

**دور رأس المال البشري
في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية:
- دراسة حالة - ***

د. بوحديد ليلي**

أ. د. يحيى الهام***

* تاريخ التسليم: 2016/02/21م، تاريخ القبول: 2016/4/16م.
** أستاذة محاضرة «ب» / جامعة باتنة 1 / الجزائر.
*** أستاذة التعليم العالي / جامعة باتنة 1 / الجزائر.

in the organization's Cadres and frame 65 Cadres, the target sample consists of a set of organization Cadres were chosen at random, and the number reached 50 Cadre, was retrieving 41 form valid for statistical analysis, to answer any ratio stood at 82%.

The study found a number of results that the most important attention to human capital, its elements of skills and competencies do not receive sufficient attention, and the presence of a high degree approval to members of the sample of the study on human capital contribution to achieving competitive advantage for dairy, and this reflects the achievement of *Lactobacillus* competitive advantage despite the presence of contrast in the availability of human capital elements, in terms of skills component received the highest weight compared with the competencies element, which confirms the importance of skills in the promotion of the dairy possession of human capital.

Key words: Competitive advantage, human capital, skills, competencies, dairy Aures batna in Algeria.

مقدمة:

أدت التحولات في البيئة الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على المستويات كافة، كما اتسم اقتصاد المعرفة بالتعقيد والديناميكية، وأصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً يتنامى بشكل تراكمي، ويؤثر بشكل كبير على المركز التنافسي للمؤسسة.

ولقد أصبح رأس المال البشري في ظل ذلك الاقتصاد التنافسي وعصر المعلوماتية هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة، ومن ثم إلى ميزة تنافسية، مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة قد انتقل من استغلال الموارد الطبيعية (المادية) إلى استغلال الأصول الفكرية (غير الملموسة)، حيث يعد رأس المال البشري وسيلة من وسائل الإنتاج وأهم أصول المؤسسات، حيث أكدت الدراسات أن رأس المال البشري هو كل ما يزيد من إنتاجية العامل في المؤسسة من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبها.

كما أن من متطلبات بيئة العمل الحالية وما تتسم به من حدة منافسة هو التركيز على كيفية تنمية رأس مالها البشري لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها، سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة أو على مستوى التكلفة والسعر أو غيرها من استراتيجيات التميز. لذلك، أصبح من غير المقبول إهمال رأس المال البشري كمحدد لقيمة المؤسسة، لأنه يعد محمداً لقيمتها السوقية، ويمكنها من كسب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات المتمركزة في النشاط نفسه من خلال إضافة قيمة للعمل، وتحقيق التميز عن طريق الاستغلال الأمثل للطاقة الفكرية والعقلية للعاملين. ومع تراجع الأهمية النسبية لعوامل التنافس الأخرى مثل

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، والتطرق إلى ماهية رأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله، وإظهار مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في ملبنة الأوراس في باتنة في الجزائر. تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة من خلال التطرق إلى دراسة حالة ملبنة الأوراس في باتنة لإبراز مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، بالاعتماد على تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة بهدف تجميع البيانات المتعلقة بآراء العينة. حيث يمثل مجتمع الدراسة في إطار المؤسسة والبالغ عددهم 65 إطاراً، أما العينة المستهدفة فتتكون من مجموعة إطاراتها حيث تم اختيارهم بصفة عشوائية، وبلغ عددهم 50 إطاراً، وتم استرجاع 41 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي نسبة الإجابة بلغت 82%.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن الاهتمام برأس المال البشري بعنصره المتمثلين في المهارات والكفاءات لا يحظى بالاهتمام الكافي، ووجود درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للملبنة، وهذا يعكس تحقيق الملبنة للميزة التنافسية رغم وجود تباين في توفر عناصر رأس المال البشري، حيث حصل عنصر المهارات على أعلى وزن بالمقارنة مع عنصر الكفاءات، مما يؤكد على أهمية المهارات في تعزيز امتلاك الملبنة لرأس المال البشري. الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، رأس المال البشري، المهارات، الكفاءات، ملبنة الأوراس في باتنة في الجزائر.

The role of human capital in achieving competitive advantage in industrial organization:

- Case Study -

Abstract:

This study aims to identify the conceptual framework of competitive advantage, and to address the nature of human capital and how to achieve competitive advantage through it, and show the human capital contribution to achieving competitive advantage in dairy Aures batna in Algeria.

It has been relying on the use of descriptive analytical method, in addition to using approach a case study through to address the case of dairy Aures batna study to highlight the human capital contribution to achieving competitive advantage, depending on the design of a questionnaire and distributed to the study sample in order to data on the views of the sample collection. Where the study represents the community

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال تبيان مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية من خلال التطرق إلى دراسة حالة ملبنة الأوراس في باتنة، وإبراز كيفية مساهمة مهارات وكفاءات العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.

كما تنبع أهمية الدراسة من محاولة لفت انتباه القادة والعاملين على حد سواء إلى أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها بكفاءة دون فهم متعمق لرأس المال البشري بها وكيفية إدارته، وضرورة المحافظة عليه بالاستثمار فيه بالشكل الذي يحقق الأنشطة الابتكارية والإبداعية التي تحقق وتدعم المزايا التنافسية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي كالآتي:

- ◆ التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.
- ◆ التطرق إلى ماهية رأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله.
- ◆ إظهار مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في ملبنة الأوراس في باتنة في الجزائر.

الدراسات السابقة:

حظي موضوع رأس المال البشري والميزة التنافسية باهتمام العديد من الباحثين، نذكر بعضاً منها فيما يلي:

دراسة (قريد، 2014) بعنوان: (1) دور التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري في تحسين الأداء المؤسسي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية رأس المال البشري في بيئة الأعمال المعاصرة، وإبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي لرأس المال البشري وأهم التحديات التي يواجهها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أنه على الرغم من أهمية الدور المتعاظم الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحديد السياسات والبرامج المستقبلية لتحسين الأداء المؤسسي للفاعلين داخل المؤسسة من خلال الاهتمام برأس المال البشري وتنمية مهاراته وقدراته، وفسح المجال أمامه للإبداع والابتكار بما يتماشى وأهداف المؤسسة، إلا أن هذه العملية تواجه العديد من التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرغوبة، والتي تتمثل أساساً في غياب الإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي يترتب عنه غياب أي تخطيط مسبق لتنمية وتطوير رأس المال البشري، فضلاً عن غياب أي مشاركة للعاملين في أي فعل تسييري استراتيجي يخص تطوير وتنمية أدائهم المؤسسي، وبالمحصلة تحولت هذه الممارسات إلى قيم وسلوكيات لا ترتقي إلى أن تكون ثقافة مؤسسية، لأنها تقف كعقبة أمام تطوير طاقات الأفراد وإبداعهم.

