



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كُليَّة العلوم الاقتصادية والتَّجاريَّة وعلوم التَّسيير.
قِسْمُ علوم التَّسيير.

الموضـوعُ:

أثرُ قياسِ رأسِ المالِ الفِكرِيِّ في عمليَّةِ اتِّخاذِ القرارِ
بالمؤسَّسةِ الاقتصاديَّةِ.
دراسةٌ ميدانيَّةٌ بالشَّرْكةِ الجزائريَّةِ للكهرباءِ والغازِ - بسكرة -

أطروحةٌ مُقدَّمةٌ لتيلِ شَهادَةِ دُكتوراهِ علومِ.
تخصُّص: علومُ التَّسييرِ.

الأستاذُ المشرفُ:
أ.د. عبد الحميد غوفي.

إعدادُ الطالبِ:
هاشمي عابسة

لجنةُ المناقشةِ:

جامعة بسكرة.	رئيساً	أ.د. عبد الناصر موسي
جامعة بسكرة.	مُقرِّراً	أ.د. عبد الحميد غوفي
جامعة باتنة.	مُمتحِناً	أ.د. نعيمة يحيوي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت.	مُمتحِناً	د. عبد المليك مزهودة
جامعة الوادي.	مُمتحِناً	د. زكرياء دمدوم
جامعة بسكرة.	مُمتحِناً	د. جوهرة آقطي

قال تعالى:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَّلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ
الْقَلْبِ لَآنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ.

آل عمران الآية 159

وقال تعالى:

قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِمَّا
يَجْمَعُونَ.

يونس الآيتان 58-59

صدق الله العظيم.

يقول القاضي الفاضلُ ابن البيساني*، في جوابٍ له على رسالةٍ
للعِمادِ الأصفهاني:

"إني رأيتُ أنه ما كتَبَ أحدهم في يومِهِ كتاباً إلا قال في غَدِهِ:
لو عُيِّرَ هذا لكانَ أحسنَ، ولو زِيدَ ذاكَ لكانَ يُستَحسنَ، ولو قُدِّمَ
هذا لكانَ أفضلَ، ولو تُرِكَ ذاكَ لكانَ أجملَ. وهذا مِن أعظَمِ العِبَرِ،
وهو دَليلٌ على استيلاءِ النِّقصِ على جُملةِ البَشَرِ".

* هو عبد الرحيم البيساني، المعروف بالقاضي الفاضل (526 هـ - 596 هـ)، أحد الأئمة الكتاب، ووزير السلطان صلاح الدين الأيوبي حيث قال فيه صلاح الدين: "لا تظنوا أني فتحت البلاد بالعساكر، إنما فتحتها بقلم القاضي الفاضل". وفي رواية: "لا تظنوا أني ملكتُ البلاد بسيفكم، بل بقلم القاضي الفاضل". ولا تصحُّ نسبة هذه المقولة للعِمادِ الأصفهاني أو إلى الجاحظ.

إِهْدَاء

إِلَيْكَ أَبِي... أَيُّهَا الرَّجُلُ الْعَظِيمُ الْأَبِي.

إِلَيْكَ أُمِّي... يَا بَحْرَ الْحَنَانِ اللَّجِيِّ اللَّجِبِ.

إِلَيْكَ زَوْجَتِي... يَا تَرْيَاقَ الْهُمُومِ وَالنَّصَبِ.

إِلَيْكُمْ إِخْوَتِي... الْمَعْدَنُ الْأَصِيلُ الدَّهْبِي.

إِلَيْكُمْمَا وَلَدَايَا... هَدَايَا الرَّحْمَنِ مِنْ صُلْبِي.

إِلَيْكُمْ جَمِيعًا... أُهْدِي ثِمَارَ جُهْدِي وَتَعَبِي.

مِنَ الْقَلْبِ... إِلَى الْقَلْبِ.

الهاشميُّ بنُ أحمد..

سُكْرٌ وَتَقْوَةٌ

الحمد لله الذي بحوله وطوله وقضله وامتنانه تمّ هذا البحث شكلا ومضمونا، فما كان فيه من صواب وتوفيق فهو منه وحده جلّ مجده، وما كان فيه من زللٍ أو خطأ أو نسيان فهو يبقى جهدا بشريا نقضه مني، وعرجه عليّ وحدي، والله من ذلك براءٌ مُنزه، ويحضرني في هذا المقام قول الشاعر أبي ذؤيب الهذلي:

أَسِيرِ خَلْفَ رِكَابِ التُّجْبِ ذَا عَرَجٍ *** مُؤَمَّلًا جَبْرَ مَا لَا فَيْتُ مِنْ عَوَجِ.
فَإِنَّ لِحَقَّتْ بِهِمْ مِنْ بَعْدِ مَا سَبَقُوا ** فَكَمْ لِرَبِّ الْوَرَى فِي النَّاسِ مِنْ فَرَجِ.
وَإِنْ ظَلَلْتُ بِقَفْرِ الْأَرْضِ مُنْقَطِعًا ** فَمَا عَلَى عَرَجٍ فِي ذَاكَ مِنْ حَرَجِ.

كما إنه من تمام شكر الله شكر أصحاب الفضل والإحسان، ولهذا فإنني أقف وقفة شكر وامتنان لكل من كانت له يدٌ في تمام هذا العمل وبلوغه أهدافه ومراميه، وفي مُقدّم أولئك أخص بالذكر والتنويه أستاذي المشرف، البروفيسور غوفي عبد الحميد، الذي ما كانت لي جلسة إليه ولا لقاء معه إلا خرجت بفائدة قيمة أو فكرة نيرة.

ولا يصحُّ في مثل هذا المقام غمط الأفاضل الذين كانت لهم أيادٍ بيضاء في هذا البحث، أذكر منهم:

- البروفيسور موسي عبد الناصر، الذي كان أول من أشرف على هذا البحث، ورعا في بواكيره.
- الدكتور مزهودة عبد المليك، الذي صَحِب هذا البحث مُشرفا على تشكُّل أفكاره المحورية وأركانه الأساسية.
- الدكتورة آقطي جوهرة التي لا أشك أن قارئنا بصيرا للبحث يخطئ ملاحظة لمساتها العلمية، سيما في جوانبه التطبيقية.
- الدكتور فالتة اليمين والدكتورة برني لطيفة، اللذين أفادني أيّما إفادة في صوغ الاستبيان وتحليل نتائجه وتفسيرها.
- الأستاذة بن شعبان مفيدة زوجتي ورفيقة دربي، التي هيأت لي الأجواء وكيفت لي الأرجاء، وقدمت من الصبر والتضحيات ليطم هذا العمل ما أعجز عن ذكره وأحار في شكره.
- الدكتور والأخ والصدیق جودي محمد رمزي، الذي شكّلت صداقته بنيةً تحتية متينة لمشاريعي العلمية والشخصية على حدّ سواء.
- أخي الدكتور والإحصائي عباسة مصطفى الذي كانت مساعدته جليّة قيمة في الجانب الإحصائي.

- الدكتورة صالحى أحلام من قسم اللغة الإنجليزية بجامعة بسكرة، التي تفضلت بتصحيح وضبط ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
- الأخ الدكتور حوحو صالح من كلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة، الذي ساهم إسهاما مشكورا في ضبط وتدقيق أجزاء مهمة من نصوص هذه الأطروحة نحوًا وصرفاً.
- خالي السيد حواوة عمار، ومساعدته المشكورة في طبع هذا البحث وإخراجه إلى الواقع الملموس.
- السيد جودي سمير والسيد سليم عبد الباقي من شركة "سونلغاز"، اللذين قدما لي تسهيلات تفوق الوصف، وتعالى عن الشكر للقيام بالبحث ميدانياً.
- السادة الأساتذة أعضاء لجنة التحكيم الذين سهروا على تحكيم الاستبانة وتصحيحها.
- السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين خصّصوا جزءاً ثميناً من وقتهم لقراءة هذا البحث ومناقشته وإبداء الرأي فيه تصحيحاً وتوجيهاً.

كما أشكر كافة إطارات "سونلغاز" بسكرة الذين تعاونوا معنا بحسّ عالٍ من المسؤولية والجديّة لإنجاح بحثنا في طوره الميداني. وأختم هذه الت شكرات بشكرٍ جزيّلٍ جميلٍ لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاح هذا البحث.

ولله الحمد والفضل والمّنة من قبلُ ومن بعد.

الهاشمي بن أحمد عبابسة.

مُلَخَّصٌ مِنَ الدَّرَاسَةِ

الملخص باللغة العربية:

تتبع عملية اتخاذ القرار في قلب العملية الإدارية، أين تُعتبر المعلومة الدقيقة والموضوعية والموثقة والمُحيّنة أهمّ الموارد الضرورية لإنجاح هذه العملية، ولذلك فإنّ المسيرين -لدى عملية اتخاذهم تلك القرارات- يأخذون في الحسبان كافة موجودات المنظمة وإمكاناتها، للوصول إلى أرشد القرارات وتحقيق بقاء المنظمة واستمرارها.

