرات دقيقة حول كيفية استثمار "المعرفة والمهارات والاتقانات" (رأس المال الفكري) كإقتصاد بديل يحقق لها الريادة والسبق التنافسي بين منافسيها.
- اختبار مدى فاعلية رأس المال الفكري في تحقيق الريادة الاستراتيجية فعلياً على أرض الواقع، مما يوفر دليلاً تطبيقياً للمنظمات الراغبة في التحول نحو الريادة الاستراتيجية .
- أهداف البحث:**
- البحث الحالي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والميدانية التي تخدم إدارة الشركات السياحية وتثري الجانب المعرفي، وذلك وفق الآتي:
- بناء إطار معرفي مفاهيمي متكامل لمتغيرات البحث (رأس المال الفكري، والريادة الاستراتيجية) من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات الإدارية الحديثة، بما يساهم في فهم أعمق لأبعادها.
- الكشف عن مستوى توافر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي) لدى الشركات السياحية عينة البحث، وتحديد مدى اهتمام الإدارة بتنميتها.
- استكشاف طبيعة ونوع علاقة الارتباط والأثر بين استثمار رأس المال الفكري وتعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية في البيئة الميدانية.
- الوقوف على مستوى تبني الشركات المبحوثة لممارسات الريادة الاستراتيجية، وتحديد الفجوات التي قد تعيق وصولها إلى التميز التنافسي.
- استخلاص نتائج واقعية تساهم في تطوير الحياة الوظيفية والارتقاء بالأداء التنظيمي للمجتمع البحثي.
- صياغة جملة من التوصيات والمقترحات العملية التي تمكن الشركات السياحية (قيد البحث) من توظيف أصولها الفكرية بفاعلية لتحقيق ريادة استراتيجية مستدامة بين منافسيها.

مخطط البحث وفرضية البحث الرئيسية : يؤثر رأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة في الريادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً



الشكل (١) المخطط الفرضي

المصدر : اعداد الباحث

### المبحث الثاني : الجانب النظري Theoretical Framework

#### المطلب الاول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

أضحى رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة يمثل الأصل الاستراتيجي الأكثر قيمة، متجاوزاً في أهميته الأصول المادية التقليدية، فهو يمثل القوة الجوهرية المحركة للتنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، والمحفز الرئيس لعمليات الإبداع والابتكار التي تضمن استدامة المنظمة وتفوقها (ولي، ٢٠٠٧).

ويمكن تصنيف الرؤى العلمية التي تناولت هذا المفهوم وفقاً لعدة زوايا تحليلية:

#### - منظور القيمة المضافة والهيكلية:

يُنظر إلى رأس المال الفكري كأصول غير ملموسة تتخطى في قيمتها الاقتصادية الأصول المثبتة في الميزانيات العمومية، وينقسم هذا المفهوم إجرائياً إلى شقين: بشري (يتمثل في الخبرات والمهارات والقدرة على التجديد)، وهيكلية (يدعم الجانب البشري عبر نظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات العملاء) (Edvinsson and Mikklesen, 1993).

#### - المنظور الذهني والعملياتي

يمثل رأس المال الفكري قوة ذهنية متكاملة تدمج بين المعرفة والمعلومات والخبرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين، وهي المورد الأساسي في الاقتصاد الحديث (Malhotra, 2000)، وتبرز قيمة هذه المعرفة عند قدرة المنظمة على استكشافها واستثمارها بما يخدم أهدافها الاستراتيجية، حيث لا تتحول المعرفة إلى "رأس مال" إلا إذا تم توظيفها بفعالية (Amabile, 1998).

#### - المنظور التنافسي والإبداعي

يُعد رأس المال الفكري بمثابة "سلاح تنافسي" يُستخدم في التطوير الإبداعي وتوليد أفكار نوعية قابلة للتنفيذ في بيئة تتسم بالتغير المتسارع (عبيد، ٢٠٠٠). فهو الثروة الحقيقية غير الملموسة التي لا تُقدر بثمن، والمصدر الذي تنبثق منه الإبداعات لمواجهة التعقيدات البيئية (ميرخان، ٢٠٠٢)، مما يؤثر بشكل مباشر على الموقف التنافسي للمنظمة (Ghasemi and Naslmosavi, 2011).

#### ثانياً: أهمية رأس المال الفكري

"تتجلى الأهمية الحيوية لرأس المال الفكري في كونه المحرك الأساسي لخلق القيمة داخل المنظمات الكثيفة المعرفة، حيث يرتبط طردياً بتعزيز المكانة السوقية والتفوق التنافسي. ومن هذا المنطلق، تنامي الزخم البحثي والإداري حول كيفية إدارة هذه الأصول الفكرية وتوظيفها لتجنب التعثر المؤسسي

وتحويل المعرفة إلى عوائد اقتصادية ملموسة. " (يوسف، ٢٠٠٥)، تتفق الأدبيات الإدارية على الدور المحوري لرأس المال الفكري في رسم خارطة التفوق المؤسسي، حيث ذهب (Hansen et al., 1999) إلى اعتباره المحرك الأساسي للأصول التنافسية التي تضمن استدامة الرصيد المعرفي داخل الكيان التنظيمي. وفي ذات السياق، يرى (Drucker, 1999) أن رأس المال الفكري يمثل الثروة الحقيقية والأصل الأكثر قيمة في اقتصاديات القرن الحادي والعشرين، كونه يمنح المنظمات القوة اللازمة للمواجهة والصمود أمام التحولات العالمية المتسارعة. كما عزز (Fernstrom and Roos, 2005) هذا الطرح بالتأكيد على أن استثمار هذه الأصول الذهنية يولد ميزة تنافسية مستدامة تضمن للمنظمة التفوق والريادة.

وفي إطار تحليل الأهمية الاستراتيجية لهذا المتغير، حدد (فرحان والعبادي، ٢٠٠٦) جملة من المرتكزات التي تجعل من رأس المال الفكري ضرورة حتمية، وهي كالتالي:

- يُعد رأس المال الفكري بمثابة القوة الدفاعية والهجومية للمنظمة في بيئة الأعمال المعاصرة، والضامن الأساسي لاستمراريتها.

- تتبع الميزة التنافسية من القدرة الفريدة لهذه العقول على توليد معرفة تطبيقية مبتكرة، واستثمارها بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة.

- يتميز رأس المال الفكري بتقديم مساهمات ذهنية "غير نمطية" يصعب محاكاتها من قبل المنافسين، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المخرجات والإنتاجية الكلية.

- يمثل المورد الجوهري لتحويل البيانات والمعلومات الخام إلى مخرجات ذات قيمة اقتصادية عالية في الأسواق، مما يعزز من الموقف المالي والتنافسي للمنظمة.

### ثالثاً : ابعاد رأس المال الفكري

تمثل الابعاد الثلاثة الأساسية لرأس المال الفكري على وفق الأنموذج (Stewart) ما يأتي:

- رأس المال البشري : عد المكون البشري المكون الأكثر أهمية لرأس المال الفكري، فالبشر هم عنصر عالي التعقيد، وذلك لأن المعرفة والخبرة يمكن ان تكون ضمنية لديهم، فقد عرفه ستوارت بانه مصدر الابتكار والتجديد وذلك لامتلاكه المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة (حسين احمد، ٢٠١٦) (Phatak, 2003) فيما وصف (Stewart, 1999) بقدرته على ربط بين المعرفة والإمكانات والقدرات الأساسية والخبرات والإبداع التي يمتلكها افراد المنظمة، ويتمثل رأس المال البشري في المنظمات بالعاملين الذين يتصفون بالذكاء والمهارات والخبرات التي تعطي المنظمة ميزة خاصة بها (Bontis) 1999 .

