

رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة مقاربة فكرية

Human Capital And The Problem Of Creating Value In The Enterprise: An Intellectual Approach

أ.د. عشوي نصر الدين

بوديسة محمد

جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم
achouinas@yahoo.fr

المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، عين تموشنت
yassine761@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2018/04/07

تاريخ الاستلام: 2017/10/01

الملخص:

لا يزال يحظى مفهوم خلق القيمة منذ ظهوره بالاهتمام كونه أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث أصبح الاستثمار في الموارد غير المادية الدرع الواقعي في هذا الإطار، ويأتي هذا البحث كمحاولة لفهم آلية خلق القيمة في المؤسسة من خلال مفهوم رأس المال البشري كمتغير حديث في العلوم الاقتصادية يستعري اهتمام عديد الباحثين، حيث خلصت الدراسة إلى أن عملية خلق القيمة أصبحت قلب نشاط المؤسسات ومحور وجودها تتوجه به لمختلف الأطراف ذات المصلحة في بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن عملية خلق القيمة تتحدد من خلال التركيز على أبعادها الاقتصادية، الإستراتيجية، الاجتماعية والتنافسية باعتبار أن رأس المال البشري أصبح العنصر الأساس في عملية توليف هذه المحددات.

الكلمات المفتاحية: رأس مال بشري ؛ خلق قيمة ؛ معارف ؛ كفاءات ؛ ميزة تنافسية

Abstract:

The concept of value creation has always been one of the most important challenges facing businesses in the modern economic environment, where investment in intangible resources has become a protective shield in this context. The study concluded that the process of creating value has become the core of business activity and the content of their presence is focused for different stakeholders in their internal and external environment, and that the process of creating value value is determined by focusing on its dimensions: economic, strategic, social and competitive, take into consideration that human capital has become the key element in the process of combining these determinants.

Key Words: Human capital ; Valuable creation; Knowledge; Skills; Competitive advantage.

JEL Classification: D46 ; J24

* مرسل المقال: بوديسة محمد (yassine761@yahoo.fr)

المقدمة:

بنهاية العقود الثلاثة الفارحة في منتصف سبعينات القرن الماضي، ولج محيط الأعمال معترك جديد يتميز بقوة الاضطرابات وتسارعها، وانعكس هذا بشكل مباشر على المؤسسات الاقتصادية، فلخص كل من Hammer و Champy القوى الأساسية المؤثرة في المؤسسة في ثلاث (C:destruis): العولمة الاقتصادية وعالمية التنافسية، التطور التكنولوجي وصراع الإبداع والابتكار، وأخيرا سيادة مكانة الزبون (ثابتي، 2014)، ونتج عن هذه العناصر تطور هام في الفكر الإداري انتقلت فيه النظرة الأساسية لنجاح المؤسسة واستمرارها من العوامل الخارجية فقط إلى خلق القيمة للأطراف ذات العلاقة من خلال العوامل الداخلية ممثلة في مواردها المتاحة، فأصبحت الموارد البشرية حجر الأساس في معادلة البقاء ورأس مال حقيقي وأصل من أصول المؤسسة. ومن هنا يمكن طرح الإشكال الجوهرى للدراسة على النحو المالى: كيف يساهم رأس المال البشرى في خلق القيمة لدى المؤسسة ؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهومي رأس المال البشرى وخلق وجذورها التاريخية باعتبارهما من أهم المداخل في الفكر الاستراتيجي.
 - الوقوف على محددات خلق القيمة ومؤشرات قياسها.
 - تحليل عملية خلق القيمة من خلال رأس المال البشرى في المؤسسة.
- منهجية الدراسة ومحاورها:** من أجل تحليل هذه الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي المرتكز على الأدبيات ذات الصلة بالموضوع فيما تعلق منها بالمفاهيم والجذور التاريخية، كما تم اعتماد المنهج الاستنباطي الذي ينطلق من المعلوم لكشف المجهول في الجوانب الخاصة بتحليل العلاقة، وذلك انطلاقا من مفهومي رأس المال البشرى وخلق القيمة سيتم تشريح آلية التمثيل بينهما من خلال مقارنة نظرية تركز على المحاور التالية:
- رأس المال البشرى الجذور والمفهوم،
 - رأس المال البشرى وإشكالية خلق القيمة،
 - رأس المال البشرى وعملية خلق القيمة.

1. رأس المال البشرى، الجذور والمفهوم:

لوقت طويل ظلت الفكرة السائدة في المؤسسات هي تقليص نفقات العمال في مقابل زيادة الاستثمارات المالية والمادية، غير أن هذه الفكرة بدأت تتغير بحلول القرن العشرين وذلك تحت ضغط العوامل السالفة، فمن أجل كل هذه الاعتبارات أصبحت الموارد البشرية رأس مال حقيقي (Roux, 1988) تسمح للمؤسسات بأن تكون أكثر كفاءة وفعالية، وفي هذا الصدد ظهرت محاولات لمفكرين على غرار Schultz (1961) و Becker (1964) من أجل التأسيس لمفهوم رأس المال البشرى، غير إن الدارس والمهتم بالموارد البشرية من خلال مدخل رأس المال يجد أن الاهتمامات الأولى بهذا الموضوع تجد جذورها في كتابات W. Petty (1691) عندما حاول تقدير القيمة النقدية

للفرد، فحسبه العمل كمؤشر لرأس المال البشري هو حقيقة ثروة الأمم، فهو يقدر مخزون رأس المال البشري من خلال رسمة الأجور المحسوبة على أساس معدل الفائدة السوقية وهذا بطرح العوائد الفردية من العائد الوطني، في حين يرى كل من Ricardo (1821) و Marx (1867) أن الفرد قبل اعتباره مقدرًا كعدد وقيمة أو قوة عمل ممثلة في عدد ساعات العامل، هو قادر على إتمام عمل بدني غير متميز، وعليه يرى الاقتصاديون الكلاسيك أن ثروة الأمة هي دالة لعاملين فقط: رأس المال المادي (K) والعمل (L)، $Y=f(K,L)$ دون مراعاة لاختلاف الكفاءات والخبرات (Amokrane,2008).

أما A. Smith (1776) كان له اتجاه آخر، حيث كان يرى أن ما يعزز النشاط الاقتصادي ليس العمال في حد ذاتهم ولكن المهارات التي يجوزونها، ويؤكد على فكرة أن حيازة هذه المهارات لها تكاليف بالنسبة للفرد لكن ما إن يتحصل عليها يصبح رأس مال ثابت شأنه في ذلك كأى آلة إنتاجية في المؤسسة، كون أن اكتساب المهارات والمؤهلات يسمح بامتلاك براعة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويمكن التعبير عن هذا رياضياً كالتالية: $Y=f(K,L \times H)$ وهي تمثيل للعلاقة بين الإنتاج (Y) وتوليفة عوامله ممثلة في رأس المال المادي (K) والعمل (L) مقاساً بساعات العمل ومرجحاً بالقيمة (H) والتي تعبر عن براعة الفرد في أداء عمله، حيث يمكن لهذا المتغير أن يتحسن أو يتضاعف (Kiker,1966)، وبذلك كان سابقاً في فتح الباب أمام إسهامات كتاب جدد في موضوع تحسين وتطوير ما أسماه بجودة الفرد.

