## المبحث الأول : مفهوم رأس المال الفكري وأهميته:

حتى زمن ليس ببعيد لم يعط الباحثون والمؤلفين وعلماء الإدارة بالأصول غير الملموسة الأهمية التي تستحقها، باستثناء التعامل مع بعض تلك الأصول والتي لم يكن بالإمكان تجاهل وجودها وتأثيرها في عمل المنظمات، مثل براءات الاختراع والعلامة التجارية والملكية الفكرية .ويعود السبب في عدم الاهتمام بتحديد وتوضيح وتناول تلك الأصول وتحديد مفهوم رأس المال الفكري ، إلى [1]:

- الطبيعة المميزة والخاصة بصعوبة قياسه وتحويله إلى رأس مال حقيقي .
- الخوف من الخوض في موضوع يتسم بالغموض وعدم الوضوح ، حيث أن رأس المال الفكري من اللاملموسات التي يصعب اقتناء وتحديد تأثيرها بشكل واضح في زيادة قيمة المنظمة .

وبعد ذلك شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري (أو المعرفي) *Intellectual Capital* أو اللاملموسات وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ [2].

### أولا :مفهوم رأس المال الفكري .

قبل البدء بتعريف وتحديد مفهوم رأس المال الفكري يجب إظهار الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري ، وقد أورد **نجم عبود** في كتابه الفرق بينهما كما في الجدول التالي :

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

| البيانات | رأس المال المادي | ورأس المال الفكري |
|---|---|---|
| **السمة الأساسية** | مادي ،ملموس ومنظور | اثيؤي، غير ملموس وغير منظور |
| **الموقع** | داخل المنظمة | في رؤوس الأفراد |
| **النموذج الممثل** | الآلة | الفرد |
| **العوائد** | متناقصة | متزايدة |
| **نمط الثروة** | في الموارد | في الانتباه والتركيز |
| **الأفراد** | العمال اليدويون | عمال ومهنيو المعرفة |
| **القيمة** | قيمة استعمال وقيمة تبادل | قيمة تبادل عند الاستعمال |

[1] احمد المعاني وآخرون ،**قضايا إدارية معاصرة** ،الطبعة الأولى ، الأردن ، دار وائل ، 2011 ، ص 222 .
[2] محمد عواد الزيادات ,**الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة**, عمان ،دار صفاء للنشر والتوزيع, 2008 ،ص279 .

| | | |
|---|---|---|
| **القوة والضعف** | دور تقادم (ضعف) | دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة) |

المصدر :نجم نجم عبود ،إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية ، عمان الوراق للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 289 .

أما بالنسبة لتعريف رأس المال الفكري لم يتفق الكتاب والباحثين على الاتفاق على تعريف محدد إذ ينظر إليه على انه امتلاك المعرفة والخبرة التطبيقية والتقنيات المنظمية وعلاقات الزبون والمهارات التخصيصية التي تزود المنظمة بالميزة التنافسية [1].

تعرف منظمة ( OECD ) منظمة التطوير والتعاون الاقتصادي : رأس المال الفكري بأنه القيمة الإقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي ( الهيكلي ) ورأس المال البشري .

ويعرف **العنزي وصالح** رأس المال الفكري على انه "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة"[2]

كما عرفه Daniels و Noordhuis انه "الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للمنظمة ، أي القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى المنظمة على قيمة رأس مالها السهمي "[3].

ويرى Chen انه مجموعة رؤوس الأموال –البشرية ، المادية الهيكلية –التي إذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الأداء المالي وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية اكبر من الدفترية [6].

نلاحظ أن كل هذه التعاريف تختلف عن بعضها البعض وتتفق مع ما قله **ستيوارت :" أن المعرفة أصبحت أهم العوامل المؤثرة في الحياة الاقتصادية، كما أصبح رأس المال الفكري أهم الأصول التي لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عنها، فهو يرتبط بعامل المعرفة وإدراك المعرفة "**[4]وبالتالي أساس نجاح وتطوير المنظمات يرتبط بالدرجة الأولى برأس المال الفكري .

وبالرغم من صعوبة تحديد تعريف واحد لرأس المال الفكري إلا أن **عطية لطيف** أوضح مجموعة من المستويات المعرفية إذا توفرت هذه المستورات للعامل نقول عنه رأس مال فكري[5] :

[1] مكرم منيب محمود الدباغ ،اثر رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة ،دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء عينة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النينوي ،2010 ،متاحة على الخط< www.hrdiscussion.com/hr36873.html >

[2] سعد على العنزي و احمد على صالح ، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال** ، دار اليازوري ،2009 ،ص 169 .

