

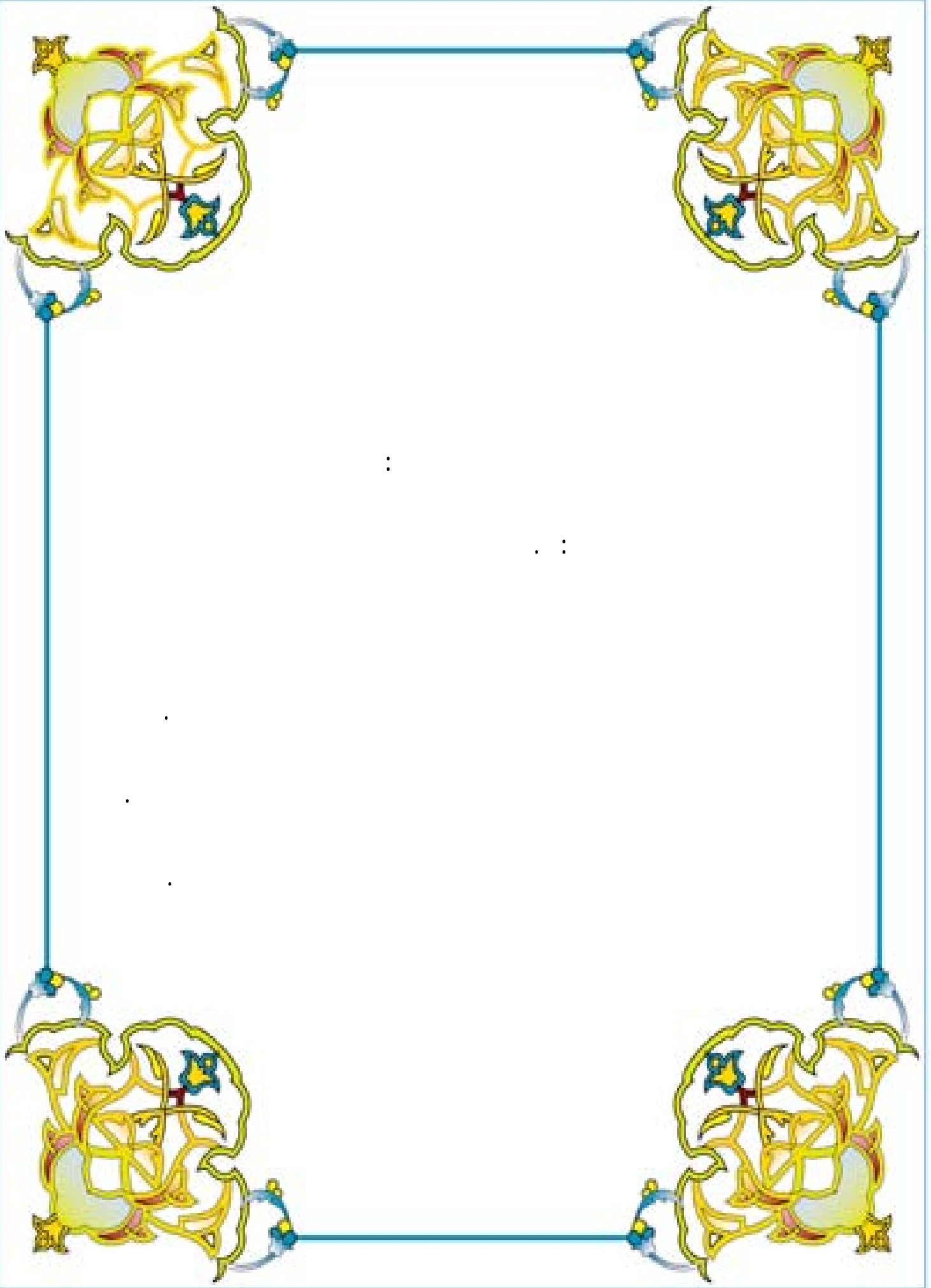
\_\_\_\_\_ :

# تَمِيمَةُ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ

\_\_\_\_\_ :

\_\_\_\_\_ :

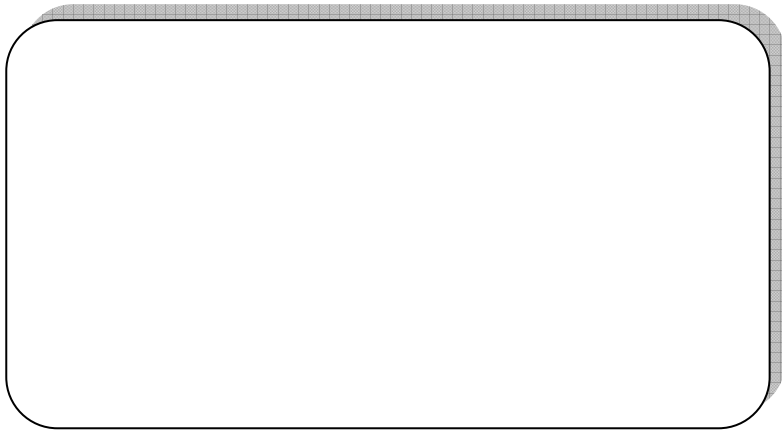
..... : .  
..... : .  
..... : .  
..... : .  
..... : .



! ه ا ء

:

:

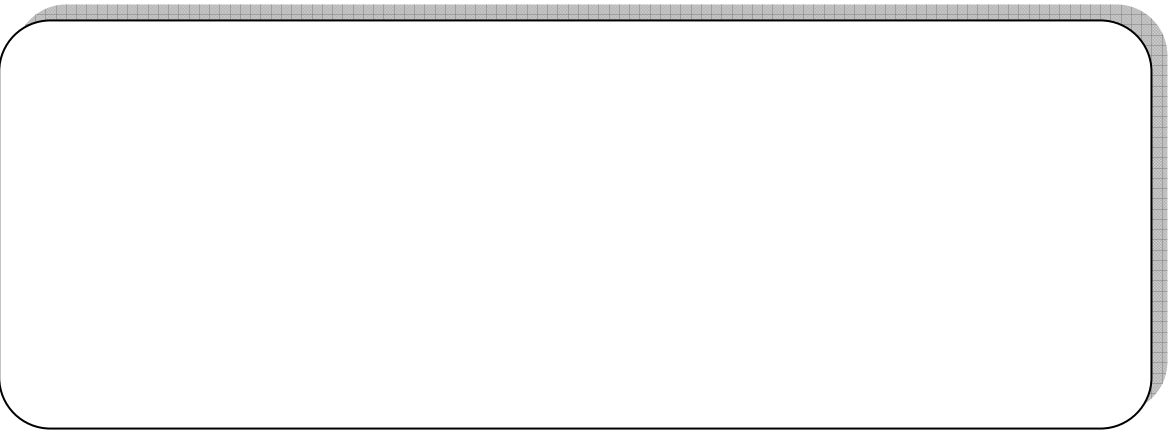








:

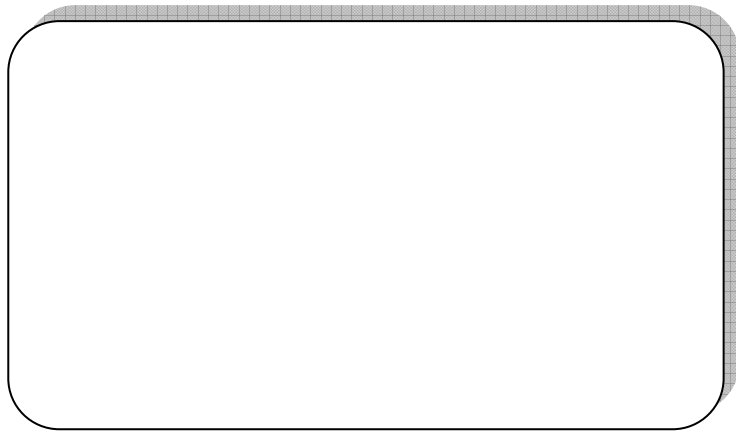








:



:

:

(HARVARD BUSINESS REVIEW)

":

"

"

!

"

( )

"

"

"

"

( Human Capital Management ) "

"

.( Intellectual Capital Management ) "

"

:

:

---

-

-

.

:

-

.

:

-

-

-

.

:

:

-

-

-

-

-

:



:

-

.

-

.

-

.

.

.

.

:

-

.

-

:

-

-

.

-

.

:



.

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

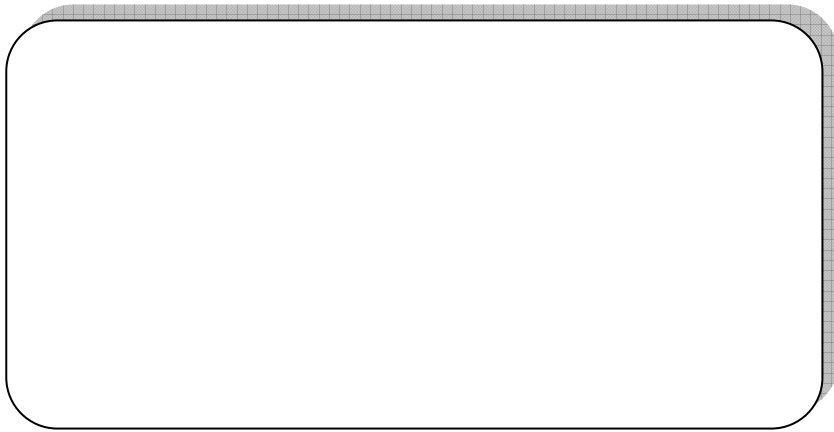
:

:

:

.

:





:



:

.

.

.

:

-

-

-

-

:

:

( )

( )

( )

:

:

---

( ) Marc, DEMERY, « Regard sur la Flexibilité des Ressources Humaines: Une Approche Exploratoire Systémique de la Flexibilité, Appliquée aux Entreprises Aérospatiales. », 16eme CONFERENCE DE L'AGRH, Paris - Dauphine, 15-16 Septembre 2005.

(2)

(3) G, KANAWATY, Introduction a l'étude du travail, 3ème Edition, Genève, Bureau International du Travail, 1996, p 19.

:



.

.

.

.

.

( )

.

:

:

.

.

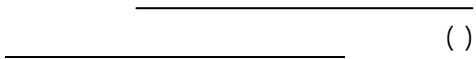
.

.

.

.

.



( )

:



.

.

.

:

:

-

.

.

.

:

-

-

-

-

-

-

-

:

.

.

( )

( )

( )



:



.

.

:

-

.

.

.

.

.

.

.

.

:

-

.

.

:



.

"

"

.

( )

.

:

.

:

.

.

.

( )

.

:

.

