

الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة في منظمات

الاعمال

Investing in human capital as an entry point to gain competitive advantage Sustainable in business organizations

د. بوراس فايزة

جامعة باتنة 1 الجزائر

Dr. Bouras Faiza

University of Batna 1 Algeria

titagrh@yahoo.com

ملخص :

لقد أصبح ينظر إلى رأس المال البشري باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق النجاح، وهذا بعد تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة، فرأس المال البشري هو الأصل الجديد وهو أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى. ويلعب رأس المال البشري دوراً مهماً في دعم الميزة التنافسية المستدامة، وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ونجاح المؤسسات بمختلف أنواعها.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار في رأس المال البشري، الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract:

It has become seen as human capital as a true representative of the ability of institutions to compete and succeed, and this after turning the economy into a knowledge-based economy. Human capital is the new origin is the latest production, which is recognized as a key resource to create wealth factors but the most important of the factors of production Other traditional.

Human capital plays an important role in support of sustainable competitive advantage, and achieves organizational efficiency, effectiveness and success of the institutions of various kinds.

This study aims to identify the role of investment in human capital to achieve sustainable competitive advantage.

Key words: investment in human capital, sustainable competitive advantage.

مقدمة :

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 والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة، وهو رأس المال البشري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

فأصبح رأس المال البشري يوفر للمنظمة مجالاً لتحقيق التميز ويعزز موقعها التنافسي وبالتالي يجب على المنظمات أن تعمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري.

مشكلة البحث:

سنحاول من خلال هذه المداخلات التعرف على رأس المال البشري وأهمية الاستثمار فيه مع إبراز دوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، لهذا حاولنا طرح الإشكالية التالية:

" كيف يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات؟

وبناء على الإشكالية الرئيسية نقوم بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري؟ ما هي أهم محدداته؟
- 2- ما مفهوم الميزة التنافسية المستدامة؟ وما هي أهم متطلباتها؟
- 3- ما هي آليات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري؟

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث مما يلي:

- أهمية الميزة التنافسية المستدامة.
- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحديث الميزة التنافسية المستدامة
- أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق الاهداف التالية:
 - الوقوف على ماهية الاستثمار في رأس المال البشري من حيث توضيح المفاهيم والمصطلحات، وسماته وخصائصه، و نماطه.
 - الكشف عن كيفية الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق وتحسين الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات في اطار اقتصاد المعرفة.

منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي عن طريق اداة التوصيف لتحليل مفاهيم الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالميزة التنافسية المستدامة، وذلك بالاعتماد على واقع البيانات

والدراسات والكتب المتوفرة التي أتاحت للباحث الاطلاع عليها اضافة الى الاستعانة ببعض مواقع الانترنت.

ومن خلال طرح مشكلة البحث وتحديد اهمية واهداف البحث وبغية التفصيل الاكثر في موضوعنا، سيتم تقسيم بحثنا الى ثلاث محاور رئيسية وهي:

- بيان مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري .
- بيان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة واهم متطلباتها .
- بيان العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات.

المحور الأول: رأس المال البشري

1-تعريف رأس المال البشري:

رأس المال البشري هو مجموعة القدرات والمهارات والمؤهلات والتجارب المتراكمة في الموارد البشرية، والتي تحدد قدرتهم على العمل والإنتاج لهم وللغير.

كان شولتر أول من أدرج مصطلح رأس المال البشري، وأكدته بعد ذلك بيكر، وذلك من أجل تفسير النتائج الاقتصادية الناتجة عن تراكم المعارف والقدرات من طرف الفرد أو المنظمة وهو يضم كل من:

- المعارف والمعلومات والتجارب والمهارات والتي تسمى برأس مال المعرفة
- الصحة الجسمية والنفسية والعقلية

يعرف بيكر رأس المال البشري على أنه:

- * **سلعة استهلاكية:** وهي طويلة المدى بحيث يستطيع الفرد التعلم والتكوين في كل زمان ومكان.
- * **سلعة خاصة:** وذلك لان كل فرد يمتلك كفاءاته الخاصة به والتي تتعدد حسب قدرته العقلية والجسمية والتي لا يمكن استغلالها بدون رضى مالكيها.

