

دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية

م.م. مهند اكرم رفيق

مديرية تربية بغداد الكرخ الأولى

The Role of Intellectual Capital in Enhancing Competitive Advantage

Dr. Akram Rafiq Akram

Director, Directorate of Education Baghdad - Al-Karkh 1

akrammuhand@gmail.com

10.58564/MABDAA.62.2.2023.356

ملخص البحث

يعد رأس المال الفكري مفهوماً أساسياً في مجال إدارة الموارد والاقتصاد، حيث يشمل العناصر غير المادية التي تسهم في خلق قيمة وتميز المنظمات عن منافسيها. يتضمن رأس المال الفكري العناصر الثلاثة: العبقورية البشرية (المعرفة والمهارات الفردية)، والعلاقات مع العملاء والشركاء (علاقات العملاء والعلاقات التجارية)، والملكية الفكرية (براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق المؤلف) حيث يشير هذا البحث إلى دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. فعندما تستثمر المنظمات في تطوير وإدارة رأس المال الفكري بشكل فعال، يمكن أن يكون لها تأثير كبير على قدرتها على التفوق على منافسيها. تمكن المعرفة والمهارات الفردية المكتسبة من الموظفين من إبداع حلول جديدة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة. علاوة على ذلك، تسمح العلاقات القوية مع العملاء والشركاء ببناء شبكات دعم قوية وتبادل المعلومات وتحقيق تفوق تنافسي. وأخيراً، تساهم الملكية الفكرية في حماية الابتكارات والعلامات التجارية، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية تستمر على المدى الطويل. ويظهر هذا البحث أهمية رأس المال الفكري كمصدر رئيسي لتعزيز الميزة التنافسية. يجب على المنظمات الاستثمار في تطوير وإدارة هذا الرأس المال من خلال تعزيز المعرفة والمهارات الفردية، وبناء علاقات قوية، وحماية الملكية الفكرية. من خلال هذه الجهود، يمكن للمنظمات تحقيق تفوق تنافسي يمكنها من التأثير في السوق وتحقيق النجاح على المدى البعيد.

1. يعد رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسات بصفة خاصة.
2. أكدت جل الدراسات التي تبحث في دور رأس المال الفكري في الأداء المؤسسي، بأنه يؤدي دوراً جوهرياً في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري، سعياً إلى النجاح في تحقيق أهدافها.
3. ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر.

4. التأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وخاصة في ظل ثورة المعلومات وانفتاح الأسواق واحتدام التنافس.

Abstract

Intellectual capital is a fundamental concept in the field of resource management and economics. It encompasses non-material elements that contribute to creating value and differentiation for organizations compared to their competitors. Intellectual capital comprises three main components: human brilliance (individual knowledge and skills), relationships with customers and partners (customer relations and business partnerships), and intellectual property (patents, trademarks, and copyrights). This research highlights the role of intellectual capital in enhancing the competitive advantage of organizations. Effective investment in developing and managing intellectual capital can significantly impact an organization's ability to outperform its competitors. The knowledge and skills acquired from employees enable the creation of innovative solutions,

product development, and inventive services. Furthermore, strong relationships with customers and partners allow for the establishment of robust support networks, information exchange, and competitive superiority. Lastly, intellectual property safeguards innovations and trademarks, providing the organization with a sustainable competitive edge. This research underscores the significance of intellectual capital as a primary source for enhancing competitive advantage. Organizations must invest in developing and managing this capital by enhancing individual knowledge and skills, building strong relationships, and protecting intellectual property. Through these efforts, organizations can achieve a competitive edge that influences the market and secures long-term success. 1- Intellectual capital is a fundamental pillar for general economic progress and specific institutional success.

2- Extensive studies affirm the pivotal role of intellectual capital in institutional performance, asserting its vital contribution to achieving competitive advantages, prompting organizations to reinforce and solidify all components of intellectual capital in pursuit of their objectives.

3- It is essential to regard intellectual capital as a primary and strategic resource among various resources owned by the institution, preserving and continuously developing it.

4- Emphasizing its importance and role in the success of the institution and achieving its competitive advantage, particularly in the era of the information revolution, market globalization, and intensified competition

المقدمة

يشهد العالم تحولات واسعة ومتلاحقة في مجالات التطور العلمي والتقني والتكنولوجي والمعرفي ، مما ترك أثراً واضحاً في إحداث تغيرات جوهرية في الممارسات الاقتصادية والمصرفية التقليدية وتعدى ذلك لتعديل المصطلحات ونظم المعرفة المختلفة وقد كان لذلك أثراً تطويراً أحدث طفرة كبيرة في مجالات التعامل المصرفي حيث صارت المعرفة محوراً رئيسياً لحركة الاقتصاد خلافاً لما كان سائداً في الاعتماد بشكل كامل على عوامل الإنتاج المتعلقة بالعمل ورأس المال. والسودان كغيره من البلدان النامية مازال يعتمد بشكل كبير على الاقتصاديات التقليدية والتحديات التي يواجهها كغيره من البلدان هو كيفية الانتقال الى مفاهيم وتعاملات اقتصاد المعرفة حيث حدثت تطورات هامة وتحولات جذرية نتج عنها تزايد انفتاح السوق، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشدة المنافسة واحتدامها، لتدخل المؤسسة بذلك مرحلة من مراحل تطور اقتصادها والمتمثلة في مرحلة اقتصاد المعرفة، المعتمد على المعلومات والمعرفة، وهو ما فرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات جديدة، وضغوطاً شديدة، حتمت عليها الرفع من قدر التنافسية لضمان البقاء والاستمرار. لذلك أصبح رأس المال الفكري ذو المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع يشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المؤسسة و ازدهارها، و أن نجاح المؤسسات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهوناً بقيمة هذا الأصل و استراتيجيات إدارته، و ذلك بسبب دوره الفعال في تعزيز وتحقيق ميزة المؤسسة التنافسية و خلق قيمة إضافية.

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

في ظل بيئة التنافسية العالمية للقطاع المصرفي العالمي تسعى المصارف العالمية إلى التنافس فيما بينها حول كسب مزايا تضيف لها قيمة تنافسية مرتبطة بسعر الخدمات المصرفية وجودتها وتميزها ، ويمثل رأس المال الفكري محوراً أساسياً لهذا التنافس وتحاول الدراسة معرفة ما إذا كانت المصارف السودانية لها اهتمامات بذلك مما يدفع ويساعد في تطوير طبيعة نشاطها الحالي ومعرفة أثر ذلك على خلق ميزة تنافسية إضافية.

ثانياً : أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في الاهتمام الذي يحظى به رأس المال الفكري ، كإحدى المفاهيم المستحدثة والتي مازالت في طور البناء والتطوير ، لكنها أصبحت محوراً يتطلب الاهتمام به والمحافظة عليه وتطويره لما يضيفه من مكتسبات تدعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال .

ثالثاً : أهداف البحث يهدف البحث الحالي الى التعرف على دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية

رابعاً : منهجية البحث

اعتمد الباحث في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج الاستقرائي وكذلك المنهج الاستنباطي وفيه يربط بين الأشياء وطلها على اساس المنطق والتأمل الذهني فهو يبدأ بالكليات ايصال منها الى الجزئيات وعلى هذا الأساس قام الباحث بإجراء مسح الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية المختصة، ثم قامت باستخلاص مجموعة من الاستنتاجات .

