

أثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات

الدكتور: عبد المطلب بيسار

جامعة محمد بوضياف المسيلة- الجزائر-

bisarabdo@gmail.com

0670288474

ملخص

في سبيل تعزيز المنظمات لإدارة المعرفة فيها فانه لابد من الاهتمام الأكبر بمواردها البشرية، بدءا من استقطابهم والحفاظة عليهم وتنميتهم من خلال إكسابهم المعارف والاتجاهات والقدرات والمهارات التي تمكنهم من قيامهم بالأعمال المنوطة بهم وتحفيزهم ومعالجة أوضاعهم، فالمعرفة تعد العامل الجديد للإنتاج والقيمة المضافة الأكثر أهمية، وإن إدارة المعرفة هي التسمية الجديدة لإدارة الشركات التي أصولها الأساسية تتكون من الأصول الفكرية والمعرفية ورأس مالها الأساسي هو رأس المال الفكري أو المعرفي الذي شاع استخدامه في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه مثلا حقيقيا لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح، لذا أصبح على المنظمات أن تجدد رأس مالها الفكري، وأن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة، وغير المستغلة لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو الى مركز استراتيجي أفضل، أو لتحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة. وجاءت هذه الدراسة بهدف إبراز هذه المقومات وغيرها في ظل إدارة المعرفة التي تساهم في زيادة قيمة رأس المال الفكري لدى المنظمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، رأس المال البشري.

Abstract

In order to strengthen the organizations to manage knowledge, it is necessary to pay greater attention to their human resources, from attracting, maintaining and developing them by providing them with the knowledge, attitudes, abilities and skills that enable them to carry out their tasks and motivate them to deal with their situations. Knowledge is the new factor of production and value added. Knowledge management is the new label for the management of companies whose core assets consist of intellectual and cognitive assets and their core capital is the intellectual or cognitive capital that was popular in the 1990s and is now seen As a true representative of the organization's ability to compete and achieve success, so organizations have to renew their intellectual capital, and to search for intellectual resources and skills and creative and innovative ideas, and untapped to extract higher value through their development and turn it into profits or to a better strategic position or to achieve a competitive advantage In difficult economic circumstances.

This study aims to highlight these and other factors under the management of knowledge that contribute to increasing the value of the intellectual capital of organizations.

Keywords: Knowledge Management, Intellectual Capital, Human Capital.

مقدمة

ظهر في السنوات الأخيرة تغير ملحوظ في شركات الأعمال عكسه تزايد الاستثمار في موارد قائمة على المعرفة، نتج عنه من خلال انكماش دور أو الأهمية النسبية للاستثمار في السلع المادية مثل الاستثمار في رأس المال المادي وتزايد الاستثمار في العوامل غير الملموسة كالموارد البشرية والبحث والتطوير، والتنمية التنظيمية، والبرمجيات، والتسويق والعلاقات، ويبرهن هذا التغير على نمو متزايد في ظاهرة يشار إليها بـ (الاقتصاد القائم على المعرفة) Knowledge-based Economy. ويشار إلى الاستثمار في هذه العوامل [غير المادية] بأنه استثمار في موجودات غير ملموسة، وتدعى الموارد والموجودات المتولدة عن هذه الاستثمارات أحياناً برأس المال الفكري وتواجه جميع المنظمات العاملة في اقتصاد معين، خاصة منها تلك التي تستثمر بكثافة في الموارد القائمة على المعرفة (مثل شركات البحث، والشركات المستخدمة للتقنية العالمية، والشركات ذات الكثافة الاستثمارية البشرية)، استخدام تلك الموارد بصورة كفؤة، وتدقيق الاستثمارات، وإدارة عملية الإنتاج المعتمدة، والتثبت من النتائج والإفصاح عن الحقائق لأصحاب المصالح على اختلاف أنواعهم. وفي هذا الاتجاه نحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات؟

هذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وما هي مختلف عملياتها؟.
- ما المقصود برأس المال الفكري؟ وما هي مكوناته ومؤشرات قياسه؟
- ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري؟.

أولاً - إدارة المعرفة

1 - مفهوم إدارة المعرفة: نستطيع القول إنه لمن الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، ويمكن تعريفها "تشير إدارة المعرفة إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار"¹

كما يمكن تعريفها "على أنها إدارة واضحة ومنظمة للمعرفة الحيوية وبمشاركة عمليات الإبداع والتنظيم والنشر والاستخدام والاستغلال"²، في حين ركز كتاب آخرون على أن "إدارة المعرفة تتمثل في إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادات العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون"³.

ولغايات هذه الدراسة يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة.

أثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات

د. بيسار عبد المطلب

2 - أهمية إدارة المعرفة: لقد وردت فيما أشار به البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي⁴:

1-2 تتمثل في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الالكترونية.

2-2 كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة. 3-2 الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة .

