

دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

أ/مولاي مصطفى سارة- جامعة المدينة

الملخص:

في ظل السياق العالمي المتميز بحدة المنافسة وتهاافت المؤسسات الاقتصادية على تقديم الأجرد و الأفضل من منتجات وخدمات، فإن العقل البشري يعتبر مصدرا مهما لإنتاج و اكتساب المعرفة و إدارتها و تشمينها والاستفادة منها باعتبارها تشكل ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد على الأقل على المدى القصير، لذا يتوجب على المؤسسات الجزائرية أن تتبنى آليات إدارة عمليات رأس المال الفكري، و جذب الكفاءات و المهارات الكفيلة بمساعدتها على الإبداع و اكتشاف الطرق والإجراءات التي تقود إلى تحقيق القيمة من رأس المال الفكري، نظرا لما لها من أثر إيجابي في أداء المؤسسات.

الكلمات المفتاحية : رأس المال الفكري، الميزة التنافسية المستدامة، خلق القيمة.

Résumé :

dans l'ombre du contexte mondial caractérisée par La forte concurrence Des institutions économiques à fournir les meilleurs produits et services, le cerveau humain est une source importante de production et d'acquisition des connaissances ainsi que de leur gestion, considéré comme étant un avantage concurrentiel Non-imitable, au moins à court terme, alors il faut que Institutions algériennes adoptent les mécanismes de gestion Du capital intellectuel Et d'attirer des talents et des compétences qui peuvent les aider à la Créativité et à la découverte des méthodes et des procédures qui conduisent à atteindre la valeur du capital intellectuel En raison de son impact positif sur la performance des institutions.

Mots clés: capital intellectuel, avantage concurrentiel durable, création de la valeur.

يَشهد العالم اليوم 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، وضغوطا 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 مرهونا بقيمة هذا الأصل و استراتيجيات إدارته، و ذلك بسبب دوره الفعال في تعزيز وتحقيق ميزة المؤسسة التنافسية و خلق قيمة إضافية.

وبذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية :

ما هو دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة

الاقتصادية؟ وما دوره أيضا في خلق القيمة في المؤسسة؟

وقصد توضيح الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

- ما المقصود برأس المال الفكري؟
 - ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي أبعاد تحقيقها؟
 - ما هي علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
 - ما هو دور رأس المال الفكري في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية؟
- وتتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يضطلع به رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، وهو دور استراتيجي مهم يسهم في تعظيم قيمة المؤسسة، ويسهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية له، إذ يكتسب موضوع رأس المال الفكري اليوم أهمية متزايدة باعتباره من الأنشطة والعمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمؤسسة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور المتنامي لرأس المال الفكري، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي المستدام في ظل اقتصاد جديد مرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات.

واستندنا في بحثنا على **الفرضيات** التالية:

- توجد علاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسة؛
 - يعتبر رأس المال الفكري مصدر لخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية.
- وفي سبيل تحقق الهدف المنشود من هذه الدراسة، نستخدم **المنهج الوصفي التحليلي**، وجمع البيانات والمعلومات المتوافرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية، بهدف استقراء وتصنيف الأدبيات العلمية في مجال رأس المال الفكري، وتحديد المتغيرات القابلة للبحث والدراسة والمتعلقة برأس المال الفكري ومكوناته وأساليب قياسه، وتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسة، وكذا العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة في المؤسسة للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث.

أما هيكل البحث فيشتمل على المحاور التالية :

المحور الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري؛

المحور الثاني: ماهية الميزة التنافسية؛

المحور الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛

المحور الرابع: دور رأس المال الفكري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية.

المحور الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري

كان من أهم النتائج التي تمخضت عن الثورة التقنية العالمية أن بدأ الاهتمام يتصاعد بالأصول غير الملموسة، التي أصبحت تمثل النسبة الأكبر من أصول الشركات والمؤسسات بمختلف أنواعها، ولقد كان من الأسباب التي ساهمت في تنامي الاهتمام برأس المال الفكري زيادة اهتمام المؤسسات باستقطاب الأفراد الموهوبين والقادرين على إضافة قيمة بما يملكونه من إمكانيات وقدرات ومواهب وأفكار تجعل منهم فئة متميزة.