من جهة أخرى، أضحي معلوماً لدى الباحثين والممارسين أنّ بقاء المنظمة -الذي ينشده المسيرون، ويصوغون قراراتهم لتحقيقه- مرهونٌ بمدى حصولها وتحكّمها في المعلومة الدقيقة والموضوعية حول كافة موجوداتها، لا سيما رأس مالها الفكري وإدراكها لقيمتها وأهميتها، في محيط يتجه أكثر فأكثر نحو اللامادية.

لقد أصبح رأس المال الفكري اليوم مسؤولاً عن الجزء الأكبر من قيمة المنظمة، مُتغلغلاً في كافة مستوياتها، مؤثراً في قراراتها وخياراتها الاستراتيجية، رغم صعوبة قياسه وتوفير معلومات رقمية موضوعية عنه، وغياب جزء مهمّ منه عن القوائم المالية والكشوف المحاسبية، وغيرها من وسائل النشر والإفصاح.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتثير التساؤل عن أثر توفير مثل هذه المعلومات الرقمية الموضوعية عن رأس المال الفكري في عملية صناعة القرار في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، وهو السؤال الذي حاولنا الإجابة عنه ميدانياً في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" مديرية التوزيع بسكرة.

وعلى ذلك فقد هدفت هذه الدراسة إلى التّحقّق بشكلٍ علميٍّ ومنهجيٍّ من وجود أو غياب أيّ أثرٍ لقياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة، ومدى هذا التأثير إن وُجد.

تألّف مجتمع الدراسة من جميع أصحاب القرار، بين إطاراتٍ مسيّرة وتقنيين سامين، كلّ حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه في شركة "سونلغاز" بسكرة، والبالغ عددهم 202 فرداً، موزعين في مختلف مصالح الشركة ودوائرها عبر تراب الولاية.

ونظراً لصعوبة الوصول إليهم جميعاً، لجأنا إلى أسلوب العينة في جمع المعطيات، عوض الحصر الشامل لكافة مفردات المجتمع الإحصائي، مُعتمدين في ذلك على الاستبيان كأداة أساسية، حيث قمنا بسحب عينة

عشوائية بسيطة من 61 فرداً، لتوزيع الاستبيان عليها، ومن ثمّ اختبار الفرضيات واستخراج النتائج النهائية منها. هذا إلى جانب المقابلة ووثائق المديرية كأداتين أخريين مهمتين.

وانطلاقاً من كون هذه الدراسة تعالج إشكاليةً علمية، تمثّلت في الرّبط بين مُتغيرين اثنين، أحدهما مستقلّ وهو "قياس رأس المال الفكريّ"، والآخرُ تابعٌ وهو "عملية اتخاذ القرار"، وذلك قصدَ كشف حقيقة تأثير الأول في الثاني، بطرقٍ كميةٍ إحصائيةٍ، دونَ التدخل بأي نوعٍ من أنواع التأثير على الظاهرة المدروسة، فقد تبنّى الباحثُ موقفاً إبستيمولوجياً "إيجابياً" أو "وضعياً"، مُتبعاً منهجاً استكشافياً في الجانب النظري للبحث، ومنهجاً اختبارياً في الشق الميداني، مستخدماً في ذلك الطريقة الاستنتاجية.

أهمُّ ما توصلت إليه هذه الدراسة أن قياس رأس المال الفكري -بجميع أبعاده- يؤثر تأثيراً متوسطاً في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة، وعلى هذا الأساس رفضنا الفرضية الرئيسة لهذا البحث. وأن قياس رأس المال البشري بمفرده يؤثر تأثيراً متوسطاً أيضاً في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة، وبناءً على هذه النتيجة، رفضنا كذلك الفرضية الفرعية.

وعلى العكس من قياس رأس المال البشري، لم نجد أثراً لقياس رأس المال الهيكلي في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة، واستناداً على هذه النتيجة، قبلنا الفرضية الفرعية الثانية، في حين خلّصت الدراسة إلى أن قياس رأس المال العلائقي يؤثر تأثيراً متوسطاً في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة، وعلى هذا رفضنا الفرضية الفرعية الثالثة لهذا البحث.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، قياس رأس المال الفكري، قياس رأس المال البشري، قياس رأس المال الهيكلي، قياس رأس المال العلائقي، عملية اتخاذ القرار، مراحل عملية اتخاذ القرار.

Abstract

The process of decision-making is at the heart of the management process, where accurate, objective, documented and correct information is the most important necessary resource for the success of this process. Therefore, the managers - in the process of making these decisions - take into account all the organization's assets and potentials to reach the most rational decisions.

On the other hand, it became known to researchers and practitioners that the survival of the organization - which the managers seek and formulate their decisions to achieve - depends on the extent of their access and control in the accurate and objective information about all their assets, especially their intellectual capital and their awareness of its value and importance.

Today, the intellectual capital is responsible for the bulk of the organization value, penetrating at all levels, influencing its decisions and strategic options, although it is difficult to measure and provide objective digital information, and the absence of an important part of it from financial and accounting statements, and other means of publication and disclosure.

From this point of view, this study shed light on the impact of providing such objective digital information on intellectual capital in the decision-making process of the Algerian economic organizations. Accordingly, we tried the question in the Algerian company for electricity and gas "Sonelgaz" distribution directorate Biskra.

This study aimed to verify scientifically and systematically the existence or absence of any effect on the measurement of intellectual capital in the decision-making process of Sonelgaz Biskra, and the extent of this effect, if any.

The population of the study consisted of 202 decision-makers from Sonelgaz Biskra, between high-ranking cadres and sublime technicians, each according to the organizational level, distributed in various interests of the company and its departments across the Wilaya. A questionnaire was administered to a random sample consisting of 61 individuals to test the hypotheses and extract the results final ones. Also, a structured interview and documents of the directorate were used in this research.

In fact, this study deals with a scientific problematic, the relationship between the two variables, one independent (measuring the intellectual capital), and the other is dependent (the process of decision making). Regardless of the influence on the studied phenomenon, the researcher adopted a "positive" epistemological position, following an exploratory approach to the theoretical aspect of the research and an experimental approach in the field, using the deductive method.

The results revealed that the measurement of intellectual capital - in all its dimensions - has a medium effect in the decision-making process in the company Sonelgaz Biskra; hence, we reject the main hypothesis of this research. The measurement of human capital alone also has a moderate effect on the decision-making process of Sonelgaz Biskra. Based on this finding, we also rejected the sub-hypothesis.

In contrast to the measurement of human capital, we did not find an impact on the measurement of structural capital in the decision-making process at Sonelgaz Biskra, thus, we accepted the second sub-hypothesis. While the study concluded that the measurement of relational capital moderately affects the decision-making process in the company Sonelgaz Biskra, for that we rejected the third sub-hypothesis of this research.

Keywords: *Intellectual capital, intellectual capital measurement, human capital measurement, structural capital measurement, relational capital measurement, decision-making process, steps of decision-making process.*

خَطَّةُ الْبَحْرِ

الجزء النظري: الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة.

الفصل الأول: الأسس النظرية لرأس المال الفكري.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري.

المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: نشأة رأس المال الفكري وتطوره.

المطلب الأول: الإرهاصات الأولية، وتوجه الاهتمام بالإمكانات البشرية.

المطلب الثاني: تلميحات المفهوم، وتوجه الاهتمام بالأصول غير الملموسة.

المطلب الثالث: تكثيف الجهود البحثية، وولادة النظرية.

المبحث الثالث: أصناف رأس المال الفكري وعناصره.

المطلب الأول: وجهات نظر.

المطلب الثاني: رأس المال البشري.

المطلب الثالث: رأس المال الهيكلي.

المطلب الرابع: رأس المال العلائقي.

الفصل الثاني: الأسس النظرية لقياس رأس المال الفكري.

المبحث الأول: ماهية قياس رأس المال الفكري.

المطلب الأول: الأصول النظرية لعملية القياس.

المطلب الثاني: مفهوم القياس.

المطلب الثالث: مفهومُ قياس رأس المال الفكري.

المطلب الرابع: أهميةُ قياس رأس المال الفكري وأهدافه.

المبحث الثاني: نماذجُ قياس رأس المال الفكري.

المطلب الأول: بطاقةُ الأداء المتوازن (*Balanced Scorecard*)

المطلب الثاني: نموذج ملاح *SKANDIA* (*SKANDIA Navigator*)

المطلب الثالث: خارطةُ الأصول المعرفية *KAM* (*Knowledge Assets Map*)

المطلب الرابع: نموذجُ "مِرْقَابِ" الأصول المعنوية (*Intangible assets monitor*)

المبحث الثالث: الإفصاحُ المحاسبيُّ عن رأس المال الفكري.