دراسة (بوحديد ويحيوي، 2013) بعنوان: (2) قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة من خلال التطرق إلى حالة دراسية لإحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة مطاحن

التكنولوجيا ومصادر التمويل والموارد الطبيعية، أصبحت المؤسسة والعاملون فيها ونظم الإدارة والمعلومات، هي العوامل المحددة للنجاح وتحقيق الميزة التنافسية.

بناء عليه، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية من خلال التطرق إلى دراسة حالة ملبنة الأوراس في باتنة.

إشكالية الدراسة:

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للعاملين، حيث يؤدي استغلال هذه الطاقات دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية (رأس المال البشري) ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم في اكتشاف مهاراتهم. وفي ظل الرهانات والتحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية الجزائرية مع الانفتاح على السوق العالمية ومحاولة الحكومة الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال مجموعة من الإجراءات والاتفاقيات، فلا بد أن تواكب المؤسسات الصناعية الجزائرية التغيرات العالمية الحاصلة حتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة المتزايدة ومواكبة كل ما هو جديد في الإدارة والاهتمام أكثر بموجوداتها غير الملموسة.

بناء على ما سبق، يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

◀ ما مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لملبنة الأوراس في باتنة؟

في ضوء الإشكالية المطروحة، يتم طرح التساؤلات التالية:

◀ هل هناك اهتمام برأس المال البشري في ملبنة الأوراس في باتنة؟

◀ هل تحقق ملبنة الأوراس في باتنة ميزة تنافسية؟

◀ هل يسهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لملبنة الأوراس في باتنة؟

فرضية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بملبنة الأوراس، وتحقيق الميزة التنافسية.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:

◆ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المهارات بملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية.

◆ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات بملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية.

الأوراس في باتنة في الجزائر.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة مطاحن الأوراس في باتنة تعتمد على التدريب كأسلوب استثماري لرفع كفاءة وخبرة مستخدميها، وتراه ضرورياً لتبقى في السوق والتقدم أكثر نحو الأحن، كما تطبق المؤسسة مؤشر روتي (roti) لقياس عائد الاستثمار في تدريب رأس مالها البشري.

دراسة (بن عيشي، 2012) بعنوان: (3) أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة ولاية بسكرة بالجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، وتم اختيار عينة عشوائية عددها 200 عامل من مجتمع الدراسة المتمثل في فئة الرؤساء العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية بسكرة، حيث وزعت عليهم استمارة الاستبيان وتم التحقق من صدقها وثباتها، حيث شملت على 23 فقرة، وتم الاعتماد على استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل ومعالجة البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك المؤسسات الصناعية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية (الخبرة في الوظيفة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، العمر) لأفراد عينة الدراسة.

دراسة (سلامي، 2014) بعنوان: (4) دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية، والتطرق إلى ماهية الميزة التنافسية وكيفية مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيقها، وإبراز واقع مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة.

تمثل مجتمع الدراسة في عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة والبالغ عددهم 90 موظفاً، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بصفة عشوائية من مجموع العمال وبلغت 60 عاملاً، حيث وزعت عليهم استمارة الاستبيان، وتم الاعتماد على استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل ومعالجة البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، الذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، كما تسعى المديرية العملياتية إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال ضمان المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون.

دراسة (قشقش، 2014) بعنوان: (5) إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، والإجراءات الإدارية التي تتبعها الجامعات في تعزيز ميزتها التنافسية اعتماداً على ما تملكه من مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال

الهيكلية، رأس مال العلاقات)، وإبراز العلاقة بين الإجراءات الإدارية التي تتبعها الجامعات في إدارة رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لديها من عدة محاور وهي: جودة الخدمة، المرونة والتطور، النوعية، الإبداع، وتبيان مدى تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية، وإن كان هناك اختلاف بين الجامعات نفسها في كيفية إدارة رأس المال الفكري الذي تمتلكه.

تمثل مجتمع الدارسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم اختيار الجامعات التي مضى على تأسيسها أكثر من 20 عاماً، وعليه فقد أقتصرت الدراسة فقط على كل من الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى وجامعة القدس المفتوحة. أما عينة الدراسة فقد شملت الهيئة الإدارية العليا في الجامعات، وبلغ عددهم الإجمالي 365 موظفاً في منصب إداري من أصل 1514 موظفاً في الجامعات المستهدفة ككل، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من 200 من مفردات مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 176 استمارة استبيان بنسبة استرداد بلغت 88%.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.929، وأن هناك تفاوت في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات) في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن الإجراءات الإدارية لرأس مال العلاقات هي الأكثر ارتباطاً من مكونات رأس المال الفكري الأخرى في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات، حيث بلغ معامل الارتباط 0.887، وأن هناك علاقة لمكان العمل والمسمى الوظيفي على الإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية، مع عدم وجود فروق لكل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في الإجراءات الإدارية التي تعزز الميزة التنافسية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن القول إن بعض الدراسات تطرقت إلى التركيز على رأس المال البشري ولم تتطرق إلى الميزة التنافسية، وبعضها تناول الميزة التنافسية وأهم دور رأس المال البشري في تحقيقها. وبعضها الآخر من الدراسات تطرقت إلى رأس المال الفكري وبين أن رأس المال البشري أحد مكوناته، ولكن لم يركز على أهمية رأس المال البشري وعلاقته بالميزة التنافسية.

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أنها تبرز دور رأس المال البشري (الكفاءات والمهارات) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية من خلال التطرق إلى دراسة حالة لمدينة الأوراس في باتنة في الجزائر.