1. تعريف رأس المال الفكري:

هناك عدة تعاريف لرأس المال الفكري نذكر منها:

- يعرف **Stewart** رأس المال الفكري بأنه: "المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة، التي يمكن وضعها بالاستخدام لتنشئ الثروة¹؛
 - كما تعرف منظمة (OCDE) رأس المال الفكري بأنه: "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال البشري²؛
 - يرى **Drucker**: "رأس المال الفكري يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي يمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال غير المادي في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادات أكاديمية لمن يتصف به³؛
 - كما يرى **Ulrich** أن رأس المال الفكري هو "مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا⁴؛
 - بينما يرى كل من **Hamel ;Heen** أن رأس المال الفكري "عبارة عن قدرة منفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية⁵.
- وفي ضوء ما سبق ذكره من تعاريف، يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه " يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي للأنظمة و الأنشطة و العمليات و الاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة وخلق قيمة مضافة".

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتداولها أدبيات الموضوع حالياً، كرأس المال غير المادي ورأس المال اللاملموس..... الخ، وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي، أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية، ويمكننا التفريق بينها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(01): المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي-غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلات، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	لا يتوقف عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي ويتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية
القوة والضعف	دورة تقادم(ضعف)	دورة تجديد وتوليد ذاتي(قوة)
الأهمية حالياً	تناقص الأهمية	تزايد الأهمية

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار البازوري،

عمان، الأردن، 2010،

2. خصائص رأس المال الفكري :

- **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 واضح⁶.
- **المهنية:** الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة⁷.

➤ السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا فهو

يميل للتعامل مع الموضوعات التي تتسم بالتأكد، ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد، ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.⁸

3. أهمية رأس المال الفكري :

تتمثل أهمية رأس المال الفكري فيما يلي⁹ :

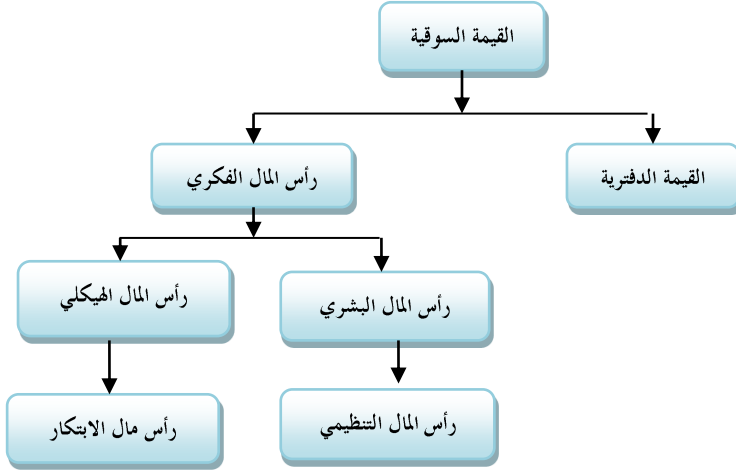
- ✓ زيادة القدرة الإبداعية؛
- ✓ إهمار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم؛
- ✓ تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه؛
- ✓ خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية؛
- ✓ تحسين الإنتاجية؛
- ✓ تعزيز القدرة التنافسية؛
- ✓ يعتبر رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسة، فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة؛
- ✓ توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية؛
- ✓ الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع والمؤسسات من جانب آخر.

4. مكونات رأس المال الفكري:

لقد تعددت وجس المال الفكري، وفيما يلي أهم التصنيفات التي تناولت مكونات رأس المال الفكري:

- **التصنيف الأول** : يقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري في المؤسسة إلى جزئين أساسيين هما¹⁰ : رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما هو موضح في الشكل رقم (01) وهذا من وجهة نظر **BONTIS** :