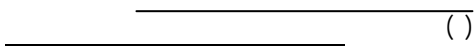
:

-

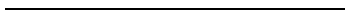
-

( )

-



( )



( )

:

( )

:

( ):

:

:

.% , % , % , :

:

( )

:

:

-

:

.

.

"

( )"

"

( )"

( ):

Competitive Edge

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

( )

"

( )"

( )

( )

( )

( ) Philip, KOTLER et Bernard, DUBOIS, Marketing Management, 11ème Edition, Edition Française réalisée par: Delphine, MANCEAU, Paris, Pearson Education France, 2004, p 19.

( )



:

:

-

(1)''

''

''

(2)''

(3):

(4):

-

-

-

-

-

-

:

(5):

-

-

(1)

(2) Michel, PORTER, l'Avantage Concurrentiel des Nations, Traduit par: Pierre, MIRAILLES – Catherine, BARTHELEMY et Eve, Dayre MIEL CARSKI, Paris, Inter-Editions, 1993, p 48.

(3) Op.cit., p XIV.

(4) Gerard, GARIBALDI, Stratégie Concurrentielle: Choisir et Gagner, Paris, ed, d'Organisation, 1994, pp 95-96.

(5)

:

---

-

-

.

.

.

:

" ;

( )"

.

.

---

( )

:



.

:

.

.

(.)

-

-

( - )

( )

-

.

.

:

-

-

-

-

.

.

.



( )

:

:

( )

" - -

( )" .

( )

:

/ =

:

---

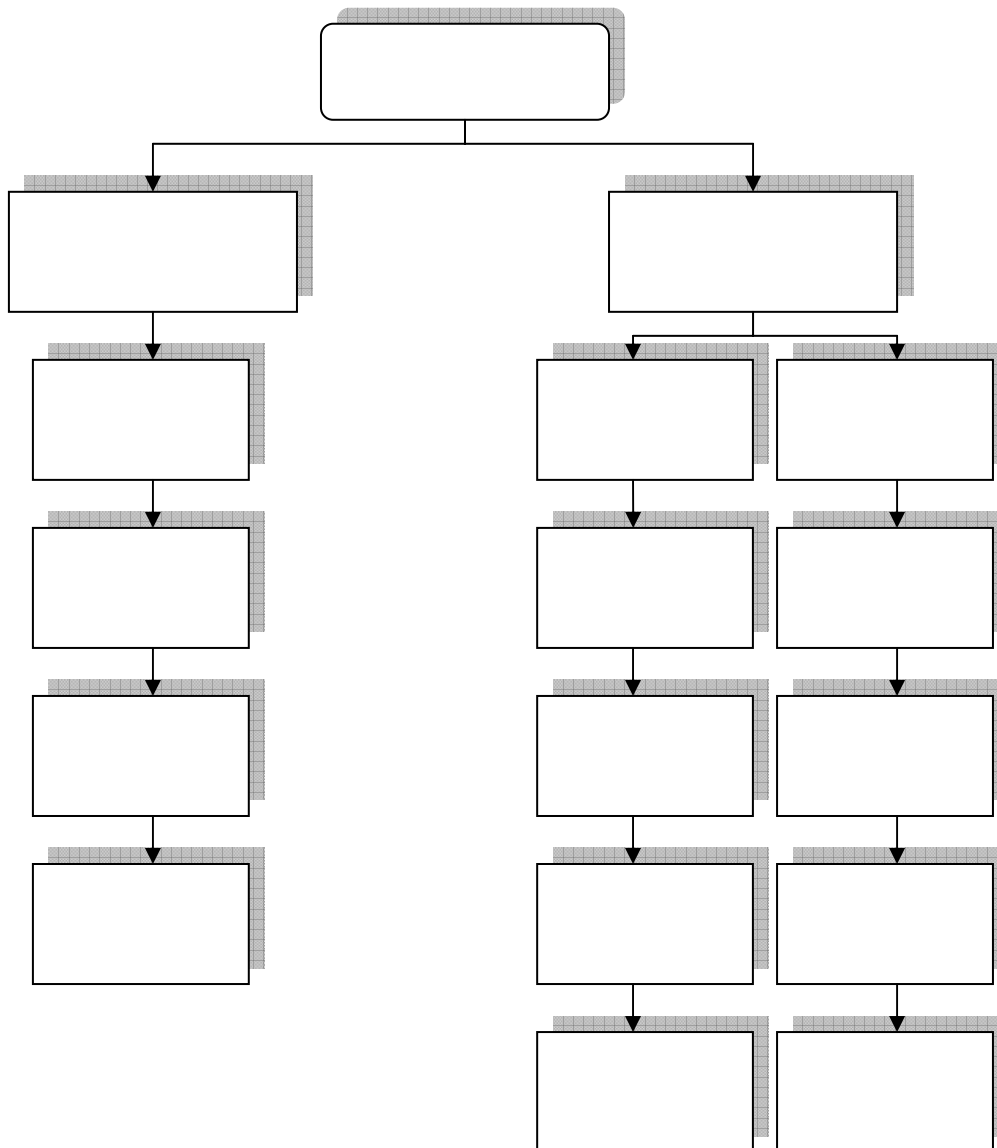
(1) Jean, FOURASTIE, La productivité, 11ème Edition, Paris, Presses Universitaires de France, 1987, p 52.

( )

( )

:

:



:

( )

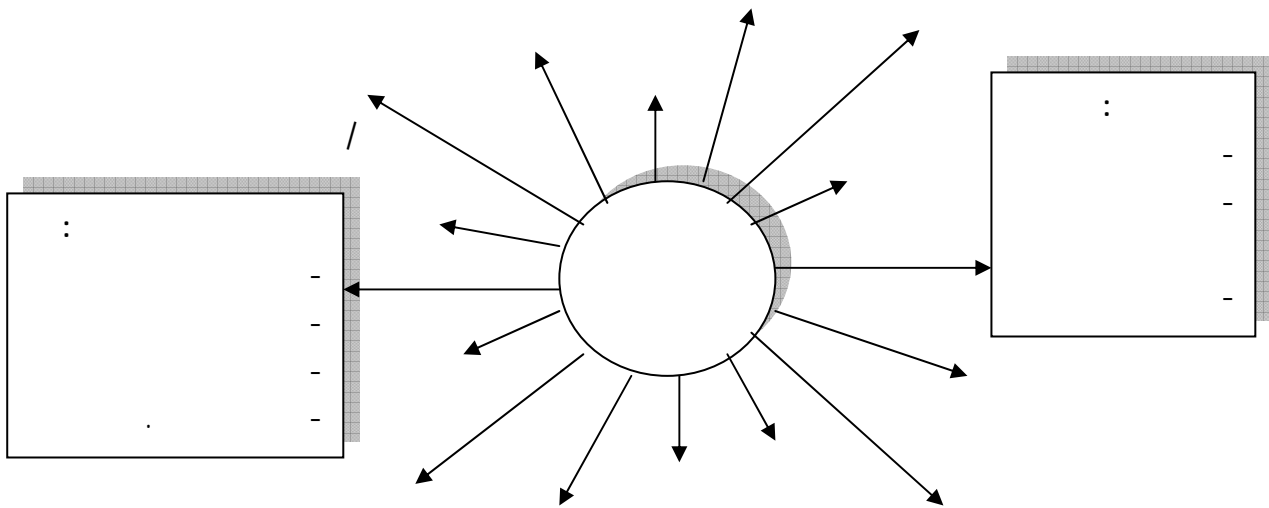
\_\_\_\_\_ ( )  
\_\_\_\_\_

:



.

:



:

(.)



( )

:

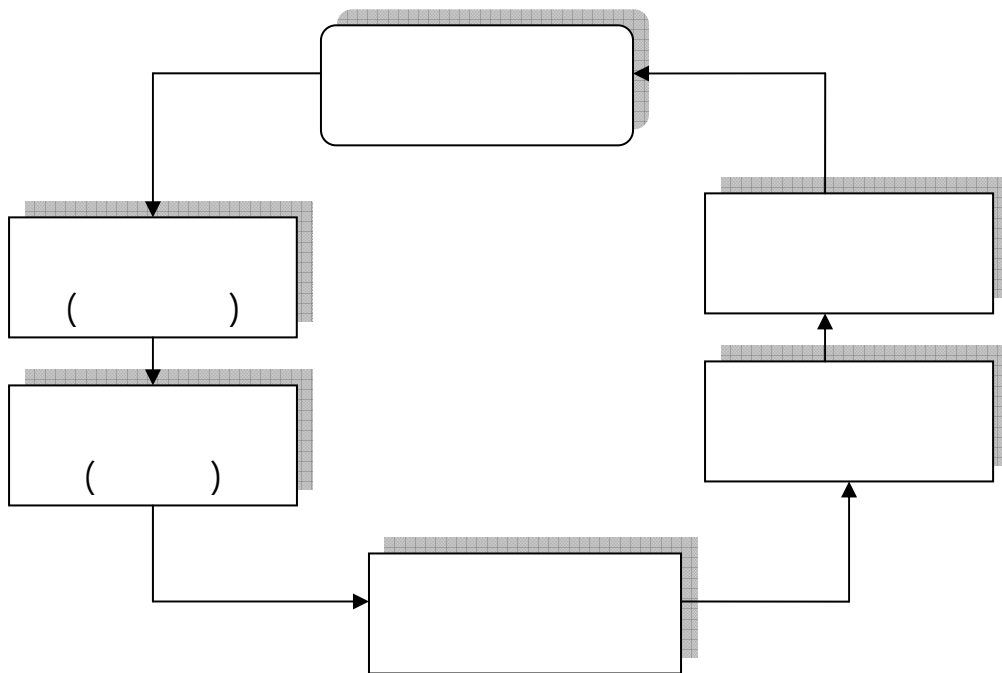
:

.

.

:

:



:

( )

( )

:



:

:

.

:

-

( ).

:

-

.



.

( )



:

:

-

( )

Radical

.

..

:

-

-

-

-

-

.

.