أما وجهة نظر (Dsvanter , 2000) فيمكن في أن رأس المال البشري هو القدرات. والقابليات التي يمتلكها العاملون، وأن قيمة رأس المال البشري ستزداد عندما يتحقق الاتي:

- تعلم وتدريب أفراد المنظمة بشكل متواصل ومستمر .

- رعاية وتوجيه الإمكانيات الكامنة عند العاملين .

- إيجاد الفرص التي يمكن للعاملين أن يتعلموا من بعضهم البعض فيها. ويرى الباحث بان رأس المال البشري يتمثل بالقدرات والقابليات وما يمتلكه الأفراد العاملون من معرفة ومهارات وخبرات، وقدرة على التعلم الفردي والجماعي والمنظمي، فضلاً عن القدرة على الإبداع والابتكار

- رأس المال الهيكلية: "يعرف رأس المال الهيكلية بأنه الوعاء التنظيمي الذي يضم الآليات والقدرات اللازمة لإدارة التدفقات المعرفية ونشرها وتطويرها داخل المؤسسة. وتتجسد هذه القيمة في الأصول المعنوية المحمية قانونياً وتقنياً، مثل قواعد البيانات، ونظم المعلومات، وبراءات الاختراع، وحقوق

الملكية الفكرية، بالإضافة إلى العلامات التجارية التي تبلور الهوية المؤسسية وتعكس السمعة والقيمة السوقية للمنظمة." (Stewart, 1999)، وهناك من يرى بأن رأس المال الهيكلي تعتمد عليه المنظمة في تلبية احتياجات السوق ويعد بمثابة المعرفة التي تحصل عليها، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي وثقافتها وعملياتها (Rose, 2000) ويتألف رأس المال الهيكلي من استراتيجيات المنظمة والشبكات الداخلية ونظم وقواعد البيانات والملفات، فضلاً عن الحقوق القانونية في التقانات والعمليات والاختراع والعلامات التجارية والأسرار الصناعية والامتيازات، لذلك فإن رأس المال الهيكلي يتألف في أية منظمة من العناصر الأربعة الآتية، وهي (Hubert, 1996)

- الأنظمة أي الطريقة التي يتم بها إجراء عمليات المنظمة المعلومات والاتصالات، وصنع القرارات، والمخرجات المنتجات والخدمات ورأس المال.
- الهيكل أي ترتيب المسؤوليات والمسؤوليات التي تعرف مكانة اعضاء المنظمة والعلاقات بينها .
- الاستراتيجية وتعني بها غايات المنظمة والوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الغايات المنظمة .
- الثقافة وتشمل مجموع افكار وآراء وقو أفراد المنظمة

#### رأس المال العلائقي :

- يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع الزبائن من خلال زيادة الرضا للزبون وولائه و مدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام باحتياجاته ومقترحاته و الاستماع الى الشكاوي المقمة من قبله و إيجاد الحلول الناجحة بأسرع وقت ممكن و مشاركته في اعمالها و صفقاتها و اقامة علاقة تعاونية مع الزبون ( عبيد, ٢٠٠٠ ) و عرفه (Mazlan) بأنه جميع العلاقات التي تربط المؤسسة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين و الجهات الحكومية و المستثمرين و الزبائن و قنوات التوزيع و التحالفات التي تقيمها المؤسسة (Mazlan,I,2005) و عرفته نهال احمد الجندي بأنه رأس مال العلاقات و جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة مثل علاقة المؤسسة مع زبائنها و الموردين و الشركاء في البحوث و التطوير ( الجندي, ٢٠٠٥ )

- مكونات رأس المال العلائقي : يُشكل رأس المال العلائقي الرابط الاستراتيجي بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتتحدد ملامحه من خلال المكونات الجوهرية الآتية:

- الكفاءات التسويقية المحورية: تتمثل في القدرة التنظيمية على بناء وإدارة قواعد بيانات متطورة وشاملة عن المستفيدين، وتوظيفها كأداة تحليلية لاستشراف احتياجات الزبائن بدقة. ويهدف هذا المكون إلى سد الفجوة بين توقعات العملاء والخدمات المقدمة، من خلال الاستجابة الفعالة لمتطلباتهم المتغيرة.

- الزخم السوقي والمكانة الذهنية: يغطي هذا البعد الحصة السوقية الفعلية والمستهدفة للمنظمة، ومعدلات الربحية المتحققة لكل وحدة بيع أو لكل عميل. كما يمتد ليشمل الأصول المعنوية المرتبطة بالسمعة المؤسسية وقوة العلامة التجارية في الأسواق، ومدى رسوخ الاسم التجاري كرمز للجودة والثقة لدى الجمهور.

- مؤشرات استدامة الولاء: تُقاس من خلال تحليل مستويات الرضا العام، وحجم الاستجابة للشكاوى ومعالجتها. كما يتضمن هذا المكون تقييم حجم الاستثمارات الموجهة لبناء روابط طويلة الأمد مع العملاء، ومراقبة معدلات الاستبقاء مقابل معدلات دوران أو فقدان الزبائن، مما يعكس متانة العلاقات الخارجية للمنظمة ، (السعيد والزهران, ٢٠١١).

## المبحث الثاني: الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship .

### المطلب الثاني : نشأة الفكر الريادي وتطوره

تُمثل ريادة الأعمال اليوم المحرك الاستراتيجي والديناميكي للاقتصاد العالمي، مما دفع الحكومات إلى تبني سياسات وطنية تهدف إلى ترسيخ الثقافة الريادية وتذليل العقبات أمام نموها. وقد أثبتت الدراسات أن توطين الفكر الريادي يرتبط بشبكة معقدة من المؤثرات البيئية، تشمل الأبعاد الثقافية، والاجتماعية، والمؤسسية، إضافة إلى الدور الجوهري للمنظومة التعليمية.

ولم تعد الريادة محصورة في إطارها التقليدي، بل تفرعت إلى مسارات حديثة، أبرزها:

- الريادة المؤسسية: التي تسعى لتحفيز الابتكار من داخل الهياكل التنظيمية القائمة.  
- الريادة الاجتماعية: التي توازن بين الكفاءة الاقتصادية وتحقيق الغايات الإنسانية والمصلحة العامة، متجاوزةً بذلك هدف تعظيم الربح المادي الصرف.

وقد توازى هذا الحراك الفكري مع تطور بنية تحتية داعمة، تمثلت في انتشار حاضنات الأعمال وبروز رأس المال الاستثماري الجريء كأدوات تمويلية وتقنية للمشروعات الناشئة. وتكمن الأهمية الراهنة لهذا التوجه في كونه وسيلة فعالة لمعالجة معضلة البطالة، والممر الإلزامي للتحويل نحو اقتصاد المعرفة. لذا يمكن القول إن الفكر الريادي في حالة تشكل وتطور مستمر؛ فرضتها طبيعة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، حيث تسعى هذه المنظمات جاهدة لتحقيق معادلة صعبة توازن بين استمرارية البقاء في بيئة معقدة، وبين تلبية المتطلبات المتزايدة للزبائن والمسؤولية تجاه البيئة المحيطة. إلى جانب ذلك فإن الفكر الريادي سوف يظل خاضعاً للتطوير في المستقبل، طالما أن هناك الكثير من المحركات والدوافع التي تدفع إلى هذا التطور، والتي من أبرزها حركة العولمة، ومطالب منظمة التجارة العالمية، وانفتاح الشعوب على بعضها البعض، وزوال حواجز التواصل بين البشر لكثير من المنظمات تطور المفهوم الفلسفي والتاريخي لريادة الأعمال، تسعى منظمات الأعمال المعاصرة دائماً لتبني ممارسات استراتيجية تضمن ديمومتها في البيئات التنافسية، حيث تبرز الريادة كأداة محورية لتعزيز التموقع التنافسي من خلال اقتناص الفرص وتوليد القيمة، وبالرغم من أن الريادة كظاهرة سلوكية قد صاحبت الحضارات الإنسانية تاريخياً، إلا أنها تُعرف اصطلاحاً بأنها منظومة من الخصائص والسلوكيات المرتكزة على الطاقات الإبداعية والقدرة على التجديد (القاسم، ٢٠١٣).

