



دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة

من إعداد:

أ/ مراد علة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة زيان عاشور بالجلفة
Mourad805@gmail.com

أ.د/ بندي عبد الله عبد السلام

عميد كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان
A_bendiabdellah@yahoo.fr

ملخص:

تدرك الشركات اليوم أنها تتنافس أولاً وقبل كل شيء بحزمة واسعة من اللاملموسات أو الأصول اللاملموسة التي هي جوهر الشركات الحديثة وطريققتها المتميزة في إنشاء القيمة والميزة التنافسية المستدامة غير القابلة للتقليد. إن الشركات المتنافسة اليوم تمتلك الموارد ومصادر التمويل الكبيرة وتكنولوجيا المعلومات والشبكات الواسعة الداخلية والخارجية، لهذا فهي تدرك جيداً أن التنافس الحقيقي لم يعد بالماديات أو الملموسات التي تتماثل فيها مع الشركات الأخرى وإنما في رأس مالها الفكري التي تتميز به كل شركة بها عن غيرها، وهذا ما يجعلنا نقول بقدر أكبر من الثقة في صحة الاستنتاج أن حقبة المصادر التقليدية للميزة التنافسية قد انقضى ويجري اليوم البحث عن المصادر الجديدة غير المألوفة أولاً والتي يتطلب إعدادها وتكوينها والتفوق فيها فترات أطول، وتكون في الغالب صعبة قياس والتقييم حتى آخر لحظة قبل البيع ثانياً.



مقدمة:

توسع مفهوم الرأس المال البشري ليتعداه إلى رأس المال الفكري، الذي يُعبر عن الأصول الفكرية للمنظمة مثل المعرفة، المعبر عنها في صورة معادلة أو سر تجاري أو اختراع أو برنامج أو عملية، ومثل هاته الأصول أصبحت الركيزة الأساسية لبقاء المنظمة في مجال الأعمال في ظل عصر المعلومات، حيث تفوق الأفكار المبتكرة قيمة الثروات المالية للمنظمة.

أولاً: تعريف رأس المال الفكري وأهميته

1. تعريف رأس المال الفكري

إن العديد من التسميات قد تستخدم للدلالة على رأس المال الفكري **Intellectual Capital** ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية..، وسنحاول من خلال هذا المطلب تقديم أهم التعاريف التي نراها تعبر عن حقيقة المفهوم والتي نوجزها فيما يلي:

E تعرف منظمة (OCDE): رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري. (1)

E ويعرف (ستيوارت - Stewart): رأس المال الفكري بأنه المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام لتتسبب الثروة. (2)

E يعرف (أواد وغزيري - Awad & Ghaziri): يتضمن خبرات العاملين في الشركة، النظر الخاصة بالشركة والملكية الفكرية. ويرى الكاتبان أن رأس المال الفكري لا يمكن تقييمه لأنه ذلك النوع من الموجودات الذي يمكن أن يستخدم من قبل أكثر من مؤسسة وبأكثر من طريقة في ذات الوقت. (3)

E يعرف (ديسبريس وشان فل - Despres & Channvel): أن رأس المال الفكري يعود للموجودات الفكرية للمنشأة والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية. (4)

E ويرى (Spinder) أن رأس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة.

¹ : عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، عمان، 2005، ص: 04.

² : نجم عبود نجم، رأس المال الفكري، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 نيسان 2005، ص: 03.

³ : عبد الستار حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

⁴ : عبد الستار حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 05.



E يرى (Ros) أن رأس المال الفكري هو المظلة التي تظم تحتها إدارة المعرفة باعتبارها المحرك والطاقة الدافعة لها، ويشير رأس المال الفكري إلى حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات والتكنولوجيات والعلاقات والأدوات داخل المنظمة لتحقيق استراتيجياتها.

E ويعرف (Ulrich) رأس المال الفكري على أنه يمثل "مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".

E بينما يرى كل من (Heene & Hamel) أن رأس المال الفكري عبارة عن "قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية"

E كما عرف (Reid) رأس المال الفكري على أنه "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة".
بينما يرى كل من (Prusak & Davenport) أن رأس المال الفكري يتمثل في " المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح".

E ويرى (Drucker) أن رأس المال الفكري يتمثل في "نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به".

E كما عُرِف رأس المال الفكري كذلك بأنه: الموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والإستراتيجي التي تعتمد الابتكار التجديد الذي يعد الوسيلة الأساس لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغير المتسارع.

إن التعاريف المذكورة أعلاه مبنية أساساً على المعرفة الإنسانية والإبداع البشري والخبرة والمهارات التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة، بذلك فإن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في مؤسسة ما والتي يمكن وضعها موضع التطبيق، وهذا مؤشر أن مولد رأس المال الفكري هو الإنسان العامل في المؤسسة، وأن هذه العملية لا تتوقف عند حد معين خاصة في المؤسسات المعرفية.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتناولها أدبيات الإدارة حالياً كرأس المال الفكري ورأس المال اللاملموس..، وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية ويمكننا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول التالي:



الجدول رقم (01): المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	- مادي ملموس.	- غير مادي - غير ملموس.
موقع التواجد	- ضمن البيئة الداخلية للشركة.	- في عقول الأفراد العاملين في الشركة.
التمثيل النموذجي	- الآلة، المعدة، المباني.	- الأفراد ذوي المعارف والخبرات.
القيمة	- متناقصة بالاندثار.	- متزايدة بالابتكار.
نمط خلق الثروة	- بالاستخدام المادي.	- بالتركيز والانتباه والخيال الواسع.
المستخدمون له	- العمل العضلي.	- العمل المعرفي.
الواقع التشغيلي	- يتوقف عند حدوث المشاكل.	- يتوقد عند حدوث المشاكل.
الزمن	- له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة.	- ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية.
القوة والضعف	- دورة تقادم (ضعف)	- دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)
الأهمية في الوقت الحاضر	- تناقص الأهمية	- تزايد الأهمية

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص: 119.