و في هذا الإطار حاول الكثير من رواد الفكر الاقتصادي والإداري تقدير قيمة الأفراد على المستوى الكلي أو الموارد البشرية على مستوى المؤسسة من أجل تقدير الثروة الفردية والجماعية، في حين اهتم البعض فقط بضرورة التأكيد على أهمية الاستثمار في الأفراد كآلية لتطوير إنتاجيتهم، فمن الناحية الاقتصادية هناك فرق بين الاستهلاك والاستثمار، رغم أن كليهما يحقق ربح أو منفعة، فالمنافع والأرباح الحاصلة من الاستهلاك هي قصيرة الأجل مقارنة بنظيرتها الخاصة بالاستثمار، فهذه الأخيرة تتصف بالاستمرارية والتكرار (Amokrane,2008)، ولأجل هذا فالعديد من الاقتصاديين ومنظري الفكر الإداري يساندون فكرة إضفاء صبغة رأس المال على الموارد البشرية سواء على المستوى الكلي أو المؤسسة وهذا للاعتبارات التالية (Kiker,1966): تكاليف التعليم هي تكاليف حقيقية، كما أن الإنتاج الناجم عن العمل يساهم في رفاهية المجتمع، بالإضافة إلى أن أي إنفاق على الموارد البشرية في هذا الصدد يساهم في رفع الإنتاج وبالتالي يؤدي إلى تراكم ثروة المجتمع، وفي هذا ضمن Smith (1776) مفهوم رأس المال الثابت المؤهلات التي يجوزها الفرد، فحسبه يجب أن يعامل هذا الأخير كأى آلة إنتاجية لها تكاليف حقيقية كالتعليم والتدريب وتحقق أرباح (Stanko,Zeller,Melena,20014).

أسس W. Farr (1853) لأول طريقة علمية من أجل تقدير القيمة النقدية لرأس المال البشري وهذا بحساب القيمة الحالية للعوائد المستقبلية للموارد البشرية بطرح النفقات اللازمة لمعيشة الفرد من العوائد المستقبلية، حيث يرى أنه ما إن يصير الفرد قادراً على العطاء والإنتاج يجب أن يعامل على أساس أنه رأس مال (Kiker,1966)، وبعد

الجدل الذي دار بين الاقتصاديين حول الطريقة الصحيحة لتحديد قيمة رأس المال البشري، جمع Wihstein (1867) بين طريقة التكاليف وطريقة العوائد، حيث يفترض أن عوائد الفرد خلال حياته مساوية إلى مجموع نفقات تعليمه، تدريبه والمحافظة عليه من خلال العلاقة التالية: $C_n = x R_N [L_N / L_n] p^{N-n} - a R_n$ ، حيث يعرف C_n قيمة رأس المال البشري، و a : النفقات السنوية بما فيها نفقات التعليم. $r = i + 1$: حيث i هو معدل الفائدة السائد في السوق، و $P = 1/r$ ، L_n : هو عدد الأفراد الذين هم على قيد الحياة عند العمر n ، و N : العمر الذي التحق فيه الفرد بسوق العمل، R_n : القيمة عند العمر n ، و x : القيمة المستقبلية للعوائد.

في نفس سياق البحث يعتبر Lotka و Dublin (1930) أن هذا الأمر يصبح ممكناً إذا تم تحديد عدد سنوات التأمين على حياة الفرد وفق (Kiker, 1966): $V_0 = \sum V^x P_x (Y_x E_x - C_x)$ حيث يعطى: V_0 : كقيمة الفرد عند الولادة، و $V^x = (i+1)^{-x}$: القيمة الحالية لوحدة نقدية واحدة بعد x سنة، P_x : احتمال العيش حتى السنة x ، و Y_x : العوائد السنوية لكل فرد من السنة x حتى السنة $1+x$ ، E_x : نسبة الأفراد العاملين من السنة x حتى $1+x$ ، و C_x : تكلفة العيش لفرد ما من السنة x حتى السنة $1+x$. فهذه الطريقة في رسملة العوائد تعطي تقديرات لكثير من العناصر سواء تتعلق بالفرد في علاقته مع عائلته أو الفرد كرأس مال له قيمة نقدية في المؤسسة والمجتمع، ولهذا يشتقان علاقة التكلفة لتحديد قيمة الفرد عند العمر a : $C_a = 1/P_a [\sum V^{x-a} P_x (C_x - Y_x E_x)]$ حيث يفسران تكلفة إنتاج رأس مال بشري عند العمر a بأنه الفرق بين قيمته عند العمر a وقيمه عند الولادة مضاعفة بالقيمة $(1+i)^a / P_a$ (Trebuq, 2010) وفي هذا السياق يمكن القول أن أعمال Farr (1853) و Lotka (1930) تعتبر رائدة ومنطلق علمي للمهتمين بتحديد قيمة رأس المال البشري ومكوناته، حيث أن هذا المفهوم قد تم معالجته من زاوية اقتصادية خلال سنوات الستينات والسبعينات خاصة مع إسهامات Shultz (1961) و Becker (1964)، ثم من منطلق محاسبي خلال السبعينات والثمانينات وهذا بالرجوع إلى أعمال Lev (1971) و Schwartz (1974)، وأخيراً من وجهة نظر إدارية ابتداء من التسعينات حتى يومنا هذا وذلك بالاستناد إلى مجموعة من المقاربات كمقاربة الموارد والكفاءات، نظرية إدارة المعرفة ومدخل خلق القيمة (Kettner, 2008).

من خلال ما سبق يتضح أن رأس المال البشري تم مناقشته بطرق وزوايا مختلفة وهذا راجع إلى سيادة التيار الفكري الذي عاصرته كل مدرسة من مدارس الفكر الاقتصادي، لكن ما يهمنا الآن هو الوقوف على مفهوم رأس المال البشري في عصر الاقتصاد الحديث، وفي هذا فإن الأدبيات الاقتصادية تزخر بعدد التعاريف. فـرأس المال البشري هو " مجموع الاستعدادات، المعارف والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد" (Shultz, 1961) حيث يرى أن هذه المكتسبات تستحق أن توصف برأس المال كون امتلاكها كان بتكلفة معينة مقدرة حسب الوقت والمال، باعتبار أنه لا يمكن أن يفصل الشخص مادياً عن مكتسباته، أما Becker (1964) فقد عرف رأس المال البشري على أنه " خزان من الموارد المنتجة التي يتضمنها الأفراد في حد ذاتهم" (Amokrane, 2008)، حيث تضم هذه الموارد في

