

دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. حسن بوزناق، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

أ.د. عيسى مرازقة، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

ملخص:

كان يعتقد ولفترة طويلة أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين منظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، وهي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة.

لذا حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من هذه الحقيقة؛ أي أن العاملين لا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج فقط، وإنما التعامل على أنهم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير وتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية التي يمتلكونها، لذا وجب على المنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على تطوير أدائهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة، فعلى هذه الأخيرة أن تدرك بأن اللعبة التنافسية التي تسمح لها بالمحافظة على مكانتها في الأسواق واكتساح أسواق جديدة ليست اختياراً، بل هي ضرورة حتمية تملئها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة والتي تستند في الأساس على أهمية رأس المال المعرفي في خلق وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: اقتصاد المعرفة؛ رأس المال المعرفي؛ الميزة التنافسية.

Abstract:

It was thought for a long time that those who provide financial contributions to the formation of business organizations are the owners of capital, but the new reality poses another important fact, namely that the owner of knowledge owns the organization.

Therefore, when human resources management deals with the members of the organization, this approach should be based on the fact that workers are not only factors of production, but rather as a source of ideas and the main tool for change and transforming the challenges into

competitive capabilities, thanks to their innovative knowledge, so the organization must develop the capabilities of individuals and motivate them to develop their performance in order to activate the contributions of the human element in achieving the objectives of the organization. The latter must recognize that the competitive game that allows them to maintain their position in the A protective sweep of new markets is not a choice; it is a necessity dictated by the new circumstances, and to deal with the rules of this game which are based primarily on the importance of intellectual capital in creating and achieving competitive advantage of the organization.

Key words: knowledge economy, Intellectual capital, competitive advantage.

مقدمة:

لقد أصبح لزاماً على منظمات الأعمال الحالية السعي إلى إحداث تغييرات جوهرية في ممارساتها، وإعادة النظر في كل أنشطتها، بسبب ما تفرضه متطلبات بيئة العمل الحالية وما تتسم به من حدة المنافسة والتطورات العميقة التي أحدثتها تحديات العولمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك من أجل التكيف والبقاء في بيئة متغيرة، وزيادة قدرتها التنافسية. فبقاء المنظمات ونجاحها في ظل هذه التحولات يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة وممارسة التعلم التنظيمي باستمرار، والتركيز على كيفية بناء وتنمية رأس مالها المعرفي لتحقيق التفوق على منافسيها سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة أو على مستوى التكلفة والسعر أو غيرها من استراتيجيات التميز لكسب الزبائن والسيطرة على السوق.

ويعد الاهتمام برأس المال المعرفي أحد أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب الحاجة الملحة إلى تنظيم كل من الابتكار والإبداع والعمل المعرفي تنظيمياً منهجياً، حيث يركز رأس المال المعرفي على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والحفاظة عليها باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الأصول قيمة.

كما أنه عندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا ويزداد المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأس مال معرفي ثم تنشره عن طريق التعلم بشكل موسع في

جميع أنحاء المنظمة، خاصة وأن المنافسة التي كانت تقوم على عوامل الإنتاج المادية أصبحت الآن تقوم على الموجودات المعرفية والتي تعد آخر مصادر الميزة التنافسية وأهمها وذلك لصعوبة تقليدها، ولأنها المحرك الأساسي لرأس المال المادي في ظل الاقتصاد الذي يتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة. كما يساعد الرأس المال المعرفي المنظمات على اكتساب المرونة والديناميكية والتكيف السريع مع التغيرات، مما يهيئ لها فرصاً أكبر للبقاء والتقدم والمنافسة من خلال اكتساب وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهذا ما تتمحور حوله الإشكالية الرئيسية لهذه الورقة البحثية:

كيف يساهم رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟ والتي سنحاول الإجابة عليها

من خلال المحاور التالية:

- ✓ **المحور الأول:** ماهية رأس المال المعرفي؛
- ✓ **المحور الثاني:** أساسيات الميزة التنافسية؛
- ✓ **المحور الثالث:** أثر رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

المحور الأول: ماهية رأس المال المعرفي

أولاً: مفهوم رأس المال المعرفي

تحتاج المنظمات على اختلاف أشكالها إلى رأس المال لإدارة نشاطاتها وعملياتها. ورأس المال مصطلح اقتصادي يقصد به الأموال والمواد والمعدات اللازمة لإنشاء نشاط أو مشروع بهدف تجاري أو غير تجاري، ويكون الهدف من المشروع الربح أو الإعلام أو الأعمال الإنسانية. ويطلق على رأس المال هذا "رأس المال المادي"، أما في الوقت الحاضر فتتحدد القيمة السوقية للمنظمة برأس مالها المادي ورأس مالها المعرفي.

