

## أثر الاستثمار في رأس المال البشري في مواجهة الاحتكار المعرفي -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري-

### The Impact of Human Capital Investment in the Confrontation of Knowledge Monopoly -a case study of some companies in west of Algeria-

<sup>1</sup> محجوبة هشام \*

باحث دكتوراه / جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت، الجزائر  
[hicham.mahdjouba@univ-temouchent.edu.dz](mailto:hicham.mahdjouba@univ-temouchent.edu.dz)

بوديسة محمد

باحث دكتوراه / جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت، الجزائر  
[yassine761@yahoo.fr](mailto:yassine761@yahoo.fr)

قُدم للنشر في: 25.09.2022 , قُبِل للنشر في: 27.10.2022 , نشر في: 15.12.2022

#### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى فهم دور الاستثمار في الاستقطاب، التنمية و المحافظة على الأصول البشرية و أثره على مواجهة الاحتكار المعرفي في بعض المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري، حيث خلصت الدراسة إلى وجود توجه لدى المؤسسات المدروسة نحو الاستثمار في الأصول البشرية من خلال الاستثمار في العناصر المذكورة بقيمة متوسطة 3.94، كما كان لهذا الاستثمار دور بارز في تعزيز عملية مواجهة الاحتكار المعرفي حيث فسر ما قيمته 0.69 من تباينه، كما خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للاستثمار في الأصول البشرية على إدارة المعرفة بقيمة 0.58 ، و إدارة المعرفة على مواجهة الاحتكار المعرفي بنسبة 79.9% ، مع تسجيل علاقة موجبة للاستثمار في رأس المال البشري على مواجهة الاحتكار المعرفي بواسطة إدارة المعرفة بقيمة 0.42 .

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري؛ احتكار معرفي؛ إدارة المعرفة.

تصنيف JEL.: D8, D83, J24.

**Abstract:** This study aimed to understand the role of investment in employment, development and preservation of human capital and its impact on the confrontation of knowledge monopoly in some companies in west of Algeria. the study concluded that there is a tendency among the companies studied to invest in human capital by investing in the elements mentioned with an average value of 3.94, this investment also played a leading role in strengthening the process of confrontation the knowledge monopoly, as it explains 0.69 of its variances. The study also concluded that there was an impact of human capital investment on knowledge management with a value of 0.58, and knowledge management in the confrontation of knowledge monopoly of 79.9%, and a positive relationship of investment in

\* المؤلف المرسل

human capital and the confrontation of knowledge monopoly through knowledge management with a value of 0.42.

**Keywords:** human capital; knowledge monopoly; Knowledge management.

**Jel Classification Codes:** D8, D83, J24.

### تمهيد:

أصبحت المنظمات اليوم تواجه عقبات ومشاكل في إدارة واستثمار مكوناتها المادية والمعنوية بهدف رفع أدائها وتعزيز قدراتها التنافسية، هذه المكونات التي أكد Olivier Sheldon على ضرورة إحداث التوازن فيما بينها لضمان البقاء والنمو، ولعل أهمها المكون المعنوي الذي يعتبر المحرك الأساس والقوة الإستراتيجية والذي يشمل على مجموع الموارد والقدرات التي تسمح للمنظمة بكسب ميزة تنافسية كون أن تلك الموجودات تركز على الابتكار والتحسين المستمر من خلال تفعيل قدراتها. حيث اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أن رأس المال الفكري يعتبر أحد أهم المكونات في هيكل قيمة المنظمة والذي يشمل على المعارف والمهارات، الخبرات والمعلومات، الهيكل التنظيمي والعلاقات...، حيث أن معرفة ماذا ولماذا تكون أكثر قيمة من المكونات المادية.

فالتأخر الحاصل لدى الدول النامية يعود سببه إلى سوء إدارة المعرفة والموارد البشرية مقارنة بالدول المتقدمة، هذه الأخيرة قامت بتحويل معارف ومهارات وخبرات رأس مالها البشري إلى قصة نجاح اقتصاداتها من خلال الإبداع والابتكار وخلق فترات عملاقة في ميدان التكنولوجيا، في حين لا تزال الدول النامية تكابد عناء البحث عن كيفية الاستفادة من الكم الهائل لطاقتها البشرية، في ظل بيئة جد ديناميكية تتسم بالتعقد واحتكار لمصادر المعارف الجوهرية رغم التدفق الكبير للمعلومات، من هنا يمكن طرح الإشكالات التالية: ما تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على مواجهة الاحتكار المعرفي للخدمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

**أهمية الدراسة:** تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري في المنظمات الحديثة، فبنهاية العقود الثلاثة الفارحة، ولج محيط الأعمال معترك جديد يتميز بقوة الاضطرابات وبالتحولات المتسارعة، وقد انعكس هذا بشكل مباشر على المنظمات الاقتصادية، فقد لخص كل من Hammer و Champy القوى الأساسية المؤثرة في المؤسسة في العولمة الاقتصادية وعالمية التنافسية، التطور التكنولوجي وصراع الإبداع والابتكار، وأخيرا سيادة مكانة الزبون، وتنتج عن هذه العناصر تطور هام في الفكر الإداري انتقلت فيه النظرة لنجاح المنظمة واستمرارها من العوامل الخارجية والتنافسية إلى العوامل الداخلية ممثلة في مواردها المتاحة.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهومي الاستثمار في رأس المال البشري والاحتكار المعرفي، والوقوف على أبعاد كل عنصر من عناصر العلاقة ومؤشرات قياسها. بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري ومواجهة الاحتكار المعرفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**منهجية الدراسة ومحاورها:** من أجل تحليل الإشكالية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي المرتكز على الأدبيات ذات الصلة بالموضوع فيما تعلق منها بالمفاهيم والجذور التاريخية، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل الوقوف على نقاط التفصل فيما يخص علاقة التأثير بين رأس المال البشري ومواجهة الاحتكار المعرفي في عينة الدراسة وهذا عبر المحاور التالية:

1/ الاستثمار في رأس المال البشري بين مفهومه والاستثمار فيه.

2/ الاحتكار المعرفي، المفهوم والأبعاد.

3/ إدارة المعرفة.

4/ الدراسة الميدانية.

**فرضيات الدراسة:** من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** يوجد توجه لدى المؤسسات المدروسة للاستثمار في رأس المال البشري.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير للاستثمار في رأس المال البشري على المتغيرات التابعة بعلاقات مباشرة وغير مباشرة.

## I. الاستثمار في رأس المال البشري:

لوقت طويل ظلت الفكرة السائدة في المؤسسات هي تقليص نفقات العمال في مقابل زيادة الاستثمارات المالية والمادية، غير أن هذه الفكرة بدأت تتغير بحلول القرن العشرين، فأصبحت الموارد البشرية رأس مال حقيقي (ROUX, 1988, pp. 225-280) عوض عامل بسيط من عوامل الإنتاج تسمح للمؤسسات بأن تكون أكثر كفاءة وفعالية، حيث يرى Kettner أن هذا المفهوم قد تم معالجته من زاوية اقتصادية خلال سنوات الستينات والسبعينات خاصة مع إسهامات Becker و Shultz، ثم من منطلق محاسبي خلال عشريني السبعينات والثمانينات وهذا بالرجوع إلى أعمال Lev و Schwartz، وأخيرا من وجهة نظر إدارية ابتداء من سنوات التسعينات حتى يومنا هذا وذلك بالاستناد إلى مجموعة من المقاربات كمقاربة الموارد والكفاءات، نظرية إدارة المعرفة.

I.1- مفهوم رأس المال البشري: تم مناقشة رأس المال البشري بطرق وزوايا مختلفة وهذا راجع إلى سيادة التيار الفكري الذي عاصرته كل مدرسة من مدارس الفكر الاقتصادي، وفي هذا فإن الأدبيات الاقتصادية تزخر بعديد التعاريف للمفهوم محل البحث. فرأس المال البشري حسب Shultz هو "مجموع الاستعدادات، المعارف والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد" (SCHULTZ, 1961, p. 2)، أما Becker فقد عرف رأس المال البشري على أنه "حزبان من الموارد المنتجة التي يتضمنها الأفراد في حد ذاتهم" (AMOKRANE, 2008, p. 20)، ويعرفه كذلك على أنه "مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المؤسسة مثل التعليم والتدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية وغيرها، وهي في مجموعها وتراكمها يطلق عليها رأس المال البشري، وهذه الأصول التي يجلبها كل فرد معه يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وإلى تحقيق التقدم المهني وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المؤسسة" (فرعون و إيفي، 14-15/04/2009، صفحة 7)، في هذا الإطار نلاحظ أن مفهوم رأس المال البشري لا يخرج عن نطاق فكرة الأصل غير الملموس ممثلا في القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، وبهذا هذا يمكن القول انطلاقا من مقارنة تسييرية أن رأس المال البشري هو أصل غير ملموس يشمل مجموع الكفاءات والمؤهلات والمعارف الصريحة والضمنية التي تحوزها الموارد البشرية بالمؤسسة والتي تكتسبها من خلال التعليم، التدريب، التكوين والتعلم بالخبرة مما يمكنها من خلق القيمة والنشاط في محيط تنافسي بكل كفاءة وفعالية، وعلى ضوء هذا يمكن القول أن المفهوم الواسع لرأس المال البشري يركز على الاعتبارات التالية (LAROUCHE, MERETTE, & RUGGERI, 1998, pp. 5-8): يمكن الحصول على رأس مال بشري بشكل رسمي من خلال التعليم، التكوين والتدريب، كما يمكن الحصول عليه بشكل غير رسمي من خلال التعلم الذاتي والتعلم بالممارسة والاحتكاك والاتصال بالآخرين، بالإضافة إلى أن له قيمة معنوية يصعب تحديدها ولا يمكن افتراض التجانس فيها.