رأيه عناصر مختلفة كالمستوى التعليمي، التكوين، الخبرة المهنية والحالة الصحية، غير أنه قدم تعريفاً آخر ضمنه نظرة وحدوية تتماشى مع التوجه الفكري الذي ينحى نحو تطوير المؤسسات من خلال التركيز على مواردها الداخلية، حيث يعرفه على أنه: "مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم والتدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية وغيرها، وهي في مجموعها وتراكمها يطلق عليها رأس المال البشري، وهذه الأصول التي يجلبها كل فرد معه إلى المنظمة يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وإلى تحقيق التقدم المهني وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة" (فرعون، إلفي، 2009)، فمن خلال التعاريف السابقة وغيرها التي تصب في نفس السياق نلاحظ أن مفهوم رأس المال البشري لا يخرج عن نطاق فكرة الأصل غير الملموس ممثلاً في القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، وفي هذا يمكن إعطاء تعريف إجرائي من خلال مقارنة تسييرية مبنية على مفهوم المعرفة، الموارد، الكفاءات وخلق القيمة، فرأس المال البشري هو أصل غير ملموس يشمل مجموع الكفاءات والمؤهلات والمعارف الصريحة والضمنية التي تحوزها الموارد البشرية بالمؤسسة والتي تكتسبها من خلال التعليم، التدريب، التكوين والتعلم بالخبرة مما يمكنها من خلق القيمة والنشاط في محيط تنافسي بكل كفاءة وفعالية، وعلى ضوء هذا التعريف يمكن القول أن المفهوم الواسع لرأس المال البشري يركز على الاعتبارات التالية: يمكن الحصول على رأس مال بشري بشكل رسمي من خلال التعليم والتدريب، كما يمكن الحصول عليه بشكل غير رسمي من خلال التعلم الذاتي والتعلم بالممارسة والاحتكاك والاتصال بالآخرين، بالإضافة إلى أن له قيمة معنوية يصعب تحديدها ولا يمكن افتراض التجانس فيها، فحزبان المؤسسات من الموارد البشرية من خريجي الجامعات يختلف أداؤها رغم تساوي عدد سنوات الدراسة وهذا راجع إلى اختلاف مستويات التكوين الجامعي (Laroche, Merette and Ruggeri, 1998).

2. رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة:

1.2. نظرية القيمة، بين التاريخ والمفهوم:

إن القيمة كمفهوم هي موضوع متشعب كونها نسبية في المكان والزمان، وتعود جذور مدخل القيمة إلى النظرية الوحدوية التي تهتم بكيفية توفيق الموارد المتاحة داخل المؤسسة من أجل استعمالاتها المتعددة بالتركيز على مفهوم الندرة (Cappelletti et Khouatra, 2002)، وفي هذا السياق لا بد من الوقوف على حقيقة المفهوم بأبعاده المتعددة، فتعاريف القيمة تعددت وهذا حسب الجانب الذي عولجت منه، فحسب Bourguignon (1998) هناك ثلاث مدخل لتعريف القيمة (Cappelletti et Khouatra, 2002): المدخل القياسي، المدخل الفلسفي والاجتماعي والمدخل الاقتصادي، والأخير هو ما يشكل محور اهتمامنا وفيه اهتم الاقتصاديون لوقت طويل بتحديد قيمة السلعة والتي تعني "كمية النقود التي يكون الزبائن على استعداد لدفعها مقابل حصولهم على السلعة المقدمة لهم" (يونس إبراهيم، 2005)، غير أن الجدل بقي زمنياً فيما إذا كانت النقود حقاً هي التعبير الكمي للقيمة، وفي هذا

اتجه العديد المفكرين إلى التفرقة بين سعر السلعة وقيمتها ممثلاً في منفعتها، وبسبب صعوبة تعريف هذا المصطلح حاولنا الوقوف على التطور الفكري للمفهوم عبر الزمن من خلال سرد مختلف التعاريف:

أ. **السعر العادل**: سادت فكرة السعر العادل خلال العصور الوسطى التي اتسمت بسيطرة الكنيسة، وقد لخص القديس Thomas d'Aquin (1273) هذا باعتقاده أنه طالما يحدد الأفراد الأسعار فإنه يمكن أن تختلف عن السعر العادل، وهو السعر الذي يتيح للبائع مستوى معيشي محترم دون أن يستغل المشتري، وقد سمحت سيادة الفكر الكنسي القائم على الأخلاق والقيم بأن تظل فكرة السعر العادل قائمة حتى القرن 18، حيث ظهرت محاولات عديدة اتسمت بداياتها بميمنة التفكير الرياضي في فهم الظواهر الاقتصادية. (نعمة الله، مندور، أحمد، 1990)

ب. **العمل كأساس للقيمة**: تنسب هذه النظرية لكتاب المدرستين الكلاسيكية والماركسية، حيث تدور أفكارهم حول تحديد القيمة على أساس ما أنفق في الإنتاج من عمل، من خلال التركيز على مقدار العمل المبذول في الإنتاج، والوقت اللازم لعرض المنتجات (اسماعيل، 1977). حيث يرى A. Smith (1776) أن الأشياء ذات المنفعة الكبيرة تكون ذات قيمة قليلة والعكس، وفي هذا يفرق بين نوعين من القيمة، القيمة الاسمية (الجارية) والتي تتحدد حسب من خلال قانون العرض والطلب، والقيمة الحقيقية (الطبيعية) التي تعكس الجهد المبذول للحصول على المنتج (عوض الله، عدلي ناشد، 2004)، وفي ذات السياق يعزز Ricardo (1821) أعمال Smith من خلال تقسيمه للقيمة الحقيقية حسب أنواع المنتجات، فالمنتج الذي لا يمكن مضاعفة عرضه تتحدد قيمته على أساس ندرته، في حين تتوقف قيمة المنتج الذي يمكن زيادة عرضه على كمية العمل اللازمة لإنتاجه، أما Marx (1867) فقد أيد فكرة تحديد قيمة المنتجات بما بذل فيها من عمل غير أنه أعطى له مفهوماً آخر وهو العمل الاجتماعي، والذي يعرفه على أنه العمل الذي يتم بواسطة نسبة متوسطة من الكفاءة في ظل ظروف عادية بالنسبة لمجتمع معين، ويقر بأن العمل الاجتماعي ليس متجانساً وبالتالي يستند إلى العمل المركب والعمل البسيط، وعليه تبقى قيمة المنتجات حسب الماركسيين ثابتة إذا بقيت مدة العمل الاجتماعي اللازم لإنتاجها ثابتة.

ت. **القيمة على أساس نفقات الإنتاج**: جاءت نظرية نفقات الإنتاج على يد S. Mil (1848) لسد ثغرة الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية فيما يخص نظرية العمل، فقد أكد أن القيمة تحسب على أساس ما أنفق في إنتاجها من جميع عوامل الإنتاج وليس بساعات العمل (حري، 2005)، حيث قسم السلع إلى ثلاث أصناف: السلع النادرة، السلع التي يمكن زيادة إنتاجها من خلال نفقات مشتركة والسلع الزراعية (اسماعيل، 1977).