* **سلعة إنتاجية:** حيث أن هذه الكفاءات والمهارات تحدد إنتاجية الفرد، وبالتالي يمكن اعتبارها عنصرا إنتاجيا مثلها مثل باقي العناصر الإنتاجية الأخرى كالموارد المالية والمادية والأرض. ويعرف رأس المال البشري كذلك بأنه مجموعة الكفاءات والمؤهلات ومختلف القدرات المملوكة من طرف الفرد والممكن استخدامها من أجل تحقيق إنتاج وإنتاجية أكبر، وهي تكون موحودة في الفرد منذ ولادته أو تكون مكتسبة عن طريق المسار التعليمي والجامعي، وأثناء التجارب والخبرات المهنية عن طريق تنقل المعارف والمؤهلات⁽¹⁾

2- **مكونات رأس المال البشري:** يتكون رأس المال البشري من ثلاث عناصر أساسية وهي كالآتي:

-الكفاءات: هي مجموعة المعارف، والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة.

- التجارب والخبرات: وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة.

- المعارف والمؤهلات: وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

3- خصائص رأس المال البشري: يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات ومن أهمها:

أ-خصوصية رأس المال البشري: إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكة وهو ملازم له في كل مكان وزمان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستنجر عنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي كان سيحمل عليها في الحاضر، مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

ب-محدودية رأس المال البشري: إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، وبما أن تكلفة الاستثمار تتردد مع مرور الوقت، نجد أن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يتحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.

ج-عدم مرئية رأس المال البشري: عدم مرئية رأس المال البشري من أول وهلة، نعني به أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد، لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لإفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد، إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الفرد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية⁽²⁾

4-أهمية رأس المال البشري:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم، حيث يساهم التعليم في تراكم رأس المال البشري، حيث يشير ماك كيلوش إلى أن أهمية رأس المال البشري تتمثل في التطوير الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع من خلال الإبداع والاكتشافات التي يحققونها، إلى ذلك ذهب أيضا كيزني مستندا على ما ذهب إليه ويليام بيتي(WilliamPetty) من أن العدد الكبير للسكان شيء ايجابي لا لشيء إلا أن احتمال وجود العبارة

فيه أكبر من عدد أقل، فتوفير رأس المال البشري المتمثل في الأفراد ذوي المهارات الفكرية العالية المتميزين بالتكوين والتعليم يسمح بتحفيز الإنتاج وتحقيق النمو من خلال زيادة مستوى المعارف في الاقتصاد وتطبيقها في مسارات الإنتاج، أي عن طريق إدراج الابتكارات والتكنولوجيا والوسائل الإنتاجية الجديدة في عملية الإنتاج والاستفادة منها.

ولأن النوعية التكوينية ومستوى رأس المال البشري في المجتمع يعتبر ذا أهمية كبيرة في النمو الاقتصادي فإن هذا يستدعي التدخل في هذا المجال لضمان التعليم والتكوين للأفراد وتحقيق تراكم رأس المال البشري بهدف دعم مسيرة النمو.⁽³⁾

ويمكن حصر أهمية الكفاءات على سبيل المثال في النقاط التالية:

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف نتاجاته.
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.
- يمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.
- يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للتدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط.⁽⁴⁾

المحور الثاني: الإطار العام للاستثمار في المال البشري

بات محتما على المنظمات الحديثة الاستثمار في رأس المال البشري في شكل الانفاق على التعليم والتدريب على العمالة، وهذا من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التي يفرضها الاقتصاد الرقمي، ومن أجل مواجهة حدة المنافسة المتنامية في ظله.

1- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري: يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه الأنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته.

ويعرف كذلك بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات، الخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات، السلوكيات، المثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.

كما يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه: «استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه».

2- نظريات الاستثمار في رأس المال البشري: إن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، تقدير قيمة رأس المال البشري، تحديد الربح الاقتصادي لرأس المال البشري الناتج عن تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية ان صح هذا التعبير، و الاستثمار في مجال التعليم والتدريب والصحة⁽⁵⁾.

أ- الاستثمار في التعليم وفق نظرية شولتز:

وقد ركز شولتز مفاهيمه على عملية التعليم باعتبارها استثماراً ضرورياً لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري، لأنه يصبح جزءاً لا يتجزأ من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح جزءاً من الفرد في حد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شراؤه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء أي التعليم يعتبر شكلاً من رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية⁽⁶⁾.

لقد ركزت دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم والتربية، إلا أن الكثير من تلك المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري ومنها التدريب، وقد وجد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهو:

- الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان من الممكن الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.

- الموارد المالية اللازمة لإتمام عملية التعليم في حد ذاتها.