شكل رقم (01): تصنيف رأس المال غير المادي حسب **BONTIS**



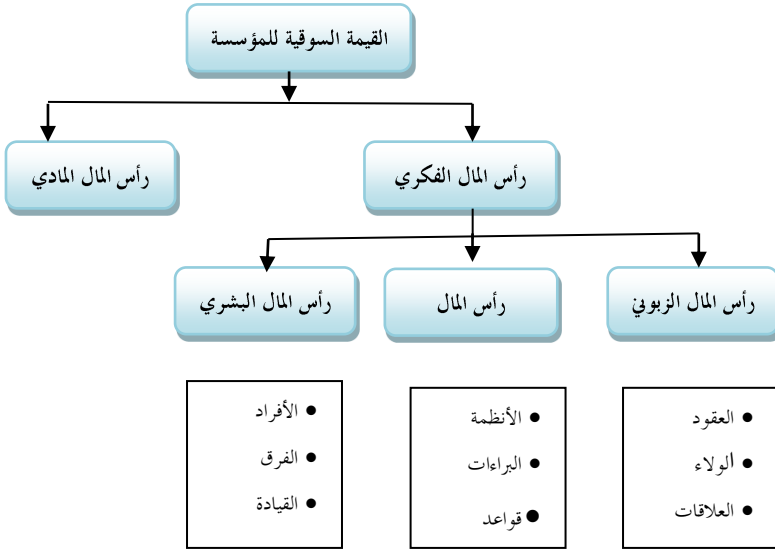
Source : Bontis .N, **Intellectual Capital Disclosure in Canadian corporations**, journal of human resource cost and accounting, N2,2001,p15 .

من الشكل السابق يمكن استخلاص أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين رئيسيين هما رأس المال البشري والهيكلي، ويعبر رأس المال البشري عن العاملين في المؤسسة من ذوي القدرات الإبداعية المتطورة، أما رأس المال الهيكلي فيشير إلى المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضاؤها بشكل مؤقت أو نهائي، ويكون مخزنا في قواعد البيانات، المستندات، البرامج الجاهزة، الهيكل التنظيمي.....

إلا أن هذا التصنيف تجاهل مكونا رئيسيا هو رأس مال العملاء الذي يعتبر من أهم دعائم تكوين القدرات للمؤسسة.

- **التصنيف الثاني** : يرى (T, Stewart) أن رأس المال الفكري مكون بدرجة أساسية من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني، ويمكن تلخيص التقسيم في الشكل الموالي رقم (02):

الشكل رقم (02): تصنيف رأس المال الفكري حسب T, Stewart



المصدر: عبد الستار حسن يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005، ص 08.

ويعد هذا التقسيم الأكثر شيوعاً والمتداول حالياً سنتناوله بشيء من التفصيل كما يلي:

➤ **رأس المال البشري** : يمثل مجموعة المعارف والمهارات والخبرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد أو جماعة عمل معينة، وبالتالي فهو نتيجة تراكمات مجمل الطاقات والإبداعات وجميع الصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة، ويشترطها في مجال عملهم، حيث يرى "شوتلر" أن الاستثمار في البشر حقق معدلات نمو في المجتمعات الغربية أعلى مما

حققه الاستثمار المادي، حيث ترجع أهمية هذا الاستثمار عامة إلى التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات المطلوبة في المستقبل، والتي تتحول من مهارات يدوية إلى مهارات فكرية¹¹.

➤ **رأس المال الهيكلي** : إذا كان رأس المال المادي هو الذي يصنع الوجود المادي للمؤسسة وقيمتها في القيود المحاسبية، وإذا كان رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المؤسسة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المؤسسة عندما تنطفئ الأضواء في آخر يوم العمل، أي أن رأس المال الهيكلي يمثل كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري لكنه يبقى في المؤسسة، ولأن رأس المال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحة المرزمة فإنه يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، وإجراءات وأدلة عمل وبرامج تظل في المؤسسة، وتظل الملاحظة الأهم أن رأس المال الهيكلي هو أكثر صلابة في الرصيد التنظيمي والأقل ديناميكية، في حين يكون رأس المال البشري أثر مرونة في الرصيد التنظيمي وأكثر حيوية في خلق القيمة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة¹².

