

## ادارة رأس المال الفكري واستثماره اداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة

م.م عبد السلام علي حسين  
كلية الادارة والاقتصاد / الرمادي

أ.م.د سعدي مجيد عاشور  
جامعة الانبار

### المقدمة

لا توجد منظمة أيا كان حجمها أو نوعية نشاطها لا تفكر إلا بطريقة إستراتيجية ، فالبقاء والاستمرارية والنمو إستراتيجية ثابتة لكل المنظمات المعاصرة ، فالمنظمات وجدت لتبقى وتستمر وتنمو. ولكن أن تعمل المنظمات في بيئة متسارعة التغيير في كل جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وعلى الأخص التكنولوجيا، يجعل من تحقيق إستراتيجية البقاء والاستمرارية والنمو أمرا صعبا، ويحتاج إلى العديد من الوسائل والأساليب المتنوعة التي تتواءم مع هذه المتغيرات البيئية . ومع ذلك تظل مفاتيح وجوهر نجاح أي إستراتيجية لأي منظمة يكمن في القوة المؤسسية ( النظم ) والقوة التنافسية ( التميز ، الريادة ، الإبداع ). وكلا القوة المؤسسية والقوة التنافسية لا يحدثان دون وجود إستراتيجيات للموارد البشرية هادفة إلى تحقيقها. ولكن ما هي هذه الإستراتيجيات؟ هل هي صناعة رأس المال الفكري؟ أم هي الاستخدام الأمثل له و/ أو إدارته أم استثماره .

أن كبر حجم المنظمات وتنوع أعمالها وتعقدها وسرعة التغيير وعدم الثبات يحتم عليها النظر بعين ثاقبة إلى المستقبل. من خلال اعتماد أساليب إدارية غير تقليدية والاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوافرة لديها بسبب التغييرات الناتجة التي تحصل في بيئة المنظمات المعاصرة، والتي تستند في جوهرها على العنصر البشري الذي أضحي أهم موجودات المنظمات والذي يمثل البنى التحتية لها.

لقد ازدادت تعقيدات الزبائن وتنوعت مطالبهم وازدادت مستويات الجودة وتقديرات معظم المنتجات التي تقدمها هذه المنظمات من سلع وخدمات وأفكار، وخلقت عولمة التجارة ونظم المواصلات والاتصالات والمعلومات فرصاً جديدة للمنظمات تحاول عن طريقها الحصول على حصص سوقية جديدة فضلاً عن تهديدات تتمثل بعوائق المنافسة وآثارها ، حيث أن الذين يستطيعون البقاء ضمن ظروف المنافسة المعاصرة هم المبتكرون والمبدعون وهم الذين لا يعملون على إيجاد تصاميم جديدة للسلع والخدمات المقدمة فحسب، ولكنهم القادرون على إيجاد طرق جديدة لخدمة زبائنهم.

وإن سر نجاح المنظمات وبقاؤها في ظل هذا التنافس يكمن في اكتساب هذه المنظمات من الموارد البشرية المفكرة، والقدرة على الابتكار في ظل التحديات التي تواجهها هذه المنظمات. لقد أصبح لرأس المال الفكري في المنظمات دوراً فعال في اكتسابها الميزة التنافسية والقدرة على البقاء والنمو من خلال تواصلهم في إيجاد طرق جديدة لخدمة رغبات الزبائن.

### الخلفية النظرية

في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، كان نجاح المنظمات الصناعية، قد اعتمد على الفكر الإنساني وقدرة الأنظمة وبشكل اكبر من اعتمادها على الموارد. وفي الوقت الحاضر، ونحن ندخل أعتاب القرن الحادي والعشرين، لقد أصبحت القدرة على إدارة الفكر الإنساني (Human Intellect) وبسرعة مذهلة ومهارة تنفيذية حاسمة. وعلى أساس ذلك ظهرت الحاجة الماسية لرأس المال الفكري (Intellectual Capital) والابتكار (Creativity) والإبداع (Innovation) والمعرفة (Knowledge). (العنزي، 2001:6).

وضمن هذا التوجه أيد (Cortese,2001:158) حيث قال أن الذين يستطيعون البقاء في ظروف المنافسة المعاصرة هم المبتكرون والمبدعون، وهم الذين لا يتمكنون من إيجاد تصاميم جديدة للسلع والخدمات المقدمة، ولكنهم القادرون على إيجاد طرق جديدة لخدمة زبائنهم.

لقد عد (Stewart,2003: 2) وهو أحد أوائل المنظرين في مجال رأس المال الفكري بأنه العمود الفقري لاقتصاد اليوم (الاقتصاد المعرفي) والمفتاح الرئيسي لنجاح منظمات الأعمال للألفية الثالثة. وهناك منظرون آخرون أمثال (Edvinsoon)، (Ouinn & Andevson & Finkelsten)، و (Davenport & Prusak) تأثروا بأراء (Stewart) وادخلوا فيما بعد آراء مماثلة وبالنتيجة صار رأس المال الفكري أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية إذ إن البقاء والازدهار في اقتصاد المعرفة اليوم يتطلب رؤيا معرفية ومقدرة عقلية فضلاً عن الخبرة المتجددة والمهارة العالية (العنزي ونعمة، 2002:155).

انطلاقاً من هذه الحقائق وأيماناً بأهمية رأس المال الفكري ستجري دراسة مكونات هذا البحث على النحو الآتي:

- أولاً : مفهوم رأس المال الفكري وأهميته.
- ثانياً: ضرورات الاهتمام برأس المال الفكري.
- ثالثاً: مكونات رأس المال الفكري.
- رابعاً : إدارة رأس المال الفكري واستثماره.
- خامساً: بناء رأس المال الفكري.
- سادساً: فلسفة علاقة رأس المال الفكري بالتنافسية
- سابعاً: مداخل دراسة التنافسية

### أولاً: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته

يعد رأس المال الفكري (Intellectual Capital) الذي يرمز له اختصاراً (IC) رأس المال الحقيقي للمنظمات وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة. وبهذا فلا يشكل العاملين رأس مال فكري وإنما يطلق هذا المصطلح على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم وبالنسبة لثروات المنظمة (العنزي، 2001:15).

لقد وصف (Hame,1994:43) رأس المال الفكري هو قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة وهي مصدر من مصادر الميزة ، اما (Spender,1996:112) فقد عرف رأس المال الفكري نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكل الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز. اما (Edvinsson,1997:32) فيرى تعريفاً آخر هو الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى والتي لا تظهر في الميزانية العمومية وتتكون هذه الموجودات الفكرية من نوعين الأول بشري هو مصدر الابتكار والتجديد، والثاني هيكلية وهو المساند للبشري مثل نظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن.

