

دور المورد البشري باعتباره مصدر المعرفة في تحقيق التميز للمؤسسات المعاصرة

في ظل اقتصاد المعرفة

The role of the human resource as a source of knowledge in achieving excellence for contemporary institutions in light of the knowledge economy

د. بوزورين فيروز

جامعة سطيف 1 (الجزائر)، fairouzpme@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/01/18

تاريخ القبول: 2021/01/16

تاريخ الاستلام: 2020/12/29

ملخص:

إن العنصر الأساسي الذي يُشكّل الفارق بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو جودة الأفراد العاملين بالمؤسسة ومدى دافعيتهم والتزامهم وتفانيهم في خدمة المؤسسة. ولذلك تسعى المؤسسات المعاصرة إلى اختيار الموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار وتحقيق الكفاءة والفعالية ورفع مستوى جودة السلع والخدمات المنتجة وتحقيق رضا العملاء وإشباع حاجاتهم المتنوعة والمتجددة. وتحديداً، تركز إدارة الموارد البشرية جهودها على الحصول على أفضل الكفاءات المتوفرة وتدريب الأفراد وتطويرهم وإتاحة الفرصة لتمكينهم من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة، بما يتوافق مع طموحاتهم واحتياجاتها الحالية والمستقبلية. مما يؤدي إلى تقديم سلع وخدمات تحقق التميز للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الموارد البشرية، التميز، المؤسسات المعاصرة، اقتصاد المعرفة.

تصنيفات: M12، J24 ، L25

Abstract:

The key to the difference between good performance and poor performance is the quality, motivation, commitment and dedication of the organization's personnel. Therefore, modern institutions seek to select human resources capable of creativity, innovation, efficiency and effectiveness, raising the quality of goods and services produced and achieving customer satisfaction and satisfying their diverse and renewable needs. Specifically, human resources management focuses its efforts on acquiring the best available competencies, training and developing individuals and providing the opportunity to enable them to acquire knowledge, experience and skill, in line with their ambitions and with the current and future needs of the organization. Leading to the provision of goods and services to achieve excellence of the institution compared to its competitors.

Keywords: Human Resource Management, Human Resources, Excellence, Contemporary Institutions, Knowledge Economy.

Jel Classification Codes : M12, J24, L25

1. مقدمة :

إن التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية من حيث فلسفتها ومفاهيمها ومهامها، يوافق تحولاً عميقاً في الغرض من هذه الإدارة وأدوارها الجديدة لاسيما المساهمة في تحقيق إستراتيجية المؤسسة. وقد تعددت الدراسات والمؤلفات التي تطرقت إليها ولعل ذلك يعكس مدى أهميتها في عصر يميزه الانفجار المعرفي والتطور العلمي والانفتاح في مختلف المجالات. وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لممارساتها المختلفة على أداء المؤسسة، إذ تركز إدارة الموارد البشرية اهتمامها وجهودها على تحقيق النتائج المرجوة منها، ويتوقف بلوغ ذلك على الطريقة التي تستخدمها في الحصول على الموارد البشرية وإدارتها وتنمية مهاراتها والاستغلال الأمثل لقدراتها، وتتضح مدى أهميتها في المؤسسة من خلال اتصالها المباشر مع العاملين وكفاءتهم الإنتاجية التي تنعكس على كفاءة المؤسسة ككل. وقد تزايد إدراك المؤسسات المعاصرة بأن قدرتها على تقديم منتجات جديدة وامتلاك تكنولوجيا متطورة والتنافس والتميز والإبداع، يعتمد على الاستثمار في الموارد البشرية المتوفرة لديها، والتي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية للمؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها؛ فهي القادرة على تطوير وابتكار المنتجات وتحسين الجودة وتخفيض التكلفة ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية وذلك في ضوء إدارة فعالة للموارد البشرية.

وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في المؤسسات كمصدر لتحقيق ميزتها التنافسية، ولعل من أبرزها ظهور المقاربة أو النظرية المبنية على الموارد، المقاربة المبنية على الكفاءات، ظهور مفهومي رأس المال الفكري والبشري، المعرفة، إضافة إلى تغير النظرة إلى تكلفة الموارد البشرية. فإذا تميزت الموارد البشرية ببعض الخصائص، لاسيما: الندرة، صعوبة التقليد وعدم قابلية الإحلال فإنها تصبح موارد إستراتيجية أساسية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التميز للمؤسسات المعاصرة في ظل اقتصاد المعرفة.

لمعالجة هذا الموضوع، سنحاول الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة؟ ما هي القدرات الضرورية لمسؤولي إدارات الموارد البشرية؟ وما هي الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة لتصبح مصدراً لتحقيق ميزتها التنافسية؟ ما هي السمات الأساسية للمؤسسات المعاصرة؟ وما هي مجالات التميز من خلال الموارد البشرية؟

وستتم معالجة هذه الإشكالية من خلال المحاور الثلاث الرئيسية التالية:

المحور الأول: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة

المحور الثاني: عوامل تنامي الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

المحور الثالث: تحقيق المؤسسات المعاصرة للتميز من خلال الموارد البشرية.

2. مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة

1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية:

تحتل الموارد البشرية مكانة هامة في كل أنواع المؤسسات، فهي تعتبر العنصر الأساسي لنموها وتطورها، ومهما كان منصب أو موقع الفرد في المؤسسة، فإنّ دوره أساسي ويساهم في النجاح الجماعي. وعليه، فإن الأفراد باختلاف مستوياتهم الوظيفية، يُشكّلون أهم مورد لوجود وبقاء المؤسسة (Buck, 2014, p. 41)، كما أصبحت تلعب دورا فعالا في عصر أصبح فيه التغيير أمرا ضروريا ومستمرًا، وأصبحت فيه الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين؛ فالموارد البشرية هي رأس المال الفكري الأهم بعد أن أصبحت المعرفة هي الأساس في التنافس (عطيان، 2014، صفحة 390). وقد اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية متميّزة نظرًا للدور الحيوي الذي تؤديه. ولا شك أنّ محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب، ويرجع ذلك إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة والدور المتوقع منها. وفيما يلي البعض منها:

تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم أداء وتعويض الموارد البشرية، إضافة إلى إدارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العاملين، الصحة، الأمن وأخلاقيات العمل" (Benraouane, 2010, p. 27). كما تُعرّف بأنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصالحهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة" (عنتر، 2010، صفحة 20). وتعرّف كذلك بأنها: "السياسات والممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ جوانب العاملين، من حيث وصف أعمالهم، التوظيف، الاختيار، التقييم، التدريب وتطوير الكفاءات. كما أنّها عملية تحليل وإدارة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية" (Coyle-Shapiro, 2013, p. 12).

2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر مديرية الموارد البشرية المسؤولة عن وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة، وهي تعمل على تحقيق

الاتساق الداخلي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، المكافآت، تقييم الأداء، إدارة المسار الوظيفي) التي تشكل نظام الموارد البشرية للمؤسسة. وبالموازاة مع ذلك، فإن وظيفة الموارد البشرية مسؤولة أيضا عن الاتساق الخارجي لهذا النظام من الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة (Ferrary, 2014, p. 14). وقد بينت العديد من الأدبيات أهميتها في التأثير على العنصر البشري من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فهي تعمل على (Prime, 2015, p. 76):

- توظيف وتنمية الكفاءات والحفاظ عليها؛
- تحقيق المواءمة والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية؛
- تطوير العمليات، طرق التفكير، السلوكيات وعلاقات العمل؛
- مراقبة توازن الحياة المهنية والحياة الشخصية للموارد البشرية؛
- قيادة ومرافقة التغيير في المؤسسة مروراً من نمط عمل إلى نمط أفضل.

3.2 القدرات الضرورية لمسؤول إدارة الموارد البشرية:

أصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً في صنع القرارات الإستراتيجية بعد أن كان تنفيذياً، ولا سيما (Martory & Crozet, 2001, p. 89):

- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية؛
 - وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛
 - وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية، والتي تدعم وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيز التنفيذ؛
 - وضع الخطط والسياسات والإطار الزمني، الخاصة بنظام الموارد البشرية والكفيلة بتنفيذ الإستراتيجية؛
 - تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والسياسات المتعلقة بها، ومستوى الخدمة ودرجة رضا المستفيدين منها.
- ويُطرح السؤال حول مدى قدرة المدير على التكيف، ليكون قادراً على العمل في ظل الأوضاع المتغيرة باستمرار، وقادراً على تطوير إستراتيجية تسمح بأن تستجيب المؤسسة وتتفاعل مع كل البدائل التي تواجهها. فلم يُعد من الممكن تنفيذ خطط تشغيلية أُعدت مسبقاً، نظراً للتقلبات البيئية وانفراد كل مؤسسة بثقافتها الخاصة (Anger, 2012, p. 128). وحتى تضطلع هذه الإدارة بالدور الإستراتيجي المنوط بها، يجب توفير المعلومات وتوافر المهارات والمعارف الضرورية للمسؤولين عن هذه الإدارات، والتي من شأنها أن تساعدهم على القيام بهذا الدور، وأن يركزوا اهتمامهم على المشكلات الإستراتيجية بدلا من الاهتمام بالمشاكل التشغيلية اليومية، وأن يدعم دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات المساهمة في تحقيق الأهداف

الإستراتيجية للمؤسسة. فقد أصبح من بين مهامهم الأساسية (Guillot-Soulez, Cloet, & Landrieux-Kartouchian, 2013, p. 18)

- مناقشة الإستراتيجية العامة للمؤسسة مع المديرية العامة، والأخذ بعين الاعتبار أهداف تنمية رقم الأعمال وأنماط النمو المتوخاة؛

- مراقبة تغيرات إستراتيجيات الموارد البشرية ومقارنتها مع المؤسسات. وتحديد إستراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة على أساس المعلومات المتوفرة، للمصادقة عليها من قبل المديرية العامة؛

- تجسيد هذه الإستراتيجية في كل مجالات الموارد البشرية، وتحديد أهداف عامة ومحددة لكل قسم وموقع؛
- تمثيل الإدارة والتفاوض مع الهيئات الممثلة للعمال والتواصل مع العمال والنقابات.

وعليه، نظرا للأهمية والأدوار المتزايدة لمسؤولي الموارد البشرية التي تتطلب منهم اكتساب مهارات جديدة تختلف عن تلك المطلوبة سابقا. فهم يحتاجون إلى أربعة أنواع من القدرات، هي (المرسي، 2006، الصفحات 126-129):

أ. **القدرة على فهم مجال النشاط:** وتتمثل في الفهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها، بالإضافة إلى الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة. وتساعد هذه المعرفة في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة في ضوء المعلومات الدقيقة المتوفرة.

ب. **المعرفة المهنية والفنية:** وذلك بأن يمتلك معرفة واسعة عن أحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة بوظيفته مثل اختيار الموارد البشرية، التدريب، أنظمة المكافآت، تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وغيرها. والتي قد تكون مصدرا لخلق القيمة المضافة للمؤسسة وهو ما يتطلب توفر القدرة على تقييم هذه البرامج والممارسات واستخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة.