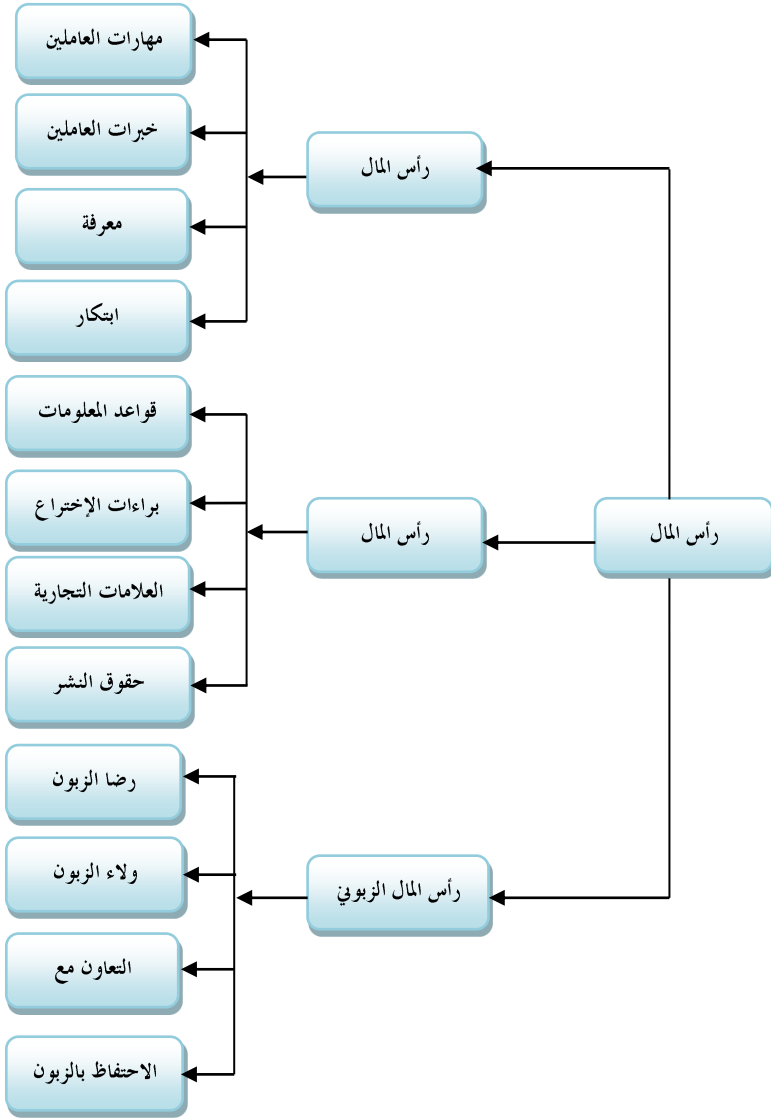
➤ **رأس المال الزبوني**: يتمثل بالقيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم، والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المؤسسة من بنائه من علاقات مميزة مع الأطراف، إن هذه العلاقات التي تبني بين المؤسسة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استناداً إلى ما يلي¹³:

- ✓ أن الزبائن هم من يدفع فاتورة المؤسسة لأن المهمة الأولى لأي مؤسسة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها في السوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة لها.
- ✓ أن الولاء الذي تكتسبه المؤسسة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد، إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المؤسسة بنسبة 5% يزيد من أرباحها بنسبة لا تقل عن 25%.

من خلال شرحنا لمكونات رأس المال الفكري نقدم الشكل التوضيحي الموالي رقم

(03):

الشكل رقم (03): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، 133.

5. خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري :

لابد من التطرق إلى مختلف خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري والمبينة كما يلي :

➤ **الخطوة الأولى:** التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المؤسسة كمدخل

ووسيلة إنتاج ومخرج، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية¹⁴ :

- إلى أي مدى تعتمد المؤسسة على المعرفة بكثافة؟

- من يتقاضى أجرا موافقا لتلك المعرفة؟

- من يدفع؟ وكم يدفع؟

- هل من يملك المعرفة يخلق أيضا القيمة القسوى؟

➤ **الخطوة الثانية:** تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات وذلك من

خلال الإجابة على الأسئلة التالية¹⁵ :

- ما هي الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية

والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لك؟

- ما هو مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال

العملاء؟

➤ **الخطوة الثالثة:** وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها،

وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية¹⁶ :

- ما هو عرض القيمة الخاص بالمؤسسة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج

ربحها؟

- ما هي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمؤسسة وأعمالها؟

- ما هي الطرق والأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تزيد قدرتها

على تفعيل أصولها الفكرية؟

- هل يمكن للمؤسسة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول

الفكرية (بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي والعكس)؟

➤ **الخطوة الرابعة :** تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، وذلك من

خلال الإجابة على السؤال التالي :

- كيف يمكن للمؤسسة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين

المحور الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية مطلباً حيويًا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه عن طريق اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وذلك من أجل ضمان بقائها و استمراريتها في ظل بيئتها التنافسية.