I.2- رأس المال البشري بين مفهومه والاستثمار فيه: أكد Alfred Marchal على أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، فعن طريقه تتقدم الشعوب، فالاستثمار في رأس المال البشري هو "الإفناق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الموارد البشرية على نحو يمكنها من زيادة إنتاجيتها" (العكيلي و أبو رغيف، 1998، صفحة 157)، ويعرفه Becker على أنه "الإفناق الذي من شأنه رفع إنتاجية الأفراد داخل المؤسسات"، في حين يرى Charles Kindelberger بأنه ذلك الجزء المضاف إلى العمالة الخام (مصيفي، 2009، صفحة 25)، وبالتالي فالاستثمار في رأس المال البشري هو تلك النفقات التي تقع على عاتق المؤسسة بهدف الحصول على الأصول البشرية ذات الكفاءات والمؤهلات و/أو تطويرها والحفاظة عليها بغية خلق القيمة والنشاط في محيطها التنافسي بكل كفاءة وفعالية. حيث أن الدراسات تعددت في هذا المجال خاصة على المستوى الكلي، أين ركزت معظمها على التعليم والصحة، لكن على المستوى الوجدوي ونظرا لظهور مفاهيم جديدة تتعلق بخلق القيمة، المعرفة والكفاءة واعتبار الموارد البشرية أصولا كباقي الأصول الأخرى، أصبح الاستثمار فيها على علاقة وطيدة بالقرارات الإستراتيجية التي تحدد الموارد التي يجب وضعها حيز التنفيذ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفي إطار تنفيذ هذه الإستراتيجية أصبح لزاما على المؤسسات اليوم التوجه إلى أنشطة الموارد البشرية من أجل الاستثمار فيها.

**2.1-1- الاستثمار في التوظيف :** يقصد بالتوظيف "البحث عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل من بينهم بعد ذلك" (علاقي، 1993، صفحة 219)، و يعرفه Jean Guyot بأنه "البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها للبقاء فيها"، وبالتالي فإن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال نشاط التوظيف هو استجابة لحاجة المؤسسة للموارد البشرية بسبب التسريح الإرادي أو الإجباري، الاحتياجات التوسعية،... الخ. وفي هذا تظهر أهمية التوظيف في: كون أنه من خلاله تتمكن المؤسسة من إيصال رسالتها إلى الراغبين في الانتماء لها باعتبار أن كفاءتها من كفاءة مواردها البشرية، الحصول على الكفاءات اللازمة بالأعداد المناسبة في الوقت اللازم بأقل التكاليف، إضافة إلى تحديد الوسائل الملائمة أثناء البحث عن هذه الموارد (حمداوي، 2004، الصفحات 87-88).

**2.1-2- الاستثمار في التدريب :** يعتبر التدريب من بين الإستراتيجيات الهامة بالمؤسسة، يسمح بتكثيف الموارد البشرية مع التغيرات التي تحصل في محيط النشاط وذلك من خلال إكسابها المهارات والمعارف اللازمة لإحداث هذا التكيف، فهو "عملية تنمية المهارات الحركية ومهارات التذكر والحفظ والأساليب الشرطية البسيطة التي ترفع من قدرة الفرد على أداء الوظيفة" (سلطان، 2003، صفحة 183)، وهو كذلك "عملية فنية متكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح" (بربر، 2008، صفحة 257)، ومن هذا يهدف التدريب إلى تحقيق نقطتين أساسيتين: زيادة المعارف والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة الحالية، و توجيه سلوك الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

فالتدريب أصبح جزءا من إستراتيجية الموارد البشرية تكمن أهميته في (جاد الرب، 2009، صفحة 336):

- تكثيف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المؤسسة لإدخالها على مجالات العمل فيها.
- إشباع الحاجات المستقبلية للمؤسسة من معارف ومهارات في إطار الإستراتيجية العامة المبنية على أساس البيئة الخارجية والتنوؤ بمتغيراتها خاصة التكنولوجية منها.
- إكساب الموارد البشرية سلوكيات واتجاهات جديدة تتلاءم مع حاجات تطوير الأعمال.
- إحداث أثر اجتماعي بين المستفيدين من التدريب يسمح بتعظيم العائد من خلال تبادل الخبرات والمعارف الضمنية.

**2.1-3- الاستثمار في التطوير:** تطوير الموارد البشرية هو "تحسين المهارات والمعارف للعاملين ليكونوا أكثر استعدادا لأداء أفضل مهام جديدة أنيطت بهم أو ستناط بهم" (العامري و الغالي، 2008، صفحة 662)، فهو بذلك حالة تعلم عامة في أي مستوى من المستويات الإدارية المختلفة، و هو "تنمية قدرات أحد الأشخاص أو الوصول بها إلى درجة معينة من خلال التعلم الواعي" (كشواي، 2006، صفحة 119)، كما يعرف تطوير الموارد البشرية أيضا بأنه "إيجاد مناخ ملائم تستطيع فيه الموارد البشرية أن تنمو وتحقق ذاتها وأن تؤثر على وظائفها ومؤسستها وبيئتها" (مانع، 2015، صفحة 163)، فالتطوير يختلف عن التدريب في كونه حالة تعليمية عامة تمتد في الأمد الطويل، رغم أن هناك جدلا حول ما إذا كان تطوير الموارد البشرية يمس المستويات الإدارية العليا أو كل المستويات، فالباحث يميل إلى الرأي الثاني باعتبار أن المؤسسة في سعيها، حاليا، لتحقيق التطور هي بحاجة لكل مواردها البشرية خاصة مع الأشكال الجديدة للتنظيم من جهة وتحول النظرة للمسار المهني من مجرد مخططات هدفها الاستجابة لمتطلبات المؤسسة فقط ترتكز على منطق الاستخدام إلى مسارات مهنية تعتمد على الكفاءات بدل المناصب (ثابتي، 2014، الصفحات 136-139).

**2.1-4- الاستثمار في تحفيز الموارد البشرية :** تعددت التعاريف بشأن المفهوم واختلف آراء الباحثين فيه أحيانا وتقاربت في أحيان أخرى، حيث يرى Leheny بأنها "منهج يولد السلوكيات الصحيحة بوجود قوى دافعة للمشاركة و الاتصال و المنافسة" (صالح، 2011، صفحة 7)، وفي هذا تأكيد صريح بأن للتحفيز علاقة قوية بالدافعية والتي تعرف على أنها "محصلة سلسلة من العمليات الداخلية التي تؤثر على الفرد فتثير حماسه و مثابرته واستمرارته على اتخاذ منهج معين" (الصيرفي، 2007، صفحة 236)، وبهذا التناسق يمكن القول أن التحفيز هو إثارة لدوافع الأفراد حيث يؤكد هذا Thomason في تعريفه للحوافز بقوله أنها "توفير المنافع لجذب الأفراد من أجل بذل الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة بالنسبة للمنظمة وبالتالي الحصول على تلك المنافع" (LAMOND, 1995, p. 4)، ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على عدة نقاط يشتملها التحفيز وتتوحد حولها أدبيات إدارة الموارد البشرية و هي أن عملية التحفيز تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد، كما تستند على وجود الدافع واستهداف إشباع الحاجات

والرغبات لدى الأفراد ، إضافة إلى أن التحفيز كعملية إدارية يهدف إلى رفع مستويات الأداء و يشتمل من الناحية الضمنية جوانب مادية ومعنوية (داوود، 2006، صفحة 31).

غير أن هذا، برأي الباحث، لا يعتبر كافيا إلا إذا اتسمت هذه العملية بخاصيتين أساسيتين: الديناميكية: فالتحفيز يجب أن يواكب سيروية عمل المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، النسبية: تختلف عملية التحفيز من مؤسسة لأخرى فما يصلح لفرد في مؤسسة ما لا يكون بالضرورة يصلح لآخر.

وعلى العموم يمكن إجمال أهمية التحفيز في الآتي (عساف، 1999، الصفحات 85-86): إشباع حاجات الأفراد بما يحقق هدفا إنسانيا في المقام الأول وتعزيز انتمائهم، التحكم في سلوك الأفراد وتنمية عادات سلوكية جديدة، تنمية الطاقات الإبداعية مما ينعكس على أداء المؤسسة وتنافسيتها، تعتبر الحوافز عامل جذب للكفاءات باعتبار أن الموارد البشرية في سوق العمل تبحث عن المؤسسات التي تقدم حوافز مغرية سواء أكانت مادية أو معنوية.

