



# تسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي

من إعداد الأساتذة:

- مخفي أمين، أستاذ مساعد قسم أ. بكلية الحقوق وعلوم التجارية والتسيير مستغانم.  
[mokhefiamine@yahoo.fr](mailto:mokhefiamine@yahoo.fr)
- مدوري نورالدين، أستاذ مساعد قسم ب. بكلية الحقوق وعلوم التجارية والتسيير مستغانم.

ملخص:



إن ضعف الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجيا على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري، وإهمال تنمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وضعف مردودية مواردها وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الكفاءات والمعرفة.

فكان من الضروري أن تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية، كما أن تحقيق القيمة الحقيقية للمؤسسات تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مالي فكري، فالتسيير إستراتيجي الفعال لرأس مال الفكري يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة الاقتصادية، وأصبح أمرا أساسيا للمؤسسات الراغبة في تحقيق أداء تنافسي متميز، وأن تحسن الاستثمار في ومجوداتها الفكرية، وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعرفة التي تفوق المنافسين.

فالتسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري والكفاءات التي سعت الدراسات النظرية والميدانية إلى بلورة إطارها المفاهيمي، وأدواتها التطبيقية وإجراءاتها العملية، أصبح من أهم النظم التسييرية الحديثة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية وهذا ما سنحاول تبينه ضمن هذه الورقة البحثية.

**الكلمات المفتاحية:** التسيير الاستراتيجي، رأس المال الفكري، الكفاءات، الأداء التنافسي.



## مقدمة

يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية، كما أن تحقيق القيمة الحقيقية للمؤسسات تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مالي فكري، فالتسيير الفعال لرأس مال الفكري يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة الاقتصادية، هما يتطلب من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في ومجوداتها الفكرية، وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعرفة التي تفوق المنافسين. كما أن ضعف الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري، وإهمال تنمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات مما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وضعف مردودية مواردها وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الكفاءات والمعرفة، ومن خلال هذا حاولنا في ورقتنا البحثية هذه تحليل أحد أهم النظم التسييرية الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية الموارد البشرية والتمثلة في التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري والكفاءات التي سعت الدراسات النظرية والميدانية إلى بلورة إطارها المفاهيمي، وأدواتها التطبيقية ولجرائتها العملية، الأمر الذي يتطلب مواصلة تشكيل إطارها الفكري ومناقشة بعدها الاستراتيجي، وهو محاولتنا تحقيقه ضمن طرح الإشكالية التالية:

**كيف يساهم التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات في تحسين وتطوير الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ؟**

وللإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تجزيء العمل إلى قسمين نتعرض في أوله إلى التحليل النظري للمقاربة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات مع تناولنا لمفهوم رأس المال الفكري في التحولات نحو الاقتصاد المعرفة، كما قمنا في الجزء الثاني بتحليل متطلبات التسيير الاستراتيجي الفعال لرأس المال الفكري وأثرها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية مع التطرق إلى مفاهيم الكفاءات وأنواعها وآلية تشخيصها وأثر تسيير استراتيجيا في تحيقي الأداء التنافسي.

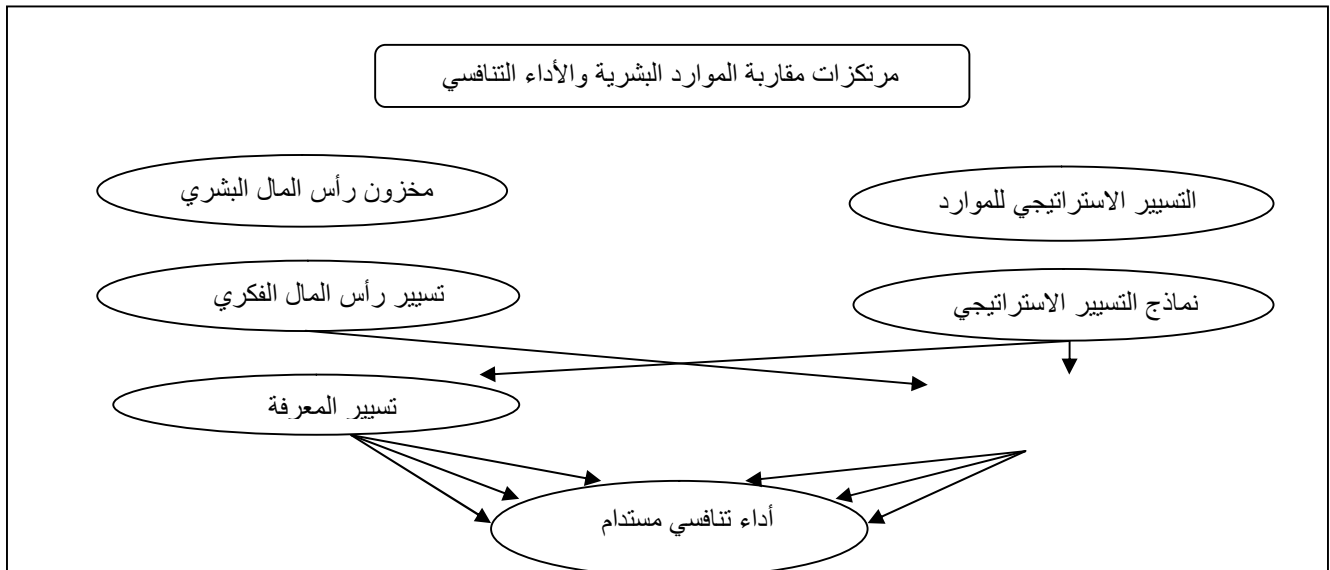
## الجزء الأول: التحليل النظري للمقاربة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات

### أولاً: الإطار النظري للمقاربة المبنية على الموارد البشرية

توجد العديد من الإسهامات النظرية ضمن حقل الفكري التسييري للموارد البشرية التي اعتبرت أن الموارد البشرية بمقدورها خلق ميزة تنافسية، ذلك أن الكثير من الكتاب قد تبنا في دراسة هذه الظاهرة منظورا موجهها يؤكد على أسلوب تسيير تلك الموارد، وهكذا فإن كلا من ( Huseled 1995 ) و ( macduffid 1995 )<sup>1</sup> و ( Preffer 1994 ) و ( Wright 1994 ) يعتبرون نمط تسيير الموارد البشرية يعد مصدرا للأداء التنافسي المتميز، إلا أنهم يركزون على النمط التسييري المعتمد على التأهيل وتجديد، وتنمية الموارد البشرية، بينما نجد كلا من " 1995 Hamel " و " 1995 Prahalad " يؤكدان على أن الموارد البشرية ك رأس مال بشري وفكري تعد مصدر للميزة التنافسية المستدامة ، كما أشار " 1994 Jeffry " إلى أن الكثير من المؤسسات وضعت استثمارات ضخمة في التكنولوجيات الحديثة وفي مجال الأبحاث والتطوير و أيضا في مجال التسويق إلا أنها تجاهلت العوامل أكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية وهي العنصر البشري، فهو قوة العمل الذكية التي تتسم بالولاء، والالتزام وهو العنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة<sup>2</sup>.

إلا أن المقاربة التي نقتربها نؤكد على أن رأس المال البشري والفكري ممثلا في الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات، لا يمكنها أن تساهم في تحسين الأداء التنافسي ما لم تسيير استراتيجيا وفق مداخل ونظم مرنة، وحديثة كتسيير الكفاءات وتسيير المعرفة.

### شكل رقم (01) مرتكزات تقاربيه للموارد البشرية وتحسين الأداء التنافسي



مركز وايت سركيس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1999 ، ص: 509 .



## تسيير الكفاءات

إن مصدر أداء تنافسي دائم يمكن بدرجة أساسية في تسيير استراتيجي لمخزون رأس مالي بشري والفكري ممثلا في الكفاءات والمعرفة، بما يمكن من استقطاب، وتنمين وتجسيد، وصيانة تلك الموارد البشرية في ظل البيئة شديدة التنافسية لأن ذلك التسيير يلعب دورا مهما في تطوير وتجنيب ذلك المخزون ذو الجودة والنوعية العالية، سبب إمكانية أن يتغير مخزون رأس المال البشري والفكري مع الزمن من خلال التقاعد، أو التسريح، أو التغيير، أو حركة المستخدمين، يجب على المؤسسات الاقتصادية بهدف استدامة الأداء التنافسي التأكد من ثبات ذلك المخزون، وبالتالي فإن أفضل ضمان ممكن للحفاظ على الميزة يتمثل في تسيير تلك الموارد البشرية بشكل استراتيجي وفعال لتجديد رأس المال البشري والفكري الذي يتطلب أن يراجع بشكل دائم.

وبناء على تلك الخصائص المميزة للموارد المسؤولة على الأداء التنافسي والتي تبين لنا إمكانية إسقاطها على الموارد البشرية، نرى أن الموارد البشرية يمكن أن تساهم بدرجة عالية في اكتساب المؤسسات الاقتصادية للأداء التنافسي إذا توفر فيها المرتكزان أو الشرطان أساسيان هما :

1- أن تكون الموارد البشرية ذات جودة عالية: أي يكون مخزون رأس المال البشري ذو جودة عالية ليس بسبب ما يخضع له من أساليب تسييرية تحسن من المهارات كالتدريب والتطوير داخل المؤسسات، بل بسبب امتلاك الموارد ذات الكفاءات والقدرات والمهارات العالية والممتازة وأصلية. إن هذا النوع من الموارد البشرية بطبعها نادرة وغالبا ما تصنف ككفاءات يصعب الحصول عليها، وبالتالي يجب على المؤسسات الاقتصادية بغية استقطابها عدم التركيز على إغرائها بالحوافز المادية التي بعجز المنافسون عن دفعها، بل الأمر يتعلق بتوفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة بنية تحفيز الإبداع والتجديد وتقبل التغيير التنظيمي الضرورية لتفجير قدراتها الإستراتيجية وتوظيف معرفتها الكامنة.

2- أن يتميز تسيير تلك الموارد البشرية بالطابع الاستراتيجي : وضمن هذا الإطار يجب على الإدارة العليا للمؤسسة الاقتصادية انتقاء أفضل النظم التسييرية، واعتماد أنجع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تنمين ما تحوزه تلك الموارد والكفاءات من قدرات ومعرفة ومهارات مجسدة كرأس مل فكري استراتيجي ورغم التطور المستمر في النظم والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية إلا أن متطلبات التحول من اقتصاد التكنولوجيا والمعلومات إلى اقتصاد تقوده المعرفة الكامنة في عقول الموارد البشرية والكفاءات الممتازة، تقتضي من المؤسسات



تغيير النظم التقليدية التي كانت تسيير بها مواردها البشرية، واعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية أصول إستراتيجية ورأس مال يمكن المؤسسة من تحسين قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

### ثانيا : مفهوم رأس المال الفكري

يتطلب التوجه إلى اقتصاد المبني على المعرفة على المؤسسات الاقتصادية إلى الزيادة في الاهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري و أبعاد المعرفة الكامنة فيه، لأن إدراك هذه المفاهيم أصبح أمرا ضروريا لزيادة المؤسسات القدرة على تحقيق أداء تنافسي مستدام.

