

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ملتقى حول :

استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أيام 18 و 19 أبريل 2012

المحور الثاني :

الروح المقاوماتية، الحس الريادي والابداع

مداخلة بعنوان :

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد:

- الأستاذ : سلام عبد الرزاق
- أستاذ مساعد قسم أ — جامعة المدية -
- الأستاذ : بوسهوة نذير
- أستاذ مساعد قسم أ — جامعة المدية -

الملخص :

لقد أصبح ينظر إلى رأس المال الفكري باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق النجاح، وهذا بعد تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة، فـرأس المال الفكري هو الأصل الجديد وهو أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعامل ورأس المال والمواد الأولية.

ويلعب رأس المال الفكري دوراً مهماً في دعم الميزة التنافسية المستدامة، وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ونجاح المؤسسات بمختلف أنواعها.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract :

Intellectual capital is being viewed as the real representative concerning the ability of any company to compete or to make success especially after the gradual economic change to the economy based on knowledge. So Intellectual capital becomes the new basis and the most modern production's factor which regard it as the essential resource to the erection of fortune even more important than the traditional factor of production such as : work, capital and raw materials.

Intellectual capital plays important role to support sustained competitive advantage and achieve organizational efficiency , effectiveness , and organizational success.

This study aims to study the role of Intellectual capital in achieving the competitive advantage.

المقدمة :

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل تحد كبير لمنظمات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

فأصبح رأس المال الفكري يوفر للمنظمة مجالاً لتحقيق التميز ويعزز موقعها التنافسي وبالتالي يجب على المنظمات أن تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام برأس المال الفكري. وسنحاول من خلال هذه المداخلة التعرف على رأس المال الفكري وأهم مكوناته ومؤشرات قياسه مع إبراز أهميته في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، لهذا حاولنا طرح الإشكالية التالية :

" كيف يساهم رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ "

وذلك من خلال :

- بيان مفهوم رأس المال الفكري .
- بيان أهم مكونات ومؤشرات قياس وتقييم رأس المال الفكري .
- بيان العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

في ظل الاقتصاد الجديد لم تعد المنظمات تهتم بأصولها المادية المتمثلة في المباني والآلات والأموال فقط، ولكنها أصبحت تهتم بنفس القدر أو بقدر أكبر بأصولها غير المادية والمتمثلة في رأس المال الفكري والتي تعد ثروة حقيقية للمنظمة ومصدر تعتمد عليه في بقائها ومنافستها في السوق.

I. مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) :

لقد بدا الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات بداية من فترة الثمانينات حيث أكد المديرون والأكاديميون والاستشاريون على مستوى العالم أن الأصول غير المادية في المنظمة . أي رأس المال الفكري . تعتبر محددًا أساسيًا لما تحققة المنظمة من أرباح، فعلى سبيل المثال في اليابان أشارت نتائج بعض الدراسات لبعض المنظمات اليابانية على أن الفرق بين مستويات أداء هذه المنظمات هو اختلافها في مقدار ما تملكه من أصول غير مادية، وفي بداية التسعينات ظهرت بعض الكتابات التي تناقش فكرة رأس المال الفكري للمنظمة وهو الذي يحقق النجاح والربحية للمنظمة، حيث أشار الكثير من الباحثين إلى أن الأصول الرئيسة للعديد من المنظمات في ميدان إنتاج التكنولوجيا العالية لا تتمثل في الأصول المادية فقط ولكن في مهارات أفرادها وفي التراكم الفكري والمعرفي الذي تمتلكه هذه المنظمات.¹

لرأس المال الفكري العديد من المصطلحات المرادفة التي تشير إلى نفس المعنى كالأصول غير المادية، الأصول المعنوية، رأس المال المعرفي، الأصول المعرفية، الأصول الفكرية، والموجودات المعرفية، ومن أهم تعاريف رأس المال الفكري نجد :

- تعريف توماس ستewart (T. Stewart) الذي يعرفه بأنه المادة المعرفية الفكرية ، المعلومات ، الملكية الفكرية ، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة .²
- تعريف ادفينسون (Edvinsson) رأس المال الفكري هو مضامين المعرفة، الخبرات العملية، التكنولوجيا التنظيمية، وعلاقات الزبائن والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق.³
- كما يعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها العاملون والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمنظمة بتوسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها.⁴

وبصفة عامة يمكن أن نعرف رأس المال الفكري بأنه المعرفة والمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى و تحقق لها ميزة تنافسية.