1. تعريف الميزة التنافسية:

هناك تعاريف متعددة للميزة التنافسية نذكر منها :

• حسب مايكل بورتر فإن "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"¹⁷.

• أما هيئة التجارة والصناعة البريطانية فعرفت الميزة التنافسية بأنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"¹⁸.

• الميزة التنافسية هي : "ما يميز المؤسسة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين"¹⁹.

مما سبق نستنتج أن: "الميزة التنافسية تعتبر هدفاً تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، بشكل يضمن ولاء العملاء، ومن ثم السيطرة على جزء من السوق بشكل يضمن الربحية على المدى الطويل".

2. خصائص وشروط الميزة التنافسية :

نظراً لحساسية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية المؤسسة و أثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فإن تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق توفر عدد من

الخصائص و الشروط، ومن بين الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية للمؤسسة بجد ما يلي²⁰:

- تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف و ليس على أساس التشابه؛
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل؛
- تكون غالبا مركزة جغرافيا.

و حتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة و مُحققة لأهداف التنافس، ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فيما يلي²¹:

- حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس؛
 - الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
 - إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس؛
- لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شرط مرهون، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.

3. مصادر الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تنبع من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وهذا يعني أن توفر الموارد الضرورية لممارسة النشاط محل الاعتبار يشكل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لكن توفر الموارد غير كاف لضمان البقاء والاستمرار في العمل، بل يتطلب هذا الأخير الاستغلال الأمثل لتلك الموارد، ويمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر التالية²²:

- **الجودة** : تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها؛
- **التكنولوجيا**: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية؛
- **المعرفة**: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية،

وتحقق التحسن في الأداء والارتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال غير المادي، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات،.....

➤ **الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها، لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند على قيام الأفراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية؛

➤ **الموارد المالية :** تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

4. أنواع الميزة التنافسية :

يمكن أن نميز بين نوعين من الأفضليات التنافسية:²³ أفضلية التكلفة، وأفضلية التميز .

➤ **أفضلية التكلفة الأقل :** تعني هذه الميزة أن المؤسسة تعمل على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، "وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.

➤ **أفضلية التميز :** تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك مثلا : جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع."

المحور الثالث : دور رأس المال غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافس إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في النشاط نفسه، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد.

1. دور رأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية:

إن المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطا ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك الميزة، ذلك انه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع²⁴.

وعلى الرغم من هذه الأهمية للموارد البشرية إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى اعتبارها موردا استراتيجيا يتمتع بنفس شروط الندرة، وصعوبة التقليد... الخ، التي تتمتع بها الموارد الإستراتيجية الأخرى في المؤسسة، وهذا ما يجعل من الصعوبة الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة.

ولكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص

التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهي²⁵:

مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة للمؤسسة.

- ✓ أن تكون هذه الكفاءات نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها.
- ✓ يجب أن تكون هذه الكفاءات فير قابلة للتقليد. بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.
- ✓ عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

2. دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية:

يعبر رأس المال الهيكلي للمؤسسة عن الموجودات المعرفية التي تبقى في المؤسسة عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية ورفع قيمتها السوقية، يجب أن تعتمد على عملية تنمية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر، وبنفس المستوى من الاهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة العنصر البشري، كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط العنصر البشري التابع للمؤسسة.

ويمكن للمؤسسة أن تمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال²⁶:

- ✓ تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين.
- ✓ تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- ✓ اعتماد هيكل تنظيمي مناسب الذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر .

3. دور رأس المال العلائقي في تحقيق ميزة تنافسية:

يعكس رأس المال العلائقي مدى قوة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها، حيث أن نقطة الانطلاق لأي مؤسسة دائما هي السوق، وهي نقطة الوصول أيضا على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين، كل هذه أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ويمكن القول أنه في بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة مؤسسة معينة استنادا إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها²⁷.

ويمكن تصور العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام، بحيث يمكن المؤسسة من امتلاك رأس مال فكري استراتيجي متميز بمكوناته من رأس مال بشري، ورأس مال هيكلي، رأس مال العلاقات.

