

تعزير الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على أساس رأس المال الفكري
ا.د. رزيق كمال + ا. بن عمور سمير
جامعة البليدة

<p>Abstract :</p> <p>Business organizations operate in a rapidly changing environment, where the sequencing of technological, economic, political and legislative changes, and increasing competition. The acquirement and development of the competitive advantage is a strategic objective, to achieve it. Business organizations use many of methods; the most popular of which is the intellectual capital.</p> <p>Key words: Business organizations, competitive advantage, competition, human resources, intellectual capital., cadres.</p>	<p>الملخص:</p> <p>تعمل منظمات الأعمال في بيئة سريعة، حيث تتلاحق المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والتشريعية، وبالتالي أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى إليه باستخدام العديد من الأساليب أبرزها رأس المال الفكري.</p> <p>الكلمات المفتاحية : منظمات الأعمال، المنافسة، الميزة التنافسية، الموارد البشرية، رأس المال الفكري، الكفاءات البشرية.</p>
--	---

مقدمة

إن العولمة و زيادة حركة التجارة العالمية ونمو الأسواق و اتساعها يفرض على منظمات الأعمال بذل المزيد من الجهود الإنتاجية والتسويقية في سبيل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة والمحافظة عليها، وبالتالي الحصول على مكانة تنافسية مرموقة تمكنها من مواجهة التحديات.

إن وصولها إلى كسب ميزة تنافسية و المحافظة عليها يتوقف على مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التنافسية المتنوعة، و التي يعتبر رأس المال الفكري من أبرزها، إذ يعتبر هذا الأخير أهم الموجودات غير الملموسة التي تسعى منظمات الأعمال جاهدة إلى امتلاكه لكونه موجودا إستراتيجيا و ثروة المنظمة الحقيقية، فهو مصدر الإبداع والتجديد والميزة التنافسية، إذ يعد السلاح الذي تعتمد لمواجهة التحديات العالمية الراهنة وهو الأساس لبقائها و نجاحها و تفوقها.

و للإمام بالموضوع من جوانبه المختلفة اشتمل البحث على ثلاثة محاور، تضمن المحور الأول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، فيما تضمن الثاني رأس المال الفكري وركزنا على أهم التعاريف والمكونات و الأبعاد والخصائص، والمحور الأخير خصص لمساهمة رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال.

أولاً - الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

إن العولمة و زيادة حركة التجارة العالمية و نمو الأسواق واتساعها يفرض على منظمات الأعمال (المؤسسات الاقتصادية) بذل المزيد من الجهود الإنتاجية و التسويقية في سبيل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة و المحافظة عليها.

أ- تعريف الميزة التنافسية و عناصرها

لقد أصبحت المنافسة تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة، لذا كان لزاماً عليها بذل المزيد من الجهود في سبيل حيازة عنصر أو عناصر تميزها في بيئة تنافسية شرسة.

1- تعريف الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من المفاهيم المتداولة حديثاً و التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال الإدارة و التسيير لذلك سنتطرق إلى أبرز التعاريف و المتمثلة في:

- تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (1).

- الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتلقون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (2).

- هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة (المنظمة) يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (3).

إذن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار أقل، و بهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى لتحقيقه المنظمة (المؤسسة الاقتصادية) من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية و الكفاءات الإستراتيجية ضمن أنظمة و استراتيجيات و أنشطة و عمليات

المؤسسة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة و بالتالي ضمان ولاء العاملين و زيادة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل (04).

2- عناصر الميزة التنافسية

تقوم الميزة التنافسية على ثلاث عناصر إستراتيجية و هي التميز، التركيز و التكلفة (حسب بورتر):

- إستراتيجية التميز: تتحقق الميزة التنافسية عن طريق تحقيق جودة عالية لمنتجات المنظمة تميزها عن منتجات المنافسين بحيث يفتننها المستهلك بغض النظر عن تكلفتها، وذلك بأفضل الامتيازات الإضافية التي يقدمها المنتج للمستهلك.

- إستراتيجية التركيز: تتحقق الميزة التنافسية بتركيز جهود المنظمة نحو منتج موحد موجه إلى شريحة مستهدفة من العملاء أو إلى حيز جغرافي محدد.