3 - عمليات إدارة المعرفة: من خلال تعريف إدارة المعرفة نجد أنها تقع على أربعة أنواع من العمليات الرئيسية وهي⁵ :

1-3 اكتساب المعرفة: يمكن تعريفها على أنها تطوير المعرفة الضمنية أو المعرفة المصريح بها من البيانات والمعلومات أو من تحليل المعرفة التي تم الحصول عليها مسبقاً، وإن اكتشاف المعرفة المصريح بها يعود بالأساس مباشرة إلى التوافق (التركيب المعرفي) الذي يعني بأن اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة تستند مباشرة على مشاركة المعرفة.

2-3 امتلاك المعرفة: تظهر المعرفة -وكما سبق القول- مع الأفراد والجماعات ومن التطبيقات والتكنولوجيات المختلفة بالإضافة إلى الكيانات الادخارية المختلفة المستويات مثل الوحدات الإدارية والمنظمات والشبكات داخل المنظمات، كما وإن المعرفة يمكن أن تكون ضمنية ومصرح بها كما وفي كثير من الأحيان تكون المعرفة مستقرة في أذهان الأفراد ومن دونها لا يستطيع الأفراد من امتلاك القدرة على تشخيصها ومشاركة الآخرين بها، كما وإن المعرفة يمكن أن تستقر أيضاً في الأشكال المختلفة للتصريح بها في المشاركة الفردية (الأدلة) إلا أن القليل من الأفراد الذين من الممكن أن يخشوا التصريح بها، وعليه فمن الضروري امتلاك المعرفة الضمنية من أذهان الأفراد كما هو الحال للمعرفة المصريح بها، ويجري ذلك بالتركيز على امتلاك المعرفة التي من الممكن تعريفها على أنها عملية استرجاع المعرفة بنوعيتها الضمنية والمصرح بها والتي تكون عادة مستقرة في أذهان الأفراد ومعهم وكذلك في التطبيقات المختلفة والكيانات الإدارية داخل المنظمة، كما ومن الممكن أن تستقر المعرفة المصريح بها خارج حدود المنظمة بما في ذلك المستشارون والمنافسون والزبائن والموردون والأفراد العاملون قبل مجيئهم للعمل في المنظمة .

3-3 المشاركة بالمعرفة: (المعرفة التشاركية) تعني العملية التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمصرح بها إلى الأفراد الآخرين عن طريق الاتصالات، وهنا لا بد من توضيح ثلاثة أمور مهمة وهي :

أ- المشاركة بالمعرفة: تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني باستطاعة مستلم المعرفة من أن يفهمها بشكل كاف .

ب- ماذا تعني المشاركة؟ وهل هي المعرفة بدلا من الاتصالات المستندة على المعرفة، وهذا يعني بأن كل ما يريده المرسل هو مشاركة المستلم للمعرفة مما يجعله قادراً على اتخاذ الفعل بموجبها.

ج- المشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانتها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

فإذا ظهرت المعرفة في أحد المواقع الذي يختلف عن الموقع الذي بحاجة إليه فإن المشاركة بالمعرفة والانتفاع من المعرفة سوف لن تكون هناك ضرورة لوجود أي من هذين المفهومين، وتعتبر عملية المشاركة بالمعرفة من العمليات الضرورية في إسناد ودعم الابتكارات داخل المنظمة وكذلك أدائها.

3-4 تطبيق المعرفة: يتوجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، فمن الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة على المعرفة المتاحة وإن الرسالة تستند على عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها وكذلك تخزينها .

3-5 تخزين المعرفة: بعد تمكن المنظمات من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أتيت من قوة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقاً. ويتم تخزين المعرفة في

أثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات

د. بيصار عبد المطلب

مخازن المعرفة التي تتسع لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمرورها على مصافي لتكريره وتنظيمها لتتجسد في النظم الخبيرة، قواعد المعرفة، الإجراءات والعمليات الموثقة، شبكات العمل، وكل هذا يشكل الذاكرة التنظيمية للمنظمة. كما تعتبر عملية تخزين المعرفة جسرا بين توليد المعرفة.

4 - تكنولوجيا إدارة المعرفة: تساند تكنولوجيا إدارة المعرفة وبشكل أساسي أنظمة إدارة المعرفة وتعزز منافعتها من البنى التحتية لهذه الأنظمة وبخاصة البنى التحتية لأنظمة تكنولوجيا المعلومات، وتعتبر تكنولوجيا إدارة المعرفة الجزء الأساسي لأنظمة إدارة المعرفة حيث أنها تساند إدارة المعرفة بما في ذلك تكنولوجيا الذكاء الصناعي، حيث أن هذه التكنولوجيا تستخدم في امتلاك المعرفة وبناء أنظمة التحوار الالكترونية مثل مجموعات النقاش الالكترونية والمحاكاة المعتمدة على الحاسب وقواعد البيانات وأنظمة دعم القرارات وأنظمة تخطيط الموارد المادية والأنظمة الخبيرة وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من أنظمة التحوار الالكترونية (المؤتمرات الفيديوية).

