

المعرفة والموارد البشرية ركائز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروبة امحمد الحاج - أ. لحر عباس

المعرفة والموارد البشرية ركائز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات

أ. بوروبة امحمد الحاج — أ. لحر عباس

كلية الحقوق و العلوم التجارية

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

## الملخص:

تعيش العديد من الشركات العالمية الكبرى تحولات جد عميقة حيث تغيرت لغة المنافسة، ولم تعد تقتصر على السلع والخدمات بل امتدت لتشمل المعارف والمعلومات وكيفية تسييرها، إذ أصبح العنصر البشري يشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات لمواجهة هذا المحيط الذي يتسم بالإبداع والجودة والتطوير وهي جملة عناصر تدخل ضمن مصطلح التنافسية وتعكس بصورة واضحة أهمية الأصول اللامادية من معارف ومعلومات في إستراتيجية المؤسسة التي تسعى إلى ضمان تفوقها وبقاءها.

الكلمات المفتاح: المؤسسة الاقتصادية - المعلومات - المعرفة - الميزة التنافسية - الموارد البشرية - الرأسمال الفكري - التعليم والتدريب - الاقتصاد الجديد.

## Abstract:

Many major international companies live very profound shifts, when the regime of competition has changed. Thus, it is not limited to goods and services, but extended to include knowledge, information and its management. The human element is a new stage in the transformation of the institutions to face this environment, which is characterized by creativity, quality and development. They are elements of competitiveness which reflect clearly the importance of immaterial assets of knowledge and information in the enterprise's strategy, which try to ensure the supremacy and survival.

## مقدمة:

في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة والتوجه نحو العولمة وتسارع وتيرة الإبداعات التكنولوجية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه ضغوطا متزايدة نحو إحداث التغيير والتطوير، في وقت أصبحت فيه طرق وأساليب الإنتاج والتنظيم متجددة، واحتلت المعرفة مكانة هامة في الاقتصاد وساهمت في توجيهه، وهذا ما دفع بمسيري المؤسسات وأصحاب القرار إلى تبني توجهات إستراتيجية مستحدثة للتكيف مع ظروف الانفتاح الاقتصادي ومع

المعرفة والموارد البشرية ركانز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروية امحمد الحاج - أ. لحر عباس  
متطلبات الثورة المعلوماتية، وهذا يكون من خلال تبنى أساليب وممارسات متطورة تركز  
حول تغيير بنية عمل المؤسسات بإعطاء أولوية لتطوير رأس المال الفكري والاهتمام بالتجديد  
والابتكار مع خلق مناخ عمل مناسب لأهداف المؤسسة بالاعتماد على المعرفة والتكنولوجيا  
وتسخيرها لتطوير قدراتها، إن للمعرفة و التكنولوجيا أثر كبير على المؤسسات المعاصرة فهي  
تسمح بإيجاد منهج عمل سليم وواقعي يساعد على تحقيق الكفاءة والجودة وحسن التسيير  
بالإضافة إلى رصد مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي ومعرفة الأسواق  
العالمية لضمان البقاء والاستمرارية ومواجهة مختلف التحديات على الصعيدين الإقليمي والدولي  
خصوصاً بعد أن أصبحت الاقتصاديات الحديثة تركز كثيراً على المعرفة والتكنولوجيا أو هذا  
في ظل ظهور ما يعرف بالاقتصاد الجديد الذي تحدث عنه Kelvin Kelly سنة 1997 في  
مجلته الخاصة "بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال" في أول مقال له يعرف الاقتصاديات  
الجديدة وهو المقال الذي أصبح فيما بعد عنوان لكتاب صدر سنة 1998، وحسب رأيه فإن  
الاقتصاديات الجديدة تركز على اقتصاد شامل يتعلق بكل العالم يجذب الأدوات الغير مادية،  
الإنتاج الفكري، وهذه الاقتصاديات متصلة فيما بينها من خلال نظام الشبكة.

## 1. المعرفة مورد أساسي في المؤسسة:

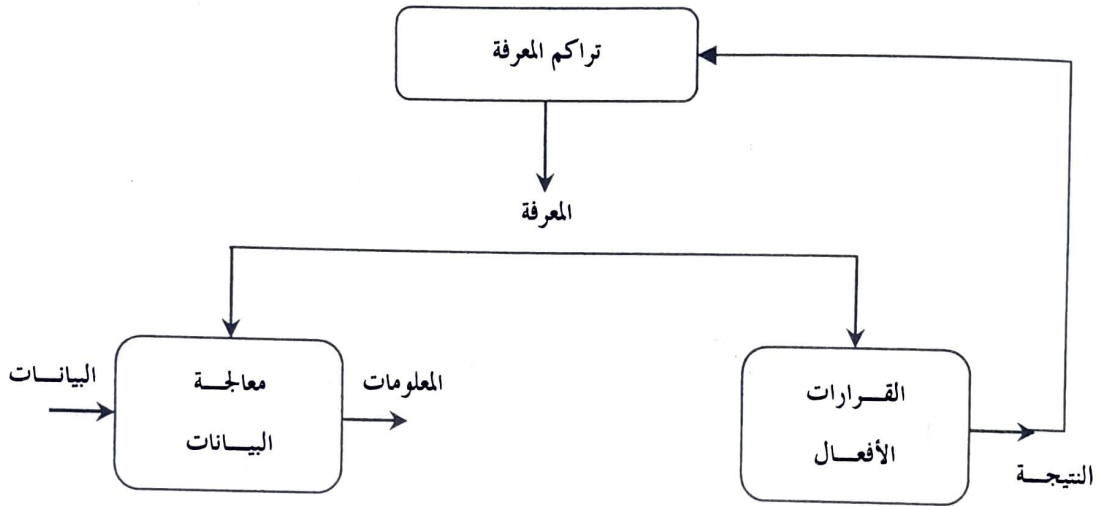
إن حركة التحولات العالمية والتغيرات الاقتصادية والتقنية تلزم المؤسسات بتطوير  
أساليبها وتحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة والوفادة من كل مكان، كما أن هذه  
التحولات تدفع إلى ضرورة البحث عن مصادر المعرفة واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي  
وتوظيفه في كافة العمليات.

### 1.1. معارف المؤسسة:

المعرفة هي المعلومة المثبتة والمقبولة التي تجمع في آن واحد المعطيات، الأحداث،  
المعلومات وأحياناً الفرضيات، حيث تتطلب المعرفة أن يختار الفرد، ينسق ويفسر المعلومات<sup>[1]</sup>  
وترتكز المعرفة على معلومات متشابهة والمستعملة لتحقيق نشاط والتي يتدخل فيها الإنسان  
وذلك لثلاثة أسباب، فهي ترتبط بنظامه الشخصي والتمثيلي، تبقى مشغلة إلى غاية نهاية غرض  
أو مشروع، هي نظام بشري مرتبط بمعتقدات شخصية لحقيقة ما<sup>[2]</sup>.

