

دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية

د.عزاوي أحمد و أ.بوزيد صالح
جامعة ورقلة

ملخص:

تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام علي مستوي العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، ولقد أكدت تجارب الدول الآخذة بنظام الدولة العصرية والتي نجحت في تحقيق طفرات اقتصادية ملموسة وتميزة أن تنمية العنصر البشري وإتاحة الفرصة له للإبداع والمشاركة الواعية هي في حقيقة الأمر العنصر الحاكم وراء إنجازها وتميزها. لقد أصبح ينظر إلى الرأس مال الفكري باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق النجاح، وهذا بعد تحوّل الاقتصاد شيئا فشيئا نحو اقتصاد قائم على المعرفة ، فالمعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعمل والمواد الأولية. فبعدها كانت المنافسة تقوم على العوامل المادية (الرأسمال المادي كالألات و...)، أصبحت الآن تقوم على الرأسمال الفكري والذي يعد آخر مصادر الميزة التنافسية ، ولأن الرأسمال الفكري هو المحرك الأساسي للرأسمال المادي في ظل إقتصاد المعرفة.

مقدمة:

لقد شاع استخدام مفهوم الرأسمال الفكري أو المعرفي في التسعينات من القرن الماضي ، حيث أصبح ينظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات قبل هذا التاريخ ، فقد تحوّل الاقتصاد شيئا فشيئا نحو اقتصاد قائم على المعرفة ، فالمعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعمل والرأسمال والمواد



دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية..... د.عزاوي أعمرو و أ.بوزيد سايح

الأولية ، فالرأسمال الفكري أكثر أهمية من الرأسمال المادي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

إشكالية البحث:

محاولة للربط بين الرأسمال الفكري والميزة التنافسية حسب المقاييس والنتائج من خلال الإشكالية الآتية:

ما مدى أهمية رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وما هي آليات تحقيق ذلك؟

ولإجابة عن الإشكالية السابقة تم اقتراح الفرضية الرئيسية التالية:

اعتماد الرأسمال الفكري كمورد أساسي في المؤسسة يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية؛

وللتحليل أكثر نتبع الخطة الموالية:

أولاً: الإطار النظري لرأس المال الفكري (المعرفي).

ثانياً: رأس المال الفكري وأثره على الميزة التنافسية.

دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية..... د.عزاوي أعمر و أ.بوزيد سايح

أولاً: الإطار النظري لرأس المال الفكري (المعرفي):

لقد شاع استخدام مفهوم الرأسمال الفكري أو المعرفي في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات.

1. مفهوم الرأسمال الفكري:

يعرف الباحث **stewatre** الرأسمال الفكري بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها نلاحظ أنه ركز على إمكانية إستغلال وتوظيف المعرفة ، فالمعرفة لا تصبح رأسمال فكري إلى إذا تم العثور عليها واستخدامها لصالح المؤسسة ، فالفكرة الموجودة داخل ذهن الفرد العامل عن تحسين الإنتاج ممثلاً لا تصبح ذات قيمة وفائدة إذا لم تطبق¹. كما يعرف الباحث **Spinder** الرأسمال الفكري بأنه إمتلاك المؤسسة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة .

ركز الباحث **Spinder** في تعريفه على الموارد البشرية للمؤسسة حيث اعتبر الرأسمال الفكري مجموعة من المهارات التي يمتلكها العمال وكفاءتهم في التعامل مع نظام الإنتاج².

أما الباحث **April** فقد وضع حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية (الرأسمال الفكري) ، حيث أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنشأة منها على سبيل المثال العقارات والتجهيزات والبرمجيات وغيرها ، في حين أن الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المؤسسة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة ، وكذلك التعليم المتراكم والخبرة³.

دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية..... د.عزاوي أعمرو و أ.بوزيد سايح

أما **April** فقد ركز في تعريفه على الأصول المعرفية معتبرا الرأسمال الفكري بأنه مجموع المعارف والخبرات لدى العاملين في المؤسسة ، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة وبراءات الاختراع والعلامات التجارية ..إلخ.

كما يعرف الرأسمال الفكري بأنه مصدر الابتكارات والأفكار المدرة للربح ، فضلا عن بناء قاعدة فكرية مميزة من خلال توسيع الذكاء وتشجيع الابتكار والتجديد والتكامل في العلاقات وفي نفس السياق تقريبا يعرف الرأسمال الفكري للمنظمة بأنه المعرفة والتعليم التنظيمي والابتكار والأداء⁴ .

نرى بأن هاته التعاريف ركزت على الابتكار كأحد أهم عوامل بناء وتطوير الرأسمال الفكري في المؤسسة.

كما يرى آخرون بأن الرأسمال الفكري يمثل القدرات العقلية و المعرفة التقنية و الخيال الإنساني.

وقريبا من التعريف السابق يرى **A.shasda and ch. cobra** بأن الرأسمال الفكري عبارة عن المعرفة و المهارات والقدرات و الخبرات التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة وتستخدمها في إنشاء الثروة⁵ .

في التعاريف الأنفة الذكر ساو الباحثون بين المعرفة والرأسمال الفكري حيث اعتبروا الرأسمال الفكري عبارة عن معرفة يمكن أن تنشئ لنا الثروة في المؤسسة.

