

مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

The contribution of intellectual capital to the competitive advantage of economic institutions

كلثوم وهابي* ، جامعة العقيد أكلبي محمد اولحاج شارع إدريس يحيى ، البويرة، الجزائر.

عائشة شرفاوي، جامعة العقيد أكلبي محمد اولحاج شارع إدريس يحيى ، البويرة، الجزائر.

تاريخ الاستلام : 2021/08/01 ؛ تاريخ المراجعة : 2021/11/30 ؛ تاريخ النشر : 2022/06/30

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة رأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية و تطوير المؤسسات، تكمن القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاث المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي و رأس المال الهيكلي في المؤسسة في قدرته على توظيف المعرفة و تحويلها الى تطبيقات تحقق الأداء الفعال و بالتالي يكسبها ميزة تنافسية بأبعادها (الجودة، الكفاءة ، الإبداع...).

و قد توصلت الدراسة في جانبها التحليلي إلى وجود تأثير بين رأس المال الفكري و مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية ، بإعتباره أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة .

الكلمات المفتاح : رأس المال الفكري ؛ ميزة التنافسية ؛ المؤسسات الاقتصادية

تصنيف JEL: M21.M12

Abstract:

This study aims to highlight the contribution of intellectual capital to the achievement of competitive advantage and the development of institutions, the real value of intellectual capital in its three dimensions, consisting of human capital, relationship capital and structural capital in the institution in its ability to employ knowledge and turn it into applications that achieve effective performance and thus gain a competitive advantage in its dimensions (quality, efficiency, creativity...).

The study has found in its analytical aspect the existence of an impact between intellectual capital and its contribution to achieving competitive advantage, as the most important strategic resource held by the institution.

Keywords: Intellectual capital ; Competitive advantage ; Economic institutions.

Jel Classification Codes : M21.M12

* المؤلف المرسل: وهابي كلثوم ، k.ouahabi@univ-bouira.dz

تشهد منظمات الأعمال منافسة شديدة بسبب تلاحق الابتكارات والابداعات التي تعتبر أحد المؤشرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية في علمنا اليوم، إذ أن المنافسة تعد الآن الشيء الوحيد الثابت وما عداها هو متغير . لذلك تحتاج إلى وسائل وأدوات وعوامل ومتغيرات معاصرة لمواجهةها وتحقيق النجاح والبقاء في عامل الأعمال .

ويعد رأس المال الفكري احد المتغيرات المعاصرة التي تسهم في تحقيق البقاء و إطالته و أساس أي اقتصاد ناجح في العالم، و أصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة و الذكاء و المهارات التي تتلائم مع متطلبات المنافسة، خاصة إذا تم الانفاق على عناصره لأن الإنفاق يحفز إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة ، لتحافظ المؤسسة على الميزة التنافسية في السوق. من خلال ماسبق يمكن طرح إشكالية الورقة البحثية كمايلي:

كيف يساهم رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟

I.1. فرضيات الدراسة: و للاجابة على الاشكالية تم صياغة فرضية رئيسية للدراسة :

يساهم رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

و تنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم الرأس المال الفكري في خلق القيمة للمؤسسة .
- رأس المال الفكري يجعل منتجات المؤسسة ذات جودة عالية.
- رأس المال الفكري استثمار للمعرفة و المعلومات.

I.2. أهداف الدراسة: تحدف هذه الدراسة الى:

- التعرف إلى المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري و أنواعه.
- محاولة الإلمام بموضوع الميزة التنافسية، خصائصها، مميزاتا.
- إبراز مساهمة رأس المال الفكري كمورد استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

I.3. أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يضطلع به رأس المال الفكري في المؤسسة كإحدى المفاهيم

المستحدثة التي أصبحت محورا يتطلب الاهتمام به والحفاظة عليه وتطويره لما يضيفه من مكتسبات ،باعتبار له دور استراتيجي يساهم في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية.

I.4. محاور الدراسة: لدراسة هذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى المحاور التالية:

- الإطار النظري لرأس المال الفكري.
- الميزة التنافسية في المؤسسات.
- رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

I.5. الدرات السابقة: فيما يلي اهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها:

- دراسة **مصطفى رجب شعبان**: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية ،غزة، 2011.

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية و العلاقات) لدى شركة الاتصالات و دراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات و تحقيق الميزة التنافسية للشركة. و هدفت الى معرفة ما إذا كان هنالك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق التنافسية للشركة.

و توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: وجود علاقة احصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بمجال الجودة ، و الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية و خلصت كذلك إلى ان رأس مال العلاقات يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة من غيره من المكونات الأخرى.

- دراسة **سملاي يحضيه** : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة و الكفاءة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.

و كانت تهدف هذه الدراسة الى أن الجودة و المعرفة و الكفاءة هي أهم مصادر الميزة التنافسية و اعتبرت أن الموارد الداخلية والكفاءات مصدراً يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئتها الداخلية و التنافسية. و توصلت الدراسة الى ان التميز في الجودة و الكفاءة و المعرفة هي سبب تحقيق الميزة التنافسية.

II. الاطار النظري لرأس المال الفكري

يعتبر موضوع رأس المال الفكري حديثا نسبيا في الفكر الاداري، و قد بدأ الاهتمام به في التسعينات عندما أطلق **Ralph Stayer** مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة عبارة "رأس المال الفكري"، و لم يوجد أي اتفاق حول مفهوم واحد وواضح له.