المبحث الثاني : الجانب النظري **اولاً : مفهوم رأس المال الفكري**

يعتبر (Ralph Stayer) الذي كان يعمل مديراً لشركة جونسون فيلي للأطعمة ، أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري منذ بداية تسعينيات القرن الماضي حيث قال " في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات ، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع ، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات " (حروش ، ٢٠٠٧، ص٨٧) كما يشير الي أن هناك تبايناً في آراء الكتاب والباحثين حول تحديد واضح لتعريف رأس المال الفكري ويمكن نذكر نماذج لهذه التعريفات وفق الآتي: (أمينة ، ٢٠٠٧، ص١٨٧) (هو الموهبة والمهارات والمعرفة والتقنية والعلاقات والإمكانات الممكن استخدامها لخلق الثروة) ، ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات ، الخبرات ، والتعليم التراكمي لدى العنصر البشري) والذي يمكن تحويله إلى قيمة .

- (هو مجموع كل ما يعرفه الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق) .. ويركز هنا التعريف على أن رأس المال الفكري يعتبر مصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

- (هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا)

- كذلك اعتبر (Prusak, L) أن رأس المال الفكري يعتبر المادة الخام التي يتم تشكيلها وترتيبها وإعادة صياغتها بقصد الوصول إلى أصول معينة ذات قيمة عالية.

- وعرفت منظمة (OECD) في دراستها الخاصة بشركة (Skandia) رأس المال الفكري بأنه يمثل ملكية المنشأة للمعرفة والخبرة والتكنولوجيا ، إضافة لعلاقتها بالعملاء وجميع المهارات التي تساعد منظمات الأعمال من الحصول على مزايا تنافسية . (Pursak, 1996, p87)

- كذلك اعتبر (Roos, G.) رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هما رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال (البشري) . ويشير (الباحث) إلى أن التعريف الخاص بالمنظمة (OECD) يركز على مكونات رأس المال الفكري .
ثانياً : خصائص رأس المال الفكري :

تناولت العديد من الأبحاث والكتابات العلمية الخصائص المميزة لرأس المال الفكري من وجهات نظر مختلفة ركز بعضهم لتقسيم الخصائص إلى : (أمينة ، ٢٠٠٧، ص١٩٨)

١. **خاصية التنظيمية** : فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة ، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن ، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح .

٢. **خاصية المهنية** : ينصب الاهتمام على التعليم المنظمي والتدريب الإشرافي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة .

٣. **خاصية السلوكية والشخصية** : يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة ، لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد ، ورأس المال الفكري مبال للمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناء ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة جادة في العمل وثقة عالية بالنفس .

٤. **خاصية الإبداع** : وردت في الأوعية الإدارية العديد من المفاهيم الخاصة بالإبداع فهي لدى (Daft) يمثل تبني فكرة أو سلوك جديد بصورة مبسطة ، والإبداع هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديد سواء كان منتجاً جديداً أو تصرفاً جديداً .

ويرى آخرون أن رأس المال الفكري يتميز بخاصيتين رئيسيتين هما : (حداد، ٢٠٠٨، ص٨٧)

١. غير ملموس وغير مرئي.

٢. صعوبة وضع معايير لقياسه.

ويشير (الباحث) إلى أن خصائص التنظيمية والمهنية والسلوكية والشخصية والإبداع تمثل خصائص جوهرية ركزت على حقيقة وطبيعة رأس المال الفكري ، في حين اعتباره غير ملموس ويصعب قياس نظرت لرأس المال الفكري من منحى ما يميزه عن رأس المال التقليدي المادي .

ثالثاً : مكونات وتصنيف رأس المال الفكري : من خلال ما سبق من تحديد لمفهوم رأس المال الفكري يتضح أن مفهوم رأس المال الفكري غير محدد المعالم ، حيث نجد أن هناك تعدداً في التعريفات حسب طبيعة النشاط أو الزاوية العلمية التي ينظر إليها التعريف ، ولكن لابد من التأكيد على أهمية تحديد وتصنيف واضح لمكونات رأس المال الفكري .

ففي دراسة تم تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة محاور رئيسية:

١. **رأس المال البشري (HC) :** ويشتمل على مكونات داخلية تتمثل في رأس المال المعرفي ورأس مال الكفاءة والسلوك وخفة الحركة بين أعضاء المنظمة ومدى قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة تساعد في حل الإشكالات التي تعترض مسار المنظمة ، كذلك ركزت على أهمية السلوك في خلق علاقات جيدة بين المنتمين للمنظمة. (حداد، ٢٠٠٨، ص ٨٧)
٢. **رأس المال التنظيمي (OC) :** وصنف إلى : الملكية المعرفية وهيكل رأس المال ورأس مال العمليات التجارية ورأس المال السوقي ورأس المال التنموي ، حيث يعتمد رأس المال التنظيمي على مرتكز الإنتاجية والاستثمار في النظم والأدوات التي تساعد وتنظم عملية تدفق المعرفة وتشجيع براءات الاختراع وحقوق النشر والطبع والعلاقات التجارية الفاعلة .
٣. **رأس مال العلاقات (RC)** ومرتكزات هذا النوع من رأس المال الفكري العملاء والشراكات الاستراتيجية والملاك والمستثمرون والعاملون بالمنظمة والموردون وترى الدراسة أهمية تفاعل هذه المكونات لخلق قيمة إضافية للمنظمة وفي دراسة (Brooking) فقد صنف رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات :

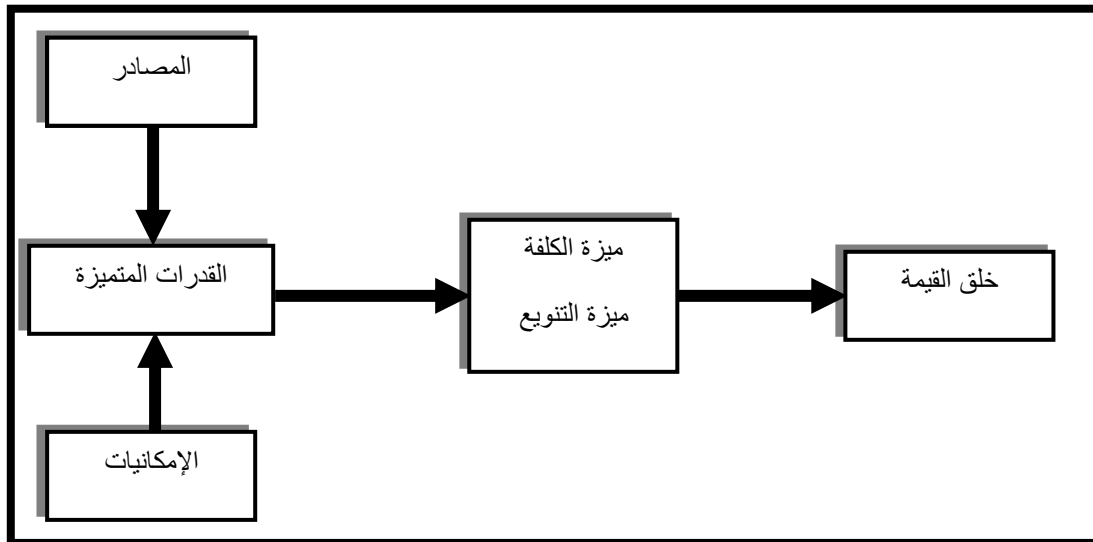
١. الأصول السوقية Market Assets وتشمل كافة الأصول غير الملموسة وهي التي تعطي قوة خارجية للمنشأة مثل العملاء والعلاقات التجارية ومنافذ التوزيع.
 ٢. الأصول البشرية Human Assets وتتمثل في الموارد البشرية التي تعمل داخل المنشأة وما يملكونه من خبرات ومعرفة وقدرات .
 ٣. حقوق الملكية الفكرية Intellectual Property Rights وتتمثل في العلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق الاختراع (التصميم).
 ٤. أصول البنية التحتية (الأصول شبه الهيكلية) (Infrastructure Assets) وهي الأصول التي تمكن المنشأة من أداء مهامها مثل الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال وقواعد البيانات ونظم الاتصال وتكنولوجيا المعلومات .
- ويرى (توماس) أن رأس المال الفكري يتركز في الآتي : (ستيوارت، ١٩٩٧، ص ٤٣)

