



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

التخصص: مالية وتجارة دولية

رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة - مؤسسة سونلغاز -

تحت إشراف الأستاذ:

خراز الأخضر

من إعداد الطالبة:

جلال عائشة

شكر و تقدير

بعد الحمد والشكر لله العلي القدير الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع أتوجه بالشثناء العطر

والشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى الأستاذ المشرف " لخضر خراز "

كل ما قدمه من توجيهات قيمة وملاحظات نيرة طوال فترة إنجاز هذا العمل.

وأوجه شكري إلى زملائي الكرماء الذين قدموا لي الدعم في مشواري.

كما أشكر كل الأساتذة وعمال المكتبة، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وأخيرا أوجه شكري وامتناني إلى كل من كانت له يد المساعدة في إنجاز هذا العمل.

جلال عائشة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى شخص في حياتي: إلى من جعل الله تحت أقدامها الجنة
إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب ومعنى الحنان، إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من سقتني
بدفء حنانها وعطفها على منبع الحب والتسامح " أمي الحبيبة".

إلى صاحب القلب الطيب ومصدر نجاحي، إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح
وأوصلني ما أنا عليه إلى من أحمل اسمه بافتخار، إلى من علمني أصول الحياة وكان مثلي الأعلى،

إلى أعز شخص على قلبي " أبي الحبيب "

أدامهما الله تاجا فوق راسي وأطال في عمرهما.

إلى من أسروني وأنا أشق الطريق إلى النجاح والإبداع، إلى إخوتي الأحباء:

لخضر، أمين ، لامية ، هدى .

وإلى زوجي محمد وانتي أنفال وأماني.

إلى أعز صديقاتي إيمان وهدى.

إلى كل ما نساه قلبي ولم ينساه قلبي.

إلى ككل طلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2019

جلال عائشة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	التطور المعرفي لرأس المال الفكري	1-1
10	مجموعة لأهم التعاريف والمفاهيم الخاصة برأس المال الفكري لمجموعة من الباحثين و العلماء.	2-1
12	الفرق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري	3-1
83	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	1-3
85	توزيع العينة حسب متغير الجنس	2-3
87	توزيع العينة حسب متغير الجنس	3-3
89	حسب المستوى التعليمي	4-3
91	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	5-3
93	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	6-3
95	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha	7-3
95	يوضح المقاييس المستخدم ليكرت الخماسي	8-3
97	يوضح محور الأول رأس المال البشري	9-3
102	يوضح محور الثاني رأس مال الزبوني	10-3
106	يوضح محور الثالث رأس مال الهيكلية	11-3
112	يوضح محور الرابع الميزة التنافسية	12-3
118	يوضح ارتباط	13-3

قائمة الأشكال:

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
1-2	نموذج قوى المنافسة الخمسة لporter	68
1-3	يمثل دائرة نسبية توضح جنس المستجوبين	86
2-3	يمثل دائرة نسبية توضح عمر المستجوبين	88
3-3	يمثل دائرة نسبية توضح مستوى التعليمي للمستجوبين	90
4-3	يمثل دائرة نسبية توضح الوظيف المستجوبي	92
5-3	يمثل دائرة نسبية توضح الخبرة المستجوبي	94

ملخص:

تناولت هذه الدراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية شركة السونلغاز-سعيدة"، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات ، وقد وزعت على عينة حجمها 50 فرداً وكان عدد الاستبانات المستردة 45 استبانة، كانت جميعها صالحة للتحليل. كما تم استخدام برنامج الاحصائي في التحليل الاحصائي للبيانات SPSS .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة برأس المال الفكري رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني لها دور معنوي في التأثير على المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومتغير رأس المال الفكري.

وفي ضوء ذلك توصلنا إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي إستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة.

Resume

Cette étude "Le rôle du capital intellectuel dans la rde l'avantage concurrentiel Fondation câblage de l'industrie – Direction SONELGAZ–SAIDA–», qui visait à mettre en évidence le rôle du capital intellectuel dans la réalisation institution d'un avantage concurrentiel à l'étude, et de clarifier la relation entre les variables de la recherche, afin d'atteindre ces objectifs questionnaire a été utilisé pour collecter des données, ont été distribués sur un

échantillon de 50 personnes, et le nombre de questionnaires récupéré 45 questionnaire, qui était valable pour l'analyse.

était aussi utilisé le programme SPSS analyse statistique est que les variables de l'étude indépendante privée capital intellectuel (capital humain, capital relationnel de capital structurel) joue le rôle d'influence morale sur la variable dépendante (avantage concurrentiel), l'étude a également montré une différence statistiquement significative entre la variable sexe et le capital intellectuel variable statistique des données.

Abstract

This study "The role of intellectual capital in achieving competitive advantage Foundation industry cabling – Branch sonelgaz–saida–", which aimed to highlight the role of intellectual capital in achieving competitive advantage institution under study, and to clarify the relationship between the variables of the search, To achieve these goals questionnaire was used to collect data, have been distributed on a sample size of 50 people, and the number of questionnaires recovered 45 questionnaire, all of which were valid for analysis. was also used statistical program SPSS statistical analysis of the data.

مقدمة

مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي منذ عدة سنوات تطورات هامة وتحولات جذرية، نتج عنها تزايد انفتاح الأسواق، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشدة المنافسة واحتدامها لتدخل المؤسسة بذلك مرحلة رابعة من مراحل تطور اقتصادها، والمتمثلة في مرحلة اقتصاد المعارف، المعتمد على المعلومات والمعرفة، وهو ما فرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات جديدة، وضغوطا شديدة، حتمت عليها الرفع من قدرتها التنافسية لضمان البقاء والاستمرار في هذا الجو التنافسي، تعد التنافسية السلوك الأمثل لتحقيق البقاء في السوق لذلك وجب على المؤسسة امتلاك مزايا تنافسية، والبحث الحثيث عن مصادرها، وهو ما يعد انشغالا أساسيا تسعى المؤسسات من خلاله إلى تقوية مركزها التنافسي في السوق. ولعل رأس المال الفكري يبرز اليوم كأحد أهم مصادر المزايا التنافسية لاسيما في ظل الانتقال المطرد للاقتصاد العالمي نحو اللاملموس أكثر فأكثر، وهذا ما سنحاول أن سنسلط عليه مساحة من الضوء في ثنايا هذا البحث.

يعد رأس المال الفكري أحد أهم المصادر القادرة على خلق قيمة معتبرة، ومنح المؤسسات أفضليات تنافسية، تحقق لها التميز والتفوق الحقيقي، ولهذا تأتي هذه الدراسة لتميط اللثام عن دور رأس المال الفكري في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمات، وذلك من خلال دراسة العلاقة بينهما، أين تم استقصاء ذلك في شركة السونلغاز "سعيدة"

ويمثل رأس المال الفكري القدرات المتميزة التي تتواجد لدى الموارد البشرية، والأصول الهيكلية المرتبطة بالهيكل التنظيمية والإجراءات، ورأس المال الزبوني المتمثل في العلاقات بين المنظمة وعملائها.

لقد أدى تركيز المنظمات القائمة على المعرفة والتكنولوجيا على إدارة أصولها الفكرية باعتبارها الثروة الحقيقية لها، وذلك لأن الأصول المادية تتآكل مع مرور الوقت وتتنخفض قيمتها السوقية، عكس الأصول الفكرية سواء كانت بشرية، أو تنظيمية أو علاقاتية، فهي الأساس الوحيد لبناء وتنمية القدرات التنافسية وإضافة قيمة للمنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية، هذه الأخيرة التي تعتبر القاعدة التي يركز عليها أداء المنظمات، لأنها تمح لها بإضافة قيمة للزبون وتحقيق التميز والمحافظة على حصتها السوقية وزيادتها، وتحقيق الفاعلية، وهذا لن يتحقق إلا في ضوء قدرتها على إشباع حاجات متعلميها، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق استثمار فعال لرأس مالها الفكري.

ونتيجة لذلك أصبحت المنظمات اليوم تبحث عن معنى ومضمون لرأس المال الفكري، والطرق الأفضل لاستثماره، خاصة لطابعه المعنوي غير الملموس، وعدم التأكد من عوائده المستقبلية نظرا لصعوبة التنبؤ بعمره الإنتاجي وصعوبة قياسه وتقييمه.

في إطار كل ما سبق يأتي هذا البحث لمعالجة رأس المال الفكري دورة في تحقيق الميزة التنافسية، وكيفية بناء رأس مال فكري متميز قادر على تحقيق التفوق التنافسي، وما مدى توفر متطلباته في شركة السونلغاز "سعيدة"، وما هي الأساليب التي يمكن اللجوء إليها من أجل تثمين رأس المال الفكري بها وتفعيل دوره من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً- الإشكالية.

في ظل بيئة شديدة المنافسة، تسعى المنظمات إلى كسب مزايا تنافسية، من خلال إضافة قيمة للعميل، أو تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية لدى المورد البشري، وتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية لديها، وبالتالي أصبح الاهتمام برأس المال الفكري السبيل المضمون لتحقيق التميز التنافسي، وهوفي نفس الوقت من أصعب التحديات التي تواجهها المنظمة، لأنه يجب عليها أن تركز على الطاقات الفكرية والإبداعية لدى مواردها البشرية، وتعرف كيفية تثمينها واستثمارها بفاعلية، والمحافظة عليها، لأنها المورد الأعلى على الإطلاق طالما تعرف المنظمة كيف تزيد من القدرات الإبداعية، ومهارت الموارد البشرية لديها، وبالتالي تضمن تحقيق الميزة التنافسية.

وفي إطار تحديد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات بصفة عامة وفي مؤسسة السونلغاز "سعيدة"بصفة خاصة جاءت هذه الدراسة التي تحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

-كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة السونلغاز-

سعيدة-؟

ثانيا - التساؤلات الفرعية.

يمكن صياغة أسئلة الدراسة على النحو التالي:

-ماهو الرأس مال الفكري و ماهي أهم مكوناته؟

-أي أنواع الميزة التنافسية يمكن تحقيقها عن طريق رأسمال الفكري في مؤسسة السونلغاز؟

ثالثا -متغيرات الدراسة.

-المتغير المستقل: هو رأس المال الفكري ويتمثل في:

(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني)

-المتغير التابع: الميزة التنافسية وتشتمل على الأبعاد التالية: الجودة، الكفاءة، الإبداع،

الاستجابة.

رابعا -نموذج الدراسة: يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

خامسا -فرضيات الدراسة.

انطلاقا من أسئلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

□□الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري

وتحقيق الميزة

التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لدى شركة السونلغاز-سعيدة-

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

▪ \uparrow توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند

مستوى دلالة $\alpha<0.05$

▪ \downarrow توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند

مستوى دلالة $\alpha=0.05$

• \uparrow توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

• \downarrow الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال الفكري في تحقيق

الميزة التنافسية بالنسبة لشركة السونلغاز-سعيدة-تعزى إلى أحد أو كل المتغيرات الديمغرافية؟

سادسا- أهمية الدراسة.

لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في خلق القيمة للمنظمة، وتحسين قدراتها الإبداعية وتحسين سمعتها، وجذب العملاء، وبينت عديد الدراسات أن رفع الإنتاجية يأتي من استخدام المعرفة، وأن رأس المال الفكري هو المحرك الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه تستمد الدراسة أهميتها من:

-أهمية المتغيرات المبحوثة التي تتمثل في رأس المال الفكري، والميزة التنافسية بوصفهما من المتغيرات المعاصرة في الأدب الإداري وبحثهما سيؤدي إلى إفادة الشركة محل الدراسة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية.