2. أهمية رأس المال الفكري

يتمتع رأس المال الفكري بأهمية كبيرة يمكن بلورتها في النقاط الآتية: (5)

1. يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للشركة، فقد تبين أن (ثلاثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية البالغ عددها (500) في سنة 1954، قد اختفت أو لم تعد كبيرة إلى درجة لتحتمل بذكري تأسيسها)، وبين عامي 1979 و 1994 فإن عدد الأشخاص المستخدمين في أكبر الشركات الأمريكية تراجع بنسبة الثلث من 2.16 إلى 6.11 مليون.

⁵ : الهادي بوقفلول، الرأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، يومي: 02-03/12/2008، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، ص: 04.



وحل محل هذه الشركات الضخمة المتداوية شركات صغيرة معتمدة على الموجودات المعرفية أكثر من اعتمادها على الموجودات المادية الأخرى، وأبسط مثال على ذلك شركة (NIKE) للأحذية التي لا تصنع الأحذية ويقتصر عملها على البحث والتطوير ووضع التصاميم والتسويق وتقديم الخدمات المعرفية التي تحقق (334) ألف دولار مبيعات لكل مستخدم مقابل (248) ألف دولار مبيعات لكل مستخدم في الشركات الغنية.

2. يُعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، وهذا ما دعا (Jerome Adanes) المدير الرئيس للتعلم في شركة (Shell) النفطية بالقول: "نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع"، وعلى هذا الأساس فإن منظمة (Gemini) الاستشارية والمتخصصة بإعادة هندسة محطات توليد الكهرباء، تقضي من ثلاثة إلى ستة أشهر في الاستشارة، لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية، ويقول (Jim Noble) نحن نتحدث عن التنافس من خلال الكفاءة، والكفاءة هي المعرفة، وأن زبائن منظمة (Gemini) هم شركات موبيل و سيجنا و امبيريال الكيمائية و مونسانتو.

3. يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه، ويستخرجه للوجود والممارسة، ويعد أحد أساليب استخراج هو نشر المعرفة، ويؤيد (Stewart) ذلك بقوله: "إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مال فكرياً عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراءه، لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة"، ويحذر (Brooking) من نتائج عدم نشر المعرفة، من خلال قوله: "إن المعرفة بوصفها موجودات في المنظمة غالباً ما تغفل وبالتالي لا تنتشر، ليس بسبب إخفاق المدراء في التفكير بأعمالهم، وإنما السبب يكمن في أنهم لا يحولون المعرفة إلى رأس مال في شركاتهم ولا يعززون القدرات العقلية والتي تبني وتحافظ على العمل".

4. يمثل رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة للمنظمة، ويقول (Quinn) عن ذلك: "إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، والأكثر مما سبق فإن التعلم يسفر عن قوة في الربح. إن المواطنين الذين أكملوا دراساتهم العليا يكون لهم دخل يزيد بنسبة 130% عن أقرانهم الذين لم يكملوا الدراسات العليا".



ثانياً: خصائص ومكونات رأس المال الفكري

1. خصائص رأس المال الفكري:

يتميز رأس المال الفكري عموماً بخاصيتين رئيسيتين، وهما: (6)

أولاً: غير ملموس وغير مرئي: على عكس الآلات والمعدات - أو رأس المال العيني - لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة، لذلك يغيب رأس المال المعرفي عن ضعاف البصيرة حين تتشغل أبصارهم برأس المال العيني، والنتيجة كثير من المديرين يتجاهلون أهم ممتلكات شركاتهم، فهم قد يعرفون كل الأصول المادية، الأموال التي تحتفظ بها الشركة في البنوك، قيمة الأراضي، المباني ورأس المال العامل، أما رأس المال الفكري بالشركة فعليه أن يبذل الكثير من الجهد من أجل إثبات وجوده.

