الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
في المؤسسات الصناعية: ضمن إطار المقاربة المستندة إلى الموارد والكفاءات

أ.دحماني عزيز

د.بلحاج فراجي

مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب الغربي

جامعة بشار ــ الجزائر

تعد المنافسة ظاهرة ازدادت حدتها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات الصناعية قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاك المزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك. وفي ظل التحول نحو مجتمعات المعرفة، أصبح رأس المال الفكري مسألة محورية، فقد أدركت المؤسسات الصناعية أن العامل الوحيد الذي يبقيها في السباق نحو الريادة ويوفر لها ميزة تنافسية مستدامة هو بدون شك رأس مالها الفكري. تأسيسا على ذلك فإن البحث يتناول الاستثمار في رأس المال الفكري وتأثير ذلك في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

الكلمات المفتاحية: الرأس المال الفكري، الميزة التنافسية، مقاربة الموارد والكفاءات.

Abstract:

Competition is the phenomenon of increased intensity with the rapid development boom economies, as well as what was produced by the communications revolution and the information, all infused industrial enterprises great ability to creativity and innovation used in this all means to ensure higher competitiveness and a greater ability to confront and respond to competitors, and achieving this requires continuous improvement and excellence of performance to retain the job sites and the need for him to possess competitive advantages , which qualifies them for that. And in light of the shift towards knowledge societies , intellectual capital has become a central issue , the industrial enterprises have realized that the only factor that keeps them in the race for the leadership and

provides them with a sustainable competitive advantage is without doubt the intellectual capital. Based on the research that deals with investment in intellectual capital and its impact in achieving the competitive advantage of industrial enterprises.

Key words: intellectual capital, competitive advantage, resources and competencies approach.

مقدمة:

يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية للمؤسسات الصناعية في ظل اقتصاد المعرفة، وهو شكل آخر من أشكال المال المعترف به في الاقتصاد الجديد. إن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنها تمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات الصناعية، فضلا عن الابتكارات المتلاحقة. فالسمة الأساسية للاقتصاد الجديد هي القدرة على إدراك القيمة الاقتصادية من المعرفة لتعزيز القدرة التنافسية من خلال دعم الاستثمار في مكونات الرأس المال الفكري.

الإشكالية:

يعتبر موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ فترة طويلة، ذلك أن تحليل أدبيات الفكر الاستراتيجي تبين وجود العديد من المقاربات والإسهامات الفكرية التي حاولت تفسير المصادر التي تسمح للمؤسسة الصناعية بتحقيق ميزة تنافسية، كما تظهر حصول تغيير في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي ليتجه التركيز من التحليلي الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على تحليل الداخلي الموجه بشكل أساسي للمقاربة المبنية على الموارد التي تنطلق في تحديد التفوق التنافسي من خلال موارد المؤسسة الداخلية وبشكل خاص الموارد ذات الطبيعة غير المادية والمتمثلة في الرأس المال الفكري. ومن خلال هذا المقال سنجيب على الإشكالية المتمثلة في: **ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية ضمن إطار المقاربة المستندة إلى الموارد والكفاءات؟**

هذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالموارد والكفاءات الإستراتيجية؟

- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي أبعاد تحقيقها؟

- ما المقصود بالرأس المال الفكري؟ وما علاقته بالميزة التنافسية؟

- ما أثر رأس المال الفكري والكفاءات على الميزة التنافسية؟

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختيارنا لهذا الموضوع الهام نوردها على النحو التالي:

- الأهمية البالغة التي يكتسيها هذا الموضوع، خاصة لدى المؤسسات الصناعية؛

- لفت انتباه المؤسسات الصناعية إلى أهمية تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

- لفت انتباه المديرين والقادة والعاملين على حد سواء أنه لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون فهم متعمق لرأس المال الفكري وكيفية إدارته.

- إن رأس المال الفكري يعتبر رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح أي مؤسسة، بالاعتماد على قدرتها في تكوين مزيج فعال من رؤوس الأموال بأنواعها المتعددة الموجودة في المؤسسة.