-توضيح مدى تأثير رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، و رأس المال الزبوني) على تحقيق الميزة التنافسية في شركة السونلغاز-سعيدة-.

-أهمية نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة التي تسمح بتوضيح الأهمية لمتخذي القرار في الشركة محل الدراسة و تحديد الجوانب الأكثر تأثيرا والأقوى ارتباطا أو حتى الأضعف ارتباطا بما يسمح بتحديد الجوانب التي يتوجب زيادة الاهتمام بها.

-تستمد الدراسة أهميتها من النتائج التي ستتوصل إليها والتي ستجعل مركز القرار في الشركة محل الدراسة تدرك أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري كسبيل لتحقيق التميز التنافسي.

-ستخرج الدراسة بتوصيات نهائية والتي قد تفضي إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال.

-الإشارة إلى طبيعة مكونات رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة من حيث رأس المال البشري، الهيكلي و الزبوني، والدور الذي تضطلع به الإدارة في هذا المجال.

-تسلط الدراسة الضوء على أهم متطلبات رأس المال الفكري الواجب توفرها، والتي من شأنها خلق الميزة التنافسية لشركة السونلغاز-سعيدة-

-معرفة أهم المعوقات التي تقف أمام توليد رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة.

-لفت انتباه القادة والعاملين إلى أنه لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة دون فهم عميق لرأس المال الفكري بها و كيفية استثمارها.

-ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري، حتى تطور الأنشطة الإبداعية التي تحقق التميز التنافسي.

-أهمية الجانب الميداني الذي يبين أنماط تعزيز رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة، مع توضيح نقاط القوة والضعف بها، وتحديد الطرق التي تتبعها من أجل الاستثمار والمحافظة عليه.

سابعاً: أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى:

- التأكد من وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري الممثل بمكوناته(البشري ، الهيكلية، الزبوني) وبين الميزة التنافسية .وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى الشركة محل الدراسات.
- إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
- معرفة مدى كفاءة الشركة محل الدراسة في استخدام رأسمالها الفكري.

ثامناً :حدود الدراسة . تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود البشرية :مديري وإطارات في شركة السونلغاز-سعيدة.-
- الحدود المكانية :شركة السونلغاز-سعيدة-
- الحدود الزمانية :المدة الزمنية المخصصة للدراسة الميدانية وهي الفترة الممتدة من ديسمبر

2018 إلى ماي 2019.

- الحدود الموضوعية :اقتصرت الدراسة على العلاقات بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع(الميزة التنافسية).

تاسعاً:الدراسات السابقة

دراسة (Nakahara.2001)

وهي دراسة نظرية هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية رأس المال الفكري، هذه المعرفة التي يتم تطويرها عبر مسيرة الأعمال، بحيث تصبح أحد الموارد الحيوية التي تمكن المنظمة الانتقال إلى تطوير نموذج أعمال يتصف بالكفاءة و الفاعلية، وتوصي الدراسة بتحول فلسفة المنظمة من الفخر بإنجازات الماضي نحو التركيز على إستراتيجية مستقبلية تأخذ بالحسبان أهمية رأس المال الفكري.

دراسة (2000 BONTIS)

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى دراسة العلاقة بين عناصر رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبائني) وذلك من خلال استبانة طورت لهذا الغرض، وقد أفضت الدراسة إلى أن العنصر البشري مهم بغض النظر عن قطاع الصناعات أو الأعمال فضلا عن أن لرأس المال أثرا كبيرا في هيكل الأعمال في قطاعات الأعمال غير الحكومية، وأخيرا لرأس المال الزبائني تأثير في قطاع الأعمال بغض النظر عن النوع، وأجريت الدراسة على الصناعات الماليزية.

دراسة (محمد فلاق، جنات بوقجاني 2011)

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال بناء على تفسير لأثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء و الوصول بنتائج من شأنها تحقيق البقاء و الاستمرارية في المنظمة.

عاشرا: هيكل الدراسة

تضمنت الدراسة ثلاثة فصول أساسية سنحاول فيما يلي سرد مضمون كل منها:

- الفصل الأول يتناول ثلاث مباحث الإطار المفاهيمي والمبادئ الأساسية لرأس المال الفكري من خلال التطرق إلى بدايات ظهوره ومداخل دراسته، نشأته وتطوره، ثم إعطاء المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري، خصائصه، ثم تبين أهميته والأدوار التي يقوم بها، وفي الأخير نقوم بدراسة إدارته والخطوات المتبعة، ونذكر أهم النماذج المقترحة في إدارته.

أما في الفصل الثاني يتناول كذلك ثلاث مباحث الإطار المفاهيمي حول الميزة التنافسية و معايير الحكم عليها وأنواعها، ومصادرها وطرق اكتسابها حيث المبحث الثالث يتضمن دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية و العلاقة بينهما.

حيث ينبثق من الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في الرأسمال الفكري و ما هي أهم مكوناته؟

و أي أنواع الميزة التنافسية يمكن تحقيقها عن طريق رأسمال الفكري في مؤسسة السونلغاز؟

و في الأخير الفصل الثالث وهو الجمع بين الفصلين أي تطبيق الدراسة في مؤسسة السونلغاز-سعيدة-.

الفصل الأول:

التأطير النظري لرأس المال

الفكري

تمهيد الفصل الأول:

لقد شهد عصر ما بعد الثورة الصناعية ظهور أهمية و قوة لرأس المال المادي، وقد امتدت سيطرة رأس المال المادي على المفهوم السائد لرأس المال خلال الفترة من بعد الثورة الصناعية وحتى منتصف القرن الماضي تقريبا.

مع بداية ثورة تكنولوجيا الحاسوب وتصاعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات وتعاضم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على القدرات الإبداعية و الخبرات و المهارات و قدرات الأفراد على توليد المعارف الجديدة فان الابتكار والإبداع الذي يتحول إلى التطبيق لإشباع حاجة إنسانية جديدة أظهر عملية توليد المعرفة الجديدة إلى دائرة الضوء بصورة واسعة و بتركيز كبير.

على هذا الأساس ولد مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual capital) و الإهتمام به على نطاق واسع لأنه أصبح يمثل نسبة عالية جدا من القيمة الاجمالية لمنظمات الأعمال تصل إلى (90 بالمائة) من إجمالي القيمة السوقية لمنظمة الأعمال.

ويعد رأس المال الفكري أحد المتغيرات المعاصرة التي تساهم في تحقيق البقاء للمنظمة، خاصة إذا تم العمل على تطويره فإنه يحفز إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة و أيضا يركز على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة.

للإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه كما يلي:

أولاً: ماهية رأس المال الفكري.

ثانياً: مكونات رأس المال الفكري و أهميته وتنميته

الفصل الأول: التأطير النظري لرأس المال الفكري.

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المنظمات الأهمية القصوى، وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية، والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة ، لأنه رأس المال الذي لا ينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه، ويتمثل في القدرات المتميزة لدى الأفراد أو ما يسمى برأس المال البشري، وأصول هيكلية مرتبطة بالمنظمة وعملائها، ووجب التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد استراتيجي يتوجب الحفاظ عليه والعمل على استمراره ، والمحافظة عليه لأنه الأداة الإستراتيجية التي تضمن بها المنظمة البقاء.

المبحث الأول :مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري¹.

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال و الربحية، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات إذ لم تعد العوائد تلك التي تجنيها المنظمات جراء الاستثمار في الموجودات الثابتة و المتداولة فقط، وإنما تعد العوائد الفكرية أكثر أهمية إذ أدركت المنظمات أن الموارد بحد ذاتها لم تعد كافية لإنجاز أنشطتها من دون استثمارها بشكل أمثل، خصوصا

¹د.سعدون حمود جثير الربيعاوي،حسين وليد حسين عباس،رأس المال الفكري،الطبعة الأولى،دار غيداء للنشر

في ظل بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بازدياد حدة المنافسة، فضلا عن التغير المستمر في بيئة المنظمة و يعد المورد البشري من أهم موارد المنظمة إذ يترتب عليه نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها، إلا أن الموارد البشرية بشكلها العام ليست كلها موارد ذات قيمة اقتصادية، إذ أن الموارد البشرية التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع و الاختراع و التطوير هي المسؤولة عن إضافة القيمة لمنتجات المنظمة، التي يمكن أن تدعم مركزها التنافسي و هذا ما يطلق عليه برأس المال الفكري.

المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري¹.

إن لموضوع رأس المال الفكري جذور تاريخية قديمة قدم الإنسان، فمنذ أن خلق الله تبارك وتعالى ادم عليه السلام، اودع فيه العلم و القدرة على التفكير، و لقد ذكر الله تعالى أولي الألباب في مواضع متعددة من القرآن الكريم و هم أصحاب العقول، إلا أن رأس المال الفكري كمصطلح لم يبرز الاهتمام به إلا قبل عقود قليلة، إذ يشير بعض المتخصصين في مجال الإدارة إن مصطلح رأس المال الفكري قد ظهر حديثا و يعود ظهوره إلى العقود الأخيرة من القرن الماضي، إذ أن (itami) قد لاحظ في عام(1980) وجود حالة من عدم الاستقرار في أداء المنظمات اليابانية، وبعد الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التذبذب وعزاه إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل شركة من هذه الشركات وتوصل إلى أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات لأنها قابلة للاستعمال، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة، ومثل هذه المحاولات تعد هي التوجهات

¹د.سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره.ص54

الأولى لهذا المفهوم، بينما يرى البعض الآخر غير ذلك، بحيث يرجع البدايات الأولى إلى القرن السابع عشر في هذا القرن أكد الاقتصادي (william petty) على اختلاف نوعية العمالة وطرح الفكرة تضمين قيمة العاملين value of workers في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقاً برأس المال البشري (human capital).

وفي ختم هذه الطرحات العلمية التي لكل منها جانب الصواب، يقول (donnell) أن الكلام عن رأس المال الفكري وحداثته ربما يكون مقارب إلى الحقيقة، ولكن في نفس الوقت فإن هذا المصطلح خاضع لأقدم النظريات الفلسفية نشأة وهي ثنائية (الملموس وغير الملموس)، مع تسليمنا بهذا القول، هذا من المنطلقات الفلسفية وإما الأبحاث الميدانية والتي شكلت النواة الحقيقية لهذا المجال المهم والحيوي، فيمكن القول أن البدايات كانت كما أشرنا سابقاً في العشرين السنة الأخيرة من القرن الماضي، وللوقوف على البدايات العملية ومفهوم رأس المال الفكري يمكن تحديد الآتي:

الجدول رقم (1-1):التطور المعرفي لرأس المال الفكري

التسمية العلمية	الإنتاج العلمي أو الفكري	السنة	اسم الباحث أو الجهة	
أصول غير ملموسة	تحريك الأصول غير ملموسة في اليابان	1980	Hiroyuki itami	1
	تأسيس شركة تسويق أبحاث القيمة البشرية	1981	Brian hall	2
	معرفة الشركة لكل شيء	1986	Karl-eric sveiby	3
	استخلاص القيمة من الإبداع	1986	David teece	4

	نشر صفحة ميزان الأصول غير الملموسة	1989	Karl-eric sveiby	5
	تسويق الإبداع	1989	Patrick sullivan	6
	إدارة المعرفة	1990	Karl-eric sveiby	7
المال رأس الفكري	ظهور مصطلح رأس المال الفكري	1990	Ralph stayer	8
	أول وظيفة تعنى برأس المال الفكري	1991	Skandia	9

	تحديد مفهوم رأس المال الزبائني (العلاقاتي)	1992	Hubert st onge	10
	رأس المال الفكري	1994	Thomas	11
	أول إجتماع لمدراء رأس المال الفكري	1994	Patrick sullivan	12
	نشر أول تقريرعام عن رأس المال الفكري	1995	Skandia	13

	حلقة دراسية حول قياس رأس المال الفكري	1996	Sec	14
	تشكيل فريق دنماركي لتحرير عن رأس المال الفكري	1996	Jon mouriteson	15
	تأسيس فرع لدراسة الأصول غير الملموسة في جامعة نيويورك	1996	Baruch lev	16 16

المصدر: د.سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره. ص 57

المطلب الثاني: مفاهيم حول رأس المال الفكري¹

إن العديد من الباحثين عرفوا رأس المال الفكري بمكوناته، وخالفهم الرأي بهذا المجال باحثين آخرين في تسمية هذه المكونات، ونتيجة لهذا الاختلاف أثير جدلا كثيرا حول هذا الموضوع، ولغرض توضيح مختلف الآراء تم تصنيفها حسب اتجاهات أصحابها و التي تقع في ثلاثة اتجاهات، إن أصحاب الاتجاه الأول والمذكور ركزوا على أن الأجزاء الرئيسية لرأس المال الفكري هي (رأس مال البشري، وهيكلية، ورأس مال علاقات مع الزبائن).