منهج وخطة الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة والتي هي رأس المال البشري والميزة التنافسية، ومن ثم تحليل هذه المتغيرات للوصول إلى نتائج الدراسة. بالإضافة إلى منهج دراسة حالة من خلال التطرق إلى دراسة حالة لمدينة الأوراس لإبراز مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمدينة، وذلك بتصميم استمارة استبيان

2- أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية حسب بورتر (Porter) فيما يلي: (11)

- ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة المؤسسة على تصميم، وتصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

- ميزة اختصار الوقت والتسليم (المرونة): والمقصود بها تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون، وهذا من خلال تقديم المنتجات إلى المستهلكين في أوقات تكون أقل من أوقات تسليم المنافسين.

- ميزة الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة التي تساعد في بقاء واستمرار المؤسسات، فهي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. كما أنهم يرغبون بالمنتجات ذات جودة تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان.

- الإبداع والابتكار: والمقصود به تحسين وتطوير المنتجات، وهذا من أجل تقديم منتجات جديدة للمستهلكين تتميز عن المنتجات المنافسة، فالإبداع والابتكار يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في المؤسسات. فهو يمثل إحدى الضرورات الأساسية فيها، والتي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات الإنسانية، فالمؤسسات التي لا تعتمد على الابتكار نجد أن أدائها غير مرضي للمستهلكين المتعاملين معها، مما يؤدي إلى توقفها.

3- تصنيف المزايا التنافسية:

لم يتم التوصل إلى تصنيف واضح للمزايا التنافسية إلا في عقد التسعينات، فما زال قيد الاجتهادات الفردية دون أسس واضحة، لكن هناك محاولات لم تحض بالاتفاق، نذكر منها نموذجين: (12)

- النموذج الأول: يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية، حيث يرى مدخل الموارد أن المؤسسات كوحدة مختلفة بالقدرات والموجودات المادية الملموسة والغير الملموسة وبالموارد البشرية والمادية، إذ لا توجد مؤسستان متشابهتان كلياً وذلك لسبب اختلاف الموارد والتجارب والمهارات المتاحة والثقافات التنظيمية.

وتتمثل الموارد وفقاً لهذا النموذج في أصول المؤسسة بما فيها الإمكانات والتجهيزات والممتلكات المادية والبشرية والكفاءات والقدرات، وهي أصول ملموسة وتشمل أصول غير ملموسة تكمن في تقديم خدمات ما بعد البيع، الإشهار، الخ.

- النموذج الثاني: جاء بهذا التصنيف الاقتصادي (Porter) ويعتمد فيه على ما يحققه المشتري من مزايا والتي تشمل تخفيض التكلفة، تحقيق قيمة مضافة، وإيجاد إطار شامل ومتكامل لتصنيف الميزة، ويتمثل فيما يلي: (13)

- تتحقق الميزة التنافسية من منفعة المشتري.

- تنبع الميزة التنافسية من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.

وتوزيعها على عينة الدراسة بهدف تجميع البيانات المتعلقة بأراء العينة، حيث تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, version 20).

بناءً على ما سبق، فقد تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

◆ الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

◆ ماهية رأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله.

◆ دراسة ميدانية لمساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمدينة الأوراس في باتنة.

أولاً: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

سننطلق في هذا المحور إلى كل من: تعريف الميزة التنافسية، وأبعادها، وتصنيفها ومحدداتها كما يلي:

1- تعريف الميزة التنافسية:

نظراً للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية، سننطلق لعدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من زوايا عدة، فتعرف الميزة التنافسية على أنها:

- (اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع). (6)

- (ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس). (7)

- (مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنوع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة). (8)

- (مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين، هما: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها). (9)

- (قدرة المؤسسة الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة). (10)

من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول إن الميزة التنافسية تمثل نقطة اختلاف المؤسسة وتميزها عن المنافسين الآخرين، مما قد يؤولها إلى تحقيق مزايا تنافسية عديدة منها الحصول على الأرباح من خلال تخفيض التكاليف، أو من خلال ديمومة عملية البيع للزبائن بمواصفات يؤمنون بها كالأمان والسمعة والشفافية وغيرها، بمعنى آخر الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة في التفوق على المنافسين والتقدم عليهم، وقد يكون هذا التفوق من خلال تقديم أسعار أقل من تلك التي يقدمها المنافسون مع الحفاظ على نفس الجودة أو أفضل منها، أو من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة تفوق الجودة التي يقدمها المنافسين.

- دور الحكومة: للحكومة دور فعّال في خلق ودعم المزايا التنافسية من خلال التأثير على جملة المحددات السابقة، وهذا بإيجاد بيئة مستقرة وملائمة (قانونية وتجارية) للاستثمار، وبهذا يمكن القول إن الحكومة تلعب الدور المحفز والمدعم لإيجاد مزايا تنافسية أو المعرّقة لها.

بناء على ما سبق، نستنتج أن جملة هذه المحددات تسهم في إيجاد الميزة التنافسية، وتدعيمها من خلال تداخلها وتفاعلها فيما بينها بشكل ديناميكي، ما يسمح بتعزيز وتفعيل مناخها التنافسي.

ثانياً: ماهية رأس المال البشري، وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله.

اهتمت البحوث منذ سنوات قليلة برأس المال البشري، وعدته الثورة الحقيقية لمؤسسات القرن الحادي والعشرين، ففي بداية الخمسينيات من القرن الماضي، اعتمد نجاح المؤسسات الصناعية على الفكر الإنساني وقدرات الأنظمة الإنتاجية وبشكل أكثر من استنادها للموارد المالية، وحالياً أصبحت القدرة على إدارة نكاه أو فكر المورد البشري، وبسرعة مذهلة مهارة تنفيذية حاسمة. وبناء على ذلك، ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال البشري، وسنوضح رأس المال البشري من خلال تعريفه، عناصره، وخصائصه، وخطوات بناءه وكيفية تحقيقه للميزة التنافسية كما يلي:

1- تعريف رأس المال البشري:

نلاحظ في القرآن الكريم أن مصطلح البشر ذكر في 21 سورة و28 آية، مما يدل على تفضيل الله لبني البشر على سائر المخلوقات لأنها متميزة بالعقل والتفكير.⁽¹⁵⁾

ولقد اهتم الكثير من الاقتصاديين العالميين برأس المال البشري؛ لأنه هو القادر على استغلال بقية الموارد الاقتصادية.