## II. الاحتكار المعرفي، المفهوم والأبعاد:

منذ فجر التاريخ تزامنت المعرفة وحياة الإنسان في صراعه من أجل البقاء والتطور، فكانت بذلك محور اهتمامه و مبتغاه لفهم آليات وجوده ، غير أنه ليس هناك إجماع و اتفاق على تعريف موحد للمفهوم حسب Sveiby ، حيث يمكن لهذا المصطلح أن يأخذ مفاهيم متعددة كالمعلومة، الوعي، العلم، الخبرة،... الخ (SVEIBY, 2000, p. 63)، فالمعرفة هي مفهوم واسع ومجرد أخذت حيزا في النقاشات الفلسفية التي دارت بين المدرسة العقلية بزعامة Kant و Descartes الذين يعتبران المعرفة سيروية عقلية تحتكم إلى النقد المنطقي، والمدرسة التجريبية بزعامة Hume و Aristote الذين يريان أن المعرفة هي نتيجة خبرة سابقة تعتمد على الملاحظة كمدخل لإنتاجها (FERRARY & PESQUEUX, 2006, p. 26)، غير أن تطور الفكر الاقتصادي والتكنولوجيا ساهما في وضع مفهوم المعرفة في قلب اهتمامات إدارة المنظمات بعدما ترك الاقتصاد المادي المجال واسعا لما يسمى باقتصاد المعرفة، فهي بذلك: "الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن" (عبد الستار، 2006، صفحة 26)، في حين يرى كل من Kaniki و Mphahlel أن المعرفة هي: "مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة التي تزود بإطار عام لتقييم وتوفير الخيارات والمعلومات الجديدة، فهي في عقول أصحابها ومنتزعة في المؤسسة والمجتمع... لكنها أيضا متواجدة في العمل اليومي والتنظيم والأنشطة والمعايير والمهارات العملية" (KANIKI & MPHAAHLEL, w.p.y, p. 3)، وبالتالي يمكن القول أن المعرفة هي ذلك المزيج من البيانات والمعلومات التي تصف العمليات، الأساليب والأنظمة المشكلة للمعرفة الصريحة والخبرات والمهارات الناتجة عن الممارسة التي تحتويها عقول الأفراد والمعبرة عن المعرفة الضمنية في سياق معين وبشكل متراكم.

II.1- مفهوم الاحتكار المعرفي: يعد Harold A. Innis أول من قدم صياغة لمفهوم الاحتكار المعرفي في مؤلفه political economy in the modern state سنة 1946 و الذي حاول فيه تسليط الضوء على قوة الدول و الإمبراطوريات القديمة ، حيث أكد أن هذا المفهوم ترسخ عبر سيطرة الحكومات على قطاع المعلومات و الاتصالات ، فقد أشار إلى مصر و روما القديمة كانا كهنتهما يحتكرون المعارف بشكل كامل ، فقد اقتضت القراءة و الكتابة و التعليم لهذه الفئة و عائلاتهم فقط دون غيرهم

فالنظرية تقوم على أساس أن الاحتكار في مجال المعرفة يعمل على عرقلة الأساليب الحديثة في الإبداع والابتكار وجعل التفكير المتقد و الجديد يخضع ففة معينة، ما يجعل النمو و التطور متركزا في يد من يملك القوة المعرفية الناتجة عن احتكارها، حيث حملت هذه النظرية في طياتها الكثير من القلقه بسبب هذه الممارسات خاصة مع تحول المعلومات إلى سلعة لها ثمنها و يقضي فيها المستهلكون لها المزيد من الوقت و يصرفون فيها الكثير من النفقات، و التي تؤثر في توجهاتهم و قراراتهم (Mullen, 2009, p. 176) .

في هذا الإطار يخلص Innis إلى أن الذين يحتكرون المعرفة هم الذين يملكونها ويسيطرون عليها، ولهم القدرة على تحديد وخلق واقع معين والسير به إلى الاتجاه المرغوب فيه (Comor, 2001, p. 275). و بهذا أصبح مفهوم الاحتكار المعرفي يأخذ مجالا واسعا في ميدان علوم الاتصال و علم الاجتماع ، لينتقل بذلك إلى ميدان العلوم الاقتصادية خاصة مع ظهور النموذج الياباني في التجارة الذي يعتمد على فكرة عدم إتاحة المعرفة الحيوية بخصوص ممارسة الأعمال التجارية لغير اليابانيين ، و هو نفس المسعى الذي ذهبت كبرى شركات التكنولوجيا المتقدمة مثل apple ، samsung ، microsoft و google ، و ظهر بشكل واضح

خلال جائحة كورونا، حيث تم التعميم الكلي على كل الدراسات و النتائج الخاصة بها و المتعلقة كيفية مواجهة هذا الوباء ، فكانت كل دولة تتعلم من تجاربها الخاصة فكانت بذلك النتائج تخلف من دولة لأخرى بحسب مستوى المعارف المطبقة في مواجهته .

فلاحتكار المعرفي إذا هو تقييد المعارف والمعلومات والبيانات بشكل يجعل من الصعب على الآخر الوصول إليها، من خلال منع تحويلها أو المبادرة إليها بهدف خلق وضع يسمح للمنظمة بالتفرد بما تملكه من معارف لتحقيق قدرة تنافسية في محيط نشاطها.

**2.II- أبعاد الاحتكار المعرفي:** من اجل التوصل إلى سبل مواجهة الاحتكار المعرفي ، كان لابد من معرفة أبعاده و مكوناته، فيشير Innis إلى أن الاحتكار المعرفي يتسوخ عبر الفجوة المعرفية ، كبح الإبداع و الابتكار و أخيرا عرقلة تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة (Comor, 2001, pp. 281-282) و بالتالي فإن مواجهة الاحتكار المعرفي تسترعي تحطى التحديات التي تتسبب فيها هذه الأبعاد.

**2.II-1- الفجوة المعرفية :** إن الانتشار السريع للتكنولوجيا الحديثة و كفاءة الإنتاج أدت إلى ازدياد حدة التنافس، فأصبحت الفجوة المعرفية تترادف الفجوة التكنولوجية ، فالمعرفة تخلق قيمة مضافة و نمو أكبر يؤدي إلى امتلاك التنافسية فيها التي يتم احتكارها من قبل بعض الشركات و الأفراد ، و قد تناول عدد من الباحثين مفهوم الفجوة المعرفية للتعبير عن السعة الفاصلة بين ما تعرفه المنظمة أو الفرد و ما يجب معرفته ، فهي درجة التفاوت و الفرق بين أعلى قيمة و أدنى قيمة للمؤشرات المعرفية السائدة ، و ردم هذه الفجوة يحتاج إلى الاهتمام بالركائز الأساسية لاقتصاد المعرفة المتمثلة بتطوير التعليم و المعارف و تطوير القدرات الابتكارية ، و توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و توفير البيئة الاقتصادية الملائمة (العلي، قنطلي، و العمري، 2006، صفحة 40).

**2.II-2- كبح الإبداع و الابتكار:** ساهم الإبداع بشكل كبير في تقدم الحياة البشرية على مر العصور ، و أصبح يمثل احد الركائز الأساسية في المنظمات ، فالبعض يرى بأن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة معينة و الابتكار هو تطبيق هذا الحل (نجم، 2003، صفحة 17)، و هذا يشير إلى أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقة، بينما الابتكار يهتم بتجسيد هذه الأفكار، و في هذا الإطار نجد أن أمبيل عرفت العلاقة بين الإبداع و الابتكار على أنها "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة ، هذا الإبداع الذي يكون عن طريق الأفراد و الفرق و الذي هو نقطة بداية الابتكار ، الأول ضروري لكن شرط غير كافي" (مصطفى، 2001، صفحة 572)، فهذا يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع و الابتكار ، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية و التي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين و فرق العمل .

**2.II-3- تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة :** يعتبر خزان المعارف لأي مؤسسة رأس مال غير ملموس كون أن هذه المعارف تكون في مجملها ضمنية في محورين أساسيين و هما (ERMINE, 2014, p. 24): رأس المال البشري : كون أن معارف المؤسسة خاصة الأساسية متواجدة في عقول أفرادها ، و يكون صعبا في غالب الأحيان فهمها أو نقلها لأنها لصيقة بالفرد و طبيعته الاجتماعية، فطريقة اكتسابه لها قد لا تتمكن الأفراد الآخرين من الحصول عليها ، رأس مال المعلومات : و هي المعلومات التي كونتها المؤسسة على مر السنين سواء تعلق الأمر بمواردها الداخلية ، الزبائن ، السوق ، المنافسين ، ... ، الخ و قامت بتخزينها من أجل توزيعها بين الأفراد المناسبين في الوقت المناسب من خلال أنظمة المعلومات ، حيث تقوم الموارد البشرية داخل المؤسسات باستخدام هذه الأنظمة من أجل الحصول على المعلومات لاستخدامها في أنشطتهم العملية .