١. **العاملين :** وهم كافة الموظفين الذين يقدمون أفكار وحلول إبداعية ولديهم دور مميز في تقديم الحلول لمشاكل المؤسسة.
٢. **نظام العمل :** لا يكفي القول بأن لدينا موظفين ذوي كفاءة عالية ومهارات متميزة ، ثم نتوقع ارتفاع الإنتاجية والإيرادات ، فالموظفين يعملون داخل نظام معين يتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوى الروتين الموجود ومدى سهولة نقل المعلومات والأفكار ومدى السهولة في صناعة القرار والاستعداد لتقّب
٣. **العملاء :** لابد من وجود نظام فعال للحصول على المعلومات حول حاجات ورغبات أولويات الفئة المستهدفة من العملاء ويجب أن يتصف هذا النظام بالسهولة والاستمرارية. وتأسيساً على ما سبق في هذا المبحث يرى (الباحث) أن الخلاف في تحديد مفاهيم ومكونات واضحة ومتفق عليها لرأس المال الفكري مرده اختلاف الإطار المستخدم كمدخل للدراسات العلمية المختلفة حيث لا يوجد تعريف متفق عليه وذلك نتاج للتداخل بين الأصول الفكرية والمعنوية والبشرية ، غير أن الناظر الي جميع التعاريف والمفاهيم يجدها تتفق فيما بينها على أن رأس المال البشري والتنظيمي والعلائقي هما أساس لرأس المال الفكري المستند على المعرفة.

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً : مفهوم الميزة التنافسية إن مفهوم الميزة التنافسية يعتبر مفهوماً حديثاً فقد نال اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب والمهتمين في مجال الإدارة الاستراتيجية فنجد (Hicks et al., 1993: 103) يعرفها بأنها تطبيق نظام للمعلومات التكنولوجية بقصد التقدم على المنافسين أي عَذا وسيلة لحصول المنظمة على المعلومات التي تحتاجها لأجل بناء مزايا تنافسية تحقق التفوق على المنظمات المنافسة. وتناولها (Kotler, 1997: 53) على أنها قدرة المنظمة وقابليتها على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب لا يمكن للمنافسين إتباعها في الحاضر والمستقبل. ومن منظور (العلي، ٢٠٠٠: ٤٠) يقصد بالميزة التنافسية المقدرة على تحقيق حاجات الزبون ومتطلباته أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المستهلك من

ذلك المنتج. وقد وصفها (الكبيسي، ٢٠٠١: ٦١) بأنها التفوق الناتج عن قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة للزبون مقارنة مع المنافسين. وأكد (Hizer, 2001: 34) بأنها إيجاد نظام يمتلك ميزة فريدة أكثر من المنافسين والفكرة هي إيجاد قيمة للمستهلك بطريقة كفوءة ومناسبة. أما من وجهة نظر (Hitt, 2001: 501) فقد عرفها بالموارد (Resources) والإمكانات (Capabilities) التي من شأنها أن تميز المنظمة عن منافسيها وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة والمتمثلة بالتسويق، والتصنيع، والبحث والتطوير ويرى (Porter, 2004: 1) بأن الميزة التنافسية نوعان أساسيان هما: ميزة الكلفة وميزة التنويع، إذ يتم الحصول على الميزة التنافسية عندما تستطيع المنظمة تقديم الخدمات نفسها ولكن بكلفة أقل (ميزة الكلفة) أو تقديم خدمات تفوق ما يقدمه المنافسون (ميزة التنويع). لذلك تساعد الميزة المنظمة في إيجاد قيمة متنوعة لربائنها وأرباحاً متفوقة لنفسها، ويضيف (Porter) أن ميزات الكلفة والتنويع تعرف بأنها ميزات موقعية طالما تصف موقع المنظمة في الصناعة وهناك نظرة معتمدة على الموارد تركز على أن المنظمة تستفيد من مصادرها وقابلياتها لإيجاد ميزة تنافسية، والشكل (١) الآتي يجمع بين النظرة المعتمدة على الموارد والنظرة الموقعية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية. وفي ضوء ما سبق نجد أن الكتاب والباحثين تناولوا مفهوم الميزة التنافسية وتشخيصها من أجل تحديد أبعادها، فهناك من أشار إليها بأنها تطبيق نظام معلومات تكنولوجية يقصد التقدم على المنافسين وآخر من نظر إليها ضمن المقدرة والجدارة، ويرى آخر بأنها الموارد والإمكانات التي تميز المنظمة عن منافسيها، وعدّها آخر أنها تمثل ميزة الكلفة وميزة التنويع. لذا يمكننا أن نعرف الميزة التنافسية في ضوء ما تقدم بأنها الخاصية التي تنفرد بها المنظمة من أجل كسب الزبائن وإرضائهم وتحقيق الريادة والتفوق في السوق على منافسيها وفقاً لما تمتلكه المنظمة من قدرات ومهارات وإمكانات في السعر والجودة والتصميم والتوزيع وسرعة التسليم بطريقة تخلق قيمة إجمالية أكبر مما يفعلها المنافسون.



Source: (Porter, 2004: 1).

شكل (١) يبين نموذج الميزة التنافسية

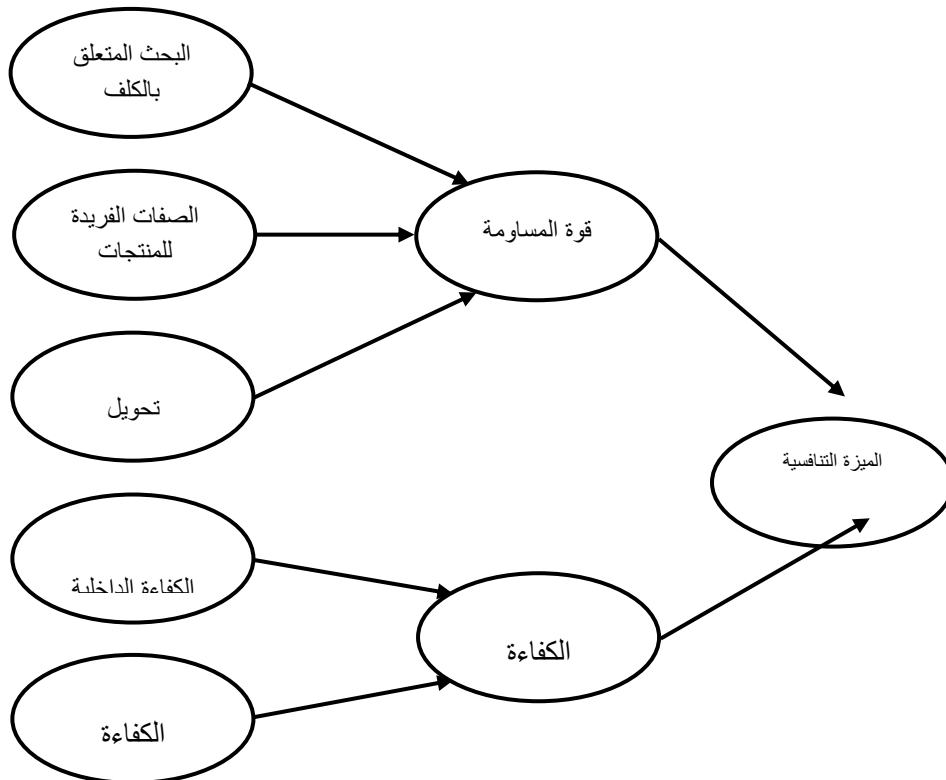
ثانياً : أهمية الميزة التنافسية اهتم (Porter) بتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية (ياسين، ١٩٩٨: ٢٧) ومكوناتها والاستراتيجيات التنافسية هي التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية مؤكدة ومتواصلة (Sustainable Competitive) وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي. وقد انشغل باحثون آخرون في البحث عن الكيفية التي تساعد على امتلاك توليفة من العناصر التي يمكنها أن تشكل ميزة تنافسية استراتيجية وتبرز أهمية الميزة التنافسية في تحديد (عوض، ٢٠٠٠: ١٣٥-١٤٣) مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في أن المنظمة عليها أن تبني استراتيجياتها اعتماداً على ميزة تنافسية لا تتوفر لدى المنافسين، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المنظمة. وبذلك لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية لها، مما ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية حتى تضع المنظمة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية لأن الاستراتيجيات الجيدة الأساس فيها إدراك نقاط قوة المنظمة وضعفها للعمل في حدودها. ويضيف (Chase, 2003: 33) أن مفتاح تطوير استراتيجيات العمليات الفعالة يشير إلى فهم كيفية إيجاد قيمة مضافة للزبائن تضاف من خلال الأساليب التنافسية أو الأساليب التي تم اختيارها