إن رأس المال البشري هو أحد أنواع رأس مال المؤسسة وهو أصل غير ملموس ويعزز الإنتاجية والإبداع والابتكار ويختلف من مؤسسة لأخرى، ومن أهم التعريفات المتعلقة برأس المال البشري، نذكر:

- تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية سنة 2003 أن رأس المال البشري (هو النواة الصلبة نسبياً لرأس المال الفكري).⁽¹⁶⁾

يبين هذا التعريف أن رأس المال البشري هو عنصر من رأس المال الفكري وأنه المركز الأساسي له.

- يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن رأس المال البشري هو (كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها من خلال العلم والخبرة).⁽¹⁷⁾

- تعريفات عدة لمؤلفين أن رأس المال البشري هو (مجموعة القدرات والخبرات والمهارات والمعارف البشرية المكتسبة خلال مراحل الحياة).⁽¹⁸⁾

بناء على التعريفات السابقة، يمكن القول إن رأس المال البشري هو نوع من رؤوس أموال المؤسسة وعنصر من رأس المال الفكري، ويعكس فاعلية المؤسسة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة.

- المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس.

- يعني تصنيف المزايا التنافسية في المؤسسة تصنيفها وفقاً لسبب أو منشأ خاصية التي تتمتع بنتيجتها المؤسسة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين، وذلك يعني تصنيفها حسب مصدرها.

- تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري وفقاً لطبيعة المنفعة المحققة له.

4- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية بأربعة عوامل أساسية أطلق عليها بورتير (Porter) إسم (قطعة ماس)، نتيجة للتداخل الكبير والتشابك فيما بينها، حيث كل منها تؤثر وتتأثر بالأخرى، وتتمثل هذه العوامل في الآتي:⁽¹⁴⁾

- الطلب المحلي: يشير إلى هيكل الطلب ومعدل نموه، ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا تميز الطلب المحلي بالارتفاع النسبي من حيث السلع كثيفة التكنولوجيا، فهذا يعدّ أمراً محفزاً للمؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستويات جودتها من أجل تحقيق تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي، لهذا نجد أنّ الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة تؤدي بدورها إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات المستهلكين، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تقوية وتفعيل المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

- الصناعة المرتبطة والصناعات المساندة: هي سبب نجاح العديد من الصناعات، وهي ذات ميزة تنافسية لأنها تشترك مع بعضها بعضاً في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو تقدم منتجات متكاملة، الأمر الذي يساهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

- طبيعة عوامل الإنتاج: تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية والطبيعية وفي رأس المال، والعوامل المناخية وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فيشمل العوامل المطورة كالحصول على عمالة مؤهلة، قواعد المعدات والبيانات والآلات، نظم الاتصالات الحديثة. فهذه العوامل تعتبر أكثر أهمية عن غيرها لأنه يصعب الحصول عليها أو حتى تقليدها.

- إستراتيجيات المؤسسة وهيكلها والمنافسة المحلية: تتضمن كل من أهداف وإستراتيجيات وطرق التنظيم والإدارة التي تختارها المؤسسة والتي تندرج ضمن البيئة المحلية بمختلف مميزات وخصائصها، فكلما كانت البيئة المحلية للمؤسسة ملائمة. كلما كانت مشجعة للمنافسة ولتحديد القدرة التنافسية.

بالإضافة إلى جانب العوامل السالفة الذكر، أضاف بورتير (Porter) عاملين آخرين يؤثران في خلق الميزة التنافسية وهما:

- دور الصدفة: وهي تلك التطورات غير المتوقعة تحدث في شكل طفرات مفاجئة.

2- عناصر رأس المال البشري:

- تنشيط رأس المال البشري: يتضمن تنشيط رأس المال البشري استخدام العصف الذهني مع العاملين، تشجيع الجماعات الحماسية، والاهتمام بآراء العاملين.

تتمثل أهم عناصر رأس المال البشري فيما يلي: (19)

- المهارات: هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، ويمكن قياس مهارات الفرد وقدراته قبل توظيفه لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المرشح والخصائص والمواصفات المطلوبة في المتقدم للعمل، ومن أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتكيف والابتكار والقدرة على التكوين... الخ.

- المحافظة على رأس المال البشري: تركز المحافظة على رأس المال البشري على استمرار التدريب والتطوير والتحفيز المادي والمعنوي.

- الاهتمام بالزبائن: يتضمن الاهتمام بالزبائن توثيق متطلبات الزبائن، وتوفير نظام معلومات لتقديم الخدمات للزبون، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القدامى.

5- تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري:

في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال البشري موردا إستراتيجيا يشكل قوة فاعلة للاقتصاد والمصدر الرئيسي للثورة والازدهار، وبشكل عام لكي يسهم رأس المال البشري في نجاح وتفوق المؤسسة يجب أن يتمتع بما يلي: (22)

- أن يكون المورد ثميناً: أي أن قيمة وثمان المورد يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات، وبذلك تمكن المؤسسات من البقاء منافسة للآخرين، وهي ميزة تنافسية ليست بالقليلة.

- الندرة: أي غير متاح للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة رأس مال بشري نادر المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثله، كأن تتوفر لديه القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

- القدرة على إنتاج القيم: ويتحقق ذلك من خلال تكامل المهارات والخبرات والقدرات العالية على العمل في فريق.

- أن يصعب على المنافسين تقليده: إن المعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة جميع الموارد البشرية وتقاسم خبراتهم، لذلك فهي مختلفة عن سائر المؤسسات الأخرى.

ثالثاً: دراسة ميدانية لمساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمدينة الأوراس في باتنة في الجزائر

سنقدم ملبنة الأوراس في باتنة، ثم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، المعالجة الإحصائية، اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، النتائج ومناقشتها.

1- تقديم ملبنة الأوراس في باتنة في الجزائر:

جاءت ملبنة الأوراس نتيجة لعجز الديوان الوطني للحليب ومشتقاته للشرق بوحدهات الثلاث (عنابة، سطيف، قسنطينة) عن تلبية الطلب المتزايد على مادة الحليب في سوق المنطقة الشرقية.