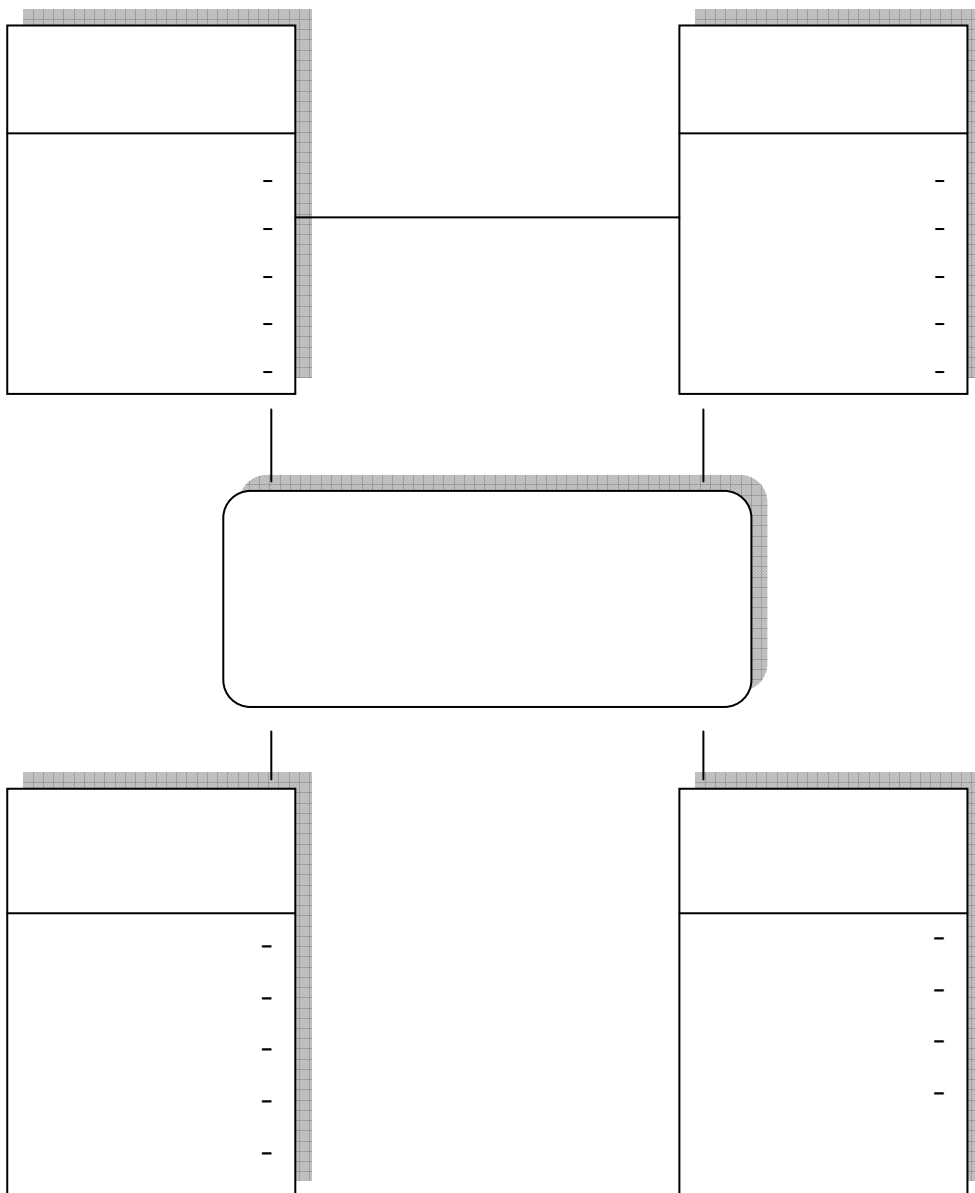
.

:

\_\_\_\_\_ ( )

:

:



:

6R'S

:

:

:

**Reevaluate**

- 
- 
- 

**Realization**

- 
- 
- 
- 

**Retool**

- 
- 
- 

**6R's**

**Requirement**

- 
- 
- 
- 

**Redesing**

- 
- 
- 
- 

**Rethink**

- 
- 
- 
- 
- 

:

:



:

)

(

-

-

-

-

-

.

.

.

:

-

.

.

⋮  
-----  
⋮ -

⋮  
⋮

⋮  
⋮ -

⋮  
⋮ -

⋮  
⋮  
⋮

( )

-----  
⋮ - ( )

:



:

-

.

.

.

.

.

.

:

-

-

-

-

-

-

-

-

.

.

:



:

-

( )

.

:

.

.

.

.

.

:

( )

.

-

.

.

.

-

:

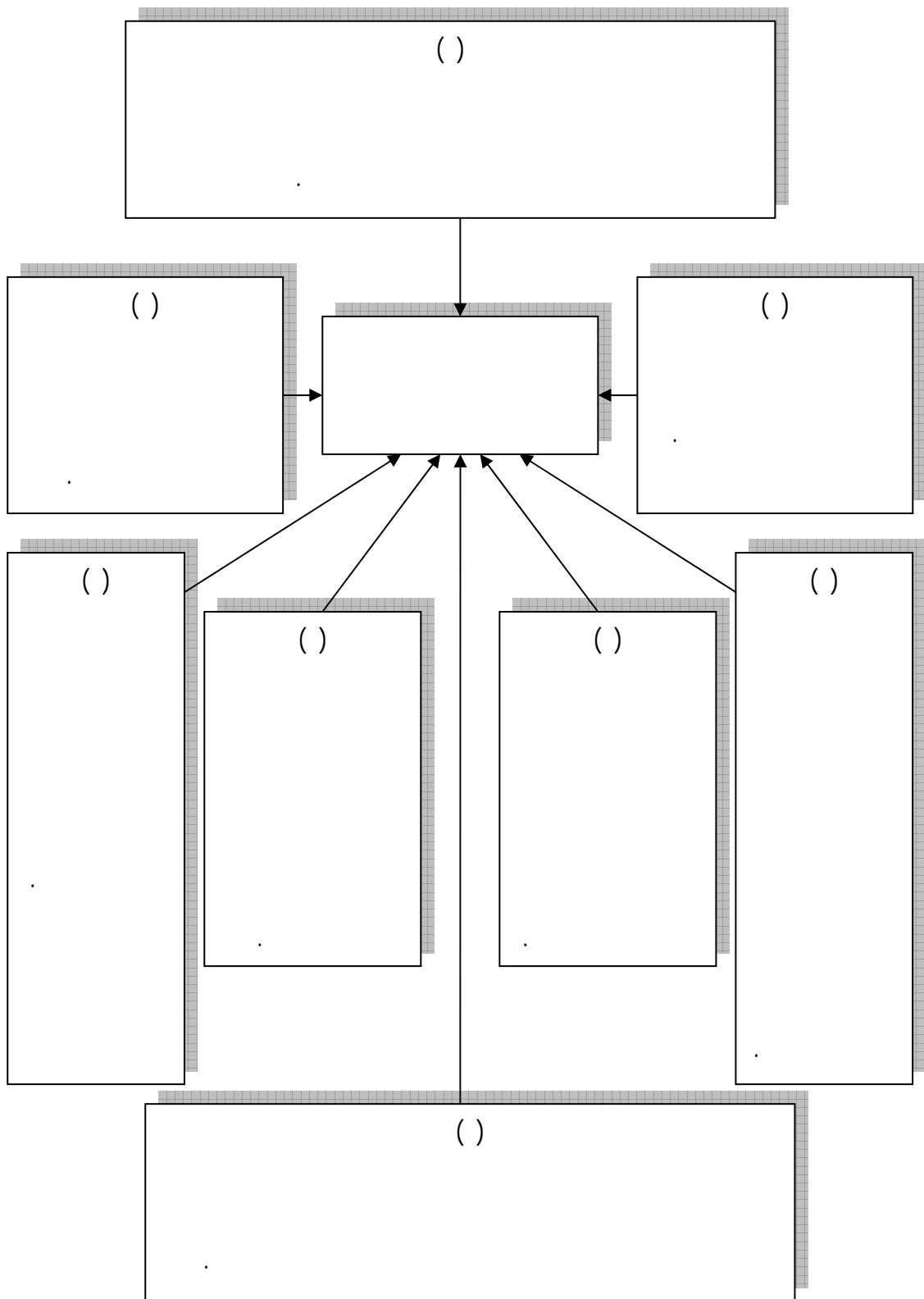
.

\_\_\_\_\_ ( )

\_\_\_\_\_ ( )

:

:



:



:

( )

(2).

:

-

-

-

-

( )

( )

-

.

- - - - )

.(

- - -

(3).

( )

-

-

-

-

:

:

:

(W)

(S)

|           |           |
|-----------|-----------|
| <b>OW</b> | <b>OS</b> |
| <b>WT</b> | <b>ST</b> |

(O)

(T)

(OS)

:

-

-

-

-

-

Energizing

Empowerment

( )

-

(OW)

:

-

-

-

-

-

-

( )

-

( )

( )

:



:

-

(ST)

-

( )

-

( )

-

:

-

-

-

-

-

-

.

.( )

:

-

-

-

-

.

.

:

.

.

:

:

(.. )

.

.

:

)

(..

-

-

-

-

-

-

-

-

-

.

-

-



-

-

-

-

-

-



-

-

.



(.)

(WT)

:

-

)

(

:

-

-

-

\_\_\_\_\_

.. - ( )

:

---

-

-

( )

:

( )

-

-

)

-

(

-

-

Job Rotation

Job Enrichment

-

.Flexplace Flextime

:

( )

-

-

-

(

)

-

-

:

-

---

( )

( )

( )

:



:

.

.

.

.

.

:

:

-

-

-

:

-

-

-

( - )

( )

-

.

:



:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

:

-

-

-

-

-

:

.

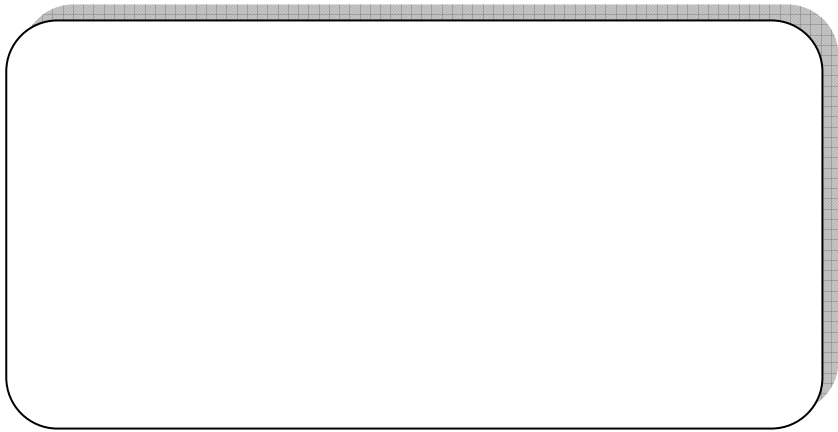
.

.

-

.

:





:



:

.

.

.

.

.

:

-

-

-

:

:

:

.

.

"

( )"

"

( )"

"

( )"

:

(Steven Stralser)

:

( )

(www.hrm-group.com)

( )

( )

( )

:

---

-

-

-

-

( )

:

( )

:

-

.

.

.

.

.

:

-

:

:

.

---

( )

( )

---

:

---

:

:

.

.

:

.Experience

Behaviors

Attitudes

Skills

Knowledge

:

.

:

:

:

-

( ).