وقد تكاثفت جهود العديد من الباحثين حول موضوع الرأسمال المعرفي في محاولة إيجاد مفهوم مشترك فيما بينهم، وقد برزت العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال المعرفي، ومنها رأس المال الفكري ورأس المال اللاملموس،... فما هو رأس المال المعرفي؟

يعرف (Stewart)¹: رأس المال الفكري بأنه: المادة الفكرية - المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة التي يمكن استخدامها لتنشئ الثروة. وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم بصفة خاصة على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم شرط أن تتصف بما يلي:²

- المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المنظمات المنافسة.
- المعرفة الإستراتيجية: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

أما (Mention) فيرى أن: "رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عاملية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"³.

من خلال ما سبق يمكن القول أن رأس المال المعرفي يتمثل في ناتج التفاعل بين كل ما تملكه المنظمات من أصول غير ملموسة متمثلة في كفاءة وخبرة ومهارة العاملين في المنظمة، وما تملكه من علاقات خارجية وزبائن، وما تملكه من هيكل تنظيمي، يساعدها في تحقيق قيمة مضافة وتدعيم قدرتها التنافسية في السوق.

ثانياً: أهمية رأس المال المعرفي

يعد الاستثمار في عقول البشر وفي مقدراتهم وتنميتهم ذا قيمة عالية وأثنى ضروب رأس المال، والسبيل الأمثل لإيجاد الفرد المتعلم والمنظمة المتعلمة والمجتمع المتعلم، وبالتالي تحقيق زيادة الإنتاجية، التطور التنظيمي، وإيجاد الثروة والقيمة المضافة ويؤكد هذه المقولة التي تنص على أنه "لا توجد بلاد غير منتجة، بل توجد عقول غير منتجة"، وتنبع أهمية رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمات كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية لها.

يشير Hubert⁴ إلى أنه في بيئة الأعمال ذات التغيير التكنولوجي السريع، يعتبر رأس المال المعرفي هو القيمة الإبداعية الأساسية التي تحقق الديناميكية للمنظمة، وهذا يركز على البعد العقلي الذي نسميه في وقتنا الحاضر بعصر المعرفة. فالاهتمام برأس المال الفكري يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية، والتطورات التكنولوجية والضغط التنافسي الجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة.

يوجد دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيمة الحقيقية لموجوداتها الحسية كالمعدات، فالموجودات الحسية تمول من السوق الخاص بها والفرق هو في رأس المال الفكري وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:⁵

1. تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.
 2. تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.
- كما يضمن الرأس المال المعرفي للمنظمة مجموعة من الميزات نذكر منها:⁶
- أ. **تأسيس منظمة ذكية:** إذ أن هناك نموا متزايدا في الوقت الحاضر في الوظائف ذات الطابع المعرفي وفي الطلب عليها، وعليه سيشهد سوق العمل اتجاها متزايدا للطلب على رأس المال الفكري المتمثل بالعقول المتميزة بذكائها ومهاراتها وخبراتها، القدرة على استثمار الموارد المتاحة وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتها. ولذلك فإن التنافس بين المنظمات يتمحور حول استقطاب العقول الذكية المبدعة لأنها تشكل قوة عظيمة لها، وعاملا مساعدا في بقائها وتنافسيتها. ومن هنا تعرف المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي تهتم بالعقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها، من خلال نظام رقمي راق يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له. ويمكن تبسيط مفهوم المنظمة الذكية من خلال المعادلة التالية:
- المنظمة الذكية = رأس المال الفكري (الإنسان الذكي) + تكنولوجيا المعلومات + القيم**
- وبذلك فالمنظمة الذكية تتطلب في الأساس توافر العقول المتميزة بالذكاء والقدرة على استثمارها لما لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة والمنافسة المتزايدة.
- ب. **استثمار ناجح وعوائد عالية:** إن القدرة على خلق المعرفة والوصول إليها واستخدامها بفعالية، أصبحت أداة فعالة للإبداع، التنافسية والتنمية الاقتصادية. فبحلول مجتمع المعرفة أصبحت المعرفة تشكل رأس مال ذو قيمة عالية بالنسبة للمنظمات.
- ت. **مورد استراتيجي وسلاح تنافسي:** ففي ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والازدهار، وذلك لتوفره على الخصائص التالية:
- مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف أساليب جديدة في الإنتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة.
 - مورد نادر لأنه يحمل خبرات ومهارات عالية ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة في وقت قياسي.