ث. **القيمة على أساس المنفعة**: ظهرت نظرية القيمة على أساس المنفعة في أعقاب الانتقادات الموجهة للمقاربات السابقة المبنية على كمية العمل ونفقات الإنتاج، على يد كل من menger و Jevons (1871)، حيث دارت أفكارهما حول ربط القيمة بمنفعة المنتج، حيث أكدوا على أن هذه المنفعة تنقسم إلى: منفعة حدية وهي الإشباع الذي يحصل عليه المستهلك من آخر وحدة يستهلكها، حيث تتناقص كلما زادت الوحدات المستهلكة، ومنفعة

كلية ناتجة عن استهلاك مجموع الوحدات الكلية للمنتج، والقيمة حسب رواد هذه المدرسة تكون على أساس المنفعة الحدية، باعتبار أن آخر وحدة مستهلكة تحقق أكبر منفعة يكون المستهلك على استعداد لدفع ثمنها (باللطة، 2003).
ج. القيمة على أساس توازن العرض والطلب: تتلخص المشكلة الاقتصادية حسب A. Smith (1776) في ندرة الموارد أمام تعدد الحاجات، ولتجاوز هذا وضع مفهوم اليد الخفية ممثلاً في توازن السوق، فالعرض والطلب إذا اعتبران في هذه الحالة العاملين الوحيدين في تقدير القيمة، حيث تقترب قيمة السوق من القيمة الحقيقية، وبالتالي يصبح السعر معياراً قريباً نسبياً في تحديد القيمة، غير أنه في بعض الحالات يكون المستهلكون مخيرين بين دفع سعر أعلى أو أقل من سعر السوق السائد، وهذا بسبب اختلاف القيمة الاجتماعية للمنتج والحاجة له (Lardy et Pige, 2001).

ح. المفهوم الحاضر للقيمة: رغم أن السعر كان ولزال يلعب دوراً كبيراً في تقدير القيمة إلا أن التوجه الحالي أصبح أكثر تعقيداً، فالجودة ورضا المستهلك والخدمات ما بعد البيع كلها عناصر جديدة تحدد قيمة المنتجات، من جهة ثانية أخذت القيمة أبعاداً ومجالات أخرى غير المنتج: القيمة التساهمية والقيمة التشاركية، القيمة المحاسبية والقيمة العادلة، القيمة الإستراتيجية (التنافسية)، القيمة الاجتماعية. فالقيمة ابتعدت كثيراً عن الحيز الضيق الذي انحصرت فيه لمدة طويلة تحت تأثير المدارس الفكرية، وأخذت أشكالاً متعددة كانت هي كذلك نتاج تطور الفكر الإداري (Amokrane, 2008).

2.2. من القيمة إلى خلق القيمة:

إن الهدف الأساس لأي مؤسسة هي تعظيم قيمتها، فأصبحت المؤسسة اليوم مجبرة على خلق القيمة لمجموع الأطراف ذات المصلحة، حيث يرى كل من Savall و Zardet (1998) أن "خلق القيمة الاقتصادية هو في قلب نشاط كل المؤسسات وفي محور عملها، وهو هدف وجودها وإستراتيجيتها" (Cappelletti et Khouatra, 2002)، لكن السؤال المنطقي في هذا الصدد هو لماذا خلق القيمة؟ ولمن يتم خلقها؟ فهذه العملية تضمن للمؤسسة مزايا تسمح بالبقاء والاستمرار في محيطها التنافسي، ومن أجل هذا تتوجه المؤسسة بنواتج قيمتها إلى جميع الأطراف (بن حمودة، 2015):

- **الزبائن:** حيث يحدد الزبائن القيمة من خلال جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ومدى ارتباطها بأقل سعر وأقل أجل للتسليم، ولهذا فإن سيادة مكانة الزبون أصبح تحدياً كبيراً.
- **المساهمين:** تسعى المؤسسة في إطار خلق القيمة إلى تعظيم أرباح المساهمين الذين استثمروا أموالهم فيها، و بالتالي فإن القيمة حسبهم هي في علاقة طردية مع نواتج أسهمهم.
- **الموردون:** لقد أصبحت إدارة العلاقة مع الموردين عنصراً أساسياً في قدرة المؤسسة على المنافسة، حيث تغيرت النظرة التقليدية لتصبح فيها القيمة متوقفة على تعظيم العوائد من خلال تقاسم الأرباح.

- **الشركاء وباقي المجتمع:** حيث تكون معهم سواء في علاقة مباشرة أو غير مباشرة، فتتحدد القيمة بمستوى مساهمة المؤسسة في الضرائب المحصلة، فرص العمل، البيئة.. الخ، في إطار المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.
- **الموارد البشرية:** فهي تستعين بهم من أجل القيام بأنشطتها، حيث تتحدد القيمة بالنسبة لهذه الموارد من خلال الحوافز المعنوية والمادية، الرضا والاعتراف الذي يحصلون عليه سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

3.2. خلق القيمة، المحددات ومؤشرات القياس:

إن الدارس والمهتم بموضوع القيمة وآليات خلقها على المستوى الوحدوي وبالرجوع إلى أدبيات كثيرة قد يوافقنا الرأي بأنه لم يتم التوافق على محددات بعينها لمفهوم خلق القيمة وهذا بسبب النظرة المختلفة لهذا الموضوع، وفي هذا السياق يتراءى للباحثين في مجال الفكر الإداري مقاربتين، تؤسس المقاربة الأولى إلى مفهوم خلق القيمة للمساهمين وهو ما ذهبت إليه المدرستين الكلاسيكية والكلاسيكية الحديثة، حيث انصبت أفكارهم حول تعظيم المردودية المالية للمساهمين من خلال التركيز على تخفيض التكاليف، وهذا ما ذهب إليه رواد الإدارة العلمية للعمل ومن سار في سياقها، فالربح والمردودية المالية كانتا تعتمدان على التحكم والأمثلية في التشغيل الداخلي للمؤسسة باعتبار أن السوق يقوده العرض الذي كان يواجه طلبات متزايدة، غير أن التطور التكنولوجي وزيادة زخم الحياة الاقتصادية دفع برواد المدرسة الكلاسيكية الحديثة إلى محاولة تغيير بعض الفرضيات التي يقوم عليها النموذج الكلاسيكي خاصة فيما تعلق بثبات المحيط، رغم أن هذا التحديد لم يمس مطلقاً فكرة خلق القيمة للمساهمين (بن حمودة، 2015). في حين تركزت المقاربة الثانية، وهي أكثر شمولية، على خلق القيمة لأصحاب المصالح، حيث أضاف Freeman (1994) عوامل أخرى في سيورورة خلق القيمة كالعاملين والنقابات، حيث يعتبر هذه العملية بالنسبة للمساهمين فقط هو خطأ، وبالتالي فإن المؤسسة لا بد أن تتبنى عملية خلق القيمة الجوهرية (بن حمودة، 2015)، أين أكدت دراسة Kottler و Heskett (1992) أنه في فترة 11 سنة شهدت المؤسسات الأمريكية محل الدراسة التي تولي اهتماماً للأطراف ذات المصلحة ارتفاعاً في مبيعاتها بحوالي أربعة أضعاف عن المؤسسات التي تولي اهتماماً بالمساهمين فقط (بن حمودة، 2015)، ومنه يرى الباحثين أن محددات خلق القيمة، في إطار جدلي قابل للنقد، تركزت على:

- **القيمة الاقتصادية (المالية):** عوائد أكبر، تدنية التكاليف، زيادة قيم الأسهم، ..
- **القيمة التنظيمية أو الاستراتيجية:** عمليات إدارية وتنظيمية أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بفترات سابقة أو بمنافسين في القطاع...

