

المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

أ/ بلال بن عقون

جامعة أم البواقي

Résumé :

La majorité des organisations contemporaines visent à avoir une ressource humaine caractérisant de 'intelligence et de la compétence et qui s'approprient avec les exigences de l'économie actuelles c'est la raison pour laquelle les organisations s'adressent vers l'investissement dans le capital humain afin d'avoir un avantage comparatif et concurrent aidant à la continuité et le développement dans les marches.

الملخص :

تسعى معظم المنظمات في وقتنا الراهن إلى اكتساب مورد بشري يتميز بالذكاء والمهارات والكفاءات التي تتماشى وتتلائم مع متطلبات العصر الحالي، كل هذا جعل المنظمات تتجه إلى الاستثمار في المورد البشري حتى يتسنى لها القدرة تحقيق ميزة تنافسية تساعد على الاستمرارية والتطور في السوق.

مقدمة

لقد ازداد دور المورد البشري وازداد معه الاهتمام بهذا العنصر من قبل المنظمات خصوصا في ظل اقتصاد المعرفة الذي نعيشه، فالمورد البشري يمثل مخزونا للكفاءات والمعارف.

ومن هنا فإن الاستثمار في رأس المال البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية، يعد الشغل الشاغل لدى المنظمات التي تسعى إلى اكتساب مورد بشري يتسم بالكفاءات والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات وتطورات القرن الحالي ما يسمح لها بالاستمرارية والتطور في سوق من خلال الميزة التنافسية التي اكتسبتها.

ومن أجل ذلك سوف نتطرق إلى النقاط التالية:

المحور 01: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري.

المحور 02: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

المحور 03: الكفاءات البشرية مصدر لتحقيق الميزة التنافسية

المحور الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري.

نتناول في هذا المحور مجموعة من التعريفات المتعلقة برأس المال البشري، ثم التطرق الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري وفي الأخير نتطرق إلى مؤشرات قياس رأس المال البشري.

مفهوم رأس المال البشري:

لقد ظهرت نظرية رأس المال البشري أول مرة في أعمال الاقتصادي الأمريكي schult سنة 1961، حيث يرى أن "كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال الرأسمال الذي يمكن الاستثمار فيه".¹

كما يعرف رأس المال البشري بأنه "يمثل جميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة والقادرة على شغل الوظائف الادارية والفنية، والتي لديها القدرة الابداعية والابتكارية والتفوقية التي تتمثل في معارف العاملين، وخبراتهم المتراكمة ومهاراتهم التقنية والفنية".² ويعرف أيضا على أنه "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية"³.

ويستخلص من هذه التعاريف أن الرأسمال البشري عبارة عن كفاءات ومهارات ومعارف ذات قيمة عالية يكتسبها الفرد يستلزم على المنظمة الاستثمار فيها .

كما يمكن القول أن قدرات البشر تعتبر بمثابة رأس مال معرفي.

ومما سبق يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه "الاتفاق على المجالات التي تساهم في بناء الانسان بدنيا وعقليا ومهاريا وذلك منذ طفولته وحتى خلال حياته الانتاجية، ومن أهم مجالات الاستثمار في رأس المال البشري الاتفاق على الصحة والتعليم والتغذية والتكوين"⁴.

كما يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه: "عبارة على تعبئة للطاقات البشرية وبلورة لإمكاناتها المتعددة ولمواهبها العقلية والجسدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها حتى يتم استخدامها بصورة مبدعة في العملية الاقتصادية"⁵.

الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري.

إن الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري تكمن في كون أن الموارد البشرية هي التي تقرر درجة النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعاتنا، وذلك لأن رأس المال المادي والعمل ليس كفيلين معا لزيادة الانتاجية والنمو.

حيث يبين لنا العالم الاقتصادي الأمريكي "شولتز" أن أساس النمو والتقدم هي المعرفة التي يكتسبها الموارد البشري، كون عناصر الانتاج المادية لا تكون لها الفاعلية بدون الانسان.⁶

كما أن الاستثمار في رأس مال البشري من خلال عملية التدريب والتعليم والعناية الصحية من شأنه أن يحقق النمو الاقتصادي ويساعد في صقل وتحريك القدرات والكفاءات البشرية.⁷

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن الاستثمار في رأس المال البشري يفوق في نتائجه الإقتصادية الاجتماعية الاستثمار في الموارد المادية، وعليه يجب على المؤسسات أن تهتم باكتساب مورد بشري يمكنها من تحقيق أهدافها.