وقبل الفراغ من مفهوم رأس المال الفكري والانتقال إلى مكوناته نعرض على أوجه الاختلاف بينه وبين رأس المال التقليدي(المادي أو المالي)، انطلاقاً من حقيقة أن هذا التمييز سيفيد في إدارة وتقييم وقياس رأس المال الفكري في المنظمة والجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بين الاثنين⁵:

الجدول رقم 01: أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

البيانات	رأس المال التقليدي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	- مادي - ملموس ومنظور	- أثيري غير ملموس وغير منظور
الموقع	- داخل المنظمة	- في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	- المعدات والأدوات أو الأموال	- العمال ذوي المعارف والمهارات
الاستعمال	- ينقص ويستهلك بالاستعمال	- يزيد بالاستعمال
المحتوى	- تكلفة	- قيمة
الأفراد	- العمال اليدويون	- عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	- قيمة استعمال وقيمة تبادل	- قيمة تبادل عند الاستعمال
نوعي/كمي	- كمي	- نوعي

II. مكونات رأس المال الفكري :

لقد قدمت نماذج عديدة لمكونات رأس المال الفكري من أهمها ما يلي :

- نموذج (Skandia Naviagtor) الخاص بشركة التأمين السويدية (Skandia) الذي طوره ادفينسون ومالون (Edvinsson and Malone) والذي تضمن خمس مجموعات من المكونات، الأولى تتعلق بالجوانب المالية والأربعة الأخرى تكون رأس المال الفكري وهي رأس المال البشري، رأس المال الزبوني ، رأس مال الابتكاري ، و رأس مال العملية بحيث⁶ :

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي}$$

$$\text{Intellectual Capital} = \text{Human Capital} + \text{Structural Capital}$$

$$\text{رأس المال الهيكلي} = \text{رأس المال الزبوني} + \text{رأس المال التنظيمي}$$

$$\text{Structural Capital} = \text{Customer Capital} + \text{Organizational Capital}$$

$$\text{رأس المال التنظيمي} = \text{رأس المال الابتكاري} + \text{رأس مال العملية}$$

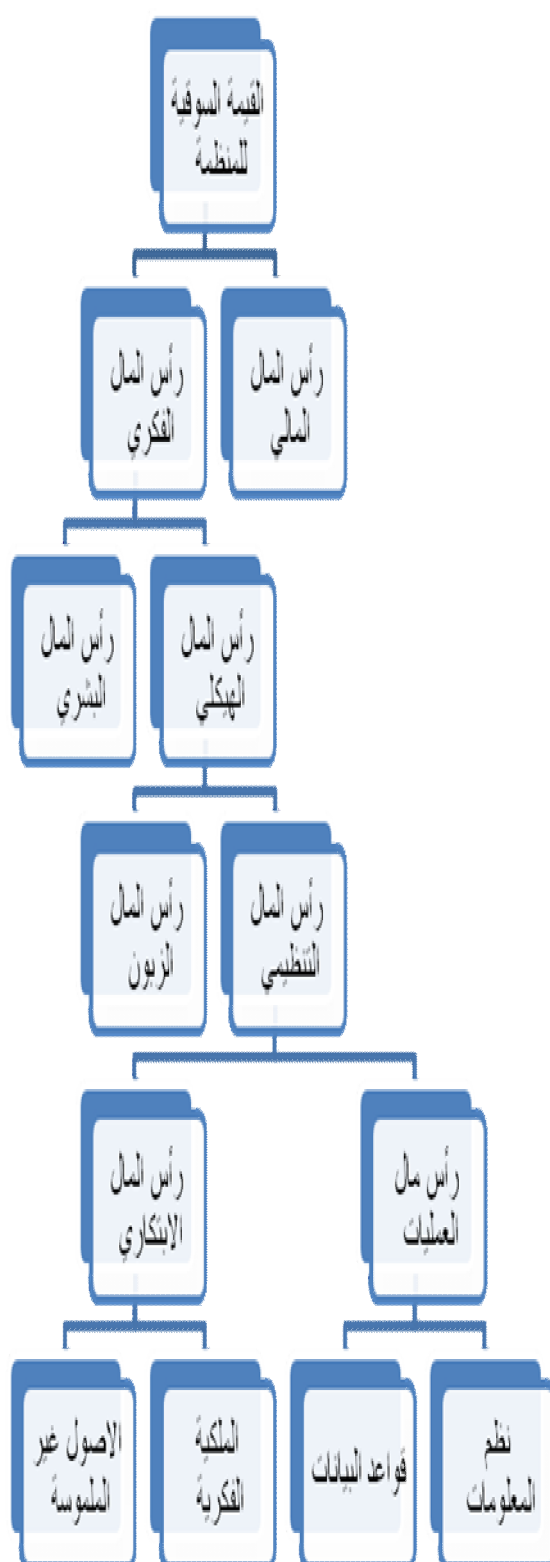
$$\text{Organizational Capital} = \text{Innovation Capital} + \text{process capital}$$

