



عنوان المداخلة :

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

من إعداد:

الدكتور عاشور مزريق: أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- الشلف-
achourmoncef28@yahoo.fr

الأستاذة نعيمة قويدري قوشيح: أستاذة مساعدة بجامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف-
Naima.mag2008@gmail.com

الملخص:

لقد تزايد الاهتمام بشكل كبير منذ بداية القرن الحادي والعشرين برأس المال الفكري وذلك لدوره الفعال في ضمان بقاء المنظمات وتحقيق النمو والتطوير فيها، خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال وحدوث تغيرات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبح رأس المال الفكري من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز التنافسي لمنظمات الأعمال الحديثة حاليا ومستقبليا.

وفي إطار ما سبق فسيتم تناول دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي وخلق القيمة المضافة من خلال العناصر التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية، المفهوم، الخصائص، والمصادر.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

مدخل:

أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات وتتاجر بالخدمات المالية والاستشارية، كما قد تكون هذه المعرفة من الأمور التنافسية المهمة غير المباشرة لجميع المنظمات التي تحاول أن تميز نفسها في أساليب خدمة الزبائن فمن الآن وصاعدا تكون المنظمة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب



وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المنظمات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد، وتنتهز الفرص في مجال التكنولوجيا وعليه فالتحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات هو مدى قدرتها على إيجاد رأس المال الفكري وبنائه واستثماره و المحافظة عليه.

المبحث الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري.

المطلب الأول - مفهوم رأس المال الفكري وأهميته:

لقد تعددت التعاريف الخاصة برأس المال الفكري من قبل الباحثين و المفكرين، حيث يعرفه كل من وجهة نظر مختلفة، اقتصادية كانت أم محاسبية أو إدارية:¹

§ **Stewart (1997):** إنه المادة الفكرية - المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الرابعة، لأن اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس.

§ **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD² (1999):** القيمة الاقتصادية لفئتين من موجودات الشركة غير الملموسة هما رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري، فالأول يشير على سبيل المثال إلى ملكية نظم البرمجيات، شبكات التوزيع، سلسلة التجهيز.

§ **العنزي (2001):** لمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشد كل صحيح لصالح المنظمة.

§ **Daniels & Noordhuis (2003):** الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للشركة، أي القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى الشركة على قيمة رأس المال السهمي.

§ **Malhotra (2003):** قوة عقلية، مصادرها المعرفة، المعلومات، الذكاء، الخبرة - تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.

§ **Awad & Ghaziri (2004):** مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استعمالهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة.

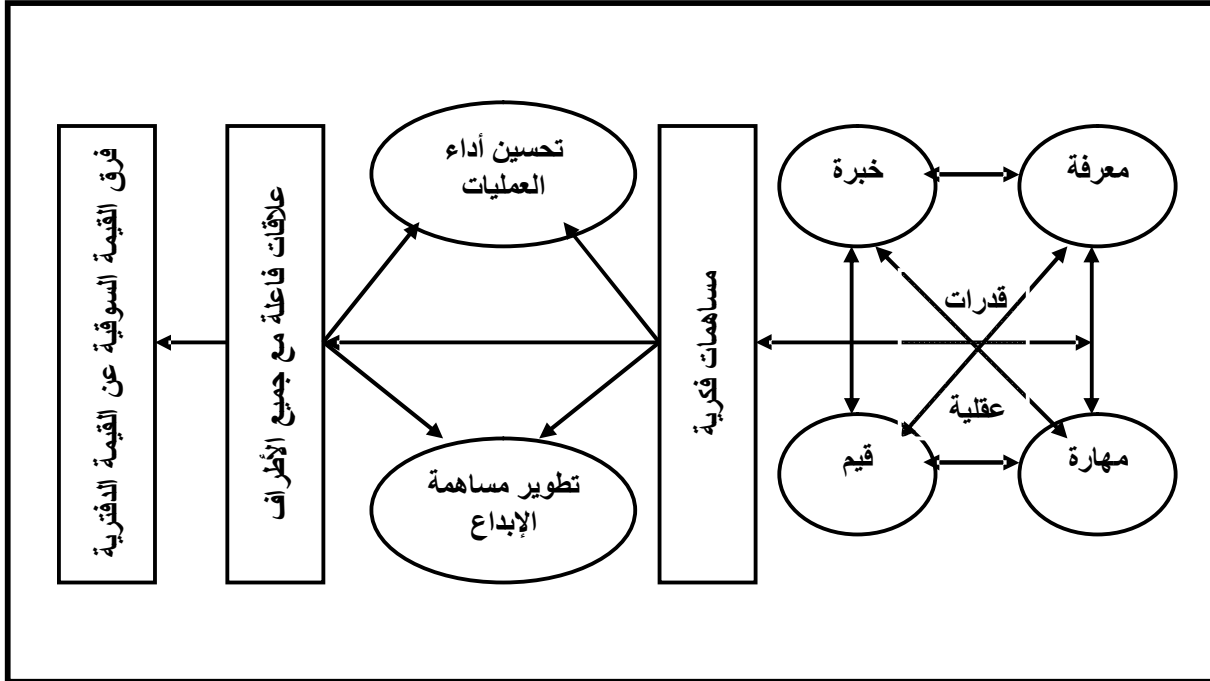
§ **Chen et al (2005):** مجموعة رؤوس الأموال - البشرية، المادية، الهيكلية - التي إذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الأداء المالي وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من القيمة الدفترية.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن إعطاء تعريف شامل لرأس المال الفكري:

"مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة وتطوير مساحات

إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً"

ويجسد الشكل رقم: (01) مفهوم رأس المال الفكري.



المصدر: د. سعد علي العنزي، د. احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 71.

إن التفاعل الحيوي للعناصر الثلاثة سابقة الذكر والمكونة لرأس المال الفكري تسمح لنا بالتمييز بين رأس المال التقليدي ورأس المال الفكري وذلك بالإستناد على أبعاد معينة ومحددة يبرزها الجدول التالي:

جدول رقم (01) أبعاد التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

| البعد | رأس المال الفكري | رأس المال التقليدي |
|--------------------|-------------------|-----------------------|
| التكويني | أثري غير ملموس | مادي ملموس |
| الزمني | يتجه نحو المستقبل | يرتكز على الماضي |
| المحتوى أو المضمون | هو قيمة | تكلفة |
| الطبيعة | غير مالي | نقدي |
| الديمومة | مستمر | وقتي |
| الاستعمال | يزيد بالاستعمال | ينقص بالاستعمال ويهتك |
| النوعي / الكمي | نوعي | كمي |

المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص 54.



- إن البيانات الواردة في الجدول تسمح لنا بإبداء الملاحظات التالية:
- أن رأس المال التقليدي له عمر إنتاجي محدد ويتنقص بالاستخدام بينما ر أس المال الفكري له قيمة مفتوحة النهاية، تتزايد قيمته بالاستعمال.
 - أن رأس المال الفكري هو بخلاف ر أس المال التقليدي هو أثري غير ملموس، ل ذا تبرز صعوبة تقييمه وقياسه.
- في ضوء ما عرّفه من تعريفات متنوعة للعديد من الكتاب والباحثين، فإنه يمكن تحديد الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري كما يتضح من خلال الإحصاءات التالية لبعض الشركات:³
- في استقصاء أجرته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD، على رؤساء 118 شركة أمريكية متنوعة النشاط، تبيّن توأجد درجة كبيرة في الاتفاق بين رؤساء هذه الشركات من حيث إدراكهم لأهمية الأصول الفكرية غير الملموسة، حيث يرى 82% منهم أن استمرار ونجاح المنظمة يعتمد بصفة رئيسية على قدراتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري و الأصول المسندة إلى المعرفة.
 - بدراسة الوضع المالي لشركة IBM⁴ تبيّن أن القيمة السوقية للشركة سنة 2000 وصلت إلى 70.7 بليون دولار في حين كانت القيمة الدفترية 16.7 بليون دولار، ويرى العديد من الباحثين أن الفرق بين القيمتين يرجع إلى رأس المال الفكري الخاص بالشركة، كما تبيّن من دراسة وتحليل القوائم المالية لشركة ميكروسوفت أن القيمة السوقية للشركة عام 2000 وصلت إلى 85.5 بليون دولار، في حين كانت القيمة الدفترية 9.3 بليون دولار فقط، الأمر الذي يعكس تزايد قيمة وأهمية رأس المال الفكري بهذه المؤسسة.
 - بدراسة وتحليل التقارير المالية لشركة مارك عام 2001 تبيّن أن القيمة الدفترية للشركة تمثل 12.3% من قيمتها السوقية، كما تبيّن من تحليل القوائم المالية لشركة كوكاكولا عام 2002 أن القيمة الدفترية للشركة تمثل 4% فقط من قيمتها السوقية، الأمر الذي يعكس تزايد اتجاه المنظمات الغربية نحو تحويل استثماراتها إلى أصول معرفية غير ملموسة نظرا للعوائد الكبيرة التي تحققها هذه النوعية من الاستثمارات.
 - بالإضافة إلى ما سبق فقد أكد كل من Starovic and Marr عام 2003 على أن الفشل في فهم عملية خلق القيمة وإهمال رأس المال الفكري قد يؤدي إلى سلسلة من الخسائر على كل المستويات:



أ- على مستوى المنظمة : إن تجاهل دور رأس المال الفكري قد يؤدي إلى تخصيص غير كفاء للموارد مما له مردوده السلبي المتمثل في عدم قدرة المنظمة على تحديد قدراتها والتنبؤ بقيمة أعمالها المستقبلية.

ب- على مستوى السوق : قد يؤدي الفشل في عملية خلق القيمة إلى سلوك خاطئ للسوق مما يؤدي إلى تخصيص خاطئ للموارد على المستوى القومي.

كما تأتي أهمية رأس المال الفكري في كونه المحدد الرئيسي للقيمة السوقية للمنظمة وبالتالي يشكل أكثر الموجودات قيمة خلال العشرينيتين الأخيرتين، ذلك أن بروز معايير جديدة تركز على مؤشرات رأس المال الفكري في ترتيب الشركات العالمية ، بدلا من المؤشرات التي يأخذ بها الترتيب التقليدي، أدت إلى تغيير جذري في مراتب الشركات العالمية الكبرى، حيث تراجعت مراتبها، في الوقت الذي احتلت فيه شركات أخرى لها موجودات مادية متواضعة بالمقارنة مع الأولى، لكنها تعتمد بشكل كبير على رأس المال الفكري إلى مراتب أولى عالميا كما يتضح من الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): مقارنة بين ترتيب أكبر عشر شركات في العالم بالنسبة لرأس المال التقليدي

ورأس المال الفكري.

| الترتيب الجديد | الترتيب الكلاسيكي | اسم الشركة | رأس المال المعرفة "مليون دولار" |
|----------------|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 01 | 08 | General Electric | 254.381 |
| 02 | 138 | Pfiser | 219.202 |
| 03 | 210 | Microsoft | 204.515 |
| 04 | 34 | Fhlip Morris | 188.538 |
| 05 | 01 | Exxon Mobil | 176.409 |
| 06 | 110 | Intel | 173.964 |
| 07 | 49 | SBC Communitions | 155.402 |
| 08 | 19 | Intel Business Machines | 148.679 |
| 09 | 32 | Verizon Communications | 141.471 |
| 10 | 88 | Merck | 139.494 |

المصدر: غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.

هكذا يتضح من خلال الجدول أن شركة فيرز، على سبيل المثال لا الحصر والتي تحتل المرتبة 138 في الترتيب العالمي الكلاسيكي قد احتلت المرتبة الثانية عالميا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الترتيب الذي يستند على معايير رأس المال الفكري الذي يحدد بدرجة كبيرة القيمة السوقية للمنظمة كما أن شركة مايكروسوفت تقدر قيمتها السوقية بفعل رأس المال الفكري ثمان مرات قيمتها الدفترية . وهي تحتل المرتبة الثالثة بعد فيرز في حين مرتبتها وفقا للمعايير الكلاسيكية هي 201.

المطلب الثاني - خصائص رأس المال الفكري:



من مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص رأس المال الفكري يمكن الركون إلى الخصائص التالية:⁵

أولاً - التنظيمية:

فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة (Barell, 1991)، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العفوي المرن، أطر رسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً ، و يميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح (Robbins, 1990).

ثانياً - المهنية:

الاهتمام ينصب على التعليم المنظمي والتدريب الاثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية (Peflefer & sutton, 1999)، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

ثالثاً - السلوكية والشخصية:

يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لـ ذا فهو يميل إلى للتعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد (Davis, 1996) ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات ولديه قدرته على حسم القرارات دون تردد ولـ ديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس (حداد وسرور، 1999).