2. مميزات الرأسمال الفكري:

يتميز الرأسمال الفكري عن غيره من الأصول أو الموارد في المؤسسة ، بمجموعة من الخصائص ومن أهمها⁶:

- رأسمال غير ملموس: فالمعرفة سواء في رأس المال أو في الهيكل التنظيمي أو غيره تتميز بأنها أثرية وغير مرئية أو ملموسة؛
- صعوبة قياسه بدقة: وهذا نظرا لطبيعته الأثرية؛
- سريع الزوال والفقدان؛

دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية..... د.عزاوي أعمرو و أ.بوزيد سايح

- يتزايد بالاستعمال: حيث أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة لا ندرة وكلما استعملت المعرفة وتوظيفها يساهم في إكتشاف معارف أخرى أو تحسينها؛
 - يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت؛
 - يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله؛
 - له تأثير كبير على المؤسسة.
- 3. أسس الرأسمال الفكري:** للرأسمال الفكري ثلاث أسس أو أعمدة رئيسية ، وهي⁷:

- **الرأسمال البشري:** ويتمثل بالمعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد والعاملون ومن ضمنها المهارات ، والخبرات والابتكارات .
- **الرأسمال الهيكلي:** ويتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل أو أنظمة إجراءات الشركة ، وهو ما يتبقى في الشركة بعد إطفاء الأضواء في نهاية العمل.
- **الرأسمال الزبوني:** وهو المعرفة التي تشتق من علاقات المؤسسة مع الزبائن الذين تتعامل معهم ، والمتمثلة برضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون وتمكينه والتعاون معه ومشاركته ، والمعرفة المشتقة من الموردين المعولّ عليهم ومن المصادر الخارجية الأخرى .

4. متطلبات بناء الرأسمال الفكري في المؤسسة:

يتطلب بناء الرأسمال الفكري مجموعة من الشروط و الظروف الملائمة والتي تتمثل فيمايلي⁸:

- إنشاء أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال الخاصة ، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة؛

دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية.....د.عزاوي أعمرو وأ.بوزيد سايح

- إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية؛
- أن يكون هناك جامعات ومراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية وأن يكون هناك تعاون كبير بين القطاع العام والقطاع الخاص بشأن إنشاء وتكوين المعرفة والاستفادة منها؛
- ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمنظمات بأن العصر الحالي هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في سوق محلية فقط ؛
- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة للرأسمال الفكري للمنظمة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تنتشت الجهود وتبترع الموارد؛
- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلاً قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المؤسسة على هضمها والاستفادة منها فالبدء الصحيحة مهمة جداً في مجال إدارة أعمال الرأسمال الفكري؛
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية ، حيث نجد إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها مورداً معرفياً وحيداً في المؤسسة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى؛
- بذل جهود كبيرة لإنشاء المعرفة الذاتية ، أو تكوين الرأسمال الفكري الخاص بالمؤسسة ، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالباً ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها

دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية.....د.عزاوي أعمرو وأ.بوزيد سايح

متجسدا في بعض الأصول المعرفية ومساهما في بناء الرأسمال الفكري للمنظمة.

ويمكن القول أن تكوين الرأسمال الفكري في المؤسسة هو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى إستثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها ، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية فإن المؤسسة تحتاج أيضا أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المؤسسة في إنشاء التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من الرأسمال وهو رأسمال غير الملموس ويتضح أن المؤسسة كي تنشئ رأسمال فكري خاص بها يجب أن تأتي بالمعرفة من الخارج (السوق ، البيئة ، ..) حيث تصبح مدخلات بالنسبة لها ، ثم تجري عمليات تحويلية على هته المعرفة (التعلم الفردي والتعلم التنظيمي ، ..) هذا ما يؤدي إلى إنشاء معرفة جديدة ومن ثم تكوين رأسمال فكري للمنظمة.

5. قياس الرأسمال الفكري:

حاول الكثير من الباحثين إنشاء نموذج لقياس الرأسمال الفكري في المؤسسة ولكنهم لم يصلوا إلى نموذج معتمد من الجميع ، ويمكن تحديد الأساليب المستخدمة في قياس الرأسمال الفكري كما يلي⁹:

❖ أسلوب الاستبعاد Process of Elimination

يستخدم أسلوب الاستبعاد في تقييم الرأسمال الفكري وذلك لقياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة ، ويعتمد هذا الأسلوب على استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المالية والأصول الملموسة ، من العوائد السابقة والمتوقعة للحصول على عوائد المعرفة في الشركات.

ويطبق معدل الخصم على متوسط العائد بعد الضريبة على ثلاثة صناعات تستخدم المعرفة بصورة كبيرة مثل صناعة برامج الحواسيب ، من أجل الحصول على الرأسمال

دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية.....د.عزاوي أحمد وأ.بوزيد سايح

الفكري، وبمعنى آخر يحدد هذا الأسلوب الأصول المعرفية من استبعاد تأثير جميع الأصول الأخرى بحيث يمثل الذي يبقى بعد الاستبعاد الأصل المعرفي. ويقترح باول سترسمان استخدام أسلوب " المستوى الكلي " لقياس الرأسمال الفكري ، حيث يعامل الرأسمال الفكري على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد الرأسمال المالي أو النقدي. ويتم التوصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية ، التي تمثل التكلفة الحقيقية لرأس المال ، والتي يتم حسابها باستبعاد جميع التكاليف الاقتصادية مثل التكاليف المتعلقة بالأراضي وتكاليف السلع والضرائب وتعويضات المساهمين وذلك من الإيراد للوصول إلى القيمة المتبقية وهي الرأسمال الفكري. وينتج عن هذا الأسلوب الذي يستخدمه سترسمان عدة أساليب أخرى تقيس تأثير المعرفة على أداء الشركات وهي:

- تراكم المعرفة؛
- تقييم الرأسمال الفكري للموظفين؛
- مساهمة تكنولوجيا المعلومات في الرأسمال الفكري.