II.1 تعريف رأس المال الفكري:

اخترنا بعض التعاريف الخاصة برأس المال الفكري من بينها:

- **يعرف الباحث Stewart** الرأس المال الفكري " بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها " و نلاحظ أن **Stewart** ركز على امكانية استغلال و توظيف المعرفة و مهارات العاملين و معلوماهم¹، فالمعرفة لا يمكن ان تصبح رأس مال فكري إلا إذا تم العثور عليها و استخدامها لصالح المؤسسة ، فالفكرة موجودة داخل ذهن الفرد العمل على تحسين الانتاج مثلا لا تصبح ذات قيمة و فائدة إذا لم تطبق.
- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)** : القيمة الاقتصادية لفتنتين من موجودات الشركة غير الملموسة هما رأس المال التنظيمي و رأس المال البشري.
- **و في تعريف اخر:** " يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية المتميزة عالية التميز ، و التي تعكس الجوانب الغير ملموسة في المنظمة، و هي الأكثر تأثيرا و فعالية نحو التقدم و التميز العالي من الجوانب و الاصول الاخرى الملموسة².
- **و يعرف كذلك على أنه:** "مجموع الاصول المعرفية المتفردة و المعتمدة على العقول البشرية المبدعة، و متطلبات و نظم العمل و العلاقة مع العملاء، و التي تؤدي الى الانتاج المستمر للأفكار، و الاساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة ، و ندعم قدرتها التنافسية³".
- **و يعرف الرأس المال الفكري:** أنه مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأسمال المنظمة و التي تشمل على المكونات البشرية و الهيكلية و العلاقاتية تساهم في انتاج أفكار جديدة و مبتكرة ، تساعد على البقاء و تحسين الحصة السوقية، و تعظيم القدرات التنافسية⁴.

و انطلاقا مما سبق يمكن أن نقول أن الرأس المال الفكري عبارة عن مجموعة من المهارات و القدرات و الخبرات و الكفاءات و نظم العمل و العلاقة مع العملاء ، التي تحوز عليها المنظمة في موارها البشرية و التنظيمية و التي يمكن استثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة ، بشكل يحقق لها علاقات فعالة مع جميع الاطراف المتعاملة معها.

II.2 خصائص الرأس المال الفكري

لرأس المال الفكري خصائص هي:⁵

- **التنظيمية:** نجد ان رأس المال الفكري ينتشر في كل المستويات الاستراتيجية و بنسب متفاوتة ، اما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع الرأس المال الفكري هو بالتأكيد هيكل تنظيمي مرن ، أما الرسمية فتستخدم بشكل منحصر جدا يميل الى اللامركزية في الادارة بشكل واضح.
- **المهنية:** يمتاز الرأس المال الفكري بمهارة عالية و متنوعة و الخبرة العالية.
- **السلوكية و الشخصية:** يميل الرأس المال الفكري الى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل الى التعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد، و رأس المال الفكري يميل الى المبادرة و تقديم الافكار و المقترحات و لديه القدرة على حسم القرارات دون ترددو لديه مستويات ذكاء عالية و مثابرة حادة في العمل و الثقة العالية بالنفس.
- **الابداع:** يمكن القول أن الابداع صورة مبسطة و هو النشاط الذي يقوم به فينتج عنه شئ جديد سواء كان منتوجا جديدا او تصرفا جديدا.

II.3- أهمية الرأس المال الفكري

إن ما يميز القرن الواحد و العشرون هو ظهور قوة المعرفة ، التي تعتبر عاملا مهما يعطي للمنظمة القدرة على الاستمرارية و امتلاك القدرة التنافسية ، و عليه بدأت المنظمات تولي اهمية لبناء قاعدة للمعرفة التي تستحقها، و كيفية ادارتها و ما ينتج عن ذلك هو رأس المال الفكري و على المنظمة أن تدرك جيدا كيفية امتلاك و ادارة و قياس رأس المال الفكري ، وهذا الدور و الاهمية سنوضحه فيما يلي:

- يساعد في خلق معارف جديدة.
- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الاصول و يحقق انتاجية أعلى و خدمة أفضل للزبائن.
- هو أهم مصدر للربحية و الدعامة التنافسية للمؤسسة، و تحقيق الميزة التنافسية⁶.
- يعتبر أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية ، و ذلك من خلال توفير عقول متميزة بذكائها و قدرتها على استثمار باقي الموارد و تسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم⁷.
- الرأس مال الفكري هو استثمار حقيقي للمعرفة و المعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل.
- القوة العلمية القادرة على الابداع و التغيير و التجديد.
- يعد السلاح الاساسي للمؤسسة ، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء و استمرارية المنظمة⁸.

II.4- مكونات رأس المال الفكري

يتفق معظم الباحثين على ان رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات أساسية و منهم **Stewart** و سوف نستعرض هذه المكونات بشكل من التفصيل.

■ رأس المال البشري: لرأس مال البشري العيد من التعاريف نرح منها :

"يمثل المجموع الكلي و الكمي و النوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، إذ يشمل الكفاءات الذهنية و المستويات التعليمية للسكان و يتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة و المعرفة للمجتمع الكلي"⁹.

كما ينظر الى الرأس المال البشري على أنه "المعرفة التي يمتلكها و يولدها الافراد و العاملون، بضمها المهارات و الخبرات و الابتكارات"¹⁰.

كما يعتبر رأس المال البشري "المورد الاستراتيجي في العملية الانتاجية، أي المورد الذي يصعب تقليده او نسخه من قبل أي مؤسسة أخرى غير الذي يعمل فيها"¹¹.

مما سبق يمكن القول ان رأس المال الرأسمالي مجموع القدرات و الخبرات و المهارات البشرية العاملة في المؤسسة و التي تحقق أهداف المؤسسة على المدى القريب و البعيد، و يتصف بصفة مهمة و هي انه كلما تم استخدامه ، كلما زادت المعرفة و الخبرة و التعلم لديه مع مرور الوقت.

✓ خصائص رأس المال البشري: نجد:

- رأس مال بشري يتزايد بالاستخدام المتكرر.
- دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا.
- رأس المال البشري هو أكثر قدرة و حيوية على تجديد نفسه و توليد قيمته المتجددة.