- إستراتيجية التكلفة: حيث تسيطر المنظمة على الأسواق انطلاقاً من تحكمها في التكاليف مقارنة بالمنافسين، وتتطلب هذه الإستراتيجية فترة طويلة في مجال الإنتاج، تمكنها من تخفيض التكلفة إلى حدود قياسية (05).

ب- مصادر الميزة التنافسية و أسباب تطورها

إن امتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية.

01- مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات و الذكاء....) و الموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ) ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفعالية الحصول على المصادر النهائية التالية:

1-1 - التكنولوجيا

أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيرات القدرة التنافسية للمنظمة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج و هذا ما جعل منها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية. فالثروة الرقمية و المعلوماتية تمثل فرصة تاريخية أمام منظمات الأعمال لتحقيق قفزة إلى الأمام، و تطوير طاقاتها الإنتاجية و الإبداعية و الاندماج في الاقتصاد الرقمي و بالتالي تحقيق الأداء المتميز.

1-2- المعرفة

إن المعرفة تدخل كعنصر أساسي أكثر فأكثر في تنافسية الصناعة واستدامتها بل في تنمية واستدامة كافة قطاعات الإنتاج و الخدمات، و يتجلى ذلك في زيادة نسبة صادرات المعرفة في التكلفة الإجمالية للمنتجات و الخدمات و تحولت إلى سلعة مما يستدعي حمايتها و الحفاظ على سريتها⁽⁰⁶⁾. هذا ما يجعل المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير و استنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري من خلال نقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات و في تطوير الهياكل و الوظائف و العمليات حتى يتسنى خلق و تكوين المزايا التنافسية.

1-3- الجودة

و تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجيات العميل، لهذا فان ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتبوع منتجاتها و خدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها، هذا ما يدعونا إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج التميز في الأداء المتمثلة في القيادة و الالتزام و تحقيق الرضا الكلي للعملاء و التطوير و التحسين المستمرين، و الاندماج الكامل في العمل و التدريب و التعليم و الحوافر و أشكال التقييم الفعال لما يؤدونه من أعمال، و الإجراءات المتبعة لمنع الأخطاء و التعاون الكلي بين الأطراف المشاركة في التقييم من مواقعها المختلفة لتعزيز الأداء⁽⁰⁷⁾.

1-4- الموارد المالية

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمنظمة حيث تمكنها من تعميق أنشطتها و توسيعها على نطاق أكبر و ذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية للمنظمة.

1-5- الموارد البشرية

إذ تعتبر المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمنظمة و تعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المنظمة لا يستند على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية⁽⁰⁸⁾.

02-أسباب تطوير الميزة التنافسية

على المنظمة الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، تبحث عن أسباب تطوير هذه الميزة و المتمثلة في ما يلي⁽⁰⁹⁾:

2-1- ظهور تكنولوجيا جديدة

يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب و طرق تسويق عبر الانترنت وهذا ما سيدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، و هنا نبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

2-2- ظهور حاجيات جديدة للمستهلك أو تغييرها

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج المستهلك هي علاقة تأثير و تأثير متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة لديهم ليتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين منظمات الأعمال للتسابق على إشباع الحاجات و الرغبات .

2-3- تغيير تكاليف المدخلات

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المنظمة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، و من ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

2-4- التغيير في القيود الحكومية

عندما تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، و قيود الدخول إلى الأسواق فإن المنظمة ملزمة على مواجهة هذه التغييرات للبقاء في السوق، و من ثم الصمود في وجه المنافسين.

ثانيا: أساسيات حول رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة التي بدأ الاهتمام بها منذ التسعينات من القرن العشرين والذي لا يزال في مرحلة التطور و البناء، ونظرا لحدائته لم يصل الباحثين في الأدب الإداري إلى تحديد واضح لمفهومه ومرتكزاته.

أ- مفهوم رأس المال الفكري:

يمكن عرض أهم التعاريف الخاصة برأس المال الفكري التي وردت في الأدبيات المتخصصة كما يلي:

- قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية⁽¹⁰⁾.