ج. **إدارة عمليات التغيير:** تتضمن هذه النوعية من القدرات، إمكانية تشخيص المشكلات، تطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج، ففي كل مرة تغير فيها المؤسسة من استراتيجياتها، فإن كافة الوحدات بما يجب أن تتغير بالتبعية، لكن مثل هذه التغيرات قد يترتب عليها نشوء الصراعات والغموض في الأدوار والمهام الأساسية للأفراد المسؤولين عن تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة. وعليه فإن مسؤول الموارد البشرية يجب أن يمتلك الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يضمن تحقيق النجاح.

د. **القدرات التكاملية:** إذ يجب على مسؤول الموارد البشرية أن يمتلك القدرة على إحداث التكامل بين

مجالات القدرات الثلاثة السابقة من أجل زيادة قيمة المؤسسة. ويتطلب ذلك توافر النظرة الشمولية والعامية على الرغم من أهمية المعرفة المتخصصة. بمعنى أهمية التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية والإلمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تتحقق لها الفعالية.

3. عوامل تنامي الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

1.3 ظهور المقاربة المبنية على الموارد:

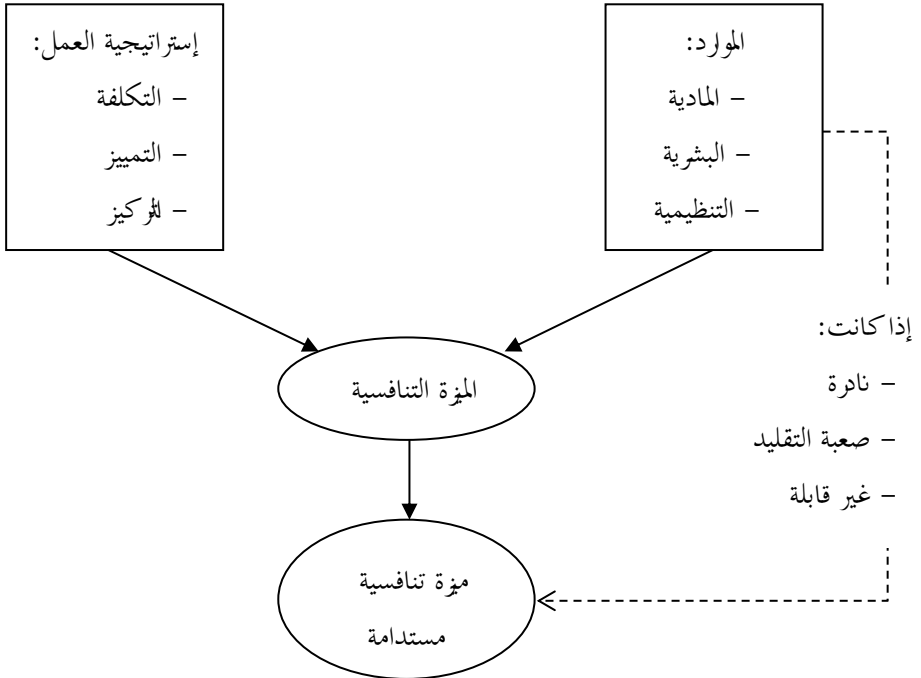
يرى العديد من الكتاب والباحثون، أن جذور نظرية الموارد تعود إلى كتابات الباحثة الإنجليزية (Edith Penrose)، من خلال كتابها الذي أصدرته عام 1959 بعنوان "نظرية نمو المؤسسة"، والذي أوضحت فيه مدى مساهمة الموارد الداخلية للمؤسسة، سواء الملموسة أو غير الملموسة، في نمو وتطور المؤسسة (Soparnot & Grandval, 2005, p. 36).

في ضوء هذه المقاربة، أكدت عدة أعمال فكرية على أهمية ودور الموارد في فهم سلوك المؤسسة. إذ أسس باحث الإدارة الإستراتيجية (Werner felt)، مسار المقاربة المبنية على الموارد (Resource based view) أو نظرية الموارد، وذلك في مقال نشره عام 1984 في جريدة التسيير الاستراتيجي. ووفقا لهذا المدخل، المؤسسة لديها الموارد الأساسية التي تسمح لها ببناء مزايا تنافسية. وعليه، فإن الصعوبة لا تكمن في تحديد البيئة التنافسية وإنما هي في تحديد الموارد الإستراتيجية (Mathé, 2004, p. 21). ثم تبعه آخرون أمثال (Grant)، (Cool) و (Barney) المؤسسين لهذه النظرية التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينات (يخصيه، 2005، صفحة 45). وفي ذات السياق، اهتم الاقتصادي (Jay Barney) بأصل الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ نشر عام 1991 مقالا سلط من خلاله الضوء على أوجه القصور في نموذج التحليل السائد والمركز على موقف (Porter)، وانتقده على أساس أن هذا النموذج النظري يستند على افتراض أن الموارد متجانسة ومتنقلة بين المؤسسات. واقترح نموذج تحليل بديل يعتمد على موارد المؤسسة: المادية، البشرية والتنظيمية، وأن الميزة التنافسية يتم تحقيقها من داخل المؤسسة (Larose & Bruet, 2014, p. 33). فقد ركزت الأبحاث خلال فترة الثمانينات على البعد البيئي الخارجي، لاسيما كتابات (Porter) التي ركزت على عناصر البيئة الخارجية، التي تؤثر على المؤسسة ووضعيتها التنافسية والاستراتيجيات التي تحقق لها المزايا التنافسية، وفي المقابل أهملت الموارد والمهارات الداخلية في هذا المجال ومدى أهمية تحقيق التكامل بين هذه الموارد الذاتية في تحقيق التميز مقارنة بالمنافسين.