يوجز سترسمان فكرته حول قياس الرأسمال الفكري بالآتي:

"يساعد حساب القيمة المضافة الاقتصادية في تحديد ما يملكه الموظفون من تراكم المعرفة حول عمليات الشركة التي ت مثل بدورها الرأسمال الفكري ، وتراكم المعرفة الذي يملكه الموظفون يعرف أيضا بثقافة الشركة ، لأنه م ب ذلك يحتفظ ون ف ي عق ولهم بجزء كبير من الرأسمال الفكري للشركة ، بحيث يجعلهم مساهمين بالأصول المعرفية وهم بذلك يسلكون سلوك المدراء لأن اكتساب المعلومات والحصول عليها أو الانتفاع منها يعتبر أساس لجميع الأعمال الإدارية.

❖ أسلوب المؤشرات المتعددة:

يستخدم كل من Edvinsson و Malone نموذج متعدد المؤشرات لقياس الرأسمال الفكري حيث يحتوي هذا النموذج على 140 مؤشر ومشتقاتها تتعلق

دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية.....د.عزاوي أعمرو و أ.بوزيد سايح

بالرأسمال الفكري. ويفترض أنه يمكن الحصول على الأوجه الكافية للرأسمال الفكري الضرورية للفهم الكامل لهذه الظاهرة.

ويعرض الجدول الموالي عينة للمؤشرات التي جاءت في نموذج كل Malone و Edvinsson دون وجود صيغة نظرية للعلاقات بين هذه المؤشرات ، ومع أنه من الصعوبة جعل هذا المقياس خطيا بسبب الحاجة لحل حسابي معقد لجمع هذه المؤشرات إلا أنه يمكن الاستفادة من هذا الأسلوب لتقديم معلومات مفيدة على أساس المؤشرات، وذلك بالاعتماد على حاجة المدير أو المستثمر للمعرفة. وتتضح الأصول المعرفية أو الرأسمال الفكري في هذه المجموعة بالمؤشرات الآتية¹⁰:

المؤشرات المتعلقة بالعملاء	المؤشرات المالية
✓ الحصة السوقية(%) وعدد العملاء	✓ إجمالي الأصول بالقيمة
✓ المبيعات السنوية / بالنسبة للعميل بالقيمة	✓ إجمالي الأصول /الموظفين) بالقيمة
✓ عدد العملاء الذين لم تستطع الشركة التعامل معهم.	✓ الإيرادات/إجمالي الأصول(%)
✓ عدد زيارات العملاء للشركة.	✓ الأرباح/إجمالي الأصول(%)
✓ عدد العملاء بالنسبة للموظف الواحد.	✓ الإيرادات الناتجة عن المشروعات الجديدة بالقيمة
✓ متوسط الفترة بين اتصال العميل واستجابة المبيعات.	✓ الإيرادات بالنسبة للموظف الواحد بالقيمة
✓ مؤشر رضا العملاء(%)	✓ زمن العميل/حضور الموظف(%)
✓ الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات /مندوب البيع	✓ الأرباح /بالنسبة للموظف الواحد بالقيمة
	✓ الإيرادات من العملاء الجدد / الإيرادات الإجمالية.(%)

دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية..... د.عزاوي أعمرو و أ.بوزيد سايح

❖ أسلوب نماذج التكلفة:

تعتبر نماذج التكلفة مقبولة على نطاق واسع في المحاسبة والإدارة ، وإن استخدام نظام ال ABC لفهم مدى مساهمات المعرفة في إنتاجية الشركة يحمل بعض الصعوبات ، ومع ذلك يمكن استخدامه لهذا الغرض. ويفترض أسلوب نماذج التكلفة أنه لفهم قيمة المعرفة لا بد من حساب تكلفتها أو قيمتها السوقية ، وأن القيمة السوقية لمعرفة الفرد تمثل أحد المقاييس الخاصة بقيمة المعرفة لدى هذا الفرد. ولكن لا يمكن القول بأن سعر السوق يمكن ترجمته بصورة مباشرة إلى قيمة تقدمها المعرفة.

وقد أكد Stewart أنه لا يوجد أي معنى للارتباط بين تكلفة الحصول على المعرفة وقيمة المعرفة ، حيث أن قيمة الرأسمال الفكري لا تتبع بالضرورة إلى تكلفة حيازته.

❖ أسلوب RorschachInkblat:

يفترض هذا الأسلوب بأن المدراء يمكنهم اشتقاق مساهمة الأصول المعرفية من خلال مراجعة مجموعة من مقاييس الأداء المترابطة. ويستخدم أيضا هذا الأسلوب بطاقات النقاط المتوازنة التي تركز على التطوير والإشراف الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأهداف والأغراض ويتوقف نجاحها على العديد من معايير الأداء ، وتقيس بطاقات النقاط المتوازنة الأداء من عدة مناهير وهي:

- منظور النمو والتعليم.
- المنظور الداخلي.
- منظور العمل.
- المنظور المالي.