وقد شهد المصطلح تطوراً دلاليًا وزمناً بارزاً؛ حيث يعود ظهور مصطلح إلى أكثر من قرنين من الزمان (Peter, ٢٠٠٢)، إلا أن جذوره اللغوية تمتد للغة الفرنسية في أوائل القرن السادس عشر، حيث ارتبط حينها بمفاهيم المخاطرة وجسارة مواجهة التحديات. ومع حلول عقد الثمانينيات، تبلور مفهوم "الريادة الإدارية" بشكل متسارع، مدفوعاً بالطفرات التكنولوجية المتلاحقة وتطور قطاعات السلع والخدمات (جواد، ٢٠٠٠). وفي المنظور المعاصر، باتت الريادة تُشير إلى تلك الأنشطة المبتكرة التي يقودها أفراد يمتلكون سمات وجدانية وذهنية فريدة، تهدف إلى تأسيس مشروعات تدفع عجلة التنمية وتقدم خدمات نوعية غير مسبوقه (المعاني وآخرون، ٢٠١١). ويستلزم هذا النمط من الأعمال وجود كوادري قيادية تُصنف ضمن "الرواد" الذين يتميزون عن المديرين التقليديين بخصائص سيكولوجية ومهنية محددة؛ إذ يُعرف الريادي بأنه الفرد الذي يمتلك العزيمة والقدرة التحولية لترجمة الأفكار والاختراعات الجديدة إلى ابتكارات ذات جدوى اقتصادية ونجاح ملموس (العبيدي والجراح، ٢٠١٤).

### ثانياً : مفهوم الريادة الاستراتيجية:

شهد مفهوم الريادة الاستراتيجية تحولات جوهرية وتفرعات تخصصية عكست احتياجات العصر، حيث برزت الريادة الاستراتيجية التي تُعنى بتنمية الروح الابتكارية داخل المنظمات القائمة، والريادة الاجتماعية التي تجاوزت هدف الربحية المادية لتركز على تحقيق المنفعة العامة وخدمة المجتمع. وقد

توازي هذا التطور مع ظهور آليات دعم استراتيجيات مثل حاضنات الأعمال ورأس المال الجريء، التي استهدفت احتضان الابتكارات وتمويل المشاريع الناشئة باعتبارها المسار المستقبلي لبلوغ اقتصاد المعرفة وخلق فرص عمل مستدامة.

#### أ- الريادة الاستراتيجية كاستجابة للتحديات البيئية

يخضع الفكر الريادي لعملية تطوير مستمرة تفرضها التحديات المعاصرة، حيث تسعى المنظمات لتحقيق توازن دقيق بين استمرارية بقائها وبين تلبية متطلبات الزبائن المتنامية. وتعد محركات العولمة، وانفتاح الأسواق العالمية، وزوال الحواجز الاتصالية، من أبرز الدوافع التي جعلت الريادة وسيلة حتمية لتعزيز الموقع التنافسي عبر اقتناص الفرص وصناعة القيمة (المعاني وآخرون، ٢٠١١).

#### ب- الخصائص السلوكية للريادي

تتميز الشخصية الريادية بنمط مغاير عن الإدارة التقليدية، فالرائد هو الفرد الذي يمتلك الاستعداد النفسي والقدرة الذهنية لتحويل الاختراعات أو الخبرات النظرية إلى ابتكارات تجارية ناجحة (العبيدي والجراح، ٢٠١٤). فالمفهوم المعاصر للريادة يركز على تلك السمات الوجدانية والسلوكية التي تدفع الأفراد نحو ابتكار مشروعات تنموية تقدم خدمات متميزة وتحدث فارقاً في البيئة التنافسية.

يمكن تلخيص الريادة الاستراتيجية بأنها ظاهرة إنسانية حضارية تجمع بين الإبداع والتجديد، وهي ليست مجرد نشاط اقتصادي، بل هي فلسفة إدارية تقوم على البحث الدائم عن ثغرات السوق وتحويلها إلى قيمة و القدرة على العمل في بيئات تتسم بعدم التأكد و الموازنة بين النمو الداخلي للمنظمة والتغيرات البيئية الخارجية.

#### ثالثاً : أهداف الريادة الاستراتيجية :

تُعد الريادة الاستراتيجية بمثابة الموجه الديناميكي الذي يسعى لتحقيق توازن استراتيجي بين ممارسات الاستكشاف (اقتناص الفرص) وممارسات الاستغلال (تعظيم المزايا التنافسية الحالية). وتبعاً لذلك، فإن تبني الشركات لهذا الفكر يهدف إلى تحقيق جملة من المستهدفات التنموية على المستويين المؤسسي والوطني (العبيدي والجراح، ٢٠١٤) (الحدراوي، ٢٠١٣)، ويمكن بلورتها فيما يلي:

#### أهداف الريادة الاستراتيجية في المنظمات الحديثة

- تهدف الريادة الاستراتيجية إلى إحداث تحسينات هيكلية وجوهرية في وضع الشركة التنافسي، بما يضمن تفوقها في الأمدن القصير والبعيد.
- تسعى إلى رفع كفاءة الأداء المالي وزيادة الدخل القومي من خلال تنشيط الحركة الاقتصادية وخلق قيم مضافة.
- تساهم في توفير بيئات عمل ريادية تتيح للقوى العاملة فرصاً وظيفية نوعية تتناسب مع مهاراتهم وطموحاتهم، مما يعزز من مفهوم "التوظيف الذاتي".
- تشجيع تحويل الموارد الأولية المحلية إلى منتجات نهائية ذات جودة عالية، سواء لسد احتياجات السوق المحلية أو لتعزيز القدرات التصديرية.
- السعي الدؤوب نحو ابتكار سلع ومنتجات جديدة تساهم في فتح آفاق وأسواق لم تكن مطروحة من قبل.
- التأكيد على دمج التقنيات الحديثة في العمليات الإنتاجية، خاصة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، لرفع مستويات الإنتاجية والكفاءة.
- من خلال تهيئة مناخ محلي جاذب للإبداع، تساهم الريادة في تقليل هجرة الخبراء والكفاءات عبر توفير بيئة عمل محفزة محلياً.