لدعم الاستراتيجية المتخذة أو الاستراتيجية المعطاة على أساس ذلك تبرز أهمية الميزة التنافسية في مجال الأعمال بوصفها هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المنظمات التي تبغي التفوق والتميز، فإن اشتداد المنافسة تفرض توافر عناصر معينة للنجاح تتغير كل مدة بحسب استراتيجيات المنافسين فإن قدرة المنظمة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها، فعندما تحافظ المنظمة على ثبات أرباحها التي تتجاوز المعدل لصناعاتها فإنها قد امتلكت ميزة تنافسية تفوق منافسيها. لذا يتطلب الأمر التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية ومصادرها وأبعادها ذات العلاقة المرتبطة بمدى أهمية القطاع الذي تعمل فيه المنظمة كي تستطيع مواجهة التحديات التي تنتظرها من لدن المنظمات المنافسة في القطاع المعني.

ثالثاً : العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية إن الميزة تنشأ من عاملين حسبما يرى كل من (Treacy & Bakos) هما (Hicks et al., 1993: 105).

الأول: الكفاءة المقارنة (Comparative Efficiency) ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين إليها وهذا يتأثر بعوامل أخرى هي:

- ١- الكفاءة الداخلية (Internal Efficiency) التي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة من الداخل.
- ٢- الكفاءة التنظيمية المتبادلة (Inter organization Efficiency) التي يقصد بها التكاليف التي تتحملها المنظمة من خلال تعاملاتها مع المنظمات الخارجية الأخرى وكيفية استخدام الشبكات العالمية في تخفيض كلف الاتصالات الداخلية والخارجية.
- أما الثاني: فهي قوة المساومة (Bargaining Power) وهي التي تسمح للمنظمة بتحقيق حالات المساومة مع زبائنهم ومجهزيها لصالحها الخاص، وهذا الأمر يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:
- ١- الكلف المرتبطة بالبحث (Reach Related Costs) كلف التسويق والمجهزين والزبائن بأفضل سعر.
- ٢- صفات المنتج الفريدة (Unique Product Features) وهي المميزات المختلفة للسلع والخدمات التي تجعلها مختلفة عن تلك التي يقدمها المنافسون.
- ٣- كلف التحويل (Switching Costs) أي الكلف التي يتحملها الزبائن والمجهزون وتستخدم هذه الاستراتيجيات بسبب الضرورة التنافسية. وكذلك يوضح الشكل (٦) الآتي العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.



Source: (Hicks et al., 1993: 106).

شكل (٢)

يبين العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.

رابعاً : مصادر الميزة التنافسية **Source of Competitive Advantage** يتطلب تحقيق الميزة التنافسية الربط بين القدرات الداخلية وبين بيئتها الخارجية وهذا يدل على أن مصادر الميزة التنافسية داخلية وخارجية وهذا يتفق عليه أغلب الكتاب والباحثين (Krajewski et al., 1996: 36-37) و (Pitts et al., 1996: 68) و (عوض، ٢٠٠٠: ١٥٧-١٦١) فقد تناولوها بحثاً وتشخيصاً لتحديد ماهية تلك المصادر ومن ثم سبر أغوارها وعلى النحو الآتي:

أ- المصادر الخارجية (الرئيسية) **External Resources** وتشمل أنشطة المنظمة في كل من البيئة العامة والبيئة الخاصة ومتغيراتها إذ تضمن وجود عوامل تؤثر في المنظمة سلباً أو إيجاباً والتي جسدها (Porter) وهي محددة بالآتي:

١- **التوزيع المادي (الداخل):** يتضمن مدخلات المنظمة بالموارد الملموسة وغير الملموسة، البشرية وغير البشرية (المادية والمالية) وأن هذه الموارد ضرورية لتمكين المنظمة من إنتاج السلع وتقديمها والخدمات لزيائنها وتعد فعالية أساسية كونها تمثل جهود المنظمة في تحويل المدخلات إلى قيمة مضافة.

٢- **العمليات:** وتتضمن جميع النشاطات والإجراءات التي بواسطتها يتم تحويل المواد الأولية والمكونات ومدخلات أخرى إلى منتجات نهائية.

٣- **الإمداد الخارجي:** ويشمل جميع أنشطة نقل المنتجات الجاهزة وخزن المخرجات وتسليمها على وفق الجدولة في التسليم وبالوقت المحدد وكل الأنشطة التي تتضمنها رحلة البضائع الجاهزة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

٤- **التسويق والمبيعات:** وتشمل تخطيط الأنشطة التسويقية وتنفيذها كإجراءات البحوث التسويقية وعمليات التسعير والترويج والإعلان والبيع الشخصي وغير الشخصي والتوزيع.

٥- **الخدمات:** وتشمل كل ما يقدم لدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع لتحقيق رضا الزبون.

ب- **الأنشطة الساندة (الداعمة)** قسم بورتر الأنشطة الساندة على أربعة مجالات رئيسية تستخدم هذه الأنشطة لتقييم مدى قدرة الأنشطة الأساسية حسبما يرى (Pitts et al., 1996: 82) في تحقيق مهامها وتتكون هذه الأنشطة من:

١- **البنية الأساسية للمنظمة** وتتمثل بالأنشطة الإدارية الاستراتيجية والتحويلية والقانونية والمحاسبية الأنشطة الداعمة الأخرى كافة.

٢- **الإمداد:** ويشمل الأنشطة المتعلقة بتوفير المدخلات الضرورية وضمان استمرار تدفقها.

٣- **تطوير التكنولوجيا:** وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة العمل وأساليبه وأنظمة التصميم والمدخلات التكنولوجية والأجهزة والمعدات.

