

الاستثمار في الرأسمال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية

الدكتور: نور الدين بوشرش، جامعة عنابة، الجزائر

الملخص:

إن المورد البشري كرأسمال استراتيجي للمؤسسة لا يتمثل في الفرد العامل كقيمة مطلقة، بل في المتوج الذهني من معارف وخبرات الفرد في علاقته بالبيئة الطبيعية والتنظيمية التي يتفاعل معها، ومن ثمة فإن القيادة الإستراتيجية في المؤسسة الحديثة توظفها بذكاء لتحقيق أهدافها، وهو ما يفسر الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بتسيير مخزون المعرفة لدى المؤسسة. فالاستثمار في العنصر البشري وتنميته يحقق ميزة تنافسية لهذه الأخيرة. انطلاقا من ذلك يهدف هذا المقال إلى إبراز أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري كمدخل حديث في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات.

Abstract:

Human resources, as a strategic capital, Does not imitate in the worker, only as an absolute value, but as an intellectual product of knowledge and experiences of the individual in relation to his natural and organizational environment. Consequently, therefor strategic management of modern enterprises relies intelligently on human resources to achieve its objectives.

This explains the increasing of the interest, in recent decades, in the management of enterprise's knowledge stock. Investing in the human resources factor is likely to give the enterprise competitive advantage. In this context, we try in this article to highlight the importance of "human capital" as a modern entrance for managing the enterprise's human resources.

إن المفهوم المعاصر لمعنى العمل ارتبط بظواهر التعقيد في الحياة الاجتماعية التي نتجت عن نمو المجتمعات الصناعية وتعقد المؤسسات التي ارتبطت بهذا النمو، فهذا التحول السريع في ظاهرة العمل وأساليب الإنتاج ناتج أساسا على التطورات المتلاحقة في شتى مجالات الحياة الاجتماعية.

إن هذا التحول يجسد تطور المؤسسات ضمن السياق التنافسي في ظل العولمة، حيث تتميز الإدارة الجديدة بالمرونة في أساليب العمل، وأصبح الأفراد العاملين في مختلف المؤسسات أكثر تعاونا، فالعلاقة الحاسمة والأساسية بين سلوك العاملين وفعالية وكفاءة المؤسسات ظهرت جلية، حيث أستبدل مفهوم رأسمال العمل بمفهوم جديد هو الرأسمال البشري، حيث أن المفهوم الأول كان يتجاهل بشكل كبير الكفاءة ومستوى الخبرة والتدريب.

وبذلك تحول الاهتمام من دراسة العمل وشروطه الاجتماعية في المؤسسة (علاقات اجتماعية وغيرها)، إلى دراسة المؤسسة كنظام للعمل، وكمشروع اقتصادي واجتماعي يجب المحافظة عليه كمجموعة أو تنظيم، كما يجب معرفته وفهمه (علاقات السلطة، هوية، ثقافة) إضافة إلى تفاعلات المؤسسة مع (محيطها) المجتمع، لأن رهاناتها واهتماماتها في تداخل مستمر مع مصالح المجتمع بشكل مباشر. فالاهتمام بالعنصر البشري، وإمكانياته على التأقلم والتعاون أصبح ضرورة ملحة كون هذا المورد الهام هو العامل الحاسم في استمرارية وتنافسية المؤسسة.

ومما سبق يمكن طرح التساؤل التالي: فيما تكمن أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري كأسلوب حديث في إدارة الموارد البشرية ؟

أولا: مفهوم الرأسمال البشري

يعتبر "شولتز" و"بيكر" من رواد نظرية الرأسمال البشري التي تحددت ملامحها بوضوح في الستينات، حيث تظهر هذه النظرية أهمية الاستثمار الصحيح في

الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة ، إضافة إلى اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وحدة المنافسة وغيرها ، ما أدى الى الرشد في تخطيط المردد البشري وربطه باحتياجات المؤسسة وحسن توزيعها وهذا كله من أجل تحقيق فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها. (1)

وبالرغم من تركيز دراسات "شولتز" في مجال الاستثمار البشري على أهمية التعليم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب.