وقد بين شولتز أن الاستثمار في التعليم والتدريب هو الذي يحدد هيكل الأجور والمرتبات في المدى البعيد، ويتطلب التعليم كعملية استثمار توفر حجم كبير من الموارد، وتمثل تلك الموارد في كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس، ومن جهة أخرى فإنه من الضروري دراسة كل من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم. وتمثل الإيرادات أهمية خاصة حيث يرجعها إلى:

-أهمية الإيرادات الضائعة للطلاب أثناء فترة تعليمه.

-تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدم، فهي عبارة عن تقدير لقيمة ممتلكات المدرسة المستقلة في التعليم، إلى جانب النفقات الجارية كالمرتبات والأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم.

وقد أشار شولتز إلى تطبيق هامشين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

-تجاهل اهمال دراسة رأس المال البشري.

-العامل النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الموارد البشرية.

ورأى شولتز أن أكبر خطأ ارتكب في التحليل الاقتصادي لرأس المال هو إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل، ويرجع ذلك لاعتقاد البعض بأن اعتبار التعليم وسيلة لخلق المال هي من الأمور التي تسيء نفسية الفرد، وقد بنى بعض الاقتصاديين اعتقادهم على أساس أن الغرض الأصلي من التعليم هو ثقافي وليس اقتصادي، فهم يرون بأن التعليم يقوم بتنمية الأفراد ليصبحوا مواطنين صالحين مسؤولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم المبادئ والقيم التي يؤمنون بها.

ويرى شولتز بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له، فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية، يوجد هناك بعض أنواع التعليم التي تساهم في تحسين طاقات⁽⁷⁾ وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم، ومثل هذا التحسين ينتج عنه زيادة في الدخل القومي ويمكن من خلال مفاهيم تلك النظرية، تفسير العديد من الظواهر مثل الاختلاف في مستوى اجور الافراد، هجرة العمالة، الزيادة في مداخيل الافراد، وكذلك تفسير النمو البطيء للدول النامية.

ب-الاستثمار في التدريب وفق نظرية بيكر في الاستثمار في رأس المال البشري:

يعد بيكر من أهم الباحثين الاقتصاديين الذين ساهموا في تطوير نظرية رأس المال البشري، إذ أنه حول تركيزه إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث أنه بدأ دراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من التعليم والصحة وركز أبحاثه ودراساته على التدريب.

ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية من حيث توضيح تأثيرات رأس المال البشري على كل من الإيرادات. وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى، كما يعد معدل الاستثمار هو العامل الرئيسي والأهم في تحديد حجم المال المستثمر في رأس المال البشري، حيث أنه إذا تساوت القيمة الحالية

لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة فإن تكاليف الاستثمار ومعدل العائد على الاستثمار يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات.

وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمشجعة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات هو العمر المتوقع للفرد، والاختلافات في الأجور، ودرجة الخطر والسيولة والمعرفة، وقد حاول بيكر أيضا إيجاد العلاقة بين عمر الفرد والإيرادات المحققة. فأشار إلى أن الفرد غير المتدرب حصل على نفس الإيرادات بغض النظر عن عمره، أما الفرد المتدرب، وإن كان يحصل على إيرادات أقل أثناء التدريب، نتيجة تحمل جزء من تكلفة التدريب، إلا أنه سوف يحقق إيرادات أكبر في عمر لاحق، ويرجع هذا لكون إيراداته المستقبلية تتكون من الأجر مضافا إليه العائد على التدريب بعد تحسين مهاراته وكفاءته وزيادة إنتاجيته.

أظهر بيكر أهمية التدريب وتأثيره على الإيرادات المحصل عليها من طرف الفرد، وكذا أهمية الاستثمار في الموارد البشرية في السن المبكرة، لأن معدل زيادة الإيرادات يتأثر بدرجة أكبر في فترة شباب الفرد⁽⁸⁾.

3- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم.

وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث ذكر "أدم سميت في كتابه الشهير" ثروة الأمم" أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه.

كما أكد "الفريد مارشال" أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا، وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ على طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.⁽⁹⁾

4- محددات الاستثمار في رأس المال البشري:

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبيين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري وهي:

- **التخطيط:** ويعني وضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

- **التنمية:** يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط، وأنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية تشمل تنمية القدرة الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

- **التوظيف:** ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تأهيلها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته.⁽¹⁰⁾

المحور الثالث: التنافسية

تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

1- تعريف التنافسية:

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض؛ و يرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات النظر و تجربة الممارسين في الميدان. و بالرغم من ذلك يعرفها (Pottier) «بأنها قدرة المؤسسة على تحمّل المنافسة بشتى أشكالها لفترة أطول». أما (Percerou) « فإنه يقدم ثلاثة تعاريف للتنافسية، حيث يستند الأول إلى العوامل المتمثلة في السعر، الجودة والتكلفة. وعليه، فالتنافسية تعني تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول. أما التعريف الثاني فهو يركز على السوق، ومفاد هذا التعريف أنّ التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بأداء نظيراتها وذلك بالاعتماد على حصة السوق النسبية. أما التعريف الأخير فهو يعتبر التنافسية كسلوك، وهذا يعني أنه ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق و منهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد؛ قصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإنّ التنافسية تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين».