- **القيمة الاجتماعية:** سواء على المستوى الداخلي من خلال رضا الموارد البشرية وإحساسها بالانتماء والولاء أو على المستوى الخارجي ممثلاً في مساهمة المؤسسة في المجتمع في إطار المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية،
- **القيمة التنافسية:** حصص سوقية أكبر، ميزات تنافسية قوية ومتنوعة ومستدامة.. على مستوى آخر، تدخل مؤشرات قياس خلق القيمة ضمن أدوات قياس الأداء من خلال القيمة والتي ركزت في بداياتها على نواتج المحاسبة التقليدية، وتطور حقل الأعمال وقصور هذه الأدوات ظهرت أساليب حديثة يمكن التطرق إليها وهذا

باعتبار أن تحديد مؤشرات شاملة للقياس قد يؤدي إلى إهمال البعض، ولذا يرى الباحثين أنه يجب التركيز على أدوات القياس لفهم المؤشرات بسبب تعدد أبعاد مفهوم خلق القيمة.

أ. مقاييس خلق القيمة من خلال المعلومات المحاسبية (Cappelletti et Khouatra, 2002): تقوم هذه المقاييس رغم تنوعها على مفهوم تكلفة رأس المال الذي يعبر عن العلاقة بين القرارات الاستثمارية والتمويلية.

• القيمة المحاسبية الصافية VCN: حيث يمكن تقييم المؤسسة وفق هذا النموذج من خلال أصولها ووضعها المحاسبي على أساس ميزانيتها وفق الشكل التالي: $VCN = \sum Capitaux - \sum Dettes$

• القيمة الصافية المحاسبية المصححة VNCC: تأخذ هذه الطريقة في الحسبان كل أصول وخصوم المؤسسة وتجري عليها العمليات التصحيحية اللازمة لإعطاء ميزانيتها الصورة الأكثر دقة، وهذا من خلال العلاقة الموالية: $VNCC = \sum Actifs corriges - \sum Passifs exigibles corriges$

ب. مقاييس خلق القيمة المرتكز على المعلومات المحاسبية ومعلومات السوق (Amokrane, 2008): تندرج هذه المقاييس ضمن ما يسمى بالقيمة التساهمية التي تثمن الموارد غير ملموسة للمؤسسة من جهة، وتؤسس لمؤشر قياس للقيمة بالنسبة للمساهمين من جهة ثانية، حيث تسمح: بتحديد الأنشطة المولدة والمثبته للقيمة، تسهيل القرارات الإستراتيجية، تقوية الوضعيات في السوق.

• القيمة الاقتصادية المضافة EVA: هو نموذج لتسيير المؤسسات المرتكزة على التسيير بالقيمة، ينحى إلى قياس الربح الاقتصادي الذي تحققه المؤسسة وليس المحاسبي فقط، فالقيمة الاقتصادية المضافة تعبر عن الفرق بين العائد المحقق المحسوب على أساس النتيجة قبل الفوائد وبعد الضرائب وتكاليف الاستثمار بالعلاقة التالية: $EVA = RE_{net} d'impôt - (CE \times CMPC)$ حيث CE رأس المال العامل، CMPC التكلفة المتوسطة المرجحة لرؤوس الأموال العاملة.

• مقياس القيمة السوقية المضافة MVA: تعبر عن قيمة المؤسسة في السوق المالي وذلك بتحفيز الأداء الداخلي لإعطاء انطباع أفضل على وضعية المؤسسة في بيئتها الخارجية وتعطى بالعلاقة الموالية $MVA = \sum_{t=1}^n EVA / (1 + CMPC)^t$ ، أين يعطى t عدد السنوات.

إن النماذج السالفة تعتبر عينة من نماذج تركز بشكل مباشر أو غير مباشر على المعلومات المحاسبية والمالية المستقاة من السوق أو النظام المحاسبي، لكنها لا تعطي توضيحا كافيا على جودة النظام الإداري وسيورة المؤسسة، لأن هذه الطرق تركز فقط على التكاليف الظاهرة وتغفل التكاليف الخفية الناتجة عن سوء التسيير أو التكاليف الزائدة في سبيل تحسين التنظيم الداخلي والعلاقات وتقليل فاقد النشاط من خلال استغلال مهارات وكفاءات ومعارف الموارد البشرية، وبهذا ظهرت الحاجة إلى مقاييس جد شاملة تقوم على أساس سوسيو-اقتصادي.

ت. مقاييس القيمة السوسيو-اقتصادية:

• مقياس **Savall و Perroux**: يقوم هذا النموذج على أساس أعمال Perroux (1975) و Savall (1999) الذين ركزا على جودة إدارة المؤسسة وسيورتها التنظيمية وعلاقة ذلك بخلق القيمة، وهذا بتحليل خمسة ميادين: تنظيم العمل وظروفه، إدارة الوقت، الاتصال والتنسيق، التدريب المتكامل وأخيرا التطبيق الاستراتيجي، وهي كلها عوامل حسبها تؤدي إلى ظهور التكاليف الخفية التي من شأنها تثبيط عملية خلق القيمة (Cappelletti et Khouatra, 2002).

• مقياس فائض القيمة أو **GoodWill**: يركز هذا المقياس كذلك على فكرة التكاليف الخفية وهو يعبر عن فائض القيمة الذي لا يمكن تفسيره بعناصر في البيانات المحاسبية كثقافة المؤسسة، العلاقات مع الزبائن ورأس المال البشري، حيث تحسب قيمة المؤسسة الكلية بالعلاقة التالية: $VT = VNCC + GW$ أين يعبر عن علاقة فائض القيمة بالعلاقة التالية: $GW = (B - i A) / t$ ، بحيث B النتيجة الصافية المتوقعة، A الأصول المحاسبية الصافية المصححة خارج الأصول اللامادية، t معدل الفائدة بدون خطر، i معدل الفائدة باحتساب الخطر (Fabre et Farjaudon, 2016).

4.2. نماذج خلق القيمة:

أ. نموذج سلسلة القيمة: وضع Porter (1985) أولى الدعامات المنهجية التي حاولت فهم سرورة خلق القيمة داخل المؤسسة والتي عرفها بأنها " الهيكل الذي تستعمله المؤسسة لفهم مواقع تكاليفها والتعرف على أدوات متعددة تستخدمها لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال " (بن حمودة، 2015)، حيث يقترح ما يلي:

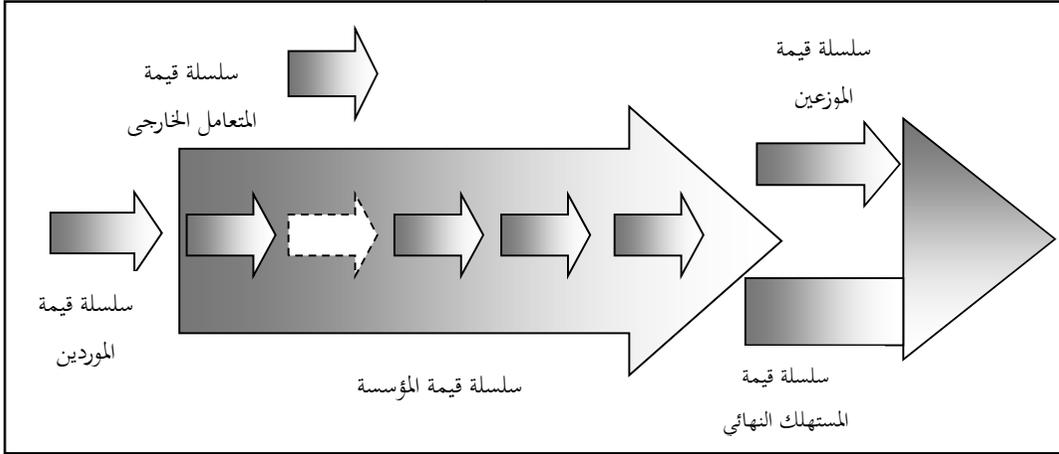
الشكل 01: " سلسلة القيمة حسب بورتر "



المصدر: PORTER Michael, *l'Avantage Concurrentiel*, DUNOD, Paris, 1999, P47

فلسلة القيمة تصف كل الأنشطة التي تشكل إمكانيات المؤسسة مما يمكن متخذ القرار من تحديد حالات القوة والضعف في مواجهة باقي المنافسين، فالتحليل الداخلي للأنشطة والعمليات ومقارنتها بتلك الخاصة بالمنافسين، الموردین والزبائن تؤدي إلى إستراتيجيات الاندماج أو إخراج نشاط أو بعض الأنشطة وهذا ما يظهره الشكل:

الشكل 02: " نظام القيمة "

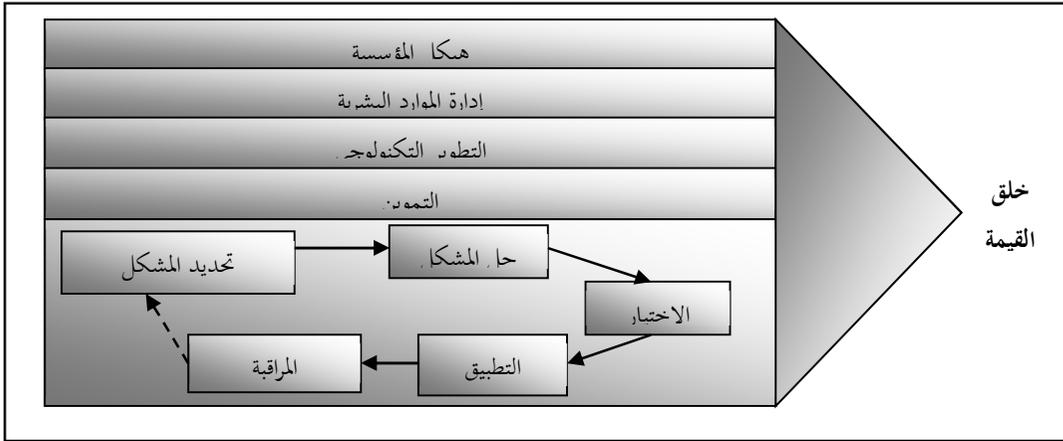


المصدر: STRATEGOR, *Politique Generale de l'Entreprise*, 4 édition, DUNOD, 2004, P 84

بالفعل تعتبر أعمال Porter (1985) بداية رائدة لفهم عملية خلق القيمة، غير أنها لا تعطي اهتماما لبعض الأنشطة والوظائف التي من شأنها أن تساهم بشكل فعال في تنافسية المؤسسة وقيمتها الجوهرية وهو حال الموارد البشرية، فقد أشار إلى أن الميزة التنافسية المستدامة يكون مصدرها في الغالب القدرات، الكفاءات والمعارف والتي لا يستطيع أحد من المنافسين تقليدها، حيث أصبحت نسبة كبيرة من الموارد البشرية تتولى الأنشطة المساندة (Porter, 1999).

ب. نموذج ورشة القيمة: هذا هو امتداد لسلسلة القيمة، حيث يتوافق مع الحالات التي تواجه فيها المؤسسة مشاكل غير نمطية من أجل إرضاء الزبائن، فطبيعة رغبات وحاجات الزبائن تؤثر مباشرة على طبيعة الأنشطة، ترتيبها والتوفيق بينها، فنموذج ورشة القيمة يختلف في أسلوبه عن نموذج سلسلة القيمة لما يتميز به من خصائص الارتباط الكبير فيما يخص تبادل المعلومات بين المؤسسة وزبائنهم كما الحال لدى عملاق التأثيث السويدي IKEA، كما أن سيرورة خلق القيمة توضع لمواجهة حالة معينة قائمة بحد ذاتها وبالتالي تكون عملية خلق القيمة فريدة من نوعها، الأنشطة تكون غير خطية، متفاعلة وقابلة للتوقيف في أي مرحلة والمتابعة من أجل سيرورة أخرى لخلق القيمة حسب الوضع المتجدد، وسير عمليات الأنشطة الأساسية والمساندة يكون متزامن والبحث المستمر عن جمع المعلومات عن المشاكل المطروحة الواجب حلها مما يسمح بتحديد المشكل بطريقة دقيقة (الخزامي، 2008).

الشكل 03: " نموذج ورشة القيمة "



المصدر: (1998), Configuring Value for Competitive Advantage STABELL C, FJELDSTAD O.: On Chains Shops and Networks , Strategic Management Journal , Vol 19, P 424. وبالتالي فإن تقييم المؤسسة يكون بحسب قدرتها على حل مشاكل الزبائن، وهنا يظهر دور رأس المال البشري من خلال سعي المؤسسات إلى استقطاب وتوظيف وتطوير الموارد البشرية ذات المعارف، الكفاءات العالية القادرة على وضع المؤسسة في طريق النجاح والمضي فيه.

ت. نموذج شبكة القيمة: هذا النموذج هو شكل من أشكال خلق القيمة بالنسبة للمؤسسة التي تعتمد على التكنولوجيا في الربط بين الزبائن الذين يرغبون في نسج العلاقات فيما بينهم (Quinn, 2006)، فالمؤسسة في هذا النوع من الأنشطة لا تكون هي الشبكة في حد ذاتها وإنما تقدم خدمات للزبائن كما الحال بالنسبة للمؤسسات الهاتف، البنوك، الخ. وبالتالي فإن القيمة بالنسبة للزبائن تتمثل في قدرة الوصول إلى الشبكة والتواصل مع باقي الزبائن (Quinn, 1994). ومن هذا المنطلق كانت الأنشطة الأساسية للنموذج هي العمليات التالية: تعزيز الشبكة وتسيير العقود، توفير الخدمات وتسيير البنى التحتية (Stabell and Fjeldstad, 1998).