-

-

-

-

-

-

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( )

:



.

"

()"

()"

"

"

()"

"

()"

"

()"

"

()"

:

-

:

:

-



()



()



()



()



()



()



()

:



.

.

.

.

.

:

:

-

.

:

-

.

.

.

:

-

)

.(

:

-

.

.

.

.

:



:

---

-

-

.

:

-

.

.

.

.

:

-

-

-

( ) . ...

-

:

:

-

.

.

-

---

( )



:

( )

( ):

( )

( ):

:

:

---

( ) Fatima, EL KANDOUSSI et Manal, EL ABOUBI, « Le Management des Ressources Humaines Responsable : Quelles Perspectives Sous L'égide de la Nouvelle Législation de Travail au Maroc ? », REVUE DE L'ECOLE DE GESTION DE L'UNIVERSITE DE LIEGE, Belgique, Janvier 2007, p 3.

( )

:



: -

: -

: -

.

.

.

.

.

.

: -

:

( )

: \_\_\_\_\_ ( )

:

( ).

:

-

:

-

:

-

:

-

:

-

:

-

.

:

.

-

( )

:

" " "

" "

" "

" "

.

.

( ).

: -

.

.

.

: -

.

.

:



.

:

-

-

-

-

-

-

-

.(

)

-

:

-

.

.

.

.

:

---

:

-

.

.

.

.

:

-

.

( );

:

-

:

-

-

-

:

-

:

-

---

( )

---

:



: -

: -

.

:

: -

( )

:( ) -

.

.

: -

( )

.

:





:

( )<sup>u</sup> .

:

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

:

( )

:

-

:

-

-

-

-

-

-

-

-

( )

( )

:

-

( )

( )

( )

( )

:



:

-

( )

:

-

-

-

-

-

( )

( )

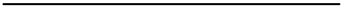
:

-

( )

:

-



( )

( )

:



.

.

.

.

"

"

( )

( )

:

-

..

( )

.

.

.

---

( )

: 

---

 ( )

:



.

.

.

: ( )

-

-

-

( )

-

( )

:

.



. - ( )

:



. : -  
:  
( ),

-  
-

-

-

-

" :

( )"

" :

( )"

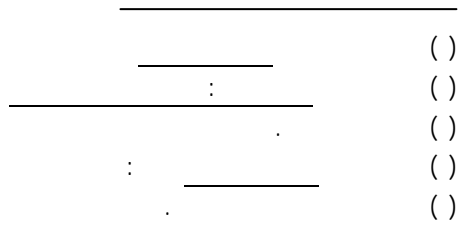
" :

( )"

" :

( )"

( )  
( )  
( )  
( )  
( )  
( )



:

:

-

.

Philippe Zarifan

( )

..

( )

( )

-

-

-

-

.

:

:

.

---

( ) Sylvie, MONCHATRE, « La Définition de la Compétence et des Métiers: L'affaire de L'entreprise. », REVUE DE CEREQ.BRET.

Revue Française, N° 201, Octobre 2003, p 3.

( )

( )

:

---

( ):

-

:

:

-

:

-

-

:

-

-

-

:

-

---

( )



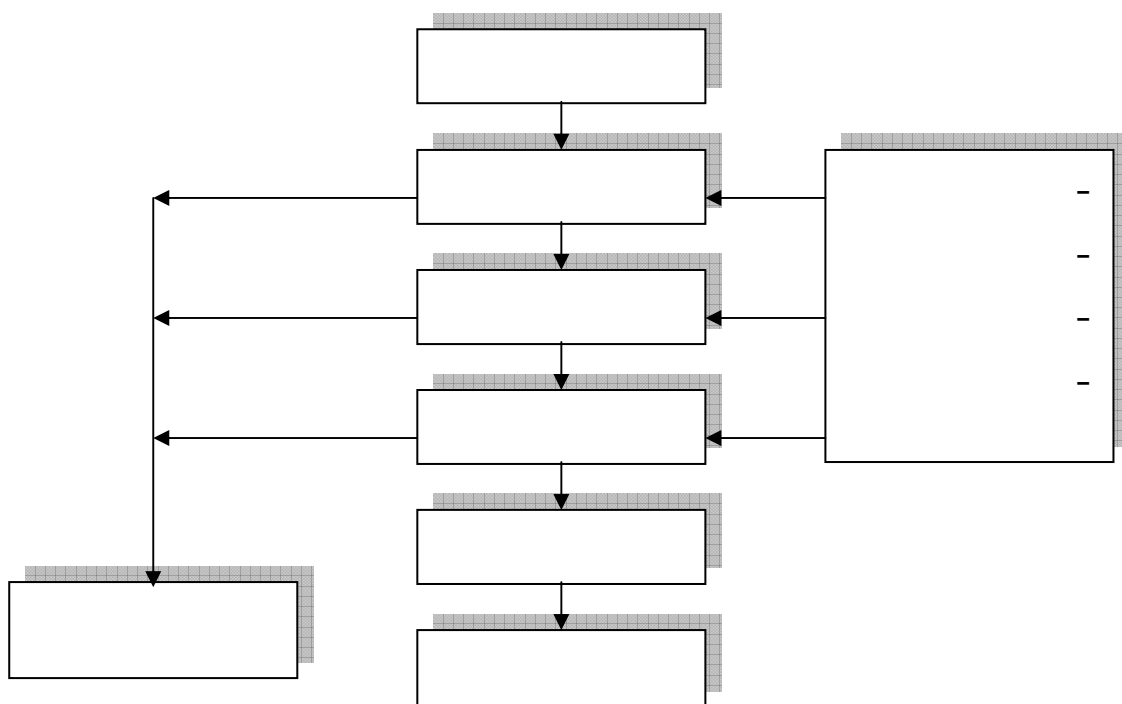
:

:

-  
-  
-

:

:



:

:



.

.

:

-

.

:

.

.

( )

:

-

( )

:

"

"

"

"

( )

)

(



( )

( )

:

: ( )

...

.( )

( )

.

.

.

.

:

(" " )

.  
( )

:

:

:

-

:

:

-

.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( )

:



( )

.

:

-

-

.

.

:

-

.

.

.

( )

.

)

.(

.

( )

.

.

.

.

.

:



:( )

-

)

(

:

-

-

-

-

-

-

-

:

-

-

-

-

-

:



.

:

-

.

( )

.

( )

:

-

.

.

:

:

-

.

)

.

(

.



.

-

( )

:

Reynolds Angus

( )

( )

:



( )

:

-

:

-

-

-

-



⋮  
\_\_\_\_\_

( )

⋮

-

( )

( )

⋮

-

\_\_\_\_\_

( )

:



.

.

.

.

.

:

-

.

.

.

( )

)

(

( )



( )



:



:

-

.

(.)

:

)

.(

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.



( )

:

( . . ) Exxon ( )

I.B.M

%

%

%

%

%

%

%

%

%

%

%

%

:

%

%

.( )

%

:

:( )

( )

-

-

-

:

---

-

-

-

.

)

(

.

.

.

.

.

.

( )

:

:

.

.

:

-

.

---

.

-

( )

:

( ),

:

.

.

:

.

=

-

:

+

:

.

:

..

.

.

-

:

.

:

( )

-

-

..

( )

-

-

.

.

:

-

( )

:

---

.

-

( )

:

:

-

## Organization Analysis

...

:

-

)

( )

## Job Analysis Person Analysis

:

-

:



:

-

( )

:

-

.

.

.

:

-

.

.

.

:

-

.

.

.

:

-

.



:



.

:

-

.

.

( )

:

-

:

-

-

-

:

-

-

-

-

-

:

.



( )

:

:

-

( )

( ):

:

-

:

-

-

-

:

-

:

---

( ) Normande, GUERIN – Claude, DRAPEAU et Suzie, MELANCON, « La Planification Stratégique des Ressources Humaines », GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT, Québec, Mai 1992, de l'introduction.

:

---

-

-

-

-

-

-

:

.

)

(

)

(

.

.

.

.

.

:



:

-

(.)

.

:

-

)

(

.

:

-

-

-

-

-

-

-

.

:

-

-

:

•

•

•

.



. -

( )

:

-

:

•

•

•

-

-

:

-

:

:

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |

:

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

.

\_\_\_\_\_

:

( ),

-

-

-

-

-

-

-

-

.

:

-

( ),

:

-

Syrle Model

.

.

\_\_\_\_\_ ( )

\_\_\_\_\_ ( )

:



:

-

.

-

.

-

.

..

-

.

.

-

.

-

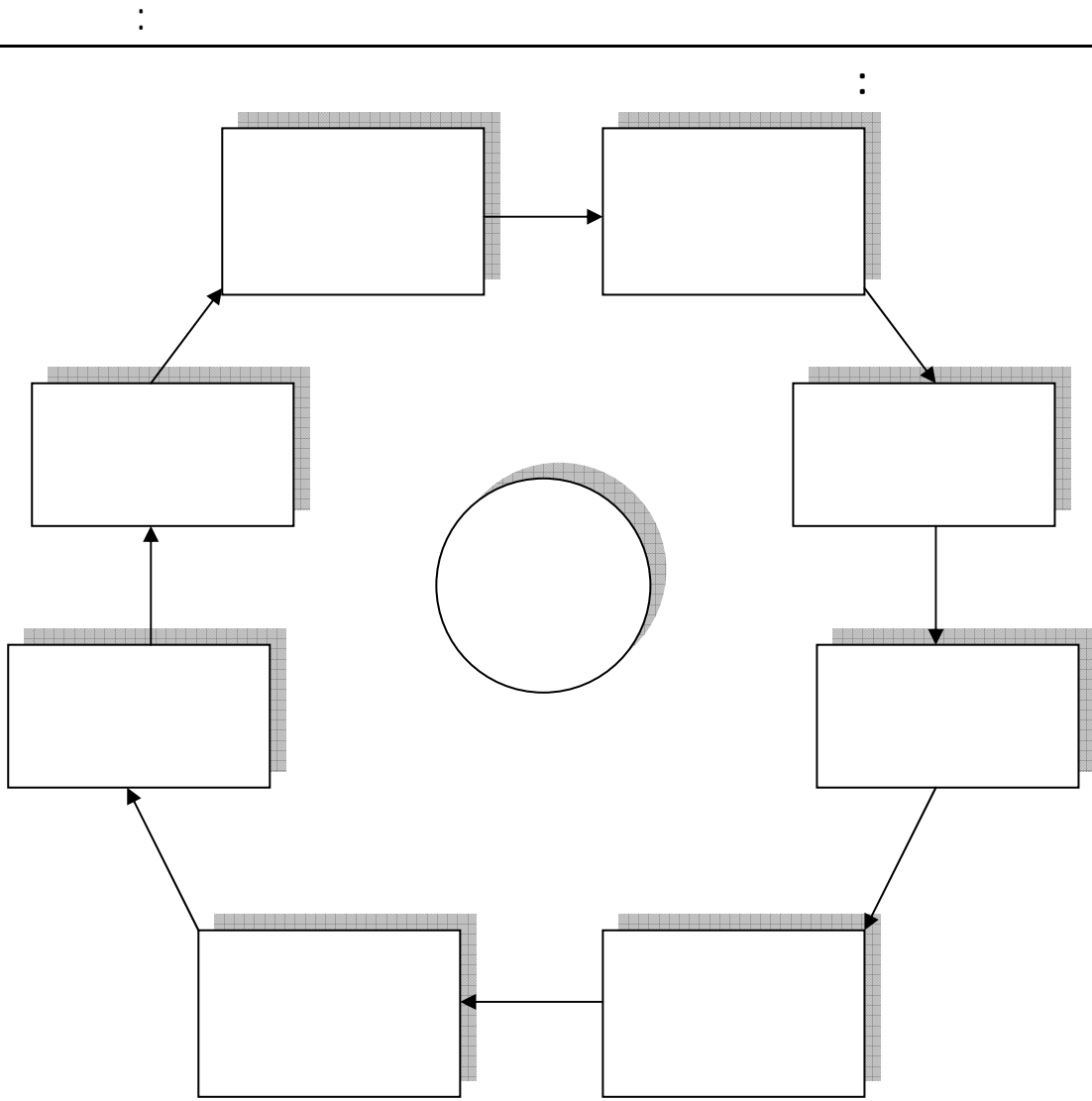
.