وانطلاقا من هذا، أصبحت إدارة مخزون المعارف تتركز على إدارة البعدين الأساسيين في هذه المعادلة وهما رأس المال البشري ورأس مال المعارف من خلال البحث في علاقة الضمنية وفي خزان المعلومات، ولتجاوز هذا التحدي الذي يعتبر أساس بقاء واستمرار المؤسسات في عصر المعرفة يمكن الاحتكام إلى النموذجين التاليين (ERMINE, 2014, pp. 25-31):

- تحويل الصفة الضمنية للمعارف إلى صريحة وهذا انطلاقا من المعارف الضمنية في شبكات المعرفة أو انطلاقا من البحث في المعارف المستخرجة من أنظمة المعلومات.
  - أما النموذج الثاني فيتركز على إبقاء صفة الضمنية للمعارف ومحاولة إدارتها من خلال إدارة شبكات المعرفة.
- مما سبق يمكن القول أن مواجهة الاحتكار المعرفي هو قدرة المؤسسة على رفع التحدي من أجل تقليل الفارق في المعرفي و تعزيز الإبداع و روح الابتكار ، و العمل على تحويل المعارف الضمنية المخزنة لدى الأفراد و فرق العمل إلى معارف صريحة تسمح بخلق معارف جديدة تمكن المؤسسة من مواكبة وضعيات جديدة ، إلا أن تحقيق هذا الهدف يتحدد بمستوى رأس المال البشري بالمؤسسة و

المحسوب بحجم ما أنفق عليه في عملية الاستقدام و من تدريب ، تطوير و تحفيز ، و بدرجة ندرتها و مدى توفر الموارد البديلة التي يمكن أن تحمل محلها إذا ما فقدتها المؤسسة ، و لعل عنصر الربط في هذه الحلقة هي المعارف التي يجوزها رأس المال البشري ، و هذا يعني أن المؤسسات اليوم يقع على عاتقها تفعيل هذه الاستثمار المعنوي بما يضمن لها الحصول على موارد بشرية ذات معارف متنوعة و فريدة تؤهلها للإبداع و الابتكار كما ذهب إلى ذلك Schumpeter (HAGEDOORN, 1996, pp. 885-888)، باعتبار أن المنطق في هذه العلاقة حسب Damanpour هو أن الإبداع و الابتكار ، التي تعتبر المعرفة ركيزتهما ، يعلمان كآلية تكيف في مواجهة حالة عدم التأكد التي أصبحت سمة المحيط الاقتصادي الجديد، و هذا ما يستدعي بناء و صيانة رأس مال بشري ذو معارف متنوعة و متميزة، يمتلك مهارة تحويل هذه المعارف إلى منتجات و خدمات من خلال تحليل المعرفة و نقلها ، و توجيه المعارف نحو أنشطة تحقيق التميز .

وفي هذا الإطار نخلص بأن آلية الأساس للمنتقل في دور الاستثمار في رأس المال البشري في مواجهة الاحتكار المعرفي تكمن في إدارة المعرفة التي يحتزلها رأس المال البشري والتي من خلالها يمكن خلق قيم للأطراف ذات المصلحة تجعل من المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها في محيطها التنافسي بكل كفاءة وفعالية.

### III. إدارة المعرفة:

بعد التطور الاقتصادي الهائل وتوجه عالم الأعمال المعاصر نحو الموارد غير الملموسة أصبح من الضروري الانتقال من مجرد الاهتمام بالمعرفة بالشكل المطلق إلى محاولة إدارة هذه المعارف داخل المؤسسة، فظهرت بذلك إدارة المعرفة كتوجه استراتيجي في حقل إدارة الأعمال.

III.1-1- إدارة المعرفة ، النشأة و المفهوم : ظهرت الدراسات المتعلقة و المهمة بإدارة المعرفة في ثمانينات القرن العشرين و ازدادت زخما في العقد الموالي و هذا بتنوع المجالات التي عولجت منها ، (بن حمودة، 2015، صفحة 22)، غير أن إدارة المعرفة من الناحية الاصطلاحية تعاني غموضا شديدا ، فنظرا لأهميتها داخل المؤسسات في العصر الحالي ، أنصب اهتمام الباحثين حول إعطاء تعريف لها من خلال مداخل مختلفة و هذا في الأساس يرجع لسببين ، أولهما اتساع نطاق إدارة المعرفة و ثانيهما ديناميكيتهما (الكبيسي، 2005، صفحة 34)، يعرفها David Skyrme بأنها الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها و جمعها و تنظيمها و نشرها و استخدامها و استغلالها ، و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة (البيلاوي و عبد العظيم، 2007، صفحة 84) ، و يعرفها Cross على أنها نظام توليد عمل مزدهر و بيئة تعلم من شأنها تشجيع توليد المعرفة الشخصية و التنظيمية و تجميعها و استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة (العلي، قندلجي، و العمري، 2006، صفحة 27) ، فإدارة المعرفة إذا هي مجموع العمليات و التقنيات المساعدة على تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة من خلال التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة من أجل خلق قيمة تضمن لها مركز تنافسي في محيط عملها .

III.1-2- عمليات إدارة المعرفة : إن المعرفة الناتجة عن البيانات و المعلومات سواء كان مصدرها داخليا أو خارجيا ليست ذات قيمة، كونها تصبح في شكل ساكن غير ذي نفع بالنسبة للمؤسسات إلا إذا تم إثراؤها من خلال مجموعة من العمليات تندمج في سيورة ديناميكية ، تهدف إلى استغلال هذه المعارف نحو تحقيق إنتاج معارف جديدة و خلق قيمة تسمح لهذه المؤسسات بالبقاء و الاستمرارية ، و في هذا الإطار حاول عديد الباحثين تصور عمليات إدارة المعرفة و التي تم الاتفاق في مجملها على (الكبيسي، 2005، الصفحات 49-51) :

تشخيص المعرفة: تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى تحديد ما الذي يجب معرفته و من ثم تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو مطلوب و ما هو متاح .

اكتساب المعرفة: حيث يتم اكتساب المعرفة من مختلف المصادر سواء أكانت داخلية أو خارجية .

توليد المعرفة: توليد المعرفة هو الإبداع الذي يساهم في التعرف على المشاكل و إيجاد الحلول لها بصورة ديناميكية مما يسمح للمؤسسة بالتفوق .

تخزين المعرفة: تلجأ المؤسسات إلى تخزين معارفها و التي من الممكن أن تحتاجها في وقت لاحق ، حيث يعتبر هذا كجسر بين توليد المعارف و استغلالها .



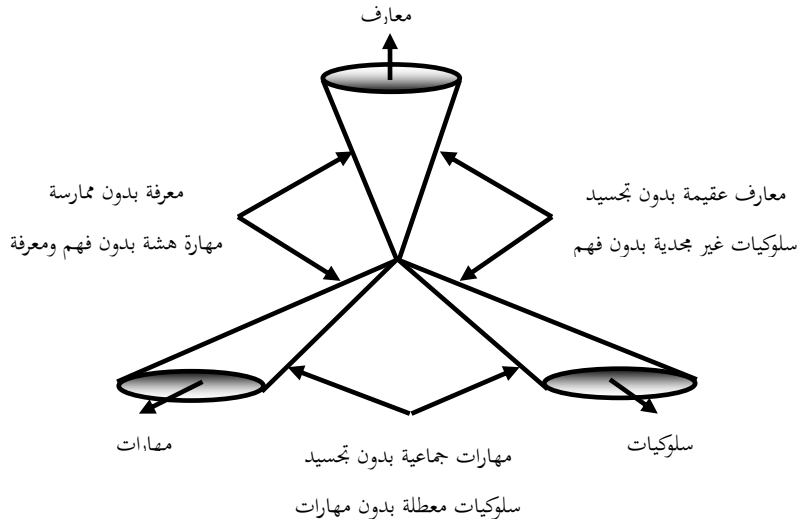
**توزيع المعرفة:** تعبر عن نقل المعارف من مخزونها إلى مستخدميها ، و في هذا تستخدم المؤسسة عدة وسائل سواء أكانت رسمية أو غير رسمية .

**تطبيق المعرفة:** إن تطبيق المعرفة هو المبتغى الأساسي في هذه العملية ، حيث يعبر عن تحويل كل المعارف الضمنية و الصريحة إلى مخرجات تخلق قيمة للمؤسسة تمكنها من تحقيق مركز تنافسي في محيط نشاطها .

فالمعرفة و التحكم فيها أصبحت أداة يتركز عليها مفهوم رأس المال البشري لكن بشرط إدارتها بطريقة تسمح بتحويل تلك المعارف الضمنية الراسخة في عقول الأفراد إلى معارف صريحة تؤدي في النهاية إلى خلق قيمة مضافة تمكن المؤسسة من النشاط في محيطها التنافسي بكفاءة و فعالية ، لكن يبقى السؤال المنهجي هنا هو البحث عن المحرك الأساس في هذه السيورة، و التي يرى الباحث أنها الكفاءات ، حيث يقول Maisseu : "فعالية المعرفة أصبحت أعلى من فعالية عوامل الإنتاج التقليدية و الاستعمال المتزايد للكفاءات أصبح أكثر تنافسية " (1) (BONNARDEL, 2000, p. 1)، في هذا الإطار حدد Durand أبعادا ثلاثة لمفهوم الكفاءات اعتمادا على تصنيف Pestalozzi سنة 1970 محاولة منه في إعادة تحديد مرجعية لكلا المفهومين (ثابتي، 2014، الصفحات 117-118) :

- **المعرفة (Savoir):** هي ذلك المجموع المهيكل للمعلومات في المؤسسة والتي تسمح لها بإنجاز عملياتها في سياق متخصص.
- **المهارات (Savoir-faire):** هي القدرة على الانجاز بطريقة ملموسة وفق سيورة معينة من أجل تحقيق أهداف محددة.
- **السلوكيات (Savoir-être):** وهي تلك القدرة على تجنيد الشخصية والطباع من أجل تحفيز الأفراد بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

الشكل (1): الأبعاد الثلاثة للكفاءات الفردية



المصدر: (DURAND, 1997, p. 33)

إذا فمن خلال ما تقدم يمكن القول إن المؤسسة هي خزان ومنتج للمعارف في آن واحد من أجل استخدامها في عملية الربط بين محيطها الداخلي والخارجي، كما أن الكفاءات هي وضعيات في واقع الحال للمعارف في شكل متكامل، وبالتالي فالكفاءات والمعرفة مفهومان متداخلان لا يمكن تصور أحدهما بدون الآخر (ثابتي، 2014، صفحة 119).