المطلب الأول: الجذورُ التاريخيةُ لمفهوم الإفصاح المحاسبي.

المطلب الثاني: مفهومُ الإفصاح المحاسبي.

المطلب الثالث: مفهومُ الإفصاح المحاسبيِّ عن رأس المال الفكري.

المطلب الرابع: مصاعبُ الإفصاح المحاسبيِّ عن رأس المال الفكري.

الفصلُ الثالثُ: الأسُسُ النظريةُ لعملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول: مفهومُ عملية اتخاذ القرار وأهميتها.

المطلب الأول: تعريفُ القرار.

المطلب الثاني: تعريفُ عملية اتخاذ القرار وأركانها.

المطلب الثالث: أهميةُ عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: لمحةٌ تاريخيةٌ عن اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: اتخاذُ القرار في الفكر القديم.

المطلب الثاني: اتخاذُ القرار في الفكر الحديث.

المبحث الثالث: أنواع القرارات وأساليب اتخاذها.

المطلب الأول: أنواع القرارات.

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار.

الفصل الرابع: عملية اتخاذ القرار: المراحل، المؤثرات، الصعوبات.

المبحث الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مرحلة تشخيص المشكلة وتحليلها.

المطلب الثاني: مرحلة تصور وتقييم البدائل الممكنة لحلها.

المطلب الثالث: مرحلة اختيار البديل الأفضل من بينها.

المطلب الرابع: مرحلة تنفيذ قرار الاختيار ومتابعته.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: العوامل البشرية.

المطلب الثاني: العوامل التنظيمية.

المطلب الثالث: العوامل البيئية.

المبحث الثالث: صعوبات عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: صعوبات ومُعيقات إدارية.

المطلب الثاني: صعوبات ومُعيقات بيئية.

المطلب الثالث: صعوبات ومُعيقات متعلقة بالقيادات الإدارية.

الفصل الخامس: قياس رأس المال الفكري وعملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول: أهمية القياس في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: دور القياس في توفير المعلومات.

المطلب الثاني: أهمية توافر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: تأثير مخرجات قياس رأس المال الفكري في عملية صنع القرار.

المبحث الثاني: أثر قياس رأس المال البشري في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: أثر قياس المعرفة في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أثر قياس المهارات في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: أثر قياس الإبداع والابتكار في عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: أثر قياس رأس المال الهيكلي في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: أثر قياس نظام المعلومات وقواعد البيانات في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أثر قياس سياسات العمل وإجراءاته في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: أثر قياس براءات الاختراع في عملية اتخاذ القرار.

المبحث الرابع: أثر قياس رأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: أثر قياس العلاقة مع الزبون في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أثر قياس العلاقة مع الموردين في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: أثر قياس العلاقة مع المحيط الاجتماعي والبيئي في عملية اتخاذ القرار.

الجزء التطبيقي: الدراسة الميدانية.

الفصل السادس: الإطار العام للدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها.

المطلب الأول: التموقع "الإيستيمولوجي" للدراسة.

المطلب الثاني: التموقع المنهجي للدراسة.

المطلب الثالث: إجراءات الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بقياس رأس المال الفكري.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين.

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة.

المبحث الثالث: الشركة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بشركة سونلغاز بسكرة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز بسكرة.

المطلب الثالث: نشاط شركة سونلغاز بسكرة.

الفصل السابع: نتائج الدراسة.

المبحث الأول: اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: اختبار الصدق والثبات من العينة الاستطلاعية.

المطلب الثاني: اختبار الصدق والثبات من العينة الحقيقية.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تقييم مستوى متغيرات البحث في الشركة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: التوصيات والاقتراحات لبحوث أخرى.

الخاتمة.

الْمُقَدِّمَةُ

المقدمة:

من الحقائق التي انعقد عليها إجماع الباحثين والمؤلفين في الفكر الإداري، أن البقاء والتفوق في السوق -الذنين ينشدهما المسكرون- ليسا إلا محصلةً لجملة القرارات التي يتخذونها على كل الصعد وفي جميع المستويات التنظيمية. ولذلك يمكن القول بلا تردد أن عملية اتخاذ القرار تقع في قلب العملية الإدارية لتحقيق هذا البقاء وذاك التفوق.

ولهذا يقول الباحث الأمريكي، ومؤسس المدرسة القرارية *Herbert Alexander Simon* -الحائز على جائزة "نوبل" في الاقتصاد عن نظرية القرار لعام 1978 -يقول: "إن عملية اتخاذ القرار لا تتوقف بمجرد تحديد الهدف العام للمنظمة*، بل يجب على هذه الأخيرة أن تتخذ قرارا إزاء كل تصرف أو فعل...¹. أي أن كلما يجري داخل المنظمات من مهام ونشاطات في جميع المستويات ليس سوى انعكاسا ميدانيا لأخذ قرار ما، مرتبط بتلك المهمة أو بذاك النشاط.

من هنا حرص المسكرون أصحاب القرار أيما حرص على إنجاح عملية اتخاذ القرار في جميع مراحلها وأطوارها، لتتوج بالوصول إلى أرشد القرارات وأصوبها، لحل المشاكل العارضة وتصحيح الأوضاع المنحرفة وإنفاذ الخطط المرسومة وتحقيق الأهداف المرجوة. لذلك ركزوا وافر اهتمامهم وجل انشغالهم على تهيئة كافة الظروف لإنجاح عملية أخذ القرار، والوقوف على كافة المؤثرات التي من شأنها التأثير فيها سلبا أو إيجابا، خاصة تلك المؤثرات الآتية من محيط اقتصادي، دائم التقلب مستمر التغيير.

وفي ظل محيط هكذا حاله -صفته الوحيدة الثابتة أنه يتقلب ويتحول باستمرار- فإنه يجدر بالمسكرون أصحاب القرار الانتباه واليقظة لما حدث ويجدث من تحولات سريعة وتغيرات جذرية -سيما في العقود الأخيرة- أفضت بالمنظمات إلى دخول مرحلة أخرى من مراحل تطور اقتصادها، المتمثلة في مرحلة اقتصاد المعارف**.

* سنستخدم المصطلحين: "المؤسسة" و"المنظمة" كمصطلحين مترادفين في هذا البحث، رغم ما يمكن إحصاؤه من فروق بينهما.

¹ Simon H. A. (1983), *Administration et processus de décision*, Economica, Paris, p3.

** يرى جمهور من الباحثين أن اقتصاد المؤسسة مر بأربعة مراحل أساسية هي: اقتصاد الإنتاج، اقتصاد التوزيع، اقتصاد السوق، وأخيرا المرحلة الحالية وهي اقتصاد المعارف. (Aissa Hirech (2002), *Compétitivité: l'autre facette?*)

إن أهم ما يميز هذه المرحلة الجديدة هو اعتماد المنتجات على المكوّن المعرفي اللامادي أكثر من اعتمادها على أي مكوّن مادي آخر، وهذا ما أدى إلى تعاظم أهمية الجوانب اللامادية في المنظمة والاقتصاد عموماً، إلى درجة أنها أصبحت بمثابة رأس مال غير ملموس، وهو ما بات يعرف اليوم برأس المال الفكري.

لقد فرضت تحديات التنافسية على المنظمات اهتماماً أكبر بالجوانب غير الملموسة، وجعلتها تسعى لإدماج العناصر غير المادية في منتجاتها أكثر من إدماجها المادة نفسها.¹

يمكن أن نلمس هذا التوجه بوضوح لدى عدد من الشركات العالمية: مثل شركات البرمجيات على غرار *Microsoft, Apple, IBM...* وما يسمى بشركات "dot net" مثل *Google, Yahoo, Facebook* بل إن الاهتمام برأس المال الفكري امتدّ إلى الشركات التي تنشط بعيداً عن قطاع البرمجيات والفضاء الرقمي مثل: *Coca-Cola, Xerox corporation, General electric, Dow Chemical* وغيرها من الشركات التي تسعى إلى تقييم رأس مالها الفكري والتحكم فيه²، لأن هذا الأخير ينطوي على عدد من المكونات التي من شأنها خلق قيمة معتبرة للمساهمين ولجميع الأطراف أصحاب المصلحة، مما يضمن للمؤسسة ليس البقاء والاستمرار فحسب، بل التميز والتفوق.

ولهذا فإن المستثمرين (المساهمين) بدورهم يولون اهتماماً بالغاً بالحصول على معلومات كافية وموضوعية قدر الإمكان عن مدى تحكم المؤسسة في رأس مالها الفكري وكثافة استثمارها في الجوانب غير الملموسة، لما لذلك من أهمية بالغة وأثر كبير في صناعة قراراتهم الاستثمارية. ومما يؤكد هذه الأهمية قيام شركة مثل *SKANDIA* السويدية للتأمين والخدمات المالية كل عام بنشر وثيقة تدعى *Custmer value*³ تصف فيها للمساهمين كافة استثماراتها غير المادية.