أي أنّ هذه المقاربة تقترح رؤية بديلة للمؤسسة، وتضع في مركز التحليل الاستراتيجي البعد الداخلي لها، إذ أن مصادر تحقيق الميزة التنافسية يمكن أن تكون بداخلها وتتجلى في مواردها الداخلية. بينما الميزات التقليدية فهي ملائمة على المدى القصير فقط ولا تكفي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. أما (Werner felt) فيرى أن الموارد تشمل كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمؤسسة. وقد ميّز بين نوعين منها: الموارد الملموسة والتي تعتبر سهلة التحديد والتقييم وتنعكس في ميزانية المؤسسة ويتم تقييمها بمعايير محاسبية. والموارد غير الملموسة والتي تعتبر صعبة التحديد والتقييم وتمثل في حقوق الملكية الفكرية، الأسرار التجارية، المعرفة وبراءات الاختراع (شارف، 2011، صفحة 128). ووفقا للاقتصادي (Jay Barney) فإن موارد المؤسسة الداخلية يجب أن تستجيب لثلاثة معايير، حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وهي أن تكون الموارد: نادرة، صعبة التقليد غير قابلة للإحلال (Bouglet, 2013, p. 120).

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة



La source : Bouglet, 2013, p. 120.

إن الخصائص السابقة يمكن أن تتوفر بسهولة في الموارد البشرية، وهذا يؤهلها لأن تُصبح موردا استراتيجيا أساسيا، يلعب دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2.3 المقاربة المبنية على الكفاءات:

يرتبط مفهوم الكفاءات بمجموعة المعارف (Savoirs)، المعارف العلمية (Savoirs faire) والمعارف السلوكية (Savoirs être). ويركز هذا المدخل على أهمية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات، إذ يوضح أن القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد، ترتبط بمدى قدرتها على الاستغلال الأمثل للمهارات والكفاءات للحصول على الميزة التنافسية، وبذلك تستطيع أن تتكيف مع بيئتها بدلا من الخضوع لها (Boyer & Equilbey, 2003, p. 246). وتعرّف الكفاءة بأنها سمة يمكن ملاحظتها، تتكون من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تساهم في أداء دور معين أو وظيفة محددة (Van-Beirendouck, 2004, p. 4).

وتعرّف الكفاءة المهنية بأنها: "القدرة على تعبئة وتجميع المعارف، الخبرات والسلوكيات للتحكم في وضع مهني معين والحصول على النتيجة المتوقعة. وتتضمن المعارف: النظرية والتطبيقية منها، وتعلق الخبرة بإتقان نشاط ينتج عن الممارسة أو التعلّم، ويرتبط بالتنوع بالقدرة على شغل وظائف مختلفة في العمل أي تنفيذ مجموعة من المهام" (Noyé, 2003, p. 6). وهناك العديد من التصنيفات للكفاءات، ولعل أبرزها تصنيفها وفقا لثلاث مستويات حسب (Celine Dejoux) وهي المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي (صوّلح، 2013، الصفحات 86-88):

- إذ أن الكفاءة الفردية هي توليفة من المعارف، المعرفة العملية، الخبرات والسلوكيات، التي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها؛
- بينما تعتبر الكفاءة الجماعية نتيجة أو محصلة التعاون وتجميع الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، التعاون، معرفة أخذ أو تعلّم الخبرة جماعيا؛
- أما الكفاءات المحورية، وتسمى أيضا الإستراتيجية، المركزية أو الأساسية، فهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتجات النهائية.

وتشير معظم الدراسات في مجال إدارة الأعمال إلى أن قدرة المؤسسة على التنافس ترتبط بمدى نجاح أعمالها في المستقبل، وهو أمر مرهون بالطرق السريعة للوصول إلى الفرص المستقبلية وليس الفرص الحالية. ويمكن أن يتجسد ذلك بالكفاءات المحورية، فقد فضّل كل من (Pralhad and Hamel)، وذلك عام 1990، الحديث عن الكفاءات المحورية (compétences de base) بدلا من الموارد (Mathé J.-C. ,

(2004, p. 21). والتي تعرّف بأنها: "مجموعة من المهارات الفائقة والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى والتصرفات المنتظمة، والتي تشكل في مجملها الأساس لقدرة المؤسسة على التنافس وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة" (شارف، 2011، صفحة 130). وقد اعتبر هذا المفهوم، أن المؤسسة تُعد حافظة كفاءات أو معارف تؤدي إلى تمييز المؤسسات عن بعضها بما فيها المؤسسات ذات النشاطات الفريدة، وبتفسير ميزتها التنافسية من خلال خصوصية مواردها الداخلية. وقد حدّد ثلاث خصائص أساسية يجب أن تتوفر عليها، وتتمثل فيما يلي (بخصيه، 2005، صفحة 48):

- أن تُمكن المؤسسة من دخول أسواق واسعة ومتنوعة؛
- أن تساهم في خلق القيمة للزبون من خلال تمييز منتجاتها النهائية بخصائص فريدة؛
- أن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين.