وتقرر إنشاؤها في 19 / 12 / 1981 بموجب المرسوم (81-352)، وتم وضع حجر الأساس في 14 / 12 / 1986 ودامت مدة إنجازها أربع سنوات، حيث انتهت الأشغال بها سنة 1990. وانطلقت عملية الإنتاج بالملبنة بتاريخ 17 - 10 - 1991.

تأسست هذه الوحدة عن طريق البحوث والدراسات التقنية التي قامت بها الشركة الفرنسية ALFA-LAVAL، بمساعدة مؤسسة

3- خصائص رأس المال البشري:

تتمثل أهم خصائص رأس المال البشري في أنه:

- غير ملموس وصعب القياس بدقة.
- سريع الزوال والفقدان ويتزايد بالاستعمال.
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله وله تأثير كبير على المؤسسة.

وهناك خصائص شخصية يجب أن يتمتع بها رأس المال البشري نذكر منها: (20)

- الاستعداد والميل نحو المخاطرة: بمعنى أن يحمل رأس المال البشري نوعاً من المخاطرة المبنية على الشجاعة والمبادرة القائمة على العمل الشاق وانتهاز الفرص السانحة.

- الرغبة في النجاح: بمعنى أن يحدد رأس المال البشري الأهداف، ويعمل بمنابر لتحقيقها.

- الثقة بالنفس: بمعنى أن يكون رأس المال البشري قادراً على مواجهة التحديات، وأكثر تفاؤلاً تجاه المردود المتوقع من أعماله الجديدة.

- الالتزام: يمتاز رأس المال البشري بإدامة التركيز على الأهداف عن طريق التخطيط للأنشطة المختلفة والتنظيم لها.

- منهجي ونظمي: إن رأس المال البشري لديه القدرة على الترتيب والتنظيم، ولديه قدرات متميزة في مجال التحليل والربط بين المتغيرات البيئية.

4- خطوات بناء رأس المال البشري في المؤسسة:

يتم بناء رأس المال البشري في المؤسسة عن طريق الخطوات التالية: (21)

- استقطاب رأس المال البشري: يتم الاستقطاب من خلال البحث عن الخبرات، وتوفير نظام معلومات يسهل المهمة.

- صناعة رأس المال البشري: يشمل صناعة رأس المال البشري تعزيز قدرات الأفراد العاملين، تقليل المعارضة بينهم وخلق الأنسجة الفكرية.

◆ من 3.5 إلى 5 يمثل درجة الموافقة و الرضا عالية.

وتم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة التقييم، وتكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60 %، ويوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها كالاتي:

الجدول (1)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لتقييم ثبات أداة التقييم

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
رأس المال البشري	0.864
الميزة التنافسية	0.806
جميع العبارات	0.89

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة معامل ألفا كرونباخ جيدة لأنها أكبر من 60 %، لكل من: رأس المال البشري، الميزة التنافسية، حيث قدرت بـ 0.864 %، 0.806 % على التوالي. وكانت قيمة ألفا كرونباخ لجميع العبارات تساوي 0.89 % (89%)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، تشير إلى وجود ترابط بين عبارات الاستمارة.

● أساليب التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS, version 20)، وتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

◆ المتوسطات الحسابية، لتحليل البيانات المتعلقة بتقييم أفراد عينة الدراسة لمساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمدينة الأوراس في باتنة:

◆ الانحرافات المعيارية، لتقييم درجة تشتت قيم استجابة أفراد العينة عن المتوسط الحسابي:

◆ الانحدار الخطي لاختبار صحة الفرضيات.

3- المعالجة الإحصائية:

ستتم المعالجة الإحصائية من خلال التطرق إلى التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

1-3 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

◆ تحليل البيانات المتعلقة بتقييم أفراد عينة الدراسة لمدى توفر رأس المال البشري في المدينة:

نستعرض فيما يلي، إجابات أفراد عينة الدراسة (إطارات لمدينة الأوراس في باتنة) حول مدى توفر رأس المال البشري في المدينة وفق عنصر المهارات ثم الكفاءات ثم رأس المال البشري ككل.

◆ المهارات: يوضح الجدول الموالي، اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر رأس المال البشري في المدينة وفق عنصر المهارات، وهو كالاتي:

الحليب ومشتقاته بعنابة، وتنتمي لمدينة الأوراس للحليب ومشتقاته في باتنة إلى وحدة الديوان الجهوي الشرقي للحليب ومشتقاته ORE LAIT.

تقع لمدينة الأوراس للحليب ومشتقاته بالمنطقة الصناعية (كشيدة) بمدينة باتنة على بعد حوالي 4 كيلومتر من وسط المدينة، بمساحة تقدر بـ 39439 م²، منها 7340 م² مغطاة.

انطلقت المدينة برأس مال يقدر بحوالي 300 مليون دج، وبعده من العمال يقارب 188 عاملا، غير أن رأس مالها قد انخفض إلى 250 مليون دج، وارتفع عدد عمالها إلى 397 عاملا سنة 1997، ثم تقلص هذا العدد تدريجيا عبر السنوات إلى أن وصل سنة 2015 إلى 159 عاملا.

2- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات المؤسسة والبالغ عددهم 65 إطارا، أما العينة المستهدفة تتكون من مجموعة من إطارات المؤسسة تم اختيارهم بصفة عشوائية، وبلغ عددهم 50 إطارا، وتم استرجاع 41 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي نسبة الإجابة بلغت 82 %، ولقد كانت فترة الدراسة خلال الفترة الممتدة من 10 ماي 2015 إلى 10 جوان 2015.

2-2 أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي:

● أسلوب جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الجمع المباشر من خلال: التوزيع المباشر، والملاحظة ومقابلة المستجوبين. وباعتبار الاستبيان من أكثر الأساليب استعمالا في جمع البيانات، تم تصميم استمارة بحث موجهة إلى إطارات لمدينة الأوراس في باتنة، وتكونت استمارة الاستبيان من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمدينة. وينقسم هذا الجزء إلى قسمين.

◆ القسم الأول يحتوي على 10 عبارات خاصة بتقييم مدى توفر رأس المال البشري في المدينة.