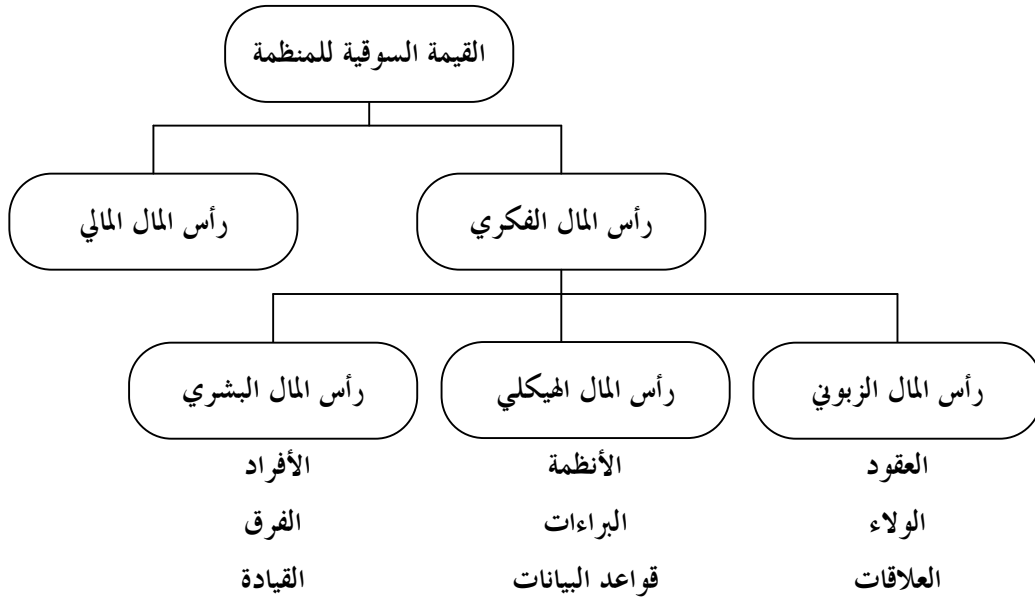
ثانياً: صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري: كثير من الأصول الفكرية التي تملكها الشركة ومهارات وخبرات العاملين بها والمعلومات المتوفرة لديهم عن العملاء والموردين، يكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار، فبينما ينشغل صانعو القرار بمتابعة وقياس حركة رأس المال العيني بالدينار والأورو والدولار، فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري.

2. مكونات رأس المال الفكري:

ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه تلك المعرفة المتاحة لدى الكفاءات البشرية، والتي يمكن تحويلها إلى أرباح، كما يمكن تشبيه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة متراكمة ومجموعة من المعارف بحيث ينظر لكل طرف إلى جانب المعرفة التي تدخل في دائرة اهتماماته، ورغم تباين وجهة نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، إلا أن هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من رأس المال البشري، الأصول الهيكلية، و رأس المال الزبوني، والتي يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

⁶ : مناور حداد، دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، يومي: 02-03/12/2008، ص: 10. (بتصرف).

الشكل رقم (01): هيكل رأس المال في الشركات



المصدر: عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005، ص: 08.

وقصد الاستفاضة أكثر في مكونات رأس المال الفكري نقدم شرحاً موجزاً لطبيعة هذه المكونات فيما يأتي:

1. رأس المال البشري **Human Capital**: ويمثل مجموعة المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة، وبالتالي فهو نتيجة تراكمات مختلف الطاقات والإبداعات وجميع الصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة، ويشترونها في مجال عملهم، حيث يرى "شولتز" أن الاستثمار في البشر حقق معدلات نمو في المجتمعات الغربية أعلى مما حققه الاستثمار المادي، حيث ترجع أهمية هذا الاستثمار عامة إلى التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات المطلوبة في المستقبل، والتي تتحول من مهارات يدوية إلى مهارات فكرية⁽⁷⁾، وسنتعرض إليه بشيء من التفصيل في المبحث القادم.

2. رأس المال الهيكلي **Structural Capital**: إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي لشركة ما وقيمتها في القيود المحاسبية، وإذا كان رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة الشركة. فإن رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وإجراءات الشركة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى

⁷: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 65.



في الشركة عندما تنطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل. ويشرح (Mcelroy) ذلك بالقول: إن رأس المال الهيكلي يمثل كل الأشياء التي تدعم الرأس المال البشري لكنه يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلي بيوتهم. ولأن رأس المال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحة المرمنة، فإنه يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات وأدلة عمل وبرامج تظل في الشركة، وتظل الملاحظة الأهم على رأس المال الهيكلي هو أنه أكثر صلابة في الرصيد التنظيمي الأقل ديناميكية، في حين يكون الأفراد (رأس المال البشري) الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي والأكثر حيوية في إنشاء القيمة والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

3. رأس المال الزبوني Customer Capital: ويتمثل بالقيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن و ولاؤهم، والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف.