- تهيئة المناخ التنظيمي العام لتبني الفكر الريادي وجعله جزءاً من الهوية المؤسسية للمنظمة.  
- تحفيز إقامة وحدات عمل مستقلة أو مشروعات جديدة داخل هيكل المنظمة الأم، مما يعزز من مرونتها وقدرتها على التجدد.  
يرى الباحث إن هذه الأهداف تتداخل لتشكل رؤية متكاملة تهدف إلى تحويل المنظمة من كيان تقليدي إلى منظومة ابتكارية تساهم بفاعلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.  
رابعا : ابعاد الريادة الاستراتيجية

#### - الإبداع

يعد الإبداع عنصراً حاسماً لفاعلية وتميز وريادة المنظمات لكونه يعالج قدرتها على تلبية المتطلبات المستقبلية والاستفادة من الفرص والموارد البيئية، واستخدام الموارد البشرية والمادية لخلق منتجات وخدمات جديدة بأن الإبداع يمثل (Fariborz,&Shanthi,2000) ويرى (Summers, &Kanter) (1987) برامج، سياسات أنظمة الخدمة المنتج السلوك أو الفكرة ( التي تم تكيفها حديثاً للمنظمة من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية. وأشار (Nada et al, 2010) الى الإبداع كونه عملية إجراء تغييرات على سلعة أو خدمة من خلال إضافة شيء جديد على تلك السلعة أو الخدمة. وحيث أن الإبداع يعد مصدر للخلق والحفاظ على نمو المنظمة وبقائها، فإن الإبداع الفاعل هو الذي يوضح الاختلاف بين المنظمة الرائدة في منتج معين، عملية، خدمة والمنظمة التي لاتعد الإبداع حجر الأساس للريادة الاستراتيجية). وأوضح (Shalley,et al, 2015) الى أن الإبداع في مجال الأعمال يهتم بشكل أساسي بايجاد وتطوير وتنفيذ أفكار جديدة، واكتشاف يتحدى النظام الحالي وقد يكون إعادة صياغة جديدة للأفكار القديمة أو نهج غير مسبوق وبما أن الفكرة تعتبر جديدة فإنها يمكن أن تكون مصدر الإبداع محققة بذلك الريادة في الأعمال. ويؤكد (Dogan, 2015) على الإبداع كونه يمثل الفعل الذي يوفر الموارد مع قدرة جديدة على خلق الثروة التي تؤدي الى الريادة الاستراتيجية.

#### - تحديد واغتنام الفرص .

تعمل منظمات الأعمال وبصورة استباقية في محاولة لتحديد واغتنام الفرص بدلاً من الانتظار لاستثمار الفرص التي تم توليدها من قبل الآخرين. ويرى (Djordjevic,2013) بأن الفرص الريادية تمثل الظروف التي يمكن فيها للمنتجات والخدمات الجديدة أن تلبى حاجة السوق، إذ أن جوهر الريادة الاستراتيجية هو تحديد واستثمار هذه الفرص والأهم من ذلك هو يجب أن تكون المنظمة قادرة على تحديد الفرص التي لا يراها الآخرين أو غير القادرين على استغلالها. وأشار (Murphy,2009). أن قيام المنظمات بعملية إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو عروض سوقية تبدأ من تحديد وتشكيل الفرص الريادية التي توفر أوجه التقارب بين الظروف المكانية والزمانية لمختلف الموارد والتي تساعد على استحداث عروض سوقية تنطوي على إمكانية خلق رأس المال و إضافة قيمة، فيما أكد (Ardichvili et al 2003) الى أن هنالك عوامل رئيسة تؤثر على عملية تحديد الفرص واستثمارها وبما يؤدي الى تحقيق الريادة الاستراتيجية هي اليقظة الريادية ، عدم تشابه المعلومات والمعرفة السابقة، الشبكات الاجتماعية ، السمات الشخصية بما في ذلك التفاؤل والكفاءة والابداع ، و نوع الفرصة).

#### - قبول المخاطرة

تعني المخاطرة مدى استعداد المديرين بتقديم التزامات كبيرة عالية الخطورة بالموارد أي تلك التي لديها (Dava,&Sharma2011) وذهب (Friesen & Miller ,2002) فرصة معقولة لخسارة مكلفة بوصفها الرغبة في تخصيص الموارد للمشاريع أو الأفكار أو العمليات التي تكون نتائجها غير مؤكدة وتكون كلف الفشل فيها مرتفعة. أي أن النتائج والاحداث وخاصة فيما يتعلق بالمستقبل تكون

حالة عدم تأكد، إذ تعمل المخاطر على إضعاف أنشطة التنبؤ والتخطيط مما يجعل من الصعب وضع استراتيجية أو التخطيط لإجراءات مستقبلية، وكما أنها تشير الى ارتفاع حدة التباين والاختلاف في العوائد وارتفاع فرص نهاية أو فشل المنظمات (Milkovich&Loom,1997). ويرى (Mischa,٢٠١٥) بأنها تعد عنصراً أساسياً للريادة وسمة جوهرية ( للإبداع ، والاستباقية ، وتأسيس المشاريع الجديدة فهي بمثابة عملية البحث عن فرص جديدة واتخاذ إجراءات مغامرة ، حيث أن المغامرة في اتخاذ الإجراءات والبحث عن مشاريع جديدة ، تكون بمثابة عوامل حيوية للمنظمات الريادية. وأشار (Stewart,2009) الى رغبة المنظمة في محاولة للاستفادة من الفرص في ظل ظروف عدم التأكد يمثل الاستباق ميلاً نحو منظور يتطلع الى طبيعته ويعترف بالفرص ويتوقعها.

#### - المرونة :

تعد المرونة عن قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف المطالب في بيئات تنافسية ديناميكية متحركة (Sanchez,1995). إذ تعمل على تعديل الممارسات الأنية استجابة للتغيرات غير المستقرة في البيئة، والاحتفاظ بمجموعة كافية من الإجراءات الجديدة من أجل استيعاب تلك التغيرات (Snell&Wright ,1997). أي القدرة على التعجيل بالتغيرات الحالية والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال إعادة التفكير المستثمر في الاستراتيجيات الحالية وتنمية الموجودات واستراتيجيات الاستثمار وتخصيص الموارد (Takaishi et al,2016) ويرى (Hitt&Shimizu , 2004) الضرورية واللازمة لعملية التغيير ( بأن المرونة تمثل قدرة المنظمة على تطوير أو الحفاظ على ميزة تنافسية من خلال حماية أو الاستجابة للظروف التنافسية الحالية والمستقبلية، فهي مهمة بالنسبة للمنظمات التي تهدف الى تحقيق الريادة الاستراتيجية في المشهد الذي تقوده الثورة التكنولوجية والعولمة ، كما أكد على أن إدراك العاملين لأهمية المرونة سوف يعزز الاداء العالي لمنظمتهم وذلك من خلال تعزيز الإبداع والابتكار والقدرة التنافسية.

#### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث . The Empirical Study

أولاً : طبيعة عينة البحث: اعتمد البحث في جانبه الميداني إلى استطلاع آراء العاملين في عدد من الشركات السياحية الرائدة في مدينة بغداد، والتي شملت: (شبعاد، القمة، الفنجان، المسرة، ورحلة الزعيم) للسفر والسياحة. وقد تم اختيار هذه الشركات لتمثيل بيئة العمل السياحي في بغداد، بما يخدم أهداف البحث في قياس المتغير المستقل ( رأس المال الفكري وتأثيره في المتغير المعتمد الريادة الاستراتيجية). ولتحقيق ذلك، اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث جرى توزيع (٤٠) نسخة على عينة عشوائية من العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية. وقد خضعت هذه الاستبانات لعملية التدقيق والتحليل لتحديد الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشاركين، مما يساهم في فهم أعمق لتوجهات العينة وخلفياتهم العلمية والعملية. ويستعرض الجدول أدناه تفاصيل توزيع أفراد العينة وهويتهم المهنية: يوضح الجدول (١) ما ذكر اعلاه :

جدول (١) توزيع افراد العينة حسب النوع

النوع		النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التراكمي النسبة المئوية
		التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
التفاصيل	الذكور	29	72.5	72.5	72.5
	الاناث	11	27.5	27.5	100.0
	المجموع	40	100.0	100.0	

جدول (٢) توزيع افراد العينة حسب العمر

		العمر			
		التكرارات	النسبة المئوية	النسبة الصالحة	التراكمي النسبة المئوية
التفاصيل ل	اقل ٣٠	5	12.5	12.5	12.5
	40-30	18	45.0	45.0	57.5
	40-50	6	15.0	15.0	72.5
	اكثر من ٥٠	11	27.5	27.5	100.0
	المجموع	40	100.0	100.0	