المعرفة والموارد البشرية ركائز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
 أ. بوروية امحمد الحاج - أ. لحر عباس  
 ولقد أصبحت المعرفة في الوقت الراهن مورد خاص، أصل إنتاجي بشكل جديد  
 وهذا بغض النظر عن وجوده المادي وتعد كذلك منجم لخلق الثروة تترجم من خلال النمو  
 والتطور على الصعيد الاقتصادي الكلي وتحقيق الأرباح على مستوى المؤسسة ويمكن أن نبرزه  
 كسلم متزايد للقيمة المضافة، أين تظهر لنا المعطيات ثم المعلومات وبعد ذلك المعرفة<sup>[3]</sup>  
 فالمعطيات التي تعبر عن أجزاء غير مرتبة من المعلومات التي يمكن الحصول عليها من مصادر  
 أولية مباشرة عن طريقة أجهزة القياس أو الأفراد، أو من مصادر ثانوية داخلية أو خارجية  
 بالنسبة للمؤسسة<sup>[4]</sup> يؤدي إدماجها وترتيبها إلى إنتاج معلومات مقبولة وذات قيمة تستمد  
 منها المعرفة.

### الشكل رقم 1 : تراكم المعرفة



المصدر: سعد غالب ياسين، المعلوماتية وإدارة المعرفة، مجلة المستقبل

العربي، عدد 260، أكتوبر 2000، ص. 123.

ومن هنا نجد أن استخراج المعارف يتم انطلاقاً من المعطيات، حيث أن كل مؤسسة تمتلك كميات هائلة من المعطيات ناتجة عن نشاطها في الإنتاج، وهي معطيات مختلفة (تقنية، تسييرية، تسويقية...) حيث لا تتوانى في التزايد فهي تتضاعف كل 20 شهراً بالمتوسط، وتضاف إليها كمية معتبرة من المعطيات الغير مهيكلة جزئياً والتي تبدو على شكل معطيات نصية وبوسائل إعلامية أخرى والتي تتمثل في إنتاج النصوص، البطاقات، التقارير ووثائق



المعرفة والموارد البشرية ركائز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروبه امحمد الحاج - أ. لحمر عباس  
أخرى<sup>[5]</sup>. وتعتبر المعرفة مورد أساسي في المؤسسة ومرتكزا لأنشطتها خاصة عند القيام بعملية  
التنبؤ، التخطيط واتخاذ القرار، ولذلك نجد مدراء المعرفة داخل المؤسسة يشرفون على توجيه  
وتخطيط الموارد الفكرية وما يتصل بها من أنشطة ويعملون على إدارة فريق العمل المعرفي الذي  
يتشكل من أصحاب الاختصاص والمهارات التقنية في حقل المعلومات والمعرفة،  
ومعارف المؤسسة تتشكل أساساً انطلاقاً من وظائفها والتي هي تقاطع الثقافة  
والإستراتيجية ويميز كل من Buchel و Probst ما بين<sup>[6]</sup>:

معرفة المصدر أو المرجعية التي تضم التعاريف، الأوصاف المستعملة والمجزئة بين أعضاء المنظمة،  
وكلّ الصلات الخاصة التي نجد منها (إرضاء الزبائن، معدل الفواتير، ملاحظات الجودة...).  
المعرفة العلاقاتية والتي تضم معرفة الأشخاص والتطبيقات المشتركة للعمل بالإضافة إلى  
العلاقات السببية المقبولة عموماً.

المعرفة الإجرائية والتي تضم القواعد والشروط مثل مقاييس الجودة، اختيارات المدنين، دورات  
الإنتاج.

المعرفة البديهية والتي تشمل البديهيات والفرضيات التي تسند لنشاطات المنظمة مثل القيم  
وأهداف المؤسسة.

إن المعرفة الأكثر أهمية هي تلك المعرفة النادرة جداً والأكثر استعمالاً في سوق العمل، والتي  
أصبح لها دور بارز مع تداخل أنواع المعرفة ومجالاتها في الجوانب الحياتية المعاصرة، حيث  
أصبحت المعرفة مصدر من مصادر الثروة للمؤسسة والاقتصاد وأحد عوامل الإنتاج بالإضافة  
إلى الموارد المادية الأخرى، ويمكن أن نفرق بين نوعين من المعرفة، المعرفة الواضحة والصریحة،  
والمعرفة الضمنية التي تعتبر أكثر شخصية ويصعب توثيقها وتقنينها.

## 2.1. المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية:

استناداً إلى أعمال بولاني (Polanyi, 1958) قدم نوناكا وتاكيوتشي (1991, Nonaka and Takeuchi) تصنيفاً للمعرفة ميزا فيه بين نوعين هما المعرفة الضمنية (Tacit) والمعرفة الصريحة (Explicit) ويتميز النوع الثاني من المعرفة بأنه مقنن ومحدد المحتوى وله مظاهر خارجية، ويمكن التعبير عنه بوسائل متعددة سواءً بالكتابة أو الرسم أو التحدث وما إلى

المعرفة والموارد البشرية ركانز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروبة امحمد الحاج - أ. لحمر عباس  
ذلك، وتتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تحويلها ونقلها، أما المعرفة الضمنية فتوجد في العقل  
البشري والسلوك وتشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي ومن ثم فإنها شخصية،  
ويصعب توثيقها أو تقنينها، وتتضمن عناصر إدراكية (Cognitive) وعناصر فنية  
(Technical)، وتعمل العناصر الإدراكية من خلال النماذج العقلية التي من شأنها مساعدة  
الفرد في التعرف على ما يدور حوله، أما العناصر الفنية فترتبط بالممارسات والمهارات، ونظراً  
لأن المعرفة الضمنية هي معرفة خفية وتعتمد على الخبرة فإنه من الصعب تحويلها من خلال  
الأجهزة الإلكترونية بل يمكن نقلها من خلال التفاعل الاجتماعي<sup>[7]</sup>.

ومنه فإن المعرفة الضمنية هي ذاتية ووظيفية وتنفيذها يتطلب التداخل والتنسيق وبالتالي كلما  
كانت المعرفة ضمنية كلما كان من الصعب تحويلها وتقاسمها كما يقول (Foray, 2000)،  
تقليدياً تمتلك المعارف بعداً ضمناً هاماً الذي يجعل من عمليات البحث والحصول، النقل،  
التخزين، التبادل، صعبة وبعض الأحيان مستحيلة التحقيق<sup>[8]</sup> أما المعرفة الصريحة فهي شكلية  
ونظامية يمكن تقاسمها بشكل سهل وتداولها على شكل كراريس التكاليف أو قوانين علمية أو  
برامج إعلامية، فهي أساساً محولة على شكل شفهي، كتابي أو إلكتروني عبر الزمان والمكان  
ويمكن التحكم وتخزينها في قواعد بيانات أو ملفات، وحسب (Polanyi, 1958) فإن  
المعرفة الصريحة هي ناتجة عن الحوادث الماضية<sup>[9]</sup> وبالتالي تكون قابلة للانتقال بدون صعوبات  
كبيرة، ويمكن استثمارها ومعالجتها بدون إشراك الأعضاء.