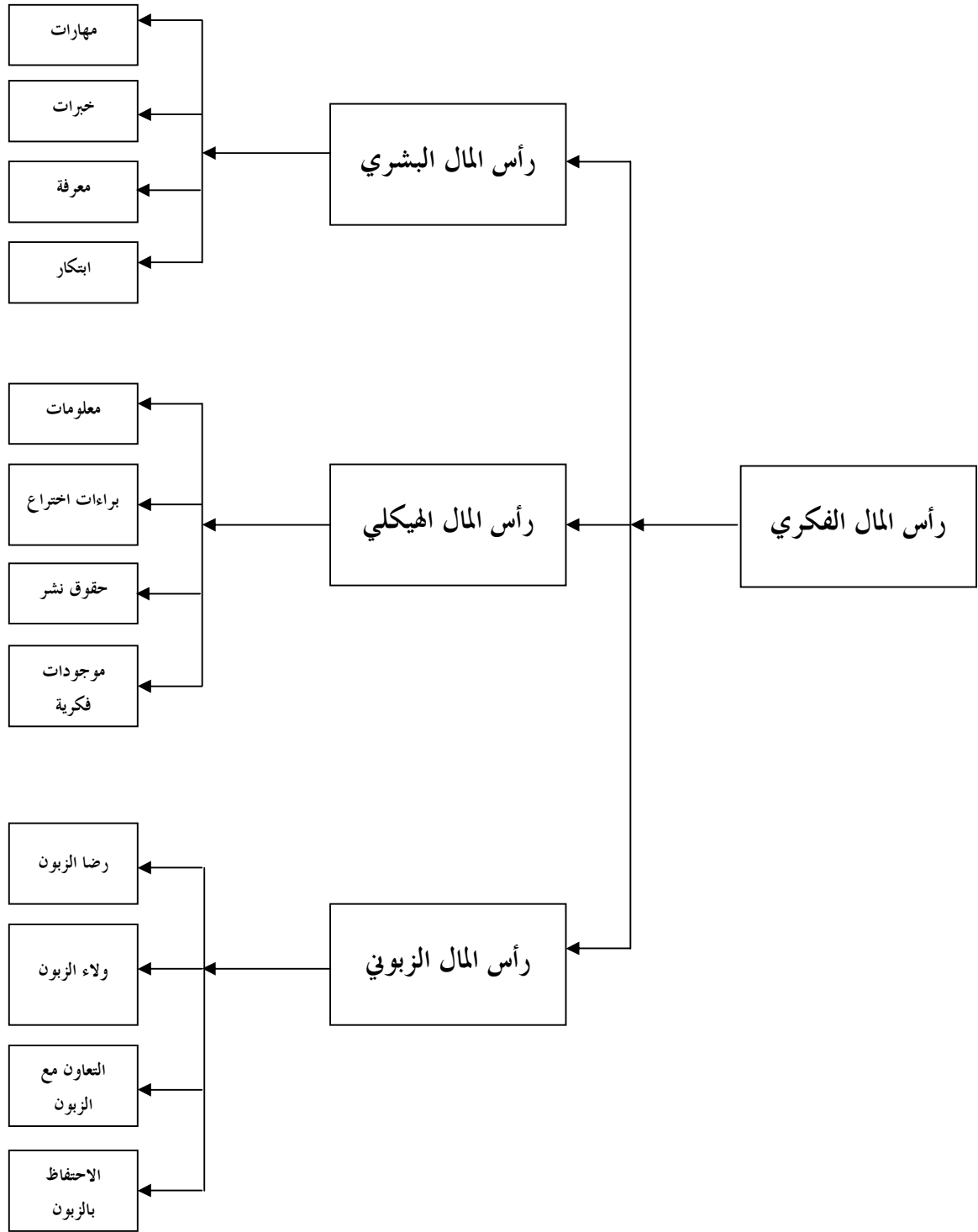
إن هذه العلاقات التي تبنى بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استناداً لما يلي:

1. أن الزبائن هم من يدفع فاتورة الشركة لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنهم بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.
2. أن الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنهم يحقق لها زيادة في العائد، إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة 5% يزيد من أرباحها بنسبة لا تقل عن 25%.

إذاً، ومن خلال شرحنا لمكونات رأس المال الفكري نقدم الشكل التوضيحي الموالي:



الشكل رقم (02): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص: 133.

وعليه، يمكن تكوين رأس المال الفكري في المنظمة من خلال العناصر التالية:



1. **صناعة رأس المال الفكري:** ويتمثل في قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها.
2. **تنشيط رأس المال الفكري:** ويعبر عن قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد على التعاون في حل المشكلات المعقدة، كما يتم تنشيط رأس المال الفكري من خلال إتباع مجموعة من الأساليب تعمل على إنعاش عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين باستمرار.
3. **المحافظة على رأس المال الفكري:** ويتمثل في قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة.
4. **الاهتمام بالزبائن:** ويعبر عن مدى اهتمام المنظمة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة أو عند تعديل الموجود منها.
والجدول الموالي يعطينا صورة أوضح وأشمل لعناصر رأس المال الفكري:



الرقم	العنصر	مفهوم العنصر	أوجه الإتفاق على العنصر
-------	--------	--------------	-------------------------

الجدول رقم (02): عناصر رأس المال الفكري



1	صناعة رأس المال الفكري	* قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها.	- تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة. - تكاليف جذب المهارات التقنية المتقدمة. - تكاليف تصميم نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.
2	تنشيط رأس المال الفكري	* قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات المعقدة.	- تكاليف تعزيز قدرات الأفراد العاملين. - تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل لتقليل المعارضة والمقاومة بين العاملين. - تكاليف خلق الأنسجة الفكرية و التي تتمثل في تعاون مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموعة المحترفين.
3	تنشيط رأس المال الفكري	* مجموع الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار.	- تكاليف استخدام طريقة "العصف الذهني" مع العاملين لإثارة القدرة الإبداعية عندهم من أجل توليد أكبر عدد من الأفكار. - تكاليف تكوين الجماعات الحماسية والتي تمثل مجموعات نشيطة تحب التحدي والإنجازات العالية في العمل. - تكاليف إقامة نظام لجمع آراء العاملين ومقترحاتهم التطويرية.
4	المحافظة على رأس المال الفكري	* قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة.	- تكاليف التكوين والتطوير المستمرين. - تكاليف التحفيز المادي والابتكاري. - تكاليف تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.
5	الاهتمام بالزبائن	* مدى اهتمام المنظمة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وأخذها بنظر الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة وحتى تعديل الموجود منها.	- تكاليف نظام توثيق متطلبات الزبائن. - تكاليف نظام تقديم الخدمة للزبائن. - تكاليف منح المزايا الإضافية للزبائن.