## IV. الدراسة الميدانية:

يستند نموذج الدراسة على فكرة أن المحيط التنافسي يفرض على المؤسسات الاستثمار في الحصول على رأس مال بشري، تطويره وأخيرا المحافظة عليه، ما يسمح في إطار إدارة المعرفة بمواجهة الاحتكار المعرفي وبالتالي تحقق أكبر مواجهة في المجال التنافسي. المتغير المستقل: ويشتمل عناصر الاستثمار في رأس المال البشري (الاستقدام، تدريب، تطوير، التحفيز) المتغير التابع: ويخص المتغيرات الخاصة بالاحتكار المعرفي (الفجوة المعرفية، الإبداع والابتكار، تحويل المعرفة الضمنية) المتغيرات الوسيطة: وتمثل في عمليات إدارة المعرفة.

**1.IV- مجتمع وعينة الدراسة:** اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري و عددها 73 مؤسسة اقتصادية حيث تم توزيع 300 استبيان على المدراء و رؤساء المصالح ، تم استرجاع 253 استبيانا صالحا للتحليل تمثل 84.33 % ،

**2.IV- المعالجة الإحصائية :** نظرا لطبيعة النموذج المفترض تم اعتماد النمذجة بالمعادلات الهيكلية التي تشكل طريقة تعريف الأنظمة المعقدة و المتداخلة ، حيث يعتبر هذا الأسلوب الإحصائي تعميما لعدد من النماذج التقليدية كالتحليل بالمركبات الأساسية و التحليل العاملي (الهنداوي، 2007، صفحة 6) .

أ/ توفر شروط الملائمة للقيام بالتحليل العاملي: للدلالة على ذلك يجب الإجابة على سؤالين مهمين وهما: هل حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي؟ وهل البيانات المتحصل عليها تصلح لهذا التحليل؟ ومن أجل الإجابة على السؤالين يتم استخدام اختبار Kaiser-Maier-Olkin للتأكد من صلاحية حجم العينة والذي يجب أن يتعدى قيمته 0.5 (تيفزة، 2012، صفحة 25)، اختبار Bartlett للدلالة على صلاحية البيانات المستخلصة من العينة والذي يجب أن يكون دالا إحصائيا (تيفزة، 2012، الصفحات 27-28).

الجدول (1): مؤشر KMO واختبار Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		935
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	13113,234
	ddl	1176
	Signification de Bartlett	000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من نتائج برنامج SPSS يمكن القول أن البيانات المستخدمة تصلح للتحليل العاملي حجما و نوعا، كون أن قيمة مؤشر KMO كانت 0.935، و كذلك الشأن كان اختبار Bartlett دالا إحصائيا عند مستوى 5%.

ب/ توزيع بيانات الدراسة: رغم أن طريقة PLS هي أداة قياس لا معلمية لا تركز على نوعية توزيع البيانات إن كانت تتبع توزيعا طبيعيا، إلا أنه من الجانب الإحصائي يجب التأكد من أن البيانات لا تتعد بشكل كبير عن هذا التوزيع، ما قد يخلق نوعا من المشاكل في الدلالة الإحصائية للمعلومات المقدرة (Hair, Hult, & Rin, 2017, p. 83). و في هذا الإطار تم احتساب الدلالة الإحصائية لنفترض و التواء أبعاد المتغيرات الكامنة Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk ،

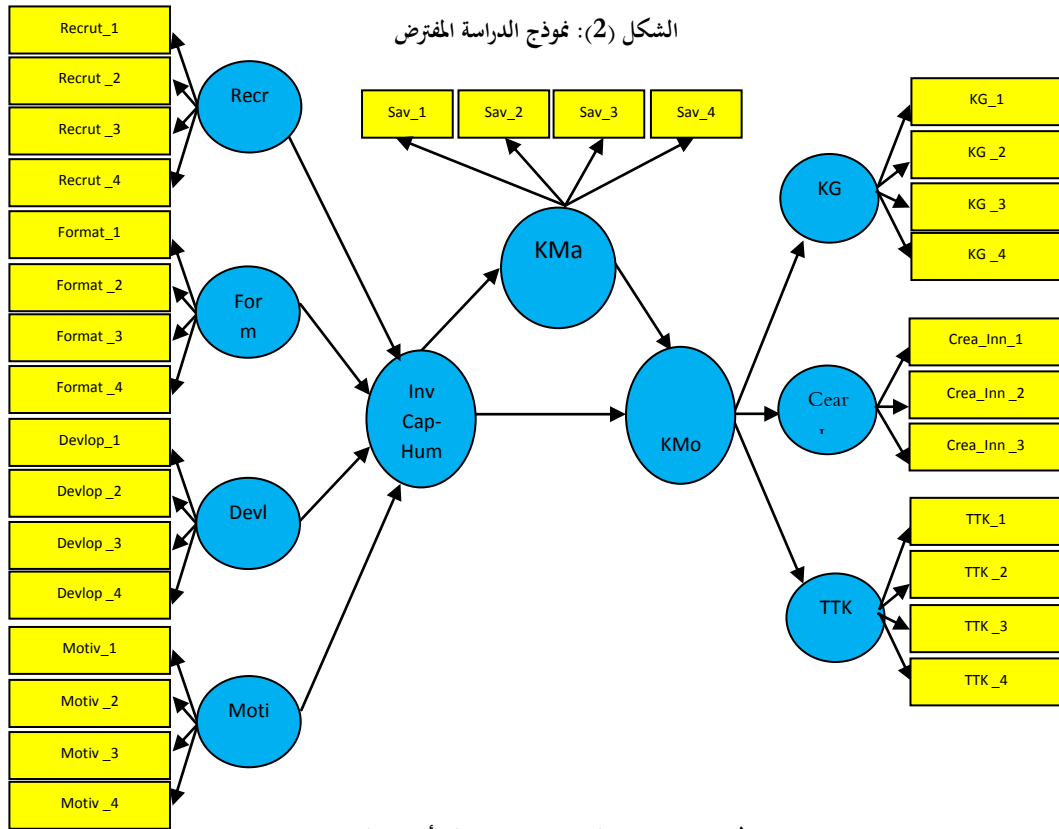
الجدول (2): اختبار توزيع بيانات الدراسة

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Mark _ Perform	,126	46	,000	,941	46	,000
Inv_Cap_Hum	,081	46	,000	,945	46	,000
Savoir	,137	46	,000	,902	46	,000
Crea_Val	,163	46	,000	,916	46	,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

حيث يظهر كلا الاختبارين دلالة إحصائية عند مستوى 5 %، ما يمكن من القول أن البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا، لكن في الجمل كانت البيانات قريبة من التوزيع الطبيعي وذلك بالاعتماد على اختبار Van Der Waerden لاختبار التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات، وهذا راجع لتطرف بعض المشاهدات والتي لا تزيد عن 03، ما يسمح بتطبيق التحليل العاملي وفق طريقة PLS.

**IV.2-1- تحديد و تعيين النموذج :**



المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على أدبيات الدراسة

**IV-2-2- تقدير معاملات النموذج :**

**IV-2-2-1- تقييم نموذج القياس :** يشمل تقييم نماذج القياس في النمذجة بالمعادلات الهيكلية التي تعتمد على مقاييس ذات نمط انعكاسي : الاتساق الداخلي ، صلاحية التقارب و صلاحية التمييز.  
 أ/ الاتساق الداخلي (Internal Consistency) :  
 أ-1/ معيار ألفا لكرونباخ :

الجدول (3): قيمة ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	10

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بلغت قيمة ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة 93.9 % تسمح بالقول بأن أداة الدراسة ثابتة بكل أبعادها،

أ-2/ الموثوقية المركبة (Composite Reliability): نظرا لحساسية معيار ألفا كرونباخ لعدد العبارات المستعملة، كان من الأنسب اللجوء إلى مقاييس مختلفة لموثوقية الاتساق الداخلي، والذي يشار إليه بالموثوقية المركبة أو معيار Goldstein و Dillon، حيث يأخذ هذا المقياس في الحسبان الأحمال الخارجية المختلفة للمؤشرات.

الجدول (4): الموثوقية المركبة

المؤثرات الكامنة	المؤثرات الكامنة	المؤثرات الكامنة	المؤثرات الكامنة
التوظيف	0.928	المتغيرات الكامنة	المؤثرات الكامنة
التدريب	0.928	الفجوة المعرفية	0.943
التطوير	0.940	الإبداع والابتكار	0.925
التحفيز	0.915	تحويل المعرفة الضمنية	0.923
		إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART-PLS3

كانت جميع قيم الموثوقية المركبة تنتمي للمجال  $[0.9, 0.95]$ ، وبالتالي يمكن القول أن نماذج القياس المستعملة تتميز بموثوقية عالية وأن المؤشرات المستخدمة في عملية القياس كانت ذات موثوقية كبيرة. ب/ صلاحية التقارب (Convergent Validity): هي المدى الذي يرتبط به المقياس بشكل إيجابي مع المقاييس البديلة لنفس البنية، وفيه يتم الاعتماد على الأحمال الخارجية ومتوسط التباين المستخرج (AVE). حيث القاعدة العامة هي أن الأحمال الخارجية الموحدة يجب أن تكون مساوية أو أعلى من القيمة 0.708، وقيم متوسط التباين المستخرج يجب أن تتعدى 0.5 (Hair, Hult, & Rin, 2017, pp. 137-138).