- مورد لا يمكن تقليده بسهولة لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة وبالتالي يصعب تقليدها.

- مورد لا يمكن إحلاله بديل عنه لأنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين الأفراد العاملين والذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

ثالثاً: مكونات رأس المال المعرفي

إن رأس المال المعرفي أصبح متغيراً مهماً ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها، إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة السوقية، لهذا كان الاهتمام يتزايد برأس المال المعرفي، يتجلى في دراسة مكوناته، وقد تجلت تصنيفات عديدة، ومن أهم التصنيفات التي قدمها الباحثون في مجال الرأسمال المعرفي تقسيم (Stewart)؛ الذي يعتبر الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً حيث قسمه إلى:⁷

أ. رأس المال البشري؛

ب. رأس المال الهيكلي؛

ج. رأس المال الزبوني.

1. رأس المال البشري: يتمثل الرأس مال البشري حسب (Ashton) في: " مجموع المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين والتي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعلية فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة".⁸ لقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات والتي تقوم على أن الأفراد في المنظمة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة، لتوجه بذلك الأنظار بشكل غير مسبوق إلى أن الأفراد عالي الخبرة والمهارة يمثلون رأس مال بشري لا يقل أهمية ودوراً في تحقيق النتائج النهائية للمنظمة عن رأس المال المادي. ويتميز رأس المال البشري بما يلي:⁹

✓ يتسم رأس المال البشري ببعدين: الرصيد أي قيمة هذا الأخير المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في العمل.

✓ أن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (المعرفة تكون عند الاستعمال مصدراً لمعرفة أفضل، أعمق، وأكثر كفاءة) وهو ما يسمى بالتطور المستمر نتيجة هذا التفاعل.

✓ إن دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو التكنولوجيا (المعدات) في المنظمة. ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة أو الخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرصاً أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه مع المعدات في المنظمة.

2. **رأس المال الهيكلي:** إن الرأس المال الهيكلي يتمثل في البنى الإرتكازية للرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى المنظمة، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، والتوثيق التنظيمي، والعلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة ومادتها الصلبة وتعتمد قيمته على تمكين المنظمة من تحريك استخدام الرأس المال البشري، أي معارف المنظمة لخدمة أهدافها.¹⁰

3. **رأس المال الزبوني:** وهو القيمة أو ثروة المنظمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف، وذلك تأكيداً على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد من المنظمة إلى الزبون قد تكون من منظور ضيق جداً ملائمة لحقبة سوق المنتجين (الطلب < الإنتاج)، قد حلت محلها العلاقات ذات الاتجاهين من المنظمة إلى الزبون ومن الزبون إلى المنظمة مع المحافظة على علاقات متبادلة مستمرة في ظل الاتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية والمعرفية.¹¹

كما يشير (knight) إلى أن الرأس المال العلاقائي يتمثل في العلاقات مع الزبائن والموردين ويسميه بالرأس المال الخارجي والذي يتشكل من الرأس المال الزبوني، الرأس المال الخاص بالموردين والرأس المال التنافسي.¹²

إن هذه العلاقات التي تبني بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية تجعل من الزبون ذو الولاء أصلاً من أصول المنظمة وتكتسي هذه العلاقة أهمية كبيرة وقيمة حيوية استناداً لما يلي:¹³

✓ إن الزبائن هم من يدفع فاتورة المنظمة لأن المهمة الأولى لأي منظمة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

✓ إن الولاء الذي تكسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة والتميزة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المنظمة بنسبة (5 %) يزيد من أرباحها بنسبة لا تقل عن (25 %).