وبغض النظر عن أهمية هذه الوثيقة وقدرتها الإعلامية، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لرأس المال الفكري في صناعة قيمة المنظمة والتأثير على دفة القرار فيها، إلا أن هناك قصوراً واضحاً وثغرةً بيّنةً في تحديد

¹ Louzzani, Y. (2004). *Immatériel et performances des entreprises: Cas des entreprises industrielles en France sur la période 1994-1998*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion de l'université Toulouse I, p1.

² Alcouffe C., Louzzani Y. (2004). *Mesures de l'investissement immatériel, indicateurs d'évaluation et de performance*, les notes du lirhe, (No. halshs-00009089), p2.

³ **تنبيه:** يعترض البعض على إطلاق مصطلح "الخلق" على أفعال المخلوقين، ونؤكد هنا أنّ المقصود بـ "الخلق" الإنشاء من مكونات سابقة، وليس الإيجاد من "العدم"، فهذا من خصائص أفعال الخالق تبارك وتعالى، وحجتنا في استخدام هذا المصطلح أن القرآن الكريم نفسه أطلقه على أفعال بعض المخلوقين، في قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا تَعْبُدُونَ مِن دُونِ اللَّهِ أَوْثَانًا وَتَخْلُقُونَ إِفْكًا﴾ (الآية 17 من سورة العنكبوت).

³ Meignant A. (2000), *Ressources humaines, déployer la stratégie*, éd. Liaison, Paris, p50.

قيمة صادقة، ومعلومة موضوعية وموثقة للموجودات اللامادية - وفي مقدمتها رأس المال الفكري - قد يكون لها بالغ الأثر في عملية اتخاذ القرار في المنظمة.

فعلى سبيل الاستدلال، تعتبر القوائم المالية والكشوف المحاسبية عموماً من أهم مصادر المعلومات المعبرة عن قيمة المنظمة وأدائها، والمساعدة في عملية صنع القرار فيها. إلا أن هذه القوائم والكشوف تغفل إلى حد كبير الكثير من الجوانب غير المادية في المنظمة خاصة رأس مالها الفكري، بالرغم من أهمية هذا الأخير ودوره الكبير في الوصول إلى النتائج المحاسبية التي تظهر في هذه القوائم المالية، مما جعل الاكتفاء بهذه القوائم - في كثير من الأحيان - يعطي صورة لا تُعبر بدقة عن القيمة الحقيقية للمنظمة، وهذا ما نعتقد أنه يؤثر في عملية اتخاذ القرار فيها.

ولا أدل على هذا القصور من الفجوة الكبيرة بين قيمة كثير من المنظمات في كشفها المحاسبية، وبين قيمتها في السوق المالية. كل ذلك أظهر العديد من النقائص الهيكلية في المعايير المحاسبية التقليدية للإحاطة بكافة قيمة المنظمة، والإفصاح عنها بشكل صادق وموثق، وبالتالي تتجلى خطورة اتخاذ قرارات بناءً على معلومات ناقصة كهذه.

ومردُّ هذا القصور أو النقص في هاته القوائم اتباع طرق وإجراءات محاسبية من شأنها التغاضي عن كثير من الجوانب اللامادية، نظراً لصعوبة قياسها وتكسيماها والتعبير عنها في شكل رقمي، مما ألقى بظلاله على عملية اتخاذ القرار بناءً على هذه القوائم كما ذكرنا آنفاً، كونها لا تعكس الأهمية الحقيقية لرأس المال الفكري، ومقدار مساهمته الفعلية في تحقيق نتائج المؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

لقد أضحت معلوماً لدى الباحثين والممارسين أن بقاء المنظمة - الذي ينشده المسكرون، ويصوغون قراراتهم لتحقيقه - مرهونٌ بمدى تحكُّمها في رأس مالها الفكري وإدراكها لقيمتها وأهميتها، في محيط اقتصادي يتجه أكثر فأكثر نحو اللامادية.

أ. إشكالية البحث:

إن عملية اتخاذ القرار تقع في قلب العملية الإدارية كما ذكرنا، أين تعتبر المعلومة الدقيقة والموضوعية والموثقة والمُحيّنة أهم الموارد الضرورية لإنجاح هذه العملية. ومما لا شك فيه أن قياس الجوانب اللامادية والتعبير عنها في صورة رقمية وفي شكل موضوعي، يشكّل أهمية كبيرة ومطلباً ملحاً بالنسبة للمستثمرين الماليين كما

أسلفنا الذكر، نظرا لتأثيره على سلامة قراراتهم الاستثمارية وعوائدهم المالية المستقبلية كما أشارت إلى ذلك بعض الدراسات السابقة.¹

أما المسيرين من جهتهم - وفي خضم عملية صنع القرار - فإن ما يهتّمهم هو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبلوغ أفضل أداءٍ ممكن، وضمان البقاء والاستمرار في المدى الطويل، علاوةً على تحسين سمعتهم والرفع من "قابلية تشغيلهم" * كـمسيرين ناجحين في سوق العمل، كل ذلك بالحصول على القدر الكافي من المعلومات لصوغ واتخاذ القرارات التي تُفضي إلى استغلال كافة طاقات المنظمة ومواردها المادية منها واللامادية، لتحقيق هذه الأهداف وبلوغ تلك المقاصد.

ولذلك فإن أولئك المسيرين - لدى عملية اتخاذهم تلك القرارات - يأخذون في الحسبان كافة موجودات المنظمة وإمكاناتها، لاسيما رأس مالها الفكري، الذي أصبح اليوم مسؤولاً عن الجزء الأكبر من قيمة المؤسسة، مُتغلغلا في كافة مستوياتها، رغم صعوبة قياسه وتوفير معلومات رقمية موضوعية عنه، وغياب جزء مهمّ منه عن القوائم المالية والكشوف المحاسبية، وغيرها من وسائل النشر والإفصاح كما أشرنا.

من هنا، وتأسيساً على كل ما سبق ذكره، يثور السؤال عن أثر توفير مثل هذه المعلومات الرقمية الموضوعية عن رأس المال الفكري في عملية صناعة القرار في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، وهو السؤال الذي حاولنا الإجابة عنه ميدانياً في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" مديريةية التوزيع بسكرة*، أين تتجلى إشكاليةً بحثنا متمحورةً حول التساؤل الآتي:

ما أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة؟

يُمكن أن تنبثق عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

1. ما مستوى قياس رأس المال الفكري في شركة سونلغاز بسكرة؟
2. ما مستوى عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة؟
3. ما أثر قياس رأس المال البشري في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة؟

¹ عزيزة مهدي أحمد درار (2013)، دور الإفصاح عن رأس المال الفكري في جذب الاستثمار في أسواق المال، دراسة ميدانية: سوق الخرطوم للأوراق المالية، قطاع البنوك، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

* L'employabilité.

** اختصاراً... اكتفينا بإطلاق اسم "شركة سونلغاز بسكرة" على المؤسسة محل الدراسة، بدلا عن تسميتها في كل مرة: "مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة".

4. ما أثر قياس رأس المال الهيكلي في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة؟

5. ما أثر قياس رأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة؟

ب. فرضيات البحث:

بُعية الإجابة على التساؤل الرئيس لهذا البحث، وما انجر عنه من تساؤلات فرعية، صُغنا الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر لقياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة.

2. الفرضيات الفرعية: انبثقت عن هذه الفرضية النظرية الرئيسة فرضيات نظرية فرعية كانت بمثابة

إجابات أولية عن الأسئلة الفرعية السابقة، تمثلت في ثلاث فرضيات فرعية هي:

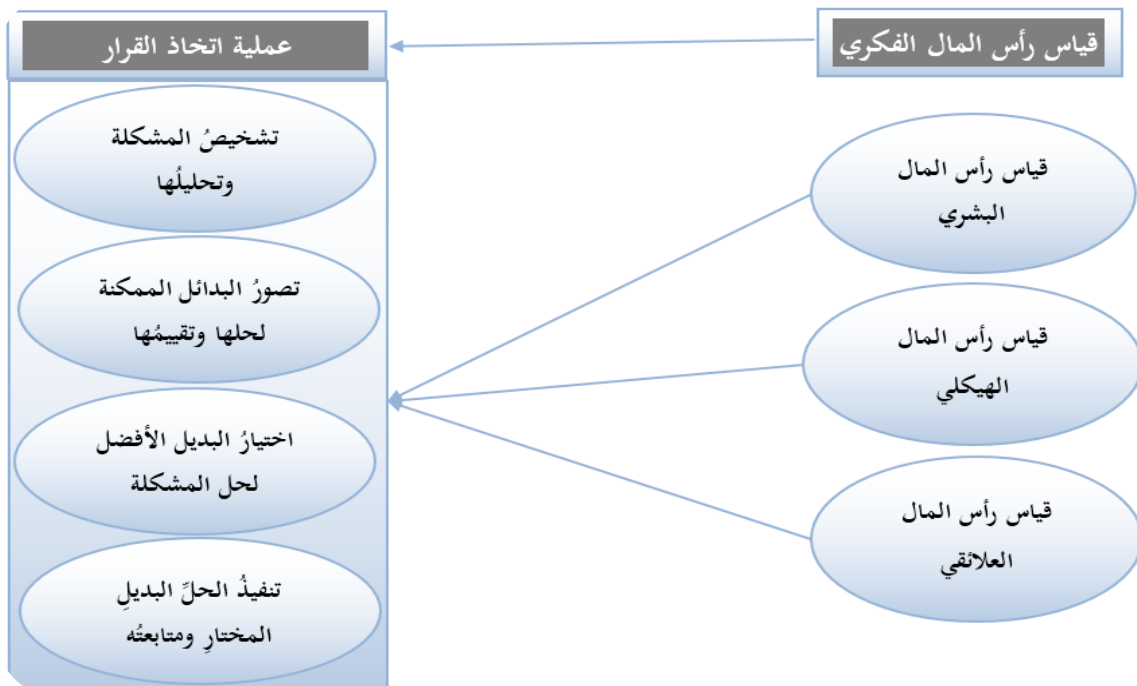
➤ لا يوجد أثر لقياس رأس المال البشري في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة.

➤ لا يوجد أثر لقياس رأس المال الهيكلي في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة.

➤ لا يوجد أثر لقياس رأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة.

ج. نموذج البحث: يمكن أن نلخص إشكالية بحثنا في النموذج الذي يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (أ-1): نموذج البحث.



المصدر: من إعداد الباحث.

يلخّص الشكل السابق نموذج إشكالية بحثنا، مُبيِّنا مُتغيّره المستقلّ والتابع وأبعادهما، موضحا كذلك اتجاه التأثير المدروس، من المتغير المستقل الرئيس جملةً نحو المتغير التابع جملةً، ومن المتغيرات المستقلة الفرعية -كلٌّ على حدة- نحو المتغير التابع جملةً.

د. التعريفات الإجرائية: يهدف هذا العنصرُ إلى التعريف بمتغيرات البحث إجرائيا وتحديد كيفية قياسها والنظر إليها.

1. رأس المال الفكري: جميع الموجودات غير الملموسة وتحولاتها وتفاعلاتها، التي تُعتبر اليوم المسؤولة عن الجزء الأكبر من قيمة المؤسسة، سواءً كانت هذه الموجودات من طبيعة بشرية (رأس مال بشري) أو من طبيعة هيكلية وتنظيمية (رأس مال هيكلية) أو ذات طبيعة علائقية (رأس مال العلاقات).

2. قياس رأس المال الفكري: هو التعبير الرقمي عن مختلف العناصر غير الملموسة المكونة لرأس المال الفكري (البشري والهيكلية والعلائقية)، وذلك بإسناد قيم عددية لها، وفق طرقٍ ومقارباتٍ مختلفة، سواءً كانت هذه القيم نقديةً أو غير نقديةً.

3. عملية اتخاذ القرار: هي تلك العملية المُنَهَجَةُ الراميةُ إلى حلّ مشكلٍ معيّن، والتي تمرُّ بعدة مراحل متسلسلةٍ هي: مرحلة تشخيص المشكلة وتحليلها، مرحلة تصوّر البدائل الممكنة لحلّها وتقييمها، مرحلة اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل، مرحلة تنفيذ قرار الاختيار ومتابعته.

هـ. منهجية البحث وأدواته:

انطلاقاً من كون هذه الدراسة تعالج إشكالية علمية، تمثّلت في الرّبط بين مُتغيّرين اثنين، أحدهما مستقلّ وهو "قياس رأس المال الفكري"، والآخر تابعٌ وهو "عملية اتخاذ القرار"، وذلك قصد كشف حقيقة تأثير الأول في الثاني، ومعالجة هذه الإشكالية بطرقٍ كميةٍ إحصائيةٍ، دون التدخل بأي نوعٍ من أنواع التأثير على الظاهرة المدروسة، انطلاقاً من كل ذلك يُمكن القول أن الباحث تبني موقفاً إيجابيًّا "إيجابياً" أو "وضعيًّا"، ساعده على ترجمة إشكالية البحث إلى نموذج يبرز العلاقات السببية بين المتغيرين المفسّر والمفسّر، وإجراء تحليلٍ موضوعيٍّ لعناصرها اعتماداً على أساليب كمية إحصائية مناسبة، واختبار فروضها وتلخيص ما أسفرت عنه من نتائج.

أما فيما يخص الموقف المنهجي فقد اتبعنا المنهجين الاستكشافي والاختباري؛ ففي الجانب النظري من الدراسة اعتمدنا على المنهج الاستكشافي في تشكيل فهمٍ نظريٍّ لرأس المال الفكري وقياسه في المنظمة، ثم شرح وتفسير أثره في عملية اتخاذ القرار.

أما في الجانب التطبيقي، فقد استخدمنا المنهج الاختباري، معتمدين الطريقة الاستنتاجية، حيث قمنا بتفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصوّر العلاقات بين المتغير المستقل وكذا أبعاده الفرعية من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى، ثم وضعنا هذه الفرضيات في صيغ إحصائية قابلة للاختبار الكمي، باستخدام الأداة الأساسية في هذا البحث وهي الاستبيان، الذي وُزع على عينتين عشوائيتين، أولاهما استطلاعية بغرض إجراء اختبارات الصدق والثبات لأداة البحث، والثانية حقيقةً لجمع المعطيات اللازمة لإتمام الدراسة والإجابة على إشكالياتها، حيث قمنا بمعالجة ما جمعناه من معطيات بطرق رياضية وتقنيات إحصائية، وذلك لاختبار مدى صحة محتوى هذه الفرضيات، وتفسير ما تم التوصل إليه من نتائج.

وإلى جانب الاستبيان فقد استخدمنا في البحث أداةً أخرى مهمة لجمع المعطيات، وهي "المقابلة"، حيث أجرينا مقابلة "نصف موجهة" مع أحد إطارات الشركة، وسنعود في الفصل السادس من هذا البحث لتقديم شرح أكثر استفاضةً وتفصيلاً حول الموقف الإستمولوجي والمنهجي لهذه الدراسة*.

و. أهداف البحث:

تحدد الأهداف العلمية لأي دراسة علمية انطلاقاً من الإشكالية التي عالجتها والتساؤلات التي طرحتها والفروض التي افترضتها، ولذلك وتأسيساً على إشكالية هذا البحث وفروضه، يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة فيما يأتي:

1. التحقق بشكلٍ علمي ومنهجي من وجود أو غياب أيّ أثرٍ لقياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، ومدى هذا التأثير إن وُجد.

2. التحقق بشكلٍ علمي ومنهجي من وجود أو غياب أيّ أثرٍ لقياس كل عنصرٍ من العناصر المكونة لرأس المال الفكري (البشري والهيكلية والعلائقية) في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، ومدى هذا التأثير إن وُجد.

* أنظر الصفحات 219 - 234.

3. الوقوف على مستوى قياس رأس المال الفكري في شركة "سونلغاز" بسكرة.
4. الوقوف على مستوى قياس كل عنصرٍ من عناصر رأس المال الفكري (البشري والهيكلية والعلائقية) في شركة "سونلغاز" بسكرة.
5. تحديد مستوى عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة.
6. تحديد مستوى كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة.

ز. أهمية البحث:

تحدد الأهمية العلمية لأيّ بحثٍ بمقدار الإضافة التي سيضيفها هذا البحث لجميع الأطراف التي تهتمُّ بنتائجها في حال الإجابة عن تساؤلاته وتحقيق المرجو من أهدافه، وهذه الأهمية هي التي تعكس مدى ضرورة القيام بهذا البحث أساساً.

وعلى ذلك، وفي ضوء إشكالية هذا البحث وأهدافه، يمكن تلخيص أهمية هذا البحث فيما يأتي:

1. إن الكشف -بشكل علمي ومنهجي- عن وجود أيّ أثر لقياس رأس المال الفكري أو أحد مكوناته في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، وتحديد مدى هذا التأثير، من شأنهما أن يلفتا أنظار أصحاب القرار في هذه الشركة إلى ضرورة قياس رأس المال الفكري، والانتباه إلى تأثير مثل هذه المعلومات في عملية صنع القرار فيها.
2. تكمن أهمية هذا البحث أيضاً في تحديد مستوى تطبيق كلّ من قياس رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث، وعملية اتخاذ القرار بمراحلها الأربع، في شركة "سونلغاز" بسكرة.
3. يمكن أيضاً -من خلال إجراء هذه الدراسة- تحديد مختلف العلاقات الارتباطية والسببية، وشكل هذه العلاقات ومدى قوتها، بين قياس رأس المال الفكري وأبعاده الثلاث من جهة، وبين عملية اتخاذ القرار من جهة أخرى في شركة "سونلغاز" بسكرة.
4. نأمل أن يشكل هذا البحث مساهمةً علمية، تستفيد من نتائجها توصياتها شركة "سونلغاز" بسكرة من جهة، وتثري الدراسات السابقة وحقل البحث العلمي والأكاديمي في هذا المضمار من جهة

أخرى، سيما في ظل نقص عدد الدراسات والأبحاث التي ربطت بين قياس رأس المال الفكري وبين عملية اتخاذ القرار.