ملاحح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

❖ أسلوب التركيز على المخرجات:

يعتقد بعض المفكرين في مجال إدارة أعمال المعرفة أن هي صعب تطوير مقاييس مباشرة وذات معنى لقياس الأصول المعرفية ، ويعتقدون أنه بالإمكان قياس مخرجات المعرفة فقط بالاعتماد على الفرض الذي يقول أن المعرفة من حيث التعريف غير ملموسة وغير مدركة أو مرئية. ويستنتج مجموعة من المفكرين بأن المعرفة مسؤولة عن المخرجات دون تحديد وحدة مشتركة من المخرجات ليتم قياسها. وبالتالي يتم قياس تأثيرات المعرفة فقط. ومع ذلك إن تحديد وحدة المعرفة سوف يسهل التنبؤات حول مدى الانتفاع بالأصول المعرفية وبالوقت نفسه سوف يصادف المزيد من التعقيدات الخاصة بتحديد كيفية م ساهمة المعرفة بالأداء التنظيمي.

❖ أسلوب المعرفة تتناسب مع القيمة

قد يفترض البعض وجود علاقة مباشرة بين المعرفة والقيمة التي تنشئها هذه المعرفة ، ويقترح أصحاب هذا الرأي عدة أساليب للبحث تهدف إلى تتبع عملية تحويل المعرفة إلى مخرجات ذات قيمة ومن خلال هذا الأسلوب لا تستهلك المعرفة عند استخدامها لإنشاء التغيرات بالقيمة المضافة.

ثانيا: رأس المال الفكري وأثره على الميزة التنافسية.

إن تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمات من خلال قيادة العنصر البشري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التفكير في العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المنظمة إلى كونه ميزة إستراتيجية.

1. الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية بشكل عام تتحقق للمنظمات من خلال طريقة قيامها بتنظيم وأداء أنشطتها. تلك الميزة التنافسية يمكن أن تكون نسبية من حيث كونها تميز المنظمة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المنظمات وخلال فترة زمنية معينة. كما يمكن أن تكون تلك الميزة التنافسية ميزة مستمرة للمنظمة بحيث تميز المنظمة في فترة زمنية أطول لا يستطيع

ملاحح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

حلالها أي من المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها.

1.1- تعريف الميزة التنافسية:

قبل أن نعرف الميزة التنافسية نذكر بأنه ليس هناك تعريف ثابت ومتفق عليه بالنسبة للميزة التنافسية وهذا لاختلافها باختلاف البيئة المدروسة والقطاع وغيره.

❖ **تعريف الميزة التنافسية:** «أما ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معيّنة للتنافس»¹¹

يركز هذا التعريف على إستراتيجية التنافس ودورها في تحقيق التميز والتفوق للمؤسسة على المنافسين.

وتعرف أيضا بأنها «القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى»¹²

أما التعريف الثاني فيركز على الجودة في الإنتاج والخدمات ، ويركز أيضا على تنافسية الأسعار ، وبشكل آخر يذكر الكفاءة في تلبية حاجات المستهلكين.

❖ تعريف بورتر M.Porter:¹³

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

يركز تعريف بورتر للميزة التنافسية على الطرائق الجديدة في الإنتاج والتسويق و.. ، ومعنى آخر الإبداع ودوره في التميز على المنافسين وهذا هو جوهر التميز.

❖ تعريف علي السلمي:¹⁴

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من

ملاحح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

❖ تعريف نبيل مرسي خليل: ¹⁵

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

- ✓ حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- ✓ الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- ✓ إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

1.2 - مفهوم التنافسية :

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان: عن شركة، عن قطاع، أو عن دولة، فالعلاقة بين التنافسية على صعيد الثلاثة المشار إليها سابقا هي علاقة تكاملية، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، غير أن وجود الشركة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

❖ **تنافسية القطاع :** هي قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح

مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و بالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة و تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية

ملاحح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة و الجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

❖ **تنافسية الشركات أو المؤسسات :** القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا للشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، و تعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور و المعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا.

كما أنها تعرف أيضا: بأنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجديدة، و السعر المناسب، و في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

فالمشروع قليل الربحية هو مشروع غير تنافسي، والمشروع لا يكون تنافسيا عندما تكون تكلفة إنتاجه المتوسطة تتجاوز سعر منتجاته في السوق، أي إن قيمة الموارد التي يستعملها المشروع تزيد على قيمة السلع التي ينتجها أو الخدمات التي يقدمها، و هذا يعني أن موارد المشروع يساء تخصيصها، و إن ثروته تتضاءل أو تتبدد، فضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمشروع أن يكون قليل الربحية، لأن تكلفة إنتاجه المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيه، و قد يعود ذلك لإنتاجيته الأضعف أو أن عناصر الإنتاج لها تكلفة أكثر أو للسببين معا.

فتطوير و بناء القدرة التنافسية لأي شركة على المستوى العالمي أو المحلي يمكن النظر إليها باعتبارها هدفا، أو استثمارا، و إستراتيجية، و تكتيكا في نفس الوقت، فوجودها يضمن للشركة البقاء و الاستمرار.

كما تعرف القدرة أو الميزة التنافسية للشركة ، على أنها عبارة عن قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها الشركة و تؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع الشركة.