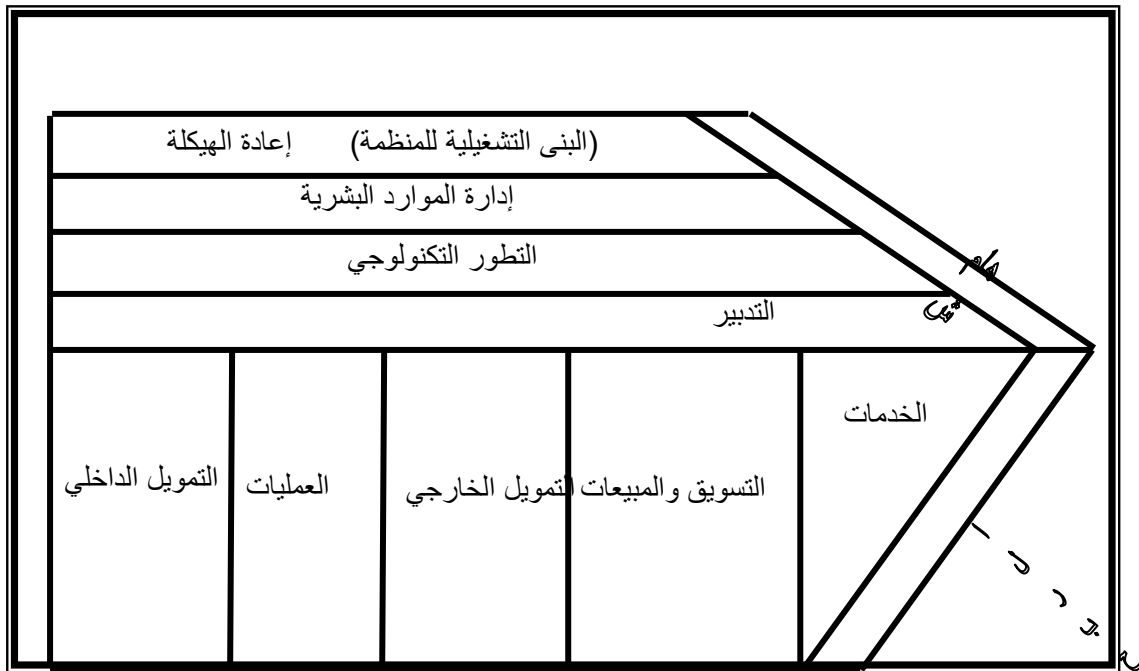
٤- **الموارد البشرية:** وتشمل أنشطة الاختبار والتعيين والتدريب والترقية وتحديد المسار الوظيفي والتحفيز وهذه الأنشطة تتعلق بكل إجراءات المنظمة ويحتمل أن تمثل نقطة قوة أو ضعف فيها.

ج- **المصادر الداخلية** وتشمل هذه المصادر الموارد والأنشطة والمهارات:

١- **الموارد:** وتشمل كل من الأجهزة والمعدات والأبنية والمواد الأولية والمواد البشرية والعلامة التجارية وكل ما تمتلكه المنظمة.

٢- **الأنشطة والمهارات:** وتتمثل بشكل أساسي بإدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها وقد ركز (Porter) على الأنشطة بوصفها المصادر الأساسية للميزة التنافسية. وقد أشار بورتر في كتابه الشهير (الميزة التنافسية) في عام ١٩٨٥ إلى مفهوم سلسلة المنافع بوصفها أسلوباً لتقييم الإمكانيات الداخلية (Macmillanatal, 2000: 118) وعدّها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع منفصلة للعمليات سواء أكانت منفعة مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع ونقل السلع الجاهزة إلى الأسواق أم منفعة شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد والسلع المشتراة إلى شكل آخر أم منفعة زمنية تتم بتخزين السلع لحين الحاجة إليها، ومنفعة حيائية تتحقق عن طريق بيع السلع والخدمات لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم. وقد قسم بورتر الأنشطة على مجموعتين مثلما في الشكل (٩) وهما الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة،

والأنشطة الأساسية هي التي تعطي الزبون منفعة مباشرة وهي قادرة على خلق منفعة ذات قيمة له أما الأنشطة المساعدة فهي لا تخلف منفعة وليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظره ولكنها ضرورية لزيادة كفاءة الأنشطة الأساسية وفعاليتها، والشكل الآتي يبين سلسلة المنافع لبورتر.



Sources: (Macmillan, 2000: 118) شكل (٣) نموذج سلسلة القيمة ويوضح الأنشطة الأساسية الساندة للمنظمة.

د- المصادر البديلة للميزة التنافسية Alternative Sources of Competitive Advantage

فقد زود بنموذج للمصادر البديلة للميزة التنافسية مثلما يرى (Blois, 2000: 447) مع الأخذ بنظر الاعتبار عناصر متعددة يمكن أن ترتبط وتساهم في الميزة التنافسية ويقترح بأن الميزة التنافسية للمنظمات الحديثة توجد من خلال دمج الموجودات التي تكون جاهزة سوية مع القدرات والقابليات وهي المهارة والنظم التي تتجمع عبر الوقت وتكون صورة منفردة والتي تحقق لكل منظمة التعرف على قابليتها وهذه في الحقيقة هي التسهيلات المجدولة لموقعها من الميزة التنافسية. أما (Noe, 1994: 61-62) واستناداً إلى طروحات (Porter) فإن قدرة المنظمة على خلق قيمة من عملياتها الإنتاجية يكون من خلال إحدى الطريقتين: الطريقة الأولى: من خلال تقليل التكاليف. الطريقة الثانية: من خلال التمييز بين المنتج أو الخدمة بطريقة تسمح للمنظمة وضع سعر أعلى مقارنة بالمنافسين ويتم ذلك من خلال استراتيجيات بروتير الثلاث وهي:

١- استراتيجية قيادة الكلفة Costs Leadership Strategy

فإن كفاءة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية حسبما يرى (John et al., 1997: 201) تتم من خلال تحقيق الكلف الأقل على مستوى صناعاتها وتنتمتع هذه المنظمة التي تبني هذه الاستراتيجية بمجال ومدى واسع من السلع والخدمات التي يجري تسويقها في أسواق متعددة ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد، والإنتاج بمعايير مثالية، واستخدام بدائل للمواد الأولية، والاستفادة من اقتصاديات الحجم وبضيف (مناع، ٢٠٠٣: ٢٨) إلى ما تقدم سعي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين وتختلف الدوافع التي تجعل المنظمة تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل ومنها منحى الخبرة وتحسين الكفاءة وبالتالي نجد مشترين واعين تماماً للسعر.

٢- استراتيجية التميز Differentiation Strategy

ويقصد بها تميز السلعة أو الخدمة المعروضة مثلما يشير لها (مرسي، ١٩٩٦: ٢٢٢) بطريقة أو بأخرى تختلف عن عرض وتقديم خدمات المنافسين الآخرين وهناك عدد من المداخل تميز الخدمة وتقديم خدمات ممتازة، وتوفير الجانب الفني والتصميم الهندسي الذي يضمن الأداء والجودة العالية وهذه الاستراتيجية لا تعني إغفال الكلف، أما من منظور (Johns, 1997: 202) وتقديم المنظمة لمنتج أو خدمة ينظر لها في نظر المستفيدين بأنها فريدة أو مميزة تخلق قيمة عالية لمستهلكيها وهذا ما يتيح للمنظمة المحافظة على نفسها من المنافسين في الصناعة وقدرتها على تقليل حساسية الزبون إزاء الأسعار فضلاً عن اعتمادها على

النوعية. ويضيف (Pitts, 1996: 107) إن هذا ينعكس على زيادة الحصة السوقية للمنظمة التي تساهم في زيادة الربحية ويمكن للمنظمة أن تملك عوائق دخول تجعل من الصعب على الداخلين الجدد للتنافس مع السمعة والمهارة التي تمتلكها في السوق. ومن أهم مجالات التميز التي تحقق الميزة التنافسية ما حددها (مناع، ٢٠٠٣: ٢٧) وهي التميز على أساس التفوق الفني، وعلى أساس الجودة، وتقديم خدمات أكبر للزبائن، والتميز في تقديم خدمة قيمة أكبر للزبون مقابل المبلغ المدفوع.