✓ مكونات الرأس المال البشري: يتكون من

- **مقدرة العاملين:** تتضمن القيادة الاستراتيجية ، درجة جودة العاملين، امكانية التعلم، مدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات.
- **ابداع العاملين:** تتضمن قدرة الابداع، الابتكار لدى العاملين، العائد المحقق من الافكار الذكية للعاملين.
- **اتجاهات العاملين:** و تتضمن توافق توجهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط خدمة العاملين بالمؤسسة.

■ **رأس المال الهيكلي:** حاز رأس المال الهيكلي على العديد من التعاريف نجد منها:

يرى Stewart أن رأس المال الهيكلي يمثل "قدرات المؤسسة التنظيمية ، التي تسمح بالمشاركة في المعرفة و نقلها و تعزيزها عن طريق الجهود الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات و براءة الاختراع، و حقوق النشر و التأليف و العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة و قيمتها و هويتها"¹².

يتضمن الرأس المال الهيكلي "القدرات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من إنجاز اعمالها و يشتمل على الهيكل التنظيمي و الاجراءات، قواعد البيانات و نظم المعلومات ، شبكة الاتصالات، و دليل اجراء العمل للوظائف، العلامة التجارية و حقوق الملكية"¹³.

و منه فإن رأس المال الهيكلي يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقة في دائرة المؤسسة ، لها القدرة على الاتجار بما فهو يتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها و الاحتفاظ بها في الهياكل و انظمة و اجراءات المنظمة (قدرات المؤسسة التنظيمية).

✓ **مكونات الرأس المال الهيكلي:** يتكون من:¹⁴

- **رأس المال المؤسسي:** يتضمن عتاد الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، الهياكل المؤسسية، حقوق المعرفة العلمية و العلامات التجارية.
- **رأس مال العمليات (التصنيع):** تشمل العمليات و الانشطة، البنى التحتية الموظفة في عمليات الابداع ، المشاركة و نشر المعرفة لغرض اسهامها في انتاجية العاملين بمختلف الميادين.
- **رأس المال التحديث و التطوير:** يتضمن القدرات و الاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي مثل أنشطة البحوث و التطوير، حقوق المعرفة العلمية، العلامات التجارية و المنظمات الجديدة التي تعد المفتاح الاساس للقدرة التنافسية المستقبلية.

■ **رأس المال العلاقتي (زبوني):** هو قيمة العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع زبائنها من خلال زيادة رضا الزبون وولائه، و مدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته و الاستماع الى الشكاوي المقدمة من قبله، و ايجاد الحلول الناجحة لها بسرعة.

و يعرف على أنه " يشتمل على جميع العلاقات التي تربط المؤسسة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين، و الجهات الحكومية و المستثمرين ، الزبائن، قنوات التوزيع و التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المؤسسة"¹⁵

و يرف كذلك لأنه: جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، مثل علاقة المؤسسة مع العملاء، الموردين، الشركاء مع المؤسسة بالبحث التطوير¹⁶.

و منه فإن رأس المال العلاقات يعبر عن رأس المال الخارجي و يتمثل بعلاقة المؤسسة مع الاطراف الخارجية كالزبائن و العملاء و المنافسين.

✓ مكومات رأس المال العلاقات: يتكون من: 17

- القدرات التسويقية: تتضمن اعداد و استعمال قاعدة بيانات العملاء، توفير القدرات الضرورية لمتطلبات العملاء ، المقدرة على مدى تحديد متطلبات العملاء.
- كثافة السوق: تتضمن الحصة السوقية للمؤسسة و السوق المحتملة ، الوحدات التي تم تصريفها الى عدد العملاء و العائد المتحقق لكل عميل، سمعة و العلامة التجارية، الاسم التجاري للمؤسسة.
- مؤشرات ولاء العملاء: تتضمن ولاء العملاء او شكاويهم ، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء و متوسط دوران العملاء.

III. الميزة التنافسية في المؤسسات

تسعى المنظمات المعاصرة ، في ظل بيئة شديدة المنافسة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط ، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل ، و تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها و مواردها المختلفة ، و التي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية.

III.1-تعريف الميزة التنافسية:

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي، ذلك انه يعدد أساسا لنجاح المؤسسة و كفاءتها الاقتصادية ، بدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المؤسسة على بقائها ، لأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيها و التي تسمح لها بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية.

يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"¹⁸.

يعرف بورتر الميزة التنافسية: "بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"¹⁹.

و تعرفه أيضا على أنها "الخصائص و القدرات و الكفاءات المحورية و جوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة و تميزها على المنافسين في السوق"²⁰.

و تعرفه أيضا على أنها "الخصائص و القدرات و الكفاءات المحورية و جوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة و تميزها على المنافسين في السوق"²¹.

من خلال ما سبق يمكن القول ان الميزة التنافسية هي مجموع الموارد المادية و المعنوية التي تشملها إستراتيجية المنظمة حيث تمنحها القدرة على إنتاج سلع و خدمات بشكل خاص بها و يسمح لها بجلب طلب قوي نحو هذا المنتج و تتجسد في اختيار الزبون له من بين نفس المنتجات الموجودة في السوق .

III.3- خصائص الميزة التنافسية: إن خصائص الميزة التنافسية تتمثل في: 22

- أن تكون مستمرة و مستدامة.
- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين ، أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة .
- أن تكون متحددة وفقا لمعطيات البيئة الخارجية من جهة ، و قدرات و موارد المنظمة من جهة أخرى .
- أن تكون مرنة بحيث يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة وفقا لاعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، أو تطور الموارد في المؤسسات من جهة أخرى .