◆ القسم الثاني يحتوي على 16 عبارة خاصة بتقييم مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمدينة.

تم الاعتماد على سلم ليكرت لتقييم متغيرات القسم الأول والثاني من الاستبيان، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين 1 و5، حيث تشير الدرجة 1 إلى عدم الموافقة المطلقة ورضا منخفض جدا، 2 إلى عدم الموافقة ورضا منخفض، 3 إلى الحياد ورضا متوسط، 4 إلى الموافقة ورضا كبير و5 إلى الموافقة المطلقة ورضا كبير جدا.

كما تم تقسيم السلم إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة التقييم،

كما يلي:

◆ من 1 إلى أقل من 2.5 يمثل درجة الموافقة والرضا متدنية.

◆ من 2.5 إلى أقل من 3.5 يمثل درجة الموافقة والرضا متوسطة.

الجدول (2)

تقييم مدى توفر رأس المال البشري في المؤسسة وفق عنصر المهارات

الرقم	العبارة	التكرارات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	موافق			
1	تحرص الإدارة على تشجيع العمال على تقديم أفكار جديدة.	4	8	10	14	5	3.20	1.188	متوسطة	
2	يكسبني التدريب والتكوين رصيذا معرفيا جديدا يؤهلني لإبراز قدراتي.	4	5	2	15	15	3.78	1.333	عالية	
3	أعد نفسي مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة.	3	9	7	13	9	3.39	1.262	متوسطة	
4	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.	2	5	7	17	10	3.68	1.128	عالية	
5	هناك استجابة ودعم من الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات.	9	11	8	10	3	2.48	1.274	متوسطة	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.346	0.778	متوسطة	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهو المتعلق بالعبارة الأولى الخاصة بحرص الإدارة على تشجيع العمال على تقديم أفكار جديدة، ويقترّب منه المتوسط الخاص بالعبارة الثالثة وهي اعتبار العمال أنفسهم مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة، الذي قدر بـ 3.39 وانحراف معياري يساوي 1.262.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.346، مما يعكس درجة موافقة متوسطة على توفر رأس المال البشري في الملينة وفق عنصر المهارات، وبإجماع أفراد العينة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.778.

- الكفاءات: يوضح الجدول الموالي، اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر رأس المال البشري في الملينة وفق عنصر الكفاءات، وهو كالاتي:

الجدول (3)

تقييم مدى توفر رأس المال البشري في المؤسسة وفق عنصر الكفاءات

الرقم	العبارة	التكرارات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	موافق			
6	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جميع المستويات	7	15	7	7	5	2.72	1.289	متوسطة	
7	السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية بالعمل، وتشجيع وتعزيز روح المبادرة.	7	15	5	10	4	2.73	1.285	متوسطة	
8	وجود نظام تحفيزي لتشجيع العاملين على الابتكار.	8	14	6	11	2	2.63	1.220	متوسطة	
9	تعمل المؤسسة على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.	9	11	6	10	5	2.78	1.370	متوسطة	
10	تضع المؤسسة برامج فعالة فيما يخص اختيار وتعيين أفضل المواهب العاملة.	8	12	9	8	4	2.71	1.270	متوسطة	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						2.712	0.778	متوسطة	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التميزة الذي بلغ 2.78 وانحراف معياري قدر بـ 1.373، تم تليها العبارة السابعة والتي تتمثل في السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية بالعمل وتشجيع وتعزيز روح المبادرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.73 وانحراف معياري يساوي 1.285، ثم تليها العبارة

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة المتوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة التاسعة وهي أن المؤسسة تعمل على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية

الجدول (4)

تقييم مدى توفر رأس المال البشري (المهارات+الكفاءات) في المؤسسة

الأساليب الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
جميع فقرات المحور الأول	3.02	1,264	متوسطة

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام قدر بـ 3.02، مما يدل على أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارات القسم الأول كانت ضمن الموافقة المتوسطة، وبإجماع أفراد العينة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.778.

- تحليل البيانات المتعلقة بمدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للملينة: يوضح الجدول الموالي، اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للملينة، وهو كالاتي:

الجدول (5)

تقييم مدى تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري في المؤسسة

الرقم	العبارات	التكرارات					
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المتوسط الحسابي
11	تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد.	3	2	6	18	12	3.83
12	تقدم المؤسسة سلع وخدمات بأقل الأسعار وبجودة عالية.	3	2	10	15	11	3.71
13	تعمل المؤسسة على صياغة وتطبيق استراتيجيات تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل من منافسيها.	4	3	4	21	9	3.68
14	تستغل المؤسسة الكفاءات والتقنيات التكنولوجية لزيادة حصتها السوقية.	5	4	6	15	11	3.57
15	تعمل المؤسسة على تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.	3	5	13	17	3	3.29
16	تلتزم المؤسسة بجدول زمني محددة في التعامل مع العملاء.	4	5	6	19	7	3.59
17	تعتمد المؤسسة إستراتيجية تنافسية محددة بأقل تكلفة وأفضل تميز وذات قيمة عالية.	6	6	5	15	9	3.37
18	تقوم المؤسسة باستعمال وتوظيف التكنولوجيا، مما يجعل منتجاتها أكثر تميزاً من منافسيها.	6	6	7	14	8	3.30
19	تقدم المؤسسة منتجات متميزة عن مثيلاتها في السوق.	6	5	8	12	10	3.37
20	تقدم المؤسسة منتجات تتصف بأنها ذات أسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين.	4	5	12	14	6	3.32
21	تقدم المؤسسة منتجات جديدة بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائها.	5	2	9	15	10	3.56
22	تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية من خلال الاهتمام برأس مالها البشري.	2	3	11	17	8	3.63
23	تعمل المؤسسة على زيادة إنتاجية عمالها من خلال الاهتمام برأس مالها البشري.	3	4	11	17	6	3.66
24	تعمل المؤسسة على زيادة إنتاجية رأس مالها المادي من خلال الاهتمام برأس مالها البشري	2	4	10	19	6	3.56
25	تعمل المؤسسة على زيادة الإنتاجية الكلية للعوامل من خلال الاهتمام برأس مالها البشري	2	5	9	19	6	3.54
26	تعمل المؤسسة على زيادة ربحيتها من خلال الاهتمام برأس مالها البشري.	2	5	10	16	8	3.56
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.57
							0.994

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ 0.594، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل (رأس المال البشري وعناصره المتمثلة في المهارات والكفاءات) والمتغير التابع (الميزة التنافسية). كما تشير قيمة مربع معامل الانحدار (R^2) البالغة 0.352، إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 35.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والبالغة 64.8% فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.318$)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 31.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 68.2% فتعود إلى عوامل أخرى.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم، والفرضية البديلة على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار، أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

H_0 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بملمنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية.