ح. أسباب اختيار الموضوع:

تقف وراء طرُقنا هذا الموضوع أسباب ودوافع يمكن تلخيصها في العناصر الآتية:

1. وقوع هذا الموضوع في دائرة اهتمام الباحث، وانسجامه مع مجال تخصصه.
 2. يشكّل هذا البحث حلقةً أخرى من حلقات الأبحاث التي قدّمها الباحث في مجال الموارد البشرية عموماً ورأس المال الفكري بوجه خاص.
 3. الرغبة في الكشف عن أثر المعلومات الناتجة عن قياس الموجودات غير الملموسة في عملية اتخاذ القرار في المنظمة.
 4. لفتُ أنظار المسيرين وأصحاب القرار في مؤسساتنا الوطنية إلى أهمية رأس المال الفكري كمفهوم، ودوره في خلق القيمة، وأثره الممكن في عملية صنع القرار.
 5. إثراء مجال البحث في قياس رأس المال الفكري، سيما في ظل نقص الأبحاث والإسهامات العلمية في هذا المجال، خاصة باللغة العربية كما أسلفنا الذكر.
- ط. خطة الدراسة:

تفكيكا لإشكالية بحثنا، وانعكاسا لنموذج، وسعيا للإحاطة بمختلف جوانبه والإجابة عن تساؤلاته، قسّمنا هذه الأطروحة إلى جزأين: أحدهما نظري والآخر تطبيقي.

أما الجزء النظري فقد حُصّص لعرض الإطار النظري لإشكالية البحث، حيث قُسم إلى خمسة فصول: تناولنا في مباحث الأول منها الأسس النظرية لرأس المال الفكري: ماهيته، نشأته وأصنافه. وتعرضنا في مباحث الفصل الثاني إلى الأسس النظرية لقياس رأس المال الفكري، أين تناولنا ماهية قياس رأس المال الفكري وأشهر نماذجه، وكذا الإفصاح المحاسبي عنه.

وأما مباحث الفصل الثالث فقد رُصدت للأسس النظرية لعملية اتخاذ القرار، من خلال مفهوميها وتقديم عرض تاريخي عن أخذ القرار في الفكر الإداري القديم والحديث، واستعراض أنواع القرار وأساليب

اتخاذ. أما في الفصل الرابع فقد عُنيَتْ مباحثُه بمراحل عملية اتخاذ القرار، والعوامل المؤثرة فيها، والصعوبات التي تعترضها.

ثم ختمنا هذا الجزء النظري بفصلٍ خامس، خصصناه للربط بشكل نظري بين متغيري البحث: المستقل (قياس رأس المال الفكري)، والتابع (عملية اتخاذ القرار)، بُغية إعطاء تصوُّرٍ نظري عن أثر الأول في الثاني، انطلاقاً من خلفية الباحث النظرية من جهة، واعتماداً على ما وقع عنده من دراسات سابقة في هذا المجال من جهة أخرى.

وقد ضمَّ هذا الفصلُ أربعة مطالب: عُنيْنَا في أوَّلها بتوضيح أهمية القياس في عملية اتخاذ القرار، كمدخلٍ وأساسٍ لتبرير الربط النظري الذي سُقناه في المباحث الثلاثة الموالية، التي تطرقنا فيها على التوالي إلى: أثر قياس كلٍّ من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرار، كلٌّ على حدةٍ في مبحثٍ بحدِّه.

وأما الجزء التطبيقي، فقد خُصص للدراسة الميدانية لإشكالية البحث، حيث ضمَّ فصلين اثنين، هما الفصلان السادس والسابع. أما الفصل السادس، فقد رصدناه لتقديم الإطار العام للدراسة، من خلال تحديد الموقف الإبيستيمولوجي والمنهجي للبحث وعرض إجراءاته المنهجية عموماً في المبحث الأول، وحصر أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع في المبحث الثاني، وأخيراً تقديم عرضٍ سياقيٍّ تعريفيٍّ للمؤسسة محل الدراسة، وهي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" بسكرة، وذلك في المبحث الثالث.

وأما في الفصل السابع والأخير، الذي ختمنا به هذا الجزء التطبيقي والأطروحة ككل، فقد أفردناه لعرض نتائج الدراسة الميدانية، من اختبارٍ لصدق أداة البحث وثباتها، ووصفٍ لعينة البحث وسماتها، وتحديدٍ لمستوى كل متغير من متغيرات البحث في الشركة، وأخيراً مناقشة ما تم التوصلُ إليه من نتائج، عن طريق تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات، وختاماً تقديم توصيات للشركة محل البحث واقتراح بحوث أخرى للباحثين والأكاديميين.

ولقد استهللنا كل فصل بتوطئة قصيرة، عرضنا فيها أهم الأفكار التي سنتناولها في ذلك الفصل، وختمناه بملخصٍ لخَصصتُ أهم تلك الأفكار.

وفيما يأتي نشرع في مختلف فصول هذه الأطروحة، بدءاً بفصول جزئها النظري.

الجزء النظري:

الأُسُسُ النَّظَرِيَّةُ
لِمُتَغَيَّرَاتِ الدِّرَاسَةِ.

الفصل الأول:

الأسس النظرية لرأس

المال الفكري.

اتفق بعض الباحثين اليوم على تشبيه قيمة المنظمة "بالجبل الجليدي"، الذي لا يظهر منه على السطح إلا ثلثه تقريبا؛ فأما الثلث الذي يظهر فقد شَبَّهوه برأس المال المادي والمالي، وأما الجزء المختفي عن العيان -وهو الأغلب- فينطبق على جميع الأصول غير الملموسة، منضويةً تحت اسم "رأس المال الفكري"، هذا الأخير الذي يغيب جزءً مهمًّا منه عن القوائم المالية والمحاسبية للشركات.

هذا التشبيه البليغ يعكس بجلاء الأهمية العظمى لرأس المال الفكري كأهم رافدٍ من روافد خلق القيمة في المنظمة، ولهذا خصصنا هذا الفصل لتناول الأسس النظرية لرأس المال الفكري، من خلال مباحث ثلاثة: تطرقنا في الأول إلى ماهية رأس المال الفكري، من خلال: مفهومه، أهميته وخصائصه، وتناولنا في المبحث الثاني لمحة تاريخية عن نشأته ومختلف تطوراته في الفكر الإنساني. أما المبحث الثالث فقد وقفنا على مختلف مكونات رأس المال الفكري وعناصره، وتبيننا الرأي القائل بتحليله إلى ثلاث مكونات رئيسة هي: رأس مال بشري، وآخر هيكل، وثالث علائقي.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.

نهدف أساساً من خلال هذا المبحث إلى التعرف على ماهية رأس المال الفكري، وذلك بتحديد مفهومه، أهميته في ظل الظروف الحالية، وخصائصه التي تميزه عن غيره من أشكال رأس المال التقليدية.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري.

إن أول عقبة تواجه الباحث في موضوع رأس المال الفكري، هي تحديد مفهوم واضح وتعريف دقيق لهذا المصطلح. وهذا فعلاً ما أشار إليه Engström وآخرون، حيث لاحظوا غياب تعريف موحد لهذا المصطلح، مع ربطه دوماً بعدة مصطلحات أخرى مثل: المعارف، المهارات، "معرفة كيف" (know-how)*، الخبرات، الأصول غير الملموسة، المعلومة، العمليات وخلق القيمة¹.

بل إن المشكلة تمتد إلى المصطلح نفسه، حيث نجد اختلافات كثيرة في التسميات المستخدمة للإشارة إلى رأس المال الفكري. من أمثلة هذه التسميات: رأس المال اللامادي، رأس المال المعرفي، الأصول الفكرية، الأصول اللامادية، الأصول غير الملموسة، الأصول المعرفية... هذا فضلاً عن الخلاف بين المقاربة المحاسبية وبين المقاربة الإدارية والاقتصادية في تعريف هذا المصطلح. كل ذلك أدى إلى ظهور عدة تعريفات مختلفة لهذا المصطلح، كانت سبباً في الكثير من التعقيدات التي وقفت حجر عثرة أمام فهم الجوانب اللامادية للمؤسسة وتحليلها وتسييرها.