وعليه فإن رأس المال الفكري يتمثل في نخبة الكفاءات الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها ، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إنما يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب "Stewart"<sup>3</sup> على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم ومعلوماتهم، شرط أن تتصف بما يلي :

- 1- المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسة المنافسة.
- 2- المعرفة الإستراتيجية: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها تعامل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

كما يقصد بالرأس المال الفكري القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة في رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، ويقصد بالرأس المال البشري الذي يعتبر أحد المكونات الرئيسية للرأس المال الفكري، المعرفة، المهارات الأفراد وقدراتهم الذاتية<sup>4</sup>.

### ثالثا : فيما يتمثل رأس المال الفكري

<sup>3</sup> سعد الغنري، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد28/2001، ص:155.

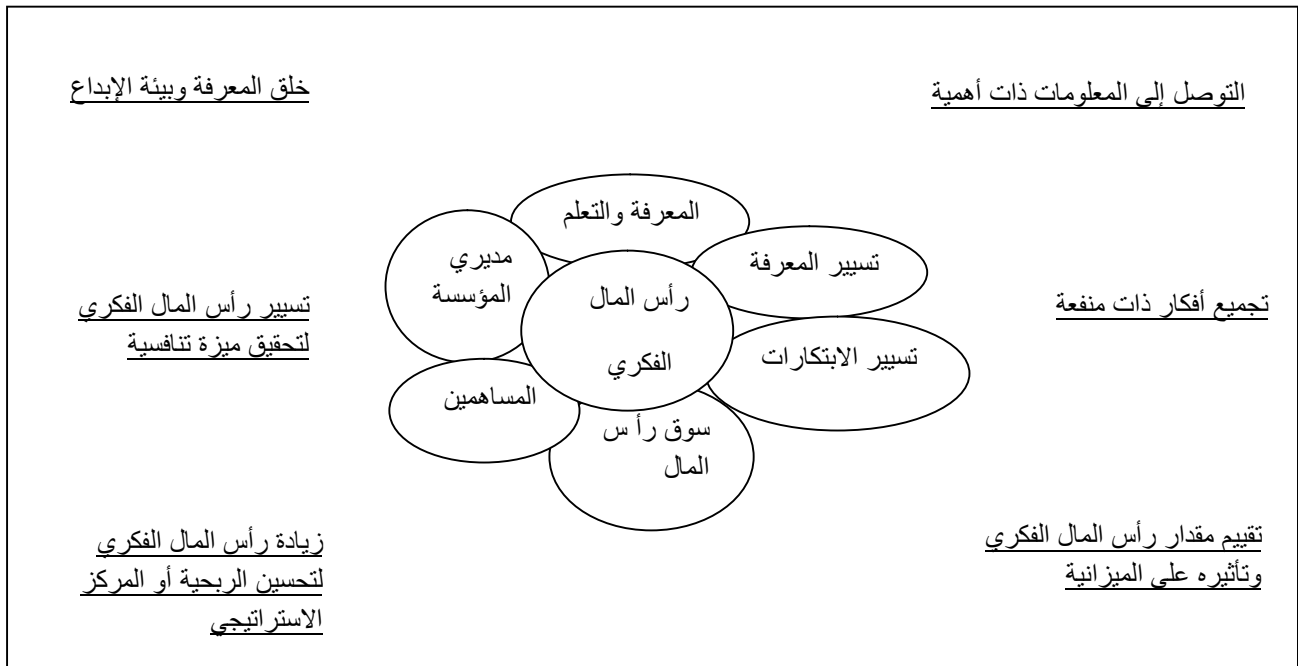
<sup>4</sup> سمية أمين علي، المحاسبة عن رأس المال الفكري ن دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين نالعدد60 جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة، جامعة القاهرة 2003، ص :266.



في ضوء بحوث العلماء والمؤلفين والكتاب والمختصين، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية التي لها القدرة على توليد الأفكار والعمليات والاستراتيجيات مما يضمن للمؤسسة امتلاك أداء تنافسي متميز، كما أن اختلاف التعارف أدت إلى التباين في مفاهيم رأس المال الفكري<sup>5</sup> :

- 1- **المعرفة والتعلم:** يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بدرجة أساسية بالمعرفة والوسائل، والظروف التي تخلق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة لعملية الإبداع.
- 2- **تسيير المعرفة:** يستخدم هذا المصطلح كمرادف لأنظمة المعلومات المعتمدة، على الحاسبات الآلية، إذ يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بتحديد البيانات، والمعلومات، ووضعها قيد الاستخدام بكفاءة عالية.
- 3- **تسيير الابتكارات:** يعني إدارة البحوث والتطوير، إذ يركز الأفراد ضمن هذه المجموعة على آليات تحسين كفاءة وفعالية تجميع وتوليد الأفكار وتنقيتها لتحديد الآليات ذات القيمة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.
- 4- **سوق رأس المال :** ينظر الأفراد المهتمين بسوق رأس المال إلى رأس المال الفكري على أنه أحد أهم الصول غير المادية للمؤسسة، إذ يعملون على تقدير قيمته وتأثيره على الميزانية التقديرية وكيفية تقديم المعلومات الخاصة به للمساهمين الحاليين والمحتملين.