- لإظهار مدى أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في كيان تلك المؤسسات، وأيضا كيفية الحفاظ على عناصر رأس المال الفكري في المؤسسة.

أهداف الموضوع:

نهدف من خلال هذا البحث إضافة إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة ما يلي:

- توضيح مختلف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، وتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسة؛

- تسليط الضوء على أهمية مسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.

أهمية البحث:

يكتسي موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري أهمية متزايدة اليوم باعتباره النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمؤسسة الصناعية، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة موضوع البحث ومعالجته من مختلف أبعاده وجوانبه وتوضيح الهدف منه اعتمدنا على المنهجي الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث.

تقسيمات البحث:

لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه، ارتأينا تقسيمه إلى المحاور التالية:

-المحور الأول: مقاربة الموارد والكفاءات؛

-المحور الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية؛

-المحور الثالث: علاقة الرأس المال الفكري بالميزة التنافسية؛

-المحور الرابع: آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار رأس المال الفكري.

أولا: مقاربة الموارد والكفاءات

تعتبر مقاربة الموارد والكفاءات نقلة نوعية في مستوى التفكير الإداري عموما والاستراتيجي خصوصا، حيث تعرف المؤسسة حسب هذا المدخل بأنها: "مجموعة من الكفاءات التنظيمية الأساسية التي تسمح بتبصر الحلول الإستراتيجية وتنميتها، وذلك بنقل الكفاءة إلى ميدان جديد أو الاستغلال الأقصى للكفاءة الأساسية الحالية" (Cecile, 2001)، أي تغير الرؤية للمؤسسة من مجموعة وحدات إستراتيجية إلى محفظة من الكفاءات الأساسية.

أستلهمت نظرية الموارد والكفاءات من أفكار الباحثة Edith Penrose، وتطورت مع أعمال Briger Wernerfelt وJay Barney، حيث تعود جذور المقاربة بالموارد والكفاءات في مجال علوم التسيير إلى سنة 1959، حين قامت الباحثة Edith Penrose بنشر كتابها " The Theory of the growth of the firm "، التي هدفت من خلاله إلى فهم عملية نمو المؤسسات وحدود هذا النمو (Jay B, 2007: 11)، ويعتبر الباحث Wernerfelt أول من أطلق هذه التسمية (المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات)، وذلك من خلال مقال نشر في مجلة الإدارة الإستراتيجية سنة 1984، يشرح فيه أسباب تمايز المؤسسات التي تعمل داخل نفس الصناعة، ومن بعده قام في العام نفسه (1984) الباحث Rumelt بنشر ورقة بحثية ثانية حول نظرية الموارد في ملتقى حول الإدارة الإستراتيجية، أما الثالث مقال فكان بواسطة الباحث Barney سنة 1986، ثم توالت العديد من الدراسات في مجال نظرية الموارد والكفاءات(Jay B, 2007: 16) .

1.1 مدخل الموارد:

بشكل عام يستند مدخل الموارد إلى فكرة بسيطة، مفادها أن المؤسسات تختلف فيما بينها بسبب امتلاكها مجموعة متفردة من الموارد تمثل المصدر الرئيس للعوائد والأرباح التي تتحصل عليها المؤسسات أكثر من كونه دالة لخصائص الصناعة التي تعمل فيها (إحسان، 2008: 85)، فحسب النظريات الكلاسيكية فإن نجاح المؤسسة هو دالة لكل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية بالإضافة إلى التفاعل بين البيئتين، أما مدخل الموارد والكفاءات فيرى أن نجاح المؤسسة يرتبط بالكفاءات الأساسية التي تملكها المؤسسة، فهي وحدها من يسبب الفرق في الأداء بين المؤسسات، أي أن نجاح المؤسسة هو دالة لكفاءتها الأساسية.