ويقول نوناكا (Nonaka) يميل الغربيون إلى تقييم المعارف الصريحة، بينما المعارف الضمنية لها  
بعدين، بعد يضم المعرفة المهنية التي تحتوي على الحركات ودورات اليد والخبرات الصعبة والتي  
يجب وصفها، والبعد الثاني يشمل نماذجنا الذهنية ومعتقداتنا ونظرتنا إلى الواقع أو الحقيقة  
ونظرتنا للمستقبل، والقبول بأهمية المعرفة الضمنية هو القبول بأن المؤسسة هي نظام حي، حيث  
أن المعارف تضم الأحاسيس الأفكار والمفكرين، القيم، المشاعر، الصور والرموز<sup>[10]</sup> ويعتبر  
خلق المعرفة كنظام يجعل المعرفة الضمنية واضحة وجليّة ويكون لها آثار مباشرة على نموذج

المعرفة والموارد البشرية ركائز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروبة امحمد الحاج - أ. لحمر عباس  
المؤسسة وتصميم أدوار المسيرين<sup>[11]</sup>. وتتميز المؤسسة المسيرة معرفيا مقارنة بغيرها المسيرة بنظم  
التسيير التقليدي بجملة خصائص أهمها<sup>[12]</sup>:

اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات  
من خلال التعرف على المشاكل وإيجاد حلول لها.

الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف المصادر والتحديث المتواصل.

الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف مع تعميم الأنشطة، وتحديات  
التقنيات المقاسة لتنفيذ المهام على جميع المستويات.

الاهتمام بالكفاءات والاستثمار في رأس المال الفكري باعتباره مصدر القيمة المضافة وثروة  
حقيقية بالنسبة للمؤسسة.

فالمؤسسة يتوفر لديها العديد من الموارد الملموسة والغير الملموسة وتنشأ أمامها فرص للعمل  
وتحقيق الأرباح والمنافع كما تتعامل مع محددات وقيود ولكن الأهم أن يتوفر للمؤسسة المعرفة  
بخصائص تلك الموارد وأساليب إستعابها، وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها فالبعد  
المعرفي يسمح للمؤسسة بالتميز بين اقتصاد المعرفة واقتصاد المعلومات والذي يعبر بشكل  
محسوس عن شروط المنافسة والنمو الاقتصادي.

## 2. إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

لقد أحدث مفهوم اقتصاد المعرفة تحولا في الأسس التنافسية للأنشطة الاقتصادية على مستوى  
المؤسسات والأفراد، الأمر الذي يستلزم تبني أفكار جديدة والقيام بإعادة الهندسة للعديد من  
الأنشطة والأعمال استجابة لمتطلبات الاقتصاد الحديث والتكيف مع ظروف المنافسة وهذه  
الضرورة ترجع إلى أهمية الثورة الإدارية الجديدة التي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم  
إدارة المعرفة (Knowledge Management) والتي بشر بها Peter F. Drucker منذ ما  
يقرب من العشرين سنة وإدارة المعرفة هي إحدى المناهج الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في  
تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تهيئة فرص النمو وبناء وتنمية القدرة على التعامل  
مع المتغيرات.



المعرفة والموارد البشرية ركائز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروية امحمد الحاج - أ. لحمر عباس

## 1.2. إدارة المعرفة:

لكي يمكن استخدام المعرفة في الأغراض العملية للمؤسسة والإفادة منها لا بد من إدارة هذه المعرفة، ولا يوجد مفهوم موحد متفق عليه لإدارة المعرفة، إذ تعني إدارة المعرفة أشياء مختلفة حسب الطبيعة المختلفة لمنظمات الأعمال واتجاهات الباحثين، وقد قدم لها الكتاب تعاريف عديدة كلا حسب اختصاصه، وبشكل عام يمكن القول أن إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد على توليد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وعرضها بطريقة تمكن من استخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة كحل المشاكل، وعملية اتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي والتعلم<sup>[13]</sup> وعليه فإن إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء، قياسا إلى فترات سابقة، أو قياسا مع أداء المنظمات المنافسة لنفس الفترة<sup>[14]</sup> وإدارة المعرفة باعتبارها أصل معنوي فإن مسألة تحليل القيمة المعنوية هو جد صعب.

و هناك أربعة ميادين لا تقبل الفصل فيما بينها عند الحديث عن إعداد مشروع إدارة المعرفة، والأمر يتعلق بالإستراتيجية، منظمات العمل، الأدوات التكنولوجية وطرق التحويل، الأبعاد البشرية، فالإستراتيجية هي الإجابة عن السؤال لماذا نقوم بإدارة المعرفة ؟ فمشروع إدارة المعرفة يجب أن يكون له معنى، حتى تكون هناك مهمة في إعداد إستراتيجية للمؤسسة أو أهداف أكثر عملية تسمح مثلا بالنفاذ إلى الأسواق قبل المنافسين.

أما المنظمات فتتمحور حول الإجابة عن السؤال كيف نقوم بإدارة المعرفة، فبالارتكاز على المنظمات يكون هناك تشجيع لتبادل المعارف، التحديد المشترك للكفاءات، الثقة، مجموعات المشاريع، السماح بالحصول على كم هائل من المعلومات والأداء الجماعي. والأدوات التكنولوجية، هي الأرضيات التكنولوجية والأدوات التعاونية، التسيير الإلكتروني للوثائق أو محركات خلية اليقظة الداخلية والخارجية... الخ، وهي تشكل مقياس جيد للتشغيل المشترك إذا كانت فعالة مع المنظمات المذكورة سابقا.