الإبداع:

يمكن القول أن الإبداع بصورة مبسطة هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديداً سواء كان منتجاً جديداً أم تصرفاً جديداً.

وتتنوع مصادر الإبداع سواء كان هذا المصدر داخلياً أو خارجياً، ويذكر (Rastogi , 2000) أن مصادر الإبداع التكنولوجي تتركز في المختبرات البحثية، والدوريات المهنية، و خلاصات براءات الاختراع و المصادر الحكومية وأفراد التسويق والزبائن فضلا عن المستشارين والعاملين.

إن الإبداع على درجة كبيرة من الأهمية في المنظمات، وان المنظمات وجدت لتقديم السلع والخدمات للمستهلكين تبعاً لحاجة الأفراد ورغباتهم المتغيرة بمرور الزمن، كما وجدت لتعظيم قيمة المنتج بالنسبة إلى المستهلك (Ohme , 1988) وان أفضل المنظمات هي تلك التي يكون لديها القدرة على تفجير المواهب الإبداعية لمرؤوسيهما استنهاضها والعمل على استقطاب رأس المال الفكري وصناعته في هذه المنظمات والعمل على المحافظة عليه.

المطلب الثالث - تقسيمات ومكونات رأس المال الفكري:



لقد تعددت وجهات النظر بشأن تحديد وإعطاء تصور واضح عن مكونات رأس المال الفكري حيث يرى: ⁶

أ. (Despres & Channvel) : أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة وهذه العناصر هي :

أولاً - رأس المال البشري (Human Capital): ويشير إلى الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة، سر الصنع التي يمكن تحويلها إلى قيمة . وهذا يوجد لدى الأفراد، النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها الشركة .

ثانياً : رأس المال الهيكلي (Structural Capital): وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للشركة .

ثالثاً : الموجودات العملية (Business Assets) : وهي رأس المال الهيكلي للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع.

رابعاً : الموجودات الفكرية: وهذه تعود للأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج الشركة إلى الحماية القانونية .

ب. تقسيم (Mckenzie & Winkelen) : هذان الكاتبان وضعوا المعادلات التالية لتوضيح تقسيمها لمكونات رأس المال الفكري .

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

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي، حيث :

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

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي، حيث

$$\text{Organizational Capital} = \text{Innovation Capital} + \text{Process Capital}$$

رأس المال المنظمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العملية، حيث :

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

راس المال الابتكاري = الملكية الفكرية + الموجودات غير المادية.

ج. تقسيم (Edvinson & Malone) : وقد تضمن خمس مجموعات هي :

أولاً : مقاييس الجوانب المالية :

ثانياً : الجوانب الفكرية لرأس المال وهي أربعة وكما يلي :

1- رأس مال العملية

2- رأس مال الزبون

3- رأس مال التجديد والتطوير

4- رأس المال البشري

د. تقسيم (Sveiby) : ويقسم أصول رأس المال اللاملموس (الفكري) إلى :

أولاً : أصول الهيكل الداخلي لرأس المال .



- ثانياً : أصول الهيكل الخارجي لرأس المال .
ثالثاً : أصول الهيكل البشري لرأس المال .

الجدول (02) : مكونات رأس المال الفكري

| نوع رأس المال | المكونات |
|----------------|--|
| الهيكل الخارجي | التحالفات والعلاقات مع الزبائن ، الشركاء ، الموردون ، والمستثمرون والإستراتيجيون، الجماعة المحلية، وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة . |
| الهيكل البشري | لقدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات تبقى لدى الأفراد في الشركة. |
| الهيكل الداخلي | الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، النماذج لكيفية القيام بالأعمال، ولقواعد البيانات، والوثائق، حقوق النشر، والمعرفة المرزمة الأخرى. |

هـ. تقسيم (Malhorta) : والذي قسم رأس المال الفكري إلى المكونات التالية :

أولاً : رأس المال الزبوني

ثانياً : رأس مال العملية

ثالثاً : رأس المال البشري

رابعاً : رأس مال التجديد والتطوير

و. تقسيم (Stewart) وهذا التقسيم يعتبر الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً حيث قسمه إلى :