جدول (٣) توزيع افراد العينة حسب الشهادة

		الشهادة			
		التكرارات	النسبة المئوية	النسبة الصالحة	التراكمي النسبة المئوية
التفاصيل ل	ماجستير	13	32.5	32.5	32.5
	دكتوراه	20	50.0	50.0	82.5
	بروفيسور	7	17.5	17.5	100.0
	المجموع	40	100.0	100.0	

جدول (٤) توزيع افراد العينة حسب الخبرة

		الخبرة			
		التكرارات	النسبة المئوية	النسبة الصالحة	التراكمي النسبة المئوية
التفاصيل ل	اقل ٥	8	20.0	20.0	20.0
	اقل ١٠	6	15.0	15.0	35.0
	اقل ١٥	8	20.0	20.0	55.0
	اقل ٢٠	6	15.0	15.0	70.0
	اقل ٢٥	2	5.0	5.0	75.0
	اكثر من ٢٥	10	25.0	25.0	100.0
	المجموع	40	100.0	100.0	

يتبين لنا من خلال قراءة الجداول ان النسب الأعلى في الجداول كانت للذكور من جانب النوع بسنة ٧٢,٥% و في جانب العمر كانت نسب اعمار المشاركين ضمن فقرة اكثر من ٥٠ سنة وبوسط حسابي ٢٧,٥% و في جانب الشهادة كانت النسب الأعلى لحملة شهادة الدكتوراه وبوسط حسابي ٥٠% اما في

جانب الخبرة فنلاحظ ان المشاركين في ملئ الاستبانة كانوا من الذي لديهم خبرة اكثر من ال٢٥ سنة وبوسط حسابي مشاركة تمثل ٢٥٪ .

ثانياً: قياس الصدق باستعمال معامل الثبات: اعتمد البحث اختبار (الفا كرونباخ) لمعرفة ثبات الاستبانة واتساقها اذ بلغ (٠,٩٥١) ، فضلا عن الدرجة التي تكون فيها بعيدة عن الخطأ والحصول على النتائج نفسها عند إعادة استعمالها لمرات متعددة ويمدد زمنياً مختلفة وبنفس درجة الثقة، اذ يوضح الجدول (٥) نتائج معامل الصدق والثبات لكل محور من محاورها وكانت النتائج بحسب الاتي:

جدول (٥) اختبار الصدق والثبات (n=40)

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
رأس المال الفكري	X	٤٤	٠,٩١٦	٪١٠٠
الريادة الاستراتيجية	Y	٢٠	٠,٩٢٨	٪٩٧,٥
الثبات الكلي للاستبانة		عدد الفقرات	معامل الفا	الصدق
		٤٤	٠,٩٥١	٪٩٧,٥

#### أولاً: تحليل نتائج متغير رأس المال الفكري

أظهرت النتائج الإحصائية تقارباً في استجابات أفراد العينة نحو أهمية رأس المال الفكري، وقد جاء تحليل أبعاده كما يلي:

- رأس المال البشري: حققت الفقرة رقم (١) أعلى استجابة بوسط حسابي (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٥٣٣)، مما يشير إلى اتفاق مرتفع وقوي حول اعتبار المورد البشري الدعامة الأساسية للميزة التنافسية وفي المقابل، سجلت الفقرة (٨) المتعلقة بـ "إيفاد الموظفين خارجياً" القيمة الأدنى بوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (١,٠٨١)، مما يعكس تبايناً في آراء العينة وضعفاً في توجه الشركات نحو الاستثمار في التدريب الدولي.

- رأس المال العلائقي: حل هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث برزت الفقرة (١٨) كأعلى فقرة بوسط حسابي (٤,٤٥) وانحراف معياري (٠,٦٣٨)، وهو ما يفسر اعتماد الشركات السياحية على "تاريخها العريق" كأصل استراتيجي لتمييز نفسها. بينما سجلت الفقرة (٢٣) المتعلقة بـ "فرق العمل المشتركة" القيمة الأدنى بوسط حسابي (٣,٩٧).

- رأس المال الهيكلي: جاء في الترتيب الثالث، حيث تصدرت الفقرة (٩) بوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٦٨٦)، مما يؤكد دور الثقافة التنظيمية المتماسكة. بينما سجلت الفقرة (١٢) الخاصة بـ "تفويض الصلاحيات" القيمة الأدنى بوسط حسابي (٣,٤٢)، مما يشير إلى وجود نوع من المركزية في اتخاذ القرار.

- تفسير إحصائي: يشير انخفاض قيم "الانحراف المعياري" في الفقرات الأعلى رتبة إلى وجود حالة من التجانس والاتفاق الجماعي بين أفراد العينة حول أهمية تلك الممارسات، بينما يشير ارتفاعه في الفقرات الدنيا إلى تشتت الآراء أو تفاوت تطبيق تلك الممارسات بين شركة وأخرى.

#### ثانياً: تحليل نتائج متغير الريادة الاستراتيجية

اتسمت استجابات العينة نحو أبعاد الريادة الاستراتيجية بالإيجابية، وجاءت النتائج كالتالي:

- اغتنام الفرص: حصل على الترتيب الأول كأهم بُعد ريادي، حيث سجلت الفقرة (٣٢) أعلى وسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٦٣٠)، مما يدل على أن الشركات السياحية تمتلك رؤية وقيم عمل واضحة تقود توجهاتها. وفي أدنى الترتيب جاءت الفقرة (٣٤) بوسط حسابي (٣,٨٢).

- المرونة: حلت في الترتيب الثاني، وتصدرت الفقرة (٤٠) بوسط حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٥٧٢)، مما يؤكد نجاح الشركات في بناء قنوات تواصل فاعلة مع أصحاب المصالح. وسجلت الفقرة (٤١) القيمة الأدنى بوسط حسابي (٣,٧٧).

- قبول المخاطرة: جاء في الترتيب الثالث، وسجلت الفقرة (٣٥) وسطاً حسابياً قدره (٤,٢٥) وانحرافاً معيارياً (٠,٦٣٠)، مما يعكس استعداداً عالياً لخوض أعمال ذات قيمة تنافسية. بينما سجلت الفقرة (٣٦) المتعلقة بـ "التنبؤ بالمخاطر" القيمة الأدنى بوسط حسابي (٣,٧٥).

- الإبداع: حل في الترتيب الأخير بين أبعاد الريادة، حيث سجلت الفقرة (٢٥) أعلى قيمة بوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٦٩٩). بينما سجلت الفقرة (٢٨) المتعلقة بـ "تبني الأفكار وتطبيقها فعلياً" القيمة الأدنى بوسط حسابي (٣,٧٠).

#### ثالثاً: الاستنتاج التحليلي العام

من خلال نتائج التحليل الإحصائي، يتضح أن الشركات السياحية المبحوثة تولي رأس المال الفكري الأولوية القصوى في ممارساتها الإدارية، متفوقاً بذلك على متغير الريادة الاستراتيجية ويعزى ذلك إلى إدراك هذه الشركات بأن امتلاك "المعرفة والمهارات واستقطاب العقول" هو المحرك الأساسي الذي يسبق ويؤدي بالضرورة إلى تحقيق الريادة كما يظهر من خلال الأوساط الحسابية المرتفعة أن العينة تمتلك وعياً ناضجاً بأهمية التعليم المستمر والتفاعل المعرفي لمواكبة المنافسة الحادة في السوق السياحي بمدينة بغداد.

رابعاً: الإحصاء الاستدلالي واختبار فرضيات البحث :

فرضية الارتباط : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية.