-طاقات متميزة يتسم بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية، تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء مرتفعة مقارنة بالمنظمات المماثلة⁽¹¹⁾.

- رأس المال الحقيقي للمنظمات والذي لا يضم كل العاملين في المنظمة، بل قيمة المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون ما داموا يكونون الثروة للمنظمة وقوة سلعتها أو خدماتها⁽¹²⁾.

- هو الثروة الحقيقية غير الملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها لأنه مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض العاملين من رأس المال البشري في المنظمة، ويعد أقوى سلاح تنافسي لها كونه المصدر الأساس الذي تنبثق منه كل المعارف والإبداعات التي تستطيع بها المنظمة أن تواجه كافة المتغيرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعقيد⁽¹³⁾.

بعد تقديم أهم التعاريف المتداولة في الأدب الإداري يمكن وضع تعريف شامل لرأس المال الفكري على النحو الآتي:

هو نخبة من العاملين الذين تتوفر فيهم مجموعة من القدرات المعرفية والفكرية و التنظيمية دون غيرهم، والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمنظمة من اكتساب موقع تنافسي ملائم⁽¹⁴⁾.

كما سبق يمكن اكتشاف أن رأس المال الفكري يتكون من:

- رأس المال الإنساني (أو القدرات الجوهرية) و يتضمن الخبرات المتراكمة والتجربة و المهارات والقدرات⁽¹⁵⁾.

- رأس المال الداخلي أو الهيكلي: و يتضمن الاسم التجاري، و العلامة التجارية، و حقوق الملكية الفكرية، و المعرفة المخزونة في قواعد المعرفة، و قدرات نظم المعلومات.

- رأس المال الخارجي أو رأس المال السوق: و يتضمن كل من الربحية، و ولاء المستهلك، و قوة الترخيص، و الامتياز ... الخ.

ب- أبعاد رأس المال الفكري

من خلال العرض المفاهيمي لرأس المال الفكري، يمكن عرض أهم أبعاده التي نالت اهتمام أغلب الباحثين في مجال الأدب الإداري، و المتمثلة في⁽¹⁶⁾:

1- **الاستقطاب:** وهو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبها و اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة.

2- **الصناعة:** إذ تحتاج المنظمات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة، فهم بمثابة خزين واسع من المهارات والمعرفة، وبالتالي يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية.

3- **التنشيط:** لا بد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار.

4- **المحافظة:** هناك أساليب تتمكن المنظمة من استخدامها بهدف المحافظة على رأس مالها الفكري منها تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي للتقادم التنظيمي، ومواجهة الإحباط التنظيمي، وتعزيز التميز التنظيمي.

5- **الاهتمام بالمستفيدين:** يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، وعلى المنظمة تفهم احتياجاتهم و تلبية رغباتهم وتوقعاتهم، ويعد رضا المستفيدين من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المنظمات واتجاهاتها المستقبلية. لاسيما في ظل ثورة المعلوماتية.

6- **التدريب و التطوير:** إن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له ثماره المستقبلية المشرفة، و التطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد العاملون في الوقت الحاضر ومستقبلاً، في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.

ج- خصائص رأس المال الفكري

بغية تحديد خصائص من يتصف برأس المال الفكري بشكل علمي، ينبغي الرجوع إلى قوائم الخصائص الشخصية (للمتميزين، الموهوبين، المبدعين، المبتكرين) وعليه يمكن التطرق إلى أهم خصائص رأس المال الفكري فيما يلي (17):

1- الخصائص التنظيمية: وتتلخص في ثلاث صفات:

1-1 **المستوى الاستراتيجي:** إذ يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة (الشاملة، الأعمال الوظيفية، التشغيلية) وبنسب متباينة.

2-1 **نوعية الهيكل:** يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل المرنة

3-1 **الرسمية:** يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جداً.

4-1 **المركزية:** يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير .

2- الخصائص المهنية: و تتلخص في ثلاث صفات :

- 1-2- **التحصيل الأكاديمي:** ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلًا على شهادة أكاديمية، بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وتدريبهم الاثرائي.
- 2-2- **المهارة:** يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية و متنوعة
- 3-2- **الخبرة:** يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.
- 3- **الخصائص السلوكية والشخصية:** وتتلخص كذلك في ثلاث صفات:
 - 1-3 **المخاطرة:** يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة.
 - 2-3 **الالتأكد:** يحبذ رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بالالتأكد.
 - 3-3 **المبادرة:** يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة.