¹د.سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2015. ص 57

رأس المال الفكري حسب mention" هو مجموعة المهارات المتطورة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"¹.

أما uirich فيرى "أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"².

عند hanssen فإن رأس المال الفكري" عبارة عن الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد"³.

كما يعرف bontis رأس المال الفكري" على أنه مخزون المعرفة الذي يستقر في أذهان العاملين، فضلا عن مخزون المعرفة الذي يؤسس في المنتجات والأنظمة والهيكل".

الجدول رقم (1-2) مجموعة لأهم التعاريف و المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري لمجموعة من الباحثين و العلماء.

¹ فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت- عين التوتة، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، باتنة، 2016،

² شارف وهيبية، تأثير رأس المال الفكري على إدارة أداء العاملين من منظور حوكمة المؤسسات دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - سعيده، 2013، ص4.

³ شارف وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص5

المفهوم	الباحث
المعرفة التي يمكن أن تتحول إلى فائدة و منفعة	Harisso sullivan
إدراك المعرفة والمهارات المتقدمة، وفهم النظام والإبداع والتحفيز الذاتي للإبداع.	Neo
يشير رأس المال الفكري الى تلك المعرفة التي تخص الفرد،و التي في الإمكان تحويلها الى قيمة مضافة، ويمثل مجموعة متراكمة ومجمعة من المعارف، فكل فرد ينظر إلى جانب المعرفة الذي يدخل في دائرة اهتمامه.	صالح أحمد علي
المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح، وتشمل عنصرين رأس المال البشري، والأصول الفكرية.	Berman
المعرفة، الخبرة، المقدرة العقلية للعاملين فضلا عن موارد المعرفة المخزنة في قواعد بيانات المنظمة، الأنظمة، العمليات، الثقافة والفلسفة.	Al-ali
مجموع كل ما يعرفه كل فرد عامل في المنظمة والذي يسهم في تأمين التفوق التنافسي للمنظمة.	أحمد
قدرة عقلية قادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي الذي يضمن البقاء للمنظمة في بيئة العمل المتغيرة	بني حمدان

بسرعة.	
<p>المهارات والقدرات المتفوقة التي يمكن أن يمتلكها العاملين في المنظمة بحيث يتم استثمارها بعدة صور كنتاجات التأليف والنتائج الفكرية من براءات الاختراع وعلامات تجارية وأي صورة من الإبداع التي تؤدي إلى تطوير المنظمة و تحقيق كل من رضا الزبون الداخلي و الخارجي.</p>	عباس
<p>مجموع المعارف والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن تطبيقها لتحقيق النمو والتطور الاقتصادي.</p>	الطائي
<p>مجموع المعارف والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن تطبيقها لتحقيق النمو والتطور الاقتصادي</p>	Foster
<p>مجموعة المعرفة العلمية والتقنية والمعلومات المكتسبة التي تم إحداثها، جمعها، وتنظيمها من قبل المنظمة لأغراض المنتجة.</p>	Laperche
<p>قدرات المنظمة الجوهرية التي تستخدمها لمواجهة التحديات واستغلال الفرص و دعمها المستمر لتكوين القيمة.</p>	Sewart rastogy
<p>الاصول غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد الابتكار والتجديد الذي يعد الوسيلة لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغيير المتسارع.</p>	المحياوي الزعلوك

المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا تصبح رأس مال، إلا إذا تم العثور عليها و استثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة.	حسين
---	------

المصدر: شارف وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص5

المطلب الثالث: المقارنة بين رأس مال المادي ورأس المال الفكري

الجدول رقم (1-3): المقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي، ملموس.	غير مادي- غير ملموس.
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة، المعدات، المباني.	الأفراد ذوي المعارف و الخبرات.
القيمة	متناقصة	متزايدة
نمط خلق الثروة	في الاستخدام المادي	في الانتباه والتركيز و الخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي.	العمل المعرفي

الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية راس المال الفكري في تعزيز الميزة

التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس: راس المال الفكري في منظمات الاعمال

العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلی الشلف.

المطلب الرابع: مكونات وادوار رأس المال الفكري

أولاً:مكونات رأس المال الفكري

1- رأس المال البشري:

يعكس حق المعرفة والقدرات والمهارات وخبرة العناصر البشرية التي تعمل بالمنظمة، وبالتالي فهو يمثل المعرفة الضمنية والخبرات والمهارات الموجودة داخل عقول البشر، وهو يمثل مورد، و لكنه ليس ملكا لها، فالمنظمة تمتلك حق الانتفاع من قدرات وملكات ومهارات مستخدميهامقابل اجر، ولذا على المنظمة أن تتعامل بطريقة خاصة مع رأسمالها البشري من اجل الحفاظ عليه، والحصول على أقصى قدر ممكن من المعارف والكفاءات الموجودة، وذلك عن طريق التراكم في معارفها وخبراتها ومهاراتها، والحفاظ عليها وصيانتها واستثارتها لتحويل معارفها إلى ملكية أو أصول فكرية .

2-رأس المال الهيكلي (الإنشائي):

ويشتمل القدرات التنظيمية المتطورة لمقابلة احتياجات السوق، أي انه يشير إلى المعرفة التي تم احتواءها وتأسيسها، و يمكن تمريرها إلى الموظفين الجدد وطبقا لما يراه ستيوارت فان «رأس المال الإنشائي هو المعرفة التي لا تنتقل إلى البيت مساء، انه يتضمن جميع أنواع العناصر بما في ذلك العمليات والأنشطة والسياسات التي تمثل جميع خبرات المنظمة على مدى بقائها»

وهو أصل المنظمة مثل براءة اختراع أو علامة تجارية، أو أداة إدارية، أو أسلوب عمل مطور، أو نظام تكنولوجيا معلومات محسن، أو جهود بحوث و تطوير يتم انجازه، أو سيتم انجازه لتحسين فعالية وربحية المنظمة يقع داخل رأس المال الإنشائي والذي يتشابه مع رأس المال التنظيمي في تصنيف¹ SKANDIA .

رأسمال العملاء:

يمثل ناتج و قيمة العلاقات التي توجد بين المنظمة و عملائها، و لقد أصبحت أهمية تحقيق العلاقات الجيدة مع العملاء محور عملية التسويق في وقتنا الحاضر، وقد تتحول المقاييس هنا إلى تلك المستخدمة في تقييم النجاح الخاص ببرنامج تسويق العلاقات من حيث ولاء العميل ورضاه وإخلاصه في التعامل مع المنظمة والقيمة المستمرة طيلة الحياة، وعمليات البيع الضمنية والزيادة في معدلات البيع.

إن رأس المال الفكري بمكوناته المشار إليها يعد مفهوماً أكثر اتساعاً من النظرة التقليدية للأصول غير الملموسة ومن ثم من غير المناسب استخدام الأصول غير الملموسة كمرادف لاصطلاح رأس المال الفكري، حيث أنها تمثل جزءاً فقط من رأس المال الفكري، وهي أيضاً تختلف عما يعرف بالملكية الفكرية والتي تشكل أيضاً أحد جوانب رأس المال الفكري والذي يعتبر رأس المال الكلي للمنظمة كالشجرة، جزء منها منظور ويمثل الثمار، والآخر غير منظور وهو الجذور، وإذا تم التركيز فقط على الثمار مع إهمال الجذور

¹ عبد الله علي، قياس رأس المال الفكري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الجزائر.

فان الشجرة سوف تموت، و لكي تنمو الشجرة و تستمر في الإنتاج لابد من التأكد من حصول الجذور على غذائها¹.

ثانيا: أدوار رأس المال الفكري:

1 . الأدوار الدفاعية: وتشتمل على الممارسات التالية

- ✓ حماية حرية التصميم والإبداع.
- ✓ تخفيف حدة الصراعات.
- ✓ حماية الخدمات والمنتجات من إبداعات رأس المال الفكري.

2. الأدوار الهجومية: وتشتمل توليد العائد عن طريق:

- ✓ الخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.
- ✓ الملكية الفكرية للمؤسسة.
- ✓ الموجودات الفكرية للمؤسسة.
- ✓ ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة و الخدمات والمنتجات الجديدة.
- ✓ تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- ✓ تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
- ✓ صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.²

✓

¹ عبد الله علي، مراجع سابق ذكره

² ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في وجوده الأداء المؤسسي، جامعة الأقصى غزة، 1438/2017 .

المبحث الثاني: أهمية وخصائص وأبعاد تطور رأس المال الفكري

المطلب الأول: علاقة رأس المال الفكري ببعض المفاهيم الإدارية

أولاً: علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي {أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على النهاية تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في توجيهها فعالاً بصورة أفضل المنظمات هم بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي}.

وتعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جداً، لأن المفكر الاستراتيجي هو من تقع عليه مسؤولية التفكير الاستراتيجي وهو جزء من رأس المال الفكري ويمتلك نفس قدرات ومواصفات رأس المال الفكري، ولكن الاختلاف يكمن في الخصائص التنظيمية ويمكن القول أن كل مفكر استراتيجي يعد رأس مال فكري، ولكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر استراتيجي، وتقع مسؤولية كبيرة على المفكر لاستراتيجي حول المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره.

ثانياً: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

يعرفها (Rastogi2000) على أنها >> عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجد نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخبزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة>>، وعلاقة رأس المال الفكري بإدارة

المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وقوة عقله، وتكمن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في: قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات.

ثالثا: علاقة رأس المال الفكري برأس المال الاجتماعي

رأس المال الاجتماعي أحد الموجودات المتجسدة في علاقات الأفراد والمجتمعات أو شبكات العلاقات، وفوائد رأس المال الاجتماعي تكمن في أنه يبرر التزام الفرد لصالح المجموعة أو للصالح العام، كما أنه يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة بدلا من الرقابة الرسمية، وتكمن علاقة رأس المال الفكري برأس المال الاجتماعي في كون هذا الأخير مصدرا أساسيا للتطوير رأس المال الفكري، كما أنه يساهم في تقديم التواصل البيئي للمجموعة وتبادل المعلومات والمعرفة التي تحدث عن طريق العلاقات الاجتماعية، وتمثل أداة لإيصال المعلومات ونشرها والتي غالبا ما تكون أكثر فعالية وأقل تكلفة من الآليات الأكثر رسمية، وبالتالي يكون رأس المال الاجتماعي هو العنصر الأساسي في تبني رأس المال الفكري الذي يقدم ميزة تنافسية للمنظمة.