اذ وجدت علاقة ارتباط بين قوية تتسم بالإيجابية الطردية بين رأس المال الفكري اجمالاً و الريادة الاستراتيجية مقدارها (\*\*٠,٧٤٣\*) عنده القيمة الاحتمالية للخطأ (٠,٠٠٠)

الريادة الاستراتيجية		رأس المال الفكري
٠,٠٠٠	٠,٧٤٣	

الفرضية الرئيسية الثانية : يؤثر رأس المال الفكري في الريادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً. كانت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المختبر (٤٦,٧٠٤) و هي تزيد عن قيمتها الجدولية (4.022) عند درجة حرية (٣٩) مما يؤدي الى قبول النموذج احصائياً و قبول الفرضية الرئيسية الثانية - و كانت قيمة معامل التفسير (٠,٥٥١) أي فسر رأس المال الفكري معاملته (٥٥,١%) من المتغيرات أي تطراً عن الريادة الاستراتيجية في الشركات السياحية عينة البحث ، فيما كانت النسبة المتبقية (٤٤,٩%) فتعزى لمتغيرات أخرى , وأخيراً كان الميل الحدي لرأس المال الفكري (٠,٨٣٤) .... (T) المحسوبة (٦,٨٣٤) و هي تزيد عن قيمتها الجدولية (٢٠٢٢) و على أساس هذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية الثانية

#### جدول (٦) اختبار تأثير رأس المال الفكري في الريادة الاستراتيجية

F	R <sup>2</sup>	T	P	B	A	رأس المال الفكري
46.704	0.551	6.834	0.000	0.834	0.607	

المصدر : اعداد الباحث

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات المطلب الأول: الاستنتاجات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي المتقدم واختبار الفرضيات، توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية:  
- أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية (٠,٧٤٣) بين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية، مما يعني أن أي تحسن في إدارة الأصول المعرفية سينعكس مباشرة وبشكل إيجابي على الأداء الريادي للشركات المبحوثة.

- كشف تحليل الانحدار أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته (١,٥٥%) من التباين الحاصل في الريادة الاستراتيجية، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أن "المعرفة" هي المحرك الأكبر للريادة في الشركات السياحية المبحوثة، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل بيئية وتقنية أخرى.

- رغم الاتفاق العالي على أن العنصر البشري هو "الدعامة الأساسية" بوسط حسابي بلغ (٤,٣٥)، إلا أن هناك فجوة تطبيقية تتعلق بـ "التدريب الدولي" (أدنى وسط ٣,٤٠)، مما يشير إلى اعتماد الشركات على الخبرات المحلية المترجمة أكثر من مواكبة المستجدات العالمية ميدانياً.

- كشفت النتائج عن مفارقة؛ فالشركات السياحية المبحوثة تمتلك ثقافة تنظيمية متماسكة (بوسط حسابي بلغ ٤,١٢)، لكنها تعاني من "مركزية القرار" وضعف تفويض الصلاحيات (أدنى وسط ٣,٤٢)، مما قد يحد من سرعة الاستجابة الريادية للمديرين في المواقف الطارئة.

- تستمد الشركات السياحية المبحوثة قوتها التنافسية من "تاريخها العريق" وشبكة علاقاتها الرسمية (بوسط حسابي بلغ ٤,٤٥)، مما يجعل "السمعة" أصلاً فكرياً علائقياً يتفوق على الجهود البحثية الممنهجة لتطوير الموارد البشرية.

- أظهرت القيادات الإدارية وعياً استراتيجياً عالياً في تحمل المسؤولية تجاه الغايات المرسومة (وسط ٤,٢٥)، مما يعكس تحولاً من العشوائية إلى العمل المخطط الذي يستند إلى رؤية وقيم تنظيمية واضحة.

- انتقل الإبداع من ممارسة فردية إلى توجه مؤسسي، حيث أثبت التحليل سعي الشركات السياحية المبحوثة لتبني الأفكار الريادية (بوسط حسابي بلغ ٤,١٥)، وإن كان "التطبيق الفعلي" لهذه الأفكار لا يزال يحتاج إلى زخم أكبر ليتماشى مع سرعة تغير السوق السياحي.

#### المطلب الثاني: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة، يوصي البحث بالآتي:

- التحول نحو "الإدارة بالنتائج" وتفويض الصلاحيات لمعالجة المركزية المرصودة إحصائياً، يجب على إدارات الشركات السياحية منح الموظفين (خاصة في الخطوط الأمامية) صلاحيات أوسع، بما يضمن انسيابية تدفق المعرفة وسرعة اقتناص الفرص السوقية دون الرجوع الدائم للمستويات العليا.

- ضرورة جسر الفجوة في جانب "رأس المال البشري" من خلال تخصيص ميزانيات لإيفاد الموظفين المتميزين للمشاركة في المعارض والمؤتمرات السياحية العالمية، لنقل التجارب الدولية وتوطئتها في السوق السياحي العراقي.

- يوصى بتحويل عملية استقبال المقترحات الإبداعية من مجرد "صندوق مقترحات" إلى "مختبر ابتكار" متخصص، يتولى تقييم الأفكار وتحويلها إلى برامج سياحية ملموسة، مع رصد مكافآت مجزية للمبتكرين لتعزيز الولاء المعرفي.

- تعزيز رأس المال العلائقي عبر بناء منصات إلكترونية تفاعلية مع الزبائن والمنافسين وهيئة السياحة، لضمان الحصول على بيانات آنية تساهم في التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.

- تحديث الأنظمة المعلوماتية بما يضمن "رقمنة المعرفة" داخل الشركات، لضمان عدم فقدان الخبرات (رأس المال البشري) عند مغادرة الكفاءات، وتحويلها إلى أصول باقية داخل الهيكل التنظيمي.

- ضرورة قيام الشركات بصياغة استراتيجيات مرنة تستجيب للتقلبات البيئية في بغداد، من خلال تنويع الخدمات السياحية وعدم الاعتماد على نمط واحد، مما يقلل من حدة المخاطر المحسوبة.

- يوصى بأن تتبنى الشركات "بطاقة الأداء المتوازن" التي تدرج رأس المال الفكري كمعيار أساسي للنجاح المالي والريادي، بحيث يصبح تطوير العقول والأنظمة هدفاً استراتيجياً سنوياً وليس نشاطاً ثانوياً.

### التمويل

لم يتلق هذا البحث أي تمويل محدد من أي جهة مانحة في القطاعات العامة أو التجارية أو غير الربحية.

### تضارب المصالح

يُعلن المؤلفون عدم وجود أي تضارب في المصالح فيما يتعلق بنشر هذه الورقة البحثية .

### شكر وتقدير

يقدم المؤلفون بجزيل الشكر للمؤسسة على دعمها المعنوي طوال فترة هذا البحث. لقد كان لتشجيعها وتوجيهها دورٌ بالغ الأهمية في إنجاز هذا البحث.

### المصادر العربية .

- أريدتشفلي، ألكسندر، ريتشارد كاردوزو، وسوراف راي. "نظرية تحديد وتطوير الفرص الريادية". مجلة مشاريع الأعمال، ١٨، العدد ١ (٢٠٠٣): ١٠٥-١٢٣.

- بلوم، مات ج.، وجورج ت. ميلكوفيتش. "العلاقة بين المخاطر، الأجر التحفيزي، والأداء التنظيمي". ورقة عمل، جامعة كورنيل، مركز دراسات الموارد البشرية المتقدمة (CAHRS)، 1997.

- بوننيس، نيك. "إدارة المعرفة التنظيمية من خلال تشخيص رأس المال الفكري". المجلة الدولية لإدارة التكنولوجيا، ١٨، العدد ٥-٨ (١٩٩٩): ٤٣٣-٤٦٢.