الجدول (5): الأحمال الخارجية

المؤثرات الكامنة	المؤثرات الكامنة	المؤثرات الكامنة	المؤثرات الكامنة	المؤثرات الكامنة	المؤثرات الكامنة	المؤثرات الكامنة	المؤثرات الكامنة
التوظيف	0.751	0.856	Savoir_1	0.904	Recrut_1	0.764	0.874
		0.880	Savoir_2		Recrut_2		0.850
		0.878	Savoir_3		Recrut_3		0.869
		0.852	Savoir_4		Recrut_4		
التدريب	0.846	0.934	KG_1	0.865	Form_1	0.762	0.852
		0.959	KG_2		Form_2		0.909
		0.934	KG_3		Form_3		0.866
		0.949	KG_4		Form_4		
التطوير	0.756	0.865	TTK_1	0.874	Develop_1	0.798	0.909
		0.832	TTK_2		Develop_2		0.902
		0.918	TTK_3		Develop_3		0.887
		0.861	TTK_4		Develop_4		
التحفيز	0.891	0.923	Crea_Inn_1	0.850	motiv_1	0.729	0.883
		0.936	Crea_Inn_2		motiv_2		0.810
		0.899	Crea_Inn_3		motiv_3		0.869
					motiv_4		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART-PLS3

من الجدول المرفق يتضح بأن كل العبارات حققت معاملات تحميل أكبر من 0.7، وكل القيم الخاصة بمتوسط التباين كانت أكبر من 0.5 وبالتالي فإن المؤشرات المستعملة تفسر الظاهرة المراد دراستها بشكل جيد.

ج/ صلاحية التمييز (Discriminant Validity): تعرف صلاحية التمييز بأنها المدى الذي يكون فيه البناء مختلفًا حتمًا عن البناءات الأخرى وفقًا للمعايير التجريبية (Hair, Hult, & Rin, 2017, p. 138).

ج-1/ التحميلات المتقاطعة (Cross-Loading): بحيث يجب أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر أكبر من أي عمليات التحميل المتقاطعة في البناءات الأخرى (Hair, Hult, & Rin, 2017, pp. 138-139).

الجدول (6): التحميلات المتقاطعة

	التوظيف	التدريب	التطوير	التحفيز	الفجوة المعرفية	الإبداع والابتكار	تحويل المعرفة الضمنية	إدارة المعرفة
Recrut_1	0.90	0.73	0.66	0.51	0.45	0.58	0.54	0.44
Recrut_2	0.87	0.71	0.64	0.49	0.44	0.49	0.44	0.36
Recrut_3	0.85	0.68	0.63	0.54	0.35	0.55	0.51	0.43
Recrut_4	0.87	0.77	0.63	0.56	0.47	0.63	0.60	0.50
Form_1	0.77	0.86	0.60	0.51	0.47	0.59	0.57	0.43
Form_2	0.68	0.85	0.63	0.61	0.50	0.50	0.39	0.40
Form_3	0.74	0.91	0.62	0.55	0.49	0.60	0.57	0.47
Form_4	0.69	0.87	0.67	0.60	0.48	0.54	0.49	0.49
Devel_1	0.63	0.68	0.87	0.69	0.56	0.59	0.61	0.39
Devel_2	0.68	0.65	0.91	0.69	0.47	0.60	0.59	0.42
Devel_3	0.66	0.61	0.90	0.63	0.33	0.48	0.52	0.32
Devel_4	0.64	0.64	0.89	0.77	0.49	0.50	0.49	0.41
motiv_1	0.57	0.58	0.69	0.85	0.45	0.48	0.54	0.49
motiv_2	0.55	0.61	0.72	0.88	0.60	0.54	0.52	0.44
motiv_3	0.41	0.46	0.58	0.81	0.46	0.45	0.42	0.35
motiv_4	0.51	0.54	0.66	0.87	0.41	0.52	0.50	0.48
KG_1	0.45	0.55	0.49	0.54	0.93	0.58	0.50	0.37
KG_2	0.44	0.54	0.45	0.52	0.96	0.55	0.49	0.33
KG_3	0.43	0.48	0.47	0.53	0.93	0.57	0.45	0.33
KG_4	0.52	0.54	0.54	0.55	0.95	0.65	0.54	0.34
Crea_Inn_1	0.60	0.57	0.57	0.51	0.61	0.92	0.65	0.42
Crea_Inn_2	0.59	0.61	0.55	0.57	0.58	0.94	0.69	0.44
Crea_Inn_3	0.59	0.59	0.54	0.53	0.53	0.90	0.73	0.45
TTK_1	0.53	0.53	0.52	0.54	0.43	0.57	0.86	0.42
TTK_2	0.45	0.47	0.55	0.51	0.48	0.62	0.83	0.37
TTK_3	0.58	0.53	0.58	0.53	0.48	0.72	0.92	0.39
TTK_4	0.52	0.46	0.49	0.44	0.44	0.68	0.86	0.45
Savoir_1	0.35	0.37	0.30	0.40	0.29	0.41	0.43	0.86
Savoir_2	0.56	0.55	0.54	0.59	0.40	0.50	0.48	0.88
Savoir_3	0.46	0.51	0.38	0.43	0.33	0.43	0.42	0.88
Savoir_4	0.31	0.32	0.24	0.34	0.22	0.27	0.28	0.85

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART-PLS3

حسب الجدول، كل مؤشر مستخدم حقق ارتباط مع متغيرة الكامن أكبر من المتغيرات الكامنة الأخرى، وبالتالي فإن نماذج القياس المفترضة هي خالية من الشكوك التي تؤثر على تقدير جودة مطابقة نموذج القياس، ما يؤكد على أن نماذج القياس المفترضة في الدراسة لها صلاحية تمييزية عالية.

ج-2/ مؤشر Fornell-Larcker : معيار Fornell-Larcker هو المعيار الثاني لتقييم صلاحية التمييز ، يقارن الجذر التربيعي لقيم AVE مع الارتباطات للمتغيرات الكامنة ، بحيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لكل من AVE الخاص بالبنية أكبر من أعلى ارتباط له مع أي بنية أخرى .

**الجدول (7): معيار Fornell-Larcker**

تحويل المعرفة الضمنية	الإبداع والابتكار	الفجوة المعرفية	التوظيف	التطوير	التدريب	التحفيز	إدارة المعرفة
							0.87
						0.85	0.52
					0.87	0.65	0.51
				0.89	0.72	0.78	0.43
			0.87	0.73	0.83	0.60	0.49
		0.87	0.60	0.62	0.58	0.58	0.47
	0.92	0.75	0.65	0.61	0.64	0.58	0.47
0.94	0.62	0.52	0.49	0.52	0.56	0.56	0.36

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART-PLS3

كانت نتائج اختبار Fornell-Larcker محققة لشروط المعيار، فارتباطات المتغيرات الكامنة مع نفسها كانت أكبر من ارتباطها مع المتغيرات الكامنة الأخرى وبمستويات عالية، وهذا يدل على أن المتغيرات الكامنة ومؤشراتها المختارة للتعبير عن النموذج بالفعل لها مفاهيم مختلفة نظرية وتجريبية.

من خلال استعراض النقاط السالفة الذكر، يظهر بشكل واضح بأن تقييم نماذج القياس المستخدمة في النموذج المفترض استوفت الشروط المطلوبة وفق منهجية PLS، ما يسمح بالقول بأن البناءات الخارجية حققت موثوقية وصلاحية مع تسجيل لثبات واتساق أداة الدراسة بشكل كبير.

#### IV-2-2-2- تقييم النموذج الهيكلي :

أ/ تقييم العلاقات في النموذج الهيكلي (اختبار الفرضيات):

أ-1/ الفرضية الرئيسية الأولى: الفرضية الأولى تبحث في قياس مدى توجه المؤسسات المدروسة نحو الاستثمار في رأس المال البشري.

$H_0$  : لا يوجد توجه للمؤسسات المدروسة نحو الاستثمار في رأس المال البشري عند مستوى دلالة 5%.

$H_1$  : يوجد توجه للمؤسسات المدروسة نحو الاستثمار في رأس المال البشري عند مستوى دلالة 5%.

الجدول (8): اختبار (t) لتوجه المؤسسات الاقتصادية نحو الاستثمار في رأس المال البشري

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Inv_Cap_Hum	25,318	252	,000	,94901	,8752	1,0228
Recrut	26,170	252	,000	1,19170	1,1020	1,2814
Format	27,592	252	,000	1,19763	1,1121	1,2831
Develop	24,450	252	,000	1,07411	,9876	1,1606
Motiv	19,337	252	,000	,82115	,7375	,9048

المصدر: مخرجات برنامج spss

حسب الجدول كانت قيمة  $P$  لاختبار  $t$  دالة إحصائيا بالنسبة لمتوسط الإجابات، ومنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة بتوجه للمؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال البشري.

أ-2/ الفرضية الرئيسية الثانية: من أجل اختبار هذه الفرضية التي ستقسم إلى فرضيات فرعية تتناسب كل منها مع علاقة هيكلية، سيتم اعتماد خوارزمية PLS وفق ما تم التطرق إليه سابقا.

الجدول (9): معاملات مسار فرضيات البحث

Valeurs p	Valeur t ( O/STDEV )	Écart-type (STDEV)	Moyenne de l'échantillon (M)	Échantillon initial (O)	
0.000	8.200	0.065	0.526	0.530	الاستثمار في رأس المال البشري -> إدارة المعرفة
0.000	18.643	0.037	0.690	0.690	الاستثمار في رأس المال البشري -> مواجهة الاحتكار المعرفي
0.000	3.683	0.041	0.150	0.150	إدارة المعرفة -> مواجهة الاحتكار المعرفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART-PLS3

أ-2-1/ الفرضية الفرعية الأولى: تقوم الفرضية الفرعية الأولى على قياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية على مواجهة الاحتكار المعرفي.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على مواجهة الاحتكار المعرفي في المؤسسات المدروسة عند دلالة 5%.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على مواجهة الاحتكار المعرفي في المؤسسات المدروسة عند دلالة 5%.