٣- **استراتيجية التركيز Focused Strategy** تقود جهود المنظمة هنا من نحو ما يرى (John, 1997: 202) الى مجال تنافسي ضيق أو محدد أو جزء سوقي محدد لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف ويكون التركيز أما من خلال الكلفة المنخفضة أو التركيز على التمايز من خلال منظمة مجددة. ويضيف (مناع، ٢٠٠٣: ٢٨) سعي هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو استخدامات معينة للمنتج/ الخدمة فاستراتيجية التركيز تخصص في خدمة معينة أو سوق معين ويتم تحقيق الميزة التنافسية. أما (Thompson et al., 2003: 150) فيرى أن هناك أنواعاً من الاستراتيجيات التي تطبقها المنظمات وتحديداً استراتيجيات تنافسية توفر خبرة أمام المنافسين، فإن أكبر وأهم الاختلافات بين الاستراتيجيات التنافسية هي:

- ١- هل أن سوق المنظمة المستهدف واسع أم لا؟
- ٢- هل مواصلة الميزة التنافسية مرتبط بخفض الكلف أو بتتويع المنتج؟ إن جوهر الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة تتكون من مبادراتها الداخلية لتقديم قيمة جيدة للزبون وتتضمن استراتيجيات هجومية ودفاعية لتواكب مناورات المنافسين وهناك خمس استراتيجيات تنافسية هي:
- ١- إتباع استراتيجية التكاليف الأقل (A Low Cost Provide strategy) وتطبق هذه الاستراتيجية على مجال واسع من الزبائن التي تعتمد على خفض الكلفة الإجمالية للمنتج أو الخدمة.
- ٢- استراتيجية التميز الواسعة A Broad Differentiation Strategy التي تبحث عن تتويع منتج المنظمة بطريقة تضم مجال أوسع من المشترين.
- ٣- استراتيجية أفضل كلفة ممكنة A Best Cost Provide Strategy وتتمثل بإعطاء الزبائن قيمة أكبر من النقود ودمج التركيز على انخفاض الكلفة مع التركيز على التتويع الكبير وهدفها الحصول على أفضل كلف أو أقل الأسعار المتعلقة بتقديم المنتجات خلال خصائص وميزة المنافسة.
- ٤- استراتيجية التركيز (التموضع في السوق) (Market Niche) A Focused (or market niche) strategy Differentiation المعتمدة على أساس أقل التكاليف والتركيز على قطاع من المشترين وإخراج المنافسين من دائرة المنافسة عن طريق خدمة قطاع معين ومحدد.
- ٥- استراتيجية التميز (التموضع في السوق) المعتمدة على أساس التميز - التركيز على قطاع ضيق من المشترين وإخراج المنافسين من دائرة المنافسة عن طريق تقديم خصائص معينة لأطراف محددة تلبي أذواق الزبائن ومتطلباتهم بشكل أفضل من منتجات المنافسين.

الشكل (١٣) الآتي يبين الاستراتيجيات التنافسية الشاملة وإن اختلفت هذه الاستراتيجيات.

ويشير (36: Chase et al., 2003) أن هناك مصادر مستقبلية (The Next Sources of Competitive Advantage) للميزة التنافسية إذ يبحث المدراء عن طرق جديدة يستطيعون من خلالها تميز منظماتهم عن المنافسين وظهر الآن اتجاهان حديثان من الأعمال تقدمها المنظمات بوصفها ميزات لها وهي:

- أ- استخدام العمليات الصديقة للبيئة (الإنتاج الصديق للبيئة): Use of Environment Friendly Processes and Environmentally Friendly Products أما في ظل استخدام التصنيع الصديق للبيئة وقد أصبح المستهلكون أكثر إدراكاً للتقصير البيئي وأخذوا يتجهون بازدياد نحو المنتجات التي تحافظ على البيئة إذ أعلنت شركة (Ford) من منتجاتها المراعية للبيئة في أسواق الأبدان (Body Shop) وهي سلسلة محلات تجزئة دولية مركزها الرئيس في إنكلترا أنها باعت مستحضرات تجميل متنوعة ومساحيق الغسيل التي تصنع من دون أضرار بالبيئة.
- ب- استخدام المعلومات Use of Information المقصود باستخدام المعلومات مصطلح عصر المعلومات الذي كان يستخدم مبدئياً عند أول استخدام واسع لإنتاج الكمبيوترات ولم تستطع حتى وقت قريب إدخالها فعلاً في عصر المعلومات وهو أولى جزء واسع لهم بالارتقاء بتكنولوجيا المعلومات التي تتيح كميات كبيرة من البيانات التي ترسل وتخزن بدقة وبأهمية متساوية. وكنتيجة لذلك فإن المنظمات تنظر الى استخدام المعلومات بطرق مختلفة للحصول على ميزة تنافسية في الأسواق ومثال ذلك شركة جنرال إلكتريك وشركة EMC وكلاهما يتبعان منتجات عالية الأداء مع أنظمة حماية داخل المباني تعمل أوتوماتيكياً عند ما يحدث أي إخفاق أو حتى إمكانية توقع الإخفاق.

أبعاد التنافس Competitive Priorities تتمايز المنظمة وفقاً لأبعاد متعددة تختارها انعكاساً للتقويم المستمر لرغبات الزبائن المستهدفة والمتغيرة. هذا من جهة ومن جهة أخرى يتباين التركيز على هذه الأبعاد بين صناعة وأخرى ومدة وأخرى. وأشار (Wiht, 1991: 30) إلى إن العمليات التصنيعية تخلق للإدارة فرصاً عديدة لتطوير مزايا تنافسية لها والميزة التنافسية والتي تكون متمثلة بقصر الفترة الزمنية للتسليم وارتفاع نوعية المنتج فإنها القابلية التي تمنح المنظمة قوة على منافسيها. ويرى (Chase, 2003: 33) أن مفتاح تطوير استراتيجيات العمليات الفعالة يشير إلى فهم كيفية إيجاد قيمة مضافة للزبائن خاصة بالقيمة التي تضاف من خلال الأسبقيات التنافسية أو الأسبقيات التي يتم اختيارها لدعم الاستراتيجية المتخذة أو المتبناة. وفي السابق كان التركيز على الكلفة المنخفضة ومع مرور الوقت أضيفت إليها الجودة العالية ثم أصبحت المرونة بعداً مهماً ونتيجة ديناميكية الأسواق العالمية وعدت سرعة التسليم من أحدث الأنظمة الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. وأخذ البعد الآخر الإبداع ينال عناية الباحثين وشخصته بعداً من أبعاد التنافس مجسد مقولة (لا شيء يدوم للأبد) فالنجاح له محددات وبمرور الوقت غدت جميع المزايا متقاربة، فمن خلال الإبداع تستطيع المنظمة المحافظة على ميزات التنافسية. وقد اتفق أغلب الكتاب والباحثين على عدة أبعاد لتحقيق التفوق التنافسي تختارها المنظمة وتركز عليها في تقديم المنتجات وتلبية رغبات الزبائن عن طريق أحدهما أو أكثر (Slack, 1998: 678-680) و(White, 1991: 36) و(Krajewski, 1996: 36) و(Heizer, 2001: 48) و(Evans, 1997: 85) و(Chase, 2003: 33) وهي:

١- الكلفة (Cost)