[3] و [6] نفس المكان .

[4] دي دير لوف، **فكر رجال الأعمال :الطريق إلى النجاح المتكامل**، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000 ، ص 144.

[5] لطيف عبد الرضا عطية ،رأس المال الفكري وإدارة المعرفة :العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 10، عدد 3، 2008 ،ص 149 .

- المعرفة الإدراكية :وتتمثل هذه المعرفة في قدرة استفادة العاملين من البرامج التدريبية والتعليمية المستمرة والتعليم المهني والحصول على شهادة علمية .
- المهارات المتقدمة : وتتمثل في كيفية وضع تلك المعرفة النظرية في واقع تطبيق ملموسة .
- فهم الأنظمة : وتتمثل في فهم العلاقات المبنية .
- الإبداع المحرك ذاتيا :ويتناول هذا المستوى في تنمية الدوافع الذاتية للعاملين من قبل الإدارة ورعاية الاستعدادات والتكيف مع النجاح وخلق حاجات الانتفاع العالي .

ويمكن تعريف رأس المال الفكري من خلال المعادلة التالية :

رأس المال الفكري= القيمة السوقية – القيمة الدفترية

**ثانيا : أهمية وفوائد رأس المال الفكري .**

إن رأس المال الفكري له أهمية كبيرة و يقود إلى تحقيق الفوائد التالية [1]:

- زيادة القدرة الإبداعية في المنظمات .
- جذب العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة .
- تعزيز القدرة التنافسية نتيجة تقديم منتجات متطورة وبالوقت المناسب ، وتقليل الفترة الزمنية اللازمة لابتكار منتجات جديدة .
- خفض التكاليف ، ما يؤدي إلى إمكانية البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية .

**ثالثا :ادوار رأس المال الفكري .**

إن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة وحددت هذه الأدوار بما يلي [2]:

1- **الأدوار الدفاعية :**وتشمل الممارسات التالية :

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة .
- حماية حرية التصميم والإبداع .
- تخفيض حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى .

2- **الأدوار الهجومية :** وتضم الممارسات التالية :

[1] احمد المعاني وآخرون ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 223 – 224 .
[2] سعد على العنزي و احمد على صالح ،مرجع سبق ذكره ، ص 177 .

- توليد العائد عن طريق (الملكية الفكرية للمنظمة،الموجودات الفكرية للمنظمة،المنتجات والخدمات الناجمة عن الإبداعات )
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة .
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة .
- صياغة إستراتيجية تعويم دخول المنافسين الجدد .

**رابعا :إستراتيجية المنظمات التي يفرضها رأس المال الفكري .**

مكانه وأهمية رأس المال الفكري يفرض على المنظمات القيام بإستراتيجيتين هما الدفاعية والهجومية[1] :

1- الإستراتجية الدفاعية : والتي تقتضي من المنظمة الدفاع عن ملكيتها الفكرية المنبثقة عن رأس المال الفكري ، والتي يمكن أن تشتمل براءات الاختراع ، وحقوق الملكية ،وأسرار التجارة وغيرها ، وهذا يتطلب إجراءات قانونية من اجل الدفاع عن تلك الحقوق .

2- الإستراتيجية الهجومية :والتي تقوم على أساس الإبداع والابتكار ، وتقديم التحسينات المستمرة وسوء على الصعيد صيغ العمل أو في شكل تقديم منتجات جديدة ، الأمر الذي من شأنه تقوية الموقع التنافسي للمنظمة .

**خامسا : خطوات بناء رأس المال الفكري .**

هناك مجموعة خطوات وإجراءات التي يمكن إتباعها في بناء رأس المال الفكري ومنها [2]:

1- تطبيق معايير أداء عالية ومتطلبات كبيرة على جميع العاملين وعدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء.

2- ملأ الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا وليست مجرد ملى الشواغر .

3- الشذوذ في مجال ترقية الأفراد العاملين .

4- إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية .

5- إدخال مهارات عالية وبصورة مستمرة .

6- إدخال تغييرات مناسبة في هيكل المنظمة وثقافتها وسياساتها .