المصدر: عادل حرحوش المفرجي و أحمد علي صالح، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية، المؤتمر العلمي الثاني بجامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، أبريل، 2005.

ثالثاً: إدارة رأس المال الفكري ونماجه

1. إدارة رأس المال الفكري



إن الإدارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري كخيار استراتيجي مكون من أربعة خطوات أساسية وهي: (8)

- **الخطوة الأولى:** تتركز أساساً في التعرف على دور المعرفة كقوة محرّكة ومدى الاعتماد عليها في المنظمة، ومساهمتها في إعطاء فائض قيمة، حيث كلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائداً ومردوداً أكبر، والعكس من ذلك إذا لم تكن المؤسسة ذات كثافة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المادية أو المالية.
- **الخطوة الثانية:** مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفها في الخطوة السابقة.
- **الخطوة الثالثة:** وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها.
- **الخطوة الرابعة:** تمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية والعاملين المعرفيين، فلا بد من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز الثقل والاهتمام بعامل المعرفة (مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج)، فإنتاجية الأصول المعرفية يجب أن تركز على حقيقتين: (9)
- **الأولى:** إن الأصول المعرفية لا يمكن إدارتها بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي.
- **الثانية:** إن العاملين الذين هم أكثر معرفة بعملهم أكثر قدرة من أي جهة أخرى على كونهم مسؤولين عن زيادة إنتاجية عملهم بالمعرفي.

2. نماذج إدارة رأس المال الفكري

لقد أشار (Green) إلى أن إدارة رأس المال الفكري مهمة في غاية الصعوبة، لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل تلجأ في كثير من الأحيان إلى المقاومة، وهناك عدد من النماذج التي قدمت بخصوص إدارة رأس المال الفكري نقدم منها:

1- نموذج (Stewart): وقد قدم نموذجاً وفقاً للاتي: (10)

- العمل على الاستفادة من الأفكار التي يقدمونها لمصلحة المنظمة وذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها والزبائن.

⁸ : توماس أ. ستوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص: 127.

⁹ : نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 384.

¹⁰ : Stewart. T.A, *Measuring Company Intellectual Capital*, fortune, 1997, P.163.



- العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز وتدعيم فرص العمل.
- إشاعة أجواء الابتكار والحرية والعفوية في طرق الأفكار بعيداً عن القيود التي تقصد الإبداع وتقتل الطموح.
- توفير المعلومات لهم بشكل منظم وسلس وسليم دون إغراق في التفاصيل أو نقص المعلومة.
- الاحتفاظ بنظام معلومات كفؤ وبالذات قاعدة بيانات ممتازة.

2- نموذج (Daniel): حيث أشار في نمودجه إلى خمسة خطوات وهي: (11)

- البدء بالإستراتيجية: وذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل، وبيان أثر الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.
- تقييم استراتيجيات المنافسين وما لديهم من موجودات فكرية، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحوي رأس المال الفكري.
- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ والى أين تعود؟
- تقييم الموجودات الفكرية وكلفها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها.
- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

3- نموذج (Leonard & Straus): وقد قدم نمودجه وفق الآتي: (12)

- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم، وبرمجيات الحاسوب.
- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، باعتبار أن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية، وباعتبار الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها.
- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، حيث أن المنظمات المعاصرة جل اهتمامها ينصب على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.
- المنظمات المقلوبة، وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية.
- تكوين شبكات فردية: وهي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت وذلك من خلال جمع الأفراد معاً لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة، وتمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة، وتعتمد هذه الشبكة على الآتي:
 - تشجيع التعليم المشترك ونشر المعرفة بين المحترفين.

¹¹ : Daniel. M, *Business Skills: Getting the Right Mix, Woman In Business, 1997, P.03.*

¹² : Leonard & Straus, *Intellectual capital, Forbes, 1999, P.01.*



- إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين وخلق مناخ تنظيمي مناسب.
- تطوير آلية فاعلة للتغذية العكسية.

وقد ذكر **(Drucker)** في معرض حديثه عن إدارة رأس المال الفكري نقطتين مهمتين، وهما:

1. حتى تصل إنتاجية رأس المال أعلى مستوى يجب البدء بتغيير وجهات نظرهم بقضية مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحثهم على تبادل المعرفة.
2. تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثنى ما تمتلكه المنظمة من موجودات، والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

رابعاً: قياس وتقييم أداء رأس المال الفكري

يهدف تبويب وقياس تقييم أداء الرأسمال الفكري إلى حل مشكلة المعلومات التي يحتاجها المستثمرون للإجابة على التساؤل الخاص الذي مؤداه: هل أداء العلية السوداء للمؤسسة أداء حسن أم سيء؟

ويمكن تعريف العلية السوداء للمؤسسة بأنها: تشغيل وتنظيم وإدارة الموارد والعلاقات مع الغير من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال مخرجاتها ومركزها التنافسي.

