

د / الهادي بوقلقول  
قسم علوم التسيير  
جامعة باجي مختار - عنابة

أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق  
الميزة التنافسية للمنظمات

## ملخص

في ظل التحول نحو مجتمعات المعرفة، أصبحت العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية. فقد أدركت المنظمات اليوم أن العامل الوحيد الذي يبقياها في السباق نحو الريادة و يوفر لها ميزة تنافسية مستدامة هو بدون شك مواردها البشرية. تأسيسا على ذلك فإن هذه الورقة تتناول الاستثمار في الرأسمال الفكري و أهميته و أوجه الإنفاق عليه و تأثير ذلك في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات والمؤسسات بصفة عامة والجزائرية على وجه الخصوص.

## مقدمة:

لقد برز مفهوم الرأسمال الفكري (Le Capital Intellectuel) نتيجة للانتقال من نماذج الاقتصاديات التقليدية "اقتصاديات إنتاج السلع المادية" إلى نموذج الاقتصاد المبني على المعرفة (Knowledge based Economy) وتكنولوجيات المعلومات "اقتصاديات المعرفة"، مع ما ترتب على ذلك من ظهور فرع جديد من و هو ما يطلق عليه إدارة المعرفة حيث تعتبر إدارة الرأسمال الفكري إحدى أبعادها الأساسية إذ يقوم مفهوم الرأسمال الفكري على اعتبار أن العنصر البشري هو الأساس.

## Résumé

*Dans le cadre de la mutation vers les sociétés de savoir, les organisations sont, aujourd'hui, conscientes que le seul facteur qui puisse les mettre sur la piste de compétition vers le leadership et leur procure un avantage concurrentiel durable est sans doute leurs ressources humaines. Dans ce présent papier, nous proposons de traiter l'investissement dans le capital intellectuel, son importance, ses différents aspects et son impact sur la création de l'avantage concurrentiel pour les organisations et les entreprises en général et les entreprises Algériennes en particulier.*

في تكوين الأصول الفكرية وليست المنظمة، و بواسطة هذا العنصر تستطيع المنظمة أن تتحكم في مصادر المزايا التنافسية المتمثلة بالأساس في المعرفة المتوفرة لدى أعضاء المنظمة (The Knowledge of organization Members).

كما أن مصطلح الأصول "الكامنة" أصبح من المصطلحات الشائعة الاستخدام، حيث تتمثل هذه الأصول في المعرفة المتوفرة لدى العاملين إضافة إلى العلاقات بالموردين والزبائن والمركز السوقي والمعرفة المتوفرة لدى المنظمة. ويطلق على الأصول الكامنة مصطلح الأصول الفكرية والتي أصبحت تلعب دوراً متزايداً ورئيسياً في بقاء المنظمات و استمراريتها و ديمومتها.

ففي هذا الصدد يعلق (Skandia,2001) على ظاهرة الانغماس في قياسات من قبل الباحثين قد لا تكون بدرجة أهمية قياس و إدارة الرأسمال الفكري، بقوله: "إن ما يمكن قياسه ليس دائما هاما، وإن ما لا يمكن قياسه يمكن أن يكون أكثر أهمية"<sup>1</sup> وانطلاقاً مما تقدم، فإن هذا البحث يهدف إلى التعرف على اثر الإنفاق على الرأسمال الفكري في نجاح المنظمات و تحقيق مزايا تنافسية مستدامة . وبغية تحقيق الهدف المذكور، فإنه تمت هيكلة البحث الحالي في أربعة محاور على النحو الآتي:

- تحديد مفهوم الرأسمال الفكري و أهميته .
- عناصر الرأسمال الفكري وأوجه الإنفاق عليه .
- أثر عمليات إدارة الرأسمال الفكري في تحقيق المزايا التنافسية .
- استراتيجيات إدارة و تثمين الرأسمال الفكري من أجل خلق الميزة التنافسية.

### 1- الرأسمال الفكري و أهميته:

كان تركيز نظرية الإدارة حتى الثمانينيات منصباً على بيئة منظمات الأعمال لمحاولة فهم المزايا التنافسية. واعتماداً على هذه الأفكار تم تطوير أربعة معايير لتقييم الموارد التي تحقق للمنظمات المزايا التنافسية (Barney, 1991) هي:

1- خلق القيمة للزبائن

2- الندرة مقارنة بالمنافسة

3- القدرة على التقليد

4- القدرة على إحلال القدرات المفقودة

ثم بدأ الاهتمام بالأصول المتأتية من الذكاء و إعمال الفكر في مطلع التسعينيات من القرن الماضي، حيث أشار الكثير من الباحثين إلى أن الأصول الرئيسية للعديد من المؤسسات في ميدان إنتاج التكنولوجيا العالية لا تتمثل في الأصول المادية فحسب، و لكن في مهارات أفرادها و في التراكم الفكري و المعرفي الذي تملكه هذه المؤسسات.

### 1-1 - مفهوم الرأسمال الفكري Le capital Intellectuel :

شهد مطلع التسعينيات من القرن العشرين انبعاث موضوع الرأسمال الفكري (Le Capital Intellectuel)، كما يشير إلى ذلك (Koenig) في مقالته (انبعاث الرأسمال الفكري : تأكيد التحول من القياس إلى الإدارة) إذ يقول: "كان الرأسمال الفكري في بداية التسعينيات الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال، حيث يعتبر (Ralph Stayer) مدير شركة (Johnsonville) للأطعمة أول من أطلق عبارة (الرأسمال الفكري) في سنة 1990، إذ يقول: "إنه و حتى وقت قريب كانت المصادر الطبيعية - الأرض والمعادن و الأسماك - تشكل أهم مصدر للثروة الوطنية وأهم أصول الشركات، ومن ثم أصبح الرأسمال المتمثل في الأموال والأصول المادية الأخرى كالآلات والمصانع هو المهم، والآن فقد حلت محلها القدرة العقلية لتشكّل الرأسمال الفكري"<sup>2</sup>.