يذهب عدد من المؤلفين والباحثين إلى حصر رأس المال الفكري في عدد محدود من أفراد المؤسسة، ولعل ما دفعهم إلى ذلك استنادهم إلى أصوله التاريخية ذات الخلفية البشرية - كما سنبين لاحقاً - وهذا ما يمكن أن نلمسه من خلال عدة تعاريف ساقها كل من ع.ح. المبرجي و أ.ع. صالح في كتابهما الموسوم بـ: "رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"²:

* ورد في بحثنا عدة مصطلحات أجنبية، بين فرنسية وإنجليزية، وتمييزاً لهذه عن تلك حرصنا على كتابة المصطلحات الإنجليزية وكذا أسماء الباحثين الأجانب بالشكل المائل Times New Roman-Italic وترك المصطلحات الفرنسية غير مائلة.

¹ Engström, T. E., Westnes, P., & Furdal Westnes, S. (2003). **Evaluating intellectual capital in the hotel industry.** *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), pp 287-303.

² عادل حروش المبرجي، أحمد علي صالح (2007)، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 15-18.

فمثلا يعرفه *Webster* على أنه صفة للقياديين التحويليين، تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عالٍ يساهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدة طويلة.

وينظر إليه *Youndt* وآخرون بأنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.

ويعتقد *Spender* أن رأس المال الفكري يمثل نخبة من العاملين، لهم القدرة على تفكيك هيكل الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية، وإعادة تركيبها بشكل متميز.

أما *Kelly* فيرى أن رأس المال الفكري للمنظمة يتكون من العاملين الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة، الذين يصعب إيجاد بديل عنهم.

ويعبر عنه *Ulrich* بأنه مجموعة المهارات المتوافرة في المنظمة، التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التقنية.

أما صالح حرشوش فيرى أنه يمثل نخبة من العاملين تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة التي تستطيع المنظمة من خلالها أن توسع حصتها في السوق وتعظم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة. يؤيده في ذلك ما ذهب إليه علي محمد عبد الوهاب من أن رأس المال الفكري عبارة عن عقول تتمتع بمهارات متفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر.

ويلخص كل ذلك ما ذكره *Danny Wallace* من أن رأس المال الفكري هو التجليّ الغالب والشكل السائد من أشكال رأس المال البشري¹.

يبدو جليا من خلال هذه العينة من التعاريف أن المقصود برأس المال الفكري هو عينة فريدة من عمال المؤسسة، تتميز بقدرات خاصة ومهارات عالية وفريدة قادرة على إنتاج المعارف وبنها وتحقيق مستويات عالية من الأداء، بحيث يصعب استبدال هؤلاء العمال أو استنساخهم.

¹ Wallace, D. P. (2007). *Knowledge management: Historical and cross-disciplinary themes*. Libraries unlimited, London, p94.

وخلاصة ما ذهبت إليه هذه التعريفات أن رأس المال الفكري للمنظمة ليس إلا جزءاً من رأس مالها البشري، وهذا فعلاً ما أكده المؤلفان المبرجون وصالح في كتابهما المذكور أعلاه، حيث يعرفان رأس المال الفكري كما يلي¹:

"جزء من رأس المال البشري للمنظمة، يتمثل في نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة، التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره، ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به".

ومما لا شك فيه ألا وجود لرأس المال الفكري من دون هذه العقول البشرية اللامعة والمهارات الفريدة والتميزة، لكن حصر رأس المال الفكري للمنظمة في رأس مالها البشري يعد قلباً للمفهومين رأساً على عقب، وفقاً لطائفة أخرى من الباحثين، بحيث يجعل الكل جزءاً والجزء كلاً، لأن رأس المال البشري -حسب أحدث الدراسات والتصنيفات- يعتبر جزءاً من رأس المال الفكري، وليس العكس كما سنرى لاحقاً.

كما أن هذا التوجه -باعتبار رأس المال الفكري جزءاً من رأس المال البشري- ينطوي على اختزال وإهمال لبعض العناصر الأخرى غير المادية القيمة، والتي ليست ذات طبيعة بشرية.

والدليل على ذلك وما ذكرته *Elsa Delaunay* وآخرون من أن رأس المال الفكري لا يقتصر فقط على القدرات الذهنية والفكرية البشرية، بل يشمل أيضاً عناصر أخرى غير بشرية². يعضد هذا الرأي ما ذكره المفوض *Steven Wallman* في الهيئة الفيدرالية للأوراق المالية والبورصات (*SEC*)³ بالولايات المتحدة الأمريكية، بأن رأس المال الفكري لا يقتصر فقط على الذكاء البشري، بل يشمل أيضاً براءات الاختراع، العلامات التجارية، وحتى تلك الأصول التي سُجلت محاسبياً بقيمتها التاريخية، ثم -مع مضي الزمن- تعاظمت قيمتها⁴.

¹ عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 18.

² Delaunay, E., Moni, B., Remia, C., Riber, J., Talbot, G., & Thibault, C. (2003). **La valorisation des entreprises par une appréciation des ressources humaines**, dossier de DESS contrôle de gestion sociale, p3.

³ U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).

⁴ Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**, (1st ed.). New York: Harper Business. P 3.

وهذا ما دفع البعض إلى تعريف رأس المال الفكري مركزاً على مكوناته الأساسية، والتي لا تقتصر فقط على الجانب البشري، حيث عرّف بأنه نتاج التفاعل بين مجموعة من الموارد البشرية والموارد التنظيمية والموارد العلائقية¹.

هناك من يعرف رأس المال الفكري بأنه كافة العوامل الحاسمة في النجاح المستقبلي للمنظمة، والتي لا تظهر في الميزانية التقليدية². يؤيد ذلك ما ذهب إليه *Alan Fustec* و *Bernard Marois* من أن رأس المال الفكري هو ببساطة كافة ثروة المؤسسة التي لا يمكن قراءتها في الكشوف المالية³.

يظهر أن صاحب هذا التعريف انطلق من الإهمال المحاسبي التاريخي لكثير من العناصر والموجودات غير الملموسة في المنظمة، نظراً لصعوبة تحديدها وتعذر قياسها، وبالتالي صعوبة تسجيلها محاسبياً أو ظهورها في قائمة المركز المالي.

حيث ذكر *Mahesh* وآخرون أن معظم الأصول الفكرية غير معترف بها في التقارير المالية، كما أن الإفصاح عنها أمر اختياري⁴.

ولا أدل على هذا الإهمال -لهذه القيم اللامادية- من الفجوة الكبيرة التي تظهر بين القيمة المحاسبية (الدفترية) للشركة وبين قيمتها في السوق المالية.

وهذا ما حدّأ ببعض المؤلفين إلى تعريف رأس المال الفكري انطلاقاً من هذه الفجوة القيمة، حيث يعرف بأنه الفرق بين القيمة السوقية والقيمة المحاسبية للشركة⁵. وهو التعريف نفسه الذي ذكره *Aggestam* و *Keenan*⁶.

¹ صالح إبراهيم يونس الشعباني (2011)، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإلتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 07، جامعة الموصل، ص.ص 378 - 402.

² Jacobsen, K., Hofman-Bang, P., & Nordby Jr, R. (2005). **The IC rating™ model by intellectual capital Sweden.** *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), pp 570-587.

³ Fustec A., Marois B., (2006), *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise, éditions d'Organisation*, Paris, p13.

⁴ Joshi, M., Singh Ubha, D., & Sidhu, J. (2012). **Intellectual capital disclosures by Indian and Australian information technology companies: A comparative analysis.** *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), pp582-598.

⁵ Avril O., Dumont D., (2006). **Comment évaluer le capital immatériel de l'entreprise, Dossier: Gestion d'entreprise** (20), p1.

⁶ Ahmed Haji, A., & Mohd Ghazali, N. A. (2012). **Intellectual capital disclosure trends: some Malaysian evidence.** *Journal of Intellectual Capital*, 13(3), pp 377-397.

لكن ما يؤخذ على هذا الاتجاه في تعريف رأس المال الفكري، أنه لا يمكن الجزم أو الحكم بأن هذا الأخير لا يظهر بالميزانية مطلقاً، فرغم أن أجزاءً كبيرة منه مخفية وغائبة عن الميزانية، إلا أن هناك بعض العناصر المسجلة بالمركز المالي والتي تعتبر جزءاً من رأس المال الفكري، مثل: شهرة المحل، العلامة التجارية، حقوق الملكية الفكرية، رغم ما يؤخذ على تقييم هذه العناصر بالميزانية.

ومن جهة أخرى، فإن فهم رأس المال الفكري على أنه الفجوة بين القيمتين السوقية والمحاسبية قد يؤدي إلى استنتاجات خاطئة، لأن القيمة السوقية للمنظمة مبنية على سعر أسهمها في السوق المالية، هذا الأخير الذي ليس إلا تعبيراً عن إدراك المستثمر لما سوف يؤول إليه مستقبل الشركة¹، وبالتالي فهذا قد يؤدي إلى تباين كبير في قيمة رأس المال الفكري للمنظمة من سنة إلى أخرى، وربما خلال السنة نفسها، مثال ذلك ما أشار إليه Sveiby من خلال استعراضه ميزانية شركة Nokia، حيث أوضح أن هذه الأخيرة خسرت 86 بليون دولار من قيمة رأس مالها الفكري خلال سنة واحدة².