شكل رقم (2) النظرة المختلفة لرأس المال الفكري



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص:364.

<sup>5</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ن الدار الجامعية القاهرة 2002، ص:364.



5- **المساهمون**: ينصب اهتمام على طرق استخدام الأمتل للرأس المال الفكري المتاح ن وكيفية زيادة قيمة بما يؤدي إلى تحسين الربحية، كذا المركز التنافسي الاستراتيجي.

6- **مسيرو المؤسسة**: هم الأفراد الذين يسرون رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد إستراتيجي، وبالتالي يهتمون بكيفية تسييره بهدف زيادة مقداره ن وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية، وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب أداء تنافسي مستدام.

#### رابعا : أهمية أبعاد رأس المال الفكري

تبرز أهمية رأس المال الفكري واستثماراته من خلال <sup>6</sup>:

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية ؛
- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

كما يتفق كثير من الباحثين أمثال: "1998 Kelley" و "1997 Endres" و "1996 Quinn" على أبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في <sup>7</sup> :

- 1- **استقطاب راس المال الفكري**: يركز البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام المعلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.
- 2- **صناعة رأس المال الفكري** : يشمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية ن وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينهما.
- 3- **تنشيط رأس المال الفكري**: من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات، وتشجيع الجماعات المناسبة والاهتمام بآراء العاملين.

<sup>6</sup> سعد الغتري، مرجع سبق ذكره، ص:158.

<sup>7</sup> خالد محمد طلال بن حمدان، تحليل معطيات العلاقة الإرتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصادية والعلوم الإدارية حول " الاقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص:12.



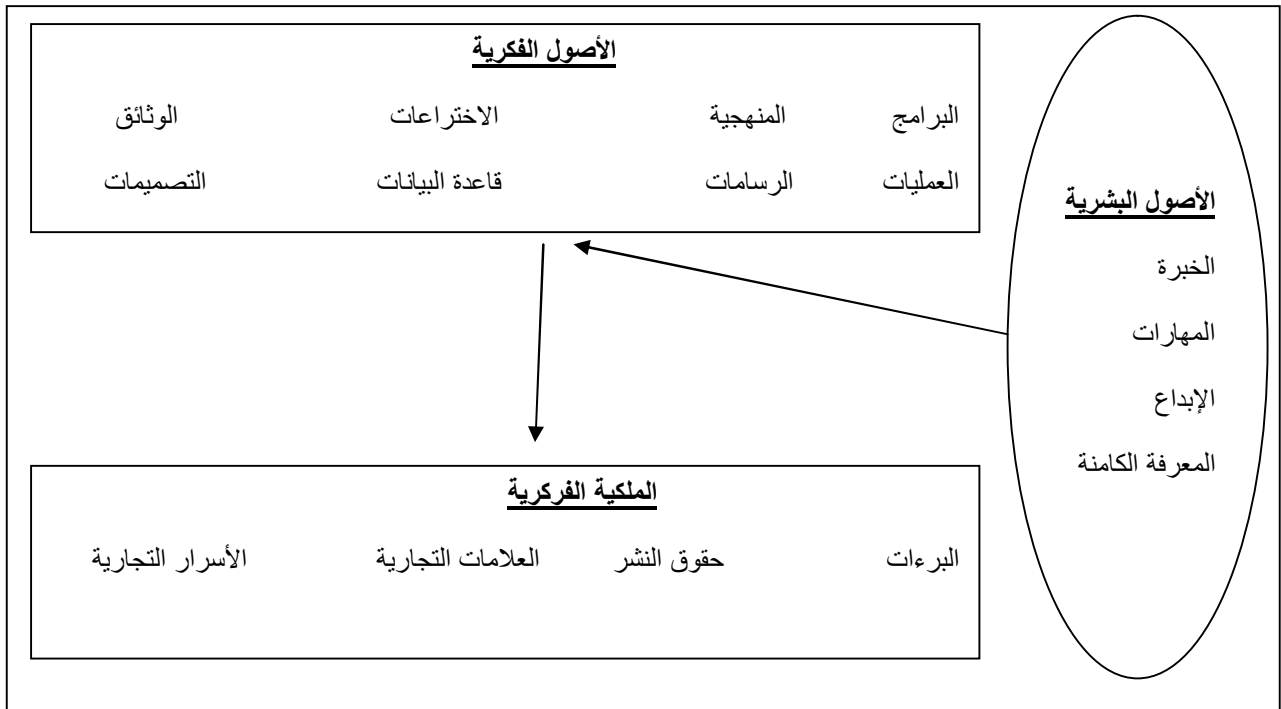
4- المحافظة على رأس المال الفكري: بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي.

5- الاهتمام بالزبائن: ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن ، وتفضيل نظام المعلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له ، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القداماء.

#### خامسا : مكونات رأس المال الفكري

إن تلك المعرفة المتاحة لدى كفاءات البشرية والتي يمكن تحويلها الى أرباح ينظر إليها بأنها رأس مال فكري، كما أنه يمكن تشبيهه بمجموعة متراكمة ومتجمعة من المعارف ن ورغم اختلاف وجهة نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، إلا انه هناك نسب إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من الأصول البشرية والأصول الفكرية والملكية الفكرية.