وكنتيحة لامتلاك المؤسسة تلك المكونات، فإن المؤسسة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية متمثلة بالجودة المتفوقة والإبداع والكلفة المناسبة، بالإضافة إلى المرونة والاستجابة المتفوقة.

المحور الرابع: دور رأس المال الفكري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري، فإنه لا بد من تسيير الأصول الفكرية بفعالية، ولا بد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، إذ تدعو الحاجة إلى تنمية واستثمار بعضها، وتوقيف الاستثمار في الأخرى عديمة الجدوى والفائدة على الإطلاق، مما يعني أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يمثل الوجه الجديد لاقتصاد المعرفة، لدوره الكبير في خلق قيمة المؤسسة والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها :

- تخفيض التكلفة، وتحسين الإنتاجية، واكتساب موقع تنافسي ممتاز، كأن تهدف المؤسسة للاستحواذ على حصة سوقية عالية، أو قيادة الابتكار التكنولوجي، أو تحقيق علامة تجارية؛
- تراكم الأرباح كنتيجة لتسويق المنتجات والخدمات، وزيادة ولاء العميل الداخلي والخارجي.

1. رأس المال الفكري وإستراتيجية خلق القيمة :

تنوع الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها بهدف خلق القيمة المستخلصة من رأس مالها الفكري، فغالبا ما تقوم المؤسسات التي تبيع منتجات مادية إلى حماية منتجاتها المبتكرة من خلال براءة الاختراع أو الابتكار، وبالتالي تحقق أرباحا عالية نتيجة بيع منتجاتها المتميزة، أي أن تلك المؤسسات تسعى للتوصل لبعض الابتكارات من خلال رأس مالها غير المادي يجعل منتجاتها ذات جودة عالية وأفضلية، وجاذبية للمستهلكين مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تعمل تلك المؤسسات على تحصيل قيمة من رأس مالها الفكري سواء في شكل إيراد ناتج عن بيع منتجها، أو في شكل مركز إستراتيجي تنافسي (سمعة، وشهرة عالية، وولاء العملاء...الخ).

في حين نجد أن المؤسسات الخدمية قد تحقق أرباحا جراء بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها البشري، إذ تتمثل قيمة ذلك رأس المال في ما تحصل عليه من أتعاب مقابل سمعتها أو

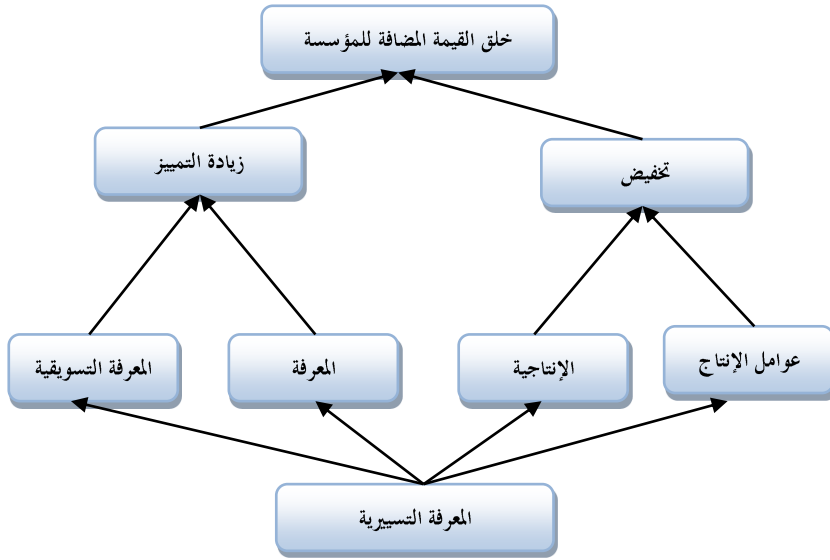
شهرتها أو خدماتها المقدمة للعملاء، ذلك أن طبيعة نشاطها يعد محمدا أساسيا لاستراتيجياتها، ولنوع وحجم القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس مالها الفكري.