في حين ترى (Skandia,2003:7) ان رأس المال الفكري هو المعرفة، والمهارة، والتكنولوجيا التي تستخدم لخلق الميزة التنافسية والذي يساعد في استخدام كل هذه المعرفة والخبرات العملية في إطار الهيكل التنظيمي والتكنولوجي لخلق نظام مهني محترف داخل الشركة.

وتستنبط أهمية رأس المال الفكري من استقرار البحوث والدراسات سواء النظرية منها أو التطبيقية. فهذا (Drucker,1999:75) يقول أن رأس المال الفكري أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين لأن الموجودات تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة (Koenig,2000:1). كذلك يمثل رأس المال الفكري (الموجودات التنافسية Competitive Assets) القادرة من المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة (Castts,1999:1 - Hansen.etal,1999:16). أما (بني حمدان، 2002:27) يعد رأس المال الفكري السلاح الأساس للمنظمة في عالم اليوم.

ويشير (النوري،2005:79) أن أهمية رأس المال الفكري تبرز كحقيقة لا تقبل الشك بأن له عائد مجز على المدى الطويل ولكي يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك كلف مادية تتحملها المنظمات نظير حصولها على هذا العائد. وهذا ما بينه (Cigy,2003:14)، في أهمية رأس المال الفكري لشركة Microsoft حيث أن (94%) من إجمالي القيمة السوقية للشركة والبالغة (119) بليون دولار أمريكي تتركز على الموجودات غير المالية (المعرفية). ويود الباحثان أن يؤكدوا حقيقة أن المنظمات التي لا تعرف جيداً حدود معارفها وكفاءاتها الفكرية التي تمتلكها قد تخسر كثيراً بسبب عدم استخدامها لتلك المعارف والكفاءات في نشاطها مثلها كمن يختزن أمواله في خزانته، ثم بعد ذلك يجد أنه تحمل خسائر كبيرة بسبب التضخم النقدي عدا خسارته لما يمكن أن تتحقق من أرباح لو استثمر تلك الأموال في مجال استثماري.

### ثانياً: ضرورات الاهتمام برأس المال الفكري

على مدى العقد الأخير من القرن الماضي وبداية الألفية الثالثة كان ولا يزال وجود اهتمام متزايد برأس المال الفكري وإدارته في منظمات الأعمال فهناك على نحو (2700000) منشور لرأس المال الفكري على شبكة الاتصالات العالمية (الإنترنت)، وصادر بحدود (680) مجلد بحلول عام (2006) و بحدود (40) مؤسسه وأكاديمية تهتم بنشوء رأس المال الفكري وإدارته، وفي كبريات الشركات العالمية توجد أقسام خاصة برأس المال الفكري وأدارته واستثماره، ورب سائل يسأل لماذا الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري؟ وما الذي

يقود إليه هذا الاهتمام ؟ من خلال استعراض الأدبيات المعاصرة لرأس المال الفكري تظهر هناك جوانب رئيسية تقود إلى هذا الاهتمام منها(النوري،2005:80 ) :-

#### 1- حروب المواهب :

يبين الدليل بأن المنظمات تدرك المفتاح للميزة التنافسية القابلة للبقاء والذي يبدو وكأنه يتضمن القدرة على جذب وحشد عدد كبير من المواهب في عالم يسوده النقص في المواهب (Williams,2000:195)؛ (الطائي،2004:67) . فهذه شركة (PepsiCo) تعمل بقاعدة ( Seek out & stay) أي ابحث عن الأفراد الجيدين وحافظ على بقائهم أطول مدة ممكنة لبناء مصرف كبير من المواهب من خلالهم (باور، 237:1997)، (العنزي، 12:2003) لأن هكذا مصرف سيجعل قيمة الكثير من المنظمات في السوق أكبر بكثير من قيمتها الحقيقية (2:Koenig,2000)؛(1:Lynch & Hicks,2001).

#### 2- البقاء والنمو :

إن رأس المال الفكري أداة لبقاء المنظمات ونموها من خلال الإبداع والابتكار المستمر فهذا (صالح،2001:78) يؤكد على إن جوهر العبارة هو الابتكار المستمر الذي سيضمن البقاء ونحن نعلم إن المسؤول عن ذلك هو رأس المال الفكري وقد سبقه في ذلك (Romanathan,1990:35) بمقولته "إن بقاء منظمات المتنافسين واستمراريتها في الأمد الطويل، رهن بقدرة كل منها على الابتكار المستمر ( غراب ، 173:1995) .

#### 3- تأسيس المنظمات الذكية :

إن بناء المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التمييز لمنظمتهم ، لان تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة ، وهذا هو رأس المال الفكري ( العنزي & صالح ،2009:173) من خلال ما يحويه على معرفة مفيدة وهذا ما يجيب عليه (Awad & Ghaziri,2004:422) بالسؤال الأساسي للمدير الذكي هو **What are we doing ? not what we make** إي ماذا نفعل ؟ وليس ماذا نصنع ؟ وهذا يعني مراجعة الشركة المستمر للمهارات والمناقشات والموهوبين.

#### 4- مورد استراتيجي :

- لقد حدد( العنزي، 2006:10 ) خصائص المورد الإستراتيجي بما يأتي :-
- أ- أن يكون ثمينا وبضيف قيمة للمنظمة من خلال ما يحمله من معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات وأبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة في الطاقة كما عمل في اليابان عند تقليل نسبة المواد الخام بنسبة 40% لإنتاج نفس الكمية في المنظمات الصناعية بين عامي 1973 و 1984 .
  - ب- أن يتسم بالندرة لأنه يحمل مهارات وخبرات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي وهذا ما أكدته الإحصاءات العالمية إن هناك اختراعا كل دقيقتين ( العنزي & صالح ، 2009:176) .
  - ج- لا يمكن تقليده بسهولة ومضاهاته لان المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصفاتها المميزة وان صعوبة التقليد تكمن في اختلاف المعرفة من منظمة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى .
  - د- لا يمكن إحلاله ببديل عنه لأنه يرتبط بالقدرة المميزة لفرق العمل والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة

#### 5- عوائد عالية :

في عام 2000 حققت شركة (IBM) أكثر من بليون دولار كعوائد لبراءات الاختراع (Koejng,2000:1)، في حين ان شركة (Microsoft) لإنتاج البرامجيات وعلى لسان مديرها التنفيذي

(John Gage) حققت (6) مليار دولار (العنزي & صالح 2009:179) ، وان رأس المال الفكري لقيمة الشركة يمثل 94% قيمة الموجودات الكلية للشركة (يوسف، 2004: 8)

### ثالثاً: أدوار ومكونات رأس المال الفكري

#### 1- أدوار رأس المال الفكري في المنظمات

يمثل الدور الوظيفة أو الوسيلة التي يستشف من خلالها سلوك العاملين في المنظمات وفي ضوء ذلك يؤدي رأس المال الفكري عدة أدوار حددها (Harrison & Sullivan,2000:38) تفرض من خلال مركز رأس المال الفكري في المنظمة (العنزي & صالح 2009:177) .