#### الشكل رقم (3) مكونات رأس المال الفكري نظرة " Davenport et Prusak "



المصدر : من إعداد الباحثان

فلقد قدم كل من Davenport و Prusak نموذجا يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية:

1- الأصول البشرية: كالمعرفة، المهارات، القدرات والإبداع، والخبرة المكتسبة من أداء العمل.



2- **الأصول الفكرية:** وهي مجمل المعلومات والمذكرات المكتوبة والإرشادات بحيث بمجرد انتقالها من أصول بشرية الو وضع تصبح فيه مكتوبة ومحددة ، ومعروفة بحيث يصبح بإمكان المؤسسة استغلالها.

3- **الملكية الفكرية:** وهي تتمثل في براءة الاختراع، وحقوق الطبع والعلامات التجارية وكل ما يمكن حمايته قانونيا، حيث غالبا ما تعمل المؤسسات الرائدة في المجال الصناعي والخدمي على امتلاك المزيد من حقوق الملكية الفكرية بهدف تحقيق أداء تنافسي مميز.

ومنه ما يفترض على المؤسسات تحديد رأس المال فكرها وإتقان الكيفية الملائمة لتحويله إلى وضع استراتيجي تنافسي، أي يجب عليها البحث على الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية، وكفاءتها وتسيير استراتيجيا بهدف تحقيق أداء تنافسي أفضل.

## الجزء الثاني : التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري

إن الضغوط التنافسية المتزايدة تفرض التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري كخيار، لأن مسيري المؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية المبنية على المعرفة يقفون أمام تحديات لا تتعلق بفهم وإدراك الموارد المادية الملموسة، بل إدراك مكونات الأصول الغير الملموسة خاصة ما تعلق برأس المال الفكري وبالتالي ضرورة البحث عن أساليب تسيير تقدر قيمة رأس المال الفكري وتنجح في استقطاب المعرفة وتوظيفها.

### اولا: متطلبات التسيير والاستثمار الفعال لرأس المال الفكري

يرى "Prefer" في دراسته حول رأس المال الفكري المصدر الفريد في تعزيز أداء التنافسي |أي أن تسيير الفعال لرأس المال الفكري، يمكن من بناء أنظمة عمل الأداء العالي التي تعتمد على آلية الربط بين الأجور والسلوكيات، ونتائج الأداء المطلوبة ن فهي تعمل بشكل فعال على الاختيار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المستوى الذكاء العالي<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> سعد الغثري، مرجع سبق ذكره، ص:160.



إذا وجود تسيير فعال لرأس مال فكري يبين إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها وما مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية، كما يتطلب هذا التسيير إستراتيجية تدرك طبيعة الاختلافات النسبية بين قيمة الأفراد، بل حاجة كل منهم إلى طرق وأساليب مختلفة مناسبة لتسييرهم وتنمية قدراتهم.

كما أن هذا التسيير لا بد أن يهتم بقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية ومدى اعتمادها على مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التكنولوجية، والقدرات الفكرية فضلا عن تعويض الهياكل التنظيمية التقليدية التي لم تعد تصلح لمجابهة تحديات ومتطلبات مؤسسات المعرفة، تلك الهياكل التي أصبحت تمثل عائقا أمام عملية استثمار رأس المال الفكري.

### ثانيا: رأس المال الفكري وأهمية الاستثمار في الإمكانيات المحتملة للأفراد

إن التباين في قيمة الأفراد وقدراتهم على خلق القيمة الإستراتيجية وتحديد مستقبل المؤسسة يدعو إلى تسييرهم ومعاملتهم ومكافأتهم بأساليب مختلفة، إن التسيير الإمكانيات المحتملة للأفراد عملية استثمار متكاملة ومستمرة تدعم الطاقات البشرية وتساعد على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة وبالتالي يجب<sup>9</sup>:

- أن تركز على التسيير الذاتي للأفراد بدلا تسيير الموارد البشرية؛
- عدم استخدامها للعنصر البشري كمورد، بل تعمل على الإدراك والتعرف على الإمكانيات المحتملة للأفراد ومساعدتهم على استخدامها وتمييزها؛
- تعد عملية استشارية مستمرة ومتكاملة لتنمية قدرات العاملين الفكرية وتحسين اتجاهاتهم وولائهم؛
- تعمل على تحويل استعدادات الأفراد لصالحهم وبطريقة غير مباشرة يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فاهتمام المؤسسة بتنمية الإمكانيات المحتملة لأفرادها سيدعم إحساسهم بمسؤولية تحقيق أهدافهم الإستراتيجية؛
- تعمل على تطوير السياسات والهياكل والأنظمة بما يساعد الأفراد على تفجير طاقاتهم المحتملة؛
- إذا الإمكانيات المحتملة للأفراد يؤكد على وجود الطاقات الفكرية الإبداعية غير المستغلة لديهم والتي يمكن توظيفها وتنميتها لتحقيق منافع مستقبلية، لأنه إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن التسيير في المؤسسات مستقبلا سوف يعتمد إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة على وجود القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع<sup>10</sup> ويناسب وأهداف المؤسسة وما يعد ضمن صميم الاستثمار في رأس المال الفكري، في ظل تطورات

<sup>9</sup> رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 361.

<sup>10</sup> رواية حسن، مرجع السابق ذكره، ص: 362.



تكنولوجيا الاتصال والمعلومات واستخداماتها المختلفة في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، مع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد.

