

رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

أ. بوسهوه نذير
جامعة المدية

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تعريف وتوضيح ماهية الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تبين دوره وأهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، فلقد أصبح ينظر إلى رأس المال الفكري باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمات على المنافسة وتحقيق النجاح والبقاء والاستمرار في سوق الأعمال، وهذا خاصة بعد تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد مبني وقائم على المعرفة.

فالرأس المال الفكري هو الأصل الجديد الأكثر قيمة وهو أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعامل ورأس المال والمواد الأولية، ويلعب رأس المال الفكري دوراً مهماً في دعم الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ونجاح المنظمات.

الكلمات المفتاحية : رأس المال الفكري، المعرفة، التنافسية، الميزة التنافسية.

Abstract :

This study aims to define and clarify the nature of competitive advantage, in addition to showing its role and importance of intellectual capital to achieve a competitive advantage for business organizations, it has become seen as the intellectual capital as a true representative of the organizations' ability to compete and achieve success and survive in the business market, and this especially after the global economy shifted to a building and a knowledge-based economy.

The intellectual capital is a new asset most valuable is the latest production, which is recognized as a key resource to create wealth factors even more important than the other traditional factors of production such as work, capital, raw materials, intellectual capital plays an important role in supporting the sustainable competitive advantage of business organizations, and to achieve efficiency and effectiveness regulatory and success of organizations.

Key words : intellectual capital, knowledge, competitive, competitive advantage.

المقدمة :

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل تحد كبير لمنظمات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والأكثر قيمة والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

فالرأس المال الفكري يوفر للمنظمات الأعمال مجالا لتحقيق التميز ويعزز موقعها التنافسي والريادي، وبالتالي يجب على المنظمات أن تولي أهمية كبيرة لرأس مالها الفكري وتعمل على المحافظة عليه وتطويره وتنميته، وذلك نظراً لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز التفوق التنافسي للمنظمات الأعمال.

وبناء على ما تقدم نقوم بطرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

" كيف يساهم رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال ؟ "

وقصد الإجابة على هذه الإشكالية سنتطرق في هذه الدراسة للعناصر التالية :

- مفهوم الميزة التنافسية؛
- خصائص وأنواع الميزة التنافسية؛
- محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها؛
- مصادر ومظاهر الميزة التنافسية؛
- مفهوم رأس المال الفكري؛
- العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمنظمات.

أولاً - مفهوم الميزة التنافسية :

أصبحت الميزة التنافسية تحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، ويرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكيتري للاستشارات (Mc Kinsey and Company)، اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم. وانطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (MICHAEL PORTER)، وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ومن ثم النمو والاستمرار في السوق مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة.

ولقد حصل تحول في المفاهيم من مفهوم الميزة النسبية التي تتمثل تقليدياً في ما تملكه الدولة من موهوبات وموارد طبيعية كالمواد الأولية، اليد العاملة الرخيصة، المناخ والموقع الجغرافي والتي كانت تسمح لها بإنتاج رخيص تنافسي إلى مفهوم الميزة التنافسية التي تعني عدم حاجة البلد لميزة نسبية لكي ينافس في الأسواق الدولية وذلك من خلال الاعتماد على أمور أخرى كالتيكنولوجيا، العنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج وفهم حاجات ورغبات المستهلك. وللميزة التنافسية عدة مفاهيم من أهمها ما يلي :

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. 1

الميزة التنافسية هي وضعية تفوق مخلقة ومصنوعة تملكها المؤسسة نتيجة الدراسة والبحث والاكتشاف ومن خلال ملكات ابتكاره إبداعية ومواهب فاعلة في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية. 2

تحقق المؤسسة الميزة التنافسية عندما يمكنها تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسين أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الاستراتيجيات. 3

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الإبداع جوهر الميزة التنافسية، وليس أي إبداع أو اكتشاف يمنح للمنظمة ميزة تنافسية، بل هو ذلك الاكتشاف أو الإبداع الذي يمنح التفوق والتميز للمؤسسة عن المنافسين، أما الإستراتيجية التنافسية فهي فلسفة أو طريقة لتحقيق الميزة التنافسية .