وفي هذا الصدد يعرّف الرأسمال الفكري بأنه: "قوة ذهنية متكاملة تتضمن تركيبة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المنظمة والتي تعدّ الموارد الرئيسية لاقتصاد اليوم" (Yogesh, 1998)<sup>3</sup>. كما عرّف بأنه يمثل: " الموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد الابتكار

والتجديد الذي يعدّ الوسيلة الأساس لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغيير المتسارع "

(Hansen, et. al., 1999) <sup>4</sup> .

و عرّفه (العنزي، 2001) بأنه "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن"<sup>5</sup>.

ومن المفاهيم التي حازت قبولا نسبيا تعريف (Stewart,1997) الذي عرف الرأسمال الفكري بحزمة المعرفة المفيدة (Packaged Useful Knowledge) والتي تتكون من العناصر التالية: السيرورات التنظيمية (Organization's process)، التكنولوجيا، الشركاء، مهارات العاملين و المعلومات عن الزبائن والموردين وحاملي الأسهم.

بينما عرّفه (Brooking,1996) بأنه: " عبارة عن أصول المنظمة غير الملموسة والتي تعطىها القدرة على أداء وظائفها "<sup>6</sup> .

فالرأسمال الفكري أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية يمكن تعريفها بأنها "المجموع المشكّل من المعرفة و المهارات، و القدرات التي يمكن أن تمتلكها المنظمات و توجهها نحو الإنتاج البناء " (A.Shasda & Ch.Cobra)، مما سبق يستخلص أن مفهوم الرأسمال الفكري يتضمن الخصائص التالية:

أ- يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالي تملكها مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم.

ب- يمثل أصول فكرية غير ملموسة لها بالغ الأثر في زيادة الأصول المادية الأخرى للشركة و تعظيمها.

ج- يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها .

د- لا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى بناء داخل الشركة يتضمن استقطاب الرأسمال الفكري ثم صناعته ثم تطويره والمحافظة عليه .

هـ- في حالة ترصين بناءه داخل الشركة يصبح بمثابة السلاح التنافسي لها ويضمن لها البقاء في عالم الأعمال.

### 1-2- أهمية الرأسمال الفكري :

يظهر من خلال الأطروحات السابقة أن الرأسمال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة يمكن بلورتها في النقاط الآتية :

1- يعد الرأسمال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم، لأن الأصول الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للشركة (Koenig, 2000:1)<sup>7</sup>. حيث أشار (Stewart, 1997:2) في هذا الصدد أن " ثلثي الشركات المصنفة ضمن قائمة الـ (500) شركة الثرية سنة 1954 قد اختفت أو لم تعد كبيرة إلى درجة لتحتمل بالذكرى الأربعين لتأسيسها". و تراجع عدد الأشخاص المستخدمين في أكبر الشركات الأمريكية بين عام 1979 وعام 1994 بنسبة الثلث أي من 16,2 إلى 11,6 مليون . وحلّ محلّ هذه الشركات الضخمة المتداعية شركات صغيرة معتمدة على الأصول المعرفية أكثر من اعتمادها على الأصول المادية الأخرى، وبسط 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- يعد الرأسمال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية (Vij, 1999) ، وهذا ما دعا (Adanes Jerome) الرئيس المدير للتكوين و التدريب في شركة (Shell) النفطية بالقول " نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع " (Burke, 1997) ، ويؤيد (Stewart) ذلك بقوله: "إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مالا فكريا عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراءه، لأن الرأسمال الفكري يحوي معرفة مفيدة " (Brown , 1998:2)<sup>8</sup>. ويحذر (Brooking) من نتائج عدم نشر المعرفة، من خلال قوله: " إن المعرفة بوصفها أصول 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" (Brown, 1998:3) .

3- الرأسمال الفكري مصدر توليد ثروة للمنظمة و الأفراد وتطويرها، إذ يقول (Quinn) من "مدرسة Tic للأعمال" 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 ."

كما أن الرأسمال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة الرأسمال الفكري (ICM) الذي عقد في نيويورك في جوان 2000، واهم ما جاء فيه أن شركة (IBM) تستلم أكثر من بليون دولار سنوياً كعائد عن براءات الاختراع (Koenig, 2000:1) .

## 2- عناصر الرأسمال الفكري و أوجه الإنفاق عليها:

تشير نتائج البحوث التي قام بها مجموعة الباحثين والمهتمين في هذا الموضوع الحيوي إلى تباين وجهات النظر في تحديد مكونات الرأسمال الفكري فقد قسم (Booking, 1996) الرأسمال الفكري إلى :

1- الرأسمال السوقي: و يشمل العلامة التجارية والزبائن وقنوات التوزيع و

تحالفات الأعمال

2- أصول حقوق الملكية الفكرية

3- أصول البنية-التحتية: و تشمل العمليات الإدارية، نظم تقنيات المعلومات

، والشبكات والنظم المحاسبية .

أما (Stewart) فقد حدّد في أواخر التسعينيات من القرن الماضي نموذج الرأسمال الفكري بثلاثة مكونات هي: الرأسمال البشري، والرأسمال الهيكلي، والرأسمال العلاقتي (Stewart, 1997, 75) .

و صَنَّف (Sullivan) الرأسمال الفكري إلى الرأسمال البشري، والرأسمال الهيكلي (Mertins et. al., 2001). كما قام (Sveiby) الذي يعدّ أحد رواد حقل إدارة المعرفة بصياغة منهج مختلف عندما اهتم بالعاملين في المنظمة وبخبراتهم وركز على إيجاد القيمة. لذلك فقد أعطى قيمة كبيرة لإمكانيات وكفاءات العاملين في تصنيفه للرأسمال الفكري عندما حطه إلى عناصره الآتية:

- كفاءة العاملين (تعليمهم، خبراتهم)؛ التركيب الداخلي (الشكل القانوني، والإدارة، والنظم ، ثقافة المنظمة، والبرمجيات)؛ التركيب الخارجي (العلامة التجارية، والعلاقات مع الزبائن، والعلاقات مع الموردين) .

وقد انعكس تأثير هذا التصنيف على الجوانب غير الملموسة في المنظمة على إدارة الرأسمال الفكري في العديد من الشركات.