أ- أدوار دفاعية (Defensive Roles) وتشمل على الممارسات الآتية :

✓ تخفيف حدة الصراعات

✓ حماية حرية التصميم والإبداع

✓ حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمات

ب- الأدوار الهجومية (offensive Roles) وتشمل على الممارسات الآتية:-

✓ معرفة إستراتيجية المنظمة ( معرفة كيف نبدأ)

✓ تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين

✓ ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة

✓ توليد عائد من خلال منتجات وخدمات ناتجة عن إبداعات رأس المال الفكري ، وحماية

موجودات الملكية الفكرية للشركة

✓ تحديد آلية النفاذ إلى الأسواق الجديدة

✓ صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد

#### 2- مكونات رأس المال الفكري

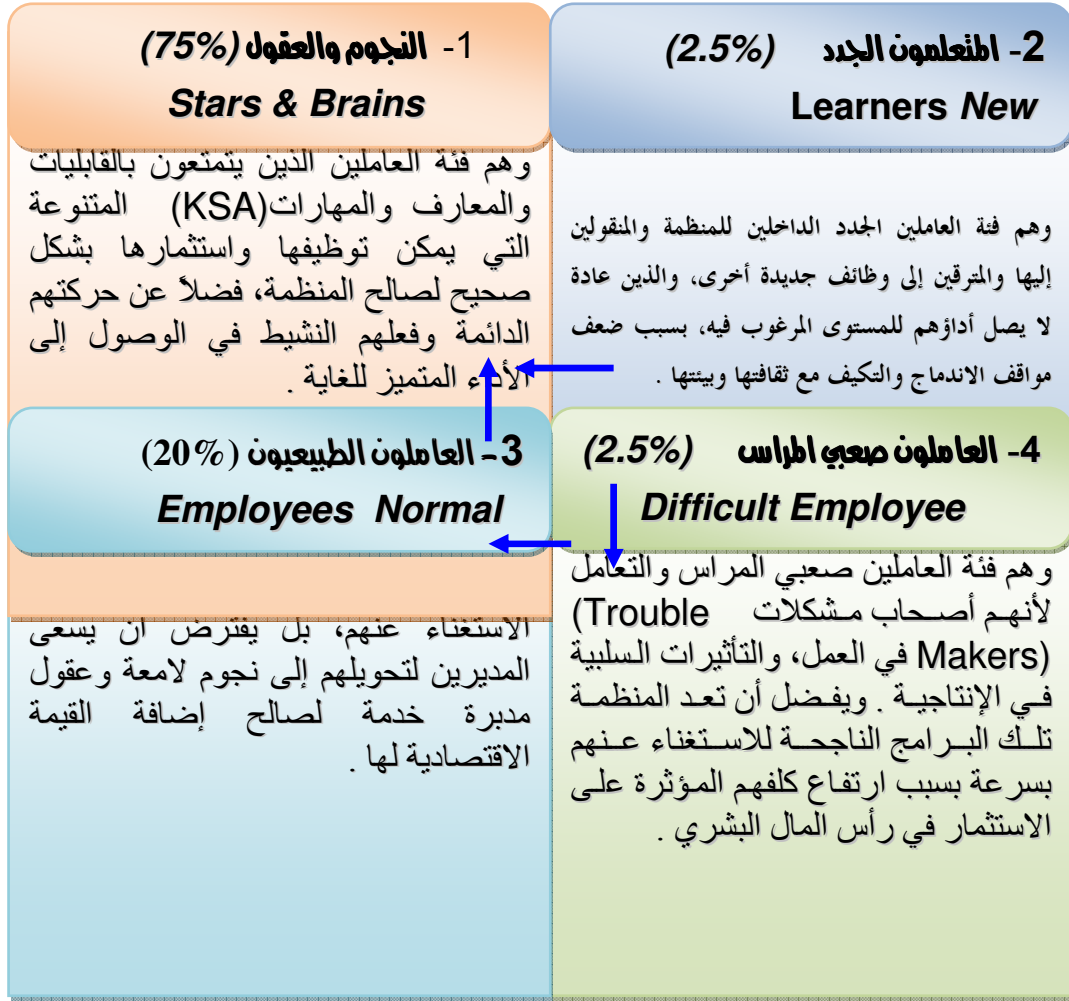
لقد قدم (Stewart, 1999:75) إنموذجاً رأس المال الفكري يتألف من ثلاث مكونات رئيسة تتضمن

الآتي :-

أ- رأس المال البشري ( Human Capital ) والذي يمتلك المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن، فهو مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة، وهو يسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة ( Youndt et al., 1996: 839) .

لقد استعرض ( العنزي ، 2006 : 6 ) تصنيفاً مهماً لرأس المال البشري والذين هم موظفي المنظمة ، إذ صنّفهم إلى أربع فئات بحسب مستوى أدائه . فالمرجع الأول من الشكل (1) يمثل الفئة المتميزة ( Excellence Category) . وتتمثل هذه بالعاملين من صنف النجوم اللامعة والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة ، ويفترض أن تكون نسبتهم حوالي ( 75%) من إجمالي العاملين فيها