- أن تتحدد بالاعتماد على حاجات و رغبات الزبائن ، كما تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية
- أمّا تبنى على الاختلافات و التباين بين المنظمة و منافسيها و ليس على التشابه .
- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية .

3.III- مصادر الميزة التنافسية:

تعدد مصادر الميزة التنافسية و تتمثل في: ²³

- **الإبداع**: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات ، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني ، والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع ، والتركيز عليه ، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة ، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.
- يقصد بالإبداع تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرق جديدة للإنتاج أو توزيع المنتج بشكل مختلف عما هو قائم حالياً، كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضاً من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهو ما يطلق عليه اليقظة التنافسية.
- **الزمن**: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج ، أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية، أكثر أهمية مما كان عليه في السابق ، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:
 - تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج،
 - تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
 - خفض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم)
- **المعرفة**: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ، ومعلومات و تجارب و دراسات فرد ، أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد ، فإننا نعيش حتماً حالة انفجار المعرفة ، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية ، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة ، وتجسيدها من خلال تكنولوجيا ، أساليب ، سلع ، وخدمات جديدة.
- **الجودة**: انعكاساً إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم ، والتطور الاجتماعي و الثقافي فيها ، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة ، ولم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذه لقرار الشراء ، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون ، من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون و رضاه، ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال: ²⁴
 - **جودة التصميم**: و هو درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون ، و ان تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات و رغبات السوق المستهدف ، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات الى مواصفات و خصائص التصميم، ومن أبرز الأمثلة على ذلك هو ما حصل في صناعة السيارات من تسابق، و تنافس في ابتكار تصاميم متنوعة و متباينة في شكل سيارات ، وذلك استجابة لحاجات و رغبات الزبائن.
 - **جودة الخدمة**: الكثير من المنتجات يتوقف شرائها على الخدمات المرافقة لها ، والتي قد تكون إرشادية ، تدريبية ، صيانة ، ضمانات و هذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد قيمة من المنتج و جودته و قبوله من طرف الزبون.
- **القيمة**: أن تقدم قيمة عالية للزبون من خلال التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات بشكل مصدراً لها لإكساب المنظمة الميزة التنافسية، وأن التفوق في جودة المنتجات أو الخدمات المقارنة بما يقدمه المنافسين يشير بوضوح إلى ميزة التميز في هذه المنتجات ²⁵.

- **المرونة الإستراتيجية:** يعني وضع الاستعدادات المستخدمة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية والغير المؤكدة، ويتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد والمراقبة والتنبؤ والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية، معرفة استراتيجياتهم القائمة والافتراضات والاستعدادات التي تشكل مددا لتوجيه استجابة المنظمة وتفكير إدارتها بالتغير، والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية²⁶.
- **التكلفة:** وتعني تقديم وإنتاج الخدمات والسلع بأقل تكلفة ممكنة ومقارنتها بالنافسين ، بمعنى آخر أن المنظمة عندما تقوم بتخفيض التكلفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية فيها فهذا يجب أن لا تكون على حساب نوعية أو جودة المنتجات²⁷، لان أي انخفاض في جودة المنتجات لا يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية في التكلفة إذن الميزة التنافسية بالتكلفة لا يمكن اعتبارها ميزة إذا كان هناك انخفاض مستوى الجودة في المنتجات المقدمة.

III.4- أنواع الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين نوعين للميزة التنافسية كما يلي:²⁸

- **ميزة التكلفة أقل:** تتمثل في قدرة المنظمة على تصميم ، وإنتاج و تسويق منتج معين بكفاءة ، عند سعر يقارب أو يقل عن أسعار المنافسين ، وتخفض التكلفة نتيجة توظيف العمالة ذات الأجور المنخفضة ، أو تطبيق تكنولوجيا حديثة ذات الإنتاجية العالية.

لكي تستطيع المنظمة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف الى ما دون تكاليف المنافسين ، يجب عليها معرفة العوامل المؤثرة على التكاليف و من ثم مراقبتها ، حيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل ، و تكون المراقبة على النحو التالي:²⁹

- **مراقبة الحجم:** يمكن للمنظمة إن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي ، او حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة ، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ، ومن منطقة إلى أخرى ، و هنا تجدر الإشارة إلى انه يتعين على المنظمة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب ان لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى .
- **مراقبة التعلم:** ان التعلم هو محصلة الجهود المبذولة ، والمتواصلة من طرف المستخدمين و المسيرين على حد سواء .
- **مراقبة الروابط :** ان تكن المنظمة من ادراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة و استغلالها من جهة اخرى يحسن من موقعها في التحكم في خفض التكاليف و يعزز قدرتها التنافسية .
- **مراقبة الإلحاق :** ويقصد بذلك اما تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة ، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة ، او نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة الى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة .
- **مراقبة الإجراءات :** غالبا ما تلجأ المنظمة الى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة ، و قد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات ، و سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء او تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل ، و زيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم ، و بالتالي فان مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها و خفض التكاليف.
- **مراقبة تموضع الأنشطة:** سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها ، أو يخص الزبائن و الموردين ، فان له تأثير على عدة عناصر من بينها : مستوى الأجور ، و فعالية الامداد ، و سهولة الوصول إلى الموردين .