رابعا: علاقة رأس المال الفكري بالعلومة:

العلومة مفهوم أوسع من مجرد عمليات تبادل نقدي وتجاري، لأنها تمثل زيادة كبيرة في العلاقات التبادلية واعتمادية سكان المجتمعات فيما بينها، والعلاقة بين رأس المال الفكري

والعولمة تتمثل في أن الخصائص المطلوبة لمواجهة العولمة هي خصائص رأس المال الفكري المتمثلة في تنوع المهارات والخبرات.

خامسا: علاقة رأس المال الفكري بالذكاء الاقتصادي

يساعد الذكاء الاقتصادي على تغيير رأس المال الفكري من خلال وضع مخطط مدروس لتحقيق الأهداف في رأس المال الفكري وإدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية هذه الخبرات، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءاتها.

سادسا: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة

تعني إدارة الجودة الشاملة إدارة الكل لتحقيق التميز والعلاقة بينها وبين رأس المال الفكري فهي: علاقة تبادلية فهي تعتمد بالدرجة الأولى على رأس المال الفكري في المنظمة، كما أن هذا الأخير يمكن تدعيمه، وكذا مبادئ هذه الإدارة، ورفع قيمته من خلال تطبيقات أسلوب إدارة الجودة الشاملة وكذا مبادئ هذه الإدارة¹.

سابعا: علاقة رأس المال الفكري بعملية الهندسة الإدارية

تتطلب عملية الهندسة الإدارية وجود رأس مال فكري لدى منظمات تستطيع التعامل مع متطلباتها، فالهندسة الإدارية ترتبط بالتفكير الابتكاري المستند إلى القدرة على تخيل بدائل للخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها، ما تقوم على استخدام

¹فرحاتي لويذة، دورة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر

مكثف لتكنولوجيا المعلومات، وهذه الصفة تتطابق وخصائص رأس المال الفكري، وكما أن التعامل من متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية ونجاحها بكفاءة وفعالية¹.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري ومتطلبات بناءه في المنظمة

1:أهمية رأس المال الفكري

- ❖ يساعد في خلق معارف جديدة .
- ❖ يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن .
- ❖ هو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ يعتبر أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي لموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم.
- ❖ رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة و المعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل.
- ❖ هو القوة العلمية القادرة على الإبداع والتغيير والتجديد.
- ❖ هو المعرفة المفيدة و المهارة، والتي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المنظمة، وهو استثمار مهم عائدته طويل الأجل ويحتاج إلى الاهتمام و الرعاية².
- ❖ يعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.

¹فرحاتي لويذة، مرجع سابق ذكره.

²حازم علي أحمد بدارنه،تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه،جامعة اليرموك،الأردن ،2007،ص36

❖ رأس المال الفكري قادر على خلق ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات

الاختراع وهذا ما أكدته البحوث التي تناولت رأس المال المعرفي.¹

2: متطلبات بناء رأس المال الفكري

1: إنشاء أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة.

2: إنشاء محيط و إطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات و إعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.

3: أن يكون هناك جماعات ومراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية وأن يكون هناك تعاون كبير بين القطاع العام والقطاع الخاص بشأن تكوين المعرفة والاستفادة منها.

4 : ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمنظمات بأن العصر الحالي هو عصر معرفي و ليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات و تحقيق أرباح في سوق محلية فقط.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص158.

5: التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة للرأسمال الفكري للمنظمة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية و أصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى و هذا الأمر ضروري لكي لا تشتت الجهود و تتبعثر الموارد¹.

6: التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلا قبل تشتت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المؤسسة على هضمها والاستفادة منها، فالبداية الصحيحة مهمة جدا في مجال إدارة أعمال الرأسمال الفكري.

7: تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث نجد إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها موردا معرفيا وحيدا في المؤسسة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى

8: بذل جهود كبيرة لإنشاء المعرفة الذاتية، أو تكوين الرأسمال الفكري الخاص بالمؤسسة، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية تزول بسرعة، إلا ما تبقى منها متجسدا في بعض الأصول المعرفية ومساهما في بناء الرأسمال الفكري للمنظمة².

¹ محمد حباينية، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، كلية العلوم

الاقتصادية و علوم التسيير، 2007، ص ص45، 43

² محمد حباينية، مراجع سابق ذكره، ص43.

المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري

1 الخصائص التنظيمية:

- توجد رأس المال الفكري في جميع المستويات وينسب متفاوتة.
- المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.
- تواجهه في العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة.
- عدم التمركز في المركزية الإدارية.

2 الخصائص المهنية:

- امتلاك العديد من المهارات الفنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
- التدريب لإثرائه.¹

3 الخصائص السلوكية والشخصية:

- الميل إلى تحمل المخاطرة ، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة، وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد؛
- الاستفادة من خيارات الآخرين.
- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.
- الحسم عدم التخمين وحسن البصرة.

¹ محمد حباينية، مراجع سابق ذكره، ص45.

➤ الاستقلالية في الفكر والعمل.

➤ المثابرة في العمل.

➤ الثقة العالية في النفس.

4 الخصائص الشكلية:

➤ غير ملموس وغير مرئي: حيث لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة.

➤ صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري: كثير من الأصول الفكرية التي تملكها المؤسسة ومهارات مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار.

المطلب الرابع: رأس المال الفكري، مداخل دراسته وأبعاد تطوره

1 رأس المال الفكري مداخل دراسته:

يمثل المدخل منهجية إعادة بناء المعرفة والخبرة المتعلقة بموضوع ما على وفق نظريات أو مسارات منظمة ومنتطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه في المعرفة والخبرة، ويتضح من ذلك أن المدخل يمثل طريق لتناول موضوع ما وتحليل أركانه، وعلى هذا الأساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو أكثر لدراسته.

أولاً: مدخل كل شيء لا ملموس:

ويقوم على لتأكيد بأن كل شيء في المنظمة يميل لأن يصبح غير ملموس.

ثانياً: المدخل التحليلي:

والذي يركز على مكونات في الأصول غير الملموسة حيث تم تحديد مجالات الاستثمار في الأصول غير الملموسة في خمسة مجموعات، وهي الاستثمار في التكنولوجيا، واستثمارات التمكين، وتنظيم واستغلال السوق، والبرمجيات وأنظمة المعلومات.

ثالثا: مدخل الخدمات:

والذي يركز في تحليل الأصول غير الملموسة على أنشطة الخدمات الموردة داخليا أو خارجيا، وفي مجال المعرفة فإن هذه الخدمات كأنواع من الأنشطة ذات علاقة بالعملية الإبتكارية.

رابعا: المدخل الإستراتيجي:

وهذا يركز على دور الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية

خامسا: المدخل الوظيفي:

ويركز على عملية تخصيص الموارد على المستوى الوظيفي، سواء وظائف القيمة أو وظائف الموارد.¹

سادسا: مدخل رأس المال الفكري:

وهذا المدخل انبثق في منتصف التسعينات مع تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة، حيث رأس المال الفكري المتضمن رأس المال الهيكلية ورأس المال البشري، ورأس المال المرتبط بالعملاء.²

¹أحمد محمد الفيومي ، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن،2010

²أحمد محمد الفيومي ، مرجع سابق ذكره .

أبعاد التطور نحو رأس المال الفكري:

1- عناصر الأصول غير الملموسة:

أ- معارف الأفراد :

تمثل معارف الأفراد القدرة على التصرف بعدة حالات وتتضمن المهارات والتعليم والخبرة والقيم والمهارات الاجتماعية ويمثل الأفراد الوكلاء الحقيقيون في الشركة، وتمثل جميع الأصول والهياكل سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة وتمثل نتائج التصرفات الفردية وتعتمد بمجموعها على الأفراد. ولا يمكن امتلاك المعارف من قبل أي فرد ولكن يعتبر الأفراد أعضاء طواعيين في الشركة.

ويمكن إدخال هذه المعارف في الميزانية لأنه لا يمكن أن تعمل الشركة دون وجود العنصر البشري، ويميل الأفراد لتقديم الولاء إذا عوملوا بعدالة وتقاسم المسؤولية، ويشير ذلك إلى دفع الشركات تعويضات كبيرة عند تقاعد الموظفين حيث تختلف هذه التعويضات من بلد إلى آخر.

ج- الهيكل الخارجي وعلى الرغم من عدم تسجيل هذه التعويضات كالتزامات في الميزانية العمومية، إلا أنه يمكن النظر إليها كالتزامات مثل عقود التأجير وتمثل شكل من أشكال التحويل غير المرئي لمعارف الأفراد داخل الشركات.

ب-الهيكل الداخلي

يحتوي الهيكل الداخلي على مجال واسع من المفاهيم والنماذج ونظم الإدارة والحاسب الإلكتروني التي يخلقها الأفراد وتملكها الشركات، حيث إن القرار بالاستثمار في مثل هذه الأصول يمكن اتخاذه بشيء من الثقة والمصدقية لأن العمل يتم داخل الشركة، أو يمكن شراؤه من خارج الشركة وأن الهيكل الداخلي والأفراد معاً يشكلان الشركة.

ويحتوي هذا الهيكل على العلاقات مع الموردين والعملاء والأسماء التجارية والعلامات والسمعة الجيدة، حيث يمكن اعتبار بعض من هذه العلامات ملكية قانونية ولكن الاستثمار في مثل هذه الأمور لا يكون مثل الاستثمار في الهيكل الداخلي من ناحية درجة الثقة والمصدقية.

لأن قيمة مثل هذه الأصول تتأثر بكيفية قيام الشركة بحل مشاكل العملاء ويوجد دائماً عنصر من عدم التأكد في هذه الحالة.

وقد تكون السمعة والعلاقات جيدة أو غير مقبولة وقد تتغير بمرور الوقت، ويعتبر الهيكل الخارجي صعب التحويل إلى قيم نقدية. وذلك بخلاف الأصول المادية التي يمكن امتلاكها قانونياً، ولكن قد يصعب امتلاكها من قبل الشركات، حيث أن القيمة الاقتصادية للعلاقة مع العملاء هي قيمة غير مرئية، لأن هذه القيمة لا تلقى القبول العام ولا يتم قياسها طبقاً لمعيار محدد، ومع ذلك هذا لا يعفي الشركات من حسابها أو قياسها أحياناً.

وبسبب مقاومة المصارف لتقديم القروض للاستثمار في الأصول غير الملموسة، فإن تطوير¹ الأصول غير الملموسة يتم بتمويل ذاتي داخل الشركات، وبمعنى آخر تقابل الأصول غير الملموسة من حيث التمويل في جانب الميزانية العمومية بتمويل غير ملموس أيضاً، حيث معظم هذا التمويل يتم من خلال حقوق الملكية غير الملموسة.

2- الرقابة على الأصول غير الملموسة

السؤال المطروح. هل نظم المعلومات الإدارية غير النقدية تضمن النجاح المالي وتحقق قيمة مناسبة للمساهمين، وتأتي الإجابة بنعم، ونرى ذلك في الواقع العملي في شركة أوروبية تعد من أفضل الشركات في تقديم استشارات البرامج الحاسوبية، وهي شركة Wmdata السويدية، حيث تستخدم المؤشرات غير المالية للإشراف على إستراتيجيتها القائمة على المعرفة.