❖ **تنافسية الدولة :** تعرف على أنها تعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع و مستمر لمستوى دخل أفرادها، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة، فإن

ملاحم الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع و مستمر لدخل الفرد. ونخلص من هذا العرض لأنواع التنافسية إلى أن تنافسية الدولة فتسعى لتحقيق معدل مرتفع و مستدام لدخل الفرد فيها، أما التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، بينما التنافسية على صعيد الشركة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي. لكن هناك مفهوم آخر تقدمه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) للتنافسية والذي تفرقه بالاقتصاد الوطني حيث ترى هذه المنظمة أن التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني يقصد بها الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة و عادلة إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها و توسع فيها على المدى الطويل؛ هناك من يرى أنها تعكس قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية، فإن التنافسية العالمية للمنتج و العمليات ذات الصبغة العالمية هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة و عالية الجودة، سرعة إيصال المنتج إلى السوق بسعر معقول، بحيث أن المشتري يرغب بشرائها في أي مكان في العالم. كما تعرف أيضا على أنها الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض. وأما الدرجة التي يصل إليها بلد ما بحيث يستطيع أن ينتج سلعا و خدمات تقابل ذوق الأسواق الدولية تحت ظروف الطلب و التغيير السريع للأسواق، بحيث تزيد من مداخل مواطنيها؛ و بالتالي فالتنافسية تشير إلى أربعة عناصر هي: المرونة، الوقت، الجودة و الكفاءة.

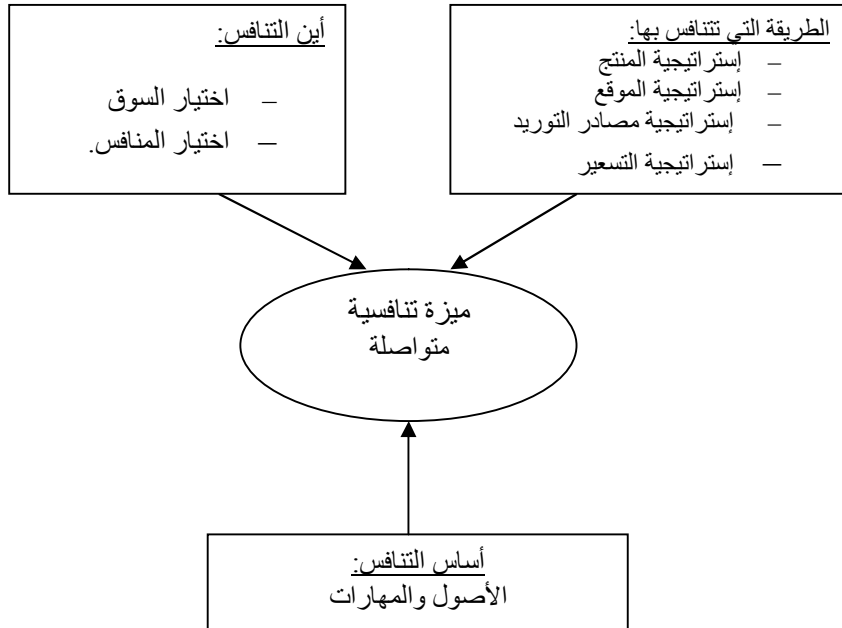
❖ الفرق بين المصطلح التنافس و التنافسية:

تجدر الإشارة إلى أن هنالك تداخل بين مصطلحين قد يبدو للوهلة الأولى أنهما متطابقين من حيث المعنى لكنهما في الحقيقة مختلفان تماما و بغية ضبط الأمور فإننا ندرج هنا الفرق بين مصطلح التنافس و التنافسية، إذا فما الفرق بينهما ؟ كما أن هناك فرق بين مفهوم التنافس و مفهوم التنافسية، فالتنافسية تعرف على أنها قدرة البلد على تصريف بضاعته في الأسواق الدولية، أما المنافسة أو المزاحمة هي الشروط التي يتم

ملاحم الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

وفقها الإنتاج و التجارة في البلد المعني، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية، و التنافس و التنافسية هما العنصران الأساسيان لأي إطار تحليلي للإنتاج و التجارة الدولية. كما تشارك سياسات المزاحمة و سياسات رفع القدرة التنافسية في هدف موحد هو التوجه نحو الفعالية ، و أن الإجراءات المتخذة نحو أحدهما في أي من الميادين بلا شك تؤثر على تطور الآخر، فالإجراءات الهادفة إلى تقوية المزاحمة في الأسواق المحلية تزيد أيضا من التنافسية الدولية، و بالمقابل فإن الإجراءات الموجهة إلى رفع متانة التنافس الدولي للدولة سيكون لها تأثير على هيكل السوق المحلي و على شكل المزاحمة في السوق الداخلي. و تعرف إستراتيجية التنافس¹⁶ على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.

شكل رقم 1: مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص82.

ملاحم الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

1.3 - أنواع الميزة التنافسية: تميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

❖ ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين¹⁷، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

❖ ميزة التميز:

تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها¹⁸، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

2. التنافسية للموارد البشرية¹⁹:

سوف نتعرض إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، ثم الأسباب والدواعي التي أدت إلى تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري، ثم نستعرض الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وأخيراً نحدد أهم الأسس اللازمة لتنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.

ملاحم الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

1.2 - أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة:

لقد "وهب" الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري" المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق أهداف المنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وحب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذًا، ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ. والسؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: ما هي الدواعي "الأسباب" التي أدت إلى تغيير توجهات أو نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشري.