من خلال ما سبق نجد أن رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني وبجميع أنظمتهم الفرعية تعتبر أصول غير ملموسة من مجموع أصول المنظمة، تشكل في مجموعها مكونات رأس المال المعرفي الذي يعتبر المصدر الرئيسي للثروة المادية والاقتصادية للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال ما يمتلكه الأفراد من معارف، وقدرات في ظل توفر الهياكل والأنظمة وقواعد البيانات التي تساهم في دعم الأفراد ليقوموا بإنشاء القيمة عن طريق المعرفة وبالتالي القدرة على جذب الزبائن وكسب ولائهم ومن ثم الوصول إلى تحقيق التفوق التنافسي.

المحور الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

يجوز مفهوم الميزة التنافسية على مكانة هامة في مجال التسيير الاستراتيجي وإدارة الأعمال في عصر العولمة، الاقتصادية، وفي ظل اشتداد الصراع بين المنظمات، إذ أن كل منها تعمل على إظهار إيجابياتها ونقاط قوتها والعناصر التي تتميز بها، ولهذا برز هذا المفهوم كوسيلة للتفوق على المنافسين.

حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها: "تتمثل في مدى قدرة تفرد وتميز المنظمة في إشباع حاجيات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها".¹⁴

وعرفها (Czepiel) بأنها: "القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن، وتكون هذه المدة في أقل تقدير أطول من دورة التصميم/الصنع؛ بمعنى تقديم منتجات وخدمات أفضل مقارنة بالمنافسين".¹⁵

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لمدة أطول، إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي:¹⁶

- 1- تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها. وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين.
- 2- تعد سلاحا قويا تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة؛ أي قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- 3- كما تعد معيارا مهما لنجاح المنظمات، تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها.
- 4- أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية من أجل البقاء والاستمرار وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا؛ فعدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية وهي:¹⁷

1. التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية:

تستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:¹⁸

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة: فالمنظمة التي تسعى إلى التنافس باعتماد هذه الإستراتيجية سوف يكون خيارها الاستراتيجي منصب على فرض رقابة محكمة على التكاليف ومن بين الدوافع التي تشجع المنظمة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، بالإضافة إلى تحقيق نوع من الترابط بين أنشطتها بالشكل الذي يعزز النشاطات ذات التكلفة المنخفضة والتي تساهم في خلق القيمة.¹⁹

بالإضافة إلى نظام JAT الياباني القائم على الإنتاج في الوقت المحدد والذي يسمح للمنظمات بتحقيق مزايا تنافسية بتركيزه على الإنتاجية العالية، النوعية المتميزة، التكلفة المنخفضة، والمرونة الكبيرة في التأقلم مع المتغيرات البيئية، أو فكرة الأصفار الخمسة في تخفيض التكلفة وهي: صفر مخزون، صفر ورق، صفر أجل، صفر عطب و صفر خلل، فهي تعمل كلها في اتجاه واحد وهو تخفيض التكلفة.²⁰

ب- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمنظمة أن تميز منتجاتها عن المنظمات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المنظمات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها. إن التطور التكنولوجي قد يسمح للمنظمات بالإنتاج بنوعية جيدة مما زاد من حدة التنافس، فأصبح من الضروري البحث عن بعض الجزئيات التي تميز منظمة عن الأخرى ومنها خاصة مختلف الخدمات المقدمة.