المعرفة والموارد البشرية ركائز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروبة امحمد الحاج - أ. لحر عباس  
البعد البشري وهو إحدى المكونات الأساسية التي لا يجب نسيانها ويتمثل في البعد الإنساني  
وكيف نحفز عون على تقاسم معارفه<sup>[15]</sup> وترتبط إدارة المعرفة بوظيفة تخطيط وتنظيم وتوجيه  
واستثمار المعرفة المتاحة بغرض تعظيم القيمة المضافة لمنتجات وخدمات المنظمة، وتستهدف  
كذلك مساعدة المنظمات على تحقيق الغايات التالية<sup>[16]</sup>:

بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغير وتوقعه  
في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة؛

تهيئة الطرق لنمو المنظمة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعميق  
استخدام نتاج العلم، ومنتجات التقنية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد؛

مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري، بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب،  
واكتساب الجديد منها أي استقبال المفاهيم والخبرات وستعاب التقنيات الحديثة وتوظيفها  
لصالحها؛

توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات في نماذج الجودة والتميز ومنه تتحقق النتائج  
المرجوة؛

توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة،  
فالمستوى المعرفي هو الأساس في تحديث الدرجات الوظيفية، وما يتبعها من صلاحيات ومزايا؛  
مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها في حالة تعرضها لأزمات ومشكلات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن دور إدارة المعرفة يتمحور حول صراع المنظمة من أجل  
البقاء والاستمرارية في ظل بيئة تتميز بالتطورات والتحويلات المتسارعة، مع تغيير في أوضاع  
السوق وظهور منتجات جديدة وتطبيقات تقنية جديدة تحل محل التقنيات المتقدمة، وفي هذه  
الحالة نجد أن البقاء يتحدد من خلال القدرة على تجديد الرصيد المعرفي للمنظمة ومواكبة  
المعطيات الجديدة، فإذا توفرت المعرفة المسبقة للمنظمة باحتمالات حدوث مختلف المتغيرات  
يكون بإمكانها تحقيق درجة أعلى من التوافق والتكيف وبالتالي رفع التحدي والمنافسة.



المعرفة والموارد البشرية ركانز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروية امحمد الحاج - أ. لحر عباس

## 2.2. المعرفة وأهمية امتلاك الميزة التنافسية:

ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها، أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها وخدماتها.

ولاكتساب الميزة التنافسية الإستراتيجية وتعظيم القيمة المضافة لمنتجات وخدمات المؤسسة، فإن إدارة المعرفة تقوم بالاستثمار في مجال المعرفة وتنظيمها بطريقة فعالة تسمح بنجاح المؤسسة وتضمن لها الاستمرارية وربما تفوقها في المستقبل القريب والبعيد، وهي تعتمد في ذلك على تكنولوجيا الإعلام والاتصال بما فيها تقنيات المعلوماتية الحوسبة<sup>[17]</sup> وشبكات الاتصالات المختلفة، فالتطورات التكنولوجية تسمح بترا بطات جديدة، ويمكن أن تؤثر على معظم العوامل الأخرى لتطور التكاليف وأن تصبح في هذا المجال وسيلة للمنظمة لزيادة مزاياها التنافسية<sup>[18]</sup> كما هو الشأن بالنسبة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال حيث أنه إذا استطاعت أي مؤسسة الحصول على ميزة حساسة على منافسيها بسبب هذه التكنولوجيات، فإن هؤلاء المنافسين يمكن أن يحصلوها بشكل سريع لأنها موجودة في السوق، وحسب برناي Barney (1991) لا يمكن أن تكون مصدر ميزة تنافسية إلا إذا كانت غير موجودة في السوق ومن الصعب تقليدها، فتحديد وتحصيل الميزة التنافسية من طرف المنافسين للمؤسسة يمكن أن تأخذ وقت معين يمكن للمؤسسة خلاله أن تعد تكنولوجيات جديدة مستغلة فرص تفوقها<sup>[19]</sup> ويمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تحقيقه، وفي الواقع فإن مصدر الميزة التنافسية لا يرتبط بالموقع الجيد لمواجهة التحديات التنافسية الشديدة، بل بالقدرة على استغلال المؤسسات لمواردها الداخلية التي تشمل المعارف والكفاءات والموارد المادية الأخرى.

ومن خلال توفير هذه المواد تستطيع المؤسسة أن تتميز عن منافسيها وأن تلي كل احتياجات زبائنها، فقد أكد بورتر Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ بشكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين، ومدخل تلبية حاجات العملاء يساهم في تنمية وتحسين القدرات التنافسية

## المعرفة والموارد البشرية ركائز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات

أ. بوروبة امحمد الحاج - أ. لحر عباس

حيث يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المنافسة المفتوحة على مدى إمكانية التلبية الدائمة للحاجات مقارنة بالمنافسين وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي :

سرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجات؛

تقديم منتج متقن وبأسعار جذابة؛

تحقيق رضا المستهلكين، وذلك مرهون بتقديم القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي للحاجيات المتنوعة [20].

وتعتبر الموارد اللامادية التي تخص المهارات المتميزة مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فالكفاءة تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وإذا كانت تكاليف العملية الإنتاجية تتميز بالانخفاض في حالة استحواذ المؤسسة على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها فإن هذا ما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، والمعرفة تبقى دائما ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في بيئة مرتكزة على المعلومات، وهذا ما زاد من اهتمام المؤسسات بالأصول الفكرية والموارد اللامادية كالمعرفة.

ويبين كل من Tsoukas و Ladimirou أن المعرفة ذات صفة شخصية، أو أن الكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة وقدرة تطبيقها وترجمتها، كما أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم ومعالجة المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد أمرا جديدا، بل إن صياغة واستخدام وتطوير هذه المواد الإستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة أصبح أحد أهم مجالات التحليل الإستراتيجي التنافسي [21] خاصة بعد أن أصبحت هذه الموارد سهلة التخزين والتسيير والمعالجة، فتكنولوجيا الإعلام والاتصال مازالت تقدم حلولاً متجددة وفعّالة في المعالجة المادية للمعرفة، وفي هذا الإطار يجب على المؤسسات أن تستخدم أدوات وتقنيات تساعد على اتخاذ القرارات كإنشاء الإنترنت، وقاعدة معالجة المعطيات واستعمال الانترنت حتى تكون هناك متابعة مستمرة ودائمة للتغيرات والتطورات الواقعة وهذا يسمح بالتعامل مع البيئة الدولية ضمن مبادئ أساسية نذكر منها [22]:

الحرص على تطوير وتحديث الأساليب الترويجية؛

المعرفة والموارد البشرية ركائز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروبه امحمد الحاج - أ. لحر عباس  
أن تبتكر أفكار ترويجية جديدة غير تقليدية، فالعملية سوف تفرض واقعا جديدا على رجال  
الأعمال في الفترة القادمة؛

أن تتعامل المؤسسة وكأنها في سوق عالمية مفتوحة وليس أسواقا محدودة ومحصورة جغرافيا؛  
أن تتعامل بدون قيد سواء قيود زمنية أو مكانية؛

أن تركز على متابعة وتنفيذ الأساليب الحديثة في الترويج؛

أن تجعل المورد البشري من أهم الموارد أولوية؛

أن تعتبر المعلومات هي الثروة الحقيقية ولها الأولوية قبل الموارد الطبيعية.