3.3 المقاربة المبنية على المعرفة:

يعتبر الكثير من المهتمين بالمعرفة، أن التسلسل الهرمي لها يبدأ من توافر البيانات (Data) التي يتم تحويلها إلى معلومات (Information) ثم تحويل المعلومات إلى معرفة (Knowledge). وعليه، يشير العديد من الباحثين إلى أن هناك شيء من الخلط والتشويش في مفهوم كل منها، لذلك لا بد من التمييز بينها (داسي، 2011، صفحة 169):

1. البيانات: هي عبارة عن مواد وحقائق خام أولية، ليس لها قيمة إلا بعد إجراء عمليات المعالجة عليها وتحويلها إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

2. المعلومات: هي حقائق وبيانات منظمة تُشخّص موقفاً محدداً، أو ظرفاً أو تهديداً ما، أو فرصة محددة.

3. المعرفة: هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة.

وعليه، يمكن القول إن البيانات تصبح معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها وتحليلها ووصفها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي. والمعرفة لا تتوقف عند جمع المعلومات، وإنما في استخدامها وكيفية استجابة المستخدم لهذه المعلومات. وقد عرّفها (Nonaka) بأنها: «تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية».

وقد زادت أهمية المعرفة لكا من الأفراد والمؤسسات، فزيادة الانفتاح بين الدول وتطور الاتصالات والوسائل

الالكترونية زادت من أهمية المعرفة في هذه المجالات المطلوبة في عملها اليومي. وتتمثل أهميتها في (المشاقبة، 2010، صفحة 7):

- الاستخدام المستمر والسريع للمعرفة ومعطياتها في مجالات الأعمال؛
- تعتبر المعرفة المكوّن الأساسي في تحقيق الابتكار والإبداع في المجالات العلمية والتكنولوجية؛
- الاستثمار في المعرفة من خلال تكوين رأس المال المعرفي والذي يساهم في زيادة النواتج المعرفية والعلمية؛
- زيادة عدد المؤسسات التي تنشط في مجال المعرفة والأشخاص والعاملين المدركين لها ولأهميتها؛
- اعتماد المعرفة كأحد عناصر الإنتاج الأساسية في المؤسسات الحديثة.

أما أنواع المعرفة، فتعود فكرة تصنيفها من الناحية النظرية، إلى الباحث (Polonyi) الذي ميّز بين نوعين منها، واستخدمت في جانبها التطبيقي في مجال الأعمال والإدارة من قبل الكاتب الياباني (Nonaka) وهما (الحشالي، 2014، الصفحات 116-117):

أ. **المعرفة الصريحة (الظاهرة):** هي المعرفة الرسمية النظامية القابلة للنقل والتعلم، وتسمى بالمعرفة المتسربة، حيث يمكن أن تتسرب إلى خارج المؤسسة، وتأخذ أشكالاً مختلفة مثل: براءات الاختراع وحقوق النشر والأسرار التجارية كما يمكن أن تكون مجسدة في منتجات المؤسسة وإجراءات العمل والخطط والمعايير. وغالبا ما يكون هذا النوع من المعرفة بشكل مكتوب وقواعد بيانات وبرامج حاسوب.

ب. **المعرفة الضمنية (الكامنة):** هي الموارد المهمة للمؤسسة وهي موجودة في أذهان الأفراد. وقد حدد (Polonyi) المعرفة الضمنية على أنها: «هي أكثر مما يستطيع الفرد أن يخبر به الآخرين أو المعرفة التي لا يمتلك عنها الفرد كلمات". وهي تشير إلى المعرفة غير الرسمية والشخصية التي يصعب بيانها، لأنها متأصلة أساسا في سياق وتجارب الأفراد. وهي تتألف من (حجازي، 2014، صفحة 92):

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية؛
- وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم؛
- الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات؛
- استراتيجيات التفكير والمداخل المنهجية.

يرى البعض أن المعرفة الضمنية المعتمدة على الموارد البشرية هي الأكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة والاستجابة للمنافسة الشديدة والتغيرات البيئية المتسارعة، وذلك استنادا على أن المعرفة تتشكل وتمارس من خلال الموارد البشرية وتنعكس على نوعية المنتجات والخدمات المقدّمة. وهذا ما يستدعي

ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة واستثمار المتاح منها لتمكينها من القيام بعملها وتقديم خدماتها والقدرة على تنفيذ معرفتها الضمنية بشكل أفضل من المنافسين، فالمؤسسات اليوم تتنافس على أساس المعرفة التي تمتلكها والتي تعدّ المصدر الجوهري للميزة التنافسية في ظل عصر المعرفة.

4.3 بروز مفهومي رأس المال البشري والفكري:

بالعودة إلى تاريخ مفهوم رأس المال البشري، فقد ظهر في سنوات الستينات من خلال أعمال الاقتصادي (Schultz)، ثم (Becker) الذي تحصّل عام 1992 على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية، والذي أظهر بصفة خاصة، كيف تؤثر الاعتبارات الاقتصادية على خيار الأفراد، حيث حاول كل منهما أن يُظهر أن الأفراد على استعداد لاستثمار مداخلهم في التدريب، لأنهم يتوقعون في المقابل الحصول على عوائد أعلى في المستقبل (Larose & Bruet, 2014, pp. 32-33). وتُعتبر المقارنة بين رأس المال المادي والبشري مهمة، لوجود خصائص مشتركة بينهما، وأيضاً نظراً لخصوصية رأس المال البشري الأكثر أهمية من رأس المال المادي؛ فالعنصر البشري يمثل مورداً ورأسماًلاً مُهماً يجب تقدير حجم أهميته وخصائصه وانعكاسات ذلك على المؤسسة ومنتجاتها (Ndiaye, 2014, p. 46). ومن بين العوامل التي ساهمت في الاهتمام برأس المال البشري، التحوّل إلى عصر المعرفة وإدراك أهمية المعرفة كمورد أساسي يمكن توليده وقياسه وتخزينه واستثماره. إذ يُعرّف (Robert and Elizabeth) الرأسمال البشري بأنه: "القيمة الجماعية للقدرات، المعرفة، المهارات، تجارب الحياة وتحفيز القوى العاملة للمؤسسة" (Adeniji & Osibanjo, 2012, p. 6). أي أنه مجموع الخبرات والمعارف والقدرات والحماس والإبداع والصفات التي يملكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل.