وتعد الشركة اليوم من أكبر الشركات المقيدة في السويد في مجال الاستشارات البرمجية، وبعد عقداً من الزمن حققت نمواً مطرداً يعود إلى نجاحها في إتباع سياسة إستراتيجية، وذلك بالتركيز على بناء المعارف في الشركة وتطوير العلاقات مع العملاء وتطوير معارف الأفراد.²

¹ عصام فهد العرييد، قياس رأس الفكري، جامعة الزيتونة الاردنية.

² عصام فهد العرييد، مراجع سابق ذكره.

المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري.

يرى Stewart أن إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على أنها "إستراتيجية النجاح في المستقبل، والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية، حتى يمكن الاستثمار فيها واستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل"¹.

المطلب الأول: تنمية رأس المال الفكري²

لقد أكد Brown على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج"، هذا الوصف لهذه الفئة تؤكد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري و ذلك لأنه يقود إلى مايلي:

✓ زيادة القدرة الإبداعية.

✓ إبهار و جذب العملاء و تعزيز ولائهم.

✓ تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة

و تقليل الفترة بين كل ابتكار و الذي يليه.

¹زهرة بريش، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل -فرع جنرال كابل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 213، ص49.

²مصطفى رجب علي شعبان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال، رسالة ماجستير) منشورة(في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص58 .

✓ خفض التكاليف و إمكان البيع بأسعار تنافسية.

✓ تحسين الإنتاجية.

✓ تعزيز القدرة التنافسية.

✓ توظيف نظم قياسه التي اصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري

فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية.

✓ الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلبي احتياجات

تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع

و مؤسساته في جانب آخر.

و تظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال التالي:

• تنمية القدرات الإبداعية و تحسين الإنتاجية و زيادة الربحية.

• تحسين العلاقات مع العملاء و الموردين و تقديم منتجات وخدمات مميزة.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة رأس المال الفكري¹

1-الإفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المؤسسة لإقامة

العلاقات الودية مع مستخدميها و عملائها ومجهزيها وعلى المدى الطويل.

2- توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية،وتعزيز فرق العمل

وجماعات الانجذاب وأية أشكال أخرى للتعلم، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم

المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم.

¹زهرة بريش، نفس مرجع سابق، ص49.

3- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، والسماح لهم بطرح ما يشاءون من أفكار ودون تردد، وهذا سر نجاح الإدارة في الاستثمار والمحافظة على رأس المال الفكري في المؤسسة، وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة والنيرة.

4- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي بحاجة إليها فعلاً ، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري، وبالكمية المنطقية وعند الضرورة، لأن زيادتها عن الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التميز بينها من حيث الأهمية.

5- ضرورة إتمام هيكله رأس المال الفكر، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفاء، بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

المطلب الثالث: نموذج إدارة رأس المال الفكري¹

قدم Daniel نموذجاً يتألف من خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالاتي:

- البدء بالإستراتيجية.
- تقييم استراتيجيات المنافسين.
- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية.
- تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها.
- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية.

المطلب الرابع: عناصر عملية إدارة رأس المال الفكري¹

¹زهرة بريش، مرجع سابق الذكر، ص50.

1. **استقطاب رأس المال الفكري**: هو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للمؤسسة، ويمكن أن تكون مصادر الاستقطاب داخلية أو خارجية.

2. **صناعة رأس المال الفكري**: تحتاج المؤسسات إلى الأفراد الذين يملكون المعرفة والمهارة فهم بمثابة خزان واسع من المعارف والمهارات، ويشمل هذا البعد تعزيز القدرات والكفاءات البشرية، وخلق الأنسجة الفكرية

3. **تنشيط رأس المال الفكري**: يجب على المؤسسة العناية والاهتمام بالكفاءات والخبرات والمواهب الموجودة في عقول الأفراد، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وعليه لابد من استخدام المعارف الموجودة في عقولهم، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية بتوفير بيئة عمل مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار باستخدام أساليب:

العصف الذهني، التشجيع والاهتمام بآراء العاملين.

4. **المحافظة على رأس المال الفكري**: إن الموارد الفكرية كأصل من أصول المؤسسة تحتاج إلى صياغة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهناك نشاطات يمكن أن تهتم بها المؤسسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها، كالتدريب والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية.....الخ.

5.الاهتمام بالعملاء :يمثل العملاء محور عمل المؤسسات حيث يجب عليها أن تفهم احتياجاتهم، وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، ويعد رضا العملاء من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المؤسسات واتجاهاتها المستقبلية.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تم في هذا الفصل الذي جعل كمدخل لرأس المال الفكري، التعرف على أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة، كما أنه رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمة، المتميز عن غيره من الأصول لاشتماله لجملة من الخبرات، القدرات والمهارات البشرية خاصة، التي تمكن من إنتاج الأفكار الجديدة، أو حتى تطوير الأفكار القديمة، ناهيك عن الموارد الهيكلية التنظيمية.

هو ما جعل القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قيمة رأس المال الفكري في حد ذاته، ومدى قدرته على تحسين قدراتهم التنافسية، وكذا توسيع مكانتها في السوق. وهو ما يتطلب بناء على ذلك أن تعمل المنظمات جاهدة إلى توفير الجو التنظيمي لرأس المال الفكري، كما أن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمة الملائم لاستخراج ما يكمن بعقول العمال تجسيدا لرأس المال الفكري من جهة، وكذا العمل بالمقابل على المحافظة عليه، كونه يمثل حقا الثروة الحقيقية التي ينبغي الاعتناء بها مع الحرص الدائم على عدم تضييعها أو إتلافها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد الفصل الثاني:

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة المنافسة و كثرة المنافسين في ظل اقتصاد السوق من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية، ورفع حماية الدولة للمؤسسات، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة .

مما يحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدنا على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة ضمان أمان لمواجهة المنافسين.

المبحث الأول: مفاهيم حول التنافسية و الميزة التنافسية.

تُعد المنافسة والاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات، إلى جانب ما أفرزته ثورة الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة، ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك. سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: التنافسية (مفهومها و مستوياتها)

أولاً: مفهوم التنافسية¹

أصبحت عبارة تنافس "أو تنافسية" ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، إلا أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح. وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين:

1- إن ظهور مفهوم التنافسية الدولية برز مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1981- 1987 وزيادة المديونية الخارجية، ظهر

¹شامخة جمال الدين، الميزة التنافسية و إقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت-بالحاسنة- مذكرة تخرج لنيا شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سعيدة، 2016، ص3

كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينات خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

ولقد عرفه **andra tysom laura** التنافسية الدولية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية.¹

كما تعرف أيضا بأنها: عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانيتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز، مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل المستمر لخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار على الميزة التنافسية لمدة أطول، وهذا ما يجعلنا إعطاء أبرز مفهوم للميزة التنافسية الذي أشار إليه العالم (**porter**) بمكانة موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع التمتع بشكل جيد قد تكسب معدات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة، وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلا.

ويعرفها **david** على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة

¹ شامخة جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص4.

منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة و الرغبة في الفوز و الولاء أو الالتزام و توفر الموارد المحددة.

ونستنتج من هذه المعاريف ما يأتي:

1- تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر و الإنتاج و حجم السوق المستهدف و التميز بالموارد.

2- المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها.

3- خصائص ميزة تمكنها من الإستمرارية في السوق.¹

وبالتالي فإن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن مؤسسة قطاع أو دولة.

ثانياً: مستويات التنافسية:²

1- على مستوى الدولة: ليس هناك تعريف محدد لتنافسية الدولة ومن بين تلك التعاريف المقدمة لها مايلي:

• تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي: يعرف التنافسية بأنها القدرة على توفير البيئة

الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة.

¹ د. عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص70

² شامخة جمال الدين، الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص5.

• **تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي:** يعرف التنافسية بأنها مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط.

• **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية:** التنافسية الدولية هي: القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية، كما يمكن عموما تعريف تنافسية الدولة ككل: بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها.

2- على مستوى قطاع الصناعة: عن الحديث عن قطاع صناعي معين، فهو يمثل مجموعة من مؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي، ولذلك فإنه من المهم تحديده بشكل دقيق لأن المجالات المختلفة في صناعة ما، قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج.

أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعرف على أنها: قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الإعتماد على الدعم و حماية الدولة، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة.

و تقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية:

-الجودة الأفضل و المواصفات القياسية الأرقى.

-قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية.

-التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

كذلك تقاس تنافسية قطاع صناعي معين من خلال:

-الربحية الكلية للقطاع.

-الميزان التجاري للقطاع.

-محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.

وهو ما يؤدي إلى انطلاق الصناعة إلى مستويات ربحية وأفاق

متسعة، وتشكل معها نمطا وشكلا من أشكال التجانس والتوافق والانسجام وهو ما

يتيح تألقا وازدهارا على مستوى الصناعة ككل.

3-على مستوى المؤسسة:يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها:

القدرة على تزويد المستهلكين بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية

من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة

على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من

خلال رفع إنتاجية .

أهمية التنافسية: من بين الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في عالم

المنظمات ما يلي¹ :

- -ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد تحرير التجارة العالمية.
- -وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، وسهولة متابعة مختلف المتغيرات الدولية.
- -زيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع وتيرة الإبداع والابتكار.
- -زيادة قوة نفوذ العميل.

وبالتالي اكتست التنافسية هذه الأهمية لأنها لم تعد مجرد إنتاج بأقل التكاليف، بل

تعدت إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية (مفهومها و نشأتها)

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة مهمة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات، ومفتاح

نجاحها.

أولا - نشأة الميزة التنافسية :

حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية الذي كان سائدا في فترة

الستينات، وتطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل هي:

¹فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت-عين التوتة، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم

1- المرحلة الأولى: من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات (Selznik

Chamberlin) والذي ربط الميزة بالكفاءة (Hafer & Schendel) اللذان فصلا بين

الميزة التنافسية والكفاءة، وبذلك اعتبر الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة، والأداء متغيرا تابعا.

2- المرحلة الثانية: بدأت منذ نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينات، وتمثلت بكتابات

Gath , Christensen Learned التي، Andrews أكدت على الفرص والتهديدات

والضعف والقوة في مجال الإستراتيجية، الفرص الداخلية تمثل الميزة التنافسية، وركزت

دراسات هذه المرحلة على ضرورة تقييم الموارد والكفاءات لمعرفة ما تمتاز به المنظمة

وتتفوق به عن منافسيها.

3- المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف الثمانينات بكتابات , Fahey , Porter , Day

Hu , Wensley وبينت أن أي تفوق في الأداء يكون مرتبط بالميزة التنافسية.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية.

تعريف الأول: إن الميزة التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق

جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا

الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.¹

تعريف الثاني: تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها

في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

¹د.بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الإجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية

الجزائرية، دراسة حالة ولاية بسكرة.ص5.

تعريف الثالث: لـ "porter" تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، وبمعنى اخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.¹

تعريف الرابع: لـ "علي السلمي"

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعلماء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من جهة نظر العلماء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

تعريف نبيل مرسي خليل:²

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

ان امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية:

أولا. مصدر الميزة التنافسية

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

¹ شامخة جمال الدين، الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص7.