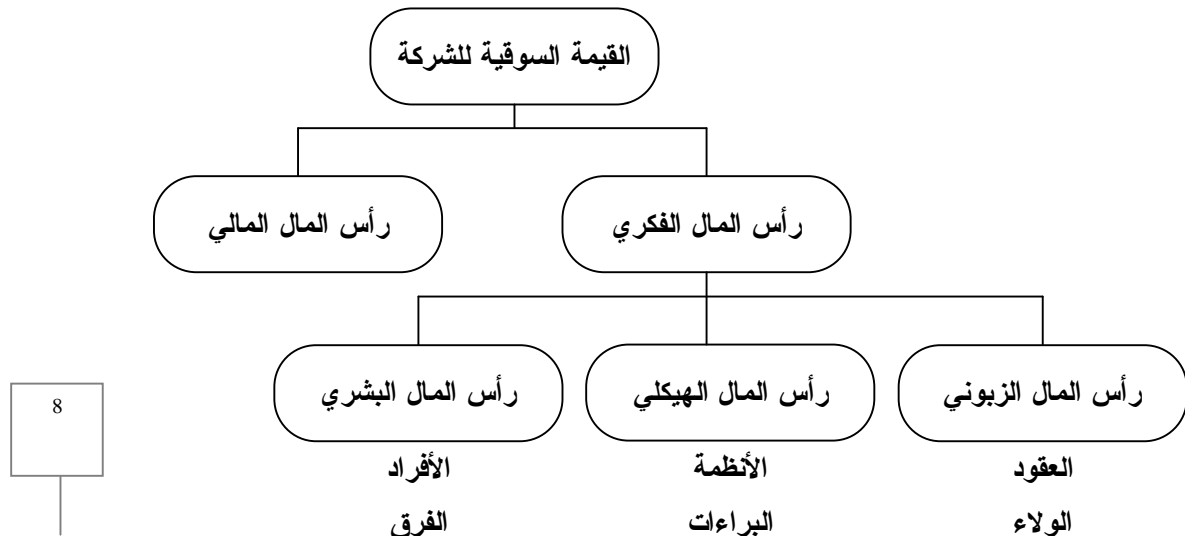
§ رأس المال البشري

§ رأس المال الهيكلي

§ رأس مال الزبون

حسبما يعرضه الشكل التالي:

الشكل (02) : هيكل رأس المال في الشركات





المصدر: - د. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص 23.

ونظراً لكون هذا التقسيم أكثر شيوعاً سنتناوله بشيء من التفصيل والإسهاب كما يلي :

أولاً: رأس المال الهيكلي:

ويتكون من أنظمة فرعية تشمل :

- براءات الاختراع والابتكار و الاكتشاف، وتأخذ شكل امتياز يمنح لمن يدعي توصله لاختراع ما، اعترافاً بحقه في ما اخترع وللمكتشف اعترافاً له في ما اكتشف.⁷
- حقوق النشر والتأليف، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث أو كتاب.

للعلامة التجارية، وتمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها ، ويقصد بها كل إشارة أو دلالة مادية مميزة يتخذها الصانع أو التاجر أو مقدم الخدمة لتمييز صناعته أو بضاعته أو خدماته عن مثيلاتها التي يصنعها أو يتاجر بها أو يقدمها الآخرون.⁸

- قاعدة البيانات و أنظمة المعلومات : والتي تعد كمجموعة مكونات مترابطة (برامجيات، حواسيب، أنظمة، تقنيات) تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم صالح المنظمة وارتباطها بزيائنها.

ثانياً - رأس المال الزبائني أو العلاقتي:

ويتكون بعدد من الأجزاء التي تتعلق برضا الزبون (إلبية حاجاته ورغباته)، وولائه (بتمسكه واعتزاز بالتعامل مع المنظمة)، و الاحتفاظ به (باستمرارية التعامل مع المنظمة وقدرتها على استبقائه لديها)، وتمكينه (بالاهتمام بآرائه ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة، وحذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية)، وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معه.