H_1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بملمنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية.

يوضح الجدول الموالي، نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية، وهو كالاتي:

الجدول رقم (7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	الانحدار
0.000	10.340	6.977	2	13.954	البواقي
-	-	0.675	38	25.641	المجموع
-	-	-	40	39.595	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ 10.340 وقيمة مستوى المعنوية المقابلة لها بلغت 0.000 أي أن قيمة F معنوية إحصائياً، ويعني هذا رفض فرضية العدم القائلة (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بملمنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية) وقبول الفرضية البديلة القائلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بملمنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية).

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوضح الجدول الموالي، نموذج الانحدار المتعدد لتأثير عناصر رأس المال البشري (المهارات+الكفاءات) على تحقيق الميزة التنافسية، وهو كالاتي:

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة العالية، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الحادية عشر وهي أن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد الذي بلغ 3.83 وانحراف معياري قدر بـ 1.138، تم تليها العبارة الثانية عشر والتي تتمثل في أن المؤسسة تقدم سلع وخدمات بأقل الأسعار وبجودة عالية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.71 وانحراف معياري يساوي 1.146، ثم تليها العبارة الثالثة عشر والتي تتمثل في أن المؤسسة تعمل على صياغة وتطبيق استراتيجيات تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل من منافسيها بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.68 وانحراف معياري يساوي 1.192، ثم تليها العبارة الثالثة والعشرون والتي تتمثل في أن المؤسسة تعمل على زيادة إنتاجية عمالها من خلال الاهتمام برأس مالها البشري بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.66 وانحراف معياري يساوي 1.098، ثم تليها العبارة الثانية والعشرون والتي تتمثل في أن المؤسسة تعمل على زيادة حصتها السوقية من خلال الاهتمام برأس مالها البشري بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.63 وانحراف معياري يساوي 1.043، ثم تليها بقية العبارات بنسب متقاربة، أما أدنى متوسط حسابي فقدر بـ 3.29 وانحراف معياري يساوي 1.031 وهو المتعلق بالعبارة الخامسة عشر الخاصة بعمل المؤسسة على تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.57، مما يعكس درجة موافقة عالية على مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للملمنة، وبإجماع أفراد العينة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.994.

4- اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

◆ بناء نموذج الدراسة:

سيتم بناء نموذج رياضي خاص بموضوع الدراسة (دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية) من خلال المتغيرات والصيغة الرياضية للنموذج المستخدم، وتتمثل أهم متغيرات النموذج فيما يلي:

- المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية ونرمز لها بـ Y
- المهارات ونرمز لها بـ X_1
- الكفاءات ونرمز لها بـ X_2

بناء عليه، سيكون الشكل الرياضي الذي سيتم اعتماده كما يلي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

◆ اختبار الفرضية الرئيسية:

يوضح الجدول الموالي، نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية، وهو كالاتي:

الجدول رقم (6)

نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط (R)	مربع معامل الانحدار (R^2)	معامل التحديد (R^2)	الخطأ المعياري	Durbin Waston
0.594	0.352	0.318	0.821	1.592

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم (8)

نموذج الانحدار المتعدد لتأثير عناصر رأس المال البشري (المهارات+ الكفاءات) على تحقيق الميزة التنافسية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	BETA	اختبار (T)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.885	0.573	-	3.291	0.002	معنوية
المهارات	0.127	0.200	0.099	5.633	0.004	معنوية
الكفاءات	0.467	0.137	0.533	3.411	0.002	معنوية

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

بناء على ما سبق، يكون نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

$$\text{الميزة التنافسية للملينة} = 1.885 + 0.127 \text{ مهارات} + 0.467 \text{ كفاءات}$$

كفاءات.

5- النتائج ومناقشتها:

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية التي خصت بها ملبنة الأوراس في باتنة، إلى النتائج التالية:

- درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على توفر رأس المال البشري في الملينة وفق عنصر المهارات بمتوسط حسابي قدر بـ 3.346، وهذا يعكس وعي أفراد عينة الدراسة بضرورة توفرهم للمهارات اللازمة لأداء مهامهم.

- درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على توفر رأس المال البشري في الملينة وفق عنصر الكفاءات بمتوسط حسابي قدر بـ 2.712، وهذا يعكس أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة لا تولي أهمية بالشكل المطلوب بالاهتمام والاحتفاظ بكفاءاتها.

- درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على توفر رأس المال البشري في الملينة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.02، وهذا يعكس وجود تباين في توفر عناصر رأس المال البشري في الملينة، حيث حصل عنصر المهارات على أعلى وزن بالمقارنة مع عنصر الكفاءات، مما يؤكد على أهمية المهارات في تعزيز امتلاك الملينة لرأس المال البشري.

- درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للملينة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.57، وهذا يعكس تحقيق الملينة للميزة التنافسية رغم وجود تباين في توفر عناصر رأس المال البشري.

النتائج والمقترحات:

من خلال الدراسة الميدانية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن الاهتمام برأس المال البشري بعناصره المتمثلة في المهارات والكفاءات لا يحظى بالاهتمام الكافي، حيث أنه لم يرتق لدرجة الاهتمام العالية، نظرا لوجود درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة.

- درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للملينة، وهذا يعكس تحقيق الملينة للميزة التنافسية رغم وجود تباين في توافر عناصر رأس المال البشري، حيث حصل عنصر المهارات على أعلى وزن بالمقارنة مع عنصر الكفاءات، مما يؤكد على أهمية المهارات في تعزيز امتلاك الملينة لرأس المال البشري.

- تم إثبات أن الفرضية الرئيسية القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية خاطئة.