وحتى تبقى المؤسسة دائما في صورتها الإيجابية والمحافظة على سمعتها في الأسواق يجب عليها  
كذلك أن تتخذ سياسات فعالة لحيازة التكنولوجيات الحديثة، والإبداعات التكنولوجية حتى  
تضمن بقاءها، وهذا يدفع إلى ضرورة اعتماد البحث والتطوير وترقية الابتكار الذي يعتبره  
الكثير من الباحثين الاقتصاديين عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية في ضوء التكاليف العالية  
المرتبطة بالموهب المبدعة، والبنية التحتية لمساندة العمل الإبداعي، وبقدر ما تولى المؤسسات  
اهتمامها وعنايتها للابتكار، بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، خاصة  
وأما ستواجه تحديات جديدة وكبيرة كظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية<sup>[23]</sup>  
والابتكار بشكل عام هو إيجاد تطوير جديد أو تعديل على مادة ما أو عملية إنتاجية أو خدمية،  
للحصول على عائد اقتصادي، والابتكار قد يكون تقنيا كما قد يكون تنظيميا، ونقصد  
بالابتكار التقني كل ما تعلق بالجوانب التكنولوجية المادية المحضة، وفي الجانب الآخر يتعلق  
بالابتكار في الأساليب التنظيمية بمختلف مجالاتها الإدارية، أو كل ما يتصل بمجال الخدمات،  
لكن كل من الجانبين يخدم الآخر، فالتقنية تخدم الجانب التنظيمي من خلال تسهيل الأدوات  
المادية للاتصال مثلا، بينما نجد الجانب الإبتكاري التنظيمي يخدم الجانب الإبتكاري التقني من  
خلال إيجاد الميكانيزمات الإدارية التي تنظم وتتابع وتمول عمليات البحث التقني الهادف إلى  
الابتكار في مجال تقني ما<sup>[24]</sup> ومن الضروري التمييز بين ما هو اختراع وبين ما هو ابتكار،  
فالاختراع عبارة عن اكتشاف منتج، أسلوب أو تقنية جديدة، فهو ينتج عن خلق حقيقي يمكن  
ترجمته إلى تطبيقات لحل مشاكل محدودة ودقيقة، والانتقال من مرحلة الاختراع إلى مرحلة



المعرفة والموارد البشرية ركانز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروبه امحمد الحاج - أ. لحر عباس  
الاستعمال الحقيقي والفعلي هو ما نسميه ابتكار، ومنه فالابتكار ينطوي على عنصرين  
أساسيين أولهما هو تطوير الاختراع إلى المستوى الذي يصبح فيه صالحا للاستخدام الاقتصادي  
في إنتاج سلعة أو خدمة معينة، وثانيها هو القيام باستخدامه في الإنتاج لأول مرة<sup>[25]</sup> والهدف  
الاقتصادي من وراء الابتكار سواء كان ابتكار منتج أو خدمة، تقني، تنظيمي، يتمثل في تدنية  
تكاليف الإنتاج وتطوير المنتجات، ويرتبط الهدف الدفاعي للابتكار بضمان البقاء والاستمرارية  
والسيطرة على السوق وبالتالي تنمية القدرة التنافسية.

### 3. أهمية الرأسمال البشري في تخطيط أهداف المؤسسة:

لقد أدت التغيرات المتسارعة في العالم إلى لفت انتباه المؤسسات إلى ضرورة إعادة تأهيل نفسها  
بالاعتماد على رأس مالها البشري الذي يشير إلى مجمل المهارات والخبرات والمعرفة المتراكبة في  
العنصر البشري.

ففي المؤتمر الدولي لإدارة الموارد البشرية الذي عقد سنة 1995 تحت رعاية معهد شؤون  
الموظفين والتطوير البريطاني، استهل سي، كاي، براهالاد (C.K Prahalad) المستشار  
المشهور في مجال الإدارة والمؤلف المشارك لكتاب المنافسة على المستقبل (Competing for  
the future) محاضرتة التي ألقاها أمام جمهور جله تقريبا من العاملين في مجال إدارة الموارد  
البشرية قائلا: «إنني لم أفكر كثيرا في إدارة الموارد البشرية إلا مؤخرا ... غير أنني توصلت  
الآن إلى استنتاج مفاده أن نجاح أي مؤسسة إنما يكمن في عنصر الموارد البشرية، ومن ثم فقد  
ولت تقريبا أيام تحسين النتائج النهائية للأداء عن طريق خفض الكلفة»<sup>[26]</sup> وتعكس تعليقات  
براهالاد شعورا لدى مسيري المؤسسات بأهمية التركيز على العنصر البشري، فالقدرات  
الشخصية والكفاءات الجماعية التي يتمتع بها الأفراد تسمح بوجود قرارات فعالة تسيير وفق  
التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

### 1.3. إدارة المعرفة وتثمين رأس المال الفكري:

إن جوهر إدارة المعرفة هو رأس المال الفكري الذي يعتبر معيارا أساسيا لتحديد النتائج، ويعد  
رأس المال الفكري جزءا من رأس المال البشري للمؤسسة وهو يمثل «مجموعة المهارات المتوفرة  
في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة

المعرفة والموارد البشرية ركانز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروبه امحمد الحاج - أ. لحر عباس  
لمتطلبات الزبائن، والفرض التي تتيحها التكنولوجيا»<sup>[27]</sup> وهنا نجد أن جودة المؤسسة ونجاحها  
أصبح يقاس بقدرة الموارد البشرية أو بالقدرات الفكرية.

ويشبهه Stewart رأس المال الفكري بالمعرفة المطبقة والمستثمرة لصالح المؤسسة، لأنها (المعرفة)  
تعد بمثابة أسلحة تنافسية في عصرنا هذا<sup>[28]</sup> ويتكون رأس المال الفكري ضمن مفهوم إدارة  
المعرفة من الفئات التالية<sup>[29]</sup> :

رأس المال الإنساني (أو القدرات الجوهرية): ويتضمن الخبرات المتراكمة والتجربة والمهارات  
والقدرات؛

رأس المال الداخلي أو الهيكلي: ويتضمن الاسم التجاري، العلامة التجارية، حقوق الملكية  
الفكرية، المعرفة المخزونة في قواعد المعرفة، قدرات نظام المعلومات؛  
رأس المال الخارجي أو رأس مال السوق: وتتضمن هذه الفئة كل من الربحية وولاء المستهلك،  
وقوة الترخيص والامتياز... الخ).