حسب الجدول كانت قيمة  $P$  دالة إحصائيا، ومنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بتأثير موجب للاستثمار في رأس المال البشري على مواجهة الاحتكار المعرفي.

أ-2-2/ الفرضية الفرعية الثانية: الفرضية الفرعية الثانية تبحث في قياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية على إدارة المعرفة.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على إدارة المعرفة في المؤسسات المدروسة عند دلالة 5%.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على إدارة المعرفة في المؤسسات المدروسة عند دلالة 5%.

حسب الجدول 9 كانت قيمة  $P$  دالة إحصائيا، ومنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بتأثير موجب للاستثمار في رأس المال البشري على إدارة المعرفة.

أ-2-3/ الفرضية الفرعية الثالثة: الفرضية الفرعية الثالثة تركز على قياس أثر إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية على مواجهة الاحتكار المعرفي في المؤسسات المدروسة.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في المؤسسات المدروسة على مواجهة الاحتكار المعرفي القيمة بما عند دلالة 5%.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في المؤسسات المدروسة على مواجهة الاحتكار المعرفي بما عند دلالة 5%.

من الجدول 9 كانت قيمة  $P$  دالة إحصائيا، ومنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بتأثير موجب لإدارة المعرفة على مواجهة الاحتكار المعرفي عند مستوى.

أ-2-5/ الفرضية الفرعية الخامسة: تحاول الفرضية الفرعية الخامسة قياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري على مواجهة الاحتكار المعرفي بوساطة إدارة المعرفة.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على مواجهة الاحتكار المعرفي في المؤسسات المدروسة من خلال تأثير إدارة المعرفة عند مستوى دلالة 5%.

$H_1$  : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على مواجهة الاحتكار المعرفي في المؤسسات المدروسة من خلال تأثير إدارة المعرفة عند مستوى دلالة 5% .  
وللإجابة على هذه الفرضية، تعتمد منهجية PLS على: تحديد الآثار غير المباشرة للمتغيرات المستقلة على التابعة، تحديد الأثر المباشر للعلاقة وقياس فترة الثقة للعلاقة والتي يجب أن تكون في مجال لا يشمل الصفر (Hair, Hult, & Rin, 2017, p. 173).

الجدول (10): الآثار غير المباشرة

Valeurs P	Valeur t ( O/STDEV )	Écart-type (STDEV)	Moyenne de l'échantillon (M)	Échantillon initial (O)	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الاستثمار في رأس المال البشري -> إدارة المعرفة
0.000	3.261	0.019	0.062	0.063	الاستثمار في رأس المال البشري -> مواجهة الاحتكار المعرفي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	إدارة المعرفة -> مواجهة الاحتكار المعرفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART-PLS3

الجدول (11): فترة الثقة للمتغيرات الوسيطة

Bootstrapped Confidence Interval		t-value	SE	Indirect Effect	Path b	Path a	
95% UL	95% LL						
0.496	0.351	11,445	0,037	0,423	0,799	0,530	الاستثمار في رأس المال البشري -> إدارة المعرفة
0.363	0.218	7,860	0,037	0,291	0,364	0,799	إدارة المعرفة -> مواجهة الاحتكار المعرفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART-PLS3

من الجدولين أعلاه نلاحظ بأن قيمة P كانت دالة إحصائياً بالنسبة للآثار غير المباشرة للاستثمار في رأس المال البشري على مواجهة الاحتكار المعرفي، كما كان دالاً كذلك بالنسبة للآثار المباشرة، و فترات الثقة هي الأخرى كانت دالة إحصائياً لحلولها من أي قيمة للصفر في مجال الثقة، و منه يتم رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بتأثير موجب للاستثمار في رأس المال البشري على مواجهة الاحتكار المعرفي عبر وساطة إدارة المعرفة، حيث كانت قيمة معامل المسار التأثير غير المباشر الأول بقيمة 0.53، في حين كانت قيمة معامل مسار التأثير غير المباشر الثاني 0.799.

IV-2-3- جودة مطابقة النموذج:

أ/ تقييم مستوى معامل التحديد  $R^2$ : هو المقياس الأكثر استعمالاً في تقييم النماذج الهيكلية، حيث يعتبر مقياساً لقوة المتغيرات الكامنة المستقلة في تفسير المتغيرات التابعة.

الجدول (12): قيم معامل التحديد  $R^2$

الدلالة حسب (98) Chin	$R^2$		الدلالة حسب (98) Chin	$R^2$	
كبير	0.70	تحويل المعرفة الضمنية	متوسط	0.58	إدارة المعرفة
كبير	0.76	الإبداع والابتكار	كبير	0.69	مواجهة الاحتكار المعرفي
كبير	0.70	الفجوة المعرفية			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART-PLS3

فمن الجدول، نلاحظ بأن قيم معامل التحديد كلها كانت معنوية أكبر من 0.1 حسب تقدير Miller و Falk، حيث يفسر الاستثمار في رأس المال البشري ما قيمته 58% من إدارة المعرفة، أما بالنسبة لمواجهة الاحتكار المعرفي في إن المتغير المستقل و المتغير الوسيط يفسران 69% من قيمته، فالنموذج الهيكلية يفسر بشكل كبير أبعاد مواجهة الاحتكار المعرفي و هي الفجوة المعرفية، الإبداع و الابتكار و تحويل المعرفة الضمنية كانت على التوالي: 70%، 76% و 70%.

ب/ تقييم مستوى حجم الأثر  $f^2$  بالإضافة إلى تقييم قيم  $R^2$  لجميع البنى الهيكلية، يمكن استخدام التغيير في قيمة  $R^2$  عند حذف بنية خارجية محددة من النموذج لتقييم ما إذا كان للبناء المحذوف تأثير جوهري على التراكيب الداخلية، حيث يشار إلى هذا المقياس



باسم حجم التأثير  $f^2$ ، (Hair, Hult, & Rin, 2017, p. 211). فمن خلال تطبيق خوارزمية PLS تظهر نتائج حجم الأثر في الجدول الموالي:

الجدول (13): قيم معامل حجم الأثر  $f^2$

حجم الأثر	الفجوة المعرفية	الإبداع والابتكار	تحويل المعرفة الضمنية	مواجهة الاحتكار المعرفي	إدارة المعرفة	
كبير				1.77		إدارة المعرفة
كبير	2.30	3.14	2.36			مواجهة الاحتكار المعرفي
كبير				0.91	0.39	الاستثمار في رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART-PLS3

يظهر من الجدول أن أحجام الأثر كانت كبيرة بالنسبة:

- إدارة المعرفة على مواجهة الاحتكار المعرفي بقيمة 1.77.
  - مواجهة الاحتكار المعرفي على كل أبعاده (تحويل المعرفة الضمنية، الإبداع والابتكار، الفجوة المعرفية) بقيمة على التوالي 2.36، 3.14 و 2.3.
  - للاستثمار في رأس المال البشري على إدارة المعرفة بقيمة 0.39 وعلى مواجهة الاحتكار المعرفي بقيمة 0.91.
- ت/ تقييم مستوى التنبؤ  $Q^2$ : يشير هذا المقياس إلى القدرة التنبؤية للنموذج ككل خارج العينة حسب Geisser (1974) و Stone (1974) (Hair, Hult, & Rin, 2017, p. 212).

الجدول (14): قيم معاملات قدرة التنبؤ  $Q^2$

$Q^2 (=1-SSE/SSO)$		$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	
0.635	الإبداع والابتكار	0.203	إدارة المعرفة
0.615	الفجوة المعرفية	0.353	مواجهة الاحتكار المعرفي
0.524	تحويل المعرفة الضمنية	0.537	الاستثمار في رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART-PLS3

من الجدول كانت جميع القيم أكبر من الصفر، وبالتالي يمكن القول بأن المتغيرات الكامنة سواء المستقلة أو التابعة في إطار متكامل لها قدرة على التنبؤ.

ث/ تقييم مستوى حجم التأثير  $q^2$ : يسمح مقارنة التأثير النسبي للأهمية التنبؤية لنموذج القياس وفق حجم التأثير، فمن خلال تطبيق هذا، تم استخلاص الجدول الموالي:

الجدول (15): قيم معامل حجم الأثر  $q^2$

حجم الأثر	الفجوة المعرفية	الإبداع والابتكار	تحويل المعرفة الضمنية	مواجهة الاحتكار المعرفي	إدارة المعرفة	
كبير				0.86		إدارة المعرفة
كبير	1.60	1.74	1.10			مواجهة الاحتكار المعرفي
كبير				0.35	0.25	الاستثمار في رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART-PLS3

كل أحجام الأثر كانت كبيرة بالنسبة (Hair, Hult, & Rin, 2017, p. 215): لإدارة المعرفة على مواجهة الاحتكار المعرفي بمستوى 0.86، لمواجهة الاحتكار المعرفي على كل أبعاده بقيم على التوالي 1.10، 1.74 و 1.60، وللإستثمار في رأس المال البشري على إدارة المعرفة بقيمة 0.25، وعلى مواجهة الاحتكار المعرفي بـ 0.35.