أما "بيكر" فقد اهتم بدراسة بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في الرأسمال البشري ومن أمثلة هذه المتغيرات: العمر المتوقع للفرد للاختلافات في الأجور، درجة الخطر السيولة، المعرفة ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل: شكل العلاقة بين العمل والإيرادات، توزيع الإيرادات، فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في عمر متقدم نسبياً، لأن العائد من تحقيق الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات وتنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير.

ويشير الرأسمال البشري إلى المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها والتي تتجمع طوال مرحلة التعليم ومختلف فترات التكوين التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها.

كما يتألف الرأسمال البشري مما هو موجود في فكر الأفراد يعني المعارف والكفاءات التحفيز، ومواصفات الأفراد مثل: الذكاء، المعرفة العلمية، الإبداع وطريقة العمل. وقد تأسس تصور الرأسمال البشري في أعمال الاقتصاديين "شولتز وبيكر"، وتتمحور هذه الأبحاث حول مردودية الاستثمار في تعليم وتكوين الفرد، حيث جرب الباحثون بداية حصر تكلفة الاستثمار في التكوين، حيث توافق بطريقة مبسطة مجموع تكاليف التعليم أو التكوين وتكلفة الفرصة المرتبطة بهذا النشاط، كما أن الأرباح المنتظرة من هذا الاستثمار تتمثل في زيادة الأجور

وقيمة الفرد في سوق العمل، بالإضافة إلى أن الرأسمال البشري للأفراد يزداد بإثراء معارفهم وقدراتهم، ما يسمح لهم بشغل مناصب أعلى أجورا، وهذا ما يسمح بإعطاء تامين ملموس لنسب مردودية التعليم.

ويلعب الرأسمال البشري دورا أساسيا في القياس حيث أنه يوافق المعارف التي يضعها الفاعلون في المؤسسة في الاستعداد من جهة، كما يسمح بتطوير وتحسين الكفاءات والإجراءات والتفكير الابتكاري.

كما يعرف الرأسمال البشري على أنه مجموع الكفاءات، المهارات، الخبرة، الثقافة والقيم (الثقة، الاندماج في المؤسسة، الانتماء للمجموعة... الخ)، وفاء العاملين، ويتوقف نجاح المؤسسة على البرامج التي تعتمد على الخبرة، تبادل المعارف وتسيير الكفاءات، قدرة المؤسسة والأفراد على إدماج، تشكيل، تنظيم تمثيل ونشر المعرفة والخبرة.⁽²⁾

ومما سبق فالرأسمال البشري يشير إلى مجموعة الخبرات والطاقات والمعارف والابداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة وليستثمروها في العمل، والتي تمكن من زيادة أداء العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة⁽³⁾.

ثانيا: استراتيجية إدارة المورد البشري في المؤسسة الحديثة

تجمع جلّ الدّراسات والأدبيات المتعلقة بالمؤسسة على أن تغيرات لأفئة مست مختلف أبعادها وأنماط تسييرها، اضافة الى التغيّر الذي لحق حجمها وشكلها وبنية العلاقات داخلها، ولا سيما في مستوى استراتيجية إدارتها للمورد البشري. وهو المستوى الذي يتعين الإلماع بشأنه ابتداء إلى الأهمية الكبرى للتغير النوعي في مجال علاقات العمل داخل المؤسسة نحو مفهوم الموارد البشرية، وما يعنيه ذلك من تغير أساسي في التركيز على العاملين باعتبارهم محور عوامل الانتاج وتكوين الثروة، فضلا عن كونهم يمثلون بنية نفسية واجتماعية لها خصوصية وفرادة معينة تميزها عن موارد المؤسسة الأخرى، وهي مسألة كانت غائبة في الترسيمات الذهنية المنتجة للخطاب التنموي السائد لدى جلّ الدول في

السابق، والذي كان يركز على الموارد التي يتيحها المحيط من مثل مصادر الطاقة، المواد الأولية اللازمة للتصنيع، المياه، التربة الخصبة وغيرها.. ويعتبر في المقابل أنّ الاستثمار في الموارد البشرية هو مكلف، طويل الأمد ومردوديته صعبة القياس. لكنّ ضرورته تأكّدت تدريجيّاً لتصير حاجة ملحة ضمن المنظور الاستراتيجي الكلي للموارد البشرية الذي بزغ نهاية السبعينات وتركز في التسعينات من القرن الماضي، في عصر يمثّل فيه اقتصاد المعرفة مطلب أساس وحيوي في محاولات التوفّق إلى ما يُعرف بالتنمية المستدامة.