الشكل 04: " نموذج شبكة القيمة "



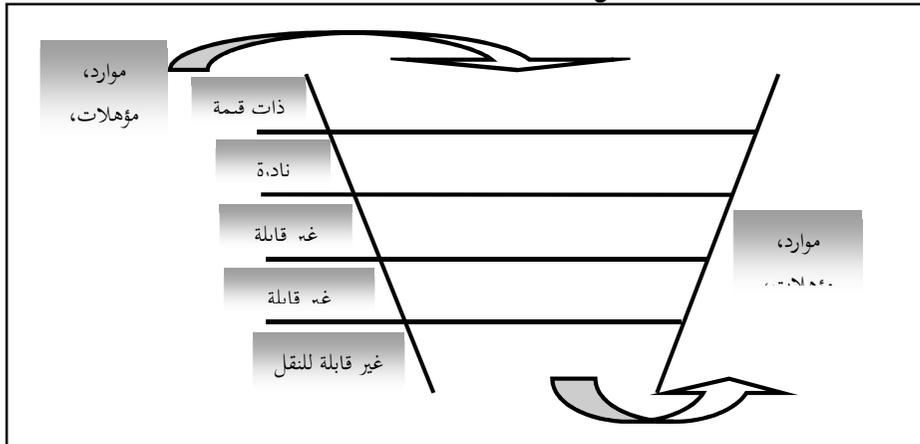
المصدر: STABELL C, FJELDSTAD O., Op.Cit , P 430

فالنماذج الثلاث السالفة الذكر رغم اختلافها في ركائز الأنشطة الرئيسية فإنها اتفقت في توليفة الأنشطة المساندة، حيث أصبحت في الوقت الراهن تشكل في ظل اقتصاد المعرفة وسيادة مبدأ الكفاءة أنشطة أساسية في عملية خلق القيمة، وفي هذا الإطار يلعب رأس المال البشري الدور الحاسم في هذه المعادلة.

3. رأس المال البشري وعملية خلق القيمة:

إن رأس المال المادي ممثلاً في الآلات، التجهيزات، يعتبر كأحد العوامل الجامدة إذا لم يتم تفعيله من خلال مساهمة رأس المال البشري في إطار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعتبر خلق القيمة هدفها الأساس، فالمؤسسات اليوم تعتمد بشكل كبير على كيفية خلق واستغلال المعارف من أجل الوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتنافسية (Stabell and Fjeldstad, 1998)، وهذا بالمرور من مقارنة تقليدية تعتمد على العقلانية في تنفيذ النشاطات العملية بالمؤسسة إلى مقارنة سوسيو-اقتصادية تعتمد على العلاقة بين الموارد والنتائج المستهدفة، حيث أصبح يركز هذا التطور الفكري على إيجاد الرابط بين ممارسات الموارد البشرية وباقي أهداف المؤسسة ومنها هدف التنافسية، فتحليلنا في هذا المقام ينطلق من مدخل الموارد التي تعتبر الأصول الخاصة بالمؤسسة والتي تسمح لها في إطار توليفة معينة بخلق القيمة، فالموارد هي "كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، خصائص المؤسسة، المعلومات، المعرفة وغيرها من العناصر التي تتحكم بها المؤسسة والتي تستطيع من خلالها وضع وتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة التي تحسن من أدائها وفعاليتها" (Barney, 1991)، حيث يقسمها إلى موارد رأس المال المادي، موارد رأس المال التنظيمي وموارد رأس المال البشري (Barney, 1991)، هذا الأخير الذي يتمحور دوره حول تنسيق الموارد ووضعها حيز التنفيذ من أجل خلق ميزة تنافسية، فحسبه المؤسسة تحصل على ميزة تنافسية عندما تطور إستراتيجية لخلق القيمة لم يتم وضعها من طرف أي منافس، حيث يضع كل من Grant و Barney (1991) نموذجاً يتم فيه تحديد الموارد القادرة على خلق قيمة جوهرية، تحقق مزايا تنافسية مستدامة.

الشكل 05: مصفاة "VRIST"



المصدر: STRATEGOR , Op.Cit , P 89

فحسب الشكل، يجب توفر خمسة شروط حتى تكون الموارد بما فيها رأس المال البشري قادرة على خلق قيمة تسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية (Barney, 1991):

❖ تأسيس قاعدة للميزة التنافسية: وهذا من خلال

• موارد ذات قيمة: تنتج من انسجام المورد مع بيئة العمل.

• نادرة: حيث لا تكون متوفرة لعدد كبير من المنافسين.

❖ ضمان ديمومة الميزة التنافسية: بحيث لا يكفي أن تحوز المؤسسة على موارد تضمن لها ميزة تنافسية ولكن

يجب أن تدعم هذه الميزة بالاستمرارية، وهذا من خلال موارد:

• غير قابلة للتقليد: فبسبب ندرة الموارد وقيمتها العالية، يبحث المنافسون عن تقليدها، ولذا حتى تكون الموارد النادرة قادرة على خلق القيمة من منظور استراتيجي يجب أن تكون صعبة التقليد.

• غير قابلة للإحلال: في حالة ما إذا لم يتم الحصول على المورد أو تقليده فيكون الطريق الأنجع هو إحلاله بموارد أخرى، ولهذا يعتبر عدم القدرة على الإحلال أمر مهم في خلق حواجز للمنافسين.

• غير قابلة للنقل: آخر شرط هو عدم القابلية للنقل، أي يصعب على المنافسين نقلها من بيئة المؤسسة وفي هذا الإطار يقدم Stewart مصفوفة تبين مجالات توليفة الموارد البشرية في إطار العلاقة مع خلق القيمة:

شكل 06: " مصفوفة STEWART "

صعب درجة الاستبدال	الخلية رقم 02 مورد بشري ينتج قيمة منخفضة ويصعب استبداله	الخلية رقم 01 مورد بشري ينتج قيمة مرتفعة ويصعب استبداله
	الخلية رقم 04 مورد بشري ينتج قيمة منخفضة ويسهل استبداله	الخلية رقم 03 مورد بشري ينتج قيمة مرتفعة ويسهل استبداله
سهل	منخفض	مرتفع

المصدر: السلمي علي (2002)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ص 46.

فبالنظر إلى الشكل السابق يمكن فهم العلاقة بين رأس المال البشري وعملية خلق القيمة (Barney, 1991):

• الخلية رقم 01: تعبر عن مورد بشري نادر ويصعب استبداله ينتج قيمة مرتفعة، فهذا النوع من الموارد البشرية يعبر عن حقيقة رأس المال البشري الذي يتوجب على المؤسسة المحافظة عليه وتنميته من خلال رفع مهاراته، خبرته وكفاءته.

- **الخلية رقم 02:** تلخص حالة غير شائعة لموارد بشرية يصعب استبدالها لكنها تنتج قيمة منخفضة، حيث ينطبق هذا الوضع على بعض المهن المندثرة والتي لا تتوفر على أعداد كافية من المتخصصين، ويعود سبب انخفاض القيمة إلى استخدام أساليب تقليدية والافتقار إلى التدريب، فرأس المال البشري في هذه الحالة منخفض نسبياً فتعمل المؤسسات على تدريب مواردها البشرية والرفع من مستوى تأهيلها.
- **الخلية رقم 03:** هي حالة وسطية تدل على موارد بشرية يسهل استبدالها لوفرتها في سوق العمل أو لقصر الوقت اللازم لإعدادها لكن تنتج قيمة مرتفعة، فرأس المال البشري في هذه الخلية متوسط القيمة، حيث تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بمواردها البشرية فتادياً لتكلفة الإحلال والاستثمار في قدرته على إنتاج القيمة المرتفعة.
- **الخلية رقم 04:** إن الخلية الأخيرة في هذه المصفوفة تعبر عن رأس مال بشري يسهل استبداله وينتج قيمة منخفضة ولذا فالمؤسسة لا تستثمر في التدريب وتنمية المهارات وتعهد بإدارتها لوحدة تنظيمية تقليدية.