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

أ. مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل؛ بحيث يسهل نسبيا محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج، الخدمة.

ب. مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا الى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة ... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

ثانيا . عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة . أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

ثالثا . درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة و الحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

المطلب الرابع:أنواع الميزة التنافسية¹

لقد أشار porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج .

أولا .ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط:

1-الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:نوردها فيما يلي:

- وجود طلب مرن على السلعة.حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة .
- عدم وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل بدل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى، أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

¹شامخة جمال الدين،مرجع سبق ذكره، ص17

2- الحصول على ميزة التكلفة الأقل: للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن

تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة، والتي تتمثل فيما يلي :

أ-مراقبة الحجم:مراقبات حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.

وينبغي الإشارة إلى إن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج يجب إن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

ب .مراقبة التعلم: أي مراقبة و تحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة و الإبداع و بالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

ج-مراقبة الإلحاق: والمقصود بالإلحاق هو تجميع (الإلحاق) بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

د. **مراقبة العلاقات:** يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة، ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.¹

هـ. **مراقبة الارتباطات الداخلية:** من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح و استغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

و. **مراقبة التكامل:** بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.

ز. **مراقبة الرزنامة:** في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة. ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها يمكنها الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها.¹

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، منشورة، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2012

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية .

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحنى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة

¹د.عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص73.

الجيدة، وتتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

- الإطار الوطني:

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

- مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

* المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

* معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

* الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

- الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

* **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

* **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

* **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف في استماع وبقظة خطط المنافسين وتحركاتهم، وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

* **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

* **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإلتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة

من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

المطلب الثاني: طرق إكتساب الميزة التنافسية.¹

الإستراتيجيات العامة في التنافس تشمل قيادة التكلفة والتميز وأخيرا

التركيز، فالأساس القوي التي تستند عليه إستراتيجية النشاط ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو الميزة التنافسية، وتحقق هذه الأخيرة بإحدى الطريقتين: إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل)، أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل، يعتقد المستهلكون أنه يحقق سعرا أعلى (مقابل التمييز)، أما بالنسبة للسوق المستهدف وتقديم الميزة له، فقد يكون مجمع الصناعة ككل أو قطاعا سوويا معينا، وامتداد ليقبل قوى التنافس الخمس في الصناعة، فقد اقترح ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس (generic stratégies) بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة، وقبل التطرق إلى هذه الإستراتيجيات الثلاث سنخصص تعريفا للإستراتيجية التنافس بصفة عامة كأساس الميزة التنافسية التي تشمل الإستراتيجيات الأخرى.

إستراتيجية التنافس: تعرف إستراتيجية التنافس (competitive strategy) على أنها

مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين

¹د. عاشور مزريق، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-الشلف-13-

حيث أن استراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي:

1. **طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، استراتيجية

السعر، إستراتيجية التوزيع، وإستراتيجية التصنيع...إلخ.

2. **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق .

3. **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة

التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول والمهارات التي

تحوزها الشركة، ويعبر الأصل عن شيء ما تحوزه الشركة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة

أو الموقع، ويتصف بالتميز عن المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع

بجودة عالية، والفكرة الأساسية هنا تكون في اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة

التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها

ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن.

الحصول على ميزة تنافسية متواصلة

الطريقة التي تنافس بها:

أين التنافس:

• إستراتيجية المنتج

- اختيار السوق

• إستراتيجية الموقع

- اختيار المنافس

• إستراتيجية مصادر التوريد

• إستراتيجية السعر

المطلب الثالث: دعائم التنافسية¹

إن المنظمات التي تريد البقاء والريادية في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة يتطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك من خلال الاستعانة بزكاء الأعمال (Business Intelligence) والذي من أهدافه الأساسية صنع أفضل قرار عمل من خلال استعمال أصناف موسعة من نظم إدارة المعلومات، التطبيقات والتكنولوجيا للتجميع، التخزين، التحليل، وتوفير النفاذ للبيانات.

¹ د. الداوي الشيخ، شتاحة عائشة، تدعيم التنافسية عن طريق ذكاء الأعمال، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 2012، ص 810.

إذاً يمكن القول أن ذكاء الأعمال يشير إلى صناعة قرار عمل أفضل من خلال استخدام المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب، ويتضمن ذكاء الأعمال بشكل خاص أنشطة دعم القرار، الأسئلة والتقارير، تحليل معالج من خلال شبكة الإنترنت، تحليل احصائي، التقديرات، وتحليل البيانات؛ أي أن ذكاء الأعمال يمثل الأنظمة التي تساعد المنظمات على فهم كيف يمكن لها أن تصبح ناجحة، والمساعدة على التنبؤ بتأثير المستقبل كنتيجة للقرارات الحالية، كما تلعب هذه الأنظمة من جهة أخرى دوراً أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

كما توفر برمجية ذكاء الأعمال معلومات أفضل لتوجيه المديرين، من خلال تمكينهم من صنع قرارات عمل جيدة، إضافة إلى ذلك يقود ذكاء الأعمال إلى ارتفاع خلق قيم المساهمين وأصحاب المصالح، أيضاً تلعب نظم ذكاء الأعمال أدواراً أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة لذلك تعتمد الدول والمنظمات والصناعات إلى تحليل مكونات التنافسية وتقييمها عن طريق مجموعة من المؤشرات لتستطيع مقارنتها مع منافسيها المباشرين، ويمكن تلخيص هذه المؤشرات فيما يلي:

1/التنافسية المالية¹:

وهي تعكس دور التحليل المالي، وهذا باستخدام النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع؛ للإشارة توجد هناك العديد من النسب المالية التي يمكن

¹د. الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص811

الاستعانة بها، إلا أنها تتوقف على طبيعة النشاط وخصوصية المنظمة ودورة حياتها، نذكر أبرزها مثل:

- نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/الأصول المتداولة).

- نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة/الديون).

- نسبة قدرة التسديد (الهامش الاجتماعي للتمويل الذاتي/المصاريف المالية).

- نسبة المردودية (الأرباح/الأموال الخاصة).

وغيرها من النسب التي تساعد المنظمة في معرفة قدرتها المالية على مزاوله نشاطها، إضافة إلى القدرات الأخرى.

2/التنافسية التجارية:

إن القدرة التنافسية للمنظمة في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في

القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، ويتم معرفة ذلك من خلال عدة مؤشرات، منها:

-وضعية منتجاتها في السوق من خلال التركيز على الجودة والأجل،...الخ.

- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها وسعة محفظة

منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياستها الاتصالية والترويجية عموماً.

- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلاله فعالية قنواتها التوزيعية، قوتها البيعية الخدمات

المتقدمة بعد عمليات البيع...الخ

3/التنافسية التقنية:

حيث تتنافس المنظمات في هذه الحالة من خلال النوعية في صناعة عالية التقنية، هنا تبرز قدرة المنظمة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بالإنتاج، وهذا للوصول إلى منتجات بدرجة عالية من الجودة وبأقل تكلفة ممكنة، ولن يتحقق هذا إلا بمسايرة التطور التقني الحاصل في البيئة الخارجية للمنظمة، وضرورة مواكبة هذا التغير بتحلي المنظمة بدرجة معينة من المرونة بتشخيص القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية.

4/التنافسية التنظيمية والتسييرية:

يعبر هذا النوع من الدعائم عن مدى قدرة المنظمة تنظيم وظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، ويتوقف ذلك على نوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم والقرارات ودرجة الاندماج بها، أما عن القدرة التسييرية فهي تظهر من خلال كفاءة مسيرتها وعلاقتهم بمؤوسيتهم، ونجد أن مصدر التنافسية التسييرية يتعلق مباشرة بالقيم التي يتميز بها أفراد المنظمة، حيث تمس الصفات التي يتحلون بها والتي تتولد من خلال التجارب السابقة المعارف المتحصل عليها أثناء مسيرتهم من تكوين وتمهين،...الخ.

5/التنافسية الجبائية:

تعرف التنافسية الجبائية على أنها إجراء ضريبي تقوم به الدولة من جانب واحد لتشجيع الاستثمارات أو توسيع الوعاء الضريبي من خلال تخفيض معدلات الضريبة أو منح الإعفاءات الضريبية؛ لذا فهي وسيلة تدفع بالمنظمة للاستفادة من الفرص والامتيازات التي

تمنحها القوانين والتشريعات في ما يخص هذا الجانب، واستغلالها قصد تخفيض العبء الضريبي عليها، ذلك أن الضغط الجبائي يعيق استثمارات المنظمة من جهة واتسام التكاليف الجبائية بالتعقيد والتطور من جهة أخرى، لذا كان لازماً على المنظمة متابعة مختلف التشريعات من أجل تقييم قدرتها على استخدام الضريبة لفائدتها، كالحصول على إعفاءات ضريبية، تخفيضات، تأجيل،... الخ من أدوات السياسة الضريبية.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية.¹

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عُرِفَ بالنموذج الماسي / النظرية الماسية، وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في:

1- عوامل الإنتاج.

عوامل الطلب.

الصناعات المرتبطة والمساندة.

إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة .

بالإضافة إلى عنصرين اعتباراً ثانويين:

دور الحكومة.

الصدفة.

¹د.عاشور مزريق، مرجع سبق ذكره.

أولا. ظروف عوامل الإنتاج

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة، وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملاءمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.

ثانيا. ظروف الطلب المحلي:

يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية و تدعيمها، ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضاً على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة.

إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ، فإن ذلك غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع.

ثالثا: وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة

ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع...

رابعا. إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج porte هو الإستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة م ، وأن الدول في سعيها لاكتساب مزايا تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل وإستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المالي ون على الإدارة العليا، الأمر

الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية.

إن المحددات الأربعة السابقة تُعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها porter "قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوما بمدى تفاعل هذه العناصر، بالإضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدين:

دور الصدفة: مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصراف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

دور الحكومة: ممثلا في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية

المبحث الثالث: بناء المزايا التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري.

المطلب الأول: الدعائم التنظيمية للميزة التنافسية و تفعيل الاستثمار في رأس المال الفكري.¹

تواجه المنظمات اليوم تحديات عديدة، أهمها الجودة، مواكبة العولمة، ضرورة الأداء المتميز وغيرها، وحتى تستطيع مواجهة هذه التحديات عليها أن تتحكم في بعض الآليات والدعائم الأساسية من أجل تنمية رأسمالها الفكري وتنمية كفاءاتها البشرية حتى تضمن بقاءها

¹فرحاتي لويظة، مرجع سبق ذكره، ص214.

وتميزها، من خلال تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وندتاول في هذا المطلب أهم هذه الدعائم التنظيمية، والمداخل الإدارية الحديثة المساعدة على ذلك.

الفرع الأول: الإبداع.

هو تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية الإنتاج أو نشاط المشروع، وهو أيضا ناتج الموارد، أو تغيير في القيمة، والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل العملاء.

الفرع الثاني: التغيير التكنولوجي والهيكل.

يؤدي التطور التكنولوجي إلى وجود تغييرات في تصميم الوظائف، والهيكل التنظيمي، ونوعية المهارات المطلوبة للأداء الفعال، لأن هذا التطور التكنولوجي سوف يؤثر على الجوانب التالية:

-الاتجاه المتزايد لاستخدام فرق العمل : وذلك لتدعيم دور الأفراد في صنع القرارات المتعلقة بوظائفهم .