ثالثاً - رأس المال البشري:



يمكن تعريف رأس المال البشري بان المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها.⁹ فهو يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية، وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.¹⁰

المبحث الثاني - الميزة التنافسية، المفهوم، الخصائص ، والمصادر:

يعتبر مايكل بورتر (Michael Porter)، أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، عام 1990، أين حاول معالجة قصور في نظريات التفوق التكنولوجي، بإيجاد أسباب وجود مثل هذه الفجوات التكنولوجية بين دول الشمال - الدول المتقدمة - ودول الجنوب - الدول النامية - وأسباب تمتع بعض الدول النامية بالميزة التنافسية في بعض المنتجات الجديدة على الرغم من بطء معدلات النمو بها وصغر حجم السوق الداخلي لهيئت ارجع بورتر ذلك إلى ما يسمى بالميزة التنافسية، من خلال ظهور ونمو الشركات المتعددة الجنسيات Multinational Corporations، حيث تقوم هذه الشركات بالتنافس عالمياً من خلال التصدير والاستثمار.

المطلب الأول - مفهوم الميزة التنافسية:

بداية تجدر الإشارة إلى انه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمفهوم الميزة التنافسية، إذ يمكن القول أن :

أ- الميزة التنافسية حسب بورتر تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.¹¹

ويرى بورتر كذلك أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المنظمة لاكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية مقارنة بتلك المستعملة من طرف المنافسين، أي بمجرد قيام المنظمة بعملية إبداع، ففي هذا التعريف يؤكد بورتر على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع.

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

ج- تعرف أدبيات الإدارة الإستراتيجية الميزة التنافسية "بأنها كل ما يمكن أن يميز المنظمة عن المنافسين ويمكنها من الحصول على ربح من ذلك"¹²



من هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، والتي قد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

ومن أهم الخصائص التي تتميز بها الميزة التنافسية نذكر:

- تبنى وتصاغ على التمايز والاختلاف ومقارنة المنافسين.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تتعلق بالفرص في المستقبل.
- تكون غالبا مركزة جغرافيا.

المطلب الثاني - مصادر الميزة التنافسية:¹³

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ). إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية.

ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:

أ - الكفاءة:

تجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

ب - الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة



فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم يزيو الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ويعتبر التحسين المستمر - كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفترق إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء لمكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

- المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميز ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تدبير أثر استنواخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البيئة تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

المبحث الثالث - رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

يرى (Kate and Stewlesun) أن الباحثين في مجال الميزة التنافسية سوف يجدون أن هناك عنصراً وحيداً يجعل جميع المنظمات قادرة على امتلاك ميزة تنافسية ألا وهي معرفتها بأهمية رأس المال الفكري باعتباره مصدراً أساسياً لتحقيق النجاح والتميز التنافسي لمنظمات الأعمال الحديثة حالياً ومستقبلياً.

وفي إطار ما سبق سوف نتناول دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي وخلق القيمة المضافة من خلال العناصر التالية:

المطلب الأول - محددات تنمية المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في الاقتصاد المعرفي:



لا شك أن المنافسة للاستحواذ على أكبر قطاع من السوق أصبحت هي السمة السائدة في القرن الحادي والعشرين، حيث أصبح البحث عن المزايا التنافسية هو التحدي الأكبر للإدارة خاصة في ظل العولمة و التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات.

وحتى يتحقق التميز للمنظمة بشكل يسمح لها بالدخول في السوق المستهدف وتحقيق التفوق والاستمرار فإن الأمتوقف على عدة عناصر منها : مدى سيطرة المنظمة على عنصر التكليف، مدى توافر إمكانيات البحث والتطوير، مدى استيعاب المنظمة للتطورات التكنولوجية المتزايدة، ومدى وصول المنظمة إلى مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين، فوق كل ذلك امتلاك المنظمة لمواد بشرية ذات قدرات إبداعية وابتكارية متميزة.

و في ضوء ما سبق يمكن عرض محددات الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة الاقتصاد المبني على المعرفة.¹⁴

أ- القدرات البشرية الناتجة من العاملين الذين يمتلكون مهارات وخبرات متنوعة وقدرات معرفية متميزة، بالإضافة إلى القيادة الفعالة.

ب- القدرات المعلوماتية والتكنولوجية الناتجة عن توافر نظام فعال للمعلومات والاتصالات في المنظمة.

ج- القدرات التنظيمية الناتجة عن توافر هياكل تنظيمية مرنة تستطيع التفاعل مع البيئة المحيطة.

د- القدرات الإنتاجية الناتجة عن تقديم منتجات تتوافر فيها معايير ومواصفات الجودة العالية.

هـ- القدرات التسويقية الناتجة عن إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء.