ويمكن أن تكون لرأس المال الفكري أدوارا دفاعية تتمثل في حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري، وحرية تصميم المنتجات، وتجنب التقاضي القانوني، وأدوار هجومية كتجميع إيرادات المنتجات، والخدمات، وأصول المؤسسة وملكيته الفكرية، وخلق معايير الأسواق أو الخدمات الجديدة، بالإضافة إلى الحصول على حق استخدام التكنولوجيا للآخرين، وتحديد أساس للتحالفات الإستراتيجية ودعم أنشطة الأعمال²⁸.

2. مصادر خلق القيمة المضافة للمؤسسة:

من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة، هناك مصدرين، فإما زيادة التمييز أو تخفيض التكاليف، ولكل منها يجب توفر دعائم أساسية تتضح في الشكل التالي رقم (04):

شكل رقم (04): مصادر خلق القيمة المضافة في المؤسسة



المصدر: كرابلي بغداد، تناسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية،

الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 22، 21،

ماي، 2001، ص 07.

من هذا الشكل يمكن ملاحظة ما يلي:

➤ **زيادة التمييز مصدر لخلق القيمة المضافة للمؤسسة:** تتولد زيادة تمييز المؤسسة عن منافسيها من خلال تفاعل عدة محددات، حيث يساهم كل منها في إعطاء المؤسسة قيمة مضافة ويجعلها تمييز في سوقها، وأهم هذه المحددات نجد²⁹:

✓ التطور التكنولوجي: والذي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي حيث يمكن أن يؤدي إلى:

- تعجيل أو تعطيل نمو الطلب، وذلك بإحداث ظواهر إحصائية جديدة، أو تسمح بتحديد منتجات؛
- باستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية؛
- بإمكانه أن يدمج أو يخلق عدة قطاعات، وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو أنه يجمع عدة وظائف في نفس المنتج؛
- يمكن تغيير حواجز الدخول.

وعليه فإن اكتساب المعرفة التكنولوجية، والتحكم فيها أكثر من المنافسين، يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة الأساسية وبالتالي التمييز الذي يخلق لها القيمة المضافة.

✓ المعرفة التسويقية: هي لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة، مثل تطوير المنتجات الجديدة، التنوع في الخدمات، القيام بعمليات ترويجية، معرفة حاجات ورغبات الزبائن، دراسات السوق... إلخ.

➤ **تخفيض التكاليف لخلق القيمة المضافة للمؤسسة:** يمكن للمؤسسة خلق القيمة المضافة،

عن طريق تدنية التكاليف وذلك يتم من خلال:

✓ عوامل الإنتاج: التحكم في عوامل الإنتاج، وحسن استغلالها، بما يسمح بتوفير الوقت والجهد، و لتألي تدنية التكاليف.

✓ الإنتاجية: عن طريق الرفع من الإنتاجية، من خلال تضافر عدة عوامل من أهمها: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية المناسبة، التجربة واقتصاديات الحجم، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم... إلخ.

➤ **الكفاءة التسييرية :** هي ضرورة على كل المستويات، فخلق قيمة مضافة للمؤسسة مرتبط بزوايا عدة من نشاط المؤسسة، من برامج الإنتاج، قياس الأداء، نظام تكوين الموارد البشرية، مروراً بأنظمة الحوافز والأجور ووصولاً إلى اتخاذ القرارات، عملية وإستراتيجية³⁰.

فعملية خلق قيمة مضافة للمؤسسة ليس فقط مهمة الإدارة العامة، أو الإدارة المالية، بل تتخذ توجهها كبيراً نحو اللامركزية، فخلق قيمة مضافة للمؤسسة يتم بتكاتف جهود كل أطراف المؤسسة :ممثلين، متخذي القرارات، مدراء، مستثمرون ...ملاك...إلخ، فكلهم يتفقون على لغة واحدة، واتجاه واحد، هو خلق قيمة، وهو ما يتطلب ترابطاً قوياً لأنشطة ومجهودات كل هؤلاء، فتحقيق قيمة مضافة يعني نجاح وربحية المؤسسة وهو ما يعود بالضرورة وكنتيجة حتمية بالنجاح على كل هاته الأطراف فيما بعد.