### ثالثا: رأس المال الفكري والميزة التنافسية: مدخل إستراتيجي

إن عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المادية يعد سببا رئيسيا في فشل إستراتيجيات وسياسات المؤسسة تنافسية، لذلك يعتبر رأس المال الفكري ممثلا في الكفاءات أحد أهم العوامل المسئولة عن امتلاك للميزة التنافسية<sup>11</sup> ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، ومنه فإن تلك الكفاءات هي المسئولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح، أو قد تؤدي إلى الضعف والخسارة.

#### 1- أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية

لقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأسمالها الفكري ذو المعرفة، والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت أهمية الإستراتيجية التي تدفع للتحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية التي أصبحت مصدرا جديدا للميزة التنافسية<sup>12</sup>. إذا لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع بسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويق متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها.

وفي ظل هذا التبادل للمعلومات والتكنولوجيا التي أصبحت بإمكان كل المؤسسات أمر سهل، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترويج والتمثل في رأس المال الفكري، وكذلك الكفاءات البشرية القادرة على أداء تنافسي من خلال ما تملكه من معرفة وقدرات ومهارات مختلفة والمؤهلة للإبداع والتجديد.

#### 2- سياق البيئة التنافسية وقيمة رأس المال الفكري

يمكن التعبير عن سياق البيئة التنافسية من خلال رؤية المؤسسة لطبيعة الأهداف الإستراتيجية، وأيضا للإستراتيجية المعتمدة لتحقيق تلك الأهداف، ذلك لأن المؤسسة التي تتمكن من تحديد طبيعة أدوار

<sup>11</sup> - أحمد سيد مصطفى، غدارة البشر: الأصول والمهارات دار الكتب، مصر، 2002، ص:19.

<sup>12</sup> عبد المجيد قدي، سمالي يحصية، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، 30ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص:02.



رأس المال الفكري المحقق للأداء التنافسي، فمثلا بالنسبة للمؤسسات التصميم والإنتاج يساهم رأس المال الفكري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات، كما أن قيمة رأس الفكري للمؤسسة لا ترتبط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضا بسياق البيئة التنافسية المحيطة بها، والذي تغير القياس وتحديد أهمية النسبية للابتكارات أو لحساب قيمة الأصول غير المادية في المؤسسة. إن القيمة التي تخصصها المؤسسة لأفكارها المبتكرة تعتمد على نظرتها لمواردها ولطبيعة لاعملائها، كما يشكل ذلك السياق نظرة المؤسسة لكل ما هو ذو قيمة أو غير ذو قيمة بالنسبة لها.

### 3- رأس المال الفكري وتحسين أداء المؤسسة التنافسي للمؤسسة

لقد تطرقت العديد من الدراسات إلى محاولة الربط بين كلا من رأس المال الفكري وأداء المؤسسة التنافسي حتى نحو متباين من حيث القياس والنتائج.

فمثلا أراد أن يوضح " prefer " في دراسته أن البيئة التنافسية الجديدة والسريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجياتها، و جودة منتجها عن طريق الابتكار والتطوير للوظائف والعمليات من خلال توظيف رأسمالها الفكري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزتها التنافسية<sup>13</sup>.

أما حسب " Brown " أن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المؤسسة بسبب استبعاده للعاملين غير الجيدين، وقدرة استقطابه للعاملين الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار والتجديد للخدمات المقدمة للزبائن<sup>14</sup>.

كما يبين " Gwan " أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، وأثار " Yound " إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري وليس لرأس المال المادي بعدد محدد أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة<sup>15</sup>.

وعليه فإن المؤسسات الراغبة في تحسين أداء تنافسي والتفوق فيه، يجب أن تحسن الاستثمار في ومجوداتها الفكرية ، وقدرة جذب الكفاءات ذات قدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات.

<sup>13</sup> سعد الغثري، مرجع سبق ذكره، ص:161.

<sup>14</sup> سعد الغثري، المرجع السابق ذكره، ص: 162.

<sup>15</sup> سعد الغثري، المرجع السابق ذكره، ص:162.



## رابعاً: التسيير الاستراتيجي للكفاءات والأداء التنافسي

من خلال تحليل مفهوم رأس المال الفكري وأهمية نسييره إستراتيجيا نصل الى تحليل أحد أهم مكوناته ألا وهو ذلك الصنف من الوارد البشرية ذو القدرات الإستراتيجية والمهارات النادرة، والمعرفة الكامنة، ممثلا في الكفاءات القادرة على الأداء التنافسي وضمن هذا العنصر نتعرض إلى تشخيص آليات تسييرها بفعالية بغية تحقيق أداء تنافسي متميز.

1- **الكفاءات** : إن للكفاءة مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وتسيير وتأهيل مواردها البشرية، ولقد اقترح " De Jous " <sup>16</sup> مقارنة شاملة تسمح بتعريف مستويات تسيير وتنمية الكفاءات الفردية ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، لأجل تحدد الشروط التي تمكن الموارد البشرية من أن تشكل أداء تنافسي، كما تعد الكفاءات من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال التسيير منها أبحاث " Mc dellant " الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية واختبارات المعرفة والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل وعدد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبرتها تتوزع على خمس فئات وأبعاد، وتتمثل فيما يلي <sup>17</sup> :

- **المعرفة**: كالمعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين، مثل المحاسبة التسويق والموارد البشرية.
- **المؤهلات والخبرة**: مثل مؤهلات ومهارات التسيير الفعال.
- **إدراك الذات** : تتعلق بالمواقف والقيم، وصورة الذات، مثل: إدراك الشخص لذاته عضوا في مجموعة العمل.
- **صفات العبقريّة** : الخصائص العامة التي تقود الى السلوك بطريقة معينة بالمتابعة، المرونة، والمبادرة.
- **الدوافع** : وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات، مثل دوافع الانجاز، الانتماء.
- كما أنه توصف المعرفة والمؤهلات حسب " Mc clelland " بالكفاءات الأساسية لحاجة جميع الأفراد إليها لتحقيق الفعالية في أعمالهم، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير، أما بالنسبة لبقية الأبعاد فغنها تدرج ضمن الكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

## 2- أنواع الكفاءات

<sup>16</sup> De Joux, C les compétences au cœur de l'entreprise, paris Ed d'organisation, 2000, p :32.