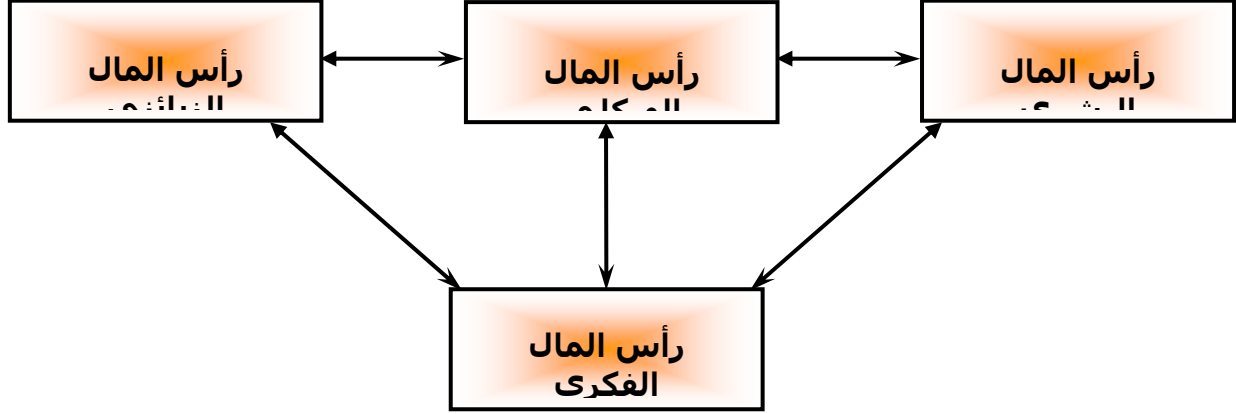
أما الفئة الثانية التي يمثلها المربع الثاني ، فهم العاملون المتعلمون الجدد ، الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة ، أو نقلهم أو ترقيةهم إلى وظائف أخرى ، ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي ( 2.5 %) ويراعى السرعة في عملية التحويل للمعارف وعدم ضياع الوقت ، بحكم حسابه ككلف ضائعة . وأما المربع الثالث ، فيشكل العاملون الطبيعيين في أدائهم وسلوكياتهم وصلادة مواقفهم مع منظمته ، فإن المنظمة لا يمكنها الاستغناء عنهم ، بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول ، إذا ما أرادت ذلك ، وسعت إليه بموجب وضع برامج منظمة .



المصدر: العنزي، صالح (2009:233) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

وينبغي أن تكون نسبتهم بحدود (20%) . وبخصوص الفئة الرابعة التي تقع في المربع الرابع ، فهي تمثل مجموعة العاملين صعبو المراس (Difficult Employees) ، والتي يفترض بالمنظمات أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها فضلاً عن كلفهم العالية والخسارات المتوقعة من جراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين ، وهنا يفترض أن لا تزيد نسبتهم عن ( 2.5 % ) ب- رأس المال الهيكلي ( Structural Capital ) والذي يشكل قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق التي تجعل بالإمكان المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف، وحماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية الشركة وقيمتها وهويتها ، وان قيمة العلامة التجارية تمثل الفائدة التي تمنحها للشركة والزبون إذ ترفع قيمة العلامة عندما تستثمر الشركة فيها وحين ترتفع القيمة يستفيد كل من الزبون في قراره الشرائي ورضاه عن المنتج، والشركة تزيد من كفاءة برامجها التسويقية وفعاليتها وزيادة منتجاتها التي تحمل علامتها ( شعاع ، 1996:2)

ج- رأس المال الزبائني: (Customer Capital) ويتضمن قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن التي تتعامل معهم والتي تتمثل برضا الزبون وإمكانية الاحتفاظ به من خلال تلبية رغباته وتلبية احتياجاته والاهتمام بمقترحاته وشكاواه التي يقدمها للشركة ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون بينه وبين المنظمة . إن المكونات أعلاه والتي تتضح في الشكل (2) تعمل مجتمعة لأن هذه المكونات جميعها تمثل المعرفة التي يمكن توظيفها ويضيف نفس الباحث إن المعرفة والمعلومات بمثابة أسلحة نووية تنافسية، وإنها أكثر قيمة وقوة من العناصر الطبيعية الأخرى.



الشكل (2): مكونات رأس المال الفكري (على وفق نظرة Stewart)

Source: Stewart, 1999

أما (Marretel,2002:5) فقد أقرح إطاراً آخر أطلق عليه خارطة الموجودات المعرفية Knowledge Assets Map التي تستند على تفسيرات الموجودات الفكرية للمنظمة باعتبارها تحتوي مجموعتين من الموارد التنظيمية هما موارد أصحاب المصالح والموارد الهيكلية. فموارد أصحاب المصالح قسمها في تصنيفين هما:

أ- علاقات أصحاب المصالح (الناشطين منهم خارج المنظمة).

ب- الموارد البشرية (الناشطين منهم داخل المنظمة).

وكذلك أن الموارد الهيكلية وقد قسمها إلى صنفين هما:

أ- المادية (الملموسة).

ب- البنية التحتية الافتراضية (غير الملموسة).

ويلاحظ مما سبق أن الباحثين قد قسموا رأس المال الفكري في أصناف متعددة ومختلفة واستخدموا مصطلحاتهم الشخصية في هذه التطبيقات لكي يقوم كل واحد منهم بإيصال فكرته للمتلقي بشكل معين وأن هذه الإطارات المفصلة لتصنيف رأس المال الفكري تساعد المنظمة على فهم هيكل رأس المال الفكري لها وبالتالي يكون من الضروري لهذه المنظمة أو تلك أن تدرك هذه الموجودات لكي تقيسها وتديرها وتستثمرها على أحسن ما يرام.

#### رابعاً: إدارة رأس المال الفكري واستثماره

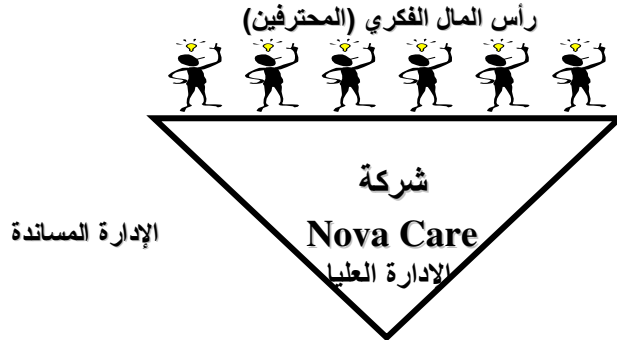
إن إدارة رأس المال الفكري أصبح موضوعاً بارزاً من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال، وأصبحت أحد البنود الثابتة في اجندات أعمال المنظمات المعاصرة إذ إنها في غاية الأهمية، لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيراً ما تقاوم محاولات الاحتواء والاندماج (Green, 1998:14). وهذا يعني لا بد من توافر إدارة قوية تعمل بأقصى ما يمكن عمله من أجل ضمان استثمار رأس المال الفكري والمحافظة عليه (Kawatra, 1995: 68). لقد وضح (Stewart, 1997:163) خمسة مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري:-

أ- الاستفادة قدر الإمكان من أفكارها وأعمالها لصالح المنظمة من خلال العلاقات الودية مع موظفيها وزبائنها.