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدّد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه؛ قصد احتلال موقع تنافسي في السوق. فهي -التنافسية- حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تطوّر موقعها في السوق وتحافظ عليه أطول فترة ممكنة.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين المنافسة والتنافسية، فالأولى تعني بالظروف التي تنشط ضمنها المؤسسات، أما الثانية فتتعلق بالظروف الذاتية و قدرات المؤسسة التي تتيح لها الجاهزة في السوق. (11)

2- أنواع التنافسية:

يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين وهما:

2-1- التنافسية وفق الموضوع:

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة (12)

أ- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً للتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف، فكثيراً ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقوم تنافسية منتج معين، ويعدّ ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبّرة تمكّن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

ب- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في المستوى نفسه من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... الخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيماً مضافة في كل مستوياتها.

2-2- التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية. (13)

أ- التنافسية الملحوظة :

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحقّقة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه النتائج؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- القدرة التنافسية :

أظهرت الدراسة التي تمت على 28 مؤسسة فرنسية، أن القدرة التنافسية تستند إلى (08) معايير وهي: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية و مردودية رأس المال، حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويُقيي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

3- الميزة التنافسية ومحدداتها الأساسية:

من أبرز سمات العصر الحديث هي التنافسية كحقيقة واقعة لتحديد نجاح أو فشل الشركات، بحيث أصبح يتحتم على الشركات العمل الجاد المستمر لاكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها السوقي وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرتبين.

3-1 - تعريف الميزة التنافسية:

لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية، وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة، ونظراً لأن البحث يتطرق للدراسة على مستوى الاقتصاد الجزئي فعلى مستوى الشركة يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" كما يعرفها آخر بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".
بينما يعرفها آخرون بأنها "هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين"⁽¹⁴⁾.

ومن التعريفات السابقة نلاحظ أن التعريف الأول ينصب على استراتيجية التنافس ودورها في تحقيق التميز، بينما يركز التعريف الثاني على الجودة في الإنتاج والسعر وفي تلبية احتياجات المستهلكين، والثالث يركز على الإبداع ودوره في التميز على المنافسين، وترى الباحثة في هذا السياق أن الميزة التنافسية يمكن أن تكون مزيج من التعريفات الثلاثة السابقة، وبالتالي يمكن تعريفها بأنها "عنصر التفوق للمنظمة الذي ينشأ من اتباعها لاستراتيجيات مبتكرة تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء بطريقة أفضل من طرق المنافسين".

3-2 - أنواع المزايا التنافسية:

لكي تحقق الشركات التميز يمكنها إتباع إحدى هاتين الاستراتيجيتين:

أ- استراتيجية الريادة في التكلفة:

حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، وتنشأ هذه الميزة من قدرة الشركة على تخفيض تكلفة منتجاتها أو خدماتها مع المحافظة على جودة المنتج.

ب - استراتيجية التمايز:

تعني تميز الشركة بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة، لها قيمة لدى العملاء وتتفرد به عن المنافسين، أي تستطيع من خلالها العمل على جذب واستقطاب أكبر عدد من العملاء. وفي هذا الصدد ترى الباحثة أنه حتى يكون للميزة التنافسية فعالية فلا بد أن تتيح للشركة التفوق على المنافسين، وأن يصعب تقليدها مع ضرورة ضمان استمراريتها.

والتميز يتمثل من وجهة نظر الباحثة في قدرة الشركة على تقديم منتج أو خدمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ومن ثم استقطاب أكبر عدد من العملاء وزيادة النصيب السوقي للشركة مقارنة بالمنافسين، وكذلك في تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية تجاه الشركة.

3-3 - مصادر الميزة التنافسية:

هناك عدة مصادر يمكن أن تتفوق الشركة من خلالها ومنها:

أ- الابتكار والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية الشركة في التنافس.

ب- الوقت حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تليتها.