وهنا توجد أربعة مداخل لقياس رأس المال الفكري حسب **(Edvinson & Malone)**، وهي: (13)

المدخل الأول: التقييم عنصر بعنصر

عبارة عن تقييم كل عنصر على حدا باستخدام وحدات القياس المناسبة لكل عنصر لوحده.

المدخل الثاني: مدخل تكلفة الإحلال

عبارة عن تكلفة إحلال أو استرداد أي عنصر من عناصر الرأسمال الفكري في حالة فقده.

المدخل الثالث: تكلفة الفرصة البديلة

على سبيل المثال تكلفة الفرصة البديلة للرأسمال البشري عبارة عن القيمة الضائعة نتيجة لتخصّص شخص ما في وظيفة معينة دون الأخرى، ويستخدم **(Sanchez)** مفهوم تكلفة الفرصة البديلة في قياس قيمة الفرد عن طريق اقتراح سوق داخلي للعمل في المؤسسة.

المدخل الرابع: القياس الإجمالي للرأسمال الفكري

بناءً على هذه الطريقة يتم قياس الأصول الفكرية في صورة إجمالية على المستوى التنظيمي بدون الإشارة إلى عناصر الرأسمال الفكري، مثل استخدام قيمة حاملي الأسهم **Shareholders Value** كأحد المؤشرات الرئيسية لقياس الرأسمال الفكري بصورة إجمالية.



وهنا يمكن ذكر شركة **Motorola** على سبيل المثال لا الحصر، التي قامت بمحاولة لبناء أصولها الذكية من خلال أنشطة إدارة المعرفة في التكوين والتعليم. وقياس هذا النوع من الأصول (الأصول الذكية) التي تشكل (رأسمال فكري) حقل حديث التطور، وصعب القيام به لأنها مخفية ولا تظهر في سجلات المؤسسة أو حالاتها المالية، حيث يقدم بعض المفكرين اقتراح تقييم هذه الأصول من خلال الفرق بين القيمة التي تبينها سجلات المؤسسة والسعر الذي يكون المشترون المحتملون مستعدون لدفعه من أجل الحصول على ملكية المؤسسة أو الرقابة عليها، ففي 1996 اقترحت لجنة القيم المنقولة لنيويورك ضرورة إقامة ملحقات (**Annexes**) تخص معلومات عن الرأسمال الفكري - الأصول الذكية - إلى جانب التقارير المالية السنوية للمؤسسات.

وأصبحت الكثير من المؤسسات على غرار شركة (**Infosys**) المختصة في المعلوماتية تدخل أصولها من الرأسمال الذكي كجزء من تقريرها السنوي وكأساس لحساب نموها المتواصل. **خامساً: رأس المال الفكري وتحديات الأعمال المعاصرة**

ليس بخاف أن بيئة العمل التنافسية، ونتيجة لحركيتها الدائمة فرضت تحديات معاصرة أزمت بموجبها منظمات الأعمال بضرورة استيعابها ومسايرتها، والأكثر من ذلك أن هذه التحديات نشرت تأثيرها بشكل فاعل على متغيرات تنظيمية وسلوكية لعل أبرزها وفي مقدمتها رأس المال الفكري. (14)

1. علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الإستراتيجي

تعد العلاقة رأس المال الفكري والتفكير الإستراتيجي علاقة وطيدة جداً لأن المفكرين الإستراتيجيين والذي تقع عليهم مسؤولية التفكير الاستراتيجي هم جزء من رأس المال الفكري إذ يمتلكون نفس القدرات والمواصفات التي يتميز بها رأس المال الفكري.

وهنا نجد مسؤولية المفكرين الاستراتيجيين كبيرة جداً إزاء المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره، ويشير (**Rastogi**) في مجال دور المفكرين الاستراتيجيين في التصدي للتقدم التنظيمي "إن دور المديرين بصورة عامة والمديرين العاملين بصورة خاصة يجب أن لا يقتصر على التوجيه والتكوين وإنما عليهم مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في مهاراتهم، وكذلك تحديد مناطق ضعف المهارة فيهم من أجل تحسين أدائهم".

2. علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

¹⁴ : سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان،



إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة وعلاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، تلك القوة التي لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والإخلاص.

وعلى هذا الأساس فإن من أول مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري والتي تمثل الخبرات الشخصية المكتسبة لأداء عمل ما والتي يتمس عليها بعد مرور مدة على أدائه لها، حيث يتم استخراج تلك المعرفة عن طريق تجميع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور والنقاش أي نقل الخبرات من شخص لآخر.

3. علاقة رأس المال الفكري بالهندرة

تتطلب عملية الهندرة (الهندسة الإدارية) وجود رأس مال فكري لدى المنظمات يستطيع التعامل والتفاعل مع متطلباتها، وتتبنى العلاقة بين المتغيرين المذكورين من كون الهندرة عملية مستمرة تُلقى على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات جسيمة، ذلك لأنها تتطلب أفراد ذوي مهارات متنوعة وقدرات تخصصية عالية ناتجة عن عمليات للتكوين المتواصل.