ولقد كان من المنتظر أن يطرح مثل هذا المنظور الاستراتيجي استحقاقاته الاقتصادية، الاجتماعية التنظيمية التي تركز على الأصل الحيوي للتنمية وهو الإنسان، باعتباره مورداً رئيساً ونادراً في العملية الإنتاجية، ما يتطلب ذلك إدارته بشكل متكامل ووضع إدارة الموارد البشرية في سياقها الحقيقي اللازم للتلاؤم مع البيئة الداخلية للمؤسسة، فضلاً عن العمل على مواءمتها مع محيطها في البيئة الخارجية تحقيقاً للكفاءة والفاعلية، ووصولاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتوخاة⁽⁴⁾.

لعل أبرز ما أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية، من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره الحجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. ويتلخص المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة هامة هي احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكاً وليس مجرد أجير⁽⁵⁾.

لقد تبنت المؤسسات الحديثة في الوقت الحاضر مبدأ الاهتمام بالإنسان كأحد المؤشرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع بداية القرن الواحد والعشرين، الذي يركز على اقتصاد المعرفة، ويعتبر أنّ إنتاجية رأس المال البشري هو المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي مؤسسة ناجحة تحقق أرباحاً في السوق، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم، وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي⁽⁶⁾.

وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات، وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر.

ولاشك أن هذا المنظور الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي يعتمد التخطيط بعيد المدى، يمثل المدخل الموضوعي في مثل هذه المسألة، نظرا لتشيده على القيمة الكبرى لمفهوم الموارد البشرية في حركة المؤسسة والتنمية بصفة عامة، حيث ينسجم مع سرعة المتغيرات البيئية وتعقيدها ويحاكي تحول المؤسسات باعتبارها منظمات معرفية أو تعتمد إدارة المعرفة، وتقنية المعلومات في حركتها وأنشطتها في اتجاه النمو والتكيف مع الأهداف المجتمعية والبيئية، وهو بذلك يتقدم خطوة نوعية على مفهومها الكلاسيكي في إطار ما يعرف بـ "حركة الإدارة العلمية" التي كتب عنها كل من (العالم الأمريكي فريدريك تايلور والعالم الفرنسي هنري فايول) والتي هيمن المنظور الكمي في "إدارة اليد العاملة" على طروحاتها وفلسفاتها وأسسها المعرفية، مثلما هو الحال مع المدرستين التايلورية والعلاقات الإنسانية " اللتان على الرغم من بعض الإضافات النوعية التي قدمتها في مجال إدارة الأفراد العاملين، إلا أنها لاقت معارضة في كونها لم تراعي الجوانب الإنسانية، حيث تعتبر أن الإنسان كائن مسخر ومادي بحت، وأن الفرد يتجاوب فقط مع المحفزات المادية، وهو مثل الآلة يتعامل معهم بطريقة روتينية تشغيلية.

من هذا المنطلق يتضح بأن المورد البشري كرأس مال استراتيجي للمؤسسة لا يتمثل في الفرد العامل كقيمة مطلقة بل في المنتج الذهني من معارف وخبرات الفرد في علاقته بالبيئة الطبيعية والتنظيمية التي يتفاعل معها. ذلك أن جملة المعارف التي يكتسبها الأفراد من عمليات التفاعل ليست ملكا لهم وحدهم، بل هي ملكا للمؤسسة أيضا، ومن ثمة فإن القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الحديثة توظفها بذلك لصالح هذه الأخيرة وهو ما يفسر ازدياد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتسيير مخزون المعرفة لدى المؤسسة انطلاقا من الاعتبارات التالية⁽⁷⁾ :

- إن نقل المعارف المتراكمة لدى الأفراد إلى العناصر التقنية والتكنولوجية والتسييرية والإنتاجية من شأنه أن يشكل حائلا لاستقطابها خارج المؤسسة.

- لقد خلصت بعض الدراسات إلى أن تسيير العنصر البشري القائم على منتج الكفاءات يجعل من المعارف الإستراتيجية حكرا على الأفراد الذين يحملونها، وبالتالي يتم هدر معارف بإمكانها أن تعود بفوائد جمة على المؤسسة.