أما (Edvinson) فقد صاغ مصطلح (الرأسمال الفكري) بشكلٍ متميز عن (إدارة المعرفة) عندما قام بتحليل القيمة السوقية للشركة وحدد مكونات الرأسمال الفكري فيها، وميَّز بين القيم السوقية المتمثلة بقيمة السهم وبين القيمة الدفترية لهذه الموجودات. وأشار إلى أن القيمة الدفترية تتألف من جزأين هما الرأسمال البشري الذي يمثل العاملين و معارفهم، والموجودات التقليدية التي تسمى الرأسمال الهيكلي، وعلل ذلك بأن المعرفة تبقى موجودة في المنظمة، طالما أن العاملين موجودين فيها. و يمثل الرأسمال الهيكلي "كل ما يتركه العاملون في أماكن عملهم عندما يعودون إلى بيوتهم" و يتمثل في الرأسمال المخزن في قواعد البيانات، والوثائق، والمعدات المادية، والبرمجيات في الحواسيب والهياكل التنظيمية .

كما أشار إلى أن الرأسمال الهيكلي الخارجي أو (الزبائني) ينتمي إلى الرأسمال الهيكلي ويتضمن قدرة المنظمة على تثمين علاقاتها مع المتعاملين الخارجيين من خلال معرفة إقامة علاقات قوية مع الزبائن من جهة، و من جهة أخرى ، يتضمن الرأسمال التنظيمي الذي يمثل رأس مال الإبداع للمنظمة وبراءات الاختراع والإجازات ومعرفة العمليات التي تسمى برأس مال العمليات ( Mertins, et. al., 2001, )

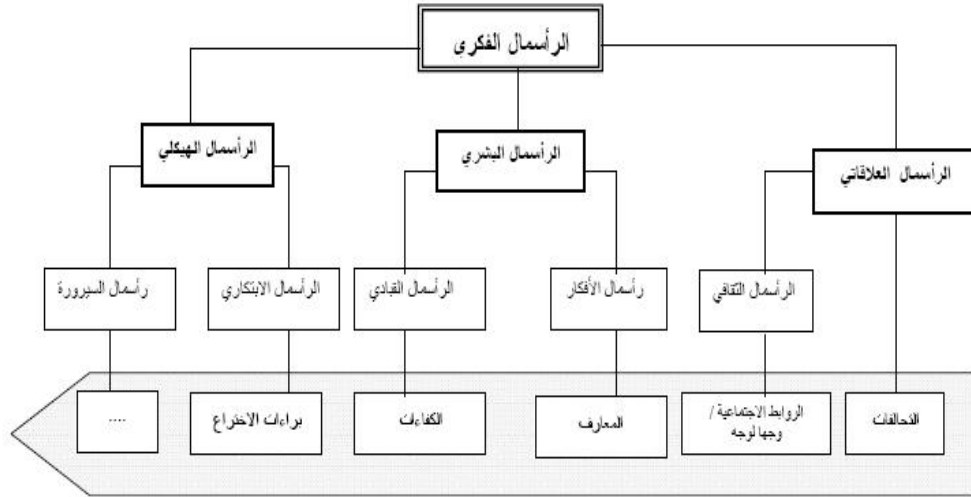
و عليه فإن الرأسمال الفكري للمنظمة بحسب ( Edvinson & Malone,1997)<sup>10</sup> و (Stewart,1997) يتكون من الرأسمال البشري (Le Capital Humain) (و يشمل المعرفة والمهارات وقدرات العاملين و مهاراتهم) و الرأسمال الهيكلي (Le Capital Structure) (و يشمل جميع العناصر في التنظيم التي تؤدي إلى تدعيم الرأسمال البشري وهي عبارة عن البنية-التحتية التي تعطى قوة للرأسمال البشري لأداء وظائفه؛ ويشمل العلامة التجارية و الحواسيب والبرامج المعلوماتية ، ونظام المعلومات المحاسبي وقواعد البيانات والنظم الخبيرة و بصفة عامة كل جوانب التنظيم و الملكية الفكرية)، و رأسمال الزبائن (Le capital client) (و يشمل قوة علاقات الزبائن وولائهم ، مثل رضا الزبائن وحساسية السعر لديهم. و غيرها) .

إن المعارف " الضمنية " متضمنة في كل الحلقات المكونة للرأسمال الفكري كما يبيته الشكل (1)؛ فالرأسمال العلاقتي القائم على الشبكات و الروابط الاجتماعية المتمثلة في مختلف التحالفات ما بين المؤسسات في مجالات البحث و التطوير و الموارد العلاقتية الفردية منها والجماعية يشكّل شعاعاً رئيسياً لامتنعاص و نشر المعارف . أما الرأسمال البشري فهو الرأسمال المحوري؛ حيث يتم تقييم الموارد البشرية من خلال رسملة المعارف الظرفية الموجهة نحو الفعل (l'action) . و يقوم الرأسمال الهيكلي من خلال السيرورة العامة بالأخذ بعين الاعتبار للابتكار و النتائج المترتبة عنه و التي يتم تثمينها مثلاً من خلال براءات الاختراع .

لهذا فإنه إذا سلمنا بما توصل إليه (Amidon) من أن " قوة الابتكار موجودة في المنطقة الفاصلة ما بينت الرأسمال البشري و الرأسمال الهيكلي " يمكننا القول أنه من الضروري اعتماد نظرة أكثر ديناميكية تجاه هذه الرساميل الثلاثة (العلاقاتية-البشرية-الهيكلية) « R-H-S » المشكّلة للرأسمال الفكري<sup>11</sup> .



الشكل (1) : الرأسمال الفكري و عناصره .