الخاتمة:

بعد استعراض هذه الدراسة، حاولنا من خلالها تقديم تلخيص لمفهوم رأس المال البشري باعتباره أصل غير ملموس من أصول المؤسسة يشمل مجموع الكفاءات والمؤهلات والمعارف الصريحة والضمنية التي تحوزها الموارد البشرية والتي تكتسبها من خلال التعليم، التدريب، التكوين والتعلم بالخبرة، وإظهار دوره في سيرورة خلق القيمة داخل المؤسسة، فالمؤسسات الناجحة في الوقت الراهن ينصب اهتمامها على خلق قيمة مضافة للأطراف ذات العلاقة باستغلال طاقتها الداخلية ومحيطها الخارجي، من خلال ميكانيزمات الاقتصاد الحديث المبني على ثنائية المعرفة والكفاءة باعتبار أن التوجه الحالي ينصب فيه الاهتمام نحو الاستثمار في الطاقات الداخلية للمؤسسات ممثلاً في رأس مالها البشري. وخلصت الدراسة إلى أن رأس المال البشري هو توليفة من الكفاءات والمهارات والمعارف التي تحوزها الموارد البشرية بالمؤسسة تمكنها من خلق القيمة في محيط تنافسي بغية الاستمرار والنمو، كما أن عملية خلق القيمة أصبحت قلب نشاط المؤسسات ومحور وجودها تتوجه به لمختلف الأطراف ذات المصلحة في بيئتها الداخلية والخارجية، كما خلصت الدراسة كذلك إلى إن عملية خلق القيمة تتحدد من خلال التركيز على أبعادها الاقتصادية، الإستراتيجية، الاجتماعية والتنافسية. و بهذا توصي الدراسة بإعطاء أكثر مرونة للهيكل التنظيمي الذي يشجع الموارد البشرية على التعلم والمبادرة من أجل التكيف السريع مع متغيرات البيئة وبالتالي إنتاج قيم أكبر للأطراف ذات المصلحة، تقييم مساهمة رأس المال البشري في خلق القيمة من خلال تطوير نموذج لممارسات تركز على الإدارة الديناميكية من خلال مؤشرات مالية وغير مالية، وهو النفس الشيء بالنسبة لعملية خلق القيمة، حيث يجب تحديد مؤشرات لقياسها تتماشى مع وضعية المؤسسة في قطاعها التنافسي بسبب تعدد أبعاد هذا المفهوم وذلك بهدف تأسيس قاعدة للميزة التنافسية وضمان ديمومتها.

المراجع المستعملة:

- اسماعيل محمد، هاشم (1977)، مبادئ الاقتصاد التحليلي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- بلالطة، مبارك (2003)، مبادئ الاقتصاد الجزئي، منشورات بغدادي، الجزائر .
- بن حمودة يوسف (2015)، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، جامعة الشلف.
- ثابتي، الحبيب (2014)، تجديد مناهج تحليل وتوصيف مناصب العمل (مدخل الكفاءات)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان.
- حربي محمد، عريقات (2005)، مبادئ الاقتصاد، التحليل الجزئي، دار وائل للنشر، ط 1، عمان.
- حسين عوض الله، زينب. سوزي عدلي، ناشد، 2004، مبادئ علم الاقتصاد، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الخزامي، عبد الحكيم (2008)، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، مصر.
- فرعون احمد، إلفي محمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ملتقى دولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة 14-15/04/2009، الجزائر.
- نعمة الله نجيب، ابراهيم. مندور، أحمد. أحمد، رمضان (1990)، مقدمة في الاقتصاد، الدار الجامعية، بيروت .
- يونس ابراهيم، حيدر (2005)، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، التحليل الاستراتيجي، أساليبه، نماذجه وأدواته، دار الرضا، دمشق .
- Amokrane , A (2008) , La Comptabilité Des Ressources Humain: Des Fondement Historiques et Théoriques de La Valorisation du Capital Humain Aux Prises De Décisions , Thèse de Doctorat , Faculté Des Sciences Economiques et Sciences de Gestion , Université d'Alger.
- Barney , J , (1991) , Firm Resources and Sustained Competitive Advantage , *Journal of Management* , 17(1), P-P:99-120.
- Cappelletti , L et Khouatra ,D (2002) , La Mesure de La Creation de Valeur Organisationnelle: Le Cas d'Uue Entreprise du Secteur de La Gestion de Patrimoine, Site web: <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584448/document>, le 05/10/2016 à 23: 50
- Fabre, K et Farjaudon, A , Ecart d'Acquisition et Normes IAS/IFRS Une Etude Empirique des Pratiques des Entreprises Françaises, Site web: <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584448/document>, le 06/10/2016 à 00: 50
- Kiker , B.F. (1966) , The Historical Roots of The Concept of Human Capital , *Journal of Political Economy* , (74) , October , P-P: 481- 499.

- Lardy , P et Pige , b (2001) , La Gestion Stratégique des Coûts , Consommation des Ressources et Creation de Valeur , édition EMS Management et Société , Paris.
- Laroche , M , Merette , M et Ruggeri , G.C. (1998) ,On The Concept and Dimensions of Human Capital In a Knowledge-Based Economy Context, Departement De Finance,Universitie De Ottawa, Canada. site web<http://wwwfin.gc.ca/pub/pdfs> le 20/08/2016 à 00:39
- Porter , M (1999) , l'Avantage Concurrentiel , DUNOD, Paris
- Quinn, J. B (1994) , l'Entreprise Intelligente , DUNOD , Paris.
- Quinn, J. B.(2006),The Intelligent Enterprise a New Paradigm, *Academy of Management Executive*, 19(4),P-P:109-121
- Roux , D (1988), Analyse Economique et Gestion de l'Entreprise, Vente, Finance et Ressources Humaines, Ed DUNOD, Paris.
- Schultz , T (1961) , Investment in Human Capital , *American Economic Review*, 51(1), P-P:1-17
- Stabell , C. B. et Fjeldstad , O.D. (1998) , Configuring Value for Competitive Advantage On Chains Shops and Networks , *Strategic Management Journal* , (19) , P-P: 413-437
- Stanko , B. B. , Zeller , T.L. and Melena , M.F. (2014) , Human Asset Accounting And Measurement: Moving Forward , *Journal of Business And Economics Research* , 12 (2) , P-P: 104-93
- Trebucq , S , A la Recherche Du Capital Humain: Revue Des Definitions , Des Approches et Des Modèles et Proposition D'un Nouvel Instrument De Mesure , Journée « *Capital Immatériel: Etat Des lieux et Perspectives* » , 18/06/2010 , Montpellier ,France.