-

.

-

:



Diagnostic Model

( )

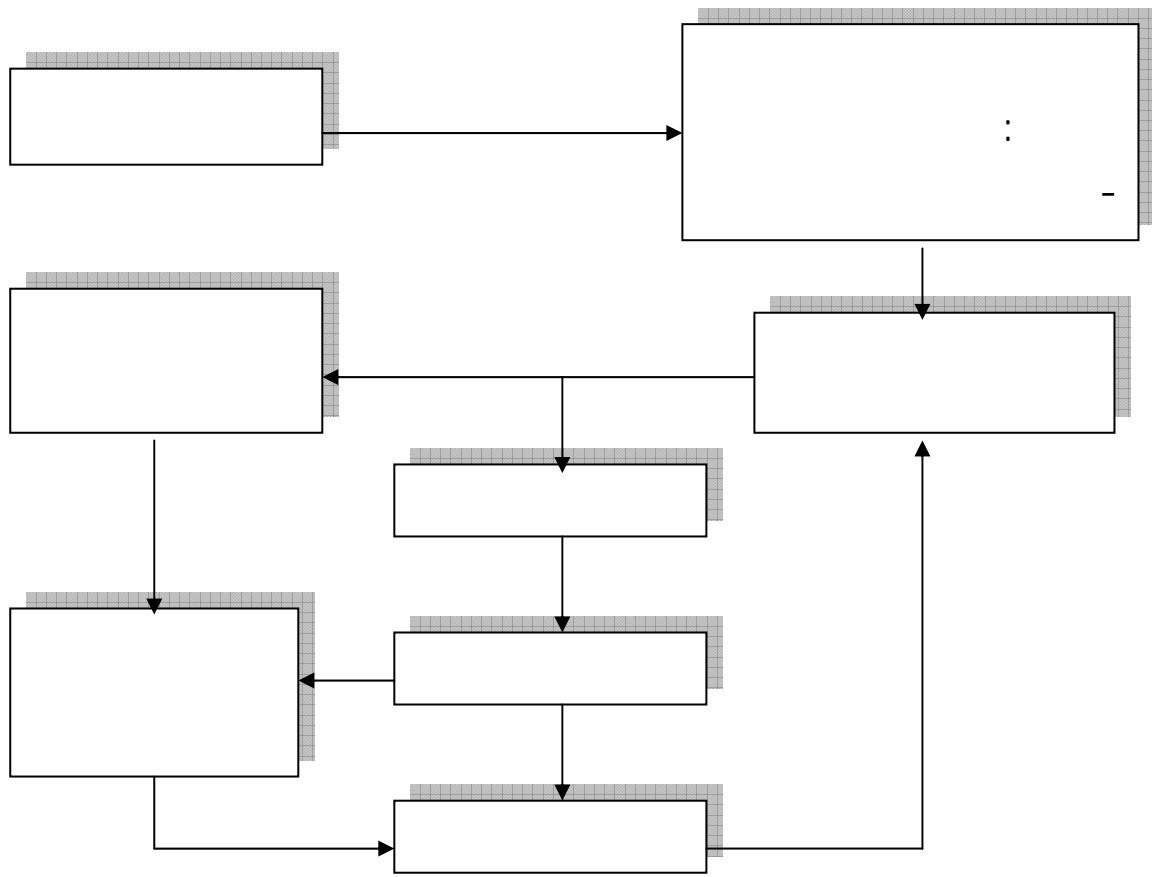


:

-  
-

:

:



:

-

( ).

:

---

-

-

)

-

(

-

.

-

.

.

.

.

:

-

(.);

;

---

( )

:

:

-

..

:

-

.

:

N.G.C.M.I.P.C.T

( ).

**Needs Specification :**

-

**Goals Setting :**

-

%

% 10

---

- ( )

:

---

**Curriculum Design :**

-

**Method Determine :**

-

:

-

-

-

-

-

-

**Instructor Selection :**

-

:

:

:

( )

**Period Determine :**

:

**Conduct of Program :**

:

---

**Technique of Program :**

-

Power Point

.

.

..

.

:

-

( ).

-

-

-

-

-

-

:

-

-

-

-

-

-

.

---

( )

:

:

.

( ).

:

-

:

.

-

-

-

-

## Performance and Behavior Change

-

-

:

-

-

-

-

:



-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

:

-

:

:

-

:

-

.

:

-

.

:

-



:



: -

.

:

-

( )  
( .. )  
( )

.

.

( ):

:

---

---

( )  
( )

:

:

---

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  |  |   |  |  |
|  |  | - |  |  |
|  |  |   |  |  |
|  |  |   |  |  |
|  |  |   |  |  |
|  |  |   |  |  |

.

:

.

:

( )

:

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  |   |  |
|  |  |   |  |
|  |  | - |  |
|  |  | - |  |
|  |  | - |  |
|  |  | - |  |

.

:

, = / =

,

:

= - :

:

( ) :

|   |                 |  |  |   |
|---|-----------------|--|--|---|
|   |                 |  |  |   |
| - | $-( \times , )$ |  |  | , |
|   | $-( \times )$   |  |  |   |
|   | $-( \times )$   |  |  |   |

( ),

:

-

:

:

-

---

:

---

. - ( )

: -

.  
:

-

.

: -

.

: -

(\*)

.

( )

.

.

: -

.

.

.

.

.

---

:

(\*)Jean-Michel, BRUNNER, Intégration de la Stratégie des Ressources Humaines à la Stratégie Globale, thèse doctorat, Faculté de Droit et des Sciences Economiques, Université de NEUCHATEL, Suisse, 1991.

: -

### Learning Organization

.

.

():

(David Garvin)

.

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

:

---

( ) Maaretta, TORRO, Global Intellectual Capital Brokering: Facilitating The Emergence of Innovations Through Network Mediation, Finland, VTT publication, 2007, p 41.

-

-

-

-

:

-

-

( )

:

-

..

Investment

Cost

"

"

ISO

:



.

:

-

.

.

.

.

:

-

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

.

:

-

" :

:

( )"

: \_\_\_\_\_ ( )

FEDERAL

MOTOROLA

%

EXPRESS

:

:

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

.

:



:



:

.

.

.

.

:

:

-

-

-

:

---

-

-

.

:

-

:

-

.

---

:

-

---

.

:

-

-

-

-

-

-

-

-

.

.

-

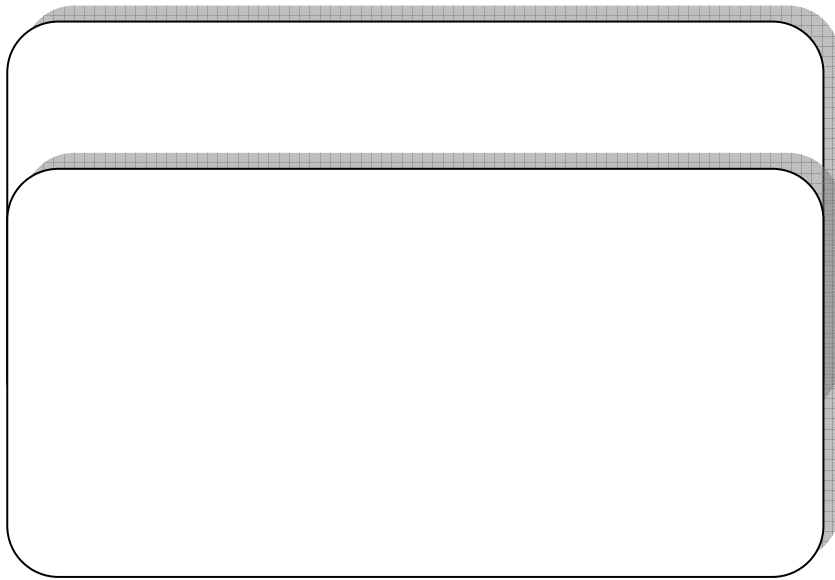
.

-

..

.

:



:



:

.

.

.

.

:

-

-

:



-

( ).

"

:

-

( )" .

( ) .

"

:

-

( )" .

..

:

-

"

( )" .

:

---

\_\_\_\_\_ ( )  
\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ ( )  
\_\_\_\_\_ ( )  
\_\_\_\_\_ ( )  
\_\_\_\_\_ ( http://hr.moie.uws/resources.html ) ( )  
"

( )" ,

" : -

( )" ,

:

:

( ) ,

"

( )" ,

"

( )" ,

:

---

( )

( )

( <http://www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm> ) ( )

( )

( )

"

( )"

( ).

-

-

-

-

:

:

-

( ).

-

-

-

:

---

-

---

:

( )

---

-

( )

-

( )

-

-

-

-

-

-

-

-

.

:

-

( ):

:

-

:

-



:



.

.



- ( )

.

:

-

.

.

.

:

-

.

:

-

.

:

-

.

:

.

.

( )

:

:

-

:



.

.

.



( )



:

-

:

-

.

...

.

:

-

:

-

:

|   |  |
|---|--|
|   |  |
| - |  |
| - |  |
| - |  |
| - |  |
| - |  |
| - |  |
|   |  |

:

"

"

-

.