تعد الكلفة البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية (MarketChare) فإن الأسعار المنخفضة (Krajewski et al., 1998: 33) يمكن أن تزيد الطلب على المنتجات والخدمات كما إنها تخفض الأرباح إذا لم يتم الإنتاج بكلفة أقل والتنافس على أساس الكلفة فيجب على مدراء العمليات تحديد تكاليف العمل، والمواد الأولية، والتالف، والتكاليف غير المباشرة المتعلقة بتصميم النظام الذي تخفض كلفة الوحدة الواحدة. ويشير (Slack et al., 1998: 64) إلى أن الكلفة هي أحد الأهداف التي يجب أن تعطى أهمية بالنسبة للمنظمات التي تتنافس مباشرة من خلال السعر، فالكلفة ستكون واضحة لأغراضها التشغيلية الرئيسة ومهمة الحفاظ على تكاليف منخفضة هدف مرغوب فيه ومنها تكاليف الكادر والتسهيلات والتكنولوجيا وتكاليف المواد وهي المبالغ المصروفة على المواد المحولة من العمليات. فإن القيام بتخفيض التكاليف مثلاً يرى (حمود، ٢٠٠١: ٦٥) وتقليصها يتطلب استثمارات إضافية في التسهيلات الأولية والمعدات المؤتمتة. ويذهب (Heizer, 2001: 35) إلى جعل الكلفة أحد أهم مصادر تحقيق استراتيجية الكلفة القليلة وهو الاستخدام الكفوء والفاعل للموارد وعلى المنظمة أن تتبع استراتيجية الكلفة الأدنى من ذلك أن تقوم باستخدام الفاعل لموادها وتحديد الحجم الأمثل بحيث يسمح للمنظمة بتقليل التكاليف الإضافية المباشرة ضمن مديات الإنتاج المحدودة وبذلك تتحقق الميزة التنافسية. ويؤكد (Chose, 2003: 33-34) أنه ضمن كل مصنع هناك قطاع في السوق يشترى بدقة (Strictly) على أساس أقل التكاليف، وعلى المنظمة أن تحدد ضروريات للمقارنة الناجحة في هذا المجال. وتكون منتجة بأقل التكاليف وحتى يمكنها ضمان الربحية والنجاح الدائم فإن المنتجات تباع على أساس الكلفة (بضاعة نموذجية) فإن الزبائن لا يستطيعون التميز بسهولة بين المنتجات المصنوعة في المنظمة عن تلك المصنوعة في المنظمات الأخرى فإن المنافسة في هذا القطاع تزداد ضراوة. وعلى أساس ذلك يمكننا القول أن اعتماد المنظمة على تخفيض الكلف بأقل من المعدل يساعدها على تخفيض الأسعار والمحافظة على مستوى مقبول من الأرباح فهي بمثابة حجر الزاوية في نجاح المنظمة وتمكنها من تحقيق التفوق التنافسي.

٢- الجودة Quality تتجلى أهمية الجودة من خلال النتائج الكبيرة والنجاحات التي حققتها المنظمات اليابانية وغيرها التي طبقت هذه الفلسفة، ويرى (Krajewski, 1996: 36) أن الجودة هي الأسبقية التنافسية الثانية. والمجال الأول للتقييم عالي الأداء قد يتضمن الخصائص المتميزة والتحميل القوي والمتانة الأقوى، والمجال الثاني المطابقة للمواصفات النوعية. وقد اختلف الكتاب والباحثون حول وضع تعريف الجودة إذ أنها تحمل مفاهيم مختلفة إذ عرفها (Gilmore) الذي أورده (زين الدين، ١٩٩٦: ١٠) بأن درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته فهي تعني الجودة أنها مجرد عمل منتج جيد ومن منظور (Shafer et al., 1997: 63) أن الجودة مصطلح يتعلق بمعنى الأشياء المختلفة لأناس مختلفين في أوقات مختلفة. لذا تعمل العديد من المنظمات على تحقيق الجودة العالية لكي تبقى في سوق المنافسة لأن الجودة مثلاً يراها (العلي، ٢٠٠٠: ٣٨) تعني تقليل معدلات التالف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم، لذلك فإن استخدام الجودة أداة تنافسية، يتوجب على الشركات الصناعية أن تنظر إلى الجودة على أنها فرصة إرضاء المستهلك وليس الطريقة التي تعالج بها المشاكل أو تقليل كلف إعادة العمل. أما (علوش، ٢٠٠٣: ٤١) فقد نظر

إلى الجودة بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً. وفي ضوء ذلك فإن التميز بالجودة بأبعادها يجعل المنظمات تتفوق على الأخرى بوصفها الأداة المناسبة لزيادة وتحسين عمليات التصنيع والتطوير.

٣- **المرونة Flexibility** تعد المرونة أحد أهم أبعاد التنافس وقد تناولها العديد من الكتاب والباحثين فقد عرفها (Dilworth, 1996: 57) بأنها مدى الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج أو مقدار الإنتاج أو المزيج الإنتاجي إذ تعكس القدرة بشكل عام (القابلية) على تكيف مدى واسع من البيانات المحتملة. وقد تناولها (Evans, 1997: 87) مؤكداً أن استخدام العديد من المنظمات المرونة والتنوع (Variety) والمرونة تعني قدرة النظام الإنتاجي على التكيف مع التغيرات الناجحة والمستجدات البيئية لأغراض مواجهة التغيرات في طلبات الزبون وكذلك استخدام تقنيات جديدة لكي تحصل على ميزة تنافسية في أسواق معينة. وقد وصفها (Slack, 1998: 59) بأنها تعني القدرة على تغيير العملية بطريقة ما، وهذا يعني التغيرات في العملية وكيف تؤدي ومتى تنفذ وخصوصاً عند حاجة الزبائن إلى تغيير العمليات لذا تستطيع تزويدنا بأربعة أنواع من المتطلبات: أ- مرونة السلعة أو الخدمة Product service Flexibility.

ب- مزيج المرونة - مدى واسع أو مزيج من السلع والخدمات Inflexibility wid range or mix of products and services

ج- حجم المرونة - كميات مختلفة أو أحجام من السلع والخدمات
Volume Flexibility

د- مرونة التسليم والتوصيل Delivery flexibility different delivery times ويضيف (Dilwerth, 1996: 57) أن المرونة تشمل معيارين أساسيين هما:

١) مرونة المقدار (Volume Flexibility) إذ تمثل مرونة المقدار حجم التغير الحاصل في تقديم منتج معين فإنها تعكس القابلية على التغير في حجم الإنتاج ومقداره فإنها تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغير في الطلب نقصاً أو زيادة.

٢) مرونة المنتج: وتعني من منظور (Krajewski, 1996: 40) (Flexibility customization) (Krajewski, 1998: 36) أنها تتمثل في قدرة المنظمة على مسابقة احتياجات الزبائن المتغيرة من السلع والخدمات عن طريق تقديم تشكيلة أو مزيج من المنتجات وتزداد أهمية المرونة في المنظمات التي تعتمد على الإنتاج حسب الطلب. وبذلك تعبر المرونة عن التغيرات في حجم الإنتاج وعن مدى تنوع المنتج لذلك تحاول الشركات القائمة (Dilworth, 1996: 669) أن تأخذ وجهة نظر الزبون في تطور المنتج وتحسينه والهدف هو فهم حاجات الزبون لغرض تقديم خدمات ذات مظهر جذاب يخدم الحاجات بفاعلية وموثوقية (معولية)، أما (Chase, 2003: 35) فقد عد المرونة من وجهة النظر الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على المنافسة وذلك بتقديم منتجات واسعة للزبائن في الوقت الذي تكون فيه المنظمة قادرة على تطوير منتجات جديدة وتنويعها. ٤- **وقت التسليم Delivery Time** تنامت الحاجة إلى التسليم الفاعل بوصفه شكلاً من أشكال تمايز المنظمة وبعداً تنافسياً في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون لاسيما عند التعامل مع منظمات الصنع وفقاً للطلب وفي مقدمتها منظمات الخدمة، إن اعتماد المنافسة على عامل الزمن مثلما يشير (العلي، ٢٠٠٠: ٤٠) أصبح من الضروريات لبناء الميزة التنافسية وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق يتطلب الاستجابة السريعة لها. فإن المنافسة المعتمدة على عامل الزمن تعد الاستراتيجية لتحقيق للميزة التنافسية وقد تناول (Kraijewski et al., 1999: 34) الوقت من خلال الأسبقيات الآتية:

أ- سرعة التسليم (Speed of Delivery) تقيس مدى سرعة إنجاز جداول التسليم في المواعيد المقررة وبالقدرة على التسليم في الوقت المحدد، لذلك تزايدت أهمية الوقت لكل من المنظمات والزبائن وأصبح الوقت بعداً أساسياً تتنافس من خلاله المنظمات اليوم.