إن الانتقال من النظرة الخارجية إلى النظرة الداخلية للمؤسسة في تفسير تمايز الأداء يتطلب تغييرا في محور التركيز؛ فالإستراتيجية تركز تقليديا على العميل، حيث ينظر لرسالة المؤسسة عادة من منظور خدمة احتياجات العملاء، وذلك ما أدى في حالات كثيرة بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجيات استنزفت مواردها. وبذلك كان من نتائج التركيز على الموارد في بناء الإستراتيجية، إعادة توجيه انتباه المؤسسة إلى ما تستطيع تقديمه حقا، وليس التركيز على خدمة سوق منتجات معينة (فليب، **2008**: **250**).

2.1 تحديد الكفاءات الإستراتيجية:

الكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات المؤسسة المكونة لمهنتها، ونميز بين الكفاءات الأساسية والكفاءات المتميزة.

1.2.1 الكفاءات الأساسية:

حسب بحث قام به كل من Prahalad & Hamel، توصلا إلى وجود بعض الكفاءات داخل المؤسسة تساهم في تشكيل ميزة تنافسية؛ وتسمى بالكفاءات الأساسية، وتستفيد المؤسسة من ميزة تنافسية، إذا تمكنت من تحديد كفاءاتها الأساسية.

و يمكن تعريف الكفاءات الأساسية بأنها: " تجميع فريد ووحيد، بطيئة التكوين وصعبة التقليد، من مهارات وتكنولوجيا وخبرات؛ تساهم في قيمة المنتجات أو الخدمات، وتسهم في الميزة التنافسية"(Jacques et Al, 2006: 39) . وتوصف بأنها متميزة، عندما تتجسد في موارد وأنشطة تنافسية تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الأداء المتفوق على المنافسين وخلق الميزة التنافسية (زكريا، 2009: 102)، كما أن بناء الكفاءات الأساسية للمؤسسة يتطلب تضافر جهود كل الفاعلين في المؤسسة (Jean, 2009: 182)؛

2.2.1 الكفاءات المتميزة:

أما فيما يخص الكفاءات المتميزة وعلاقتها بالكفاءات الأساسية، أن نجاح ونمو الأعمال وتميزها يعتمد على القرب من العملاء وفهم احتياجاتهم، مصدر هذا التميز هو امتلاك كفاءة أساسية أو أكثر، يتم من خلالها تطوير النشاط؛ "هذه الكفاءات الأساسية التي تميز نشاط المؤسسة بعيد عن شدة المنافسة، يتم تجميعها معا وتسمى بالكفاءات المتميزة". تحديد الكفاءات الأساسية أمر حاسم في بناء الإستراتيجية التنافسية؛ فيمكن لمؤسسة صناعية أن تملك كفاءة متميزة، تتمثل في مظهر منتجاتها ودقة تصميمها الفريد، أصل هذه الكفاءة المتميزة هو تجميع ثلاث كفاءات أساسية مندمجة في وظائف الإدارات الرئيسة من: تسويق وإنتاج وتوريد وتصميم، أي أن هذه المؤسسة لها كفاءة تسويقية نتجت عن قدرتها على استغلال مواردها التالية علاقتها مع العملاء، المهارات الترويجية وشهرة المؤسسة.

ومن خلال مميزات الكفاءات الإستراتيجية يمكن استنتاج العلاقة الوطيدة بينها وبين المؤسسة وما مدى تأثير الأولى على الثانية بالنجاح أو بالفشل، باعتبار أن المؤسسة نظام الكفاءات(Guy Boterf, 1995:132)، تكون ذات قدرة مستمرة على العطاء للتماشي ومتطلبات البيئة التنافسية، التي تفرض قيودا للبقاء، مرهونة بمدى إمكانية حصول المؤسسة الصناعية على ميزة تنافسية.

ثانيا: الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية

1.2 الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم Porter مفهوم الاستراتيجيات التنافسية، وأشار إلى أن " العامل الأهم والمحدد لنجاح المؤسسات هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها" (شاكر، 2004)، وقد برزت أهمية المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

1.1.2 تعريف الميزة التنافسية:

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، وسنحاول استعراض مجموعة التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلص إلى تعريف عام لهذا المصطلح.