ثانيا - رأس المال الفكري

1 - مفهوم رأس المال الفكري: لقد بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات الميلادية عندما أطلق رالف ستير Ralph Stayer مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة عبارة "رأس المال الفكري" حيث قال "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات ، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع ، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات".⁶

إن رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه الشركة هو رأس المال الفكري (Intellectual Capital) IC ، حيث أن القيمة السوقية الحقيقية للشركات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري وإن المصدر الأساس لهذا الرأسمال هو المورد البشري، لذا فإن رأس المال الفكري يمثل المعرفة التي يملكها الشخص امتلاكاً يخوله الاستفادة منها. و رأس المال الفكري يعني المهارات والخبرات التي تمتلكها مجموعة الكفاءات البشرية. ويمثل رأس المال الفكري رأس المال الموجود في شركة ما والذي يتركز إلى العوامل البشرية وخاصة الكفاءات.

ومحاسبيا فإن رأس المال الفكري يقتصر على كل رأس المال غير المادي ولا يرتبط بالأصول المادية.⁷

ويمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه " المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة".⁸ Intellectual Capital is defined as knowledge that can be converted in to value.

وعرف باحثون آخرون رأس المال الفكري على أنه " العنصر البشري المؤهل علميا وعمليا والذي يعني بشكل أساس المعرفة، كما يشير إلى مجموعة الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على العمل بكفاءة وفاعلية والذين مع تكرار عملهم بمجالات معينة يصبحوا خبراء".⁹

ومن وجهة نظر أخرى فإن رأس المال الفكري يعرف بأنه " الأصول غير الملموسة التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد الذي يمثل المقود الرئيس للاستمرار في بيئة العمل المتغيرة".¹⁰

وتأسيسا على ما تقدم من مفاهيم وتعريفات لرأس المال الفكري يمكن استنتاج ما يلي :

-إن معظم التعريفات لم تختلف في ما بينها بشكل جوهري فكلها أدخلت في التعريف المعرفة والمهارات والإبداعات الكامنة داخل المنظمة من خلال العقول البشرية التي تمتلكها تلك المنظمة.

- يتميز رأس المال الفكري بقدرات متفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

أثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات

د. بيصار عبد المطلب

- رأس المال الفكري يمكن أن يكون النتيجة النهائية لعملية نقل المعرفة أو المعرفة ذاتها، والتي تتحول إلى الملكية الفكرية أو الأصول الفكرية للمنظمة.

- إن معظم التعاريف ربطت بين الأصول التي يتضمنها رأس المال الفكري وبين أنشطة خلق القيمة والقدرة التنافسية للمنظمة. لقد انتقل الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري إلى العالم العربي منذ منتصف التسعينات الميلادية، فقد تمثل ذلك في عقد المؤتمرات والندوات التي عاجلت من خلال بعض محاورها موضوع رأس المال الفكري، من بين هذه المؤتمرات والندوات ندوة "التنمية البشرية صناعة التميز والريادة" التي تم تنفيذها من قبل مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" في القاهرة عام 1397هـ كما عقد في المنامة "المؤتمر الدولي للتعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية" 1998م حيث كان أبرز محاوره متمثلاً في "سبل تطوير العنصر البشري ليوأكب المستجندات الاقتصادية والاجتماعية والتطوير التكنولوجي". كما عقد في صنعاء المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي "تحت إشراف وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري في اليمن حيث ناقش المؤتمر موضوع رأس المال الفكري، وذلك من خلال التأكيد على ضرورة تعميم سياسات وبرامج التدريب والتأهيل لرفع الكفاءة الإدارية.¹¹

وكمثال آخر فقد نفذت المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة في سلطنة عمان ، 2001م فعالية بعنوان "العلم هو البوابة الحديثة في هذا العصر" لقد كان من محاور هذه الفعالية المحور المتعلق بأنماط ومعوقات الاستخدام المعرفي للبحوث الإدارية، باعتبار أن المعرفة عنصراً أساسياً من عناصر رأس المال الفكري البشري.¹²

ولم يقتصر الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري على أطروحات المؤتمرات والندوات، بل نجد هذا الاهتمام ماثلاً في المجالات البحثية على مختلف أنواعها، فعند الدخول لقواعد البيانات، من ذلك تلك القواعد التي يشترك فيها المعهد حالياً، نجد أنه بإمكان الباحث الحصول في بعض هذه المواقع على أكثر من (300) عنوان تعالج جميعها قضايا مختلفة في موضوع رأس المال الفكري، هذه الموضوعات البحثية حاولت ربط التنمية الاقتصادية بالقيمة المضافة لرأس المال الفكري،¹³ كما حاولت بعض الأبحاث استخدام مفهوم رأس المال الفكري لقياس الأصول غير المنظورة بالنسبة للشركات ونتائج المشروعات الاجتماعية، إلى جانب ذلك بعض هذه الأبحاث تحاول قياس النتائج غير الملموسة الناجمة عن نشر تقنية المعلومات في مجال التربية، وذلك من خلال قياس رأس المال البشري والإبداعي، هذه الدراسة على سبيل المثال تم إجراؤها في البرازيل عام 2000م وذلك بغرض استخدام رأس المال الفكري لتقييم مشروعات التقنية التعليمية.¹⁴

2- مكونات رأس المال الفكري: يتكون رأس المال بشكل عام من الآتي:

1. رأس المال المادي.