$$\text{رأس المال الابتكاري} = \text{الملكية الفكرية} + \text{الأصول غير الملموسة}$$

$$\text{Innovation Capital} = \text{Intellectual Property} + \text{Intangible Assets}$$

والشكل التالي يبين مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج (Skandia Naviagtor)⁷ :

الشكل رقم 01: نموذج (Skandia Naviagtor) لمكونات رأس المال الفكري



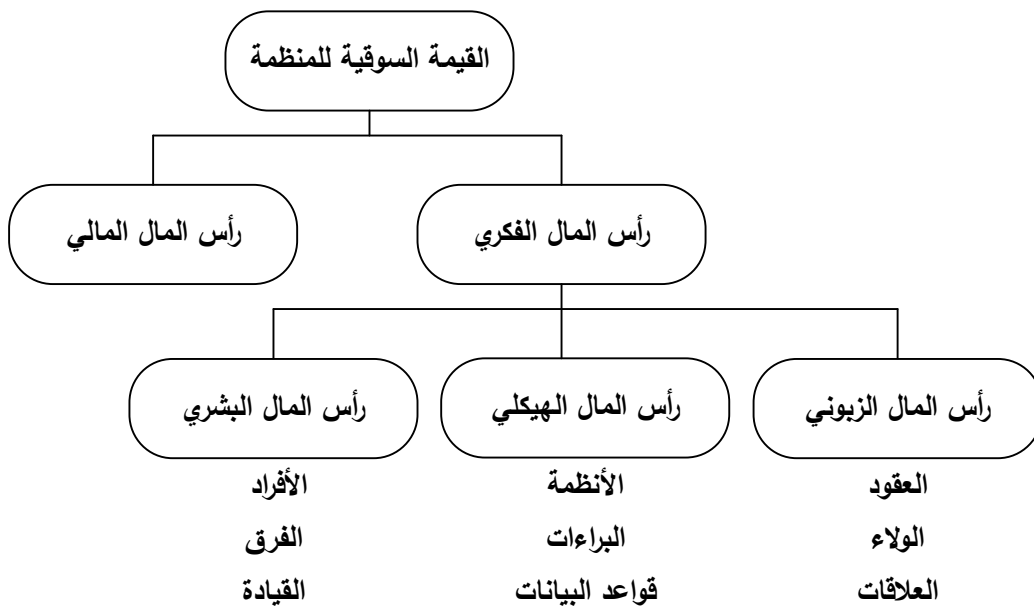
- نموذج (Intangible Asset Monitor) مراقب الأصول غير الملموسة الذي قدمه (Karl-Erik Sveiby) والذي يقسم أصول رأس المال الفكري اللاملموس إلى أصول الهيكل الداخلي، الهيكل الخارجي، والبشري، والجدول التالي يوضح المكونات الفرعية لهذه الأصول⁸:

الجدول رقم 02: مكونات الأصول الفرعية لرأس المال الفكري حسب (sveiby)

نوع رأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون والمستثمرون الإستراتيجيون، الجماعة المحلية، وما يتعلق بالتميز والسمعة.
الهيكل البشري	القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات التي تبقى لدى الأفراد في المنظمة.
الهيكل الداخلي	الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية، وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، النماذج لكيفية القيام بالأعمال، والقواعد البيانات، الوثائق، حقوق النشر، والمعرفة المرمزة الأخرى.