<sup>17</sup> باق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص:243.



سنتناول تصنيف الكفاءات إلى كفاءات فردية وجماعية وإستراتيجية وكفاءات التنظيمية لأنه يعتبر نوع يساهم في تطوير الكفاءة داخل المؤسسة.

## 2-1- الكفاءات الفردية والجماعية

مهما كان مستوى الأفراد وفي الهيكل التنظيمي، فإن الناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة، ونقدم عرض للكفاءات الواجب توفرها في الأفراد<sup>18</sup>:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة؛
- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية، والتجارية؛
- القدرة على اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
- إيجاد جدول ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي؛
- التعامل الايجابي مع المرؤوسين ، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛
- العمل بمرونة وتحقيق التوازنات بين العمل والحياة الخاصة؛
- بينما تعتبر الكفاءات الجماعية أحد المجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، ولوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب شروط يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>19</sup>:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير آلية مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود والفاصلة من خلال السهر على اتخاذ طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛

<sup>18</sup> Lery, Leboyer c, La gestion des compétences, les éditions d'organisations, paris, 1996, p :42.

<sup>19</sup> Le Botef G, l'ingénierie des compétences, les éditions d'organisations, paris, 2eme édition 2000, pp : 123-131.



- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتممين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

## 2-2- الكفاءات الإستراتيجية

الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها<sup>20</sup> ونجاحها، بحيث يكون ذلك الأمر مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

وبمعنى آخر أ، منطوق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يربط بين قدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية والمهارة التسييرية والتسويقية، والتي تعتبر مصدرا مهمة للتميز.

وذلك بفضل قدرتها على أداء وخلق ميزة تنافسية، وهذا المورد يمكن تحديدها من خلال مجموعة الأصول المادية، وغير المادية كالمعارف، المهارات، والقدرات الخاصة بالمؤسسة، ويمكن تنمية هذه الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع هي :

- الموارد المادية ( المعدات، التكنولوجيا، والمباني..الخ)؛
- الموارد البشرية ( القدرات والمهارات، المعرفة، والطاقات الكامنة...الخ)؛
- الموارد التنظيمية ( الهيكلية، ونظام التنسيق والرقابة...الخ).

## 2-3- الكفاءات التنظيمية

تفرض التحولات البيئية التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءتها الفردية والجماعية، لأن المؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

<sup>20</sup> الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص: 207.





أي أن الكفاءات التنظيمية للمؤسسة ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات<sup>21</sup> وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وآخر تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل غير مستقرة ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية.

#### خامسا: التسيير الاستراتيجي للكفاءات لتحقيق أداء التنافسي

لقد أصبح الأمر يتطلب من المؤسسات تسيير الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقائها أو لا وضمان أداء تنافسي ثانيا، ولتحقيق هذا البقاء دو الأداء للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا إستراتيجيا لأن ذلك يضمن وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، لذا يحتم الأمر على المؤسسة أن تقوم بمنهجية التشخيص للكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخلها أو المتجددة من ثقافتها والمرتبطة هيكليا بالتكنولوجيا النوعية التي تشكل رأسمال بشري استراتيجي بالنظر إلى أنها تعمل على تحسين نجاعتها وفعاليتها. انجاز أهدافها ووضع خطط لنشاطاتها أو منتجاتها، وليتم هذا يجب أن تقوم المؤسسة بما يلي<sup>22</sup> :

- 1- التقييم والمستمر للكفاءات: أن يتم من طرف إدارة الموارد البشرية وبشكل مستمر سواء أثناء (التوظيف، الترقية، إعادة ترتيب وتصنيف العاملين، التكوين...الخ).
- 2- الشف عن الكفاءات النادرة : تحديد مكانهم، ومجالات تخصصهم وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي.
- 3- الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة : تشكل هذه الكفاءات المخفية للإدارة التسييرية حقا كبيرا من الموارد الداخلية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق الأداء التنافسي مستدام والتميز.
- 4- البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها : عملية البحث عن الكفاءات الجماعية تنطلق من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أنها يمكن أن تكون هذه الكفاءات النوعية

<sup>21</sup> توماس وهلين، دافيد هنجرن ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص ص: 333-334.

<sup>22</sup> بن عيسى محمد المهدي ، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى منطلق الرأسمالي الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص: 71.



والخاصة موزعة على موارد البشرية التي تشكل بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية والتكنولوجيا ، وخبرة الأفراد فيما بينهم، فتسمح بتكوين فرق عمل ذو كفاءات خاصة من حيث<sup>23</sup>:

- القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير؛
- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم.