ويتمثل الاستثمار في الرأس المال البشري فيمايلي:⁸

التعليم والتدريب.

توفير ظروف استمرارية التعلم في المؤسسة.

تطوير الموارد البشرية وتعزيز طرق التنبؤ والتخطيط.

التركيز على المواطنة التنظيمية التي تقلل من معدل دوران الفرد مما يعمق من ولائه للمؤسسة.

وعليه فإن تنمية العنصر البشري، والاستثمار فيه يلعب دورا فعالا في تنميته الإقتصادية باعتبارها عملية تهدف إلى تطوير النظم القائمة.

مؤشرات قياس رأس المال البشري:

لقد بينت الدراسات انه يوجد العديد من مؤشرات قياس رأس المال البشري، ويرجع ذلك عدم توافر بيانات دقيقة عن أنشطة الرأس المال البشري ونتاجيته تمنح للمؤسسة فرصة حساب عائد استثماره.

ولذلك سنهتم بالمؤشرات المهمة والتي تطرقت إليها مختلف الهيئات والمنظمات الدولية ومن بينها:

مؤشرات خاصة بالتعليم:

وتشمل هذه المؤشرات:

معدل التمدريس:

يشير هذا المعدل إلى نسبة التلاميذ المسجلين في الطور الابتدائي والمتوسط أي الأطفال الذين ينحصر سنهم ما بين 06-15 سنة.

متوسط سنوات الدراسة:

يشير هذا المتوسط إلى عدد سنوات التعلم التي يحصل عليها الأشخاص الذين هم في سن 25 سنة، استنادا إلى مستوى التحصيل العلمي في كل مراحل التعليم.

معدل الامام بالقراءة والكتابة:

يشير هذا المعدل إلى نسبة السكان الذين هم في سن 15 سنة فما فوق، ويمتلكون القدرة الكتابة والقراءة وفهم ما تم كتابته.⁹

مؤشرات خاصة بالصحة.

الاتفاق العام على الصحة.

يشير هذا المؤشر إلى الاتفاق الاجمالي من ميزانيات الحكومة، والقروض والمنح الخارجية بما فيها التبرعات من الوكالات الدولية ومختلف صناديق التأمينات الصحية والاجتماعية.

الانفاق الخاص على الصحة:

يشير هذا الانفاق إلى الجزء من الدخل الذي يخصصه الفرد للانفاق على صحته، وكذلك مختلف الخدمات الاجتماعية.¹⁰

كما حاول بعض الكتاب القيام بوضع مؤشرات لقياس رأس المال البشري وذلك على مستوى:

المجتمع:

هي مؤشرات تقيس مخزون رأس المال البشري، وهذا المخزون يبين مستوى التنمية البشرية؛ إضافة على مؤشرات تقيس النمو الخام أو الصافي لمخزون رأس المال البشري وتبين لنا وتيرة التطور والنمو.

على مستوى المؤسسة:

وهي مؤشرات تقييم الموارد البشرية من خلال المقارنة بين القيم المحاسبية الصافية وقسمة الحيازة لأصولها.¹¹

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

نتيجة التطورات التي حدثت في القرن الحادي والعشرين لا سيما العولمة منها، وفي ظل شدة المنافسة استوجب على المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار والتي لا تتحقق لها الا اكتسابها قدرة الابتكار والابداع من خلال الكفاءات البشرية، وسيتناول هذا المحور النقاط التالية:

1. مفهوم الميزة التنافسية.**2. مصادر الميزة التنافسية.****3. محددات الميزة التنافسية.****مفهوم الميزة التنافسية.**

نظرا لما شهده محيط المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي من حدة المنافسة، ما فرض عليها اكتساب ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة كل الصعوبات من أجل تحقيق اهدافها المسيطرة.