- بريلي، ريتشارد أ.، ستيفارت ج. مايرز، وآلان ج. ماركوس. أساسيات تمويل الشركات. الطبعة الثالثة. ماكجرو هيل/إيروين، ٢٠٠٣.

- براون، توم. "استنفار رأس المال الفكري". مجلة الإدارة (Management Review)، ١٩٩٨، ١-٨.

- دافت، ريتشارد ل. النظرية والتصميم التنظيمي. الطبعة الرابعة. شركة ويست للنشر، ٢٠٠٣.

- دافت، ريتشارد ل.، وجون ه. جاكسون. إدارة الموارد البشرية. الطبعة العاشرة. ساوث-ويسترن كوليدج للنشر، ٢٠٠١.

- جورجيفيتش، بيلجانا. "الريادة الاستراتيجية: القضايا والتحديات". مجلة البحر الأبيض المتوسط للعلوم الاجتماعية، ٤، العدد ٧ (٢٠١٣): ١٥٥-١٦٣.

- دوغان، نيهان. "التقاطع بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية: الريادة الاستراتيجية". بروسيديا العلوم الاجتماعية والسلوكية ١٩٥ (٢٠١٥): ١٢٨٨-١٢٩٣.

- دركر، بيتر ف. "إنتاجية العامل المعرفي: التحدي الأكبر". مجلة كاليفورنيا للإدارة، ٤١، العدد ٢ (١٩٩٩): ٧٩-٩٤.

- هانسن، مورتن ت.، نيتين نوهريا، وتوماس تيرني. "ما هي استراتيجيتك لإدارة المعرفة؟" هارفارد بزنس ريفيو، ٧٧، العدد ٢ (١٩٩٩): ١٠٦-١١٦.

- هيكس، جيمس أ. نظم المعلومات الإدارية: منظور المستخدم. الطبعة الثالثة. شركة ويست للنشر، ١٩٩٣.
- هوبيرت، أنثوني. تحسين أداء البحث والتطوير على طريقة جوران. جون وايلي وأولاده، ١٩٩٦.
- ماكميلان، هيو، وماهين تامبو. الإدارة الاستراتيجية: العملية، المحتوى، والتنفيذ. مطبعة جامعة أكسفورد، ٢٠١٢.
- مازلان، إسماعيل. "دور تطوير الموظفين في نمو رأس المال الفكري." مجلة مراجعة شؤون الموظفين 29 (Personnel Review)، العدد ٤ (٢٠٠٥): ٩-٢٢.
- ميلر، داني، وبيتر ه. فريسين. "صنع الاستراتيجية والبيئة: الحلقة الثالثة." مجلة الإدارة الاستراتيجية ٤، العدد ٣ (١٩٨٣): ٢٢١-٢٣٥.
- مينتزرغ، هنري، وآخرون. عملية الاستراتيجية. الطبعة الأوروبية المنقحة. برنتيس هول، ١٩٩٨.
- ميشا، د. ن. "خصائص الثقافة الريادية للشركات التابعة في بيئة ما بعد الاستحواذ." رسالة ماجستير، جامعة ستيلينبوش، ٢٠١٥.
- مورفي، باتريك ج. "الأساس المفاهيمي لنظرية الاكتشاف الريادي." كليستاد / GSB جامعة دي بول، ٢٠٠٩.
- بورتر، مايكل. "ما هي الاستراتيجية؟" هارفارد بزنس ريفيو، نوفمبر-ديسمبر ٢٠٠٢.
- كوين، جيمس بريان، فيليب أندرسون، وسيدني فينكلستين. "إدارة الفكر المهني: تحقيق أقصى استفادة من الأفضل." هارفارد بزنس ريفيو ٧٤، العدد ٢ (١٩٩٦): ٧١-٨٠.
- روس، جوران، وجوهان روس. "قياس الأداء الفكري لشركتك." التخطيط طويل المدى (Long Range Planning) 30، العدد ٣ (١٩٩٧): ٤١٣-٤٢٦.
- روس، جوهان، ليف إيدفينسون، ونيكولا ج. دراغونيتي. رأس المال الفكري: التنقل في مشهد الأعمال الجديد. مطبعة جامعة نيويورك، ١٩٩٨.
- سانشيز، رون. "المرونة الاستراتيجية في منافسة المنتجات." مجلة الإدارة الاستراتيجية ١٦، العدد 159 (1995): 135-159.
- شالي، كريستينا إي، مايكل أ. هيت، وجينغ زو. كتيب أكسفورد للإبداع والابتكار وريادة الأعمال. مطبعة جامعة أكسفورد، ٢٠١٥.
- شارما، أنشول، وشايلا داف. "التوجه الريادي: مستوى الأداء." مجلة SCMS للإدارة الهندية ٨، العدد ٤ (٢٠١١).
- شيميزو، كاتسوهيكو، ومايكل أ. هيت. "المرونة الاستراتيجية: الجاهزية التنظيمية للتراجع عن القرارات الاستراتيجية غير الفعالة." مجلة أكاديمية الإدارة التنفيذية ١٨، العدد ٤ (٢٠٠٤): ٤٤-٥٩.
- ستالك، جورج، فيليب إيفانز، ولورانس إي. شولمان. "التنافس على القدرات: القواعد الجديدة لاستراتيجية الشركات." هارفارد بزنس ريفيو ٧٠، العدد ٢ (١٩٩٢): ٥٧-٦٩.
- ستيوارت، أندرو. "الحماية القانونية لرأس المال الهيكلي." أطروحة، كلية غوتنبرغ للاقتصاد والقانون التجاري، ١٩٩٩.
- ستيوارت، ج. ك. "تحقيق في التوجه الريادي بين الموظفين في المنظمات الخدمية." أطروحة دكتوراه، جامعة ولاية أوهايو، ٢٠٠٩.
- تاكايشي، ك.، ر. هاسيغاوا، وس. هاسيغاوا. "المرونة الاستراتيجية، الالتزام التنظيمي، والسلوك الابتكاري بين الشركات التابعة الأجنبية والشركات اليابانية المحلية." مجلة الأعمال والاقتصاد ٧، العدد ٤ (٢٠١٦): ٥٤٩-٥٦١.

- وورك، باتريك م.، وسكوت أ. سنيل. "نحو إطار موحد لاستكشاف الملائمة والمرونة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية." مجلة مراجعة أكاديمية الإدارة ٢٣، العدد ٤ (١٩٩٨): ٧٧٢-٧٥٦.

#### sources

Boumenjel, Essaid, and Zahra Rekaikia. "The Contribution of Intellectual Capital in Achieving Competitive Excellence in Business Organizations." Paper presented at the International Scientific Conference: Measuring Intellectual Capital in Arab Business Organizations, University of Chlef, Algeria, December ١٤-١٣, ٢٠١١.

- Al-Jundi, Nihal Ahmed. "Measuring Intellectual Capital: A Fundamental Requirement for Determining Firm Value (A Proposed Model)." Journal of Accounting, Management and Insurance ٤٤, no. ٦٥(٢٠٠٥): ١٢٠.

- Jawad, Ali, and Fatima Hayawi. "The Impact of Empowerment Strategy on Developing Creative Behavior of Intellectual Capital: A Case Study of Soidal Foundation, Antibiotic Branch - Medea." Journal of Economic, Management and Commercial Sciences ١٦, no. ١٤(٢٠١٥).

- Al-Hadrawi, Mohammed Abdul-Wahab. "The Impact of Intellectual Capital Dimensions on Employees' Creative Behavior: An Exploratory Study in Mosul Municipality Directorate." Journal of Administration and Economics ٣٦, no. ٩٤(٢٠١٣).