يعرفها Igor Ansoff (1965) على أنها "خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج – سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية" (Thomas, 2008: 10).

وبالنسبة ل Porter (1985) "تنشأ الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة." (Porter, 1985: 19) يركز التعريف الذي جاء به Porter على معيار خلق القيمة بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تحققه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة، مما يجعله مستعدا

لاقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر مادامت المنافع تعوض زيادة السعر، مع التأكيد على ضرورة أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون أقل من القيمة التي يوليها المستهلك لذلك المنتج أو الخدمة وكلما تعاظمت القيمة التي تخلقها المؤسسة في عيون زبائنها كلما كانت خيارات التسعير المتاحة أمامها كثيرة.

أما Barney (2006) فيرى "أن المؤسسة تملك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر، ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج." (Jay B, 2007: 24) ويرى Barney أن هذا التعريف يركز على جوهر الميزة التنافسية، وقد استعمل نفس التعبير الذي استعمله Porter (1985) إلا أنه يرى أنه يختلف من ناحية ارتباطه الدقيق بمفهوم القيمة الاقتصادية، "و تنشأ هذه الأخيرة عندما تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات؛ بحيث يكون هناك بين المنافع المدركة المحققة للعملاء والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة."

و يرى Willie Pietersen أن الميزة التنافسية تعني "تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج."

2.1.2 مصادر الميزة التنافسية:

هناك عدة مصادر يمكن أن تتفوق المؤسسة الصناعية من خلالها ومنها (نجم عبود، **1999**: **9**):

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

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

- المعرفة والتي يقصد بها الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.

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

2.2 أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما(مصطفى محمود، 2006: 15):

1.2.2 القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات.

2.2.2 التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

ثالثا: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية

نتيجة التطور الهائل في العلم والتكنولوجيا الذي شهدته مرحلة نهاية القرن العشرين، تحقق نوع من التراكم المعرفي حازته الدول المتقدمة في الغالب، هذا التراكم المعرفي واكبه وانبثق عنه تطوران في غاية الأهمية، أولهما هو التراكم الرأسمالي، والآخر هو سرعة في التقدم العلمي والتكنولوجي والذي تجسد في تكنولوجيا الاتصال وثورة المعلومات واللذان كان لهما الأثر المباشر على المؤسسات الصناعية، وفي خضم هذا التحول إلى اقتصاد المعرفة، أدركت المؤسسات الصناعية أهمية عنصرها البشري، حيث أصبحت هذه الموارد وكيفية تسييرها من أهم مصادر الميزة التنافسية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار عمل منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصولها بغية تحقيق الميزة التنافسية.

1.3 تعريف رأس المال الفكري: لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في تسعينات القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن

كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات، على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره الفعال في استمرارية ونجاح المؤسسات وبالخصوص الصغيرة والمتوسطة في العصر الحديث، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم، ونظرا لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، سنتعرض لأهم هذه المفاهيم:

تعريف Hamel (1994) "بأنه قدرة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من تكامل مهارات مختلفة تساهم في زيادة القيمة المقدمة للمشترين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية".

تعريف Edvinsson (1997) أن "رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة".

تعريف راوية أن رأس المال الفكري هو "مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المؤسسة ويحقق ميزة تنافسية في السوق".

2.3 أثر رأس المال الفكري والكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية:

إن رأس المال الفكري يعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، إذ أن إستراتيجية التميز التي تتبناها المؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتاجات الفكرية المتمثلة بالإبداع والأفكار الخلاقة، وبالتالي تقديم منتجات جديدة. وتكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه أصبح يعد من أكثر الموجودات قيمة، فهو يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات الصناعية.

يمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم الميزة التنافسية في النقاط التالية:

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية؛
- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية؛
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف نتائجه.