وتعرف الميزة التنافسية على انها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي ينتمي الحصول عليها من المنتج كالجودة العالية".¹² كما يمكن تعريفها على أنها " مجموعة المهارات والتكنولوجية والقدرات التي تستطيع الادارة تسيقها واستثمارها بهدف انتاج قيم ونافع للعملاء يفوق مما يحققه المنافسون، ما يحقق لها حالة من التميز".¹³

ويمكن القول أن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي يمكن لمؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها كأن تكون على شكل اسعار أقل من أسعار المنافسين وبنفس المنفعة والجودة.¹⁴

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية علدأنها "مجموعة من الخصائص في المؤسسة والتي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة مما يحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسها فيما تقدمه لزيائنها".¹⁵

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة تملك ميزة تنافسية عندما يكون لديها القدرة على خلق منافع لزيائنها تفوق ما يقدمه الغير من المنافسين، وهذا يحقق لها حصص إضافية في السوق وبالتالي ضمان استمرارية.

مصادر الميزة التنافسية:

إن المنظمة تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة التطورات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئتها.

ويمكن أن نقول أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في:

التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:

إن من خلال تبني الفكر الاستراتيجي من قبل المسيرين في المؤسسة يمكن من اكتساب ميزة تنافسية، خاصة في ظل ظروف بيئة المنظمة التي تتميز بعدم الاستقرار.

كما أن التفكير الاستراتيجي السليم يمكن المؤسسة من ضمان البقاء والنجاح من خلال اقتناص الفرص استغلالها كما يجب من جهة وتجنب التهديدات التي قد تواجهها.

ولكي تحقق المنظمة التفكير الاستراتيجي البناء يجب عليها أن تقوم باستقطاب الكفاءات اللازمة والقيام بعملية التحليل والتدقيق فيما هو موجود داخل المؤسسة وخارجها.¹⁶

مدخل الموارد:

وتشمل هذه الموارد كل من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

الأصول الملموسة:

الموارد البشرية:

وتعد هذه الموارد مهمة وذلك كونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ولذلك يستوجب على المؤسسة عند اختيار مواردها أن تأخذ بعين الاعتبار جودة هذه الموارد والكمية التي سوف تشتريها إضافة للقواعد الحفظ والسلامة من الأخطار.

معدات الإنتاج:

حتى تحصل المؤسسة على قيمة مضافة يستوجب عليها امتلاك معدات وآلات جيدة تخضع للرقابة والصيانة الدورية، مع ضمان التشغيل بشكل سليم.

الموارد المالية:

يعتبر المورد المالي مهما للمؤسسة من أجل توسيع نطاق أنشطتها وذلك خلال القيام باستثمارات فعالة تحقق أهداف المؤسسة.

الأصول غير ملموسة:

وتشمل ما يلي:

التكنولوجيا:

لقد تزايدت أهمية هذا العنصر من أجل اكتساب ميزة تنافسية، فمن خلاله يتم الحصول على إضافة في جودة المنتج وبالتالي فإن امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا يزيد من قوتها.

المعلومات:

تلعب المعلومات دورا مهما في اكتشاف منتج جديد أو الوصول إلى سوق جديدة قبل منافسيها، وتعتمد المؤسسة في الحصول على المعلومات إما عن طريق مصدر داخلي ويشمل المؤشرات المالية ومستوى المبيعات والمخزون. وإما عن طريق مصدر خارجي ويشمل معلومات حول حالة الاسواق والمنافسين والتشريعات والقوانين الحكومية فيما يخص الضرائب. وعليه يستوجب على المؤسسة أن تأخذ هذه المعلومات بعين الاعتبار قصد تحليلها واتخاذ القرارات السليمة والمناسبة.

المعرفة:

وتتمثل في المعلومات التقنية والعلمية والتي تحصل عليها من الجامعات المختصة ومراكز البحث، كما تساهم المعرفة في تغذية الابداعات والتي تسمح بالحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد.¹⁷

المحور الثالث: الكفاءات البشرية مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

نتيجة لما يشهده العالم من تطورات في شتى المجالات، ومانتج عنه من ابتكارات وشدة منافسة، ماألزم المؤسسة امتلاك ميزة تنافسية تساعدها وتمكنها من البقاء والاستمرارية في السوق وتحقيق أهدافها المسطرة.

ويتوقف امتلاك ميزة تنافسية على مدى الكفاءات البشرية التي بحوزة المؤسسة ومدى قدرتها على التفكير والابداع.