2. رأس المال الفكري.

وعند عرض مفهوم رأس المال الفكري سابقاً أتضح انه يشمل المعرفة المفيدة والمهارة التي يمكن توظيفها واستخدامها لصالح الشركة، فأى فكرة أو معرفة تصبح عديمة الجدوى ما لم يتم تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ مباشرة.¹⁵ ويتمثل رأس المال الفكري في أصول مادية ملموسة أو غير مادية Intangible Assets ، أي بمعنى أن رأس المال الفكري يتكون من الآتي:

1. رأس مال بشري (Human Capital) وما يمتلكه من معرفة مخزنة في ذهن الأفراد شخصياً وليس لدى الشركة.

2. الأصول الفكرية (Intellectual Assets) وهي المعرفة المكودة والتي تمتلكها الشركة وهي منفصلة عن الأفراد كأشخاص. والأصول الفكرية هي التي تتولد من ممارسة الأنشطة الفكرية والتي تمتد من اكتساب المعرفة الجديدة والابتكارات إلى خلق علاقات ذات قيمة وعليه فهي تشتمل على براءات الاختراع وحقوق الطبع وكافة أشكال الملكية الفكرية.¹⁶ في حين يرى الخفاف أن رأس المال الفكري يتضمن الآتي:¹⁷

أثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات

د. بيسار عبد المطلب

1. الأصول المعرفية البشرية: وتمثل تلك الأصول بالمعارف والمهارات والابتكار والخبرة.
2. أصول الملكية الفكرية: وتمثل في براءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف والعلامات التجارية وأسرار الصناعة والامتيازات والتراخيص والتصاميم.

وفي رأي الباحثين فإن التصنيف أعلاه من حيث الجوهر لا يبعد كثيرا عن سابقه إلا أنه اعتبر أن المورد البشري من ضمن أصول الشركة، أما مجلس الاتحاد الدولي للمحاسبين فقد كان أكثر تفصيلا لمكونات رأس المال الفكري إذ يرى أن رأس المال الفكري يضم الآتي:¹⁸

1. رأس المال البشري.
2. رأس المال التنظيمي.
3. رأس مال العلاقات (الزبائن, التسويق).

حيث أن رأس المال البشري يضم الكفاءات والمهارات والمعارف والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في الشركة. وان رأس المال البشري يعرف على أنه " مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل".¹⁹

وعرف من قبل الآخرين على أنه " الثروة الأساسية وعنصر الإنتاج الرئيسي والاهم، فهو مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".²⁰

ويشار في الصدد ذاته إلى أن رأس المال البشري يبنى على مجموعة مكونات هي وفق الآتي:²¹

أ. التدريب:

يؤدي التدريب إلى زيادة إنتاجية الفرد نتيجة تأصيل المعرفة المتخصصة وتعميق المهارة مما ينعكس على تحسين الإنتاج كما ونوعا.

ب. التعليم:

التعليم يبحث عن أفضل الطرق لاستخدام الموارد وعليه يعد الأساس في بناء القاعدة المعرفية لرأس المال البشري من خلال تركيزه على المناهج التعليمية وتدريب الموارد البشرية.

ج. القيم:

تساهم القيم المسيطرة على الشركة والثقافة السائدة في أغناء رأس المال البشري للشركة، حيث أن للقيم قوة دفع تؤدي إلى مزيد من النجاح وتساعد في الخروج من الأزمات وتكون للقيم علاقة بالبيئة الخارجية.

وتجدر الإشارة إلى أن المعلوماتية والثقافة الحديثة أدت إلى تغيير في هيكل رأس المال البشري من خلال الآتي:²²

- تغير النظرة إلى الموارد البشرية من أنهم مجرد عاملين إلى كونهم أصحاب مصلحة واعتبارهم شركاء في العمل داخل الشركة وتحويل علاقات العمل من مفهوم الاستخدام إلى مفهوم الشراكة.
- إحلال المعلوماتية محل الوسطاء الذين يلعبون دور الوسيط بين الشركة ومورديها وزبائنهم، وبذلك أصبح التعامل يتم بواسطة شبكات المعلوماتية.
- اعتماد الشركة على الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية في التعامل مع تكنولوجيا المعلوماتية.
- السعي في البحث عن موارد بشرية تمتاز بصفات متعددة وتمتع بمهارات وكفاءات عالية في تنوع الأعمال والقدرة على التكيف مع مختلف الثقافات.

أثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات

د. بيصار عبد المطلب

- ألغت المعلوماتية دور الإدارات الوسطى.