3.3 العلاقة بين رأس المال الفكري وإمتلاك الميزة التنافسية:

هناك عاملا مهما يعطي المؤسسة الصناعية القدرة على الاستمرار في امتلاك الميزة التنافسية، يتمثل في المعرفة، والمعرفة كمفهوم يمكن تحديدها من ثلاثة اتجاهات فكرية على النحو الأتي:

– ينظر للمعرفة بوصفها موجود غير ملموس (محجوب، **2004، 5**)، لا يخرج عن كونه مجرد القدرات التي تعتمدها المنظمة تحقيقا لأهدافها، بما يضمن ترجمة المعلومات إلى أداء (مكليود، **1998،4**)، على نحو يتيح استعمال التقانات لربط أجزاء لا حصر لها من المعلومات على نحو مفيد (الجومرد، **2001، 145**) في مهام توفير مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني (ياسين، **2002، 24**).

– ينظر لها على نحو أوسع من القدرات، وتقع ضمن هذا الاتجاه آراء (الشمري والعمري، 2004، 1) و(الكبيسي، 2002، 48) و(Daft, 2001, 260)، الذي عنى بها الهيكل الذي يتكون من جزأين، **أولهما** ظاهري على نحو يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق ونحوها، **وثانيهما** ضمني يصعب تحويله أو نقله كالمهارات والخبرات.

– ينسجم مع الرأي الثاني بخصوص المعرفة، بوصفها أوسع من مجرد القدرات أيضا، لكنه يتميز عن ذلك الاتجاه، بكونه يحاول التركيز على العمليات المنتجة للمعرفة فيحصرها في نوعين رئيسين:

– العمليات العقلية من خلال حالة التفاعل فيما بينها، ولعل ممن سار على هذا النهج (حسين، 2008، 14) الذي أشار إلى المعرفة بوصفها بناء فكري ينشأ من خلال قوة العقل البشري، و(الخفاجي، 1996، 5) الذي أشار إلى العمليات العقلية (الإدراك، والتعلم، والتفكير)، بوصفهم من يوفرون المعرفة على شكل آراء واتجاهات وتوقعات تفيد المنظمة في تكوين رؤية أفضل لمحيطها.

– عمليات المعالجة في نظام المعلومات، وتتضمن نوعين من العمليات هما:عمليات تحصيل البيانات ومعالجتها إنتاجا للمعلومات، وذلك في إطار الأعمال التقليدية في نظام المعلومات، وعمليات معالجة المعلومات وصولا إلى المعرفة، وذلك في إطار ما يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة، ولعل ممن سار على هذا النهج (Turban,2002,49) و(الساعد وحريم، 2004، 6)، أما من وجهة نظر الباحثين فيرون بخصوص المعرفة ما مفاده:أي شيء ضمني أو ظاهري يتوافر لدى المنظمة من

خلال ما يتمخض عن العمليات العقلية للعاملين فيها، وما يتمخض عن جملة أنشطتها أيضاً، ولاسيما عمليات المعالجة المعنية بتوفيرها بدءاً من طبيعتها الأولى كبيانات، مروراً بإنتاج المعلومات، وانتهاء بالمعرفة، التي تستثمرها المنظمة تحقيقاً لأهدافها، ومنها الأهداف المتعلقة بتسهيل اعتماد التقانات بما يضمن ترجمة المعلومات إلى الأداء الكفيل بخلق الإبداع في كافة المجالات.

و مما تجدر الإشارة إليه إلى أن توفير المعرفة على المستوى المنظمي غالبا ما يأتي في إطار يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة، التي تتباين آراء الكتاب كما يبدو من آراء (العلي وآخرون، 2006، 40) و(نجم، 2008، 64) و(حسن، 2008، 26) في عدد مراحلها، والتي يرى الباحثون بإمكانية تصورها كاملة في إطار أربعة مراحل على النحو الآتي:

- خلق المعرفة، وتعني إيجاد المعرفة الجديدة من خلال جملة أنشطتها المشار إليها، لاسيما البحث والتطوير، وما يخص تشخيص المشكلات المنظمية ومعالجتها.

- تطوير المعرفة، وتعني إعادة النظر المستمر بالمعرفة المتاحة عن طريق التحديث المستمر لها.