أما الرأسمال الفكري فإن (ميرخان) يعتبره الثروة الحقيقية غير الملموسة. التي لا يمكن تقدير قيمتها، لأنه مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض الأفراد في المؤسسة، ويُعدّ أقوى سلاح تنافسي لها، كونه المصدر الأساسي الذي تنبثق منه كل المعارف والإبداعات والتي تستطيع بها المؤسسة مواجهة كافة التغيرات التي تحدث في البيئة المتسمة بالتعقيد (حباينة، 2012، صفحة 116). ويرى (Drucker) أن الرأسمال الفكري يتمثل في الرأسمال البشري لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها وهو يعتبر مورداً إستراتيجياً لها، كما يعتبر مورداً مانحاً للميزة التنافسية لأي مؤسسة، فهو يساعدها على الإبداع والتطوير المستمر للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقتها وقدراتها المختلفة. ويعرّف الرأسمال الفكري حسب (Reid) بأنه: "المادة

الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف خلق الثروة" (عامر، 2012، الصفحات 99-100). وهو يتميز بخاصيتين، هما:

- المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات والمعارف في المؤسسات المنافسة؛

- المعرفة الإستراتيجية: وهي جعل هذه المهارات والمعارف قيمة يمكن للعميل أن يدفع ثمن مقابل الحصول عليها جزاء شرائه السلعة أو الخدمة. وقد تم تصنيف الرأسمال الفكري حسب (Malone Edvinsson and) عام 1997 إلى ثلاث مكونات، هي (النجداوي، 2012، الصفحات 136-138):

أ. رأس المال البشري: ويشير إلى المعرفة والمهارات والقابلية لدى العاملين، ويتضمن قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وكفاءة المؤسسة في استغلال الموارد البشرية والذي يقاس بالإبداع والابتكار. ويعتبر من أهم مكونات رأس المال الفكري، حيث ينظر إليه على أنه القيمة الاقتصادية المضافة لما يمتلكه العاملون من معرفة وابتكار ومهارات وإمكانيات وقدرتهم على التجديد والإبداع.

ب. رأس المال الهيكلي: يشير إلى ما تملكه المؤسسة ويدعم العاملين في أداء عملهم على أكمل وجه، حيث ينظر له على أنه البنية التحتية التي تمكن الرأسمال البشري من العمل، ويتضمن الممتلكات التقليدية مثل: المباني والآلات والبرمجيات والعمليات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية، بالإضافة إلى الصورة الذهنية للمؤسسة، ونظم المعلومات وقواعد البيانات.

ج. رأس المال الزبوني: يشير إلى قوة العلاقة مع العملاء ومدى ولائهم، ورضا العملاء، والقدرة على الوصول للزبون بالسرعة اللازمة ومراعاة حساسية العميل تجاه أسعار المنتجات التي تقدمها المؤسسة. ويسمى أيضا رأس المال العلائقي (Relational)، وكذلك رأس المال الخارجي (External)، وذلك إشارة إلى أن رأس المال الزبوني يؤسس مع الأطراف الخارجية وذات العلاقة مع المؤسسة، مثل: الزبائن، الموردين، المنافسين، الأسواق والحكومات والتي يمكن السيطرة عليها بواسطة اتفاقيات التعاون.

4. تحقيق المؤسسات المعاصرة للتميز من خلال الموارد البشرية

1.4 السمات الأساسية للمؤسسات المعاصرة:

تميز المؤسسات المعاصرة بعدة صفات، نوجز البعض منها فيما يلي (السلمي، 2008، الصفحات

:77-75)

- خلق وتكريس أسلوب عمل الفريق المتكامل، ومن ثم تدعم المؤسسة المعاصرة قدراتها لتحقيق الأهداف المشتركة، وتأكيد الترابط في الأداء والمساءلة عن النتائج وتنمية روح الجماعة؛
- تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية وإضفاء المرونة عليها لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛
- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، ومنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والمخاطر وكذا المشاركة في العائد؛
- استيعاب وتكريس مفهوم "الجودة الشاملة"، وبذلك يخضع كل مجال من مجالات العمل لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم، لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة؛
- الاهتمام بقضايا التخطيط المالي ورسم سياسات تمويلية فعالة لتوفير الاحتياجات التمويلية الضرورية للمؤسسة؛
- ميل بعض المؤسسات نحو التكامل والتحالف مع مؤسسات أخرى لتحقيق أهداف تعجز إمكانيات مؤسسة منفردة عن تحقيقها مثل تمويل مشروعات البحث والتطوير أو حملات غزو الأسواق الأجنبية والترويج للمنتجات؛
- ومن السمات المهمة للمؤسسات المعاصرة الميل إلى تصغير الحجم وتقليل عدد العاملين. ومما يساعدها على تحقيق إنجازات هائلة، تحوّل الأهمية من رأس المال النقدي إلى بروز الأهمية الحقيقية لرأس المال الفكري. فالتوجهات الإدارية الجديدة تعبّر عن حقيقة مهمة وهي بروز الدور الفاعل والأهمية البالغة للموارد البشرية باعتبارها مصدر المعرفة وصاحبة القدرات الضرورية لتحقيق الأهداف والغايات وتفعيل ما يتاح للمؤسسة من موارد وإمكانيات.