-زيادة قواعد المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية، بهدف اتخاذ قرارات سليمة تتعلق بإدارة المورد البشري وتفعيل استثماره.

-التغير في هيكل المنظمة وجعله مرنا وقادرا على التكيف وتدعيم العمل الجماعي وعمليات المشاركة، وأن يتم ها الهيكل ب:

-حرية العاملين في التحرك إلى المواقع التي يشغلونها في المنظمة .

-العمل المشترك بين العاملين والإدارة والعملاء والموردين من أجل تحسين وتطوير الأداء العام للمنظمة.

الثالث: التعلم التنظيمي والميزة التنافسية.

يعتبر التعلم في ظل اقتصاد المعرفة الطريق الوحيد لنشر المعرفة، فبعد أن كانت المنظمات تركز على التدريب من أجل زيادة مهارة الأفراد وقدرتهم على أداء عمل محدد، تجاوزت ذلك إلى إعطائهم فرصا للتعليم.

كعنصر هام لتطوير الأفراد، وقد فرض عليها هذا الاهتمام بالتعليم نتيجة اقتصاد المعرفة، المنافسة الجديدة، سرعة التطور.

المطلب الثاني: نموذج القوى الخمسة للمنافسة ل Porter¹

هناك العديد من المداخل التي تناولت موضوع الميزة التنافسية وقد طورت وحسنت مع نهاية الخمسينات القرن الماضي، ومع ذلك فإن هذا الموضوع بدأ تحليله بانتظام مع بداية الستينات بظهور أعمال مدرسة harvard والتي اقترحت أن نجاح المؤسسات يرتبط بمدى قدرتها على الاستجابة للفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة؛ بحيث" يؤكد كل من *Christensen & Andrews & Guth & (1965)* *Learne* أن علاقة المؤسسة ببيئتها الصناعية هي التي تحدد إمكانية تحقيق المؤسسة لموقع تنافسي جيد في السوق".

¹بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص53

بدأت الميزة التنافسية تلقى الاهتمام الكافي بالدراسة والتحليل مع بداية الثمانينات من القرن الماضي بظهور وتطور تيارين مدخلين فكريين متعارضين: المدخل المرتكز على البيئة، المدخل المرتكز على الموارد، كلا المدخلين قاما بتطوير العديد من النماذج وأدوات التحليل التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية، وقد كانت لهما مساهمة هامة في فهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية.

القوى التنافسية الخمس ل Porter¹:

تمثل كتابات Porter سلسلة القيمة، الإستراتيجيات العامة للتنافس، نموذج القوى الخمس¹ في الثمانينات من القرن الماضي خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسة Harvard يؤكد Porter أن دراسة الميزة التنافسية يتمحور حول ثلاثة عناصر أساسية:

البيئة الخارجية: وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، البيئية، التكنولوجية.

- سلوك المؤسسة.

- موقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق .

- فالميزة التنافسية حسب رأيه تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي.

¹فرحاتي لويذة، مرجع سبق ذكره، ص 169.

في إطار دراسته للبيئة التنافسية يؤكد porter أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على المردودية، فالعامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق، كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها، و من ثم فإن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة ومدى قدرتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها، وتتمثل القوى التنافسية التي قدمها porter في:

✓ شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع.

✓ تهديد المنافسين المحتملين

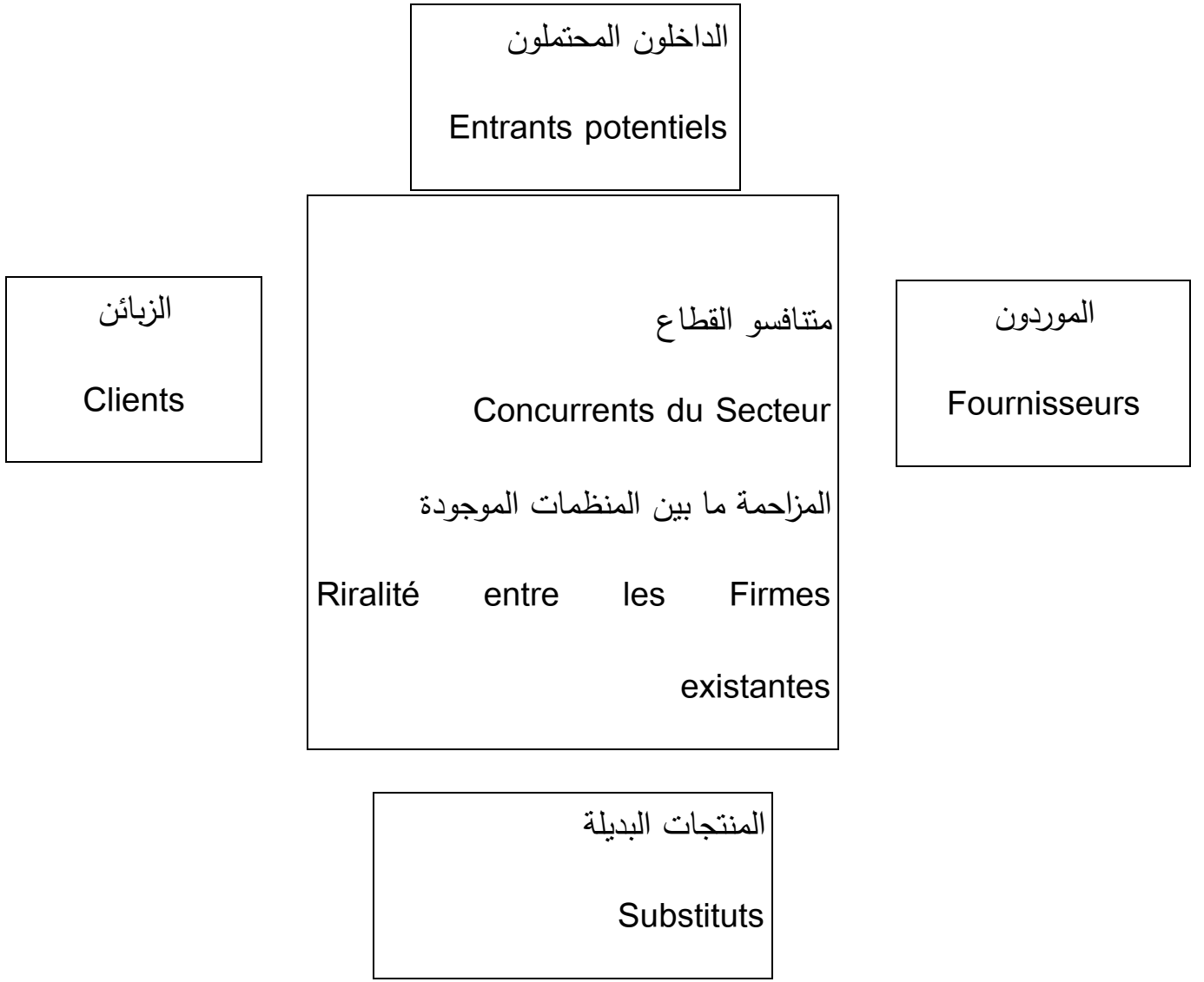
✓ القوة التفاوضية للموردين.

✓ القوة التفاوضية للعملاء.

✓ تهديد المنتجات البديل (سلع/ خدمات).

والشكل الموالي يبين هذه العوامل كما يلي:

الشكل رقم (2-1) نموذج قوى المنافسة الخمسة لporter:



تهديد السلع والخدمات البديلة

المصدر: فرحاتي لويذة، مرجع سبق ذكره، ص 169

أولاً - شدة المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة: تعتبر المزاحمة بين المتنافسين مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، وتتحدد هذه المزاحمة انطلاقاً من مجموعة من العوامل نذكر أهمها فيما يلي:

1- درجة نمو الصناعة

2- نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة

3- درجة تمركز المنافسين

4- مدى إمكانية تمييز المنتج

5- مركز العلامة في السوق

6- حواجز الخروج

ثانيا - تهديد الداخلين الجدد في الصناعة: لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المنافسين الحاليين، بل هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة، وترتبط محدودية تأثير هؤلاء الداخلين الجدد حسب نوعية حواجز الدخول في قطاع النشاط.

ثالثا - تهديد المنتجات البديلة: منظمات القطاع هي في حالة منافسة مع كل المنظمات التي تنتج منتجات بديلة، وهذه المواد البديلة تحدد من أرباح المنظمات.

رابعا - قوة التفاوض (المساومة) لدى الموردين: يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا كبيرا على القطاع إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، وهذا التهديد سيؤدي هذا بالعديد من المنظمات إلى الخروج من السوق.

خامسا - قوة التفاوض (المساومة) لدى الزبائن: تزيد قوة هذه المساومة كلما كانت المنتجات المشتراة غير متميزة، وبالتالي يمكنهم الانتقال إلى منتج آخر، وكلما كان هناك ارتباط لمنتجات وخدمات الزيتون ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزيتون أقل حساسية

للسعر والعكس صحيح، وبالتالي عملية انتقاء الزبائن في حد ذاتها تدخل ضمن القرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير على الزبائن التنافسية التي يمكن تحقيقها.

المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل اقتصاد المعرفة يمثل رأس المال الفكري ذو القدرة العالية على الإبداع والمنافسة المورد الاستراتيجي الذي يقف عليه نجاح المنظمات، وتحقيقها لمزايا تنافسية مستدامة وخلق القيمة.

أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية.

بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع نظرا لشدة تغيرها، وأصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، ففي عالم متغير تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بسرعة فائقة، يبقى العنصر الوحيد الذي يمثل نقطة القوة بالنسبة للمنظمة هو رأس المال الفكري والكفاءات المؤهلة للإبداع والتجديد.

ولقد أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، وبالتالي أصبحت محددًا غير أساسي للميزة التنافسية، وبالتالي تأكدت المنظمات في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الوحيد الذي يوفر لها الميزة التنافسية المستدامة هو رأس مالها الفكري، ذو المهارة العالية على الإبداع المستمر، وبالتالي ضرورة الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي تصبح فيه العقول الذكية هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.

رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنافسي للمنظمة:

حدد ستيوارت " Stewart " في دراسة له أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة، والاستثمار فيها يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي، ومن خلال تحويل القيم المهملة المتاحة في عقول العاملين وولاء الزبائن، كما أوضح " Pferffer " أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير، خاصة مع تغيير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، تعتبر سببا قويا يدفع المنظمة إلى تحسين أدائها وجودة منتجاتها عن طريق تشجيع الابتكار، وتطوير وظائفها، وتوظيف رأسمالها الفكري، لأنه يلعب دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية، واستمراريتها، وخلق القيمة، كما بين " Gwan " أن القيمة الأساسية للمنظمة تتمثل في رأسمالها الفكري، والقدرة على توظيف المعرفة التي بحوزته والعمل على تحويلها إلى أداء جيد، يحسن القدرة التنافسية، وأضاف " Youndt " أن عملية التسيير الفعال لرأس المال الفكري المحدد الرئيسي لنجاح الأداء.

وبالتالي يعتبر الاستثمار الفعال لرأس المال الفكري المحدد الرئيسي للتفوق التنافسي، خاصة إذا استطاعت المنظمة جذب الكفاءات المتميزة.

المطلب الرابع: العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية.¹

واجه المنظمات العديد من التغيرات، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة، لإحداث التغيرات اللازمة لتواكب هذه التحديات، وقد أصبح لزاما على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن

¹أبتسام صبرينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015.

تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق من خلالها ميزة تنافسية، هي مواردها البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المنظمة، ويعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية، أن تكون هذه الموارد البشرية، أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزاما.