ضف إلى ذلك أن متطلبات تطبيق الهندرة والتي من أهمها الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليم بصورة آلية فقط، وهي ذات الصفة التي توليها إدارة رأس المال الفكري الأهمية البالغة.

4. علاقة رأس المال الفكري بالجودة الشاملة

تظهر العلاقة بين المتغيرين المذكورين من كون رأس المال الفكري يُعد العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة TQM تهدف إلى إحداثها تغييراً فكرياً وسلوكياً في المنظمة، والذي لا يتأتى إلا من خلال نخبة من ذوي القدرات الإبتكارية والإبداعية الخلاقة.

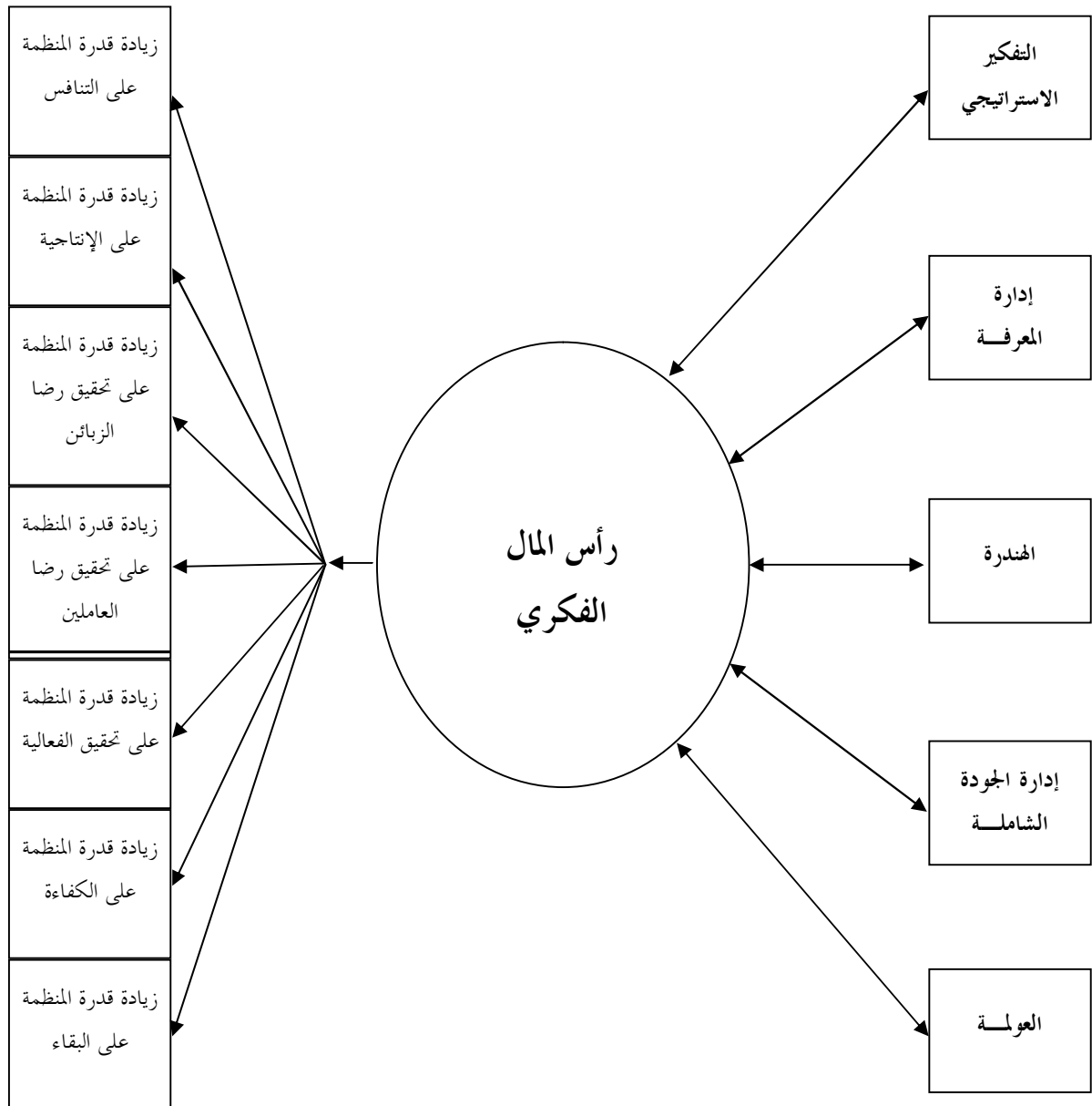
وتتجسد أهمي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكرية في قدرة هذا الأخير على سرعة فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية، فضلاً عن إلمامه بمهارات متنوعة مما يسهل كثيراً في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، فضلاً عن تخفيف تكاليف التكوين اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5. علاقة رأس المال الفكري بالعلومة



إن سوق العمل في ظل العولمة ستشهد اتجاهاً متزايداً للطلب على قوة عمل ذات مهارات عالية المستوى ومتعددة في آن واحد، وتتمتع بمؤهلات ومستويات تكوين عالٍ تتناغم مع الوظائف في ظل العولمة، وهذا يعني أن الاتجاه المذكور سلفاً لن يكون لصالح قوة العمل ذات المؤهلات العادية، وهنا برزت الحاجة الملحة إلى ضرورة تنمية مهارات العاملين في جميع المستويات الإدارية للتعامل مع متطلبات حركية العولمة.