- توزيع المعرفة، بما يضمن إيصالها للجهات المستفيدة تمهيداً للإفادة منها في مجمل أنشطة المنظمة، ومنها نشاط الأرشيف الذي تقع عليه مهمة خزن المعرفة لحين الإفادة منها كلما دعت الحاجة لذلك.

- تبني المعرفة، وتعني تطبيق المعرفة من قبل الجهات التي وصلت إليها في أدائها، بما يضمن تطوير هذا الأداء.

رابعا: آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار رأس المال الفكري

في بيئة الأعمال الحالية المبدأ الثابت هو التغير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع إستراتيجيتها ومداخلها وأساليبها، وحيث تزداد في هذه البيئة المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، وتتحول الأسواق، وتتطور التكنولوجيا، وتتقادم المنتجات، وتتغير العمليات بسرعة فائقة، فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة، وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد هو بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الصناعية بدرجة غير مسبوقة، وسمات وملامح وآليات ومعايير هذا العصر تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره

ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، وتشكل الموارد التي تقوم على المعرفة في البيئة الحالية المصدر الأساسي والحقيقي لإستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسات (محيا المطيري، 2007).

وترى إحدى الدراسات(عبد الله بن صالح، وسحنون بونعجة، 2011: 3) أن بناء المجتمعات الحديثة وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية في قطاعات العمل الإقتصادية والإجتماعية المختلفة، بإعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأداتها وغايتها، وقد إزدادت أهمية العنصر البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات والإتصالات الحديثة، فانتقل بذلك مركز الثقل للنمو الإقتصادي والإجتماعي إلى عنصر المعرفة والموارد البشرية بدلاً من الموارد المادية والمالية.

ومن هنا أصبحت المؤسسات الصناعية المعاصرة مبنية على العلم والمعرفة أو على المعلومات وإن ذلك فرض عليها إتباع إدارة الأداء وبطرق مختلفة عما كان سائداً في الماضي، وذلك عن طريق إنتهاج مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعتبر الإستثمار في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة ذو أهمية كبيرة لما يحققه من وفورات في التكلفة ورفع الكفاءة والإنتاجية، خاصة مع تشجيع روح الإبتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا كان الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري (**علي ثجيل وسليمة طباية، 2011: 2**).

و يشير (أحمد مصطفى، 2004: 35) إلى أن قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، تعتمد على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها: (**أحمد سيد، 2004: 35**)

- تحقيق الأرباح؛
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية؛
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين؛
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة؛
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية؛
- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

ويمكن توضيح كيفية تحقيق ودعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية من خلال رأس المال الفكري في النقاط التالية:

1.4 الإنفاق على رأس المال البشري كآلية لدعم الميزة التنافسية:

ويقصد به رأس المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة المؤسسة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميز المؤسسة على منافسيها (مصطفى أبو بكر، 2006: 32).

2.4 الإنفاق على الابتكار كآلية لدعم الميزة التنافسية:

حيث يعد الإبداع والابتكار هو العامل الرئيسي في قدرة المؤسسة الصناعية على الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة كلما احتفظت المؤسسة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لابد أن تحرص المؤسسات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات (Bin Ahmad & Mushar, 2011: 105).

و يتزايد الاهتمام بالابتكار والتطوير لإثراء المعارف النظرية والتطبيقية المؤدية إلى الابتكار بهدف رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الصناعية، حيث أن إنتاج المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تطوير عمليات الإنتاج ترتكز كلها على قاعدة علمية معرفية سواء كان الهدف تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو تنويع المنتجات أو إضافة مزايا أخرى للمنتجات الحالية.