- ولعل النموذج الذي قدمه توماس ستيوارت (T. Stewart) والذي يحدد مكونات رأس المال الفكري في ثلاث فئات هي رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني، هو الأكثر شيوعاً واستخداماً لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، والشكل التالي يبين هذه المكونات الثلاث⁹:

الشكل رقم 02: القيمة السوقية للمنظمة



وفيما يلي بعض المفاهيم لأهم مكونات رأس المال الفكري المتفق عليها :

1.2. رأس المال الهيكلي (Structural Capital) :

يصنع رأس المال الهيكلي المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل .

ويشير ماك إيلروي (M.W. McElroy) إلى رأس المال الهيكلي بالقول أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم ويذهبون إلى بيوتهم، ولأن رأس المال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحة - المرمزة فإنه يمثل ما ينضح من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في المنظمة.¹⁰

2.2. رأس المال البشري (Human Capital) :

يتمثل رأسمال البشري في المعرفة الضمنية و الخبرات و المهارات الموجودة في داخل عقول الموظفين، و هو يمثل مورد دخل للمنظمة و لكنه ليس ملكا لها.¹¹

ويمكن تمييز رأس المال البشري عن رأس المال الهيكلي من خلال أن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي بخلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقادم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمته وقواعده وإجراءاته .

3.2. رأس المال الزبوني (Customer Capital) :

ويتمثل رأس المال الزبوني في قيمة علاقة المؤسسة مع زبائنها.¹²

III. قياس رأس المال الفكري :

ثمة جهود عظيمة يتم بذلها سواء على الصعيد الأكاديمي أو على صعيد الأعمال من اجل تطوير مقاييس ومؤشرات معول عليها في قياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات، ومن أهم هذه المقاييس والمؤشرات ما يلي :

1. القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمة¹³

لقد اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من أجل تقييم رأس المال الفكري الذي يمكن حسابه كما يلي :

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للمنظمة} - \text{القيمة الدفترية للمنظمة}$$

فإذا كان سعر سهم المنظمة عند الاكتتاب مثلا 5 دنانير وقيمتها الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن قيمة رأس المال الفكري = 5 - 10 = 5

ومن أهم الاعتراضات على هذه الطريقة ما يلي :

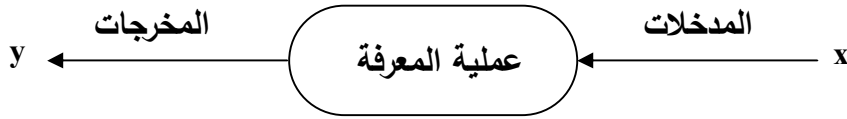
- أن بعض المنظمات لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأس مالها الفكري .
- إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للمنظمة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا أو هبوطا .

■ إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق .

2. نظرية القيمة المضافة للمعرفة :

هذه النظرية متجذرة في الصناعة كما أنها ذات أهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة ، فهي تسمح للمديرين والمستثمرين أن يحلوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للمنظمة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها .
إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في المنظمة، والشكل التالي يوضح هذه النظرية وافترضاها الأساسية¹⁴ :

الشكل رقم 03 : الافتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة



الافتراضات الأساسية :

- 1 - إن كانت ($y = x$) ليس هناك قيمة مضافة .
- 2 - القيمة هي دالة التعبير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير .
- 3 - وهكذا فإن قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير .

3. نموذج مراقبة الأصول غير الملموسة :

يعتبر هذا النموذج الذي قدمه (Karl-Erik Sveiby) مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المنظمة في ضوء أربعة معايير أساسية هي¹⁵ :

- النمو.
- الابتكار.
- الكفاءة .
- الاستقرار.