- لقد تجلّى الاهتمام في السنوات الأخيرة بضرورة الانتقال من تسيير الكفاءات إلى تسيير المعارف التي تحملها هذه الكفاءات، ومرد ذلك إلى أن الكفاءات بطبيعتها تبقى دائما مرتبطة ومتجسدة في الأشخاص الذين يملكونها من جهة وتتطور وتنمو بفعل العامل الزمني، وهذا ما يجعلها عوض أن تكون عامل تغيير وتجديد أصبحت عامل جمود ومقاومة لهذا التغيير، حيث كلما زادت كفاءة شخص في مجال معين أو المؤسسة في قطاع نشاط معين، كلما نقصت فرص التغيير والتجديد نظرا لارتفاع شدة المقاومة لهذا التغيير، لهذا اتجهت المؤسسة الحديثة إلى الاهتمام بتسيير المعرفة في حد ذاتها ونقلها من الذات الفردية إلى الذات الجمعية أو المؤسسة، ومن ذلك تحول العنصر البشري بالنسبة للمعرفة كالحقل الزراعي بالنسبة لمنتجاته

وفوق ذلك فإن أهمية التسيير الاستراتيجي للمورد البشري تكمن أيضا في اهتمامها بتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، ما ينتج عنه تكامل بين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد، وذلك عن طريق تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية والهيكل المستهدف من مهارات واتجاهات أو طاقات ذهنية بالتوافق مع متطلبات العمل الحالي والمستقبلي، وتخطيط أساليب وآليات ومحفزات لتعظيم العائد من الاستثمار البشري.

ثالثا: أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري

يعتبر الاستثمار في المورد البشري استثمارا فعالا و هو أعلى أنواع رأس المال قيمة، اذ عن طريق الانسان تتقدم الامم والمجتمعات، ولا يتحقق ذلك الا عن

طريق القوى البشرية ذات الكفاءة العالية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية الى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود. (8)

إن تنمية العنصر البشري تؤدي دورا فاعلا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وبذلك يعد تعظيم وزيادة الناتج القومي دالة في التنمية البشرية ومواردها وأن العلاقة بينهما تعد تبادلية، إذ أن ارتفاع متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي يؤدي دورا ايجابيا في التنمية البشرية. وقد أظهرت الدراسات التطبيقية المرتبطة بنماذج النمو الاقتصادي في بداية عقد الستينات من القرن الماضي طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والنمو الاقتصادي في الاقتصاديات المتقدمة لدول العالم، وتبين أن نحو 90٪ من النمو في الدول الصناعية كان مرده إلى تحسين قدرات الإنسان ومهاراته والمعرفة والإدارة (9).

وهكذا فإن الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقة، دعت الاقتصاديين والاجتماعيين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فلا يمكن مطلقا أن تنفع كل العمليات اللازمة لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التطور العلمي التقني والارتفاع بمعدلات التنمية دون أن يكون العامل البشري هو المحرك الأول لهذه العملية، شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي.

وقد زاد الاهتمام بموضوع تكوين رأس المال البشري وزيادة الاستثمار في الإنسان بعد الحرب العالمية الثانية وذلك للأسباب الآتية (10):

1- الزيادة الكبيرة في حجم الناتج القومي في الدول المتقدمة قياسا بالزيادة في الموارد الطبيعية وساعات العمل ورؤوس الأموال المنتجة، الأمر الذي يمكن تفسيره إلى حد كبير بارتفاع مستوى الاستثمار في رأس المال البشري، حيث التقديرات الإحصائية في الولايات المتحدة آنذاك تشير إلى أن أقل من نصف

الزيادة في الناتج القومي يمكن تفسيرها بزيادة رأس المال المادي وساعات العمل، أما الباقي فيمكن أن يعزى إلى الكفاءة الإنتاجية للعنصر البشري.

2- زيادة الاهتمام بالتنمية الاقتصادية في الدول المتخلفة التي ظلت تعاني من انعكاسات التخلف بالرغم من نيلها استقلالها السياسي بسبب الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية القديمة التي عزلت الإنسان فيها وأفقدته السيطرة على محيطه فجعلته عاجزا عن إبراز طاقاته الكامنة.