المطلب الثاني: العوائد المترتبة عن الاستثمار في رأس المال البشري:

ينظر المساهمون في الإدارة إلى رأس المال الفكري على اعتبار أنه ائمن الأصول في المنظمة، لذا نجد أن إدارة المنظمات تسعى جاهدة لزيادة قيمته بما يساهم في الحفاظ على ضمان البقاء والاستمرار في السوق وزيادة كفاءة وفعالية العمليات.

وتشير الإحصائيات التالية في العديد من الشركات العالمية بوضوح إلى العوائد والمزايا المترتبة على الكفاءة في إدارة الاستثمارات في رأس المال الفكري:

في عام 2000 حققت شركة IBM أكثر من بليون دولار كعوائد لبراءات الاختراع ، وأما شركة

ميكروسوفت الأمريكية لإنتاج الحواسيب، حققت أرباح تزيد على 6 مليار دولار بواسطة 6 إلى 8

موظف فقط يمثلون رؤوس أموال فكرية، وتراوحت قيمة رأس المال الفكري لشركة Microsoft ما

بين 67 إلى 91.6 بليون دولار. وحققت شركة Coca cola أفضل تقييم وتوليد لرأس مالها الفكري،

إذ قال Strasmann الخبير المتخصص بحساب الموجودات غير الملموسة، أن هذه الشركة التي تباع

الماء والسكر وقليل من الفقاعات، تحقق ثروة عالية عن طريق معرفتها الحميمة في السوق، واسم



علاماتها التجارية وعلاقتها مع منافذ التوزيع.¹⁵ وقد حققت شركة جنرال موتورز General Motors مبيعات مقدارها 16.97 مليون سيارة وشاحنة عام 2003 وبفضل إتباع نظام فعال لإدارة رأس المال الفكري بهذه الشركة زادت المبيعات بنسبة 20% خلال عام 2004، وقد أدى ذلك إلى زيادة الأرباح بنسبة 24% خلال عام واحد . كما حققت شركة فيدكس Fedex خفض في التكاليف مقداره 6 مليار دولار أمريكي خلال الفترة 2001-2003، وقد أدى ذلك إلى زيادة الأرباح المحققة من 16 مليار دولار إلى 22 مليار دولار أي بنسبة 37.5%، ويرى رئيس شركة FedEx Ground، ورئيس شركة FedEx Freight أن السبب في هذه الطفرة في أعمال الشركة يرجع إلى تزايد حجم الاستثمار في رأس المال الفكري.

المطلب الثالث: رأس المال الفكري مورد استراتيجي وسلاح تنافسي.

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

1- **مورد ثمين** إن الطبيعة المتباينة لرأس المال الفكري نظرا لاختلاف المستويات والقدرات تجعل مساهماته في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما يكون العاملون أكفاء ومجدون بقدر ما يكون أداؤهم جيدا بالتالي فإن ما يضيفونه في قيمة المنتج أو الخدمة، وبقدر امتلاك المنظمة للكفاءات البشرية ذات الأداء العالي بقدر ما يكون رصيدها من الرأسمال الفكري قيما ومميزا.

2- **مورد يتسم بالندرة** إن يكون المورد مصدرا للميزة التنافسية يجب أن يكون نادرا. و أخذًا بعين الاعتبار للتباين الطبيعي في القدرات الذهنية (القدرات الإدراكية)، فإن رأس المال الفكري يعتبر موردا نادرا، والمشكل الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتمسم بالتنافسية الشديدة بالأساس في النقص الكبير في الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة المؤهلة بالتالي فإن المتاح من هذا الرأسمال يمثل ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة التي تمتلكه وتستخدمه.

3- **مورد لا يمكن تقليده**: إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية و بالتالي الرأسمال الفكري ما يلي:

- طبيعة ثقافة المنظمة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة .
- صعوبة التحديد الدقيق لمدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل مختلف النشاطات.
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.



ولأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبنفاق كلف عالية، فعلى سبيل المثال تبلغ كلف بناء المعرفة في ثلاث دول هي الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وألمانيا، ما يقارب 612 مليون دولار يوميا، وبالتالي فإن صعوبة التقليد تكون في اختلاف معرفة منظمة عن منظمة أخرى ودولة عن دولة أخرى.¹⁶

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

4-عدم قابليته للإحلال : إنه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكنه نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة . لذلك قيل في الأوساط الإدارية: لا مستقبل للشركات إن لم تقم وبشكل جدي، بإدارة رسل مالها الفكري وبشكل متقن . (Yakhelf & Morling)

وأخيرا فإن من أهم متطلبات التحول والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة زيادة وعي المؤسسات الاقتصادية بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري، ممثلا في الثروة الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في كفاءاتها البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا، ومصدرا للربحية والدعامة التنافسية ، فالاهتمام بها أمر حتميا تفرضه طبيعة التطورات التكنولوجية والتحولت العالمية وشدة الضغوط التنافسية، مما يفرض تعلم آليات التسيير الاستراتيجي طويل المدى بهدف تنمية تلك الأصول وتوظيف طاقاتها الفكرية والإبداعية بهدف تطوير وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

نتائج الدراسة: في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- § أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.
- § إن رأس المال الحقيقي الذي تم تلكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- § إن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة.
- § أن رأس المال الفكري هو أهم مصادر الميزات التنافسية للمنظمات.
- § أن رأس المال الفكري هو أساس تكوين قيمة مضافة وأساس الاختلاف بين القيمة الدفترية للمنظمة وقيمتها في السوق.



التوصيات: على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية.

- § ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري كونه يعبر عن كل القيم غير الملموسة.
- § ضرورة أن يكون للشركة معرفة وافية حول كيفية إدارة رأس مالها الفكري وتنميته والمحافظة عليه واستثماره.
- § ضرورة إعطاء اهتمام أكبر لرأس المال البشري والزبائني من خلال بناء قدرات بشرية عالية وتوسيع العلاقات مع الزبائن.
- § تنشيط عملية استقطاب وصناعة رأس المال الفكري وإدامته.
- § تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية، وإفساح المجال أمامهم للابتكار والإبداع.

الهوامش.



- ¹ - سعد علي العنزي، احمد علي صالح "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 71.
- ² - OECD: Organization for Economic Co-operation and Development.
- ³ - هاني محمد السعيد "رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص 23.
- ⁴ - IBM هي اختصار ل: International Business Machines Corporation
- ⁵ - محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني "اثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 47.
- ⁶ - عبد الستار حسين يوسف "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، عمان - الأردن، 2005، ص 5.
- ⁷ - عبد الله حسين الخشروم "الوجيز في حقوق الملكية الصناعية والتجارية"، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 81.
- ⁸ - صلاح زين الدين "المدخل إلى الملكية الفكرية، نشأتها، ومفهومها ونطاقها وأهميتها وتكيفها وتنظيمها وحمايتها"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004، ص 29.
- ⁹ - هاشم الشمري، ناديا الليثي "الاقتصاد المعرفي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 50.
- ¹⁰ - سعد علي العنزي، احمد علي صالح "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 231.
- ¹¹ - Michel Porter, L'avantage concurrentiel, DUNOD, Paris, 2000, P08.
- ¹² - الهادي بوقلقول "أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، التواصل عدد 24 جوان 2009، ص 107.
- ¹³ - سملاي يحضيه "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)", أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 08.
- ¹⁴ - هاني محمد السعيد "رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة"، مرجع سبق ذكره ص 53.
- ¹⁵ - سعد علي العنزي، احمد علي صالح "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 175.
- ¹⁶ - سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 167.



- 1- سعد علي العنزي، احمد علي صالح " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
 - 2- غالب ياسين" إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.
 - 3- هاني محمد السعيد " رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
 - 4- محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني "اثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
 - 5- عبد الستار حسين يوسف " دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، عمان - الأردن، 2005.
 - 6- عبد الله حسين الخشروم "الوجيز في حقوق الملكية الصناعية والتجارية"، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
 - 7- صلاح زين الدين "المدخل إلى الملكية الفكرية، نشأتها، ومفهومها ونطاقها وأهميتها وتكيفها وتنظيمها وحمايتها"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004.
 - 8- هاشم الشمري، ناديا الليثي " الاقتصاد المعرفي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
 - 9- الهادي بوقفول "أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، التواصل عدد 24 جوان 2009.
 - 10- سملاي يحضيه "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- المراجع باللغة الفرنسية:

11- Michel Porter ,L'avantage concurrentiel ,DUNOD, Paris ,2000,