إن خصائص الاقتصاد الحالي القائم على المنافسة الحرة في الأسواق جعل من الاعتماد على إستراتيجية الأسعار المنخفضة ممارسة تقليدية لا تتوافق دائما وأهداف المؤسسة المعاصرة، فالتنافس اليوم مابين المؤسسات لم يعد قائم على حجم أو قيمة الهياكل والإنشاءات والموارد المالية، وإنما يقوم على حجم الاستثمارات التي تخصصها للابتكار وتطوير منتجاتها وأسواقها وكفاءتها وتكنولوجياتها. ورغم تفاوت المؤسسات الصناعية في درجة الاهتمام بالابتكار والتطوير إلا أنه يمكن اعتماد بعض معايير تقييم مدى الاهتمام بها وفق المؤشرات التالية:

- قيمة وعدد الابتكارات المنجزة من طرف المؤسسة؛
- النسبة المخصصة للابتكار والتطوير من القيمة المضافة للمؤسسة؛
- كثافة البحث حسب القطاع الصناعي؛
- عدد الهياكل والمخابر والكفاءات المخصصة للابتكار والتطوير في المؤسسة؛
- ميزانية البحث والتطوير.

إن الإنفاق على الابتكار والتطوير يعد استثمارا بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة الصناعية يمكن قياس نتائجه بالنسبة للمؤسسة، من خلال معيار بمقياسين هما: مقياس المدخلات ومقياس المخرجات.(عبد القادر محمود، 1998: 217-219)

3.4 الإنفاق على التعلم كآلية لدعم الميزة التنافسية:

يرى (نجم عبود، 2007: 278) أن التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء المؤسسة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال" أي أن التعلم لابد وأن ينعكس إيجابيا على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية.

ومن الجدير بالذكر أنه لكي يكون التعلم مصدرا للميزة التنافسية لابد وأن يتسم بالاستمرارية وأن يكون مسئولية الجميع وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في المؤسسة.

و يثير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى في المؤسسات الصناعية الساعية إلى تحقيق التميز، إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لإستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها. (السلمي، 2002، ص: 216-217)

فإدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق موارد المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى مخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

و يؤدي الإنفاق على التعلم التنظيمي إلى تهيئة المناخ الذي يسمح للمؤسسة الصناعية بالتميز من خلال ما يلي:

– استثمار طاقات الأفراد وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريقة غير مباشرة يحدث التعلم التنظيمي.

– تيسير تعلم وتطبيق المهارات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة.

– تجديد معارف ومهارات الأفراد من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء والتعرف المستمر على نتائج تقويم لأدائهم ومظاهر الخلل فيه. وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين، بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضائهم عنها.

– تخطيط وتسيير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازى مع مطالب العمل وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب المعرفة وتنمية المهارات.

خاتمة

من خلال ما تقدم يتبين إن تراكم رأس المال الفكري وتكوينه في مؤسسات الصناعية عملية معقدة وغير سهلة بل تشكل هاجسا لدى الباحثين والمديرين، حيث تعتبر النظرة الاستثمارية أحد الدعائم في تطوير الأعمال لأي مؤسسة تطمح للتقدم والتميز في أعمالها، ويعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية، إلا أن المشكلة تكمن في نظر بعض المؤسسات إلى أن هذه البرامج تمثل زيادة في النفقات والمصروفات وليس استثمار.

إن الاهتمام برأس المال الفكري أضحى ابرز ما يشكل محور تنافسية المؤسسات الصناعية، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية أن تحسن الاستثمار في مجوداتها الفكرية، بالإضافة إلى جذب رأس المال الفكري والعمل على تنميته والمحافظة عليه وحسن توظيف المعرفة الكامنة فيه بالشكل الذي يميزها عن غيرها من المنافسين.

إن البيئة التنافسية تفرض ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا. وينجم كل هذا من عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية بيئة –ميزة، باعتبار إن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة.

وفي ضوء ذلك فإن هناك عاملا هاما يعطي المؤسسة الصناعية القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية هو المعرفة، لذلك يجب على المؤسسات الصناعية أن تسعى بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا العامل فالمعرفة تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لذلك يجب على المؤسسات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك من رأس المال الفكري، وبالتالي يجب على المؤسسة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري، وكذلك ضرورة المحافظة عليه من التقليد من قبل المنافسين أو التقلص والتقادم نتيجة لعدم اعتماده على القدرة الإبداعية المتجددة لرأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة.