- **مراقبة الرزنامة :** إن المنظمات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر ، و يرجع ذلك الى موقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال و الإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية ، إما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فان التريث و الترقب يكون هو الأفضل ، وذلك لتكوين صورة واضحة و شاملة عن المنافسة السائدة في القطاع .
- **ميزة التميز :** وتتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتج فريد للمشتريين سواء من حيث الشكل متميز،أو من حيث تقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز ، هذا التميز يسمح للمنظمة بالبيع بسعر مرتفع ، مقابل هذه الخدمات التي تجعلها متميزة ، و يمكنها من تحقيق ربحية عالية ، خاصة اذا كانت تكلفة الإنتاج اقل بالمقارنة مع المنافسين ، و من الصعب الفصل التام بين الميزتين ، لأن حتى و لو تمكنت المنظمة من تقديم منتج ما بأقل تكلفة ممكنة ، فلا بد من وجود حد أدنى من الجودة ، يجعل هذا المنتج مقبولا حتى لا تتلاشى ميزة الانخفاض في التكلفة.
- حتى تتمكن المنظمة من حيازة ميزة التميز ، يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة و الخاصة بها :³⁰
- **الإجراءات التقديرية :** إن الإجراءات التقديرية للأنشطة و طرق تنسيقها المعتمدة من قبل المنظمة قد تمثل عاملا مهما على تميزها ، و تتمثل في خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة ، و الخدمات المقدمة ، و كافة النشاط (مستوى الاستثمار ، محتوى النشاط ، جودة وسائل الإنتاج المستعملة ، كفاءة و خبرة المستخدمين في النشاط ، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط)
- **الروابط :** يمكن ان تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين و قنوات التوزيع المستغلة من قبل المنظمة مصدرا للتمايز، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها ، التنسيق بين الموردين ، تقليص مدة تطوير منتج جديد ، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع .
- **الرزنامة :** قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المنظمة نشاطا معيناً بخاصة التمايز ، فمثلا المنظمة السبابة في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها ان تحقق التمايز ، و على العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لانه يسمح للمنظمة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة .
- **الموضع :** ان اختيار الموضع الملائم للأنشطة يساعد على حيازة عوامل التمايز .
- **اللاحق :** يمكن ان تنجم خاصة التمايز لنشاط منتج للقيمة ، اذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة و وحدات تابعة لنفس المنظمة .
- **التعلم و أثاره :** قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التمايز لنشاط معين ، فالجودة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ، و من ثمة فان التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بان يؤدي إلى تمايز مستمر .
- **لتكامل :** قد ترتبط خاصية التمايز بدرجة التكامل ، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كان تمارس من قبل الموردين او قنوات التوزيع ، فهي بذلك تهيء الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتمايز .
- **الحجم :** قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التمايز ، كأن يضعف مرونة المنظمة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة .

IV- رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

تعتبر رأس المال الفكري دعامة تطور المنظمات و نجاحها، لما يمتلكه من القدرات عالية على الابداع و هو ما يشكل ميزة تنافسية، حيث حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين الرأس المال الفكري و الميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس و النتائج، فقد وجد Stewart أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة و أن استثمار المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي الى التفوق التنافسي.

IV-1. رأس المال الفكري و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة

حدد Stewart في دراسة له أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة ، و الاستثمار فيها يحقق الأداء الفكري المؤدي الى التفوق التنافسي ، و من خلال تحويل القيم المهملة المتاحة في عقول العاملين ، وولاء الزبائن ، كما أوضح "Pferffer" أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغيير خاصة مع تغيير أذواق الزبائن ، و تعدد حاجاتهم تعتبر سببا قويا يدفع المؤسسات الى تحسين أدائها و جودة منتجاتها عن طريق تشجيع الابتكار و تطوير وظائفها و توظيف رأس مالها الفكري ، لأنه يلعب دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية، و استمراريته و خلق القيمة ، كما بين "Gwan" ان القيمة الاساسية للمؤسسة تتمثل في رأسمالها الفكري ، و القدرة على توظيف المعرفة التي بحوزته و العمل على تحويلها الى أداء جيد ، يحسن القدرة التنافسية ، و أضاف "Youndt" أن عملية التسيير الفعال لرأس المال الفكري المحدد الرئيسي لنجاحه الاداء³¹.

و بالتالي يعتبر الاستثمار في رأسمال الفكري المحدد الرئيسي للتفوق التنافسي خاصة إذا استطاعت المؤسسة جذب الكفاءات المتميزة. و حسب "Miller" الموجودات الفكرية الأساسية لدى المؤسسة تتمثل في المعرفة و الذكاء ، و هذا الاخير هو المادة الخام التي يجب الاهتمام بها عن طريق التعلم و نقل المعرفة الجديدة و وضعها حيز التطبيق ، و بالتالي تعزيز رأس المال الفكري المحقق للأداء المتميز ، لأنه ثبت و حيب دراسة "Gwan" وجود علاقة ايجابية بين استثمارات القدرات العقلية و الأداء المالي للمؤسسة ، و رأس المال الفكري مرتبط بالأداء الاقتصادي المتميز و يحقق الميزة التنافسية.

IV-2. دور رأس المال الفكري في خلق القيمة للمؤسسة

تستفيد المؤسسة من رأس مالها الفكري عندما تقوم بتسييره بفعالية و تركز في عملية استثماره على تنمية عناصره، و بالتالي تضمن أن الاستثمار في رأس مالها الفكري سيحقق لها خلق القيمة و التي تظهر على عدة أشكال منها:

- تخفيض تكلفة.

- اكتساب موقع تنافسي ممتاز.

- قيادة الابداع التكنولوجي.

- تراكم الارباح.

و تجدر الاشارة هنا الى أنه على المنظمة التفكير في كيفية تحويل رأس مالها الفكري الى شئ ذو قيمة بالنسبة لها ، و من أهم أنواع القيم التي تريد المؤسسة تحقيقها³²:

- حماية المنتجات و غيرها من ابتكارات المنظمة .

- محاولة السيطرة على ابتكارات المنافسين .

- خلق منتجات و تحالفات جديدة.