وعليه سوف نتطرق في هذا المحور إلى النقاط التالية:

1. ماهية الكفاءات البشرية
2. أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية.
3. الكفاءات البشرية مصدر للميزة التنافسية.

ماهية الكفاءة البشرية.

يعد مفهوم الكفاءة البشرية من المفاهيم التي يشوبها الكثير من الغموض كونه كثير الاستعمال وفي شتى المجالات كالتسيير والادارة وغيرها من المجالات.

وفيما يلي نحاول عرض بعض المفاهيم:

تعرف الكفاءة على أنها معارف وسلوكات ومهارات متحركة قابلة للتحرك بغية القيام بمهمة محددة.¹⁸

كما تعرف على أنها "نتيجة للمزج بين خصائص ذاتية كالمعارف وخبرات وخصائص متعلقة بالمحيط كالمعلومات التي يتعامل معها الفرد".¹⁹

كما تعرف على أنها "عملية التنسيق بين المعارف والقدرات، وتترجم في الممارسات والادارة والتي تنتج عنها المعارف السلوكية أو الاستعداد"²⁰

كما تعرف الكفاءات بأنها "تركيب المعارف العلمية والخبرات والسلوكيات في إطار محدد، والتي تبرز من خلال العمل الميداني وعلى المنظمة تحديدها وتنظيمها ومن ثم تطويرها"²¹.

كما يمكن القول ان الكفاءات البشرية هي "مجموعة منالمعارف الفنية والتصرفات النموذجية والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون اللجوء إلى تدريب جديد"²².

مما سبق يمكن القول بأن الكفاءة هي خاصية ضمنية يتصف بها الفرد وترتبط بالأداء المميز، كما يمكن القول أن لها علاقة بالسلوكيات كقابلية التكيف، رد الفعل وغيره.

أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

إن أي منظمة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية لا بد لها من امتلاك عنصر بشري كونه يمثل مصدر للربحية وقوة داعمة للتنافسية، ونتيجة للتطورات التي يعرفها العصر أصبح لزاما على المنظمة تكوين رأس مال بشري والعمل على تنميته.

ولمعرفة أهمية هذا المورد في تحقيق الميزة التنافسية يمكن مقارنته مع العناصر التنظيمية التقليدية، ويمكن أن نوضح ذلك فيما يلي:²³

المنتج المتميز:

ويعد هذا الأخير مصدرا أساسيا لتحقيق ميزة تنافسية خاصة إذا كان هذا المنتج متميزا عن المنتجات المنافسة، إلا أنه ونظرا لقصر دورة حياة المنتج فالمنظمة تسعى إلى تقديم كل ما هو جديد من خلال اصدار منتجات جديدة (تقوم بقتل منتوجها قبل أن يقتله منافس

آخر)، ولذلك أصبح على منظمات اليوم تدعيم نشاطات العنصر البشري كونه، وبغض النظر في العمر الانتاجي لصاحب المعرفة فهو أطول من دورة حياة المنتج كون هذه المعرفة تنتقل من شخص لآخر داخل المنظمة.

تكنولوجيا الإنتاج:

كما يمكن القول أن التكنولوجيا المتقدمة تلعب دورها في تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال دقة الأداء وسرعة الانجاز، فالمنظمة تسعى وتتسابق من أجل توفير وإشباع رغبات المستهلك؛ فالمنظمة التي تمتلك تكنولوجيا هي القادرة على تحقيق ذلك وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

إلا أن التكنولوجيا المتطورة لوحدها لا تكفي لتحقيق الميزة التنافسية دون توافر العنصر البشري الذي يمتلك القدرة على إدارة وصيانة هذه التكنولوجيا.

الأسواق المغلقة:

نتيجة للتطورات التي حدثت في عالم الأسواق وما نتج عنها من ظهور اتفاقيات التجارة العالمية ومنظمة التجارة الدولية، أصبحت الأسواق قرية صغيرة وأصبح التنافس شديد بين المنظمات؛ ومن هنا يظهر الدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية كونه يقوم بدراسة متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة وتبني فكرة جديدة تتماشى مع التطورات التي فرضها السوق وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار في المنافسة.

الكفاءات البشرية مصدر الميزة التنافسية.