وتتولى إدارة المعرفة هنا كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المؤسسة،  
وبصورة خاصة رأس مال الإنساني الذي يعتبر العنصر الخالق للإبداعات ومصدرا للأفكار،  
وتعتمد إدارة المعرفة في ذلك على المعلوماتية التي تسمح لها باستثمار المعرفة والذكاء البشري  
وهذا ما يحقق تراكم الثروة المعرفية للمؤسسة،

فنشاط إدارة المعرفة يتطلب دائما قاعدة تقنية تسمح باستغلال التكنولوجيات الحديثة  
واستخدامها بفعالية، وهذا النشاط يستند في ذلك على نظام معلوماتي، ونظام مساند لاتخاذ  
القرارات يسمح بتدعيم عمل إدارة المعرفة، وهذا الأمر يتطلب كذلك ضرورة الاعتناء  
بالإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية، والتي تحتل فيها إستراتيجية التكوين والتدريب  
المستثمرين مكان الزيادة.

### 2.3. التعليم والتدريب وتأمين الكفاءات:

إن الحالة الاقتصادية العامة وانفتاح الأسواق يتطلبان وجود تفاعل مستمر ما بين متطلبات  
ومستحقات الأسواق، واحتياجاتها من جهة وإمكانيات وكفاءة القوة العاملة ومقدرته على

المعرفة والموارد البشرية ركانز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروية امحمد الحاج - أ. لحمر عباس  
التعامل مع تلك المتغيرات من جهة أخرى، فمع تداخل الأسواق واعتمادها يوما بعد يوم على  
التقنيات الحديثة والمخزون الرأسمالي من المعرفة المتجددة للعمالة، تبرز الحاجة إلى توفير آليات  
تضمن توفير التعليم والتدريب لجميع أفراد المؤسسة.

وقد أجريت العديد من الدراسات حول أهمية التعليم ودوره في تحسين أداء المنظمة، منها  
دراسة أمريكية أجريت على 300 منظمة في القطاع الخاص والحكومي لتحديد تأثير العملية  
التعليمية على الإنتاجية، وقد كانت النتيجة أن زيادة الاستثمار في التعليم بنسبة 10% قد  
أدت إلى زيادة في إنتاجية المنظمات الحكومية قدرها 11%، مقارنة بزيادة قدرته 5.6% ،  
3.4% في الإنتاجية ناجمة عن زيادة عدد ساعات العمل ورأس المال بنسبة 10% على  
الترتيب وبالتالي تؤكد أن الاستثمار في التعليم هو الأفضل في زيادة الإنتاجية<sup>[30]</sup> وتظهر أهمية  
لتعليم والتدريب من خلال زيادة التطور المذهل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي أصبحت  
الزاد الأساسي للتطوير التكنولوجي مما يتطلب السعي لتهيئة وتنمية طاقم من المتخصصين في  
تكنولوجيا المعلومات داخل مؤسسة.

وكلما تغيرت تجهيزات الأداء وطرقه تزداد وتنوع الاحتياجات التدريبية لدى العاملين، هذه  
الاحتياجات التي يتعين تطويرها للتواكب مع الجديد في التكنولوجيا، حيث تتكرر الحاجة  
للتدريب مع تلاحق المتغيرات الفنية. ومع تصاعد حمى المنافسة والتحالفات بين المؤسسات  
بدأت تظهر برامج تدريبية تركز على تنمية المهارات للتفاعل مع التكنولوجيات الجديدة ولم  
يعد تخطيط التدريب يقتصر على سد الاحتياجات الحالية بل تعدى ذلك للتنبؤ بالمتغيرات  
المستقبلية<sup>[31]</sup> ويمكن للمؤسسات أن تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال التدريب  
والتعلم الإلكتروني وهنا تلعب الأنترنت دور هام في تقديم لمخزون العلمي والعملي، وبدائل  
الكلفة الهامة للسفر من أجل التدريب لمختلف أصناف العمالة، وتتمثل فائدة التعليم الإلكتروني  
فيما يلي<sup>[32]</sup> :



المعرفة والموارد البشرية ركانز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروبة امحمد الحاج - أ. لحر عباس  
تعتمد الشركات الحديثة على الأصول الفكرية والإبداعية والتي تعتمد بدورها، وبشكل أساسي  
على كفاءة العاملين، ما يعطيها ميزة تنافسية هامة، وهذه الأصول تتطلب تغذية مستمرة  
لتعزيزها ولتكون سهلة المنال.

الرفع من الأداء العام والإنتاجية لدى توفر إمكانية التّعلم والتدريب عند الطلب، فهي دائما  
متوفرة، ولا تتطلب سوى الدخول عليها والاستفادة منها.

خفض التكاليف العامة للتدريب مع زيادة أعداد المتدربين نظرا لقلّة تكاليف التّعلم الإلكتروني.  
تمكن من تعزيز النقص في المهارات من خلال توفير المواد التدريبية في مختلف الأوقات والأزمان  
والأمكنة.

التقنية الحديثة المصاحبة للتّعلم الإلكتروني تمكن صاحب العمل من متابعة ومراقبة أداء أصوله  
الفكرية " للعاملين والخبرات السابقة وتعاملها مع برامج التّعلم الإلكتروني".

تمكن المتعلم من تعلم يريد وبمقدار الحاجة التي يريدها، فهناك آلاف عدة من البرامج التدريبية  
التي تستخدم برامج التّعلم الإلكتروني والمتاحة من خلال شبكة الانترنت.