ثانياً - خصائص الميزة التنافسية :

تتمتع الميزة التنافسية بخصائص هي : 4

رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
 - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
 - أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
 - أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما؛
 - أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- كما أن للميزة التنافسية شروط حتى تكون فعالة أي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة وتمثل هذه الشروط فيما يلي: 5
- حاسمة : أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
 - الاستمرارية : بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
 - إمكانية الدفاع عنها : أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية ،لأن كل شرط مرهون بالآخر.
- ثالثا- أنواع الميزة التنافسية :

يوجد نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية ميزة التكلفة الأقل وميزة تمايز أو تمييز المنتج :

1- ميزة التكلفة الأقل :

- وتعني قدرة المؤسسة على تصميم ،تصنيع ،تسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي: 6
- مراقبة الحجم : إن التوسع في تشكيلة المنتجات أو الحيازة على وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق يمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف أي تحقيق ما يسمى باقتصاديات الحجم؛
 - مراقبة الإلحاق : وتتم إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛
 - مراقبة الروابط : تُحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم؛
 - مراقبة التعلم : التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

2- ميزة التمييز :

- وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك مثل جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع، وحتى يتم الحيازة على ميزة التمييز تستند المؤسسة إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي سنوردها فيما يلي: 7

رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

- الإجراءات التقديرية : تقدم المؤسسة على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن اعتبار هذه الإجراءات عاملا مهما في تفرد المؤسسة مثل خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (كمستوى نفقات الإشهار)؛
 - الروابط : يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي :
 - ◀ الروابط بين أنشطة المؤسسة : يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها فمثلا لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلباتهم؛
 - ◀ الروابط مع الموردين : يمكن تلبية حاجيات الزبائن إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة ريثما تنتهي المنظمة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد؛
 - ◀ الروابط مع قنوات التوزيع : يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المنظمة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين هذه الأخيرة والمنظمة، مثل تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع الخاصة بتلك القنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.
 - التموضع : قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن الموضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية؛
 - التعلم وآثاره : قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يُمارسُ التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تمييز متواصل؛
 - التكامل : تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدراً للتمييز.
- تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر، ومن قطاع لآخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة، وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التمييز لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها، فمثلا من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعامل الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تمييزها.
- تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتمييز للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءاتها وكذا التحكم - نسبيا - في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين، وقد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز في آن واحد - إن أمكن ذلك - شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات.
- ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى مجموعة من العوامل أهمها :
- جاذبية النشاط.

- حدة المنافسة.
 - التكنولوجيا المستعملة.
 - تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن.
 - الفرص المستقبلية.
- ويمكن إضافة عوامل أخرى، وذلك حسب نظرة المنظمة لأهمية هذه الأخيرة.

رابعا- محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس وفيما يلي استعراض لأهم ملامح هاذين البعدين :

1- حجم الميزة التنافسية :

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني ثم مرحلة التقليد وأخيرا مرحلة الضرورة، وفيما يلي استعراض لهذه المراحل : 8

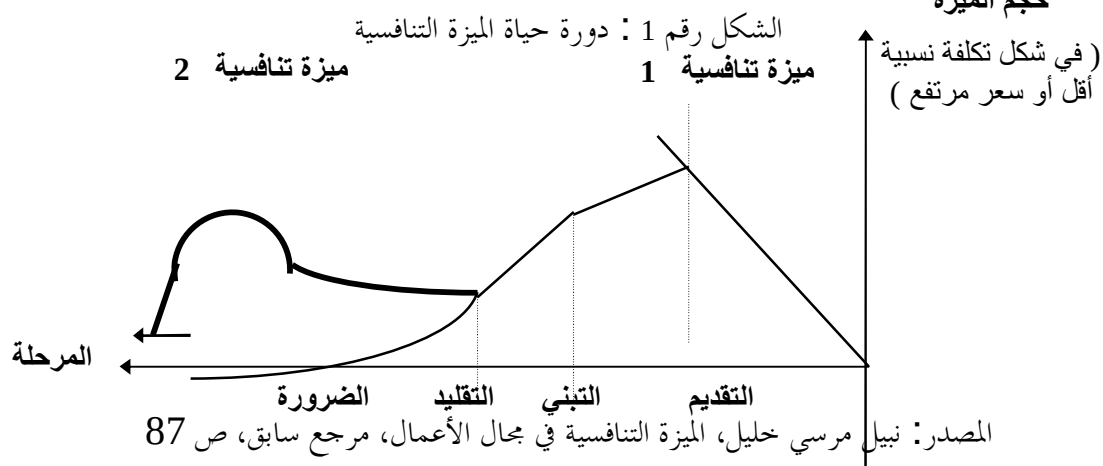
- مرحلة التقديم : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعود ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن؛