كما تختلف استراتيجية خلق القيمة في المؤسسة انطلاقاً من رأس المال الفكري حسب كل مؤسسة فمنها من تسعى لتحقيق الابتكارات من خلال رأس مالها الفكري مما يجعل منتجاتها ذات جودة عالية، و جاذبية أكثر من منتجات المنافسين، و بالتالي سينعكس ذلك على المنظمة في تحصيل قيمة من رأس المال الفكري على شكل إيراد أو مركز تنافسي استراتيجي، كما ان المنظمات الخدمية تحقق قيمة من خلال المعرفة الموجودة لدى رأس مالها البشري، فيظهر ذلك في شكل سمعة المؤسسة، ولاء العملاء، كما قد يكون لرأس مال الفكري دور دفاعي يتمثل في حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري، و حرية تعميم المنتجات، و دور هجومي مثل تجميع إيرادات المنتجات و أصو المنظمة و ملكيتها الفكرية و تحديد أساس للتحالفات الاستراتيجية. كما ان امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة يتوقف على التسيير الاستراتيجي الفعال لرأس مال الفكري، و الاستغلال الأمثل للقدرات و المهارات المحتملة لدى الأفراد.

IV-3. العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية

يمكن النظر الى هذه العلاقة على أنها نظام يحوي على مدخلات و مخرجات و معالجة، فالمدخلات عبارة عن مكونات رأس المال الفكري، أما المعالجة فتتمثل في تطبيق مبدأ القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، و الاستغلال الأمثل على مكونات رأس المال الفكري، أما مخرجات النظام فتتمثل في امتلاك المؤسسة الى رأس مال فكري استراتيجي متميز يشتمل على رأس مال بشري متميز، رأس مال هيكلية متميز، و رأس مال علائقي (زبوني) متميز، و عندما تمتلك المنظمة هذه المخرجات تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية.

● رأس مال البشري المتميز:

لقد اختلفت الدراسات و تعددت في تحديد عوامل تحقيق الأداء المتميز كونه يتصف بالديناميكية نظراً لتغير و تطور مواقف و ظروف المنظمات بسبب تغير ظروف و عوامل البيئة الداخلية و الخارجية، فالأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة امام المنظمات، بل هو ضرورة حتمية فرضتها العديد من المتغيرات الخارجية.

و يعتبر رأس المال البشري متميزاً إذا امتلكت المنظمة كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة العظمى من موارد المؤسسة من أجل تحقيق التميز، فالموارد الفكرية تعتبر مصدر الفكر و الابداع و الابتكار، لكن مع مراعاة ان تكون هذه الكفاءات موارد استراتيجية تتصف بالندرة و صعوبة التقليد، القدرة على خلق القيمة و غير قابلة للاستبدال بمورد مماثل لها في اطار الاستراتيجية المعتمدة.

و تتمثل مجالات تميز رأس مال البشري في: ³³ وضع استراتيجية التعلم للمنظمة التي تعتبر حجر الأساس لزيادة و الخبرات و المهارات و القدرات بالشكل الذي يؤدي الى انجاز العمليات الداخلية بكفاءة و فعالية و تحقيق القيمة المقترحة للزبائن، و من ثم بلوغ الاهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة و رفع العائد على الاستثمار.

● رأس مال الهيكلية المتميز:

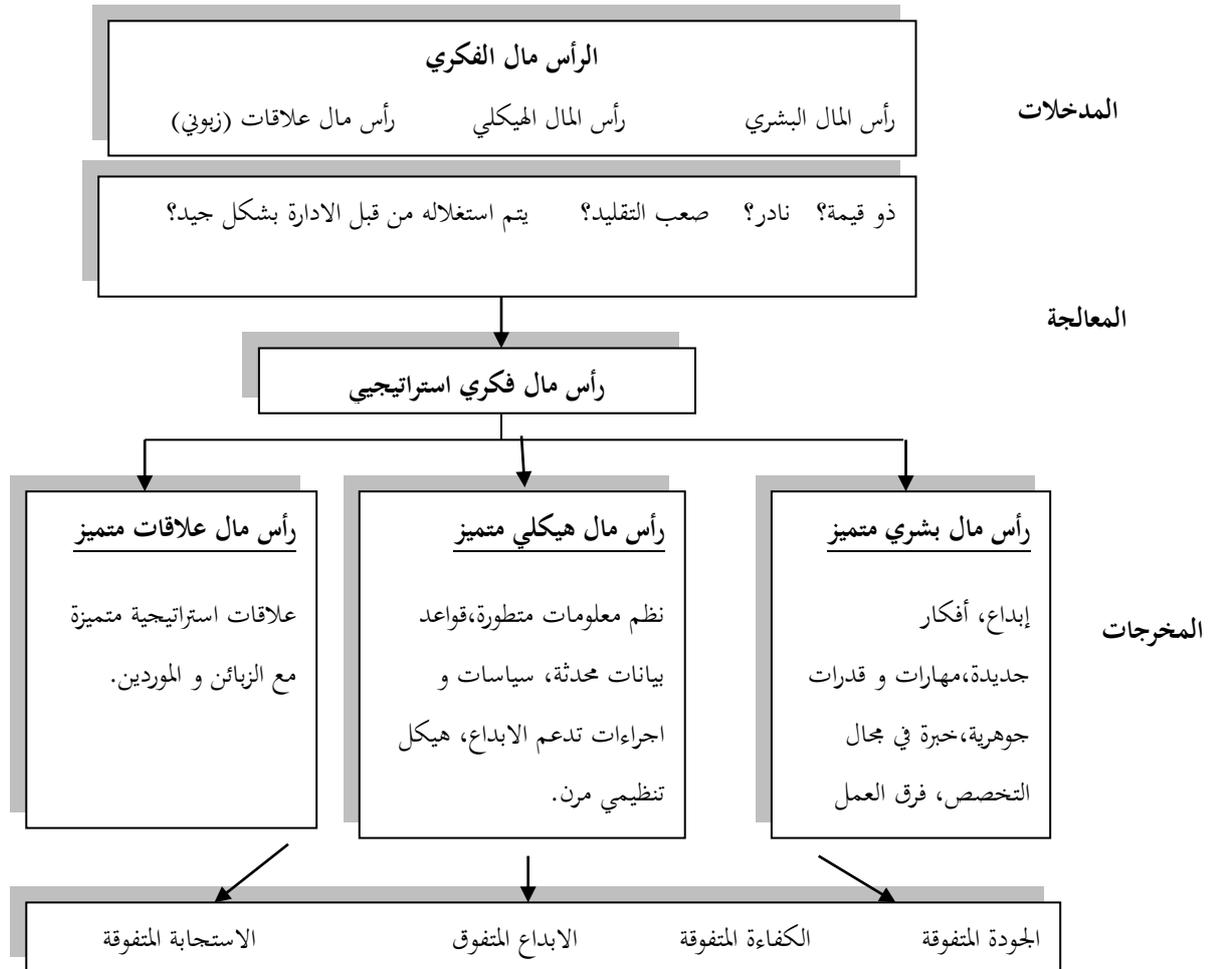
يعبر رأس مال الهيكلية في المؤسسات عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المؤسسة عندما لا يأخذ رأس مال البشري بعين الاعتبار، و على المؤسسة أن تقوم بالاهتمام و بكل العناصر حتى تحقق الميزة التنافسية. كما أصبح رأس المال الهيكلية بصفة خاصة عاملاً محفزاً للمؤسسات الباحثة عن التميز و المنافسة في انتاجها و مخرجاتها و عن الكفاءة و الفعالية في أداءها، لذا سارعت المؤسسات لتهيئة الارضية الكفيلة بتوفير هذا المورد لما له من مزايا في مجالات عدة مثل: ³⁴ رفع مستوى الاداء الوظيفي، تحسين القرارات الادارية، تبسيط و تسهيل الاجراءات و الاستغلال الامثل للقوى العاملة فضلاً عن اسهامه الكبير في تحسين المردودية المالية للمؤسسة من خلال تطبيق العديد من الاجراءات و التغييرات في جوانب عدة كأنظمة المعلومات و قواعد البيانات، السياسات و الاجراءات، العمليات الادارية، البرامج، الهيكل التنظيمي. و ذلك لتحقيق الاداء المتميز بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة انطلاقاً من هذا المكون المتمثل في رأس مال الهيكلية المتميز.