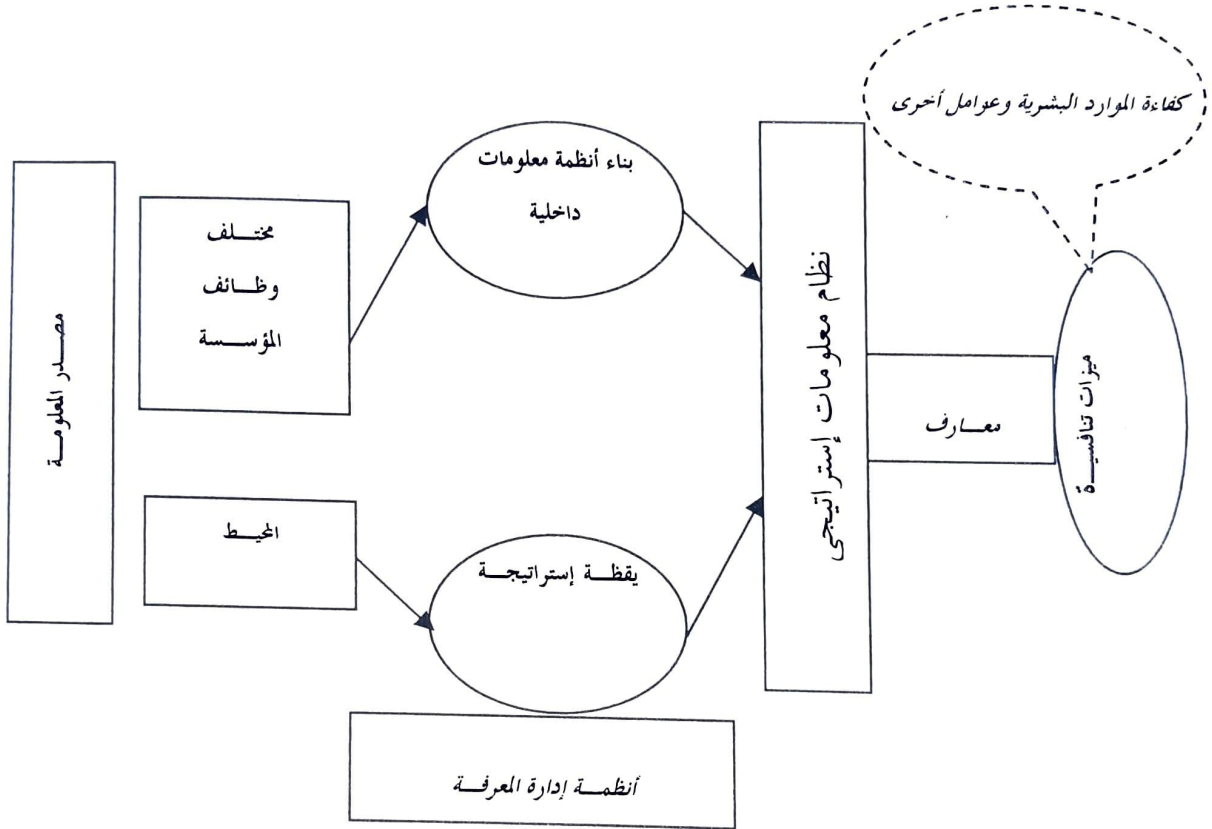
هذا الكم الهائل من المهارات والمعارف المتاحة يعطي فرصة لم تتوفر من خلال أي من التقنيات  
على مر العقود الماضية، ومؤشرا قويا على ضرورة ارتباط وتفاعل المؤسسات وأفرادها معها  
لتحقيق الاستمرار في النمو والمنافسة.

إن الاهتمام المتزايد بالتعليم والتدريب يرجع إلى التغيرات المتسارعة والمعروفة من المحيط، حيث  
تظهر المؤسسات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وتساءل عن وسائل الحصول على طرق  
جديدة للتّعلم، فالمكانة التي حازت عليها والموارد الداخلية لتفسير تنافسية المؤسسات قادت  
هذه الأخيرة إلى تعميق الاهتمام والاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها.

وفي مفهوم الكفاءة يمكن أن نأمل في تكوين مسيرين ممتازين سواء عن طريق التدريب، وتلقين  
الطرق والتقنيات المتعلقة بالتخصص أو عن طريق ميادين أخرى مستوحاة من مختلف العلوم  
كالجامعات والمخابر، ويمكن الحصول عليها من الاحتكاك بالمسؤولين، وكلّ هذا يساعد في  
الحصول على الامتياز والانفرادية والقدرة على فهم الأنشطة المعقدة والمتنوعة، وهذا دون أن  
ننسى التخطيط المسبق الذي يركز على الكفاءة أكثر من الأداء نظرا للتغيرات الاقتصادية  
والمحيط الخارجي الذي يمكن أن يؤثر على المؤسسة، فالكفاءة تشكل عنصر محدد للتنافسية

المعرفة والموارد البشرية ركانز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
 أ. بوروبة امحمد الحاج - أ. لحمر عباس  
 والاستمرارية والبقاء لا بد أن يكون هناك تحفيز جماعي قوي ليس فقط من طرف المسيرين  
 ولكن حتى العمال وعلى مختلف المستويات [33].

الشكل 2 : مساهمة الكفاءات في خلق الميزة التنافسية إلى جانب الأنظمة الأخرى



**Source :** Ablekader Djeflat, op.cit, 1994, p.263.

ومصدر الكفاءة يجب أن يثري بتفكير حول أنظمة تجميع الكفاءات فهي مخزون مجمع ناتج عن تدفقات مستمرة للتكوينات التي تأتي لتدعيم وتوسعت قاعدة كفاءة المؤسسة [34].  
 وفي هذا المجال يمكن للمؤسسات أن تلعب دور ريادي في نظام التحميل وتطوير الكفاءات من خلال نظام تكويني أين يمكننا تمييز ثلاث مستويات:  
 المستوى الأول المسمى التكوين الفردي الذي يتوافق مع التكوينات التي يقوم بها الفرد على الصعيد الرسمي، وكذلك الخبرات الغير رسمية.

المعرفة والموارد البشرية ركائز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروبة امحمد الحاج - أ. لحر عباس  
المستوى الثاني التكوين الجماعي الذي يقود إلى التكوينات التي يحققها الأفراد في إطار فرق  
العمل (حيث كل واحد يتعلم مع الآخرين).

المستوى الثالث المسمى التكوين التنظيمي أين تتطور الكفاءات الجماعية للمنظمة وهنا تقوم  
المؤسسة نفسها بالتعليم والتكوين، وتنمو حيث أنها تسمح لمستخدميها بالتعلم، وهذا الشكل  
الثالث من التكوين لا يمكن أن يكون إلى إذا كانت المؤسسة منظمة تنظيمياً يتماشى مع ذلك  
من خلال وضع هيكل مادي، بشري وتنظيمي يسمح لها بتخزين معارفها الناتجة عن خبراتها  
ومحصلات أعضائها.

ويري (Boterf, 1994) أن « الكفاءة هي ليست حالة أو معرفة مكتسبة فهي لا تقتصر  
على معرفة أو مهارة ولا نجدها في الموارد (المعارف، القدرات) المنقولة، ولكن في حركية نفس  
هذه الموارد » فهي معرفة التصرف، حيث نجد أن المعارف والمهارات تظهر من خلال النشاط  
وتتطور مكونة جوهر مفهوم الكفاءات والأمر يتعلق هنا بنظام تحصيل الموارد الخاصة التي لها  
علاقة بخصوصيات نشاط المؤسسة.

فإدارة الكفاءات تتخذ كهدف يتمثل في تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات المؤسسة،  
وكذلك تتمين هذه الكفاءات، ولهذا يعد من الضروري إعداد تنظيم فعال يسمح بإدماج  
الكفاءات البشرية في التسيير الإستراتيجي للمؤسسة.