-

-

"

"

"

"

-

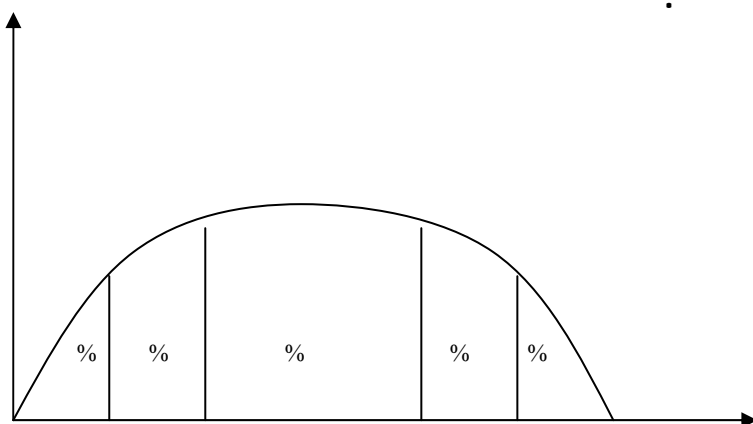
:

:

-

:

:



%  
%  
%  
%  
%

:

:

-

( )

"

"

( )

:

: -

.

:

( )

---

(1) pascale, BERNARD, « La Gestion des Compétences en Pratique », MANAGEMENT&SYSTEMES, Revue Française de Gestion, N° 35 Janvier 2003, p 5.

. - ( )

:

( ).

: -

( )

.

: -

.

: -

: -

:

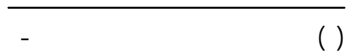


.

:

-

..



(.)

-

( )

-

-

( )

-

-

( )

-

-

-

:

.

:

" " " " :

) ( )

( ) ( ) ( )

:

( )"

"

:

"

( )"

"

( )"

( )

(2) Barbara, WHITE – Charles, COX and Cary, COOPER, Women's Career Development, Oxford, Blackwell, 1992, p 106.

( )

( )

( )

"

( )"

:

-

-

:

:

( ):

-

:

---

:

:

-

---

( )

( )

:

-

:

-

:

-

"

"

:

:



.

.

.

:

-

.

.

.

( ).

-

.

.

:

-

.

.

.

.

.

:

-

.



:



.

..

.



. - ( )

.

.

.

.

.

:

-

.

.

.

.

:

:

( ).

:

:

:

:

:

( )

:

:

| (Schein's) |         | (Form&Miller)  |         |
|------------|---------|----------------|---------|
| /          | -       | -              | -       |
|            | -       |                | -       |
|            | 25 - 16 |                | 34 - 18 |
|            | 30 - 18 |                | 65 - 35 |
|            | 25      |                | 65      |
|            | -       |                |         |
|            | 40      |                |         |
|            | 40      |                |         |
| (Super)    |         | (Nougaim&Hall) |         |
|            |         |                |         |
|            | -       |                | -       |

:

|  |         |  |         |
|--|---------|--|---------|
|  | -       |  | -       |
|  | 44 - 25 |  | 45 - 30 |
|  | 64 - 45 |  | 65 - 45 |
|  | 65      |  | 65      |

:

(Greenhouse&Callanan)

:

:

:

:

.

.

:

.

.

.

:

:

-

-

-

.

:

:

:

.

:

.

:



.

:

.

-

-

.

( )

---

( )

:

.

.

.

.

.

:

:

:

-

-

:

-

:



-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

( / / )

.

:

" "

.

.

.

.

.

:

:

---

%

( )

:

-

-

.

.

.

:

.

---

(1) TIMES JOBS site web (<http://www.timesjobs.com/timesJobWebApp/tj/common/YourCareerGoal.jsp>).

-

-

-

.

.

.

:

.

.

.

:

:

-

-

.

.

.

.

.

.

:

"

"

.

.

.

.

:

-

-

.

:

-

-

.

-





:

.

( )

( )

:

:

" "

"

( )

( )

:

-

-

:

---

-

-

-

:

-

---

( )

( )

" "

( ),

-

-

-

:



:

-

:

( ).

.



( )

( )

:

-

:

!!

:



:

-

( )

:Antoine RIBOUD

---

(1) J, GAUTIE, Les Politiques de l'Emploi, Paris, Vuibert, 1993, p 115.

:

-

:

-

:



.

:

-

:

:

-

.

:

-

.

:

-

.

:

( ).

-

-

-

:

---

-

.

.

.

---

( )

:

:

-

( ).

.

.

-

-

-

-

-

-

.

:



:

-

(.)

-

-

-

-

.

-

.

-

-

.



( )

( )

:

.

.

.

.

.

.



:



.

.

:

-

-

.

-

.

:

-

-

-

-

-

-

:

-

-

-

-

-

-

-

:

:

-

-

-

-

-

-

-

-





:



.

.

:

-

-

-

-

-

:

.

(.)

(Theodore, W.SCHULTZ)

(Gary, BECKER)

(.)

:



.

.

:

.

.

\_\_\_\_\_ :

( )

(2) site web de l'encyclopédie libre WIKIPEDIA ([http://fr.wikipedia.org/wiki/Capital\\_humain](http://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_humain)).

( ).

-

:

-

-

-

-

-

:

-

-

Balanced Scorecard

( )

:

( ):(Theodore William Schultz)

-

(\*)

:

.

.

.

.

.

:

Residual Factor

)  
(

-

-

-

.

( - ) :Theodore William Schultz (\*)  
(Walker)

( )

( )

\_\_\_\_\_

( )

:

---

(Poste-Capitalist Society)

(Peter Drucker)

":

( )"

( )

.( )

:

-

-

-

-

---

(1) Michel, GRUNDSTEIN, «Un Cadre Directeur Pour Repérer les Connaissances Cruciales pour L'entreprise », MG CONSEIL, Recherche Report N° 9, Février 2002, p 3.

:

-

-



:



.

.

.

.

.

:

-

-

.

-

.

:

.

(1):

-

**:(Gary Stanley Becker)**

-

(\*)

"

"

:

(2)

(3)

$$+ \left( \frac{\dots}{\dots} \right) \left( \frac{\dots}{\dots} \right) + \left( \frac{\dots}{\dots} \right) \left( \frac{\dots}{\dots} \right)$$

$$\left( \dots \right)$$

---

:Gary Stanley Becker (\*)

(2) Christine, AFRIAT, L'Investissement dans l'Intelligence, Paris, Presse Universitaires de France, 1992, p .

(3) Jean-Louis, LEVESQUE - Julio, FERNANDEZ et Monique, CHAPUT, Formation-Travail, Travail-Formation, Tome 1, Montréal-Québec, édition Eska, 1993, p 160.

( )

)

(

---

(1) Michel, VERNIERES, Formation Emploi, Paris, Editions Cujas, 1993, p 23.

:

---

( )

:

---

---

( )

:



( )

.( )

:

" "

-

-

:(Jacob Mincer)  
(\* )

-

:



.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

:

-

-

.

.

.

(2006-1922)  
IZA

---

:Jacob Mincer (\*)  
" "

:

-

-

:

-

-

-

-

:

-

-

-

-

:

-

(<sup>(1)</sup>.

)

-

-

---

(<sup>1</sup>) Nick, BONTIS, « Intellectual Capital ROI: a Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents », JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL, Vol 3, N° 3, 2002, p 243.

:

:



.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

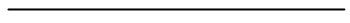
.

.

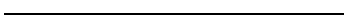
.

(.)

.



( )



:

-

.

.

.



:

( )

:

-

:

-

-

:

-

-

:

-

-

-

:

-

:

:

-

:

-

( )

:

:

-

:

:

:

( ).

:

( ).

( )

---

(2) Bernard, GAZIER, Les Stratégies des Ressources Humaines, Paris, Editions la Découverte, 1993, p 58.

:



-

-

.

.

.

:

.

.

.

:

-

.

.

.

.

.

:

.

.

.

.

.

.

.

.

:



.

:

-

:

-

.

.

.

.

.

.

.

-

-

.

:

-

-

-

.

-

:

---

-

:

( ).

-

-

-

-

-

---

( )

:

:

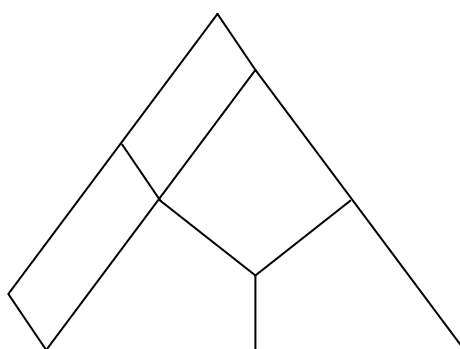
:

-

( )

:

:



Source: Philip, STILES and Somboon, KULVISAECHANA, « Human Capital and Performance: a Literature Review », CAMBRIDGE'S BUSINESS SCHOOL, 2003, p 6.

.

( )

( )

( )

:

( )

:

-

:

-

.

( )

:

-

...

:

-

.

-

Learning Organization

:

-

)

( ).(

(<sup>1</sup>) M. Kamil, IDRIS, « La Propriété Intellectuelle un Moteur de Croissance », REVUE DE L'OMPI (ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE), Genève, Janvier - Février 2003, p 2.

---

(1) Abdul latif, SALAH and Fauziah, SELAMAT, «Intellectual Capital Management in Malaysian Public Listed Companies», INTERNATIONAL REVIEW OF BUSINESS RESEARCH PAPERS, Vol 3, N° 2, March 2007, p 263.



:

:

( ).

:

-

:

-

:

:

-

( )

:

-

:

-

"

"

( )

---

(\*) W, CORNISH and D, LIEEWELYN, « What is Intellectual Property? », GOWERS REVIEW OF INTELLECTUAL PROPERTY, December 2006, p 11.

:



:

.

.