- تقليص عدد الأيدي العاملة ذات الجهد العضلي وإحلال الروبوت بدلا عنها.

وبذلك تحولت القوى العاملة إلى قوى عاملة وتعد هي المحرك الأساس للاقتصاد المعرفي.

أما رأس المال التنظيمي فهو يضم مجموعة الأدوات وتقنيات مجموعات العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في الشركة.

في حين يمثل رأس مال الزبائن أو التسويق مجموع المعلومات المرتبطة بالزبائن وعلاقاتهم مع الشركة، ويرى باحثون آخرون أن مكونات رأس المال الفكري وفق الآتي:²³

1. رأس مال فكري بشري يتم استئجاره.

2. رأس مال هيكلية يتم امتلاكه.

ويتم تحويل رأس المال الفكري البشري (التعلم و القدرات والمهارات) إلى رأس مال هيكلية، أي معرفة منظمة وموثقة وقواعد معرفة، بمعنى آخر تحويل المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) إلى معرفة صريحة (Explicit Knowledge) لتفادي مخاطر فقدان المعرفة الثمينة التي تمتلكها الكفاءات البشرية فيما إذا تركت العمل.²⁴

3- قياس رأس المال الفكري وعلاقته بأداء المنظمة: تختلف مكونات رأس المال الفكري بحسب رؤية الكتاب والباحثين ويؤكد²⁵ (Harvey and Iusch) على أن المنظمات الناجحة باتت تركز على قياس رأس المال الفكري، وهذه المنظمات تبحث باستمرار عن أفضل المقاييس القادرة على القياس الدقيق والصحيح لرأس المال الفكري، وهناك جهود كثيرة بذلت في قياس وتقويم رأس المال الفكري.

ويؤكد²⁶ (Guthie & Petty) أهمية وضع وتحديد مؤشرات ومقاييس دقيقة لقياس رأس المال الفكري، وهذه المؤشرات تلزم المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم والكبيرة على حد سواء، إذ إن تميز المنظمات أصبح يعتمد بصورة كبيرة على فاعلية إدارتها لرأس المال الفكري، وتواجه الكثير من المنظمات إشكالات حقيقية في قياس وتقويم رأس المال الفكري، ولا سيما تلك المنظمات التي تعتمد مؤشرات كمية مادية في القياس، مثل قياس التكاليف والأرباح والمبيعات والحصة السوقية والأصول المادية والالتزامات المادية والمالية وغيرها .

ويرى (Petty and Guthie)²⁷ أن أغلب جهود الباحثين قبل منتصف التسعينيات كانت تركز على البعد الوصفي لرأس المال الفكري، وبعد ذلك بدأت هذه الجهود تأخذ منحى آخر يركز على إدارة وقياس رأس المال الفكري، كما يرى²⁸ (Heffes) إن أهمية قياس وتقويم رأس المال الفكري بصورة دقيقة تبرز عند حدوث عمليات الاندماج أو عمليات الاستحواذ، إذ أن مسألة دقة تحديد قيمة رأس المال الفكري تحدد قيمة الحصص الجديدة لاصطحاب المنظمات الجديدة، والخطأ في القياس والتقدير يؤدي إلى خلل في الحصص والقيم الجديدة، ووفقا لما يرى²⁹ (Chen.Zhu.&Xie) فإن هناك أهمية كبيرة لقياس رأس المال الفكري، وهذه الأهمية تتجسد فيما يأتي :

1/ إمكانية قياس قيمة المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة، ففي مجتمع المعرفة تشكل المعرفة جزءا كبيرا من قيمة المنتج وقيمة المنظمة.
2/ عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية على قياس وتقدير رأس المال الفكري الذي يشكل جزءا كبيرا من أصول منظمات كثيرة.

3/ النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة مثل قياس رأس المال البشري وقياس رأس المال الابتكاري وقياس رأس مال رضا العميل وغيرها، وهذه النماذج تزود المنظمة بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المنظمة وقيمتها، من جانب

أثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات

د. بيصار عبد المطلب

آخر فان الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة المنظمة اعتماداً على الحاضر والمستقبل في حين تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط.

4/ إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط، وتركز على الكميات، في حين تركز مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية وتركز على النوعية والأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج التعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية، في حين تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة.

5/ إن الأساليب التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، ويجري استخدام مقاييس رأس المال الفكري لتكون أداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارة رأس المال الفكري، وتجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف في رأس المال الفكري وفي ضوء عملية المقارنة المرجعية³⁰.

ويشير³¹ (Mouritsen and Larsen) إلى مجموعة من الفروق الأساسية بين نظام المحاسبة المالية ونظام محاسبة رأس المال الفكري، وأهم هذه الفروق :

أ/ في نظام المحاسبة المالية يجري التركيز على إجراء التحليل الذي يتعلق بالربحية والسيولة والمخاطرة والقدرة على الوفاء بسداد الديون، أما في نظام محاسبة رأس المال الفكري فانه يجري التركيز على تحليل تصرفات الإدارة المتعلقة بقرارات المحفظة وأنشطة التأهيل.