الشكل رقم (03): علاقة رأس المال الفكري بالتحديات الإدارية المعاصرة وتأثيرها على قدرات المنظمة





سادساً: رأس المال الفكري (المعرفي) كميزة التنافسية في المنظمة

في ظل التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية **Core-Competence** مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لا سيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية. فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المنظمات فإنها تهدف من خلال ذلك زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادراً على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري منقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة. وهكذا فإنه يبدو أن خصائص رأس المال المعرفي والمتمثلة في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستعمال. وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوى ومتابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين. (15)

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها: (16)

§ أن يكون المورد ثميناً.

§ أن يتسم بالندرة.

§ لا يمكن تقليده بسهولة.

§ لا يمكن إحلال بديل محله.

¹⁵ : حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 141-143.

¹⁶ : Bollinger, Audrey S. and Robert D. Smith, *Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset*, *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No.1, 2001, P.10.



وعند نتأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو رأس المال الفكري؟ وهنا يمكن القول أن قيمة وثنم المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبذلك تمكن المنظمة من البقاء منافسة للآخرين وهذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة. ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى. وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى.

ومما تقدم أعلاه، يمكن القول أن رأس المال المعرفي يمثل فعلاً ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال المعاصرة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها.

إن اعتماد مدخل رأس المال الفكري لبناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، يقتضي التعامل مع ثلاث معطيات أساسية وهي: تطبيق إستراتيجية المنظمة، التعامل مع التغيير بإيجابية وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة.

E دور رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة:

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟
 - ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟
 - ما هي نقاط قوة الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
 - ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟
- والشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية. ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب تحديد الأدوار التي يلعبها رأس مالها الفكري، فعلى سبيل المثال، بالنسبة لبعض منظمات الإنتاج وتصميم المنتج، فإن دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعياً من خلال حماية المنتجات



والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري وحرية تصميم المنتجات وتجنب التقاضي القانوني.
(17)

أما بالنسبة لمنظمات إنتاجية أخرى، حيث تتضمن القيمة المضافة للمنظمة تجميع وتكامل مكونات لخلق منتجات وخدمات، فإن دور رأس المال الفكري هنا قد يكون هو التركيز على تكامل ابتكارات الآخرين، مع إضافة قيمة من خلال إنتاج وتوزيع منخفض التكاليف.

وبالنسبة لمنظمات أخرى، فإن رأس المال الفكري قد يكون مكملاً لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية، يمكن أن تستخدمها المنظمة لتمييز نفسها في أسواقها.

ويعتمد اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأس مالها الفكري على نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والإستراتيجية التي تختارها.

E رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير:

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

ومن جهة أخرى، فإنه لا بد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية. وهذه المجالات من الأعمال مثل: المجالات القانونية والتمويلية، الموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها. ويتمثل التحدي هنا، في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية.

E رأس المال الفكري وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة:

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

¹⁷ : سملاي يحضه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية،



خلاصة:

إنها حضارة الموجة الثالثة عصر المعلومات والمعرفة، انها حقبة اللاملموسات رأس المال الفكري القائم على الميزة الخفية (**Hidden Advantage**)، والأكثر من هذا ما أكدته الدراسات من أن القيمة السوقية للشركات (بأصولها الملموسة واللاملموسة) هي أكبر بمرات عديدة من قيمتها الدفترية (التي تتحدد بأصولها الملموسة) حسب أحد رواد قياس اللاملموسات براوش ليف (**B.Lev**). وأن الشركات التي تربط استثماراتها العالية في الحواسيب مع الأصول اللاملموسة تزيد بشكل غير متناسب من قيمتها السوقية، وهذا يعني أن الاقتصاد الرقمي هو أكبر من مجرد توفر أجهزة الحاسوب، أنه طريقة جديدة للقيام بالأعمال، وهذه الطريقة ترتبط بالتأكيد برأس المال الفكري.



قائمة المراجع المعتمدة:

أولاً: باللغة العربية

1. توماس أ. ستيوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004.
2. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
3. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008..
4. سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009.
5. سملاي يحضه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس جامعة بسكرة، الجزائر، 2004.
6. عادل حرحوش المفرجي و أحمد علي صالح، الإتفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية، المؤتمر العلمي الثاني بجامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، أبريل، 2005.
7. عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، عمان، 2005.
8. عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005.
9. مناور حداد، دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، يومي: 02-03/12/2008.
10. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010.
11. نجم عبود نجم، رأس المال الفكري، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 نيسان 2005.
12. الهادي بوقلقول، الرأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، يومي: 02-03/12/2008، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة.

أولاً: باللغة الأجنبية

13. Bollinger, Audrey S. and Robert D. Smith, **Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset**, Journal of Knowledge Management, Vol.5, No.1, 2001.
14. Daniel. M, **Business Skills: Getting the Right Mix**, Woman In Business, 1997.
15. Leonard & Straus, **Intellectual capital**, Forbes, 1999.
16. Stewart. T.A, **Measuring Company Intellectual Capital**, fortune, 1997.