ثالثاً – مساهمة رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال

يعتبر رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للأمة وأساس عملية التنافس الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع والابتكار.

أ- الموارد البشرية والميزة التنافسية

رأينا في مصادر الميزة التنافسية أن العامل الحاسم فيها، و الذي يوجد في قلب وخلف و أمام العوامل الأخرى هو العامل البشري، فالمنظمة لا تهدف فقط إلى المحافظة على مواردها الحالية ولكنها تسعى دوماً إلى تطويرها وتنميتها للإبقاء على الميزة التنافسية.

فالمنافسة تفرض على المنظمات تحديث و تطوير جميع العمليات المتعلقة بالإنتاج والتسويق والإدارة وأسلوب تقديم الخدمات، وهذا تحد كبير القوى البشرية يفرض عليها العمل على رفع مستوى أدائها والسعي للتميز بالجودة و الاستفادة القصوى من سهولة الاتصال لمتابعة ما يجري من حولها، واستيعابه أولاً بأول مع اعتبار عملية التنمية و التطوير والتغيير منهج عمل مستمر و ليس مرحلة محددة بوقت أو تاريخ، وهذا يفرض أن تكون عملية التدريب والتنمية عملية مستمرة ونشاطاً أساسياً متواصلاً طوال حياة المنظمة⁽¹⁸⁾.

إذن تشكل قوة و مهارة الموارد البشرية و فعالية أدائها قوة للمنظمة وأداة لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وبلوغ الأهداف المرسومة والتي يأتي في مقدمتها رضا العملاء المستهدفين⁽¹⁹⁾.

ب- أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

تؤكد جميع الدراسات التي بحثت في دور رأس المال الفكري في الأداء المنظمي بأن رأس المال الفكري يلعب دوراً جوهرياً، فمن جانب اهتمام المنظمات برأس المال

الفكري يحقق أثار إيجابية في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وهذا الأمر دفع إدارات المنظمات الحديثة إلى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري سعياً إلى النجاح في طرح منتجاتها و أداء مهامها ووظائفها بكفاءة وفعالية⁽²⁰⁾. إن رأس المال الفكري يعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، إذ أن إستراتيجية التميز التي تتبناها المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتاج الفكري المتمثلة بالإبداع و الأفكار الخلاقة، و بالتالي تقديم منتجات جديدة تشكلت من خلال عمليات البحث والتطوير، وتأتي أهمية رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة لأنه عد من أكثر الموجودات قيمة، فهو يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمة⁽²¹⁾.

ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية في النقاط التالية:
- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة و الخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي و تقنياته، وتوظيف نتاجاته.
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
- العنصر البشري هو أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.
- يمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية⁽²²⁾.

ج- آليات الاهتمام برأس المال الفكري

أصبح اهتمام المنظمات اليوم منصبا على التحكم في مصادر المعلومات والمعارف باعتبارها أساس التنافس، ولهذا تعمل على إدارة و تسيير رأس مالها الفكري بكفاءة من خلال الآليات التالية⁽²³⁾:

- 1- **تخطيط القوى العاملة:** بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد وتجديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة.
- 2- **تعديل هيكل القوى العاملة:** بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة.
- 3- **تأكيد هيكل المهارات الجديدة :** بتصميم برامج التدريب، تقديم و قياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل.

- 4- **تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة:** بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت، تعديل نظم الاستخدام و التعاقد وشروط العمل، تعديل نظم المزايا، تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية.
- كما تتطور المنظمات (المؤسسات) من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير و الابتكار وذلك من خلال:
- التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.
 - خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام و المبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة، العمل الجماعي في فرق الوحدات المستقلة، و تشجيع الابتكار.