المصدر: Externalités de connaissances, capital intellectuel et performance innovatrice localisée. Papier présenté lors de la 1<sup>ère</sup> journée interdisciplinaire de recherche « performance et immatériel » Angers ,France (Massard.N & Mehier.c,2004)

و بغية التعرف على عناصر الرأسمال الفكري وأوجه الإنفاق عليها, فإنه و من خلال مسح لبعض المصادر المتخصصة يتبين أن هناك نوع من الاتفاق بين عدد من الكتاب والمنظرين على العناصر وأوجه الإنفاق كما هي موضحة في الجدول (1).<sup>12</sup>

### 3- قياس و تقييم أداء الرأسمال الفكري:

يهدف تبويب وقياس تقييم أداء الرأسمال الفكري إلى حل مشكلة المعلومات التي يحتاجها المستثمرون للإجابة على التساؤل الخاص الذي مؤداه: هل أداء العلبة السوداء للمنظمة أداء حسن أم سيء؟ وهنا يمكن تعريف العلبة السوداء للمنظمة بأنها: تشغيل وتنظيم وإدارة الموارد والعلاقات مع الغير من أجل خلق قيمة مضافة للمنظمة من خلال مخرجاتها ومركزها التنافسي.

جدول (1) عناصر الرأسمال الفكري وأوجه الإنفاق عليه .

الرقم	العنصر	مفهوم العنصر	أوجه الإنفاق على العنصر
1	صناعة الرأسمال 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 الرأسمال 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 و المقاومة بين العاملين. - تكاليف خلق الأنسجة الفكرية و التي تتمثل في تعاون مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموعة المحترفين.

<p>- تكاليف استخدام طريقة "العصف الذهني" مع العاملين لإثارة القدرة الإبداعية عندهم من أجل توليد أكبر عدد من الأفكار .</p> <p>- تكاليف تكوين الجماعات الحماسية والتي تمثل مجموعات نشيطة تحب التحدي والإنجازات العالية في العمل.</p> <p>- تكاليف إقامة نظام لجمع آراء العاملين ومقترحاتهم التطويرية.</p>	<p>مجموع الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار .</p>	<p>تنشيط الرأسمال الفكري</p>	<p>3</p>
<p>- تكاليف التدريب والتطوير المستمرين</p> <p>- تكاليف التحفيز المادي و الابتكاري</p> <p>- تكاليف تقليل فرص الاغتراب التنظيمي</p>	<p>قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة</p>	<p>المحافظة على الرأسمال الفكري</p>	<p>4</p>

<p>- تكاليف نظام توثيق متطلبات الزبائن</p> <p>- تكاليف نظام تقديم الخدمة للزبائن</p> <p>- تكاليف منح المزايا الإضافية للزبائن</p>	<p>مدى اهتمام المنظمة بالزبائن و مقترحاتهم وأخذها بنظر الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة وحتى تعديل الموجود منها .</p>	<p>الاهتمام بالزبائن</p>	<p>5</p>
---	--	--------------------------	----------

المصدر: أ. د. عادل حرحوش المفرجي، د. أحمد علي صالح: الإنفاق على الرأسمال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية، ورقة بحثية قدمت خلال المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان المملكة الأردنية 26-27 أبريل 2005 .

### 3-1- المقاربات المختلفة لقياس الرأسمال الفكري:

هناك أربعة مقاربات لقياس الرأسمال الفكري (Edvinson & Malone, 1997):

#### 1- المقاربة الأولى: التقييم عنصر بعنصر .

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

#### 2- المقاربة الثانية: مدخل تكلفة الإحلال.

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

#### 3- المقاربة الثالثة: تكلفة الفرصة البديلة.

على سبيل المثال تكلفة الفرصة البديلة للرأس المال البشري عبارة عن القيمة الضائعة نتيجة لتخصّص شخص ما في وظيفة معينة دون الأخرى. ويستخدم (Sanchez et al.,2000) مفهوم تكلفة الفرصة البديلة في قياس قيمة الفرد عن طريق اقتراح سوق داخلي للعمل في المنظمة من خلال المزايدة التنافسية.

#### 4 - المقاربة الرابعة: القياس الإجمالي للرأس المال الفكري.

بناء على هذه الطريقة يتم قياس الأصول الفكرية في صورة إجمالية على المستوى التنظيمي بدون الإشارة إلى عناصر الرأس مال الفكري. مثل استخدام قيمة حاملي الأسهم (Shareholders Value) كأحد المؤشرات الرئيسية لقياس الرأس مال الفكري بصورة إجمالية<sup>13</sup>.

و هنا يمكن ذكر على سبيل المثال لا الحصر شركة (Motorola) التي قامت بمحاولة لبناء أصولها الذكية من خلال أنشطة إدارة المعرفة في التدريب و التعليم. و قياس هذا النوع من الأصول (الأصول الذكية) التي تشكّل (الرأس مال الفكري) حقل حديث التطور، و صعب القيام به لأنها مخفية و لا تظهر في سجلات المنظمة أو حالاتها المالية. حيث يقدم بعض المفكرين اقتراح تقييم هذه الأصول من خلال الفرق بين القيمة التي تبينها سجلات المنظمة و السعر الذي يكون المشترون المحتملون مستعدون لدفعه من أجل الحصول على ملكية المنظمة أو الرقابة عليها (Edvinson,1997) ، (Brooking,1997) ففي 1996 اقترحت لجنة القيم المنقولة لنيويورك (Security Exchange Comission) ضرورة إقامة ملحقات (Annexes) تخص معلومات عن الرأس مال الفكري - الأصول الذكية - إلى جانب التقارير المالية السنوية للمؤسسات.

فالكثير من المؤسسات اليوم على غرار شركة (Infosys) المختصة في المعلوماتية أصبحت تدخل أصولها من الرأس مال الذكي كجزء من تقريرها السنوي و كأساس لحساب نموها المتواصل (عبد الحكيم الخزامي،2002)<sup>14</sup>.

### 3-2- تقييم أداء الرأسمال الفكري:

يعتبر قياس وتقييم الأداء أحد الأهداف الرئيسية للإدارة، هذه الأهداف جميعا على الإطلاق جميعا على الإطلاق. و يعتبر الرأسمال الفكري من الأنشطة التي يجب الاهتمام بتقييم أدائها، حيث أن نجاح الرأسمال الفكري يعد دليلا على نجاح الإدارة. وهناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لقياس أداء الرأسمال الفكري، والتي تم حصرها في CFO'S Guide to intellectual Capital و هذه الأساليب هي:

#### 1- القيمة النسبية La valeur Relative

يركز هذا الأسلوب على صياغة الهدف الجوهرية ، ثم صياغة الأهداف الثانوية في صورة نسبة من المستهدف كليا L'objectif quantitatif

#### 2- نماذج التنافسية Les modèles de Compétitivité

تبنى هذه النماذج على أساس ملاحظة وتبويب سلوك العاملين الناجحين وحساب القيمة السوقية للرأسمال الفكري الذي تكون من حصاد خبراتهم وأفكارهم على مدى الأعوام السابقة.