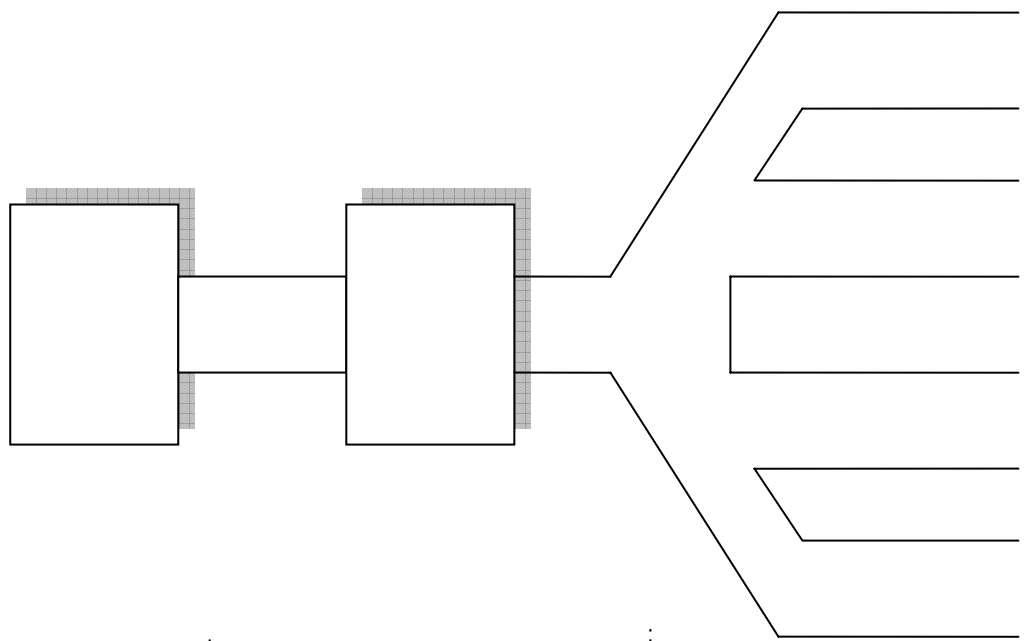
.

.

:

:

:



( ).

:

-

-

-

-



( )

:

( ).

:

-

:

-

:

-

.

×

=

:

( ).

:

-

-

-

-

-

:

-

-

-

.

( )

:

:

( )

:

-

-

)

-

(

( )

:

-

:

-

)

:

(

)

( )

(

:(Benchmarking)

-

(The strategic benchmarking of intellectual capital)

" :

The innovation )

..

(intellectual capital benchmarking system

( )".( The operation intellectual capital benchmarking system)

:

-

:

-

( )

(1) (2) site 12 MANAGE ([http://www.12manage.com/methods\\_icrating\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_icrating_fr.html))

(3) Gérard, NARO, « Les Indicateurs Sociaux: Les Approches Scandinaves de Reporting du Capital Humain. », REVUE EduSCOL, Revue de la Ministère d'Education Nationale et Enseignement Supérieur et Recherche en France, 14 Juin 2006, p 63.

(4) José Maria, VIEDDMA MARTI, « Strategic Benchmarking of Intellectual Capital (SBIC) an Intellectual Capital Strategic Management Methodology and Strategic Information System. », PROCEEDING OF I- KNOW '04, Graz, Austria, june 30 – july 2, 2004, from the introduction.

(5) site 12 MANAGE, op.cit.

:

:

-

.

..

:

:

.

.

:

( )

:

-

-

-

-

-

.

-

.

.

( )

:

---

(<sup>1</sup>) A. Thomas, STEWART, « Human Capital Management Executive Working Group: How to Measure and Manage Human Capital for Strategic Advantage? », BALANCED SCORCARD COLLABORATIVE REVIEW, February 2007, p <sup>^</sup>.

(<sup>Y</sup>) site 12 MANAGE, op.cit.

:

( )

( )

L'Expansion Management Review

"

"

( )

" : (Peter Drucker)

"

"

"

( )

:

:

( )

( )

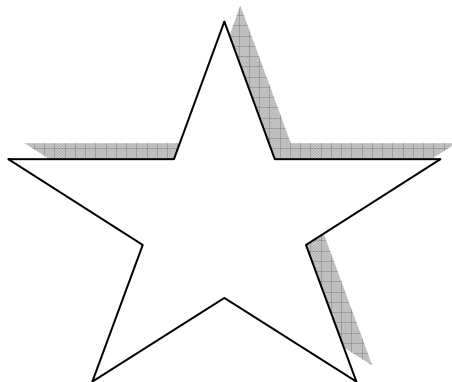
(3) site web de L'Expansion Management Review (<http://www.lexpansion.com/art/134.0.126343.1.html>).

(4) Gérard, NARO, « Le Capital Intellectuel, Priorité à L'approche Citoyenne dans L'économie de L'ère Numérique: Qu'est-Ce Que Le " Capital Intellectuel ? " », CONFERENCE MONDIALE D'UNI POUR LES CADRES SINGAPOUR, 21-23 Août 2000, p 13.

:



:



.

:

(.)

: -

: -

." "

(.)

( - - )

: -

.

: -

" " " "

: -

.

- \_\_\_\_\_  
( )  
( )

:



: -

: -

:

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

:  
( ):

: -

( )

---

( )



:

:

%

%

%

%

%

%

( )

:

:

:

-

:

-

:

-

:

XXX =

× /

( )

:

-

( )

:

-

:

-

:

: -

. /

: -

Benchmark

- -

:

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

:

:

:

-

:

| :      | : |
|--------|---|
| /<br>- | - |
| :      | : |
| /<br>- | - |
|        |   |

:

Balanced Scorecard

BSC

:

-

:

:

-

:

:

-

:

..

. . .

..

.

:

%

( ) . . .

:

:

:

.

.

:

:

( )

x

:

|  |       |                        |
|--|-------|------------------------|
|  | 2,665 | <u>          </u><br>: |
|  | 15    | :                      |
|  | 1,128 | <u>          </u>      |
|  | 12    |                        |
|  | 1,510 | :                      |
|  | 126   | <u>          </u>      |
|  | 438   |                        |
|  | 946   | ( )                    |

:

:

-

-

-

:

-

:

:

-

:



.

: -

..

: -

: -

: -

: -

( )

---

( )

:

(

)

:

.

:

-

.

.

.

.

:

:

:

.

..

. ..

..

.

.

:

( ).

:

-

:

-

-

:

-

:

-

:

-

:

:

|   |   |
|---|---|
|   |   |
| . | . |
| . | . |
| - | . |
| . | . |
| - | . |
| . | . |
| - | . |
| . | . |
| . | . |
| . | . |



:

:

-

(.)

:

-

/ =

/ =

/( - ) =

/( [ + ] - ) - =

+ [ ] - ) - =

( + ) / ([

:

-

/ =

/ =

/ =

/ =

:

-

/ =

/( + ) =

/( + + ) =

/ =

/( + ) =

/( + + ) =

.

/ =

/ =

/ =

/ =

:

: -

$$\cdot / =$$

$$\cdot / =$$

$$\cdot + =$$

$$\cdot / =$$

$$\cdot / =$$

: -

$$\cdot / ( + ) =$$

$$\cdot / =$$

$$\cdot / =$$

: -

$$\cdot / ( + ) =$$

$$\cdot / ( + ) =$$

$$\cdot / =$$

$$\cdot / =$$

$$\cdot / ( , \times ) =$$

$$\cdot / ( , \times ) =$$

$$\cdot / =$$

$$\cdot / =$$

: -

$$\cdot / =$$

$$\cdot / =$$

$$\cdot / =$$

$$\cdot / =$$

$$\cdot / =$$

$$/ =$$

$$/ =$$

.

.

:



:

.

.

.

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

:

:

:

:

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
|   |   |   |   |  |
| √ | √ | √ | - |  |
| √ | √ | √ | √ |  |
| √ | √ | - | - |  |
| √ | √ | √ | √ |  |
| - | √ | √ | √ |  |
| √ | √ | √ | √ |  |
| - | √ | √ | - |  |
| - | √ | √ | - |  |
| - | √ | - | - |  |
| - | √ | √ | - |  |
| - | √ | - | √ |  |
| - | √ | - | √ |  |

-

:

:

-

:

:

-

:

-

:



:

-

.

:

-

.

:

-

-

-

-

-

-

-

-

( )

-

:

.

.

.

.

.



.

( )

:

---

.

.

.

.

.

.

:

( ).

:

-

.

.

.

.

.

---

( )

:



:

-

.

.

.

.

:

-

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.



.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

" "

.

.

.

.

.

.

.

.



:



.

:

-

.

.

.

:

-

-

-

.

.

:

.

.

( )

.

:

:

-

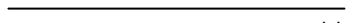
.

.

.

.

.



( )

:



:

.

.

.

.

.

.

( )

:

-

.

.

-

-

( )

( )



( )



:



:

.

( )

:

-

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

:

-

-

-

-

-

-

.



.

( )

:



.

.

.

:

-

-

-

-

-

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

( )

.



( )

:



:

-

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

:

.

-

-

-

.

.

.

.

.

:



.

.

.

( )

:

-

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.



.

-

( )

:



.

.

:

-

-

-

-

.

.

( )

:

.

.

.

.

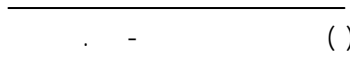
.

.

.

.

.



( )

:



( )

-

"

"

"

"

---

( )



:



.

.

.

.

.

.

.

.

( )

.

.

.

.

.

.

.

.

%

.

.

.

:

:

:

|   |
|---|
| : |
| . |
| : |
| . |
| : |
| . |
| : |
| . |
| : |
| . |
| : |
| . |

\_\_\_\_\_

(.)

-

\_\_\_\_\_

( )

:



.

.

.

%

..

.

.

.

:

| : |   |
|---|---|
| . | - |
| . | - |
| . | - |
| . | - |
| . | - |
| . | - |
| . | - |
| . | - |
| . | - |
| . | - |

:



.

.



.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

:

:

|      | : |
|------|---|
| .    | - |
| .    | - |
| .    | - |
| .( ) | - |
| .    | - |
| .    | - |
| .    | - |
| .    | - |
| .    | - |
| .    | - |
| .    | - |

.

:

.

.

:

(.)

-

:

( )

!

.

( )

: ( )

:



.

.

!

!

( ).

-

.

.

.

.

:

.

.

.

.

.

.

.

.

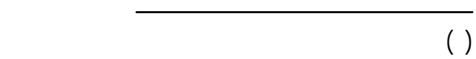
.

.

.

.

-



( )

:

---

( )

-

.

.

.

.

:

.

.

.

.

.

.

.

.

---

( )

:

:

Theodore William Schultz

Jacob Mincer

Gary Stanley Becker



:



.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

-

.

.

.

:

-

"

"

-

-

.

.

:

---

-

.

.

.

-

.

-

-

-

.

-

.

.

.

.

-

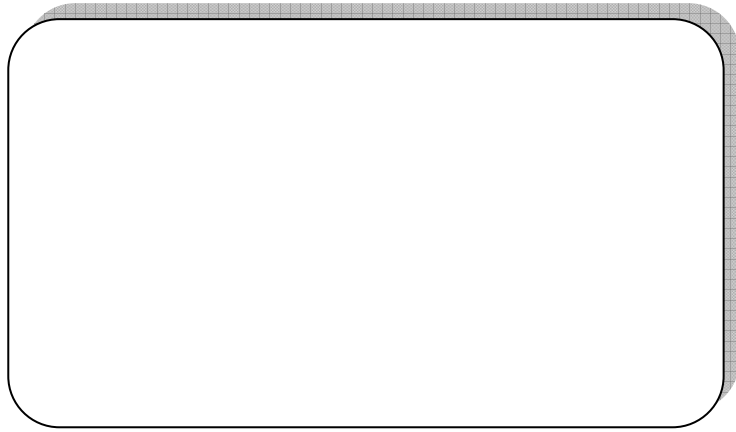
.