سيتم توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إستعراض:

-النظرية المعتمدة على الموارد .

-إطار عمل (VRIO)لتحليل الموارد .

-تطور مفهوم الكفاءات.

1/ النظرية المعتمدة على الموارد :

أو ما يعرف كذلك بالروية المعتمدة على الموارد في نطاق الإدارة الإستراتيجية. وتتحدد الميزة التنافسية وفقا لهذه النظرية، من خلال ما يلي: الموارد المتميزة، القدرات والكفاءات التنظيمية، والقدرات التكنولوجية، والموجودات غير المرئية المتمثلة بالمعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية، وفي القدرات المحورية المرتبطة بالمهارات والمعرفة والتكنولوجيا والإدارة والاتجاهات والقيم. وتعطي هذه النظرية اهتماما كبيرا للموارد والقدرات المتوفرة لدى المنظمة كأساس لتحقيق ميزة تنافسية لها، فهي ترى أن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تتوقف على مدى امتلاكها موارد إستراتيجية تتمتع بمجموعة من الخصائص والشروط، وكذلك على قدرات المنظمة باستخدام هذه الموارد .

2/إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد:

قدم "بارني" إطار عمل (VRIO) لتحليل كل مورد من موارد المنشأة الرئيسية من حيث مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال امتلاكه للخصائص التالية: القيمة-الندرة-القابلية للتقليد-التنظيم.

ويعد المورد عنصرا إستراتيجيا ويجب أخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية في حالة اختلافه بدرجة ملموسة عن الماضي أو عن المنافسين أو عن متوسط الصناعة.

ويدعم هذه النظرية في تحقيق الميزة التنافسية بعض الرؤى التي ظهرت في إطارها ومن أبرزها الرؤية المعتمدة على القدرات التي تشير أن الميزة التنافسية للمنظمة تتطلب :
-موارد متفردة ذات قيمة عالية: وتشمل الموارد المالية، والطبيعية، والبشرية، والمادية
والمعنوية التي يجب أن تكون متفردة ومتميزة.

- قدرات متفردة على إدارة هذه الموارد: وتتعلق بمهارة المنظمة في تنسيق مواردها واستخدامها، وسياساتها في إدارة مواردها الداخلية لاسيما مواردها البشرية.

3/مفهوم الكفاءات المحورية:

تشير معظم الدراسات في مجال الأعمال إلى أن قدرة المنظمات على التنافس ترتبط بمدى نجاح أعمالها في المستقبل، وهو أمر مرهون بالطرق السريعة للوصول إلى الفرص المستقبلية وليس الفرص الحالية، وتتجسد الطريقة السريعة فيما يعرف بالكفاءات المحورية، أو الكفاءات المتميزة، أو القدرات المتميزة، التي يمكن تعريفها بأنها (تركيبية أو مجموعة من

المهارات الفارقة ، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة المستوى، والروتينات "التصرفات المنتظمة"، التي تشكل حجر الأساس للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة .(وفي هذا السياق تم طرح مفهوم الكفاءات التنظيمية ويؤكد الأخير على أهمية موارد المنظمة وقدراتها ودورها في اختيار وتطبيق وتطوير استراتيجياتها، كما يتضمن جميع موجودات المنظمة من مهارات، وعمليات، وتكنولوجيا، ومعرفة، والعلاقات بين الأفراد والجماعات ،وقد انبثقت أهمية هذا المفهوم من خلال ما تم طرحه في أدبيات النظرية المعتمدة على الموارد، التي ترى أن المنظمة مجموعة من الموارد، التي ترى أن المنظمة مجموعة من الموارد والقدرات التي تعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية. وحتى تحقق هذه الكفاءات ميزة تنافسية متواصلة يجب أن تتمتع بشرطين هما - :أن هذه الكفاءات يجب أن تكون قيمة،من أجل اكتشاف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات في البيئة المنافسة، والتميز عن المنافسين .

-أن تكون هذه الكفاءات فريدة وأن عددا قليلا من المنظمات في البيئة المنافسة تمتلك مثل هذه الكفاءات.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد و بحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق ومن أجل ذلك لابد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع ومحددات الميزة التنافسية مصادرها.....الخ، حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل.

الختامة

إن من أهم متطلبات التحول والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على

المعرفة، زيادة وعي المؤسسات الاقتصادية بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال

الفكري، ممثلاً أساساً في الثروة الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في كفاءاتها

البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً ، إلى جانب ما تملكه من علاقات وهيكل وقواعد

وإجراءات...

إن رأس المال الفكري ليعد اليوم أهم مصادر الميزات التنافسية للمؤسسات، وهو

أساس تكوين قيمة مضافة، ولعله سر الاختلاف بين القيمة الدفترية للمؤسسة وقيمتها في

السوق، وتؤكد جل الدراسات التي تبحث في دور رأس المال الفكري في الأداء المؤسسي

بأن رأس المال الفكري يؤدي دوراً جوهرياً في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وهذا ما دفع

المؤسسات إلى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري، سعياً إلى النجاح في

تحقيق أهدافها.

كما أن تحسين تنافسية المؤسسات من خلال إدارة رأس المال الفكري يتضمن بشكل

أساسي محاولة تغيير طريقة التعامل مع العنصر البشري، من كونه مجرد تكاليف على

المؤسسة، إلى كونه مورداً يمكن المؤسسة من منافسة الآخرين حالياً ومستقبلاً والتفوق

عليهم، كما يمكن اعتبار رأس المال الفكري أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المؤسسة في

اختراق الأسواق العالمية.

وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور رأس المال الفكري في

تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً - نتائج الدراسة:

- ✓ رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات.
- ✓ رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية.
- ✓ -يتكون رأس المال الفكري من ثلاث عناصر وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني.
- ✓ -يعد الاستثمار في رأس المال الفكري عملية مهمة إذ يساهم في تحسين مستويات الأداء وتعزيز تفوقها التنافسي.
- ✓ -تقوم إدارة رأس المال الفكري على مجموعة من المبادئ والتي حددها Stewart.
- ✓ -الميزة التنافسية تؤدي إلى تفوق المؤسسة وتميزها على المؤسسات الأخرى.
- ✓ الميزة التنافسية كل ما يميز المؤسسة دون غيرها مما يعطي قيمة إضافية للعملاء، بشكل يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق.

التوصيات و الإقتراحات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- ✓ -زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز
 - ✓ -ضرورة بناء منظمات قائمة على المعرفة.

✓ - ضرورة إعطاء الأهمية الكبيرة لتلبية حاجات الزبائن وسرعة الاستجابة لها.

وفي الأخير، رغم محاولتنا الجادة لإمام بكل جوانب الموضوع إلا أننا ندرك تماما أن

هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، ونرجو أن تكون هذه

المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإكمال كل نقص وسد كل فراغ، وأن نكون قد وفقنا

في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل.

قائمة المصادر

والمراجع

أ- المصادر:

- 1- حازم علي أحمد بدارنه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه، جامعة اليرموك، الأردن، 2007، ص36.
- 2- د.الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، تدعيم التنافسية عن طريق ذكاء الأعمال، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، 2012، ص810.
- 3- د.سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص53 .
- 4- د.عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص70.
- 5- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص158.
- 6- عبد الله علي، قياس رأس المال الفكري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 7- عصام فهد العرييد، قياس رأس الفكري، جامعة الزيتونة الاردنية.
- 8- ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في وجودة الأداء المؤسسي، جامعة الأقصى غزة، 1438/2017 .

9- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

ب- المذكرات و الملتيقيات:

1- ابتسام صبرينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015.

2- أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

3- بوزيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، منشورة، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2012.

4- تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتيقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

5- د. عاشور مزريق، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتيقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-الشلف-13-14-ديسمبر 2011.

6- د.بن عيشي بشير،بن عيشي عمار،أثر المسؤولية الإجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة ولاية بسكرة.ص5.

7- زهرة بربيش، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل - فرع جنرال كابل،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 213،ص49.

8- شارف وهبية، تأثير رأس المال الفكري على إدارة أداء العاملين من منظور حوكمة المؤسسات دراسة حالة:مؤسسة إتصالات الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-سعيدة، 2013، ص4.

9- شامخة جمال الدين،الميزة التنافسية و إقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت- بالحساسنة- مذكرة تخرج لنيا شهادة الماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سعيدة، 2016، ص3.

10- فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت-عين التوتة، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، باتنة، 2016.

11- محمد حباينية، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص ص45،43 .

12- مصطفى رجب علي شعبان :رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير) منشورة(في إدارة الأعمال،
كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011 ، ص58.

الفهرس

البسمة

الاهداء و الت شكرات

i..... قائمة الجداول

ii..... قائمة الأشكال

iv..... الملخص

أ..... مقدمة عامة

34-01..... الفصل الأول: رأس المال الفكري - تأطير نظري

01..... تمهيد الفصل الاول

03..... المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

04..... المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري

08..... المطلب الثاني: مفاهيم حول رأس المال الفكري

12..... المطلب الثالث: التمييز بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

13..... المطلب الرابع: مكونات و أدوار رأس المال الفكري

16..... المبحث الثاني: أهمية و خصائص و أبعاد تطور رأس المال الفكري

- المطلب الأول: علاقة رأس المال الفكري ببعض المفاهيم الإدارية.....16
- المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري و متطلبات بناءه في المنظمة.....18
- المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري.....22
- المطلب الرابع: رأس المال الفكري مدخل دراسته؛ وأبعاد تطوره.....24
- المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري.....29
- المطلب الأول: تنمية رأس المال الفكري.....29
- المطلب الثاني: مبادئ إدارة رأس المال الفكري.....30
- المطلب الثالث: نموذج إدارة رأس المال الفكري.....31
- المطلب الرابع: عناصر عملية إدارة رأس المال الفكري.....32
- خاتمة الفصل.....34
- الفصل الثاني: الميزة التنافسية - تأطير نظري -.....36-76
- تمهيد الفصل الثاني.....36
- المبحث الأول: مفاهيم حول التنافسية و الميزة التنافسية37
- المطلب الأول: مفهوم التنافسية و مستوياتها.....37
- المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية.....43

المطلب الثالث:معايير الحكم على الميزة التنافسية.....	45
المطلب الرابع:الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية.....	47
المبحث الثاني:مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها.....	49
المطلب الأول:مصادر الميزة التنافسية	49
المطلب الثاني: طرق إكتساب الميزة التنافسية.....	54
المطلب الثالث: دعائم التنافسية.....	56
المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية.....	60
المبحث الثالث: بناء المزايا التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري.....	63
المطلب الأول: الدعائم التنظيمية للميزة التنافسية و تفعيل الاستثمار في رأس المال الفكري.....	63
المطلب الثاني: نموذج القوى الخمسة للمنافسة porter.....	65
المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.....	70
المطلب الرابع: العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية.....	72
خاتمة الفصل.....	76
الفصل الثالث:الدراسة التطبيقية.....	134-78

78.....	تمهيد الفصل الثالث.....
79.....	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن شركة السونلغاز.....
79.....	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
80.....	المطلب الثاني: مراحل تطور شركة سونلغاز
83.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة السونلغاز.....
84.....	المطلب الرابع: تحليل ونتائج البيانات.....
134.....	خاتمة الفصل.....
136.....	الخاتمة العامة.....
140.....	قائمة المراجع و المصادر.....
145.....	الملاحق.....