• رأس مال العلاقات (الزبوني) المتميز:

يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط بين المؤسسة و عملائها و مورديها ، تعتبر نقطة الانطلاق لأي مؤسسة هي السوق دائما أي (الزبائن) ³⁵ ، و هي نقطة الوصول أيضا على اعتبار أن المحافظة على الاسواق او دخول أسواق جديدة ، أو اكتساب حصص سوقية اضافية و الحصول على عملاء متميزين ، و تلبية حاجات المستهلك ، كل هذه أهداف تسعى الى تحقيقها المؤسسة ، و هذا لن يكون الا من خلال دراسة السوق و البحوث التسويقية الفعالة ، و التي مهما كلفت عوائدها فإن عوائدها مضمونة و ايجابية على قيمة المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية لها، و مجال تميز رأس المال الزبائن هي:

- خلق التميز و التفوق عن طريق الابداع و التطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة او كسب زبائن جدد.
 - زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن و تعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين
 - تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن
 - العمل على ان تصبح المؤسسة عضوا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقة و مؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين
- مما سبق يمكن توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل (1): العلاقة بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: مصطفر رجب على شعبان،(2011)، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال "دراسة حالة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة،ص83.

IV- الخلاصة :

أصبح رأس المال الفكري ينظر اليه على أنه الثروة الحقيقية للمؤسسة، بحث تحقق من خلاله التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية الموجودة لديها و تدعيم الامكانيات البشرية، و استغلال المعرفة التي بحوزة الافراد و توظيفها لصالح المؤسسة، و نتيجة للمنافسة الشديدة أصبح بقاء المؤسسات متوقف على قدرتها التنافسية و هذه القدرة تتحصل عليها من تنمية رأس مالها الفكري الذي يظم رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقات.

IV-1. الاستنتاجات الرئيسية : من خلال هذه الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسات.
- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المؤسسة ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل في المعرفة التي يمكن أن تتحول الى قيمة مضافة.
- القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية لها وسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة.
- تتولد لدى المؤسسة نتيجة حيازتها للمكونات المتميزة لرأس المال الفكري ميزة تنافسية مدعومة بعناصرها المتمثلة في الجودة المتفوقة والكفاءة المتفوقة، إضافة إلى الإبداع ...
- رأس المال البشري في المؤسسة يعد من الموجودات غير الملموسة و المهمة وأن تفعيل هذا المورد يسهم إلى حد بعيد في تحقيق المؤسسات لأهدافها.
- يعد رأس المال الهيكلي بما يملكه من موارد دعم مباشر وغير مباشر (ملموسة وغير ملموسة)و المساعد الرئيسي لرأس المال البشري في توليد القيمة والمعرفة، وتحويلها إلى أصول فكري تتسم بالقيمة التجارية.
- يعتبر العاملون في المؤسسات من ذوي الخبرة و المعرفة من المصادر الرئيسية لرأس المال الفكري.