2.2 - دواعي تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري:

قبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه "قسم أو إدارة الأفراد والموارد البشرية" يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار، وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة الرعاية الطبية والاجتماعية وتنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها

ملاحح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

المديرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية.

فالإدارة العليا في معظم المؤسسات لم تولي المورد البشري الاهتمام المناسب ولم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية وجعله الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي. ومن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور:

- حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المؤسسات دون مشكلات كبيرة.
- المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المؤسسات.
- حالات الاستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة.

ففي تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لم يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن مستويات المهارة المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها.

ولقد سادت هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة "الثورة" الصناعية التي تمتع بها العالم الغربي وانتقلت نسبياً إلى بعض دول العالم العربي، ففي تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تُعني بها الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة "آلات" تحقيقاً لمستويات أعلى من الإنتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول "كما قلنا" هو الإنتاج (يلاحظ أن الكثير من المؤسسات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولى، وترى في العنصر البشري عامل من عوامل الإنتاج يخضع لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة "المسندة إليه" لا تترك له فرصة للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرار).

ملامح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

لكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغير المستمر والمتواصل والعنيف ذو التأثير على هيكله الموارد البشرية وقدراتها ولعل أبرز تلك التغيرات:

✓ التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

✓ تسارع عمليات الابتكار والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

✓ اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب "الأمر الذي استوجب وجود مختصين" في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية.

✓ ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقية الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر أوجد هو الآخر احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية.

✓ ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها. ومن ثم اكتساب القدرة التنافسية.

تلك التغيرات كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة إلى الموارد البشرية وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المؤسسة وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به. ومن ثم بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

ملاحم الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: "ما هي أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الحديثة فيما يتعلق بنظرتهم أو تعاملهم مع المورد البشري؟"

3.2 - الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
اعتبار وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها. مع تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	اعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين.
اعتبارها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار.	اعتبار "نفقات" تكلفة المهام التي تتولى إدارة الموارد البشرية مثل "نفقات التدريب" على أنها نفقات بدون مردود.
تتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
تتم بمحتوى العمل والبحث عما يسمى القدرات الذهنية للفرد، ولذا تتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات لكي يشعر بأهمية الوظيفة.	ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجر والحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل.
التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي والتأكيد على روح الفريق.	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.
الانشغال أو الاهتمام بقضية أكثر حيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.	الاهتمام بعمليات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة التنفيذية المختلفة.
الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب في سوق العمل العالمي لانتقاء أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.	الانحصار في عمليات بحث واستقطاب العنصر البشري في السوق المحلية فقط.

ملاحم الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

4.2 - أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية²⁰:

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

لكن قبل التعرض إلى المداخل التي تساهم في تطوير الموارد البشرية نستعرض مفهوم الموارد البشرية أو لِمَا وجب أن يتوفر في الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي. أو لكي نقول عنها أنها متميزة.

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم "Valeur" من خلال تنظيم غير المسبوق "sans précédent" وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.
- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط :

ملاحم الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

1- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء

وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقا، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

2- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به

إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدوون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيم الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء.

ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

ملامح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

- 3- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.
- 4- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للناهجين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الإبتكار أو الفناء.
نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر وابتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.²¹
- 5- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.
- 6- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.
- 7- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص

ملاحح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

ولا تملك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.

8- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

9- ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق والتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.

فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذاً هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار والقيم إذا وجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة

ملاحح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

الإدارية ككل، واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.

3. رأسمال الفكري وأثره في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الحديثة.

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، وهي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم.

1.3- الرأسمال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة:

حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين الرأسمال الفكري والميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج ، فقد وضع stewart أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية²².

بين pfeffer أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير ، وأن شدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأسمالها الفكري، وهذا ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة ومميزاتها التنافسية، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لإنشاء القيمة²³.

ما يعتبر gwan أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية ، حيث يرى youndt أن التسيير الفعال للرأسمال الفكري محدد أساسي لنجاح المؤسسة ، وبالتالي على المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية ، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين ، ومنه المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي ، بحيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات.

ملاحح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

حسب miller فإن المعرفة والذكاء هم الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي مؤسسة وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة ، ويرى أيضا أن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى ، فالذكاء هو المادة الرئسية لما يتم إنتاجه وبيعه ، استثمارها للقدرات العقلية²⁴ .

القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق ، هذا ما يؤدي إلى تعزيز الرأسمال الفكري وبالتالي ضمان الأداء المتفوق. وكما أكد عليه الباحثون ، فإن للرأسمال الفكري أهمية تنافسية كبيرة ، ولكن ما هي الآليات التي يحقق الرأسمال الفكري من خلالها ميزة تنافسية للمؤسسة؟

2.3- آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الرأسمال الفكري:

التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات مستندة إلى قدرة المؤسسة في التعليم المشترك-Core Competence ببناء مقدرات جوهرية لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، وقد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية²⁵ .

فالإبداع يشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المؤسسات المعرفية في الوقت الحاضر. إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل الرأسمال الفكري في المؤسسات يهدف إلى زيادة قدرتها في تحقيق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرا على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة ، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة ، وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوى ومتابعين لعمل

ملاحح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

المؤسسة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة والرأسمال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين²⁶.