#### 3- أداء النظم الفرعية La performance des sous-systèmes

يعتمد هذا الأسلوب على القياس الكمي لكل عنصر من عناصر الرأسمال الفكري على حدا ، عن طريق الحساب القيمي لمدى نجاح أو تقدم كل عنصر .

#### 4- أفضل أداء مقارن Benchmarking

يتلخص هذا الأسلوب في تحديد الشركات التي تحتل الريادة في مجال رفع قيمة الأصول الفكرية وتحديد المعايير التي تطبقها الشركات المثيلة ، وبعد ذلك يتم استخدام هذه المعايير لتقييم أداء عناصر الرأسمال الفكري المتماثلة مع شركات المقارنة.

#### 5- قيمة الأعمال Business Worth

يركز هذا الأسلوب على الإجابة على ثلاثة أسئلة :

أ- ما هي نتيجة مضاعفة حجم المعلومات المتاحة على أداء الرأسمال الفكري؟

ب- ما هي التغيرات التي تحدث على قيمة المعلومات المتاحة نتيجة مرور الزمن ؟

ج- ما هي قيمة التكاليف التي تتحملها الشركة نتيجة عدم الاستفادة من الفرص المتاحة و تكاليف تجنب أو تخفيض التهديدات المرتبطة بالرأسمال الفكري ؟

### 6- القياس المتوازن للأداء

يتم القياس المتوازن للأداء من خلال مجموعة متنوعة من المقاييس تشمل الأداء المالي، و العلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعليم، و النمو.

وكل وحدة تنظيمية يجب أن تختار مقاييس الأداء المرتبطة باستراتيجية وحدات الأعمال. وهناك مجموعة من المؤشرات العامة لكل الوحدات ، كما أن هنالك مؤشرات خاصة بكل وحدة تنظيمية على حدا.

ويتميز القياس المتوازن للأداء بالخصائص الآتية :

1- دمج المؤشرات المالية وغير المالية للأداء في مقياس واحد باعتبار أن المؤشرات المالية غير كافية لقياس كافة جوانب الأداء الشامل.

2- يتطلب نموذج الأداء المتوازن النظر لأداء المنظمة من أربعة أبعاد مختلفة وكل منها يؤثر في الآخر وهي على التوالي: الأداء المالي، والأداء التسويقي (من وجهة نظر الزبون)، الأداء الداخلي وجودة العمليات، مدى تعلم المنشأة وقدرتها على التطور والنمو من خلال تجاربها.

3- تتمحور الأبعاد الأربعة للأداء المذكورة سابقا حول مقاييس محددة قابلة للتطبيق هي: الجودة، الإنتاجية ، الكفاءة، الحداثة ، والنجاح التسويقي .

ووفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء فإنه يجب تقييم الأداء من خلال المنظورات التالية :

1- المنظور التسويقي (الزبون)؛

2- المنظور الداخلي؛

3- منظور الابتكار والتعلم؛

4- المنظور المالي.

وهذه المنظورات الأربعة مجتمعة تعبر عن دالة متعددة المتغيرات تمثل كل منها أهداف مختلف الأطراف ذات المصلحة و الموجودة داخل وخارج المنظمة (Stakeholders)، و هو الأمر الذي من شأنه أن يحقق تكامل نظام القياس وتحسين الأداء في مناطق العمل المشتركة بين المنظمة و مختلف الأطراف المؤثرة

15

#### 4- أثر الرأسمال الفكري و إدارته في تحقيق المزايا التنافسية:

بداية، تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمفهوم الميزة التنافسية (L'avantage concurrentiel) بين جميع المهتمين؛ إذ يمكن القول أن: أ- الميزة التنافسية تنشأ بحسب (M.Porter) بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من طرف المنافسين، أي بمجرد قيام المنظمة بعملية إبداع<sup>16</sup>. ففي هذا التعريف هذا يؤكد (M.Porter) على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع.

ب- تعرّف الميزة التنافسية أيضا بأنها: "أية ميزة أو عنصر لتفوق للمنظمة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافسية معينة". فهذا التعريف يركز على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس.

ج- و تعرّف أدبيات الإدارة الإستراتيجية الميزة التنافسية بأنها: " كل ما يمكن أن يميز المنظمة عن المنافسين ويمكنها من الحصول على ربح من ذلك"<sup>17</sup>.

مما سبق يمكن القول أن القاسم المشترك لهذه التعاريف هو أن الميزة التنافسية تتمثل المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو موقعها الجغرافي. و عليه فإن الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنةً بمنافسيها في السوق<sup>18</sup>.

و من أهم الخصائص التي تتميز بها الميزة التنافسية نذكر:<sup>19</sup>



- أ- تبني وتصاغ على التمايز و الاختلاف مقارنة بالمنافسين ؛
- ب- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تتعلق بالفرص في المستقبل ؛
- ج- تكون غالبا مركزة جغرافيا.
- أما الشروط الواجب توافرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة، فتتلخص فيما يلي:<sup>20</sup>
- أ- الحسومة: بمعنى أنها تتيح للمنظمة عامل السبق والتفوق على المنافس، أو المنافسين ؛
- ب- الديمومة: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
- ج- إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها، أو محاكاتها، أو إلغائها من قبل المنافسين. و لكي تضمن فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إلى هذه الشروط كل على حدا، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون ومرتبب بالأخر؛ بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم، ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.
- و قد صنّف ( M.Porter ) العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين إلى أربع مجموعات هي:
- أ- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توافرها؛
- ب- ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه؛
- ج- وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط؛
- د- الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمنظمة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.
- وقد توصل من خلال دراسة ميدانية إلى أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها في ظل المنافسة الدولية هي تلك التي تداوم على الإبداع والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة، وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل.
- أما بالنسبة لمصادر الميزة التنافسية، فيمكن القول أن الخصائص والصفات التي تميز منظمة عن منافسيها تعتبر ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس بالأساس

الأنشطة التي تزاولها؛ مثل المنتج، و الخدمات بمختلف أنواعها، و أسلوب الإنتاج، و التنظيم، و النشاط التسويقي... الخ .