- Al-Abadi, Hashim Fawzi, and Osama Alaa Hamdallah. "The Impact of Intellectual Capital Dimensions on Achieving Organizational Superiority." Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences ١٠, no. ٢٢(٢٠١٨).

- Al-Obaidi, Raafat Assi, and Adwaa Kamal Al-Jarrah. "Intellectual Capital within the Framework of Entrepreneurial Environment Variables: An Exploratory Study of a Sample of Industrial Companies in Nineveh Governorate." Journal of the College of Administration and Economics ٦, no. ١٢(٢٠١٣): ١٥٩-٢٠٢.

- Obaid, Nagham Hussein Neamah. "The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance: A Field Study on a Sample of Mixed Industrial Sector Companies." Master's thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, ٢٠٠٠.

- Al-Qasim, Adel Harhoush, and Ahmed Ali Saleh. Intellectual Capital: Measurement Methods and Maintenance Techniques. Cairo: Arab Administrative Development Organization, ٢٠٠٣.

- Al-Qahtani, Zayed Murad, and Ali Obaid Al-Riyada. "Innovation in Small and Medium Enterprises." Paper presented at the International Forum on Entrepreneurship: Training and Business Opportunities, Mohamed Khider University of Biskra, Algeria, ٢٠٠٠.

- 
- Mirkhan, Derbali Siham, and Abdelkader Zitouni. "Intellectual Capital: The Actual Need for Islamic Banks in the Knowledge Economy." Research paper presented at the 9<sup>th</sup> Scientific Conference on Islamic Economics and Finance, Istanbul, Turkey, .٢٠٠٢
  - Al-Najjar, Fayez, and Ali (Surname). The Impact of Intellectual Capital on Achieving Entrepreneurship. 1<sup>st</sup> ed. [n.p.], .٢٠٠٦
  - Wali, Ahlam Ibrahim, Lana Ahmed Al-Dabbagh, and Samira Ahmed Ibrahim. "The Role of Knowledge Management Processes in Developing Creative Behavior among University Leaders: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of College Council Members at Salahaddin University - Erbil." Journal of Administration and Economics ١٨, no. ٢(.٢٠٠٧)
  - Yousef, Khalifa Monia. "Foundations of Intellectual Capital Development in Economic Institutions." Paper presented at the 9<sup>th</sup> International Forum on Intellectual Capital in Arab Business Organizations, Hassiba Benbouali University of Chlef, Algeria, .٢٠٠٥
  - Ardichvili, Alexander, Richard Cardozo, and Sourav Ray. "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development." Journal of Business Venturing ١٨, no. ١(٢٠٠٣): .١٢٣-١٠٥
  - Bloom, Matt C., and George T. Milkovich. "The Relationship Between Risk, Incentive Pay, and Organizational Performance." Working Paper, Cornell University, CAHRS, .١٩٩٧
  - Bontis, Nick. "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital." International Journal of Technology Management ١٨, no. ٨-٥(١٩٩٩): .٤٦٢-٤٣٣
  - Brealey, Richard A., Stewart C. Myers, and Alan J. Marcus. Fundamentals of Corporate Finance. ٣<sup>rd</sup> ed. McGraw-Hill/Irwin, .٢٠٠٣
  - Brown, Tom. "Ringling up Intellectual Capital." Management Review, January ١٩٩٨, .٨-١
  - Daft, Richard L. Organization Theory & Design. ٤<sup>th</sup> ed. West Publishing Co., .٢٠٠٣
  - Daft, Richard L., and John H. Jackson. Human Resource Management. ١٠<sup>th</sup> ed. South-Western College Pub, .٢٠٠١
  - Djordjevic, Biljana. "Strategic Entrepreneurship: Issues and Challenges." Mediterranean Journal of Social Sciences ٤, no. ٧(٢٠١٣): .١٦٣-١٥٥
  - Dogan, Nihan. "The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship." Procedia - Social and Behavioral Sciences ١٩٥(٢٠١٥): .١٢٩٣-١٢٨٨
  - Drucker, Peter F. "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge." California Management Review ٤١, no. ٢(١٩٩٩): .٩٤-٧٩

- 
- Hansen, Morten T., Nitin Nohria, and Thomas Tierney. "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" Harvard Business Review ٧٧, no. ٢ (١٩٩٩): ١١٦-١٠٦.
  - Hicks, James O. Management Information Systems: A User Perspective. ٣rd ed. West Publishing Co., ١٩٩٣.
  - Hubert, Anthony. Improving R&D Performance the Juran Way. John Wiley & Sons, ١٩٩٦.
  - Macmillan, Hugh, and Mahen Tampoe. Strategic Management: Process, Content, and Implementation. Oxford University Press, ٢٠١٢.
  - Mazlan, Ismail. "The Role of Employee Development in the Growth of Intellectual Capital." Personnel Review ٢٩, no. ٤(٢٠٠٥): ٢٢-٩.
  - Miller, Danny, and Peter H. Friesen. "Strategy-Making and Environment: The Third Link." Strategic Management Journal ٤, no. ٣(١٩٨٣): ٢٣٥-٢٢١.
  - Mintzberg, Henry, et al. The Strategy Process. Revised European ed. Prentice Hall, ١٩٩٨.
  - Mischa, D. N. "Characteristics of Subsidiary Entrepreneurial Culture in a Post-Acquisition Environment." Master's thesis, Stellenbosch University, ٢٠١٥.
  - Murphy, Patrick J. "Conceptual Foundation for Entrepreneurial Discovery Theory." Kellstadt GSB / DePaul University, ٢٠٠٩.
  - Peter, Michael (Porter). "What is Strategy?" Harvard Business Review, November-December ٢٠٠٢.
  - Quinn, James Brian, Philip Anderson, and Sydney Finkelstein. "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best." Harvard Business Review ٧٤, no. ٢(١٩٩٦): ٨٠-٧١.
  - Roos, Goran, and Johan Roos. "Measuring Your Company's Intellectual Performance." Long Range Planning ٣٠, no. ٣(١٩٩٧): ٤٢٦-٤١٣.
  - Roos, Johan, Leif Edvinsson, and Nicola C. Dragonetti. Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape. New York University Press, ١٩٩٨.
  - Sanchez, Ron. "Strategic Flexibility in Product Competition." Strategic Management Journal ١٦, no. S ١(١٩٩٥): ١٥٩-١٣٥.
  - Shalley, Christina E., Michael A. Hitt, and Jing Zhou. The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship. Oxford University Press, ٢٠١٥.
  - Sharma, Anshul, and Shailja Dave. "Entrepreneurial Orientation: Performance Level." SCMS Journal of Indian Management ٨, no. ٤(٢٠١١).

- 
- Shimizu, Katsuhiko, and Michael A. Hitt. "Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions." The Academy of Management Executive ١٨, no. ٤(٢٠٠٤): .٥٩-٤٤
  - Stalk, George, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman. "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy." Harvard Business Review ٧٠, no. ٢(١٩٩٢): .٦٩-٥٧
  - Stewart, Andrew. "The Legal Protection of Structural Capital." Thesis, Gothenburg School of Economics and Commercial Law, .١٩٩٩
  - Stewart, J. K. "An Investigation of an Entrepreneurial Orientation Among Employees in Service Organizations." PhD diss., The Ohio State University, .٢٠٠٩
  - Takaishi, K., R. Hasegawa, and S. Hasegawa. "Strategic Flexibility, Organizational Commitment, and Innovative Behavior Among Foreign Subsidiaries and Domestic Japanese Firms." Journal of Business and Economics ٧, no. ٤(٢٠١٦): .٥٦١-٥٤٩
  - Wright, Patrick M., and Scott A. Snell. "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management." Academy of Management Review ٢٣, no. ٤(١٩٩٨): .٧٧٢-٧٥٦