وتشير أدبيات إدارة الأعمال الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجيا يجب أن يتوفر فيه خصائص معينة منها²⁷:

- أن يكون المورد ثميناً؛
- أن يتسم بالندرة؛
- لا يمكن تقليده بسهولة؛
- لا يمكن إحلاله بديل محله.

وعند نتأمل في هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو الرأسمال الفكري ، يمكن القول أن قيمة وثن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبذلك تمكن المنشأة من البقاء منافسة للآخرين وهذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة ، ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المؤسسة وليس لمؤسسة أخرى. وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المؤسسات الأخرى ، أما فيما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

3.3- الرأسمال البشري المتميز كميزة تنافسية في المؤسسة:

يتمثل الرأسمال البشري المتميز في الأشخاص و الأفراد ذوي القدرات الخاصة و المواهب المتميزة و الذين لديهم القدرة على التفكير الإبتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية في المؤسسة ، وهم الأشخاص المبدعين الذين يستطيعون الإنتاج و تسيير الخدمات بتميز و لديهم القدرة على جذب العملاء و إنشاء قيمة لمُنتج المؤسسة ، فهم كما يقول أحد

ملاحح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

الباحثين ، العناصر المسؤولة عن ، و تتكون كفاءة هذه العمالة من جزء خاص بالمعرفة وتمييز المؤسسة المعلومات و آخر خاص بالقدرات و المواهب ، و يمكن أن يكون هؤلاء الأفراد المتميزين من داخل المؤسسة أو من خارجها كأن تستعين المؤسسة بهم في التطوير و التحديث و إدارة الأزمات و إعداد الاستشارات الخاصة بدراسة الجدوى²⁸ .

تعتبر إدارة أعمال المعرفة من أبرز المجالات التي يتم الاستفادة فيها من العقول البشرية، خاصة في المؤسسات التي عالية التميز

(مؤسسات المعرفة) من خلال الرأسمال البشري المتميز و تعتمد على نظم المعلومات ، وتهتم المؤسسات الناجحة بالعقول الخبيرة ، حيث تعتبرها أهم مورد في إنشاء القيمة في المؤسسة ، بالإضافة إلى مصادر أخرى كالابتكار الذي يتم بواسطة الرأسمال البشري المتميز ، و قدرة المؤسسة على إستخدام والتعاون مع مؤسسات أخرى في مجال تبادل والاستفادة من العقول والخبرات البشرية المتميزة لفائدة الطرفين.

ويرى Keith smith أن المعرفة أصبحت أهم عامل في الحياة الاقتصادية للمؤسسات ، وقد أصبح الحصول على المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها هو السبب الحقيقي والجوهري وراء نجاح مؤسسات الأعمال الدولية وزيادة قدرتها على المنافسة الدولية الحادة والمتغيرة ، و تتمثل المشكلة لبعض المؤسسات في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال للرأسمال البشري المتميز ، والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة ولا تقل أهميته عن الأصول المباشرة مثل الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج وغيرها ، ولكي يتم تشغيل عمالة متميزة والاستفادة من المعلومات لا بد من عقول بشرية عالية التميز.

فإستراتيجية إدارة أعمال المعرفة من أحدث إستراتيجيات مؤسسات الأعمال المتقدمة ، وهذه الإستراتيجية تعتبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمؤسسة لذا ينبغي وضع خبراء معلومات في مراكز أنشطة وعمل المؤسسة ، وخبراء المعلومات هم تلك العقول البشرية التي تحدد المعلومات المطلوبة وكيفية الحصول عليها ودرجة الثقة والمصدقية في هذه المعلومات مع عدم إهمال عنصر التكلفة ، ويعلم الجميع مدى أهمية المعلومات في

ملاحم الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ، وبالتالي تتضح لنا أهمية خبراء المعلومات في عملية اتخاذ القرار والذي يؤدي بدوره إلى إيجاد ميزات تنافسية للمؤسسة منها²⁹ .

- سرعة الاستجابة للتغيرات الفجائية والسريعة في البيئة التنافسية؛
- زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة وتسيير الأزمات؛
- زيادة قدرة المؤسسة على تسيير العاملين ، مما يجعل العمال أكثر استجابة للخبراء من القادة الرسميين الذين يحكمونهم وفقا لسلطانهم الرسمية أو القانونية؛
- سرعة استجابة المؤسسة للتغيير التنظيمي.

بالإضافة إلى ما سبق فإن أهم ناتج للعقول البشرية عالية التميز يتمثل في التوصل إلى مجموعة من الابتكارات ونمط جديد من التفكير الإبداعي الذي يؤدي إلى تميز المؤسسة على منافسيها وإنشاء قيمة مضافة على المدى القريب والبعيد.

الخاتمة:

في ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم أصبحت المؤسسات مفتوحة على معارف عديدة ومتنوعة لا حصر لها ، هذا ما أدى بها إلى تصفية وتنقيح ومن ثم استعمال المعرفة المنشئة للقيمة وللميزة التنافسية وهي التي أطلقنا عليها الرأسمال الفكري.

فبعدها كانت المنافسة تقوم على العوامل المادية (الرأسمال المادي كالألات و.....) وأصبحت الآن تقوم على الرأسمال الفكري والذي يعد آخر مصادر الميزة التنافسية وأهمها لصعوبة تقليده وبطئ تقادمه ، ولأن الرأسمال الفكري هو المحرك الأساسي للرأسمال المادي في ظل الإقتصاد الذي يتحول إلى إقتصاد قائم على المعرفة.