خاتمة :

- من خلال إعدادنا لهذا الموضوع نستخلص بعض النتائج نلخصها فيما يلي:
- يُعد رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسات بصفة خاصة؛
 - 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؛
 - 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 مورداً يُمكن المؤسسة من منافسة الآخرين والتفوق عليهم، كما يمكن اعتبار رأس المال الفكري أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق العالمية.
 - وكنتيجة عامة فأن رأس المال الفكري يعد اليوم أهم مصادر الميزات التنافسية للمؤسسات، وهو أساس تكوين قيمة مضافة ولعله سر الاختلاف بين القيمة الدفترية للمؤسسة وقيمتها في السوق.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- ☑ ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وخاصة في ظل ثورة المعلومات وانفتاح الأسواق واحتمام التنافس.
- ☑ 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 لرأس مال بشري متميز يسهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ☑ على المؤسسة أن تحاول رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى ووصولاً أسرع إلى المستهلكين. بمختلف أنواعهم.

المواش والإحالات:

1. عادل حرحوش المرغجي، أحمد علي، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 14.
2. OCDE, Mesuring and Reporting Intellectual Capital, Issues, and Prospect Programme Notes and Backround to Technical Merging and Policy and Strategy Forum, paris, 1999,p05
3. Drucker. P, **A propos du management**, Village mondial, Paris 2000, p 36
4. Ulrich .D, **A New Manadte For Human Resources**, Harvard Business Review, January-February, 1998, p02.
5. سمالي يحييه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السادس، جوان 2004، ص 03.
6. حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 03.
7. محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 47.
8. عبد الستار حسن يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005، ص 05.
9. حمو زروقي أمال، زيان بروجة علي، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

10. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية،

مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 111.

11. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية،

الإسكندرية، مصر، 2000، ص 65.

12. مداح عرايبي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي

للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، ص 203.

13. حريري بوشعور، صليحة فلاق، مرجع سابق، ص 05.

14. سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 70.

15. بورنان ابراهيم، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية

مستدامة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف،

الجزائر، ص 05.

16. المرجع السابق، الصفحة نفسها.

17. Michel Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, p 08.

18. عبد الرحمان بن عنتر " نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات

الصناعية، حالة الصناعات التحويلية بالجزائر" أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر،

2004، ص 148.

19. حسن علي الزعي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار

وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 137.

20. أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج

التأميني، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق

التطوير-تجارب الدول-، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص

.04

21. المرجع السابق، ص04.

22. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة

تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص

24-25.

23. حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية التحديات المعاصرة

للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006

، ص653 .

24. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر، 2001،

ص42 .

25. سملاي يحضيه، نفس المرجع السابق، ص 07.

26. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة

التنافسية لمؤسسة اقتصادية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004 ، ص

.61

27. المرجع السابق، ص 62.

28. عبد اللطيف مصطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية،

مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد السابع، 2009، ص29.

29. Felix Bogliolo, **La création de la valeur**, éditions d'organisation,

Paris, 2001, p 56.

30. عبد اللطيف مصطفى، مرجع سابق، ص30.

قائمة المراجع:

I. باللغة العربية:

✓ الكتب :

1. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
2. حسن علي همام، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006
3. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
4. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006 .
5. عادل حرحوش المرجمي، أحمد علي، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
6. علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
7. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر، 2001.

✓ الأطروحات والمجلات والملتقيات :

1. أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي

وآفاق التطوير- تجارب الدول-، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

2. بورنان ابراهيم، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر.

3. حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

4. حمو زروقي أمال، زيان بروجعة علي، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر.

5. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.

6. سملاي يحضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السادس، جوان 2004.

7. عبد الرحمان بن عنتر " نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات

الصناعية، حالة الصناعات التحويلية بالجزائر" أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2004.

8. عبد الستار حسن يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال،

مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005.

9. عبد اللطيف مصطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات

المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد السابع، 2009

10. محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في

المصارف الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010.

11. مداح عرايي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي

للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05.

II. باللغة الأجنبية:

1. Drucker.P, **A propos du management**, Village mondial, Paris 2000 .
2. Felix Bogliolo, **La création de la valeur**, éditions d'organisation, Paris ,2001.
3. Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000.
4. OCDE, **Mesuring and Reporting Intellectual Capital**, Issues, and Prospect Programme Notes and Backround to Technical Merting and Policy and Strategy Forum, paris, 1999.
5. Ulrich .D, **A New Manadte For Human Resources**, Harvard Business Review, January-February, 1998.