ب- توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكته داخلية بينهم.

ج- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، لأن سر نجاحها يكمن في روحها الابتكارية.

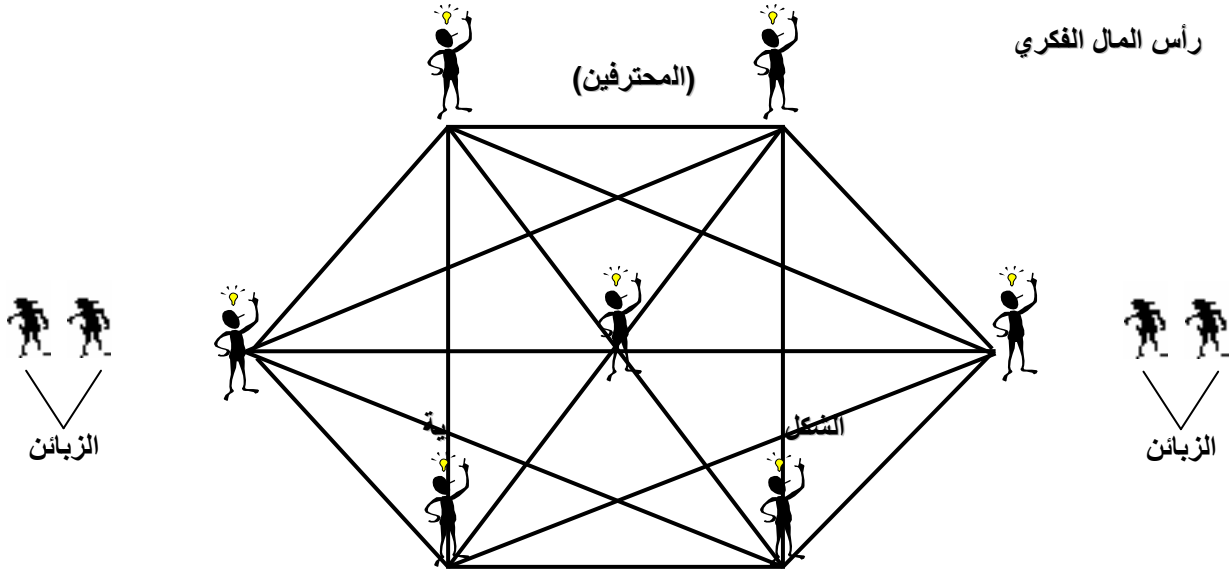
- د- توجه بناء المعلومات في المكان الصحيح.
- ه- هيكل رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها.
- وقد قدمت نماذج عدة لإدارة رأس المال الفكري. فقد طرح (Daniel 1997:3) أنموذجا يتألف من خمس خطوات لإدارة الموجودات الفكرية تتضمن ما يأتي :-
- أ- البدء بالإستراتيجية.
- ب- تقييم إستراتيجيات المنافسة.
- ج- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية.
- د- تقييم الموجودات الفكرية وكلفتها وما الذي نحتاجه لتعظيم قيمتها؟
- ه- تجميع ملف المعرفة ورسملة العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.
- أما (Leonard & Straus , 1999:1, Quinn, et al 1996:74) فقد قدموا أنموذجا مختلفاً لإدارة رأس المال الفكري، وعلى النحو الآتي :-
- أ- تعزيز قابليات حل المشاكل عن طريق كسب المعرفة في النظم وبرامجيات الحاسوب.
- ب- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة في المعلومات.
- ج- تحويل المنظمة نحو الموجودات الفكرية لأن المنظمات المعاصرة تسعى إلى تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.
- د- **المنظمات المقلوبة**: التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية لأن طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمات المقلوبة يسمح بحربه تامة للمحترفين (رأس المال الفكري) في إصدار التعليمات والأوامر حتى إن الإدارة العليا فيها تجعل من المحترفين الرؤساء الحقيقيين للمنظمة، وكما هو الشكل (3) في أدناه ، إذ إن الإدارة الفاعلة هي التي تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة بل إنها تمثل خطراً على عملية استثمار رأس المال الفكري ، لان المنظمات إذا ما أرادت البقاء في ظل ظروف المنافسة إن تتخذ إشكالا لهياكل جديدة تتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة والمتقاطعة والتي لا تعرف الثبات (Scheffman & Thompson,1998:6).



الشكل (3) : المنظمات المقلوبة: الخبراء الميدانيون أصبحوا الرؤساء

Source: Quinn et al 1996: 76

- ه- **تكوين شبكات فكرية**: تستخدم المنظمات هذا النوع الذي يطلق عليه أنسجة العنكبوت وهو تشكيل فرقي تشارك فيه مجموعة ابتكاريه تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض من أجل الاستفادة من رأس المال الفكري إلى أقصى حد ممكن عندما تتعقد المشاكل في المنظمة حيث تبدأ الشبكة بجميع الأفراد لمعالجة مشكله معينه وتحل عند الانتهاء من المهمة، فهي تتابعية ، لتشكل من جديد بمهام ومجاميع أخرى كما قامت به شركة (Uswest) من خلال تنويع المعرفة (Knowledge Partnership) والشكل (4) لاحقاً يصور العلاقات المتداخلة بين المحترفين في الفريق.



Source: Quinn et al 1996: 79

وتشتمل هذه الأنسجة الفكرية على خصائص ناجحة تتمثل بما يأتي (Davan Port, et al:2003:60)(العنزي & صالح، 2009: 271) :-

- ✓ تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال العقلية المنفتحة والخبرة الواسعة والتحسس المعرفي .
- ✓ تفاوض إقناعي للمديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل ضغط التنافس .
- ✓ تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب وحاجات المنظمة .
- ✓ نمكن عال من جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي .

لا بد من أن النظر إلى إدارة رأس المال الفكري على أنها الإدارة التي تهتم بالقضايا الحاسمة كقوة المنظمة أمام التغيرات البيئية وتكيفها وبقائها من خلال اعتمادها مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التقنية والقدرات الفكرية (عبيد، 2000: 41)

مما تقدم يود الباحثان أن يوضحا إن إدارة رأس المال الفكري هي النتيجة المتأتية من إتباع الخطوات التالية:

- أ- فهم الأجزاء ذات الصلة برأس المال الفكري، والتي تعمل فيها المقدرات الخاصة بخلق القيمة وغيرها.
  - ب- زيادة تشغيل هذه القيمة من خلال تفاعل تلك المقدرات الفكرية داخل المنظمة.
  - ج- التركيز على تدفق وتبادل الشفافية للكفايات والمقدرات التنظيمية من خلال خلق الوصول الفعال لتلك المعرفة.
  - د- رسملة العملية من خلال إدراك ونمذجة وتصنيف وإعادة تدوين تلك المقدرات المعرفية في المنظمة، وإن لهذه العملية منافع عميقة وواسعة تتضمن: تقصر دورة التشغيل أثناء العمل والادخار في الكلف وزيادة الاستثمار وخلق القيمة المضافة من خلال التفاعلات المتطورة بين المعرفة والابتكار.
- إن كل هذه التي ذكرت في مجال إدارة رأس المال الفكري قد تكون غير ذات معنى إن لم تلتزم الإدارة بتطوير رأس المال الفكري وقياس عملياته واستخدام المعلومات لإعادة التفكير التنظيمي ومعرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة ومستقبلها المهني(النوري، 2005).
- أما بخصوص استثمار رأس المال الفكري، فيمكن القول إن مفتاح نجاح المنظمة وسر بقاؤها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية وبالشكل الذي يعززها ويعمل على رعايتها ويضمن المحافظة عليها (Ivancevich et al. 1997:548). وهذا ما أكدته (Reid, 1998:6) بقوله إن المنظمات الناجحة هي



تلك التي تستثمر ما تعرفه ونقل تلك المعرفة عبر قنوات المنظمة واستخدامها للاستفادة في العمليات الإنتاجية، وفي السلع والخدمات وتجديد المنظمة نفسها. وهذا يتفق مع تشبيهه (Brown, 1998:6) عند بقاء رأس المال الفكري مبعثراً وغير مستثمر، كأنه الذهب غير المستخرج. لأن تعزيز القدرات الفعلية التي تخلق القيمة تنأتى من الاستثمار الفاعل للموجودات الفكرية، وإن رأس المال الفكري الذي لا يجد طريقه للتوظيف والاستثمار هو بمثابة كنز مدفون (العنزى، 2001: 8).

#### خامساً: بناء رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري هو مصدر الإبداع والابتكار، وعليه فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة. إذ إن منظمات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يملكون مخزون أوسع من المعارف والمهارات، والذين بمقدورهم أن يبتكروا وأن يفوزوا في مستقبل مجهول وهذا يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية. وفي حقيقة الأمر فإنها الطريقة الأنجح للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى إمكاناتها وقدراتها الحقيقية (Brown, 1998:5).

لأن منظمات اليوم تحتاج إلى العاملين الذين يملكون مخزوناً أوسع من المعارف والمهارات والذين بمقدورهم أن يبتكروا لمنظمتهم في المستقبل وهذا يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، لأن هذه الطريقة الأنجح للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى إمكاناتها وقدراتها الحقيقية. لقد تعددت الصيغ التنظيمية والمعايير الثقافية لبناء رأس المال الفكري، فظهور الإمكانات الثلاثة الأتية جعلت بناء قاعدة رصينة من المدخلات الفكرية (Miller 1998:2. Stewart, 1997 93).

أ- توسيع الذكاء لكونه يمثل مجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح وحسب آراء بعض العلماء في مجال علم النفس، فإن الذكاء الإنساني يعزى إلى ثلاث أسباب رئيسية هي التعلم (Learning) والتسبيب (Reasoning) ومعالجة الرموز (Manipulation) (Hicks, 1993 :184).  
ب- تشجيع الابتكار والتجديد من خلال الآتي:

- (1) إعادة تعريف المشكلة وتحديدها وعدم الاكتفاء بالمسلّمات والمبادئ السائدة.
- (2) غرابة الأفكار والتفريق بين جيدها وريديتها.
- (3) الصبر عند مواجهة العقبات وتقبل المخاطرة.
- (4) التركيز في نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف.
- (5) النظر إلى الأمور من زوايا جديدة، والتفكير في طرق لم يسلكها أحد من قبل.
- (6) الإيمان بأن المشكلة ليست في البيئة ولكن في نظرتها إلى تلك البيئة.

ج- ممارسة التكامل في العلاقات: من خلال التعاون وتوحيد الأفكار والأقوال والإعمال، وهذا ما أكدته مؤسسة (Hewlett-Packard) إن الاختلاف الرئيسي بين فرق العمل الناجحة والفرق التي لا تؤدي نتائج مرضية هو ليس في المستويات الإدراكية والمعرفية وإنما له علاقة بالتعاون بين العاملين وقد أوضح رئيس مؤسسة (Monsanto) إن العلاقة التكاملية بين العاملين يمكن أن تكون قاعدة للميزة الإستراتيجية لأن العلاقات التعاونية ضرورية لخلق المعرفة بشكل أسرع وأفضل (Miller 1998:2. Stewart, 1997: 93).

إن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المنظمة بأكملها من الأعلى إلى الأسفل وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة عالم بحكمة التغيير غير المحدود (Yogesh 1997:6)، من خلال مجموعة من المعايير الثقافية المتقدمة والمعززة ببرامج الحاسوب وقياس أداء وعال ونظم حوافز تتعلق ببناء قاعدة فكرية متميزة (Quinn, et. al, 1996:79)

#### سادساً: فلسفة علاقة رأس المال الفكري بالتنافسية

أن جميع العاملين في المنظمة هم رأس مال أساسي وبالطبع مثل هذا القول يعد بسيطاً فليس كل مهارات العاملين وخبراتهم تعد رأس مال فكري، ولكن يمكن عدها كذلك إذا ما كانت هذه المعارف والمهارات والخبرات متميزة بحيث لا تمتلك مثلها المنظمات المنافسة إلى جانب أن تكون إستراتيجية إلى المستوى الذي يجعل الزبائن أن يدفعوا ثمناً للاستفادة منها على شكل منتجات أو خدمات مميزة، تجعل المنظمات قادرة تقديم قيمة

متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن هي اطول من دورة التصميم ، الصنع، والسوق الخاصة بالصناعة، اذا هي كفاءة وفاعلية أداء هذه المنظمات بالمقارنة مع نظيراتها. ومن أجل المنافسة في بيئة سريعة التغيير، فإن القدرة على التعامل مع هذا التغيير تعد أمراً حاسماً للنجاح (Kotler,1994:14). إذ إن رأس المال الفكري يمثل الموجودات الإستراتيجية التنافسية (Competitiveness Strategic) القادرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة من خلال الاهتمام بالتطورات الحديثة على المستوى العلمي والتكنولوجي . وفي نفس الوقت تدعم الاستخدام العلمي للمعلومات بشكل يعزز أداء المنظمة ،ويجعلها قادرة على الاستجابة للبيئة التنافسية دائمة التمييز (Hansen,et.at1999:16). فهو بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة بما يلبي من احتياجات الزبائن عن طريق خلق تقنيات تتلاءم مع متطلبات ورغبات الزبائن مما يمكن هذه المنظمات على التكيف للفرص المتغيرة.