ج- المعرفة والتي يقصد بها الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد العاملين في الشركة⁽¹⁵⁾.

وترى الباحثة أن جوهر هذه العناصر يتمثل في رأس المال الفكري الذي هو محور الدراسة الحالية، وبالتالي سوف تتناول الباحثة فيما يلي رأس المال الفكري من الناحية التنافسية.

4.3. معايير الحكم على جودتها: تتحدد جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف وهي: (16)

أ- مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

- مزايا من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وبحيث يسهل -نسبياً- تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية

متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

يتطلب تحقيق المزايا من الرتبة المرتفعة ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

ج- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا. لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً. وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية بيعة/ميزة، باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، و تضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

4- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

هي الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الاعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين، كما يقصد بها الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الاعمال، مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع او الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن، والتي لا يمكن تقليدها او استنساخها من قبل المنظمات الاخرى، بل ان بعض الباحثين قد ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد، أي قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم.

● متطلبات الميزة التنافسية المستدامة:

ينظر للميزة التنافسية المستدامة من خلال خصائصها واستراتيجياتها، وهي عبارة عن نتاج الاستراتيجية التي تُوَظَر وتوجه الموارد والنشاطات التي تساهم في تكوين هذه الميزة، لذا تم وصف الموارد والنشاطات التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بأنها الموارد التي تتصف (بالندرة والقيمة وصعوبة التقليد وصعوبة الاحلال)، وصنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية على اساس الموارد (المادية، والقانونية، والمالية، والبشرية، والتنظيمية، والاتصالية) واتخذت هذه الميزة ثلاثة مجالات رئيسية (التكنولوجية، الجغرافية، القانونية)، وتساهم الموارد غير الملموسة أو غير المادية كثيرا في بناء الميزة التنافسية المستدامة. (17)

المحور الرابع: آليات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري: في بيئة الأعمال الحالية المبدأ الثابت هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها ومداخلها وأساليبها، وحيث تزداد في هذه البيئة الشركات بشكل لم يسبق له مثيل، وتحول الأسواق، وتطور التكنولوجيا، وتتقدم المنتجات، وتتغير العمليات بسرعة فائقة، فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة، وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد هو بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقه، سمات وملامح وآليات ومعايير هذا العصر تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاشره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، وتشكل الموارد التي تقوم على المعرفة في البيئة الحالية المصدر الأساسي والحقيقي لاستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسات.

وترى إحدى الدراسات أن بناء المجتمعات الحديثة وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية في قطاعات العمل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، باعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأداتها وغايتها، وقد ازدادت أهمية العنصر البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، فانتقل بذلك مركز الثقل للنمو الاقتصادي والاجتماعي إلى عنصر المعرفة والموارد البشرية بدلاً من الموارد المادية والمالية.

ومن هنا أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مبنية على العلم والمعرفة أو على المعلومات وإن ذلك فرض عليها إتباع إدارة الأداء وبطرق مختلفة عما كان سائداً في الماضي، وذلك عن طريق انتهاج مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعتبر الاستثمار في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة ذو أهمية كبيرة لما يحققه من وفورات في التكلفة ورفع الكفاءة والإنتاجية، خاصة مع تشجيع روح الابتكار والإبداع

الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا كان الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.

ويشير أحد الباحثين إلى أن قدرة المنظمة على تطوير رأس المال البشري، تعتمد على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال البشري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- تحقيق الأرباح.

- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.

*تحسين العلاقات بين العملاء والموردين. *تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.

*تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية. *زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

ويمكن توضيح كيفية تحقيق ودعم الميزة التنافسية للشركات من خلال رأس المال البشري في النقاط التالية:

4-1 - رأس المال البشري كآلية لدعم الميزة التنافسية المستدامة:

ويقصد به رأس المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميز الشركة على منافسيها.

4-2 - الابتكار كآلية لدعم الميزة التنافسية المستدامة:

حيث يعد الإبداع والابتكار هو العامل الرئيسي في قدرة الشركة على الاحتفاظ بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لا بد أن تحرص الشركات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات.

4-3 - التعلم كآلية لدعم الميزة التنافسية المستدامة:

يرى أحد الكتاب أن التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء الشركة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال" أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية. من الجدير بالذكر أنه لكي يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لا بد وأن يتسم بالاستمرارية وأن يكون مسئولية الجميع وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في الشركة.