تعتبر الكفاءة مصدر مهم للميزة التنافسية، فامتلاك الموارد الطبيعية والمالية وتكنولوجيا لا تكفي لوحدها لتحقيق بل يمتد ذلك إلى توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من هذا المورد.²⁴

فالمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية، التي تتميز بابتكار وتطور.

ومن بين الخصائص التي يجب أن تتصف بها هذه الكفاءات من أجل تحقيق الميزة التنافسية مايلي:²⁵

1. القيمة:

تتمثل قيمة المورد في مساهمته وقدرته على تطوير مختلف أنواع المنتجات، مما يزيد من قيمة المنتج مما يسمح من استخدام المورد ذو القيمة الكبيرة من استغلال الفرص وتقليل المخاطر.

2. الندرة:

كما أن المورد الذي يتميز بالندرة يساهم في تحقيق تنافسية للمؤسسة نتيجة لصعوبة الحصول عليه من قبل المنافسين، مما يجعله حكرا على المنظمة كالعلامة التجارية مثلا.

3. عدم قابلية التقليد:

كما يجب على هذه الموارد أن تتميز بمجموعة من الخصائص والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، حتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية.

4. عدم قابلية الاحلال :

يقصد بها أن هذا المورد يجب أن يكون غير قابل للتعويض بأي مورد آخر أن يكون له قيمته الخاصة وخصائص تميزه عن غيره تجعله غير قابل لإحلاله بمورد آخر حتى يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة لكي تضمن استمرارها في السوق وتحقيق أهدافها استوجب عليها الاستثمار في المورد البشري.

حيث يعد الاستثمار في هذا المورد وسيلة مهمة في تطوير الكفاءات البشرية والتي بدورها تحقيق مزايا تنافسية.

خاتمة

إنالتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، من سرعة التطورات التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي، خلق منافسة شديدة بين المنظمات مما اوجب على المنظمة خلق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة هذه التحديات وذلك من خلال الاستثمار في المورد البشري والذي يعتبر العنصر الهام والمكون الرئيسي لرأسمال المعرفي .

فأسمال البشري الذي يتميز بمهاراته وكفاءاته أصبح حجر الأساس والوسيلة المهمة لاستثمار المنظمات الناجحة والتي تهدف لاستخدام أصولها أفضل استخدام بهدف الوصول إلى خلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها .

الهوامش:

- ¹ رابوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 202، ص.65
- ² سعد علي الغنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.231.
- ³ عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاسات على التنمية البشرية، دار جرير للنشر، 2010 ص116
- ⁴ خديجة عرقوب، رأس المال البشري من منظور اسلامي، مداخلة من مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمي من الموقع www.giem.info تاريخ الاطلاع على: 23-11-2015
- ⁵ المرجع نفسه
- ⁶ محمد صالح تركي القرشي، علم اقتصاد التنمية، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.376.
- ⁷ dound, Paris, 2008, p56 Steven pakine, la nouvelle économie politique ,
- ⁸ عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى دار المعرفة، ط1، دار المسيرة، الاردن 2009 ص343.
- ⁹ برنامج الامم المتحدة الانمائي، الثورة الحقيقية للأمم: مسار إلى التنمية البشرية، تقرير التنمية البشرية لعام 2010، ص 288.
- ¹⁰ عبد الله عطوي، السكان والتنمية البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2004 ص 104.
- ¹¹ ناصر دادى عدوان، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص ص 131-134.
- ¹² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص.80.
- ¹³ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، عمان، 2001، ص104
- ¹⁴ Michel poter, l'avantage concurrentiel, paris, dunod, 2000 p8.
- ¹⁵ المرجع نفسه.
- ¹⁶ قويدر لويبة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية وصادرها، ملتقى دولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.
- ¹⁷ مرجع نفسه.
- ¹⁸ J. Mperetti, dictionnaire des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 1999, P58.
- ¹⁹ GUY Leboterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Edition d'organisation, paris 2000, P411.
- ²⁰ J. Aubett, p.Gilbert, les notions des compétences dans les différentes disciplines, www.e-th.org
- ²¹ M. Ferrary, Persqueux, management de la connaissance, Edition Economica, Paris2006. P24.
- ²² C. L. Leboyer, la gestion des compétences 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 2009, P22.

²³ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، 2006، ص.153

²⁴ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2006، ص.23.

²⁵ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 102.