خاتمة

- مما سبق نجد أن رأس المال الفكري يركز على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة و كيفية اكتشافها و استثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن منظمات الأعمال (المؤسسات الاقتصادية) المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة، خاصة وأن هناك تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال بسبب العولمة و سريان حمى الاندماجات و التحالفات الإستراتيجية، وتلاحق الابتكارات و الإبداعات السريعة، أي هناك حاجة ماسة لظهور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري كشرط أساسي للاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (المؤسسة الاقتصادية).
- وعليه فإن أهم النتائج المتوصل إليها هي:
- إن امتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى منظمات الأعمال (المؤسسات الاقتصادية) لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والكفاءات.
 - رغم تباين التحليل النظري الخاص بمفهوم الميزة التنافسية إلا أن الأدب التسييري مازال يطرح جملة من المفاهيم و المصادر الجديدة والاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المؤدية إلى استدامتها.
 - إن رأس المال الفكري من المفاهيم الجديدة والذي لا يزال في مرحلة النمو والتطور، ويعبر بصفة أساسية عن الأصول المعرفية والأصول غير المادية للمنظمة (المؤسسة).
 - لرأس المال الفكري أبعاد عديدة أهمها الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالمستفيدين، و التدريب و التطوير.

- لرأس المال الفكري مساهمة بارزة في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال (المؤسسات الاقتصادية) لماله من خصائص تميزه عن الأساليب الأخرى المستعملة في هذا المجال. وعلى ضوء هذه النتائج فإننا نقدم التوصيات التالية:
- من الضروري وضع خطة إستراتيجية في المنظمة تحدد استقطاب رأس المال الفكري المتمثل بالثروة الفكرية والحفاظ عليها و تطويرها بهدف تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لهذه المنظمة.
- إعطاء الأولوية للإستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة ، وتطبيق أنظمة تدريب و تحفيز واتصال تقييم الأداء ، ووضع الخطط وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية.
- توفير تقنية المعلومات والاتصالات وتطوير نظم المعلومات من خلال توفير الأجهزة والمعدات المتطورة والبرامجيات الحديثة والشبكات الالكترونية لكي تساند رأس المال الفكري.
- التعامل مع الموارد البشرية والكفاءات الفردية كشركاء في المنظمة بدل وضعهم كأجراء ، ذلك أن مقتضيات الاندماج في اقتصاد المعرفة تفرض على المنظمات منح الأهمية لرأس المال الفكري.

الهوامش

- (01) Michel porter, Avantage concurrentiel des nations, inter édition, paris, 1993, p 48.
- (02) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 104 .
- (03) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37 .
- (04) سملاي يحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 08 .
- (05) العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص 439 .
- (06) ناصر دادي عدون و معراج هواري، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، أبريل 2005، ص 150 .
- (07) علي عبد الله، الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص 233.
- (08) نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2006، ص 58 .
- (09) نفس المرجع، ص 60.

(10)Hamel.g and Prahalad.c, competing for the future, hardvard, business review, november, december, 1994, p 19 .

(11)Youndt M.A, Snell S-A human resource management manufacturing strategy and firm performance, acedemy of management, journal, vol 39, august 1996, p 839 .

(12) عبيد نغم حسين نعمة، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2000، ص 10 .

(13) ميرخان خالد محمد أمين، العلاقة بين الأساليب المعرفية و رأس المال الفكري و تأثيرها في التوجه الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2003، ص 25 .

(14) سعد غالب ياسين، المعلوماتية و إدارة المعرفة، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 260، بيروت، أكتوبر 2000، 124 .

(15) حسين ليث سعد الله، رأس المال المعرفي و تأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، الملتنقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 05/04 ديسمبر 2007، ص 10 .

(16) عادل حرحوش المبرجي و أحمد علي صالح، رأس المال الفكري (طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 28 .

(17) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 61 .

(18) عدلي أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000 ، ص 26 .

(19) يوسف أحمد أبو فارة و جاسر عبد الرزاق النصور، مكونات رأس المال الفكري و مؤشرات قياسه، الملتنقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، ديسمبر 2007، ص 17 .

(20) حسين ليث سعد الله، مرجع سابق، ص 09.

(21) آيت مختار عمر و آخرون، رأس المال الفكري العربي في عصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، الملتنقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، ديسمبر 2007، ص 04 .

(22) نفس المرجع، ص 11 .