و هذا التفوق النسبي المحقق من قبل المنظمة ينتج عن مصادر مختلفة؛ حيث تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أن ( M.Porter ) حصر مصادر الميزة التنافسية في التكلفة والتمايز إلى جانب المعايير الأخرى المعروفة مثل الوفرة الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج... الخ .

أما (Jean Jacques Lambin) فقد أرجع الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية:

- الميزة التنافسية الداخلية، وهي التي تعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في تكاليف التصنيع وتسيير الإنتاج، و هو الأمر الذي يعطي للمنتج قيمة من خلال سعر التكلفة المنخفض مقارنة بالمنافسين.

- الميزة التنافسية الخارجية، وهي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج، وتمثل قيمة لدى المشتري سواء من خلال تخفيض تكاليف الاستخدام، أو رفع كفاءة الاستخدام

و يجب التنبيه إلى أن تحقيق منظمة ما لميزة تنافسية معينة مرتبط بقدرتها التنافسية، مما يعني أن مفهوم الميزة التنافسية مرتبط بمفهوم آخر هو القدرة التنافسية، والتي تعرف على أساس أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل من عمل ورأسمال، و التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية".

كما تعرف أيضا بأنها: " القدرة على مواجهة القوى المضادة التي تقلل من نصيب المنظمة في السوق المحلي أو العالمي، ويترتب على ذلك بلوغ مركز تنافسي في الأسواق وتحسينه "21.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الربط بين الاستراتيجية التنافسية وإدارة الرأسمال الفكري يعدّ من الميادين التي لا زالت بحاجة لتحقيقها، ومن ثمّ ربط الاثنين بالميزة التنافسية. فتحقيق ذلك لا بد وأن يتم بالاستناد إلى حقيقة مفادها أن الربط بين إدارة الرأسمال الفكري والاستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقته مزايا أو فوائد استراتيجية مهمة، وإن التطبيق السليم للربط بين إدارة الرأسمال الفكري والاستراتيجية التنافسية سيقود حتماً إلى تحقيق المزايا التنافسية .

لقد سبق و أن بيّن (M.Porter) بأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة، و بالتالي فإن الرأسمال الفكري و إدارته يؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين، و هو الأمر الذي يجعل هذا الرأسمال عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية .

إن اعتبار الرأسمال الفكري كمورد استراتيجي مسؤول عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها بقية الموارد الإستراتيجية وفق منظور المقاربة المبنية على الموارد و ذلك على النحو التالي:

1- مساهمة الموارد في خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للرأسمال الفكري نظراً لاختلاف المستويات و القدرات تجعل مساهماته في خلق القيمة متباينة، فمثلاً بقدر ما يكون العاملون أكفاء و مجندون بقدر ما يكون أدائهم جيّداً و بالتالي فإن ما يضيفونه يزيد في قيمة المنتج أو الخدمة، و بقدر امتلاك المنظمة للكفاءات البشرية ذات الأداء العالي بقدر ما يكون رصيدها من الرأسمال الفكري قيماً و مميزاً.

2- الموارد نادرة: حتى يكون المورد مصدراً للميزة التنافسية يجب أن يكون نادراً. و أخذاً بعين الاعتبار للتباين الطبيعي في القدرات الذهنية (القدرات الإدراكية)، فإن الرأسمال الفكري يعتبر مورداً نادراً. و المشكل الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة يتمثل بالأساس في النقص الكبير في الموارد و الكفاءات البشرية المتخصصة و المؤهلة. وبالتالي فإن المتاح من هذا الرأسمال يمثل ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة التي تمتلكه و تستخدمه.

3- عدم قابلية الموارد للتقليد: إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد الموارد و الكفاءات البشرية و بالتالي الرأسمال الفكري ما يلي:

- طبيعة ثقافة المنظمة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة .

- صعوبة التحديد الدقيق لمدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل مختلف النشاطات.

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات ( La complexité sociale ) .

وتجدر الإشارة إلى أنه و حتى في حالة توصل المنظمة إلى استقطاب كفاءات من المؤسسات المنافسة من خلال عرض حوافز مغرية فإن الكفاءات و الموارد البشرية كما أشار إليه (Mac Williams , Mac Mahon , Wright ) لا تتحرك بسهولة و بشكل تام بسبب تكلفة الإحلال و الاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التداؤب و التعاضد (la synergie) داخل المنظمة المستقطبة.

4- عدم قابلية الموارد للإحلال : حتى يكون الرأسمال الفكري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب ألا يكون قابلا للإحلال بمورد مماثل له (Equivalent) على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة. فبحسب Mac , (Wright Mahon , Mac Williams) فإن الرأسمال الفكري المتأتي من الموارد البشرية يعتبر بين الموارد النادرة غير القابلة للإحلال ، لأنه يصعب استمرار الميزة التنافسية المحققة في حالة تبديل الموارد و الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها

22

و استناداً إلى البحث الذي أجراه (Zack) والذي تضمن (25) منظمة تمّ التوصل إلى أن الربط بين إدارة الرأسمال الفكري (المعرفة) والمزايا الاستراتيجية يستدعي التركيز على أن إدارة الرأسمال الفكري تعدّ أصلاً إحدى الموارد الأساسية لتحقيق المزايا الاستراتيجية للمنظمات، كما أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة والرأسمال الفكري

في المنظمات لا بد وأن يقود إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة وتطبيق أحسن لاستراتيجيتها التنافسية . كما أن التركيز على المسألة التي تشير إلى أن كلاً من الاستراتيجية وإدارة الرأسمال الفكري مرتبطتان ببعضهما البعض تنطلق أساساً من حقيقة فهم الطبيعة الاستراتيجية للرأسمال الفكري ، وإن الاستراتيجيين في المنظمات يدركون الدور الاستراتيجي لهذا الرأسمال.