.

-

.

:



:



.

.

.

( ) .

:

.

.

.

.

:

:

-

.

:

( )



:



:

-

-

( )

-

-

.

-

.

:

-

-

.

-

:

:

-

-

-

:

-

-

-

( )

-

:

-

-

-

-

-

-

-

-

:

---

-

:

-

-

-

-

-

-

:

-

:

-

:

---

-

---

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

.

.

.

.

.

.

:

---

-

:

-

-

-

.

-

.

.

-

.

:

-

-

-

..

.

-

:

---

:

-

.

:

-

-

-

-

:

.

---

( )

..

-

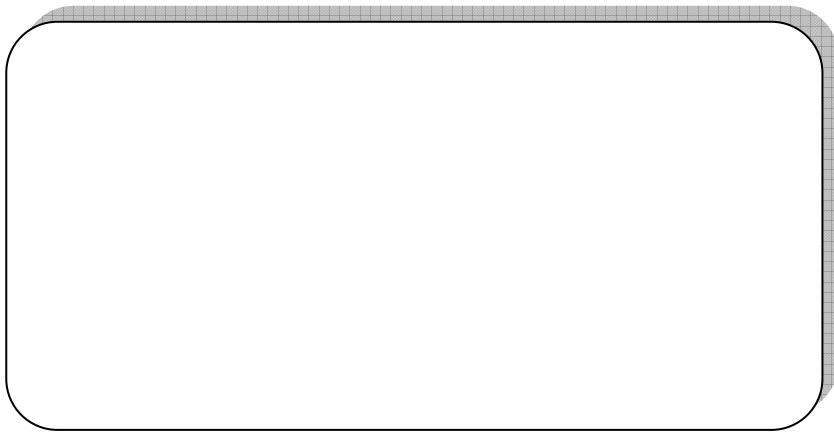
---

---

( )



:



:



:

.

:

.

:

.

:

.

:

.

:

.

:

.

:

.

:

.

.

.

:

.

.

:

)

:Benchmarking

( ..

:

:

...

:

:

:

Radical

:

:

-

-

-

-

-

-

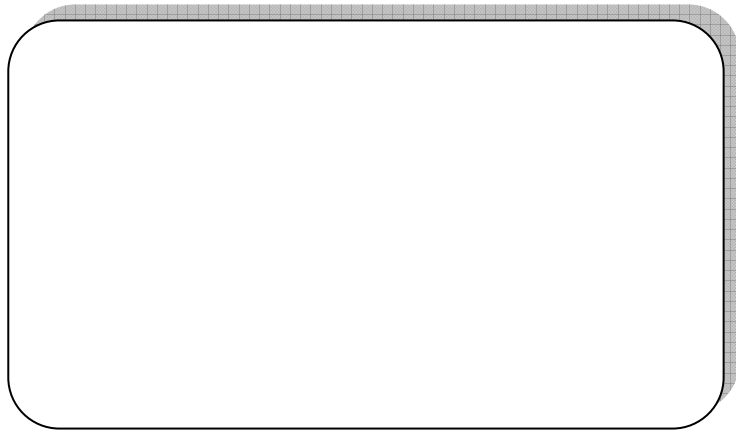
( )

:

:

( )

:



:

---

:

---

---

---

---

---

:

---

( )

---

---

---

---

---

---

:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

( )

:

---

.

---

-

.

---

-

.

---

:

-

:

---

:

-

.

:

---

-

.

---

.

:

---

-

.

---

-

.

---

-

.

---

-

.

---

-

.

---

-

---

-

.

---

-

.

---

-

:

---

-

.

---

.

:

---

-

.

---

-

.

---

-

:

---

-

:

---

-

.

---

-

.

---

-

---

## OUVRAGES

- 1- AFRIAT, Christine, L'investissement dans l'intelligence, paris, presse universitaires de France, 1992.
- 2- FOURASTIE, Jean, La productivité, 11ème Edition, paris, presses universitaires de France, 1987.
- 3- GAUTIE, J, Les politiques de l'emploi, paris, vuibert, 1993.
- 4- KANAWATY, G, Introduction à l'étude du travail, 3ème Edition, Genève, Bureau international du travail, 1996.
- 5- GARIBALDI, Gerard, Stratégie concurrentielle : choisir et gagner, paris, ed, d'organisation, 1994.
- 6-GAZIER, Bernard, Les stratégies des ressources humaines, paris, Editions la découverte, 1993.
- 7- KOTLER, Philip et DUBOIS, Bernard, Marketing Management, 11ème Edition, Edition Française réalisée par : MANCEAU, Delphine, paris, Pearson Education France, 2004.
- 8- LEVESQUE, Jean Louis- FERNANDEZ, Julio et CHAPUT, Monique, Formation-Travail, Travail-Formation, Tome 1, Montréal-Québec, édition Eska, 1993.
- 9- PERCEROU, Roger, Entreprise : Gestion et compétitivité, paris, ed ECONOMICA, 1984.
- 10- PORTER, Michel, l'Avantage concurrentiel des nations, traduit par: MIRAILLES, Pierre - ARTHELEMY, Catherine et MIEL CARSKI, Eve Dayre, paris, inter-éditions, 1993.
- 11- TORRO, Maaretta, Global Intellectual Capital Brokering: Facilitating The Emergence Of Innovations Through Network Mediation, Finland, VTT publication, 2007.

- 
- 12- VERNIERES, Michel, Formation Emploi, paris, éditions Cujas, 1993.
- 13- WHITE, Barbara - COX. Charles and COOPER, Cary, women's career development, oxford, Blackwell, 1992.

### THESES /

---

.1999

- BRUNNER, Jean-Michel, Intégration De La Stratégie Des Ressources Humaines à La Stratégie Globale, thèse doctorat, Faculté de Droit et des Sciences Economiques, Université de NEUCHATEL, Suisse, 1991.

### ARTICLES

- 1- BASSI, Laurie and Mc MURRER, Daniel , «Maximizing Your Return on People», HARVARD BUSINESS REVIEW, USA Business Review, March 2007.
- 2- BERNARD, pascale, « la Gestion des Compétences en Pratique », MANAGEMENT&SYSTEMES, Revue Française de Gestion, N° 35 Janvier 2003.
- 3- BONTIS, Nick, « Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents », JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL, USA Journal, Vol 3, N° 3, 2002.
- 4- CORNISH, W and LIEEWELYN, D, « What Is Intellectual Property? », GOWERS REVIEW OF INTELLECTUAL PROPERTY, USA Review, December 2006.
- 5- EL KANDOUSSI, Fatima et EL ABBOUBI, Manal, « Le Management des Ressources Humaines Responsable : Quelles Perspectives Sous L'égide De La Nouvelle Législation de Travail au Maroc ? », REVUE DE L'ECOLE DE GESTION DE L'UNIVERSITE DE LIEGE, Belgique, Janvier 2007.
- 6- GRUNDSTEIN, Michel, « Un Cadre Directeur pour Repérer les Connaissances Cruciales pour L'entreprise », MG CONSEIL, Recherche report N° 9, France, Février 2002.



- 
- 7- GUERIN, Normande – DRAPEAU, Claude et MELANCON, Suzie, « La Planification Stratégique Des Ressources Humaines », GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT, Québec, Mai 1992.
- 8- IDRIS, M. Kamil, « La Propriété Intellectuelle un Moteur de Croissance », REVUE DE L'OMPI (ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE), Genève, Janvier - Février 2003.
- 9- MONCHATRE, Sylvie, « La Définition de la Compétence et des Métiers : L'affaire de L'entreprise. », REVUE DE CEREQ.BRET, Revue Française, N° 201, Octobre 2003.
- 10- NARO, Gérard, « Les Indicateurs Sociaux : Les Approches Scandinaves de Reporting du Capital Humain. », REVUE EduSCOL, Revue de la Ministère d'Education Nationale et Enseignement Supérieur et Recherche en France, 14 Juin 2006.
- 11- SALAH, Abdul latif and SELAMAT, Fauziah, « Intellectual Capital Management In Malaysian Public Listed Companies », INTERNATIONAL REVIEW OF BUSINESS RESEARCH PAPERS, vol 3, N° 2, March 2007.
- 12- STEWART, A. Thomas, « Human Capital Management Executive Working Group: How to Measure and Manage Human Capital for Strategic Advantage? », BALANCED SCORCARD COLLABORATIVE REVIEW, USA Review, February 2007.
- 13- STILES, Philip and KULVISAECHANA, Somboon, « Human Capital and Performance: a Literature Review », CAMBRIDGE'S BUSINESS SCHOOL, 2003.
- 14- ULRICH, Dave, « Human Resource Management and Industrial Relations », MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, USA Management Review, Vol. 39, No. 2, Winter 1998.
- 15- VIEDDMA MARTI, José Maria, « Strategic Benchmarking of Intellectual Capital (SBIC) an Intellectual Capital Strategic Management Methodology and Strategic Information System. », PROCEEDING OF I- KNOW '04, Graz, Austria, June 30 – July 2, 2004.

:

---

## CONFERENCES

1- DEMERY, Marc, « Regard Sur La Flexibilité des Ressources Humaines : Une Approche Exploratoire Systémique de la Flexibilité, Appliquée aux Entreprises Aérospatiales. », 16ème CONFERENCE DE L'AGRH, Paris - Dauphine, 15-16 Septembre 2005.

2- NARO, Gérard, « Le Capital Intellectuel, Priorité a L'approche Citoyenne dans L'économie de L'ère Numérique: Qu'est-ce Que Le " Capital Intellectuel ? " », CONFERENCE MONDIALE D'UNI POUR LES CADRES SINGAPOUR, 21-23 Août 2000.

http://www.arabhrm.com

http://www.hrm-group.com

http://www.moe-hrdv.org

http://www.annabaa.org

http://www.dawaseredu.gov

http://hr.moieu.ws

7- TIMES JOBS site web:

http://www.timesjobs.com

8- Site web de L'EXPANSION MANAGEMENT REVIEW:

http://www.lexpansion.com

9- Site web de 12 MANAGE:

http://www.12manage.com

10- Site de l'encyclopédie libre WIKIPEDIA:

http://fr.wikipedia.org

11- Site de l'Université des Sciences et Technologies de Lille:

:

---

[www.dessmrh.org](http://www.dessmrh.org)

[Bensaoucha2001@yahoo.fr](mailto:Bensaoucha2001@yahoo.fr)