5- **تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد** : عملية تتم فيها تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بانجاز نشاط رئيسي ضمن نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها ، كما أن هذه العملية ترتبط بالعوامل التالية<sup>24</sup>:

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيد وموقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية؛
- ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على وجود السعر والمنتج.

6- **التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية** : و هو تحليل يمكن المؤسسة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرض الحالية والتهديدات المتوقعة، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، وعليه فإن الارتكاز على الميزة التنافسية والداء التنافسي لرأس المال البشري يجعل المؤسسة تتأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيقها لها، كما أن تحديد الكفاءات الأساسية يؤدي الى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة.

لان التسيير الاستراتيجي للكفاءات له دور رئيسيا في تعبئتها في تطوير مخزون المال البشري والفكري، أي أن التجنيد بمعناه الواسع يمثل الجهد المبذول من قبل المؤسسة والأفراد بهدف استغلال قدرات الرأس المال البشري والفكري، وحسب " Spitezki " <sup>25</sup> يجب الاعتراف في عصر المعرفة بعدم إمكانية تعويض الإنسان في المؤسسات، كما أن مجرد تسخير الوسائل التي تجعل الكفاءات تحتل مكانتها الحقيقية في المؤسسة ن الأمر الذي يؤدي الى تسهيل تنميتها وتطورها في العمل، مما يشجعها على تحسين أدائها بهدف خلق أداء تنافسي مستدام.

الشكل رقم (4) العناصر المساعدة في تنمية الكفاءات

<sup>23</sup> بن عيسى محمد المهدي ، الرجع السابق ذكره، ص:72.

<sup>24</sup> بن عيسى محمد المهدي، مرجع السابق ذكره، ص:72.

<sup>25</sup> Spitezki, h, La stratégie d'entreprise : compétitivité et Mobilité, Economica, 1995,p :45.



المهام	المؤسسة	الكفاءات
	تخطيط الموارد البشرية والكفاءات	الرغبة في بذل المجهودات
	التوصيف	الرضا عن ظروف العمل
	الاستقطاب والتوظيف	الإحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة
	تطوير المسار الوظيفي	مؤهلات مصادق عليها
	التدريب و التأهيل	المناخ الملائم لعلاقات العمل
	أساليب الحيازة أو التملك	تعدد الشهادات
	الاشتراك في النتائج	التعليم والتكوين والخبرة المهنية
	المكافأة والترقية	تنوع القدرات والمهارات

المصدر: من إعداد الباحثان

ضمن هذا الإطار نرى أن الصعوبة الأساسية تكمن في إيجاد ذلك التنسيق الاستراتيجي الجيد بين أساليب التسيير المعتمدة مسبقا، واحتياجات المؤسسة من الكفاءات بقدر ما تكون هذه الأخيرة أكثر تجنيدا.

## الخاتمة

إن مساهمة التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، وكيف يؤدي تسيير الكفاءات كمدخل استراتيجي إلى تطوير أدائها التنافسي، أظهره اقتصاد المعرفة مع بروز نظرية رأس المال الفكري التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، كما أنه يتمثل رأس المال الفكري في نخب الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية التي تمكن من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من تحسين أداء التنافسي وبالتالي تعظيم نقاط قوتها واغتنام الفرص التنافسية المتاحة. كما أنه يتكون رأس المال الفكري من الأصول البشرية والأصول الفكرية والملكية الفكرية، الذي يؤكد مفهومها على تباين في قيمة الأفراد وقدرتها على خلق القيمة الإستراتيجية وتحديد الآفاق التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تدعوا



الحاجة إلى تسييرهم ومعاملتهم ومكافأتهم بأساليب مختلفة، ومنه فإن القيمة الحقيقية تكمن في رأسمالها الفكري والقدرة على توظيفها وتسييرها إستراتيجيا وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين الأداء التنافسي.

## الهوامش والمراجع

- 1- عابد سيد خطاب، تحديد الاحتياجات التدريبية : مدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي للشركات، الإدارة و آفاق المستقبل، مركز وايت سركيس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1999.
- 2- سعد الغزوي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد28/2001،
- 3- سمية أمين علي، المحاسبة عن رأس المال الفكري ن دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين نالعدد60 جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة، جامعة القاهرة 2003.
- 4- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ن الدار الجامعية القاهرة 2002.
- 5- خالد محمد طلال بن حمدان، تحليل معطيات العلاقة الإرتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصادية والعلوم الإدارية حول " الاقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير " كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003.
- 6- أحمد سيد مصطفى، غدارة البشر: الأصول والمهارات دار الكتب، مصر، 2002.
- 7- عبد المجيد قدي، سملالي يحصية، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، 30ماي 2003،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر
- 8- باق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10مارس2004.
- 9- الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي، حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس2004.
- 10- توماس وهلين، دافيد هنجرن ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- 11- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى منطلق الرأس مالي الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،10مارس2004.
- 12- Lery, Leboyer c, **La gestion des compétences**, les éditions d'organisations, paris, 1996.
- 13- Le Botef G, **l'ingénierie des compétences**, les éditions d'organisations, paris,2eme édition 2000.
- 14- Spitezki, h, **La stratégie d'entreprise : compétitivité et Mobilité**, Economica, 1995.



- 15-Macduffie, J. Human Ressource Bundles and Manufacturing Performance : **Organizational logic and flexible production systems in the word auto industry**. Industriel and relation, Review, N48, 1995.
- 16- De Joux, C **les compétences au cœur de l'entreprise**, paris Ed d'organisation, 2000.