ج/ جودة المطابقة GoF: يعتبر مقياسا شاملا من أجل الحكم على مناسبة النموذج المفترض مع الواقع، فهو بذلك مقياس عام لجودة النموذج (Hair, Hult, & Rin, 2017, p. 309)، يعطى بالصيغة التالية:  $GoF = \sqrt{AVE^2 \times R^2}$ .

الجدول (16): مؤشر جودة المطابقة للنموذج

معامل التحديد ( $R^2$ )	متوسط التباين المستخرج (AVE)	المتغيرات الكامنة
0	0.764	التوظيف
0	0.762	التدريب
0	0.798	التطوير
0	0.729	التحفيز
0.70	0.891	الفجوة المعرفية
0.76	0.846	الإبداع والابتكار
0.70	0.756	تحويل المعرفة الضمنية
0.58	0.751	إدارة المعرفة
0.69	0.764	مواجهة الاحتكار المعرفي
<b>0.68</b>	<b>0.784</b>	المتوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ما سبق

حيث كان مؤشر جودة المطابقة مساوي إلى  $0.73 \approx \sqrt{0.784 \times 0.68} = \text{GoF}$  ، وهي قيمة كبيرة لجودة مطابقة النموذج، أي أن النموذج بشقيه الداخلي (النموذج الهيكلي) والخارجي (نماذج القياس) يعطي تطابق كبير بين الواقع المدروس من خلال عينة الدراسة والتصور النظري للموضوع.

#### خلاصة الدراسة:

إن ظهور مفهوم رأس المال البشري جاء كاستجابة لحنمية التطورات الحاصلة في مجال إدارة الأعمال ، فالمؤسسة على اختلاف قطاعات نشاطها كانت ولا زالت مجبرة على المنافسة في محيط جد مضطرب وغير واضح ، من خلال تحقيق التوليف الأمثل للموارد المتاحة ، في خضم هذا تتمحور إشكالية تكوين مخزون من هذه الأصول قادر على تحقيق مواجهة الاحتكار المعرفي الذي أصبح وسيلة المؤسسات من أجل حماية ميزاتها التنافسية في ظل تعاظم القوة التفاوضية للموارد البشرية في سوق العمل ، احتدام المنافسة و سيادة مكانة الزبون، فعملية الاستثمار في الأصول البشرية تتركز على استقطاب الموارد البشرية ، وتمييزها و المحافظة عليها و زيادة ولائها ما يسمح لهذه المؤسسات بالمنافسة بكل كفاءة و فعالية ، و يسمح للموارد البشرية بإشباع حاجاتها و رغباتها . وبتطبيق هذه المفاهيم على المؤسسات محل الدراسة من خلال وضع نموذج هيكلي مبني على أساس مجموعة من الدراسات السابقة، تم استخلاص مجموعة من النتائج التي وفرها هذا النموذج والتي يمكن استعراضها في النقاط التالية:

- ❖ وجود توجه للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال البشري،
- ❖ وجود تأثير موجب وكبير للاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المكونة بشكل مباشر على مواجهة الاحتكار المعرفي، حيث بلغت هذه القيمة 69% بسبب تحول اهتمام المؤسسات من الأصول المادية إلى الأصول المعنوية في إطار موجة علمية كان سببها تحول الاقتصاد العالمي البعد المعرفي.
- ❖ وجود تأثير موجب وأعلى من المتوسط بقيمة ارتباطية قدرها 58% للاستثمار في رأس المال البشري على إدارة المعرفة، وهذا كنتيجة للاستثمار في الأصول البشرية من خلال استقطاب الكفاءات الجامعية من سوق العمل إضافة إلى التدريب الذي تخضع له الموارد البشرية ما يسمح بتحديد الفجوة المعرفية ومنها تحديد ما تعرفه المؤسسة وما يجب أن تعرفه في سبيل تحقيق إستراتيجيتها.

- ❖ وجود علاقة تأثير موجبة وعالية بقيمة 79.9 % بين إدارة المعرفة وعمليات مواجهة الاحتكار المعرفي في المؤسسات الاقتصادية.
- ❖ توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين الاستثمار في رأس المال البشري ومواجهة الاحتكار المعرفي بوساطة إدارة المعرفة بشكل جزئي، وهو جوهر الدراسة، حيث تم إثبات التصور النظري المبني على مجموع الدراسات السابقة من خلال الدراسة الميدانية، فعلاقة الاستثمار في الأصول البشرية يكون من خلال إدارة للمعارف الضمنية والصريحة في المؤسسة التي من شأنها خلق قيم تتقدم بها المؤسسات لجميع الأطراف في محيطها العام والخاص.

## المراجع والإحالات:

- AMOKRANE, A. (2008). La Comptabilité Des Ressources Humain: Des Fondement Historiques et Théoriques de La Valorisation du Capital Humain Aux Prises De Décisions. Faculté Des Sciences Economiques et Sciences de Gestion , Université d'Alger , Algerie.
- BONNARDEL, S. M. (2000). Pour Un Management Conjoint Des Connaissance et Des Compétences , 24-26/05/2000. 9 eme Conférence Internationale De Management Stratégique , AIMS , Montpellier , France.
- Comor, E. (2001). Harold Innis and the Bias of Communication.
- DURAND, T. (1997). Savoir , Savoir-faire , Savoir-etre , Repenser Les Compétences De l'Entreprise. 6eme Conférence Internationale De Management Stratégique , AIMS , Montpellier , France.
- ERMINE, J. L. (2014). La Gestion Des Connaissances. Les Archives de HAL.
- FERRARY, M., & PESQUEUX, Y. (2006). Management de La Connaissance , Knowledge Management , Apprentissage Organisationnel et Société de La Connaissance. Economéa , Paris , France.
- HAGEDOORN, J. (1996). Innovation and Entrepreneurship : Schumpeter Revisited , Industrial and Corporate Change. Oxford University Press , Vol 5 , N 3 , Oxford , England
- Hair, J. F., Hult, G. T., & Rin, C. M. (2017). , A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). SAGE Publications, Inc , Los Angeles , USA.
- KANIKI, A., & MPHAAHLEL, M. (w.p.y). Indegenous Knowledge For The Benift of All: Can Knowledge Management Principles be Used Effectively? South Africa of Library and Information Science , Vol 68 , N 1 .
- LAMOND, D. (1995). The Art of HRM, Human Relationship Management , 3-6/12/1995 , Academy of Conference , Townsville , AUSTRALIA.
- LAROCHE, M., MERETTE, M., & RUGGERI, G. (1998). On The Concept and Dimensions of Human Capital In a Knowledge-Based Economy Context. Récupéré sur Departement De Finance, Université De Ottawa, Canada: <http://www.fin.gc.ca/pub/pdfs> , 20/08/2016 à 00:39
- Mullen, M. (2009). Space Bias/Time Bias , Harold Innis, Empire and Communications. technology and cultur , 5 (1).
- ROUX, D. (1988). Analyse Economique et Gestion de l'Entreprise, Vente, Finance et Ressources Humaines. DUNOD , Paris , France.
- SCHULTZ, T. (1961). Investment in Human Capital. American Economic Review, March , Michigan , USA .
- SVEIBY, K. (2000). Knowledge Management , La Nouvelle Richesse des Entreprises , Savoir Tirer Profits des Actifs Immatériels de sa Société. Ed MAXIMA , Paris , France.

أحمد سيد مصطفى (2001). المدير وتحديات العولمة. دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

الحبيب ثابتي (2014). تجديد مناهج تحليل و توصيف مناصب العمل) مدخل الكفاءات. (كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر).

احمد بوزيان تيغزة (2012). التحليل العملي الاستكشافي و التوكيدي، مفاهيمهما و منهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و LISREL. دار السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.

- احمد فرعون، و محمد إليفي. (2009/04/15-14). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة. ملتقى دولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. جامعة المسيلة، الجزائر.
- باري كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية، طبعة عربية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق. دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- حسن حسين البيلاوي، حسن سلامة عبد العظيم. (2007). إدارة المعرفة في التعليم. دار الوفاء، الاسكندرية، مصر
- رشا مهدي صالح. (2011). تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، دراسة ميدانية للشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، عدد 19، جامعة البصرة، العراق.
- سبرينة مانع. (2015). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- سيد محمد جاد الرب. (2009). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالي. (2008). إدارة الأعمال. دار وائل، بغداد، العراق.
- صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر.
- طارق عبد الحسين العكيلي، و عقيل حاسم عبد الله أبو رغيف. (1998). تخطيط الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- عامر الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة و تطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قندلجي، و غسان العمري. (2006). مدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة، عمان
- عبد اللطيف مصيطفى. (2009). دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر.
- عبد المعطي محمد عساف. (1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. دار زهران، عمان، الأردن.
- عبود نجم نجم. (2003). إدارة الابتكار، المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة. دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علي وآخرون عبد الستار. (2006). مدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كامل بربر. (2008). إدارة الموارد البشرية، إتجاهات وممارسات. دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- محمد الصيرفي. (2007). السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية. دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر.
- محمد سعيد سلطان. (2003). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- مداني عبد القادر علاقي. (1993). إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر، السعودية.
- معمر داوود. (2006). منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية. دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- وسيلة حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- ياسر المهدي الهنداوي. (2007). منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية و تطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية. مجلة التربية و التنمية، مجلد 15 عدد 40، القاهرة، مصر.
- يوسف بن حمودة. (2015). خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.