2.4 خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية:

توفر رؤية المؤسسة التي تستند إلى الموارد، أساسا اقتصاديا لفحص دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. وعليه، وجب التركيز على خصائص هذه الموارد البشرية التي تشتمل على المعرفة، الخبرة، المهارة والالتزام. ويؤكد (Collins and Montgomery) على أنه يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال مواردها البشرية إذا تميزت بالخصائص التالية (الخزامي، 2003، الصفحات 126-134) (Mathé J. C., 2004, p. 21) (Bouglet, 2013, pp. 120-121):

أ. **القيمة:** يمكن للمؤسسات خلق القيمة من خلال، إما تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات، ومن ثم فإن الهدف النهائي للمدير التنفيذي في مجال الموارد البشرية يتمثل في خلق القيمة من خلال وظيفة الموارد البشرية. وقد تم التوصل من خلال بحوث عملية إلى أن "رضا العميل يبدأ في الواقع من رضا العامل"، أي أن الأفراد هم الحلقة الأساسية في سلسلة القيمة، ومن ثم فإن القيمة تخلق بالتركيز أولاً على العاملين. وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية، محددات أساسية لرضا العاملين وهذا الأخير يرتبط بجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

ب. **الندرة النسبية:** تعتبر خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية ولكنها ليست معياراً كافياً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في المؤسسات المنافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة منها ولذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في مواردها البشرية للحصول على الميزة التنافسية. فقد تعمل على استقطاب وجذب والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وتوفر نظاماً للأجور والمرتبات يعتمد على الحوافز، مما يشجعهم على بذل مجهودات كبيرة والعمل على إشباع حاجات العملاء وتحقيق أعلى معدلات للمبيعات.

ج. **عدم القابلية للتقليد:** يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسات أخرى تقليد مثل هذه الخصائص، فإنه يمرور الزمن سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية. لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها بسهولة ويكون ذلك بالتركيز على ربط تلك الخصائص ببعض الظواهر مثل تاريخ المؤسسة أو ثقافتها المتميزة في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ أن لكل مؤسسة تاريخها الخاص الذي يحدد موقفها الحالي ويوفر أساساً للميزة التنافسية التي سوف تجد المؤسسات المنافسة استحالة في تقليدها. إضافة إلى أهمية الثقافة التنظيمية، فقد نجد مؤسسة تعمل على خلق بيئة عمل محفزة مما يؤثر إيجاباً على ولائهم ويوفر كل من الرغبة والقدرة على التميز في الأداء خدمةً واستجابةً لحاجات العملاء. وبعبارة أخرى، تعمل الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستمرة لأنها خلقت القيمة، وكانت نادرة وبهذه المواصفات يستحيل تقليدها من قبل المنافسين.

د. **التنظيم:** حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرًا للميزة التنافسية المتواصلة، فإنه يجب عليها أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود الممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تحقق نتائج مزاياها المحتملة.

3.4 مجالات التميز من خلال الموارد البشرية:

تلعب الموارد البشرية دورًا فعالًا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وللتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيقها والحفاظة عليها سوف نستعرض المساهمات التي يمكن أن يقدمها، فيما يلي (زايد، 2003، الصفحات 36-38):

أ. في مجال تقديم منتج جديد: إن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، ولذلك فإن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرتها على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، مما يشكّل حاجزا أمام قدرة المؤسسات المنافسة على تقليد منتجها الحالي، وإن تحقيق ذلك يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار. ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية ذات المهارة والمعرفة والكفاءة العالية والقادرة على تحقيق ذلك ميزة تنافسية للمؤسسة.

ب. في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة: تشكّل الموارد البشرية الأساس في استيعاب وتطوير التكنولوجيا الحديثة والمتطورة. وما من شك أن للتكنولوجيا جانبا اجتماعيا وثقافيا لا يمكن تجاهله، إذ أن التكنولوجيا ترتبط ارتباطا وثيقا بالبعد الاجتماعي والثقافي لبلد معين، ففي ثقافة لا تقدّر قيمة الوقت مثلا لن يجدي استخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت. كما أن الموارد البشرية المتميزة هي القادرة على تخفيض تكاليف فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

ج. في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة: لقد تكثفت جهود القوى الدولية، وخاصة الدول الصناعية الكبرى، خلال النصف الأخير من القرن العشرين، لفتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، بإنشاء المنظمة العالمية للتجارة. وعليه باتت حماية الأسواق لا تمثل ميزة تنافسية يمكن الاعتماد عليها ومن هذا المنطلق فإن زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة هي الدور الجديد للموارد البشرية والتي يجب أن تكون قادرة على تفهّم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة المفتوحة.

د. في مجال إنتاج وتشغيل المعلومات: إذ أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بكيفية استخدام المعلومات والذي يتم من خلال مواردها البشرية، ويحتاج ذلك لإدارة فعالة لرأس المال البشري الذي يعد من أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة وبذلك تعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة من الاستراتيجيات الجديدة للمؤسسات المتقدمة والتي تعتبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمؤسسة وتعتبر بذلك خبراء المعلومات وهم

الموارد البشرية من الأصول الفكرية في المؤسسة فهم يحددون المعلومات المطلوبة، وكيفية الحصول عليها، ودرجة الثقة والمصداقية فيها.

هـ. في مجال ممارسة الأنشطة الرئيسية للمؤسسة: وذلك من خلال إمكانية الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في حل المشكلات واتخاذ مختلف القرارات، إضافة إلى دراسات الجدوى وتصميم استراتيجيات المؤسسة.