يتبين مما تقدم أن الاستثمار في تكوين رأس المال البشري يفوق في نتائجه الاقتصادية والاجتماعية الاستثمار في الموارد المادية، وبالتالي أصبحت تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية، الفنية والسلوكية.

وبما أن الرأسمال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي مؤسسة فيجب مراعاة بعض الجوانب الأساسية لاستثماره بصفة فعالة⁽¹¹⁾:

- إن أهمية الرأسمال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته أساسا.
- إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل المؤسسة وتفوقها على غيرها من المؤسسات المنافسة، وإنما يجب البحث عن الأفراد الموهوبين وربما هذا سبب دقة الإجراءات في اختيار الموظفين الجدد.

فمفهوم المورد البشري تطور بتطور أدوات العمل وتنوع إنتاجها والتغير في التركيبة المهارية والثقافية لهذا المورد وزيادة الأخطار المتوقعة، وأكثر من ذلك فإن التعدد والتنوع في مجالات العمل وزيادة الإنتاج والتنافس السوقي استدعي مزيدا من الاهتمام بهذا المورد البشري الذي يلعب دورا فعالا في نشاط المؤسسات، وهو العنصر الحاسم في عمليتي التوظيف والإنتاج⁽¹²⁾.

وتميل الإدارة المعاصرة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد العاملين بالمؤسسات اعتقاداً منها أن البشر لديهم طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، ويتطلب ذلك توفير أساليب إدارية حديثة يكون لها الدور الفعال في تهيئة المحيط المناسب للعمل، والاهتمام بالعامل وتحفيزه لبذل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء مؤسسته⁽¹³⁾.

فامتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية وتثمين قدراتها ومهاراتها يؤدي بالمؤسسة إلى التكيف مع محيطها، ومن خلال مميزات تلك الكفاءات يمكن استنتاج العلاقة الوطيدة بينها وبين المؤسسة، وما مدى تأثير الأولى على الثانية بالنجاح أو بالفشل، باعتبار أن المؤسسة نظام للكفاءات⁽¹⁴⁾.

الخاتمة:

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية بالتركيز على المنتج الذهني من معارف وخبرات للأفراد الفاعلين في المؤسسة يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وأن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد، لاسيما في مجال تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمعارف والمهارات البشرية، واعتماد استراتيجيات وبرامج مناسبة تركز على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي يتوفر عليها الأفراد العاملين بالمؤسسة.

وبهذا، فإن المؤسسة الحديثة هي التي تحول محور اهتمامها من الاعتماد على الآلة والعمل المنجز إلى الاهتمام بالإنسان كراسمال بشري، ووضعه في المرتبة الأولى، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تتميز بالمرونة والاعتماد على فرق العمل كأساس لحل المشكلات ووضع الأهداف وتحسين الخدمات، كما تعمل المؤسسة على خلق البيئة المناسبة للمشاركة الفعالة للعاملين، كما تفسح المجال للإبداع وتنمية الأفكار وتشجيع الإدارة الذاتية والتجديد الذاتي.

❖ هوامش البحث:

(1) رعد حسن الصرن : نظرية الادارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص 371

(2) مداح عربي الحاج: أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 5 ، جامعة الشلف، الجزائر، 2010. ص ص 199-220 .

(3) عبد الستار العلي وآخرون : المدخل إلى إدارة المعرفة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن، 2012، ص ص 343-344.

(4) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 41

(5) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص ص 34-35.

(6) سلسلة إصدارات الفكر الإداري المعاصر ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري (قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين) ، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص ص 173-174 .

(7) Michel Ferrary et Georges Trepo : **Définir et gérer les compétences stratégiques**, in Audit social et compétitivité de l'entreprise, HAMMAMET, TUNISIE 13.14.15 Mai 1999, p p 11-14. □

(8) محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 207.

(9) جورج القصيفي: التنمية البشرية، مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون، ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، بيروت، لبنان، 1990، ص 83.

(10) المرجع السابق : ص ص 9-10.

(11) عبد الستار حسين يوسف: دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات العمال، مؤتمر اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان ، الأردن، 2005، ص ص8-9.

(12) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009. ص10.

(13) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص17.

(14) Guy le Boterf : **de la compétence : essai sur un attracteur étrange, les** éditions d'organisation, Paris, 1995, p132.