ب/ في نظام المحاسبة المالية يجري تصنيف التعاملات على أساس التكلفة والإيرادات والأصول والالتزامات، أما في نظام محاسبة رأس المال الفكري فانه يجري تصنيف التعاملات على أساس العاملين والعلماء والتكنولوجيا والعمليات.

ثالثاً - العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

في أستراليا أشار كل من J. Guthrie and R. Petty³² إلى أن أفضل إستراتيجية لإدارة المعرفة بالنسبة للشركات الكبيرة لابد أن تتضمن إيضاحاً لبنود رأس المال الفكري في تقاريرها السنوية، بناء على هذا الأساس يطرح الباحثان وجهة نظر تتعلق بالمعايير العامة التي تتبناها الشركات الأسترالية في هذا الجانب والكيفية التي ينبغي أن تتعامل بها هذه الشركات مع تحديات إعداد التقارير الخاصة برأس المال الفكري.

3-1 أثر إدارة المعرفة على العاملين³³: تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح هذا التعلم للمنظمة في النمو باضطراب وتصحيح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا، وثانياً : أن إدارة المعرفة تتسبب في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال، وعموماً فان إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا أو عالميا، وهذه الأمور هي :

- توسيع الخبرات لدى العاملين .
- دعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة .
- زيادة الربح والعوائد.

3-2 أثر إدارة المعرفة على العمليات³⁴: تساعد إدارة المعرفة أيضاً على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي :

أ- **الفعالية:** وتعني أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملائمة وأخذ أفضل القرارات الممكنة .

أثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات

د. بيصار عبد المطلب

ب- الكفاءة: وتعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما تؤدي إلى تحسين الفعالية والكفاءة.

ت- الابتكار: وتعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما تؤدي إلى تحسين الفعالية والكفاءة.

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين المعايير أعلاه في العمليات داخل المنظمة من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين من خلال تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.

3-3 أثر إدارة المعرفة على المنتج: تؤثر أيضا إدارة المعرفة على المنتجات المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة، هذا مع العلم بأن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة .

3-4 أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي: تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير أيضا على الأداء المنظمي العام للمنظمة، حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين هما: الآثار المباشرة والآثار غير المباشرة على الأداء المنظمي.

3-4-1 الآثار المباشرة على الأداء المنظمي: حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، كما وأيضاً عندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة، ومثال على التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء العام للمنظمة تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد والكلف والتي ترتبط مع رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، وبالتالي فإن قياس الأثر المباشر مسالة سهلة التنفيذ ومباشرة، حيث يمكن مشاهدتها من خلال معدل العائد على الاستثمار.

3-4-2 الآثار غير المباشرة على الأداء المنظمي: تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة الى رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، أو مع العوائد والكلف، ومثال على ذلك استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة .

3-5 مستقبل إدارة المعرفة: سيشهد المستقبل بإذن الله المزيد من التطبيقات المهمة لإدارة المعرفة، إذ ستولي المنظمات الأهمية الكبيرة لزيادة قدراتها وجدارتها المعرفية وخاصة في إطار إعادة تقويمها لمجدااتها الغير ملموسة، ولعل أهم هذه الموجودات غير الملموسة هو الرأس المال المعرفي الذي يتكون من الرأس المال البشري ورأس المال الفكري والتنظيمي وكذا رأس مال الزبون.

ولعل مرجعية هذا الاهتمام تتمثل في إدراك القيمة المضافة العالية لأعمالها والتي ستكسبها القوة والثروة معا، وهي حريصة على ذلك وجديرة به إن استطاعت التوازن بين ما تنفقه على الاستثمار في الرأس المال المعرفي وما ستحصل عليه من تعزيز لأدائها المتوقع، كن ذلك لن يتم إلا إذا حرصت على مأسسة عملية التحسين المستمر في الممارسات الفضلى لإدارة المعرفة وذلك لتعزيز الميزة التنافسية من جانب، وتحويل نماذج الحلول المختلفة لمشاكلها إلى آليات تنظيمية تعزز من قوتها وذلك من خلال تضمين منتجاتها وعملياتها بالانفعال التي تعمق تميزها ومفاضلتها عن غيرها.

سوف يتأثر مستقبل إدارة المعرفة بالتكنولوجيات الجديدة الداعمة التي تمكن من تنظيم وتخزين واسترجاع وتطبيق وقياس المعرفة بحيث تكون أسهل من ذي قبل .