و لقد تعددت مساهمات الباحثين ومقارباتهم التي حاولت تفسير العوامل التي ترتكز عليها الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية، فقد جاءت المقاربة الهيكلية لتبرز أهمية التحليل البيئي الخارجي وأثره على تنافسية المؤسسة وتبرز العوامل الهيكلية على أنها العوامل الحاسمة في تكوين الميزة التنافسية، وتعد مقاربة هيكل الصناعة ل Porter من أهم تلك المقاربات التي لقيت رواجا في الحقل التسييري في الثمانيات من القرن الماضي.

و بالرغم من الاهتمام الذي مازالت تلقاه مقاربة هيكل الصناعة، فقد ظهرت للعديد من الباحثين مقاربات ومساهمات أخرى تحاول تفسير الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية؛ أهمها مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات والتي ترجع امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية إلى مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية.

مراجع البحث وإحالاته

1 - إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، 13 و14 ديسمبر 2011 الشلف، ص ص 12، 13.

2 - إحسان دهش جلاب وصالح رضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان: 2008، ص 85.

3 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004، ص: 35.

4 - حسن، عجلان، حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

5 - الخفاجي، نعمة عباس، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي: دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، 1996.

6 - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 183.

7 - زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009، ص: 102.

8 - شاكر التميمي، إياد الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.

9 - عبد الله بن صالح وسحنون بونعجة، أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 14 - 13 ديسمبر 2011.

10 - عبد القادر محمود عبد القادر، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1998، ص ص 217 – 219.

11 - علي ثجيل، سليمة طبايبية، "دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة–دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين–"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13 - 14 ديسمبر 2011، ص: 2.

12 - علي السلمي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص ص: 216 -217.

13 - فليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص ص: 250 – 251.

14 -الساعد، رشاد، وحريم، حسين، دورة إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع:إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن، 2004.

15 - العلي، عبدالستار، قنديلجي، عامر إبراهيم، والعمري، غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 2006.

16 - العمري، إبراهيم، نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 48، 1985.

17 - الكبيسي، صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2002.

18 - محجوب، بسمان فيصل، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحول إلى جامعة رقمية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع:إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن، 2004، ص 5.

19 - مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجد 11، العدد 03، 2009.

20 - محيا بن خلف عيد المطيري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

21 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص: 15، 32.

22 - مكليود، رايموند، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989.

23 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

24 - نجم عبود نجم، الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، أخبار الإدارة، العدد الثامن والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999، ص: 9.

25 - ياسين، سعد غالب، صناعة تكنولوجيا المعلومات لمنظمات الأعمال الصغيرة: دراسة تحليلية مقارنة، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات المتحدة، العين، 2004.

26- Bin Ahmad, S., & Mushraf, A., The Relationship between Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study in Iraqi Industry, International Conference on Management and Artificial Intelligence, vol.6 (2011), Press, Bali, Indonesia, P: 105.

27- Cecile DEJOUX, Les Compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 2001, P.11.

28- Guy Boterf, de la compétence, édition organisation, Paris 1995, p132.

29- Jay B. BARNEY and Delwyn N. CLARK, Resource-Based Theory, OXFORD University Press, Oxford, 2007.

30- Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL, Les outils de la stratégie, 2ème tirage, Edition d'Organisation, Paris, 2006, P: 39.

29- Jean-Jacques PLUCHART, MASTER STRATEGIE, Edition ESKA, Paris, 2009, p. 182.

31-Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, P: 10.

32- Pfeiffer, Intellectual Capital As Unique Source Of Sustained Competitive Advantage, Forbes: 1996. P4.

33- Porter M , Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press, 1985, P: 19.

34- Jay B. Barney, Delwing N. Clark, Resource based theory creating and sustaining competitive advantage, Oxford university press, New York, 2007, P,P. 11,16,24.

35- Willie Pietersen, Strategic Learning, John Wiley and Sons Inc, 2010.