#### الخلاصة:

يعد من الضروري في يومنا هذا بالنسبة للمؤسسات أن تتابع جميع التغيرات والأحداث، وأن  
تواكب التقدم الذي يحصل وتطلع على ما يستحدث من فكر وإبداعات وهذا حتى تستطيع  
مسايرة المستجدات وتتماشى مع دوافع التغيير التي تسمح لها بالتكيف مع المحيط الجديد، كما  
ينبغي على المؤسسات دراسة الحاجات الحقيقية وأن تكون إستراتيجيتها وثقافتها مستعدة  
للتطور ولروح التغيير التكنولوجي مع إعطاء بعد للموارد البشرية وإدارة المعرفة التي تعد مورداً  
أساسياً لخلق القيمة المضافة، وأسلوب إداري متطور أثبت كفاءته، فقيمة المؤسسات اليوم  
تكمن في موجوداتها اللامادية التي يجب استغلالها بشكل جيد وفعال.

إن قدرة إمكانية تسيير المعرفة كأحد أهم الموارد الداخلية في ظل الاقتصاد الجديد تعد مسألة  
عن تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات وهذا ما يدفع إلى ضرورة تبني مجموعة من الأدوات  
والإستراتيجيات التي تخص إدارة المعرفة حيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول



المعرفة والموارد البشرية ركائز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
الضرورية للمؤسسات في مواجهة تحيط تنافسي يتسم بالجرودة والإبداع وهذه النظرة إلى المعرفة  
أ. بوروية احمد الحاج - أ. لحر عباس

تتطلب الاعتماد على البحث العلمي وطرق التفكير المنطوي كأساس في التخطيط واتخاذ  
القرار مع الحرص على تحقيق التراكم المعرفي والاهتمام بالتدريب والتكوين وتوظيف التقنيات  
ونظم قواعد المعلومات وقد يتحقق هذا الهدف للمؤسسة عندما يصبح التعلم والبحث عن  
المعرفة شعاعاً ووظيفة لكل أفرادها، وتصبح الموارد البشرية محل الصدارة والاهتمام فهي بمثابة  
العنصر القادر على جذب الزبائن، وعلى فهم العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك  
فإن العنصر البشري داخل المؤسسة يلعب دوره في تقديم الخدمة بالسرعة والجرودة اللائمة وفقا  
للقواعد المعمول بها، فوجود الكفاءات البشرية القادرة على تسيير الأنشطة يساهم بشكل فعال  
في البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة، ودراسة جدواها وتوقيتها وتنفيذها ومتابعتها وهذا  
كله يدخل في إطار توجيه الأموال للاستثمار وفقا لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

الغوامش

- 1 . بورشور راضية، بمقدم مصطفى، " دور الموارد اللامادية في رفع الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية"،  
ملقى دولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص. 64.
2. Abdelkader Djeflat, Gouvernance local et économie de la  
connaissance au maghreb éditions dar el Adib, ES-Senia, Oran 1994,  
p 13.
- 3 . Abdelkader Djeflat, op. Cit, p 13.
- 4 . عبد الفلاح بوجنحيم، شانونية كرم، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء اليرة القائمة" ملقى دولي حول  
المعرفة، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص. 113.

5. Abdelkader Djeflat, op. Cit, p 13.
- 6 . Jean Brilman, les meilleurs pratiques de management, édition  
d'organisation, Paris, 2003, p 447.
- 7 . Nonaka, H.Takenchi, the knowledge creating company: how  
Japanese companies create the dynamics of innovation, university  
press, New York, oxford, 1995, pp 32-35.
- 8 . Abdelkader Djeflat, op. Cit, 1994, p 18.
- 9 . Pierre Jean Barlatier, frédéric canard, l'apport des TIC et de la  
qualité a la dynamique des connaissances, l'harmattan a del  
Benyoucef, Paris, 2004, p 364.
- 10 . Jean Brilman, op. Cit, p 447.

- المعرفة والموارد البشرية ركائز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات
- أ. بوروية امحمد الحاج - أ. لحمر عباس
11. Jaques Chaize, le knowledge management, éditions d'organisation, 1999, Pris, p 53.
12. سملاي محضيه، سعدي وصاف، "نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ملتقى دولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 13/12/2005، نوفمبر 2005، ص. 47.
13. إنعام محسن حسن، أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي، ملتقى دولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص. 07.
14. بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ملتقى دولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص. 303.
15. Jean-Yves prox, le manuel du Knowledge management, Dunod, Paris, 2003, pp. 51-52.
16. بن عيشاوي أحمد، مقال سابق، ص. 304-305.
17. بومعيل سعاد، فارس بوباكور، "أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة تلمسان عدد 03، مارس 2004، ص. 215.
18. Michoel Porter, l'Avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, p. 210.
19. Hervé Chomienne et autres, le management de l'intégration des TIC dans les organisations, l'aharmatton, Paris, 2004, p. 345.
20. بن عيشاوي أحمد، مقال سابق، ص. 307.
21. سملاي محضيه، سعدي وصاف، مقال سابق، ص. 45.
22. محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000، ص. 148.
23. محمد البشير مبروك، "المؤسسة الاقتصادية بين الاحتكار كظاهرة تكلفته المرتفعة"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، عدد خاص، أبريل 2005، ص. 81.
24. كمال رزيق، مسدود فارس، "إطار الابتكار ماهيته ومجالاته"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، عدد خاص، أبريل 2005، ص. 119-120.
25. محمد البشير مبروك، مقال سابق، ص. 75.
26. مايكل لوسي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات، عن كتاب القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الطبعة الأولى، 2001، ص. 294.
27. سملاي محضيه، مقال سابق، ص. 99.
28. سملاي محضيه، نفس المقال.
29. سعد غالب ياسين، مقال سابق، ص. 124.

المعرفة والموارد البشرية ركائز جديدة وتحديات تنافسية للمؤسسات والاقتصاديات  
أ. بوروبة امحمد الحاج - أ. لجر عباس

<sup>30</sup> . عبد لفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، مقال سابق، ص. 110.

<sup>31</sup> . أحمد سيد مصطفى، "إعلام العولمة وتأثيره في المستهلك"، مجلة المستقبل العربي، عدد 256،  
جوان 2000، ص ص. 169-168.

<sup>32</sup> . منصور بن فهد العبيد، "التعلم الإلكتروني أهمية مستقبلية لكل القطاعات"، مجلة الاقتصاد والأعمال،  
عدد خاص، فبراير 2002، ص. 68.

<sup>33</sup> . Bendiabdellah Abdesslam, « Management des savoirs et Développement des compétences a l heure des TIC » **Revue économie et management**, université de Tlemcen N0 3 Mars 2004, p. 77.

<sup>34</sup> Vincent Calvez, Hadj Nekka, « Le management des savoirs : offrons » plus de place à la valorisation des comportements professionnels, **colloque international sur l'économie de la connaissance**, université de Beskra, 12/13/Novembre2005, p. 47.