لقد أشار (Perez & Pablos,2003:82) إلى أهمية معرفة رأس المال الفكري في خلق الإبداع والميزة التنافسية للمنظمات من خلال جمع الأفكار والحلول الجديدة ، وإمكانية نقل هذه الأفكار إلى حلول فعالة والتأكيد على ان هذه القدرات موجودة ومشتركة بين جميع العاملين في المنظمة . لان رأس المال الفكري في المنظمات يعزز الميزة التنافسية من خلال جعل المنتج صعب التقليد وبالتالي يصعب على المنافسين الاستعاضة بغيره . ( Lynch, 2000:282) (بني حمدان،2002:44).

### سابعاً: مداخل دراسة التنافسية:

لقد تبنت دراسة التنافسية عدة مداخل متمثلة بنماذج ومخططات أعدت لتشغيل آلية كل منها لتعمل على تحقيق التنافسية واستمراريتها للمنظمات التي تعمل وفق هذه الفلسفة، ومن بين هذه المداخل ما يأتي:-

#### 1. مدخل التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

ان مفهوم التحليل الاستراتيجي يشتمل على بيئتين: خارجية تمثل الفرص والتهديدات فالفرص هي التي تتيح للمنظمة اختيار استراتيجيات جديدة لتحقيق أفضل أداء لها في بيئتها التنافسية وبالمقابل عليها أن تتجنب كل التهديدات المحتملة للحفاظ على مكانتها التنافسية هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يتحتم على المنظمة تحديد تلك الفرص وتشخيص التهديدات التي تواجهها ، لان إغفالها سيقلل من استعدادها في اقتناص الفرص المتاحة لها ، مما يجعلها أكثر عرضة للتهديدات، مما يضعف موقفها التنافسي (Pearc & Robinson,1994:175) . أما البيئة الداخلية تمثل القوة والضعف ، والقوة هي الموارد والقدرات داخل المنظمة والتي تسمح بتحقيق التنافسية بينما يمثل الضعف في المنظمة النقاط التي تمنعها من تحقيق التنافسية (Thmpson,1997:224) . لذلك فان تحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد الكفاءة المميزة ، بالشكل الذي يمكن المنظمة من استخدامها في بشكل فعال في إطار تحقيق التفوق على المنافسين

#### 2. مدخل هيكل الصناعة Industry Structure

ويقوم هذا المدخل على افتراض ان التنافسية هي دلالة على عضوية المنظمة في قطاع الصناعة التي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص حسب نموذج (Porter) كالقوة التفاوضية للمشتري والمجهزين ، فضلا عن الداخليين الجدد، وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة (Dyer & Siinyh,1998:668)

ويستند هذا المدخل للوصول إلى تحقيق التنافسية حسب نموذج (Porter) إلى ثلاث مراحل هي .(العاني 2004:82):-

- أ- تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة: لتحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الآلية التنافسية للمنظمة لغرض تحقيق عوائد عالية من خلال استراتيجيات التعامل مع القوى التنافسية الخمس (المشترون ، الداخليون المحتملون ، المنافسون في الصناعة، المجهزون ، بدائل السلع).
- ب- إقرار الإستراتيجية التنافسية : وهو ما ينبغي على المنظمة القيام باختيار إستراتيجية تنافسية واضحة ومحددة بأقل كلفة وأفضل تميز ، وذات قيمة عالية من وجهة نظر الزبائن.
- ج- تطبيق الإستراتيجية التنافسية : وفي هذه المرحلة على المنظمة ان تعمل على تطبيق إستراتيجيتها المقترحة وفق الفرص التي اقتنصتها ومواجهة التحديات المحتملة لها، ثم يتم تقييم هذه المرحلة ، حيث انها مستمرة ما دامت المنظمة تواصل تنافسيتها في السوق.

### 3. مدخل النظرة المستندة إلى الموارد Resource Based View

إن المنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقابلياتها النادرة القيمة غير القابلة للإحلال وصعبة التقليد هي التي ستكون قادرة على تحقيق التنافسية من بين المنظمات (Dyer & Siinyh, 1998:660) ، إن النظرة المستندة إلى الموارد تنظر إلى المنظمات على إنها عبارة عن مزيج من المقدرات الجوهرية والموجودات الملموسة وغير الملموسة ، ولا يمكن أن يتشابه هذا المزيج بين منطمتين بسبب التفاوت في الخبرة ، المهارة الثقافية بحيث إن هذا المزيج يحدد مدى فاعلية وكفاءة المنظمة في إدارة أنشطتها، وهناك سعة عناصر أساسية تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على تحقيق التنافسية وإدامتها (Lynch, 2000:2001) هي:-

- أ- الموارد التي تمتلكها المنظمة مسبقا: المتمثلة بالعلامة التجارية وسمعتها بالسوق.
- ب- القوة النسبية للتنافس: والمتمثل بالمقدرات الجوهرية للمنافسين ونوعية منتجاتهم.
- ج- القدرات المبدعة للمنظمة: وهي القدرات التي تحقق قيمة تنافسية عالية لمنتجات المنظمة تجعل من الصعب تقليدها.
- د- صعوبة الإحلال والاستعاضة: أي لا يمكن أن يحل بديل لمنتجات المنظمة .
- هـ- التوزيع والتخصيص الملائم: أي توزيع نتائج التنافسية على أصحاب المصالح في المنظمة كافة.
- و- قوة الاستمرارية: وتمثل استمرارية تدفق الموارد التي تجعل من التنافسية متجددة.
- ز- صعوبة التقليد: أي إن استمرارية التدفق للموارد تجعل من الصعب على المنافسين تقليدها.