و. في مجال استمرار وبقاء المؤسسة: ويرتبط ذلك بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة من خلال قدرات الموارد البشرية لديها واستمرارهم في الأداء المتميز والخبرة العلمية والعملية المتراكمة التي تشكلت لدى مواردها البشرية واستمرار القدرة على الإبداع والابتكار

5. خاتمة:

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانفتاح على الأسواق العالمية، لذلك يتعين عليها أن تستجيب لهذه التغيرات برؤية إستراتيجية تمكنها من اكتشاف الفرص واستغلالها وتجنب التهديدات، لتتمكن من تحقيق استمراريته والنمو في هذه الأسواق. وبالموازاة مع ذلك، أصبحت إدارة الموارد البشرية مرتكزا مهما في الإدارة المعاصرة، يتم تفعيله بطريقة متناسقة مع حركة التغيرات وتدفق المعلومات. والمورد البشري يلعب دورا محوريا في نظام الأعمال المعاصر ولذلك يجب التعامل معه بمنطق يعكس إدراك أهميته، إذ يُعتبر: مصدر الإبداع والابتكار، طاقة فكرية وقدرة معرفية، قوة محرّكة لمختلف الموارد المادية والتقنية، طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف، قوة لدفع وتفعيل التغيير ومصدر تنمية القدرات التنافسية.

وفيما يلي نقدم بعض التوصيات الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:

- تحسين سمعة المؤسسة مما يزيد من قدرتها على جذب والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة؛
- ربط التوظيف مع إستراتيجية المؤسسة والاحتياجات التشغيلية وذلك من خلال تحديد حجم التوظيف ومستوى التأهيل المرغوب، مصادره، طرق التوظيف وعملية دمج العاملين الجدد؛
- التقييم الدقيق للأداء مع تحديد الطرق المستخدمة فيه، معايير التقييم، توقيته وإجراء متابعة التقييمات؛
- تعزيز إحساس الفرد بالأمان الوظيفي، والذي يعتبر حالة إدراكية من الفرد لمستوى الأمان المحيط به في وظيفته، ويشمل مدى إحساسه بتوقعات إيجابية حول مستقبله الوظيفي في عمله الحالي، ومدى إدراكه لتوفر فرص ترقية أمامه، وتوقعات الأمان حول وظيفته ككل؛

- تحقيق أعلى مستويات ممكنة للتحفيز لتخفيض معدل دوران العمل والتغيب وحوادث العمل؛
- العمل على تحقيق أعلى مستويات الرضا خاصة ما يتعلق بعدالة الأجور والتقدير والإنجاز، وحماية العاملين من الأخطار المهنية التي ترافق أداء مهامهم.

6. قائمة المراجع:

- Adeniji, A., & Osibanjo, O. (2012). *Human resource management: Theory and practice*. Lagos: Pumark Nigeria Limited.
- Anger, M. (2012). *Managers, réveillez- vous!: Le monde change*. Paris: Afnor.
- Benraouane, S. A. (2010). *Le management des ressources humaines*. Alger: Office des publications universitaires.
- Bouglet, J. (2013). *Lastratégie d'entreprise*. Paris: Gualino.
- Boyer, L., & Equilbey, N. (2003). *Organisation: théories et applications*. Paris: Editions d'Organisation.
- Buck, J.-Y. (2014). *Des ressources humaines aux ressources de l'excellence*. France: Afnor.
- Coyle-Shapiro, J. (2013). *Human resource management*. London: University of London.
- Noyé, Didier. (2003). *Cultiver les compétences: Guide pratique du manager*. France: INSEP Consulting Editions.
- Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Paris: Dunod.
- Guillot-Soulez, C., Cloet, H., & Landrieux-Kartouchian, S. (2013). *Exercice de gestion des ressources humaines*. Paris: Gualino.
- Martory, B., Crozet, D. (2001). *Gestion des ressources humaines: pilotage social et performance*. Paris: Dunod.
- Mathé, J.-C. (2004). *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*. Paris: EMS Edition.
- Ndiaye, B. (2014). *Analyse économique de l'investissement en capital humain*. Paris: Harmattan.
- Larose, N., & Bruet, J. (2014). *Capital learning: La formation au service de la performance de l'entreprise*. Paris: EMS Edition.
- Prime, F. (2015). *Les ressources humaines numérique en 32 témoignages*. France: Edition Kawa.
- Soparnot, R., & Grandval, S. (2005). *Concepts et cas en management stratégique*. Paris: Lavoisier.
- Van-Beirendouck, L. (2004). *Management des compétences: Evaluation, développement et gestion*. Paris: Editions De Boeck.

- عامر، بشير، (2012)، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- المرسي، جمال الدين محمد، (2006)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- صلح، سماح، (2013)، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر.
- يحييه، سمالي، (2005)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الصرايرة، شادي أرشيد؛ النجداوي، أكرم يوسف، (2012)، أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمّان الدولي، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12.
- الخشالي، شاكر جار الله، (2014)، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- زايد، عادل، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الخزامي، عبد الحكم أحمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- بن عنتر، عبد الرحمان، (2010)، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان.
- شارف، عبد القادر، (2011)، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية: حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.
- أبو سلمى، عبد الله؛ عطباني، مراد سليم، (2014)، أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مجلة دراسات، المجلد 41، العدد 2.
- السلمي، علي، (2008)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- البطينة، محمد تركي؛ المشاقبة، زياد محمد، (2010)، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، عمّان.
- حباينة، محمد، (2012)، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

- حجازي، هيثم علي، (2014)، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان.
- داسي، وهيبه، (2011)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 11 .