كما أن المدراء الذين يرغبون بتوجيه منظماتهم توجهاً استراتيجياً بالاعتماد على الرأسمال الفكري و المعرفة يمهد لهم الطريق لأن ينظروا إلى آليات قياس الموارد غير الملموسة، لذلك فإن إدارتها أو تنظيمها داخلياً تبدو معضلة حقيقية، إذ أن الإدارة الصحيحة للرأسمال الفكري أصبحت وسيلة هامة تستخدم بوصفها سلاحاً قوياً في اتجاه تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. وبذلك فإن المنظمة التي تريد تقييم رأسمالها الفكري أو المعرفي والاستفادة منه بحاجة إلى مراقبة ومتابعة كيفية تكوين واستثمار هذا الرأسمال من أجل تطويره في المنظمة عبر الزمن .

وفي إطار ما يشير إليه البعض نجد أن الرأسمال الفكري هو المصطلح الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة والتي تمكن المنظمة من أداء وظيفتها ، وهو مبني على المعرفة ويرتبط بالآلية التي يتم من خلالها تحويل تلك القدرة إلى ميزة تنظيمية تنافسية أو إلى الربح نفسه.

وانطلاقاً من ذلك يمكن القول بأن الرأسمال الفكري / المعرفي يعدّ القوة الموجهة التي تكمن وراء التنافس في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة وإنه الموجه الرئيس للاندماجات والابتكار، والمستويات العالية من الأداء في المنظمات المعاصرة .

5- إستراتيجيات إدارة وتنظيم الرأسمال الفكري في المنظمة من أجل خلق ميزة تنافسية:

يمكن التطرق إلى إستراتيجيات إدارة الرأسمال الفكري من خلال البدائل المتاحة أمام لمنظمة التي يمكن إيجازها فيما يلي:

• **إستراتيجية الرأسمال الفكري (المعرفة):**

التي تعتبر كأحد الفروع المهمة لإستراتيجية المنظمة ككل، والتي تهتم بخلق وتمييز وتحديد وتقاسم المعارف داخل المنظمة.

• **إستراتيجية إدارة الرأسمال الفكري:**

ويتعلق الأمر هنا بإدارة براءات الاختراع (Brevets)، و البراعات والمهارات (savoir-faire) ، والمهارات التنظيمية، إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء والموردين .

• **إستراتيجية الرأسمال البشري:**

من خلال تدريب وتكوين الأفراد وتعليمهم، حيث أن إستراتيجيات النهوض بالرأسمال البشري تعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي وزيادة درجة تعقيد المنتجات التي عقدت عمليات التصنيع، حيث انه وكنتيجة للتقنية العالية المستخدمة ستقل نسبة العمل المعاد، كما أن الحصول على فرصة عمل سيتطلب مهارات وخبرات متعددة ومتنوعة عند العاملين وبدون ذلك فإن الفرصة تكون مستحيلة (عادل حرحوش، 2001) <sup>23</sup>.

• **إستراتيجية خلق المعارف داخلي :**

من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى " إعادة الهندسة التنظيمية " (Reingeneering Organisationnel) حيث أن البحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والتنظيم من أجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية و النجاعة والمحافظة على بقاءه و استمراريته (عادل حرحوش، 2001).

• **إستراتيجية تحويل و نشر المعارف:**

يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي (Wiik.G,1997)<sup>24</sup>، فالقيام بعمليات روتينية وفعالة في مجال وظيفة البحث، وتكوين الأفراد واليقظة التكنولوجية والتنافسية، وإدارة الأصول غير المادية سواء على

مستوى العمليات أو على مستوى التحالفات والتحويلات التكنولوجية، تعتبر اليوم من الأمور المهمة لزيادة وتجديد وتثمين الأصول غير المادية.

فالمهارات لا بد أن تكون موضوع إثراء جماعي (التحويل و النشر و النقل) وهذا ما يدعو إلى ضرورة خلق الظروف الحقيقية لنشر ثقافة التقاسم والشفافية ما بين أعضاء المنظمة من خلال جعل إدارة المهارات في خدمة الصالح العام للمنظمة ككل.

### خاتمة:

اعتماداً على ما سبق، يمكن القول بأنه في ظل السياق العالمي المتميز بحدة المنافسة و تهافت منظمات الأعمال على تقديم الأجد والأفضل من منتجات و خدمات، فإن العقل البشري يعتبر مصدراً مهماً لإنتاج واكتساب المعرفة و إدارتها و تثمينها و الاستفادة منها باعتبارها تشكل ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد على الأقل على المدى القصير، و من هنا برز مفهوم الرأسمال الفكري بوصفه سلاحاً تنافسياً بالنسبة للمنظمات المعاصرة .

لذلك يتوجب على المؤسسات عموماً و المؤسسات الجزائرية على وجه الخصوص أن تتبنى آليات إدارة عمليات الرأسمال الفكري و جذب الكفاءات و المهارات الكفيلة بمساعدتها على اكتشاف الطرق والإجراءات التي تقود إلى تحقيق القيمة من الرأسمال الفكري و المعرفي ، نظراً لما لتلك القيمة من أثر إيجابي في إيجاد ميزة تنافسية والمحافظة عليها في إطار البيئة التنافسية التي لا ترحم المؤسسات "النائمة" .

### الهوامش

- 1 - “ what can be measured is not always important, and what is important cannot always be measured. Measured ” (Skandia ,2001) .
- 2 - Stewart , T.A , (1997): *Intellectual Capital , the New Wealth of Organizations* , Doubleday Currency , New York ;P:5 .
- 3- Yogesh, M., (1998): “*What is the Definition of Knowledge management*, *Forbes* ;P :2.
- 4 - Hansen, M. T., Norhria N., & Tierney, T., (1999), “What’s your strategy for Management Knowledge, *Harvard Business Review*, vol. 77.