#### الخاتمة

إن المنظمات المعاصرة سوف تدير أنشطتها بفلسفة مختلفة تماما عما كانت تقوم به سابقا وستدرك بشكل أكبر إن رأس مالها الفكري هو من يحمل سر بقائها ووجودها في مرحلة الازدهار من دورة حياتها ليوم غد والذي يليه ، وإن نموها واستمراريتها تأتي من خلال قدرتها على إدارة هذا المورد الثمين وحاجتها إلى امتلاك وإدارة رأس مال فكري وبالشكل الذي يمكنها من مواجهة التحديات وتكييفها مع التغييرات البيئية ونموها من خلال تبني استراتيجيات فاعلة تصلح لمنظمات عصر تكنولوجيا المعلومات والمعرفة ، ذات شبكات مرنة متصلة ببعضها لا تعرف الثبات. حتى تعاضمت أهمية رأس المال الفكري بعدما شغصت غالبية الدراسات النظرية منها والتطبيقية دوره في تحقيق وإدامة الميزة التنافسية، لأنه الأداة الفعالة والمحرك والمحفز لكل شيء جديد ويصعب تقليده.

وإن أهم ما يميز عالم المنظمات المعاصرة هو وقوعها تحت هاجس البقاء على المستويين المحلي والعالمي ، وهذا يمثل هدفا استراتيجيا كبيرا لكل أصحاب المصالح في المنظمات وما يتطلبه من رعاية الإبداع والسرعة المتميزة في الاستجابة للبيئة ، وإعادة هندسة الأعمال ، كميزة تنافسية للمنظمات ، لأنها القضية الأهم لمنظمات الألفية الثالثة ، وهي أكبر تحدي يواجه مديري منظمات هذه الألفية هي مسألة إنتاجية العمل المعرفي إذ إن جميع المختصين يؤكدون على إن كل منظمة يجب إن تصبح مؤسسة معرفية ، لأن وجود رأس المال الفكري يعد مفتاحا أساسيا للتعامل مع التحديات البيئية ومن ثم جني فوائد مختلفة لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة وهذا يستدعي المنظمات أن تستلزم العمل على جذب الموارد البشرية الكفوءة وتطويرها في تنفيذ المهمات الإستراتيجية لها.

## المصادر

- 1- بني حمدان، خالد محمد طلال، (2002)، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، (غير منشورة).
- 2- دراكر، الإدارة للمستقبل (1999)
- 3- شعاع و خلاصات المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للاعلام العلمي(1996)
- 4- صالح، أحمد علي، (2001)، أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري – دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، (غير منشورة).
- 5- عبيد، نعم حسين، (2000)، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، (غير منشورة).
- 6- غراب ، اسماعيل (1994) و الادارة الاستراتيجية – اصول علمية وحالات عملية ،دار الفكر للنشر، القاهرة.
- 7- العنزلي، سعد علي (2004) إدارة المصارحة بالأرقام، مجلة الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية / العدد (54) .
- 8- العنزلي، سعد علي، (2001)، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد (25).
- 9- العنزلي، سعد علي، (2006)، مضمون ومبادئ نظرية رأس المال البشري في ظل ادراكات القيمة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العدد 42 .
- 10- العنزلي، صالح، سعد علي، احمد علي (2009) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري عمان .
- 11- العاني ، علي فائق، (2005) دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- 12- النوري، عبدالسلام علي، (2005) أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة العراقية رسالة، ماجستير (غير منشورة)
- 13- الطائي، إبراهيم خليل، (2004)، الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية – دراسة تحليلية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 14- يوسف، عبد الستار حسين، (2004)، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدوري السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان للفترة من 26-2004/4/28
- 15- Brown ،T., ( 1998), Ringing up Intellectual Capital Management\_Review
- 16- Casts,, D., (1999),A New Mandate for Human Resources ،Harvard Business Review ،January-February
- 17- Cigy, L, Ross and Ross, (2003), an intellectual capital primer. www.intangibles.net
- 18- Daniel, G,(1997) At The United Nations , Advising Meeting Of The Advisory Department Of Economic And Social Affairs, New York , 4-5 September
- 19- Edvinsson, L, and Malone, M..(1997), "Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower", Harper Collins, New York, NY

- 20- Grean, J. M., (1998) 'The Experience and Evolution of Trust :Implications for Cooperation and Teamwork 'Academy of Management Review, Mississippi State
- 21- Hame, J. (1999) 'Strategic Management: Awareness and Change, 3<sup>rd</sup> ed., International Thomson Business Press, London.
- 22- Hansen,et.at , (1999 ), Gold Smith, Marshall & Bechard, Richard 'The Organization of the Future, Drucker Foundation Future Services, London.
- 23- Hansen, Peter& Martin, Kai, & Vorbeck, Jens, (2001), Knowledge Management, spring-Verlog, Berlin
- 24- John M. Ivancevich, peter Lorenzi & Steven J. Skinner, (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw Hill companies, Inc., Chicago.
- 25- Johnson, G. & Scholes, K, (1997), Exploring Corporate Strategy 'Prentice Hall, New York
- 26- Kelly, R. E., How to be a Star at Work, a Break Through Strategies you need to Success, Times Business, New York, 1998.
- 27- Kawatra, R. E., (1998), "How to be a star at work, (9) break through strategies you need to success", New York, times business
- 28- Koeing, lance, intellectual capital (2000) the real bottom line in education today. [www.taolearn.com](http://www.taolearn.com)
- 29- Lynch,R,Hicks,J, (2000) , Corporate Strategy, 2<sup>nd</sup> ed.prentice Hall.
- 30- Marretel, J., Ackers,, (2002), New Development in Employee In Vovement ' Department of Employment, Research Series No.2. Sheffield: HMSO.
- 31- Miller,G,(1998), intellectual capital: tomorrow's asset, today's challenge
- 32- Perez & Pablos, (2003): valuing intellectual capital,. [www.cpavison.org /vision/ wpaper05b.cfm](http://www.cpavison.org/vision/wpaper05b.cfm)
- 33- Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, s., (1996), "Leaveraging Intellect", The Academy of Management Executive, 10, 7-27
- 34- Sullivan, K Harrison.E. (2000) "intellectual capital thinking ahead", Australian.
- 35- Spender, D., (1996), Management The Value Of Knowledge: Metrics For The Knowledge Based Business
- 36- . Stewart T. A, (1997) 'Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Double Day Currency, New York
- 37- Stewart T. A 'Intellectual Capital, (1999): The New Wealth of Organizations ' Double Day Currency, New York.
- 38- Stewart T. A, (2003) 'Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Double Day Currency, New York.
- 39- Skandia (2003), Measuring Knowledge Assets Of A Nation Knowledge Systems For Development, Research Prepared For The Invited Keynote Presentation
- 40- Williams, C. (200o), Valuing Technology, 1st ed., John Wiley & Sons, NewYork
- 41- Yogesh, M., ( 1998), What is the Definition of Knowledge Management ' Forbes