- تم إثبات أن الفرضية الفرعية الأولى القائلة لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المهارات بملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية خاطئة.

- تم إثبات أن الفرضية الفرعية الثانية القائلة لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات بملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية خاطئة.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه تم الاعتماد على اختبار (T) من أجل اختبار الفرضيات الفرعية، أي اختبار كل معلمة من معاملات النموذج الرياضي على حدا عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم، والفرضية البديلة وهما كالآتي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المهارات بملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المهارات بملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية.

من خلال الجدول رقم (8)، نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار (B) بالنسبة للمتغير المستقل (المهارات) تقدر بـ 0.127، وقيمة الخطأ المعياري تقدر بـ 0.200، وقيمة اختبار (T) تقدر بـ 5.633 بمعنوية 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني رفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المهارات بملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية)، وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المهارات بملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة وهما كالآتي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات بملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات بملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية.

من خلال الجدول رقم (8)، نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار (B) بالنسبة للمتغير المستقل (الكفاءات) تقدر بـ 0.467، وقيمة الخطأ المعياري تقدر بـ 0.137، وقيمة اختبار (T) تقدر بـ 3.411 بمعنوية 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني رفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المهارات بملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية)، وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المهارات بملبنة الأوراس وتحقيق الميزة التنافسية).

مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

6. Selim, A., Ashour, A., & Bontis, N., Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies, Management Decision, Vol., 45, No., 4, 2007, p 790

7. Bataineh, M., Al Zoabi, M., The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study, International Bulletin of Business Administration, Issue 10, 2011, p 17

8. المرسي جمال الدين وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 20.

9. عبد الباري درة، جرادات ناصر، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص 187.

10. البكري ثامر، بن حمدان خالد، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، مجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، الأردن، 2013، ص 05.

11. Selim, A., Ashour, A., & Bontis, N., op.cit, p791.

12. سعد غالب يسين، الإدارة الدولية، عمان، دار اليازوري العلمية، 1999، ص 204.

13. نفس المرجع السابق.

14. سامي عفيفي حاتم، الإتجاهات الحديثة في الإقتصاد الدولي والتجارة الدولية: مبادئ إقتصادية التجارة الدولية، مصر، الدار المصرية اللبنانية، 2005، ص ص 283 - 284.

15. المفرجي عادل حرشوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، مصر، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 7.

16. تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003، ص 90.

17. نفس المرجع السابق.

18. الخطيب سعيد محمد، التعليم نحو التنمية الاقتصادية المستدامة في العالم العربي، الجزائر، منشورات جامعة الجزائر، 2004، ص 262.

19. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2004، ص ص 25 - 26.

20. النجار فايز، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 10 - 13.

21. محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري، الأردن، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2010، ص 13.

22. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2001، ص 114.

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة الميدانية، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- العمل على استقطاب وصناعة وتنشيط رأس المال البشري ودعم استمراريته وتجده:

- استغلال مهارات وكفاءات العاملين بشكل جيد والتوليف بينها بطريقة فعالة، لكي يتم تحقيق ميزة تنافسية عالية:

- ضرورة وضع برنامج تحفيزي لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وتقديم أفكار ومقترحات جديدة، والسماح لهم بالعمل بدرجة عالية من الاستقلالية وتشجيع روح المبادرة، الأمر الذي ينعكس على المؤسسة برفع مستوى إنتاجيتها وتقديم منتجات أكثر إبداعاً وتميزاً عن المنافسين:

- ضرورة الاهتمام برأس المال البشري لدوره الهام في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التعرف أكثر على كيفية استثماره بالصورة التي تسهم في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة:

- محاولة رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال البشري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى ووصولاً أسرع إلى المستهلكين بمختلف أنواعهم:

- على المؤسسة أن تدرك أن هناك اختلافاً في قيمة رأس المال البشري، فبعضه يحتاج إلى تنميته والاستثمار فيه، وبعضه يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما بعضه الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق، وهذا حتى يتسنى لها إدارة الأصول غير الملموسة بفعالية.

الهوامش:

1. قريد سمير، دور التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري في تحسين الأداء المؤسسي، المؤتمر الدولي الثامن حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي: 29 و30 أبريل 2014.

2. بوحديد ليلي، يحيوي الهام، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد العاشر، ديسمبر، 2013.

3. بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة ولاية بسكرة، الملتقى الدولي حول مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14 و15 فيفري، 2012.

4. سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، مذكرة ماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2014.

5. قشغش خالد أحمد عبد الحميد، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،

المصادر والمراجع:

أولاً المراجع العربية:

16. قريد سمير، دور التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري في تحسين الأداء المؤسسي، المؤتمر الدولي الثامن حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي: 29 و30 أبريل 2014.
17. محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري، الأردن، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2010.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Bataineh, M., Al Zoabi, M., *The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study, International Bulletin of Business Administration, Issue 10, 2011.*
2. Seliem, A., Ashour, A., & Bontis, N., *Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies, Management Decision, Vol., 45, No., 4, 2007.*

1. البكري ثامر، بن حمدان خالد، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، مجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، الأردن، 2013.
2. الخطيب سعيد محمد، التعليم نحو التنمية الاقتصادية المستدامة في العالم العربي، الجزائر، منشورات جامعة الجزائر، 2004.
3. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2001.
4. النجار فايز، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
5. المرسي جمال الدين وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
6. المفرجي عادل حرشوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، مصر، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
7. بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة ولاية بسكرة، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14 و15 فيفري، 2012.
8. بوحديد ليلي، يحيى الهام، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد العاشر، ديسمبر، 2013.
9. تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003.
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2004.
11. سعد غالب يسين، الإدارة الدولية، عمان، دار اليازوري العلمية، 1999.
12. سامي عفيفي حاتم، الإتجاهات الحديثة في الإقتصاد الدولي والتجارة الدولية: مبادئ إقتصاديات التجارة الدولية، مصر، الدار المصرية اللبنانية، 2005.
13. سلامي فتحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، مذكرة ماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2014.
14. عبد الباري درة، جرادات ناصر، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.
15. قشقش خالد أحمد عبد الحميد، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.