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أن هناك عاملاً هاماً يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية هو المعرفة، لذلك تسعى الشركات بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا العامل، وكيفية إدارته وبالتالي يجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال البشري، وكذلك ضرورة المحافظة عليه بتنمية القدرة الإبداعية المتجددة⁽¹⁸⁾

خاتمة

تواجه منظمات الاعمال الخاصة والعامه على حد سواء تحديات كبيرة في ظل المتغيرات المستمرة والسريعة التي يشهدها العالم، ومنها التغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانفتاح على الاسواق العالمية واستخدام التسويق والتجارة الالكترونية، لذلك يتعين على هذه المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات برؤية استراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص وتجنب التهديدات، لتتمكن من البقاء وتحقيق النمو في هذه الاسواق، وفي زمن هذه الفرص برزت فكرة الاهتمام برأس المال المعرفي وعلى رأسها رأس المال البشري والاستثمار فيه ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة. وعليه فان الاستثمار في رأس المال البشري لاسيما في مجال التعليم والتدريب يعني الاسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص بها المنظمة مبلغ معين بغية تكوين جهازها البشري بشكل علمي، خبير، كفء وسليم بما يساهم ذلك في تحقيق أهدافها خلال فترة الخطة ويتطلب ذلك وجود مقومات الاستثمار في هذه الموارد ومعرفة مبررات وكيفية استخدامها كما يتطلب ذلك وجود خطة مسبقة تحدد الهدف من الاستثمار.

مما سبق يمكن توضيح أهم النتائج المستخلصة على النحو التالي :

* يعتبر رأس المال البشري أكثر أهمية من رأس المال المالي وباقي عناصر الإنتاج الأخرى.

* أصبح يمثل رأس المال البشري في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة، والأصل الأكثر قيمة، وعامل الإنتاج الأكثر أهمية.

* بخصوص المؤسسات يبدو أن هناك حركية جديدة في بعض القطاعات، حيث المنافسة بلغت مستويات عالية كقطاع الاتصالات، غير أن هذه الحركية غير كافية بالنظر إلى وجود أسواق لم تستنفذ كل قدراتها، ومن ثمة محاولة التطور من خلال اعتماد الاستثمار في رأس المال البشري كبعد استراتيجي لا بد منه؛ قصد الحيازة على مزايا تنافسية من درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآتية والمستقبلية.

وبناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

* على المنظمات المعاصرة أن تحاول رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال البشري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى و وصولاً أسرع إلى المستهلكين بمختلف أنواعهم.

*على المنظمات أن تدرك أن كل الأفراد ليسوا متشابهين، بل إن قيمهم تختلف بمدى قدرتهم على خلق وتحديد مستقبل المنظمة،
 *ضرورة بناء منظمات قائمة على المعرفة.
 *ضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار وجعله أكثر مرونة بما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال البشري.
 قائمة الهوامش:

¹ Simonnet، **le capital Humain**، Paris، 2002، p 3 www.capitalhumain .Fr

⁻² بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة (الجزائر)، 2009، ص 18

⁻³ شرفي إبراهيم، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر، دراسة قياسية في الفترة 1964-2010، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 8-2012، الشلف (الجزائر)، ص 34.

⁻⁴ فرعون أحمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، من موقع: iefpedia .Com، تاريخ التحميل: 2013/02/01، ص 6.

⁻⁵ الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 82.

⁻⁶ رياض مشرف، نظريات الاستثمار في رأس المال البشري، على الموقع:

WWW.hrdiscussion.com/hr 2598.html

⁻⁷ رياض مشرف، مرجع سابق.

⁻⁸ بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، المرجع السابق، ص 37-38.

⁻⁹ رايح عراية - حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف - الجزائر - ص 10.

⁻¹⁰ مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية، الاستثمار في رأس المال البشري، الرياض،

⁻¹¹ P. Pottier، introduction à la gestion، éd . 2001، p.70

⁻¹² Roger PERCEROU، Entreprise، gestion et compétitivité /.Paris: ed. ECONOMICA، 1984،pp.53-58

⁻¹³ H.LESCA، Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité /. Paris: éd. MASSON، 1982. .pp.11-13، pp. 30-34

⁻¹⁴ G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. éd. d'organisation. 1994. pp. 95-96.

⁻¹⁵ PORTER Michael l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé /. Paris: Inter-édition، 1986، p85، pp129-136

⁻¹⁶ مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال-. الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 90-100.

⁻¹⁷ زكريا مطلق الدوري- أوبكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ملتقى دولي، الشلف، 2011، ص 9.

⁻¹⁸ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز :الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003، ص 39