- مرحلة التبني : تعرف الميزة هنا استقرارا نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛

- مرحلة التقليد : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المنظمة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم و من ثم انخفاض في الوفورات؛

- مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

والشكل التالي يبين دورة حياة الميزة التنافسية :



رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت على الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، تجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد: 9:

- النطاق الرأسي : يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو مزايا التمييز؛
 - نطاق القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛
 - النطاق الجغرافي : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛
 - نطاق الصناعة : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.
- تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تنسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة. والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

خامسا- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي: 10:

- مصدر الميزة : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :
 - ◀ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛
 - ◀ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العمليات، تمييز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة التجارية... الخ
- ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع كالأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء، كما تتطلب أيضاً تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص والبحث والتطوير.

رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة المنخفضة أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج أو الخدمة.

- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافس تجسيد أو التغلب على أثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً؛
- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : يجب أن تتحرك المؤسسة نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع ومن مرتبة مرتفعة وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً.

سادساً- مصادر الميزة التنافسية :

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق وفورات في الوقت والجهد و المال، وتنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين أساسيين يمثل المصدر الأول في مدخل الفرص والتهديدات، أما المصدر الثاني فيختص بمدخل الموارد والكفاءات حيث تعتبر الموارد الملموسة وغير الملموسة و الكفاءات كدعائم لمزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين.

1- مدخل الفرص والتهديدات :

يتمثل مدخل الفرص والتهديدات في توفير معلومات عن البيئة الخارجية للكشف عن الفرص والتهديدات البيئية التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية، حيث تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصاً للمؤسسة ينبغي اغتنامها أو تهديدات يجب تفاديها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية عن منافسيها، أما التهديدات فهي مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها واجتنابها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة، وتوجد عدة طرق يمكن من خلالها اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية، وذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها، ومن أهم هذه الطرق نجد نظام اليقظة والترصد

والاستخبارات.11**2- مدخل الموارد والكفاءات :**

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، ومن ثمة فإن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير لنجاح الإستراتيجية وحصول المؤسسة على مزايا تنافسية باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات، وفيما يلي عرض لأهم الموارد سواء الملموسة أو غير الملموسة والكفاءات.

أ- الموارد الملموسة :

- تتمثل الموارد الملموسة في كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية، وفيما يلي شرح لهذه الموارد الملموسة: 12
- المواد الأولية : تعد المواد الأولية مهمة لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ولذلك فإن اختيار المؤسسة لمورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسلمها يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية.
- معدات الإنتاج : ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم وبرمجة عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية فعاليتها لأطول مدة ممكنة.

رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

- الموارد المالية : كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة أمكنها ذلك من تعميق أنشطتها كإنتاج منتجات جديدة أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات توزيع جديدة، مما يعزز موقعها التنافسي.

تظهر أهمية الموارد الملموسة كمصدر للميزة التنافسية في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

ب- الموارد غير الملموسة :

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك، غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من الجودة، المعرفة، المعلومات، والتكنولوجيا.

-الجودة : نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة ازداد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك للسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية .

وتشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك. **13**

وتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح للمؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسير الأفضل والتدريب الجيد .

ويعتبر التحسين المستمر - كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع ، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية. **14**

-المعرفة : إن المؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه بحيث تستغل تلك المعرفة للاستفادة منها في إنتاج منتجاتها وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الانحياز لتحقيق في الأخير التميز عن المنافسين، ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن الرأس المال الفكري الذي

يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم، وغيرها من الأشكال. **15**

-المعلومات : تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أي مؤسسة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المؤسسة من خلق مزايا تنافسية في حال حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال وطرق الاستخدام. **16**

-التكنولوجيا : لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي لأنه يعدّ مورداً داخليا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية وتقديم القيمة للزبون، وتصنف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع و ذلك وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية وعلى هذا الأساس نجد التكنولوجيا الأساسية والتي هي متوفرة في السوق وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين والتي ليست مصدرا لأية ميزة تنافسية، أما التكنولوجيا المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة للمؤسسات التي تتحكم بها، أما

رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

بالنسبة للتكنولوجيا الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المنظمة لتحويل هذه التكنولوجيا إلى تكنولوجيا محورية. 17

ت - الكفاءات :

إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وترتبط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة، والكفاءات تنقسم إلى قسمين كفاءات فردية وكفاءات جماعية. 18