ب- اعتمادية التسليم: وتقيس قدرة المنظمة على الوفاء والالتزام بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن، وأضاف (حمود، ٢٠٠٣: ٦٥) بعداً آخر هو:

ج- سرعة التطوير: الذي يقيس سرعة تقديم السلعة أو الخدمة الجديدة فالوقت يمثل من بداية توليد الفكرة والإنتاج وهذا الوقت مهم جداً في التعامل مع المودة والطراز. أما (Case, 2003: 34) فقد وصف وقت لتسليم بوصفه الإمكانية التي يتم إنجاز جداول التسليم أو التجهيز في مواعيدها المحددة، فإن الأرباح والحصة السوقية ترتبط مباشرة بسرعة التسليم التي تستطيع المنظمة تسليم منتجاتها بأقل انحراف عن الأوقات المحددة مقارنةً بالمنافسين ولذا لا يمكن النظر إلى الوقت على أنه أداة تنظيمية فقط، لكنه يعني أيضاً أنه أداة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق، لذا تصبح الإدارة المحددة بالوقت وتخفيض الدورة الزمنية والوقت ذي القيمة المضافة سمات أساسية للميزة الاستراتيجية (التنافسية).

المبحث الثالث : الاستنتاجات والتوصيات

١. يعد رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسات بصفة خاصة.
٢. أكدت جل الدراسات التي تبحث في دور رأس المال الفكري في الأداء المؤسسي، بأنه يؤدي دورا جوهريا في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري، سعيا إلى النجاح في تحقيق أهدافها
٣. إن تحسين تنافسية المؤسسات من خلال إدارة رأس المال الفكري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التعامل مع العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف، إلى كونه موردا يمكن المؤسسة من منافسة الآخرين والتفوق عليهم، كما يمكن اعتبار رأس المال الفكري أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق العالمية.
٤. وكنتيجة عامة فإن رأس المال الفكري بعد اليوم أهم مصادر الميزات التنافسية للمؤسسات، وهو أساس تكوين قيمة مضافة ولعله سر الاختلاف بين القيمة الدفترية للمؤسسة وقيمتها في السوق

ثانيا : التوصيات

١. ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر
٢. التأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وخاصة في ظل ثورة المعلومات وانفتاح الأسواق واحتدام التنافس.
٣. ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة المعرفة ودورها في المؤسسة، وكيف يسهم انتقالها ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين أدائهم، بما ينعكس على امتلاك المؤسسة الرأس مال بشري متميز يسهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
٤. على المؤسسة أن تحاول رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنسية واستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى ووصولاً أسرع إلى المستهلكين مختلف أنواعهم

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية :

- (١) الكبيسي، سعدي مجيد عاشور، "العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠١ م.
- (٢) آل يحيى، أحمد عبدالوهاب داود (دور شبكات الأعمال الالكترونية في ادارة المخاطر المعلوماتية) المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ٢٠٠٦.
- (٣) عاشور، يوسف حسين محمود والسفني، عبد الله ؛ دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات؛ مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ٥٢، (٢٠٠٤).
- (٤) عبد الوارث، محمد؛ إقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي؛ المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية؛ الأردن، ٢٠٠٦.
- (٥) اللامي، غسان قاسم داود؛ إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الجودة؛ المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية؛ الأردن، ٢٠٠٦.
- (٦) الركابي، كاظم نزار عطية، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية"، دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ١٩٩٨ م.
- (٧) الكبيسي، سعدي مجيد عاشور، "العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠١ م.
- (٨) آل يحيى، أحمد عبدالوهاب داود (دور شبكات الأعمال الالكترونية في ادارة المخاطر المعلوماتية) المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ٢٠٠٦.
- (٩) عاشور، يوسف حسين محمود والسفني، عبد الله ؛ دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات؛ مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ٥٢، (٢٠٠٤).
- (١٠) عبد الوارث، محمد؛ إقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي؛ المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية؛ الأردن، ٢٠٠٦.

- (١١) اللامي، غسان قاسم داود؛ استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الجودة؛ المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية؛ الأردن،
- (١٢) الركابي، كاظم نزار عطية، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية"، دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ١٩٩٨ م.
- (١٣) التجاني حسين دفع الله ، المستشار الإعلامي لاتحاد المصارف السوداني موقع اتحاد المصارف العربية www.uabntine.org/ar/agazine
- (١٤) بندي عبد الله عبد السلام و أ. مراد علة ، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة ، جامعة الشلف ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، ١٣-١٤/ديسمبر ٢٠١١ م .
- (١٥) تقرير المعرفة العربي للعام ٢٠١٤ م ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، ٢٠١٤ م .
- (١٦) توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثورة المنظمات الجديدة ، الشركة العربية للإعلام (شعاع) ، القاهرة ، ١٩٩٧ م
- (١٧) دريالي سهام ، زيتوني عبد القادر ، رأس المال الفكري الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة ، المؤتمر العلمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي ، اسطنبول ، تركيا ٩-١٠ سبتمبر ٢٠١٣ م.
- (١٨) عادل حرجوش ، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٧ م.
- (١٩) عبد الله بلوناس وقذيفة أمينة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الثالث ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، ٢٧-٢٩/ أبريل ٢٠٠٩ م.
- (٢٠) عفاف السيد بدوي ، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الأزهر ، كلية التجارة ، ٢٠١٢ م.
- (٢١) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠١ م .
- (٢٢) محمد شرف الدين الطيب محمد ، تبني نظام الهندرة في المصارف السودانية ، مجلة المصرفي ، بنك السودان ، العدد ٦٣ ، ٢٠١٢ م.
- (٢٣) محمود الروسان ، محمود العجلوني ، أثر رأس المال الفكري في المصارف الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٦) ، العدد الثاني ، ٢٠١٠ م.
- (٢٤) مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري ودوة تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، الجامعة الإسلامية غزة ، دراسة ماجستير غير منشورة ، ٢٠١١ م .
- (٢٥) مناور حداد ، دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات ، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري ، جامعة بليده ، ٢-٣ ديسمبر ٢٠٠٨ م.
- (٢٦) هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصر ، دار السحاب ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1) Brooking .A., The management of intellectual capital, long rand planning, vol.3 no.3.
- 2) Jolanta Jurczak, Intellectual capital measurement method, Institute of Organization and Management in Industry " ORGMASZ", vol. (1), 2008.
- 3) Mc Ginnis MA, Vallopra RM., Purchasing and supplier involvement unprocess improvement a source of competitive a advantage, Journal of supply chain management, (1999).
- 4) OECD, The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) measuring and reporting intellectual capital: Experience, issues and prospect programme notes and background Tatechnical Meeting and Policy and Strategy Forum, Paris (1999),
- 5) Porter Mchael, Competitive advantage, the free press, NY, (1985).
- 6) Pursak, L., The knowledge advantage strategy and leadership, March-April (1996).
- 7) Roos, G. et.al., Intellectual capital: Navigating the new business landscape, Macmillan, London (1997).
- 8) Tracey M., Vonderembse MA, Li Js, Manufacturing technology and strategy formulation: key to enhancing competitiveness and improving performance, Journal of operation management, (1999).