IV-2. التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة نورد التوصيات التالية:

- ضرورة أن يكون للمؤسسة معرفة وافية حول كيفية إدارة رأس مال الفكري و تنميته و المحافظة عليه و استثماره.
- من الضروري على المؤسسات بناء رأس مال بشري ليصبح قاعدة ينطلق منها للتعامل مع المتغيرات البيئية، وكذلك التعامل مع الاقتصاد القائم على المعرفة من أجل تحسين مستوى الأداء باتجاه تحقيق أهدافها على المعلومات.
- ضرورة قيام المؤسسات بالعمل على استقطاب رأس مال بشري باعتباره أكثر الموجودات أهمية لتحقيق النجاح للمؤسسة .
- زيادة الانفاق على برامج البحث و التطوير و التأهيل الكوادر الفنية و الهندسية، و اعتماد التكنولوجيا الحديثة في العملية الانتاجية.
- ضرورة اهتمام برأس المال الزبون ومحاولة السعي لتحقيق ولائهم ورضاهم والاحتفاظ بهم إقامة علاقات متينة معهم و تحسين العلاقات مع الزبائن.
- ضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار وجعله أكثر مرونة بما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري.

IV-3. أفاق الدراسة :

من خلال دراسة هذا الموضوع، ظهرت لنا العديد من الجوانب و الاشكالات الجديدة لمواصلة البحث فيها:

- العلاقة بين ادارة المعرفة و رأس المال الفكري في قطاع الصحي .
- رأس المال الفكري بالجامعات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية .
- دور رأس مال الفكري في تطوير الكفاءة الادارية.

- al capital the new weath of organizations business quarterly, p 3intellectu (1994),stewart t.a, ¹
- حازم محمد عبد الفتاح، (2010)، *تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، ص22.
- سوسن عبد الحميد مرسى، (2008)، *رأس المال الفكري و علاقته بكفاءة الاداء في البنوك التجارية المصرية*، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، المجلد 02، العدد الاول، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ص 188.
- هاني محمد عبده، (2006)، *ادارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال*، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة السويس ، مصر، ص406.
- محمد علي الروسان ،محمود محمد العجلوني ،(2010)، *أثر الرأس المال الفكري في الابداع في المصارف الاردنية*، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد26، العدد02، ص47.
- سملاي بخصية،(2004)، *التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية*، مجلة العلوم الانسانية العدد 6، جامعة محمد الخيضر بسكرة، الجزائر، ص4.
- سعد علي العنزي، احمد علي صالح،(2009)، *ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال*، دار البازوردي للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ص173.
- حسين عجلان حسن،(2008)، *استراتيجيات ادارة المعرفة في منظمات الاعمال* ، اثراء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ص128.
- عدنان داود محمد، هدى زوير مخلف،(2010)، *الاقتصاد المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية*، دار جوير للنشر و التوزيع، الاردن، ص116.
- حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص134.
- هاشم الشمري، ناديا الليثي ، (2008)، *الاقتصاد المعرفي* ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، ص 50.
- توماس استوارث، (1997)، *رأس المال الفكري، ثروة المنظمات الجديدة*، مجلة كتب المدير و رجل الاعمال، الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، السنة الخامسة، العدد19، مصر، ص78.
- telecom on the performance of the influence of intellectual capital Mazlan,I,(2005),** ¹³
- malayzia** ,Unpublished Doctoral Dissertation, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology, Malaysia.
- محمد راتول، مصنوعة أحمد ،(2011)، *الاستثمار في رأس مال الفكري و أساليب قياس كفاءته*، الملتقى الدولي الاول حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر، ص09.
- The Role of Employee development in the Growth of Intellectual Mazlan , I, (2005):** ¹⁵
- Capita** ,Personnel Review , Vol 29 , N°4 , p 09.
- نحال أحمد الجندي،(2005)، *قياس و تقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الاساسية لتحديد قيمة المنشأة*، مجلة الحاسبة و الادارة و التأمين، السنة 44، العدد65، جامعة القاهرة، مصر، ص120.
- بومنجل السعيد، رفايقة فاطمة الزهراء،(2011)، *مساهمة رأس المال الفكري، تحقيق التميز التنافسي في منظمات الاعمال*، الملتقى الدولي الاول حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر ، ص11.
- مصطفى محمود ابو بكر ،(2007)، *الموارد البشرية :مدخل تحقيق ميزة تنافسية* ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007، ص13.
- ¹⁹M.porter (1993). **advantage concurrentiel des nation** .inter edition ,France.p 48
- أحمد عبد السلام سليم،(2010)، *الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في المنظمات* ، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، مصر، ص341.
- أحمد عبد السلام سليم ،(2010)، *الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في المنظمات* ، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، مصر، ص341.

طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ، الإستراتيجية ،منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ص 309.

خزار الاخضر، (2011)، "دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية" مذكرة ماجستير ، تخصص مالية دولية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،²³

،جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، ص 124.

ياسر البكري،(2008)، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ، ص 204.

زغدار أحمد، (2011)، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جريد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 33.

محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس حضير الخفاجي،(2009)، نظم المعلومات الاستراتيجي ، منظورة الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 22.

حمد حاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف،(2011)، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، ص 245.

سفيان نعماري ، (2013)، الابداع و الابتكارالنظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية البنكية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والابداع، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، يومي 17 _ 18 أفريل.الجزائر ص5.

²⁹ Michael porter ; **L Avantage concurrentiel : comment d avancer ses concurrentiels et maintenir son avance.** edition bunod . paris France, p p 129 _ 136

³⁰ Ibid. p p 152 _162.

سملاي محضية،(2005)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل

الجودة ، المعرفة و الكفاءة) ، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر3، ص 133، ص 134.

نفس المرجع أعلاه، ص 134.

مؤيد محمد على الفضل،(2009)، العلاقة بين رأس مال الفكري و خلق القيمة ،دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي ، مقال منشور في مجلة القادسية للعلم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 11، العدد3، العراق، ص 176.

بوشمال عبد الغاني، ززار العياشي، (2017)، أثر رأس المال الهيكلي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية

سونطراك سكيكدة، مجلة التنظيم و العمل، المجلد6، العدد 4، ص 11.

مصطفى رجب على شعبان،(2011)، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال

"دراسة حالة" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، ص 82.