- 5 - العنزي، سعد، (2001)، "الرأسمال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرون"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن ، العدد الخامس والعشرين.
- 6- "The company intangible assets which enable the company to function" (Brooking,1996)
- 7- Koenig , M,(2000): *The Resurgence of Intellectual Capital , The Emphasis Shifts Measurement to Management , Information Today , Vol , 17 ,sep 2000 .*
8. - Brown.T,(1998):*Ringing up intellectual , Management Review . January 1998;P:2*
- 9- Mertins, et. al., 2001 ; "Knowledge management", Best Practices in Europe", Springer-Verlog Berlin, Germany. P : 204
- 10 - Edvinsson, Leif & Malone, Michael, (1997), "Intellectual capital", First Ed., Harper Collins publishers, Inc. New York, U.S.A.
- 11- Massard.N & Mehier.c, (2004) :Externalités de connaissances,capital intellectuel et performance innovatrice localisée.Papier présenté lors de la 1<sup>ère</sup> journée interdisciplinaire de recherche « performance et immatériel » Angers ,France.
- 12- أ. د. عادل حرحوش المفرجي، د. أحمد علي صالح،(2005): الإنفاق على الرأسمال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية، ورقة بحثية قدمت خلال المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان المملكة الأردنية 26-27 أبريل 2005 .
- 13- لمزيد من التفاصيل أنظر : - د. طلعت عبد العظيم متولي،(2005) : الرأسمال الفكري كأحد أدوات إدارة التغيير.جامعة الملك خالد. الملتقى الإداري الثالث :إدارة التطوير و متطلبات التطوير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة- جدة 18-19 صفر الموافق لـ: 29-30 مارس 2005 .
- 14- عبد الحكيم الخزامي ، (2002) :استراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة ؛ ص: 20-21 .
- 15- أنظر د. طلعت عبد العظيم متولي، (2005): مرجع سبق ذكره .
- 16-M.Porter,1993 ; L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris ;P : 48
- 17 -Kalika.M ;Ledru.M ;Isaac.H ;Beyou.C ;Josserand.E, (2003) : *Le e-Management :Quelles transformations pour l'Entreprise ? – L'impact des TIC sur la performance ,la stratégie et les compétences-* Editions.Liaisons, Paris .P :88
- 18- لمزيد من التفاصيل أنظر: - أ.م. د. ميسر إبراهيم أحمد، آ. م. د. معن وعبد الله المعاضيدي،(2005): أثر عمليات إدارة الرأسمال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية



- لمنظمات الأعمال، ورقة بحثية قدمت خلال المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان المملكة الأردنية 26-27 أبريل 2005 .
- 19-M.Porter,1993 .Opcit; P : 78
- 20 -G.Garibaldi ,1994 ; P : 95-96
- 21- لمزيد من التفاصيل أنظر:- د. الداوي الشيخ : دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، المنظم من طرف قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر، يومي 09 و 10 مارس 2004.
- 22- لمزيد من المعلومات أنظر : د.سملالي يحضيه، بلالي أحمد : الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد ،مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، المنظم من طرف قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و 10 مارس 2004.
- 23- د.عادل حرحوش ، صالح المبرجي، (2001) : الإستراتيجيات التنظيمية و الإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس. سطيف 2001 .
- 24- لمزيد من المعلومات أنظر :  
- Wright. R. W , Van Wiik. G , Bonty. I , (1995): *les principes du management des ressources fondés sur le savoir, revue française de gestion N°105. Sep , Oct 1995.*

## المراجع

- 1- أ. د. عادل حرحوش المبرجي ، د. أحمد علي صالح ،(2005): الإنفاق على الرأسمال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية ، ورقة بحثية قدمت خلال المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان المملكة الأردنية 26-27 أبريل 2005 .
- 2- د. طلعت عبد العظيم متولي : الرأسمال الفكري كأحد أدوات إدارة التغيير .جامعة الملك خالد. الملتقى الإداري الثالث:إدارة التطوير و متطلبات التطوير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة- جدة 18-19 صفر الموافق لـ: 29-30 مارس 2005.

- 3- أ.م. د. ميسر إبراهيم أحمد، آ. م. د. معن وعبد الله المعاضيدي، (2005): أثر عمليات إدارة الرأسمال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال ، ورقة بحثية قدمت خلال المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان المملكة الأردنية 26-27 أبريل 2005 .
- 4- د . عادل حرحوش ، صالح المفرجي، (2001) : الإستراتيجيات التنظيمية و الإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس. سطيف 2001 .
- 5- د. الداوي الشيخ : دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، المنظم من طرف قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر ، يومي 09 و 10 مارس 2004.
- 6- د. سملاي يحضيه ، بلالي أحمد : الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، المنظم من طرف قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر ، يومي 09 و 10 مارس 2004.

- المراجع باللغات الأجنبية :

- 7- Becker Gary, (1975) : Humain capital colombia university press 1964 2<sup>ed</sup> Nber.
- 8- Brown.T,(1998):*Ringing up intellectual* , *Management Review* . January 1998.
- 9- Edvinsson, Leif & Malone, Michael, (1997), “Intellectual capital”, First Ed., Harper Collins publishers, Inc. New York, U.S.A.
- 10- Kalika.M ;Ledru.M ;Isaac.H ;Beyou.C ;Josserand.E, (2003) : *Le e-Management :Quelles transformations pour l’Entreprise ? – L’impact des TIC sur la performance ,la stratégie et les compétences–* Editions.Liaisons, Paris .
- 11- Koenig , M , The Resurgence of Intellectual Capital , The Emphasis Shifts Measurement to Management , Information Today , Vol , 17 ,sep 2000 .
- 12- Massard.N & Mehier.c, (2004) :Externalités de connaissances,capital intellectuel et performance innovatrice localisée.Papier présenté lors de

la 1<sup>ère</sup> journée interdisciplinaire de recherche « performance et immatériel » Angers ,France.

- 13- M.Porter,(1993) ; L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris
- 14- Stewart, T.A, (1997):Intellectual Capital, the New Wealth of Organizations , Doubleday Currency , New York .
- 15- Wright. R. W , Van Wiik. G , Bonty. I : les principes du management des ressources fondés sur le savoir, revue française de gestion N°105. Sep , Oct 1995.