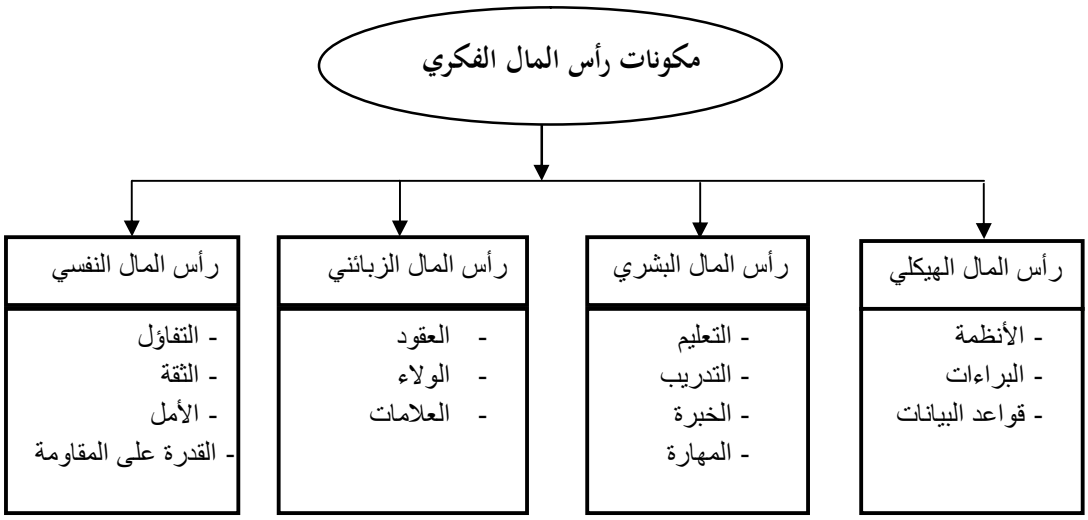
[1] احمد المعاني وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 224 .
[2] عبد الله كاضم ، اثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 10، العدد 3 ، 2008 ، ص 66.

7- التحول للمنظمات المقلوبة والتخلي عن هيكل الهرمية السائدة .

**سادسا : مكونات رأس المال الفكري .**

يمكن تحديد مكونات رأس المال الفكري في الشكل التالي :

الشكل رقم (01) :مكونات رأس المال الفكري .




المصدر : احمد المعاني وآخرون ،**قضايا إدارية معاصرة** ،الطبعة الأولى ، الأردن ، دار وائل ، 2011 ، ص 234 .

أ- رأس المال الهيكلي :

و هو عبارة عن معرفة صريحة وضمنية مخفية ومجسدة في روتين المنظمة وعملياتها وان نطاقه في حدود المنظمة ويتضمن عمليات المنظمة والملكية الفكرية والبنية التحتية [1]،ويمثل قدرات الشركة التي تنظم وتلبي متطلبات السوق وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة بنظم المعلومات أو براءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف ومدى حماية العلاقات التجارية التي تمثلشخصية الشركة وقيمتها وهويتها[2] .

[1] لطيف عبد الرضا عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 150.
[2] مكرم منيب محمود الدباغ ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

ب- رأس المال البشري :

يرى *Drucker* "إن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي ويقع عليه عبئ تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات" [1]،ويعرف رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانيات التي يمتلكها العاملين ، وعرف أيضا انه مصدر الابتكار والتجديد وذلك لامتلاكه المقدرة العقلية والإمكانيات والقدرات الأساسية والخبرات والإبداع التي تمتلكها أفراد المنظمة ويتضمن ( الإبداع ، المقدرة الحرفية، المقدرة الاجتماعية )[2].

رأس المال العلاقاتي(ألزبائني) :

يعد الشكل الثالث من مكونات رأس المال الفكري وان جوهر رأس المال العلاقاتي هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن وعليه أصبح لزاما على المنظمة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنها ليكتمل رأس مالها الفكري[3]، كما عرف أيضا بأنه ولاء الزبون للمنظمة ودرجة ارتباطه بها .

ج- رأس المال النفسي :

يجدر الإشارة أن رأس المال النفسي مفهوم حديث نسبيا والذي يتكون من التفاؤل والثقة والأمل والقدرة على المقاومة الموجودة لدى القوى العاملة في المنظمة[4].

[1] مكرم منيب محمود الدباغ ،نفس المرجع السابق ،ص 11 .
[2] يوسف بسام عبد الرحمان ، اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ، 2005 ، ص 41.
[3] لطيف عبد الرضا عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص151.
[4] احمد المعاني ،مرجع سبق ذكره ، ص 234 .

## المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري في المنظمات

**أولا: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.**

**1- ميزة تنافسية:** تبحث المنظمات اليوم عن ميزة تنافسية تميز السلع والخدمات التي تنتجها عن غيرها، مما يجعل المستهلكين أو المستفيدين يقبلون على التعامل معها، ومن أمثلة المزايا التنافسية انخفاض التكاليف، ارتفاع جودة السلعة أو الخدمة، السرعة، المرونة الخيال ، الأفكار، الاتصالات، أن ما تقدم يحققه رأس المال الفكري في المنظمة لأنه من وجهة نظر كل من يمثل الموجودات التنافسية (competitive assets)القادرة على المحافظة على مستوي متفوق للمعرفة داخل المنظمة، وفي الوقت ذاته تدعم الاستخدام العلمي للمعلومات بشكل يعزز أداء المنظمة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير.

**2- ثروة كبيرة** :

يعد رأس المال الفكري الآن (ثورة كبيرة) بالنسبة للمنظمات وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة، أولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدراته الدماغية وهذا يعني أن (97%) من القدرة الدماغية ستبقي حيوية فعالة وهذه الإنسان عادي فكيف الحال لرأس المال فكري يبقي مستثمر لهذه القدرة في هذا العمر؟ أليس ثروة حقا؟ أما المصدر الثاني لكونهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر (ICM) الذي عقد في نيويورك في حزيران / 2000. وأهم ما قيل في المؤتمر المذكور أن شركة (ICM) تستلم أكثر من بليون دولار سنويا كعائد لبراءات الاختراع.

3- **نفقات عالية** : يشكل موضوع الحصول على رأس المال الفكري وتنميته، كلفه عالية جدا تتحملها المنظمات، وتتفق هذه الكلفة في الجوانب الآتية:

أ- الاختيار

ب التعيين والاستئجار :

ج- التدريب وصقل المعارف المهارات :

عامل بقاء:

**4-عامل بقاء:** يمثل وجود رأس المال الفكري في المنظمة والمحافظة عليه عاملا مهما لبقائها واستمرارها في عالم الأعمال، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة، ويقول ( Romanathanm 1990) في هذا الصدد : "إن بقاء منظمات المتنافسين واستمراريتها في الأجل الطويل رهن بقدر كل مهنها على

الابتكار المستمر:. (غراب، 1994 :175) ونلاحظ أن جوهر العبارة هو الابتكار المستمر الذي سيضمن البقاء ونحن نعلم أن المسئول عن ذلك هو رأس المال الفكري.

**5- كلفة الاستشارة** :

إن عملية جعل المنظمات متعلقة أو تحويلها الى متعلمة وتشخيص رأس المال الفكري فيها يتطلب إنفاق كلفة كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمه شركات أو مكاتب متخصصة في هذا المجال، ويعد ذلك أحد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.

**ثانيا : أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.**

وطالما أن موضوع رأس المال الفكري حديث فمن المنطقي أنك لا تجد كتابات ودراسات تصب مباشرة في تحديد أساليب المحافظة عليه، لذلك يمكن الرجوع الى البحوث والدراسات التي تناولت الموضوعات الآتية:

1- نزيف الأدمغة.
2- هجرة الكفاءات.
3- الرضا والأداء.
4- المناخ التنظيمي
5- معدل دوران العمل.
6- معوقات البحث العلمي

ووفقا لدراسة **عادل حرحوش المفرجي** في سنة 2003 ما يأتي:

1-بلغ عدد الكتاب والباحثين 30 ، بواقع 14 عربيا و 18 أجنبياً ، أي بنسبة 47% و 53% على التوالي.

2- تباين تكرار العوامل في النماذج مما جعلها تتباين في مراتبها بحد أعلي بلغ 20 مرة بنسبة 67% وكان لصالح تنشيط الحفز المادي والاعتباري ، وحد أدني قدره مرتان بنسبة 6% لأسلوبين اثنين هما تفعيل أساليب تقويم الأداء، المشاركة بالمعلومات.

1- أن الأساليب التي حصلت على أعلي النسب هي :

أ-تنشيط الحفز المادي والاعتباري.

ب-التصدي للتقادم التنظيمي

ج- مواجهة الإحباط التنظيمي

د- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي

هـ- تعزيز التميز التنظيمي.