-الكفاءات الفردية : وتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل وهي تكتسب بالتدريس والتطوير، وهناك الكفاءات التفاضلية التي تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقورية وتميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط؛ 19

-الكفاءات الجماعية : وهي تلك المهارات و المعرفة الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعة من الأنشطة للمؤسسة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير و التجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية. 20

سابعاً - مظاهر الميزة التنافسية :

أما بالنسبة لمظاهر الميزة التنافسية فتتمثل أهمها فيما يلي: 21:

- منتجات فريدة ومتميزة ذات جودة؛
- منتجات رخيصة الثمن؛
- الإبداع والابتكار؛
- الوقت الأقل للإنتاج والسرعة في خدمة العملاء؛
- القدرة على إرضاء العملاء؛
- التوافق مع المتغيرات؛
- إدارة العلاقات مع الموردين .

نلاحظ من خلال مظاهر الميزة التنافسية، أن المعرفة هي الخلفية وهي المكون الأكثر لكل مظاهر الميزة التنافسية.

ثامناً - مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) :

في ظل الاقتصاد الجديد لم تعد المنظمات تهتم بأصولها المادية المتمثلة في المباني والآلات والأموال فقط، ولكنها أصبحت تهتم بنفس القدر أو بقدر أكبر بأصولها غير المادية والمتمثلة في رأس المال الفكري والتي تعد ثروة حقيقية للمنظمة ومصدر تعتمد عليه في بقائها ومنافستها في السوق.

لقد بدا الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات بداية من فترة الثمانينات حيث أكد المديرون والأكاديميون والاستشاريون على مستوى العالم أن الأصول غير المادية في المنظمة أي رأس المال الفكري تعتبر محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح، فعلى سبيل المثال في اليابان أشارت نتائج بعض الدراسات لبعض المنظمات اليابانية على أن الفرق بين مستويات أداء هذه المنظمات هو اختلافها في مقدار ما تملكه من أصول غير مادية، وفي بداية التسعينات ظهرت بعض الكتابات التي تناقش فكرة رأس المال الفكري للمنظمة وهو الذي يحقق النجاح والربحية للمنظمة، حيث أشار الكثير من

رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

الباحثين إلى أن الأصول الرئيسة للعديد من المنظمات في ميدان إنتاج التكنولوجيا العالية لا تتمثل في الأصول المادية فقط ولكن في مهارات أفرادها وفي التراكم الفكري والعرفي الذي تمتلكه هذه المنظمات. 22

لرأس المال الفكري العديد من المصطلحات المرادفة التي تشير إلى نفس المعنى كالأصول غير المادية، الأصول المعنوية، رأس المال المعرفي، الأصول المعرفية، الأصول الفكرية، والموجودات المعرفية، ومن أهم تعاريف رأس المال الفكري نجد :
تعريف توماس ستيوارت (T. Stewart) الذي يعرفه بأنه المادة المعرفية الفكرية ، المعلومات ، الملكية الفكرية ، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة. 23

تعريف ادفينسون (Edvinsson) رأس المال الفكري هو مضامين المعرفة، الخبرات العملية، التكنولوجيا التنظيمية، وعلاقات الزبائن والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق. 24
كما يعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها العاملون والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمنظمة بتوسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها. 25
وبصفة عامة يمكن أن نعرف رأس المال الفكري بأنه المعرفة والمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى و تحقق لها ميزة تنافسية.

تاسعا- العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية :

إن المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها وصنعها والمعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة، الجودة العالية، سرعة التسليم، المرونة، والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء قدرات جوهرية (Core Competence) مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لا سيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، هذه المزايا التنافسية لم تعد كافية لوحدها في الوقت الحاضر، بل أضيفت إليها مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحالي.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس المال الفكري في المنظمات، يهدف إلى زيادة قدرة هذه الأخيرة على خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة. 26

وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم خصائص رأس المال الفكري والمتمثلة في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستعمال، ولكون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها: 27

- أن يكون المورد ثميناً.
- أن يتسم بالندرة.
- لا يمكن تقليده بسهولة.

- لا يمكن إحلال بديل محله.

وعند تأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو رأس المال الفكري، يمكن القول أن قيمة وثمن المورد المعرفي يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبذلك تمكن 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 ولأنها 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 مجموعات العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى، أما ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجموعات و التداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

ولكون رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجة للمنظمات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير.

كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد وبما يساهم بتطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في مجموعات عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة

المنافسة. 28

كذلك فإن المحافظة على القوة المعرفية للمنشأة والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمنظمة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية ومتطلباتها. ومن المعلوم أن هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإن حرصت عليه وذلك للخصائص الفريدة للمعرفة ورأس المال الفكري التي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد في المنشأة. ومع كل ما يواجهه المنظمة من إشكالات وصعوبات حجة لغرض تشكيل رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمات الرائدة حاولت التغلب على هذه الصعوبات بطرق وأساليب متعددة يأتي في مقدمتها اعتبار رأس المال الفكري موضوعاً حرجاً وإستراتيجياً يستحوذ على اهتمام خاص من قبل الإدارة العليا في المنظمة ، وطورت بعض المنظمات مقاييس خاصة لقياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري باعتباره استثمار ذو مردود بعيد الأمد وذو تأثير شمولي على الميزة التنافسية للمنظمة.

الخاتمة :

إن التحولات الجذرية التي يعيشها العالم اليوم أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخاً وأوضاعاً جديدة تتميز بالحركية والتطور المستمر، الأمر الذي جعل المؤسسة بمختلف أنواعها وأحجامها مطالبة بخلق وتحقيق ميزة تنافسية والعمل المستمر على تحسينها وتنميتها وتطويرها وإدامتها اعتماداً على ما تملكه من قدرات ومؤهلات فكرية ومعرفية ممثلة في الرأس المال الفكري.

ويمكن توضيح أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة في النقاط التالية :

- توسعت حلبة المنافسة لتصبح كونية، المجال مفتوح للجميع ولكن البقاء للأقوى والقوي هو الذي يملك ميزة تنافسية تؤهله لمواجهة مختلف التحديات؛

رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

- تعتبر الميزة التنافسية امتداد للميزة النسبية، لكن هناك فرق جوهري بينهما يكمن في أن الميزة النسبية تقوم على أسس التحليل الساكن من خلال الاعتماد على الوفرة النسبية للموارد، أما الميزة التنافسية فتخلق وتمثل عنصر تفوق للمؤسسة على منافسيها؛
 - يمثل رأس المال الفكري قيمة المنظمة الممثلة في الأصول غير الملموسة، ويعتبر رأس المال الفكري أكثر أهمية من رأس المال المالي وباقي عناصر الإنتاج الأخرى، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي والميزة التنافسية؛
 - أصبح يمثل رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية، والأصل الأكثر قيمة، وعامل الإنتاج الأكثر أهمية.
- الهوامش و المراجع :

¹ M. Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, (paris : inter éditions, 1993), p 48 .

² محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، (ط 01 ؛ القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2004) ، ص 34 .

³ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، (مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص 11.

⁴ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (ط 1 ؛ عمان : إثراء للنشر والتوزيع، 2008) ، ص 63 - 64 .

⁵ Garibaldi, Stratégie concurrentielle, (Paris : éditions d'organisation, 1994), p 95 .

⁶ M.Porter, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance,(Paris : inter éditions, 1986), pp 129-136 .

⁷ M.Porter, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op cit, pp 152 - 162

⁸ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 1998) ، ص 85 .

⁹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 86-88 .

¹⁰ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 100.

¹¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 1999) ، ص 21 - 22 .

¹² عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، (الجزائر : جامعة الجزائر، 2002)، ص 29.

¹³ سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل النظم، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001)، ص 110.

¹⁴ سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، (الجزائر : جامعة الجزائر، 2005)، ص 34 ، ص 08 .

15 علي السلمي، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص 202.

16 معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2002)، ص 07 .

17 عمار بو شناف، مرجع سابق، ص 33 .

¹⁸ Jean claud tarondeau, le management des savoirs, (2^{ème} édition; Paris : édition presse universitaires, 2002), p 20 .

¹⁹ Levy Leboyer , la gestion des compétences, (Paris : édition d'organisation, 1996), pp42-49.

²⁰ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 42

21 علي عبد الله، " الأداء المتميز "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (جامعة ورقلة : كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08 – 09 مارس 2005)، ص 229 .، ص 231

22 راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002)، ص 370.

²³ Thomas Stewart ,Intellectual Capital: The Wealth of Organizations, (New York : Doubleday, 1998), p11

²⁴ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، (الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007)، ص 225

25 عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، (مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص 18

²⁶ Prahalad. C, Hamel. G, Strategy as a Field of Study, (New York : Harper business 1994), p 82

²⁷ حسين عجّالان حسن، مرجع سابق، ص 65 .

28 عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، (مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص 39.