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

كما أن هناك مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية نذكر منها مثلاً: تتعرض المنظمة للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج، كما تتعرض للخطر بسبب التغير في الظروف المحيطة وظهور منافسين جدد بالإضافة إلى عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لها في انخفاض الطلب.²¹ إضافة إلى ذلك احتمال حدوث تحولات في حاجات الزبائن والتغيرات السريعة في التكنولوجيا قد يجعلها لا تستطيع أن تستمر في تحقيق ميزة تنافسية، كما أن اعتماد المنظمة على منتج واحد وظهور بديل في السوق فإن ذلك يمثل مشكلة خطيرة لها.²²

2. الإطار الوطني المنشأ لمزايا تنافسية:

إن الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح قدرة الحياة على مزايا تنافسية، لذلك نجد منظمات بعض الدول رائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، بالإضافة إلى الطلب والذي يعتبر العنصر الثاني للمشكلة للإطار الوطني بحيث تحدد تركيبة الطلب الداخلي بالتعرف على أجزاء السوق المشكلة لهذا الطلب، وترجم وتلبي المنظمات حاجيات المستهلكين من خلال التنبؤ باحتياجاتهم، فهذا يجد ذاته مصدر للميزة التنافسية للمنظمات المحلية؛ وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.²³

3. مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية:

إن تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة يتطلب توافرها على مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:²⁴

أ- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

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

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

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

ب- الموارد غير الملموسة: تميز فيها ما يلي:

✓ **الجودة:** تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة (صفر خلل)، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المنظمة 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 المنظمة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

✓ **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المنظمة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب باعتماد ما نسميه باليقظة الاقتصادية.

✓ **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة والمستمدة من مراكز البحث مثلا، 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 الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة على المهن الرئيسية للمنظمة، وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمنظمات المنافسة.²⁵

ج- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتصنف الكفاءات إلى صنفين²⁶:

✓ **الكفاءات الفردية:** تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية أن يكون الفرد حيويًا، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يتصرف بمرونة. ويمكن للمنظمة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد.

✓ **الكفاءات الجماعية أو المحورية:** تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

وتدعى محورية لأن بقاء المنظمة وتطورها أو انسحابها مرهون بها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي، كما يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- فالمنظمة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:

- تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المنظمة.
 - الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.
 - اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.
 - الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمنظمة، والحيلولة دون تدهورها.
- إن تهاون المنظمة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي.

د- ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول. بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث تهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المنظمات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من المنظمات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والحفاظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية.²⁷

المحور الثالث: أثر رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين الرأسمال المعرفي والميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، فقد وجد **stewart** أن الموارد المعرفية تعد أهم موارد المنظمة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية.

وقد بين العديد من الباحثون أن البيئة التنافسية سريعة التغير، وأن شدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأسمالها المعرفي وهذا ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة ومميزاتها التنافسية إذ ينظر إلى الموجودات المعرفية كمصدر لإنشاء القيمة.²⁸

كما أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأسمالها المعرفي وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، بينما أشار youndt²⁹ أن التسيير الفعال للرأسمال الفكري محدد أساسي لنجاح المنظمة وبالتالي يتطلب الأمر من المنظمات الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها المعرفية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي بمسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي، بحيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات.

وحسب Stewart فإن المعرفة والذكاء هم الموجودات المعرفية الأساسية لدى أي منظمة وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي للمنظمة، ويرى أيضا أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه حيث أن القيمة الحقيقية للمنظمة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، هذا ما يؤدي إلى تعزيز الرأسمال المعرفي وبالتالي ضمان الأداء المتفوق.

وتشير أدبيات إدارة الأعمال الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:³⁰

- أن يكون المورد ثميناً،
- أن يتسم بالندرة؛
- لا يمكن تقليده بسهولة؛
- لا يمكن إحلال بديل محله.

وعند التأمل في هذه الخصائص سيبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي، يمكن القول أن قيمة المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في

العمليات والمنتجات وبذلك تتمكن المنظمة من البقاء منافسة للآخرين وهذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة، ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى. وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى، أما فيما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتداوب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

وتتمت المنظمات الناجحة بالعقول الخبيرة؛ حيث تعتبرها أهم مورد في إنشاء القيمة في المنظمة، بالإضافة إلى الابتكار الذي يتم بواسطة الرأسمال البشري المتميز، وقدرة المنظمة على استخدامه والتعاون مع منظمات أخرى في مجال تبادل والاستفادة من العقول والخبرات البشرية المتميزة لفائدة الطرفين، وقد أصبح الحصول على المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها هو السبب الحقيقي والجوهري وراء نجاح منظمات الأعمال الدولية وزيادة قدرتها على المنافسة الدولية الحادة والمتغيرة، وتمثل المشكلة لبعض المنظمات في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال للرأسمال البشري المتميز.