IV. رأس المال الفكري والميزة التنافسية :

إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة، الجودة العالية، سرعة التسليم، المرونة، والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء قدرات جوهرية (Core-)

(Competence) مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لا سيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، هذه المزايا التنافسية لم تعد كافية لوحدها في الوقت الحاضر، بل أضيفت إليها مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحالي.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس المال الفكري في المنظمات، يهدف إلى زيادة قدرة هذه الأخيرة على خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة.¹⁶

وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوى ومتابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم خصائص رأس المال الفكري والمتمثلة في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستعمال، ولكون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة

منها :

■ أن يكون المورد ثميناً .

■ أن يتسم بالندرة.

■ لا يمكن تقليده بسهولة.

■ لا يمكن إحلال بديل محله.

وعند تأمل هذه الخصائص سيبتادار للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو رأس المال الفكري، يمكن القول أن قيمة وثن المورد المعرفي يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبذلك تمكن المنظمة من البقاء منافسة للآخرين وهذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة، ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفهم التطبيقية ولأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى، وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجموعات العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى، أما ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجموعات و التداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة .

ولكون رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجة للمنظمات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير.

كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد وبما يساهم بتطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في مجموعات عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة.¹⁷

كذلك فإن المحافظة على القوة المعرفية للمنشأة والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمنظمة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية ومتطلباتها. ومن المعلوم أن هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإن حرصت عليه وذلك للخصائص الفريدة للمعرفة ورأس المال الفكري التي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد في المنشأة.

ومع كل ما يواجهه المنظمة من إشكالات وصعوبات حمة لغرض تشكيل رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمات الرائدة حاولت التغلب على هذه الصعوبات بطرق وأساليب متعددة يأتي في مقدمتها اعتبار رأس المال الفكري موضوعاً حرجاً وإستراتيجياً يستحوذ على اهتمام خاص من قبل الإدارة العليا في المنظمة ، وطورت بعض المنظمات مقاييس خاصة لقياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري باعتباره استثمار ذو مردود بعيد الأمد وذو تأثير شمولي على الميزة التنافسية للمنظمة.

الخاتمة :

أدركت الإدارة المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرات التقنية المتسارعة التطور في تغيير مواقف المنظمات، ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول المعرفية في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمات، الأمر الذي جعل رأس المال الفكري من أهم الموارد للإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمات، وعليه يمكن توضيح أهم النتائج المستخلصة على النحو التالي :

- يمثل رأس المال الفكري قيمة المنظمة المثلثة في الأصول غير الملموسة، ويعتبر رأس المال الفكري أكثر أهمية من رأس المال المالي وباقي عناصر الإنتاج الأخرى.
- من أهم مكونات رأس المال الفكري نجد : رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني.
- من أهم مؤشرات قياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات نجد القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمة، نظرية القيمة المضافة للمعرفة، ونموذج مراقب الأصول غير الملموسة .
- أصبح يمثل رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية، والأصل الأكثر قيمة، وعامل الإنتاج الأكثر أهمية.

المراجع :

- 1 راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 371 - 370
- 2 Thomas Stewart ,Intellectual Capital: The Wealth of Organizations, Doubleday, New York, 1998, p11
- 3 سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 225
- 4 عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 18
- 5 سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 216
- 6 Edvinsson , Malone, Intellectual capital, Harper business, New York, 1997, p10
- 7 Edvinsson , Malone , op cit ,p11
- 8 Verna Allee , The Future of Knowledge, Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2003,p158
- 9 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 267
- 10 Mark W . McElroy, The New Knowledge Management, Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2003,p170
- 11 Jean-yves prax, le guide du knowledge management, dunod, France, 2003 ,p13
- 12 Amrit Tiwana, gestion des connaissances, Campuspress, France, 2001 , p326
- 13 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق ، ص ص 284-286
- 14 نفس المرجع ، ص 289
- 15 سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 231
- 16 Prahalad. C, Hamel. G, Strategy as a Field of Study, Harper business, New York, 1994, p 82
- 17 عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 39