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، وهي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم.

وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر ولا يمتلكون عامل من عوامل

ملامح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

الإنتاج، وإنما على أهم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية أو الإبداعية التي يمتلكونها، لذا يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدايتهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة، فعلى هذه الأخيرة أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست اختياراً، بل هي ضرورة حتمية تملئها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة والتي تقوم أو تستند في الأساس على أهمية العنصر البشري. وأهم النتائج هي:

- الأهمية البالغة للرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فاستثمار القدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي؛
- القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي اعتماد رأسمال الفكري كمورد أساسي في المؤسسة يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية ؛
- تواجه بعض المؤسسات مشكلة في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال للرأسمال البشري المتميز؛
- القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ الشركة الناجحة بمكانتها بين الشركات المنافسة ، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها احتفظت الشركة بريادتها، أي التميز والقيادة الابتكارية ؛

وختاماً يرى الباحث إكوجيرو نوناكا (I. Nonaka) البروفيسور في معهد إدارة الأعمال اليابانية ، ضرورة اهتمام المؤسسات برأسمالهم الفكري لدوره البالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة لها، وضرورة استقطاب يد عاملة متميزة ذات تفكير إبداعي، "لأنه عندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا ويتكاثر المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة ، فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأسمال فكري ثم تنشره عن طريق الابتكار و التعلم بشكل واسع في جميع وظائف المؤسسة " .

ملاحح الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

الهوامش والمراجع:

¹ Stewart،T.A. Intellectual capital: the New wealth of organization،NewYork ،Dovbleday ،1999 ، p 57.

² الهادي بوقلقول ، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في إقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة ، جامعة ورقلة ، الجزائر، 9 و 10 مارس 2004.

³ الليث سعد عبد الله ، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة ، المؤتمر الدولي جامعة الزيتونة الأردنية ، إدارة المعرفة في العالم العربي 2004 ، ص 93.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 94-95.

⁵ ماجد عزيزة ، القيادة.. من مفهوم ديمقراطي ، تاريخ التصفح 2007/03/04 على الموقع:

http://www.aljeeran.net/wesima_articles/articles-20031206-28880.html

⁶ صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالي ، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الإقتصاد الرقمي ، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004، ص 14-12.

⁷ إدارة أعمال المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، نشرة الأعمال الإلكترونية ، العدد السادس ،المجلد الثاني يونيو 2003 في 26-01-2007 على الموقع :

<http://www.ebi.org.eg/Upload/Newsletter/June2003.htm>

⁸ الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 12. محسن وطاهر العامري مهدي صالح

⁹ أنظر: - سملاي يخضيه ، التسيير الإستراتيجي للرهأسمال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد ، 6 جوان 2004

- سملاي يخضيه، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، مؤتمر دولي حول

الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر، 08-09 مارس 2005 .

- نشرة الأعمال الإلكترونية ، إدارة أعمال المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، العدد السادس

،المجلد الثاني يونيو 2003 في 26-01-2007 على الموقع:

<http://www.ebi.org.eg/Upload/Newsletter/June2003.htm>

¹⁰، ص 85.1998، مصر ، الجامعة الدار ، البشرية الموارد إدارة ، ماهر أحمد

¹¹ أنظر: - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، 2004 ، ص

30 -23

- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر، 1998

، ص 37.

ملاحم الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان المغاربية.....د. محمد قويدري

- ¹² محمد عدنان وديع ، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية ، تونس 2001، ص 59.
- ¹³ M. Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, 1993, p 48.
- ¹⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.
- ¹⁵ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، 1998، ص 39.
- ¹⁶ نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 81.
- ¹⁷ M. Porter, Op-cit, P 85.
- ¹⁸ Ibid, P 152.
- ¹⁹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-45 و ص 117.
- ²⁰ علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص ص 62-75 و ص ص 113-116 و ص ص 367-372.
- ²¹ علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص 75.
- ²² أنظر: - سملاي يخضيه ، التسيير الإستراتيجي للرأسمال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد، 6 جوان 2004، ص 80.
- نحاسية رتبية ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003 ، ص 161.
- ²³ الرياض عبد الرحمن الحاج، اقتصاد المعرفة، على الموقع في 26-01-2007 :
- <http://saneoualhadath.naseej.com/Detail.asp?InNewsItemID=1751> ص 02
- ²⁴ نفس المرجع السابق، ص 03-04.
- ²⁵ أنظر: - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2004، ص 82
- محمد عدنان وديع ، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية ، تونس، 2001، ص 69-72.
- ²⁶ محمد مراياتي ، اقتصاد المعرفة: تكنولوجيا المعلومات والتعريب، على الموقع في 26-01-2007 :
- <http://www.arabcin.net/arabiaall/studies/ektesad.htm> ص 10-15 .
- ²⁷ أموداش كريم ، الإدارة بالمشاريع تحدي جديد لإدارة الأفراد ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر، 2006-2007، ص 37-45 .
- ²⁸ ، ص 183-185، 1998، مصر ، الجامعة الدار ، البشرية الموارد إدارة ، ماهر أحمد
- ²⁹ عمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها ، تمتيتها و تطويرها ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر، 2002، ص 67-75 .