سيسجل المستقبل الكثير من الحماس والتفاؤل وخاصة اذا ما تم تمكين العاملين في المنظمات من إيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات ومتطلبات الأعمال بعقول منفتحة، هذا التمكين والطاقة المتولدة الجديدة للأعمال ستكون من خلال تطبيق النماذج المختلفة لإدارة المعرفة، لكنها بالمحصلة لن تأت بدون مقابل بل سيكون لها ثمنها.³⁵

لقد كان من النتائج التي ترتبت على نمو رأس المال الفكري لدى شركات الأعمال في البلدان الرأسمالية المتقدمة أن تنامت الفجوة بين القيمة السوقية للشركة الواحدة، من جهة، وقيمة جميع مجوداتها المادية الملموسة، من الجهة الأخرى . وذلك على مدى

أثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات

د. بيسار عبد المطلب

العقدين الماضيين، بحيث أصبحت النسبة بين القيمة الأولى (السوقية) والقيمة الثانية (الدفترية) بحدود (2) إلى (1) وضعف ما كانت عليه خلال الفترة 1945-1990. هذا في الوقت الذي تراجع فيه استثمار الشركات في رأس المال المادي، بحيث أصبح معدل قيمة الشركات الأمريكية تتراوح بين ضعف إلى تسعة أمثال قيمتها الدفترية. أدى ذلك إلى أن تصبح القياسات المحاسبية التقليدية عاجزة عن أن تحدد بكفاءة القيمة الحقيقية للشركة.

ويتميز اقتصاد المعرفة باستثمارات ضخمة في كل من رأس المال البشري وتقنية المعلومات، وفي نظام الإفصاح السائد، لا يحصل المستثمر العادي على صورة صحيحة عن القيمة الحقيقية للشركة، ف نظامها الجذري وتشخيصها على المدى الطويل غير مرئيين، وفي الواقع، كلما زاد استثمار الشركة في المستقبل كلما قلت قيمتها الدفترية .

خاتمة

إن تكامل إدارة المعرفة وأدوات قياسها هو الذي سيقود عمليات إدارة المعرفة وبممكنها من التحول لصالح نجاح الأعمال وتكامل حلول مشاكلها على المدى الطويل، إذ أن المعارف الجديدة سوف تمكن المنظمات من التحول من الجمود الى الحركة الدائبة نحو البقاء والاستكشاف والنمو وهو هدف الأعمال الحقيقي.

كما يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة والذي أصبح يحظى باهتمام العديد من المنظمات باختلاف أنواعها، لاسيما في ظل تطور أهمية المعرفة ودور الأصول غير الملموسة في المنظمة والمتضمنة الموارد الفكرية والذي يمكن أن يكون له دورا مهما في خلق الثروة للمنظمة والمتضمنة بالمنافسة والربحية والإنتاجية.

ورغم صعوبة إعطاء تعريف محدد لرأس المال الفكري، لأن الأمر يتعلق بمفهوم جديد مازال محل أبحاث، إلا أن معظم هذه البحوث تتفق على أنه عبارة عن الأصول غير الملموسة بالمؤسسة، كما أن قياس هذا المتغير أصعب بكثير، فحتى الآن لا توجد طريقة مؤكدة و مراجعة بصفة نهائية لأن هذه الطرق تحتاج إلى كثير من الوقت لتصل إلى مرحلة النضج.

وتبرز أهم نتائج الدراسة في النقاط الآتية:

- ترتبط علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بإدارة المعرفة ارتباطا وثيقا باعتبارها تعتمد على نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة الدماغ للأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والإهتمام.

- إن أول مهام إدارة المعرفة هي استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاوره عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور، وبالتالي نقل الخبرات من شخص إلى آخر.

- تنظم إدارة المعرفة عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك.

ومما سبق يمكن تقديم أهم الاقتراحات في النقاط الآتية:

- 1- ضرورة إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين بالمنظمة، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات.
- 2- يتعين على المؤسسات أن تدرك المكانة المتميزة التي أصبح رأس المال الفكري بأبعاده المتعددة (رأس المال البشري، الهيكلي والعلاقات)، يحتلها في ظل الاقتصاد الجديد، وإدراك أهميته ودوره في تحقيق تميزها واستمراريتها، ومن ثم العمل الجاد من أجل تكوين

أثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات

د. بيسار عبد المطلب

رأس المال الفكري لاستثماره كأساس جوهري لزيادة التراكم المعرفي وتنميته والحفاظة عليه، باتجاه تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والاندماج بشكل أفضل في عالم الأعمال المعاصر.

3- ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل إدارات الشركات المساهمة الصناعية لما يمثله من قيمة خاصة للشركات ترفع من كفاءتها على المستوى المحلي والعالمي.

4- ضرورة بناء قاعدة فكرية متينة في أي شركة صناعية للرفع من قيمة وكفاءة الشركة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية :
أ- وضع معايير عالية لأداء العاملين في الشركة والعمل على تطويرها من خلال مقارنة الوضع الحالي للشركة مع الهدف الذي تسعى للوصول إليه.

ب- القيام بتطوير كفاءات وقدرات العاملين من خلال تكليفهم بمهام جديدة تتسم بالصعوبة
ج- استقطاب أعضاء مجالس إدارات الشركات ممن يمتلكون مواهب فكرية متنوعة.

4- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يدار أي موجود في الشركة الصناعية المساهمة، لكونه مصدراً مهماً للتوجه الاستراتيجي للشركات المعاصرة وهذا يدعو الشركات للتفتيش عن القدرات المعطلة فيها وتحريكها لتكون فاعله ، وإنشاء إدارة تعمل جاهدة من اجل ضمان استثمار رأس المال الفكري.

5- ضرورة الاهتمام بصناعة رأس المال الفكري لأي شركة مساهمة صناعية من خلال فسح المجال أمام الموظفين العاملين فيها لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير العمل الصناعي في الشركة، مع تشجيع الحوار المباشر ما بين إدارة الشركات وبينهم لغرض إنضاج الأفكار المبدعة ويتم ذلك من خلال اجتماعات ولقاءات ودية تمكن الموظفين من اطلاق افكارهم، حيث تكون محصلة النتيجة النهائية لذلك الرفع من كفاءة الشركة.

المراجع بحسب ترتيبها التسلسلي:

1. عبد الستار العلي وآخرون، إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، 2006، ص 26.
2. -Skyrme, D. (1999). Knowledge Management: Making It Work. (By Internet- www.skyrme.com , date de : 25/01/2013.
3. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية "سلسلة بحوث ودراسات؛ العدد 399 القاهرة، 2005، ص 32.
4. الموقع الالكتروني: <http://www.hrdiscussion.com/hr37198.html> بتاريخ: 2013/02/26.
5. صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 39.
6. المفرجي عادل، صالح أحمد، رأس المال الفكري: قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 14.
7. الموقع الالكتروني: <http://www.aljaml.com/node/18641> بتاريخ: 2013/01/29.
8. الموقع الالكتروني: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127618> بتاريخ: 2013/01/29.
9. العمري غسان عيسى ، دور تكنولوجيا المعلومات والمعرفة في بناء الذاكرة المنظمة لتحسين حل المشكلات، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، جامعة الإسراء، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2007، ص 21.

10. Hansen, M. Nohria & Tierney, T., "What's your Strategy for Managing Knowledge", Harvard business Review, No. 2, (1999), p106.

11. رضا ابراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، الرياض، 2009، ص14.

12. عبد الرحمان بن أحمد هيجان، رأس المال الفكري: استراتيجيات التحول من الفئة العامة الى الفئة المتميزة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرياض، 2006، ص 06.

13. عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 06، نقلا عن:

Mouritsen, J., and H. Larsen, "Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies," Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 4, (2001), pp. 359-383.

14. عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 07، نقلا عن:

Joia L.A. Using intellectual Capital to evaluate educational technology projects. Journal of Intellectual Capital. Vol.(1). Issue(4). (2000), PP341-352

15. عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 07.

16. الدقاف عبده احمد محمد ، مدخل مفتوح لإدارة التكاليف في المنشآت الصناعية بهدف دعم قدراتها التنافسية، أطروحة دكتوراه في فلسفة المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2004، ص52.

17. الخفاف هيثم هاشم قاسم، المعالجات المحاسبية لمشاكل القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري (دراسة حالة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص21.

18. الموقع الالكتروني: <http://www.hadbauc.org/news-118.html> بتاريخ: 2013/01/29.

19. عبد الستار العلي واخرون، مرجع سابق، ص 343.

20. رزيق كمال واخرون "إدارة التغيير واستراتيجيات رأس المال البشري في سوق تنافسي"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، جامعة الإسراء، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2007، ص12.

21. رامز الطنبور، رأس المال البشري كاستراتيجية إدارية، بحث مقدم ضمن أعمال المؤتمر الإقليمي "التفكير الاستراتيجي في عالم متغير، جامعة الاسراء الأهلية، الأردن، 2007/03/ 29-26، ص3.

22. الخفاف هيثم هاشم قاسم، مرجع سابق، ص 22.

23. الدقاف عبده احمد محمد، مرجع سابق، ص 50.

24. نفس المرجع، ص 53.

25. Harvey, M., and R. Lusch, "Balancing the Intellectual Capital Books: Intangible Liabilities," *European Management Journal*, Vol. 17, No 1, 1999, pp. 85-92.
26. -Petty, R. and Jguthrie, Intellectual Capital literature review Measurement, reporting and management , Journal of Intellectual Capital. Vol.(1); Iss.(2), 2000, PP.155-170
27. Ibid, p175
28. Heffes, E., (2001), "Challenging Measures for IC," *Financial Executive*, July/August, pp.59-71.
29. مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 2004، ص 98.
30. رضا ابراهيم صالح، مرجع سابق، ص 11.
31. عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 06، نقلا عن: Mouritsen, J., and H. Larsen, op.cit, p388
32. Petty, R. and Jguthrie. op.cit, p175.
33. عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 276.
34. نفس المرجع، ص 278.
35. نفس المرجع، ص 283.