وتعتبر إستراتيجية إدارة أعمال المعرفة من أحدث إستراتيجيات منظمات الأعمال المتقدمة، وهذه الإستراتيجية تعتبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمنظمة، لذا ينبغي وضع خبراء معلومات في مراكز أنشطة المنظمة، (من خلال إنشاء خلية اليقظة الاقتصادية) وخبراء المعلومات هم تلك العقول البشرية التي تحدد المعلومات المطلوبة وكيفية الحصول عليها ودرجة الثقة والمصادقية في هذه المعلومات مع عدم إهمال عنصر التكلفة، ويعلم الجميع مدى أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، والذي يؤدي بدوره إلى إيجاد ميزات تنافسية للمنظمة.

خاتمة:

بناء على ما سبق يمكن القول أن الرأس المال المعرفي يهدف إلى إظهار أثر المعرفة الضمنية في تحقيق المزايا التنافسية؛ إذ أن العقل البشري يمثل المصدر الذي تنبثق منه المعرفة ويكتسبه، فالذين يملكون العقل المبدع هم الثروة الحقيقية للمنظمات التي تقدم مخرجات مميزة دون غيرها وذلك باعتبار الرأس

المال المعرفي مصدرا للابتكار والتجديد وإظهار القيمة الحقيقية، التي تستطيع بها المنظمة أن تواجه كافة التغيرات التي تحصل في بيئتها المعقدة وبما يحقق لها ميزة تنافسية.

وبالتالي نستطيع القول أن هناك علاقة بالغة الأهمية بين رأس المال المعرفي والميزة التنافسية من خلال زيادة وعي المنظمات بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال المعرفي ممثلا في الثروة الفكرية والأفكار الإبداعية والابتكارات الكامنة في الكفاءات البشرية لذلك وجب تنميتها وحسن توظيفها من أجل خلق القيمة وامتلاك الميزة التنافسية.

فعلى المنظمات التعامل مع الرأس المال المعرفي على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تملكها المنظمة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاحها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

الهوامش والمراجع:

¹- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، ط 2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص.16

²- سعد العنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 28، 2001، ص.155

³ - Mention, A., **Intellectual Capital, Innovation and Performance: A Systematic Review of the Literature**, Business and Economic Research, Vol 2, N 1, 2012, p.3

⁴ - Brinker Barry, **Intellectual Capital: Tomorrow's Asset Today's Challenge**, <http://www.cpavision.org/vision/wpaper066.ctm>. le 07/09/2016.

⁵- أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.92

⁶- أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة الرأسمال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.172

⁷- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.129

- 8- الفضل مؤيد محمد، العلاقة بين الرأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 11، العدد 3، 2009، ص.175
- 9- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.ص 296-298
- 10- حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص.5
- 11- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 136.
- 12- علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص.41
- 13- المرجع نفسه، ص. 137.
- 14- طارق قندوز، الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص.75
- 15- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون -، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.136
- 16- مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص.68
- 17- سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص.113
- 18- القطب محي الدين يحيى توفيق، الخيار الإستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ص.56
- 19- ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص.ص 176-177
- 20 - Yahiaoui Moufida, JAT : Une Nouvelle Approche de gestion de la production pour l'entreprise Algérienne, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, Université de Biskra, Vol 05,N 5, 2005, p.99

- 21- عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص.77
- 22- سيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998، ص. 245
- 23- سمية بوران، مرجع سابق، ص.ص.123-126
- 24- المرجع نفسه، ص.ص. 119-121
- 25- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال دراسة حالة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص.68
- 26- طارق قندوز، مرجع سابق، ص.82
- 27- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص.37
- 28- حريري بوشعور، صليحة فلاق، مرجع سابق، ص. 10
- 29 - Youndt, and all, **Human resource management: Manufacturing strategy and firm performance**, Academy of Management Journal, Vol. 39, August 1996.
- 30- سمية بوران، مرجع سابق، ص.157