هناك من حاول ربط مفهوم رأس المال الفكري بالأرباح، حيث يرى كل من Prusak و Davenport أن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح³.

صحيح أن هناك علاقة وطيدة ورابطة أكيدة بين رأس المال الفكري والربح؛ حيث قدمت دراسة (Abdulrahman et al., 2012) دليلاً من ماليزيا على وجود علاقة ارتباط طردية بين مستوى الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وربحية الشركة، كما أكدت دراسة (الميهي، 2013) أن القوة التفسيرية للأرباح المحاسبية تتحسن كمقياس للأداء إذا عُدلت بإضافة بعض الاستثمارات في رأس المال الفكري⁴. وسنعرض لاحقاً أمثلة عن الأرباح الخيالية التي تحققها عناصر غير ملموسة كبراءات الاختراع وأفكار الموظفين وإبداعاتهم، وذلك في معرض حديثنا عن أهمية رأس المال الفكري.

بيد أنه من غير المناسب اختزال رأس المال الفكري في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح لسببين:

¹ سعد غالب يس (2007)، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 220.

² المرجع الأخير، ص 220.

³ سملاي يحضيه (2004)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 121.

⁴ مجدي مليجي عبد الحكيم مليجي، محددات الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي، دراسة تطبيقية على الشركات المصرية المسجلة، كلية التجارة، جامعة بنها، ص 8. (دون سنة نشر)

الأول: على الرغم من ارتباطه بشكل مباشر بالمعارف،¹ إلا أن رأس المال الفكري لا يقتصر على المعرفة فقط، بل يمتد ليشمل كافة تحولاتها، مثل الدّراية العملية (savoir-faire) الدراية السلوكية (savoir-être)، ثم المهارات الفردية منها والجماعية...

الثاني: أن الربح قد ينظر إليه كمفهوم محاسبي قصير الأجل، ينتج عن مقارنة إيرادات دورة محاسبية مع تكاليفها، بينما يُعد رأس المال الفكري مفهوماً استراتيجياً، قد لا تظهر آثاره الاقتصادية -التي يصعب تقييمها أو حصرها في الأرباح- إلا في الأجل الطويل، علاوة على أنه لا يمكن إجراء تقييم دقيق وأكد للمزايا الاقتصادية المستقبلية المتولدة عن رأس المال الفكري،² كما سنشير لذلك لاحقاً في معرض الحديث عن خصائصه.

ربما كان من الأفضل الاستناد إلى أهمية رأس المال الفكري كمصدرٍ لتوليد الثروة وخلق القيمة واستدامتها داخلياً وخارجياً، بدل ربطه بالأرباح. وفي هذا التوجه توجد طائفة من التعاريف التي سلطت الضوء على الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في خلق القيمة.

وهذا فعلاً ما ذهب إليه كل من *Leif Edvinsson* و *Parick Sullivan* اللذين فضلا تعريف رأس المال الفكري بأنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.³

وذكر *Ross* وآخرون أن رأس المال الفكري عبارة عن كافة الموارد غير الملموسة أو تحولاتها، الخاضعة إلى قدر معين من إشراف المؤسسة وسيطرتها، والتي تخلق لها القيمة.⁴

كما يعرفه كل من *Larry* و *Young* بأنه تلك المادة الفكرية المُشكّلة (*formalised*) والمضبوطة (*captured*) والفعالة (*leveraged*) لإنتاج أصول ذات قيمة عالية.⁵

¹ Giuliani, M., & Marasca, S. (2011). **Construction and valuation of intellectual capital: a case study.** *Journal of Intellectual Capital*, 12(3), pp 377-391.

² Tremblay, D. G., & Audebrand, L. K. (2003). **Productivité et performance : Enjeux et défis dans l'économie du savoir.** Télé-université, Université de Québec, p16.

³ Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). **Developing a model for managing intellectual capital.** *European management journal*, 14(4), pp 356-364.

⁴ Pike, S., Fernström, L., & Roos, G. (2005). **Intellectual capital: Management approach in ICS Ltd.** *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), pp 489-509.

⁵ Wall, A., Kirk, R., & Martin, G. (2003). **Intellectual capital: Measuring the immeasurable?.** Elsevier, p 15.

ومن جهته عرفه *Stewart* بأنه المادة الفكرية (معارف، معلومات، ملكية فكرية، خبرات...) التي يمكن استخدامها لخلق الثروة¹.

بعد استعراض هذه الطائفة من التعاريف -التي بدت متفككة حيناً ومتباينة أحياناً- يمكن أن نستخرج منها بعض الأفكار الأساسية التي يمكن اعتمادها كأساس لبناء تعريف لرأس المال الفكري، أهم هذه الأفكار:

- أ. رأس المال الفكري موجود كسائر موجودات المؤسسة.
- ب. أنه غير ملموس.
- ج. لا يخضع بشكل كامل لسيطرة المنظمة وإشرافها.
- د. يمكن إدراكه ومشاهدة آثاره الاقتصادية.
- هـ. على الرغم من وضوح آثاره وإمكان قياسها إلا أنه يتميز بالغموض والتعقيد وصعوبة القياس.
- و. بسبب صعوبة القياس يصعب تسجيله في القوائم المالية والكشوف المحاسبية.
- ز. يظهر في عدد من الأشكال وتطراً عليه عدة تحولات.
- ح. له عدة مصادر منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي.
- ط. غالباً هو المسؤول عن الجزء الأكبر من قيمة المؤسسات و ثروتها.
- ي. تتفاعل أجزاءه ومختلف مكوناته بشكل متظافر ومتمازج لتشكّل مزيجاً فريداً يخلق القيمة وينتج الثروة.

هذه جملة من خصائص رأس المال الفكري التي يكاد يتفق عليها معظم الباحثين وإن اختلفت تعريفاتهم لرأس المال الفكري².

بناءً على هذه العناصر والأفكار يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه: "جميع الموجودات غير الملموسة وتحولاتها وتفاعلاتها -مهما كانت طبيعتها وأياً كان مصدرها- المسؤولة بشكل مباشر أو غير مباشر عن إنتاج جزء مهم من قيمة المنشأة وثروتها"³.

¹ Anghel, I. (2008). *Intellectual capital and intangible assets analysis and valuation. Theoretical and Applied Economics*, 3(3), pp 75-84.

² Giuliani, M., & Marasca, S. (2011). op. cit.

³ هاشمي عباسية، عبد الحميد غوفي (2017)، رأس المال الفكري: إشكالية مفهوم؟ مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 20، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 167 - 188.

وعلى أية حال، فإن أهم ما يمكن التوصل أنه لا يوجد إلى حد الآن تعريف شامل، دقيق ومتفق عليه لرأس المال الفكري، وهذا راجع إلى طابعه المركب والمعقد وغير الملموس. ولعل قيمته المتنامية وأهميته المتزايدة حالياً لا ترتبطان بقيمة الأصول المكونة له بقدر ما تنبعان أساساً من هذا الطابع المعقد والمركب،¹ مما يُصعب مسألة تقليده أو استنساخه من قِبَل المنافسين، وهذا بحد ذاته أفضلية تنافسية لصالح المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري.

تنبع أهمية رأس المال الفكري أساساً من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، أين تعيش المنظمات مرحلة اقتصاد المعارف،² لأنه المحرك الرئيس للأداء والنواة الأساسية للتميز والتفرد البقاء.

وهذا ما تكهن به أب التسيير الحديث *Peter F. Drucker* في نهاية الثمانينات، حيث قال أن مصنع الغد سيُنَبَّي على المعلومة وليس على "الأتمتة"³ (L'automatisation)، وأكد أن المعرفة هي المورد الاقتصادي الرئيس، والمصدر المهيمن - وربما الوحيد- للميزة التنافسية.⁴

ولذلك يؤكد *Baruck Lev* أن ما زاد رأس المال الفكري أهميته هو هيمنته على كافة المؤسسات الناجحة في جل قطاعات الأعمال، وفي كل الدول الصناعية الكبرى.⁵

كما تتجلى أهمية رأس المال الفكري في قيمته المتزايدة، التي أصبحت تشكل جزءاً مهماً من قيمة المؤسسة؛ إذ لم يعد رأس المال الفكري مجرد متغير بسيط في قيمة المنظمات، بل جزءاً معتبراً من هذه القيمة، المتمثل في القيمة اللامادية. وهذا يؤكد الوعي المتزايد بأهمية رأس المال الفكري والأصول اللاملموسة في خلق القيمة للمنظمات اليوم.⁶ ولذلك "يعتبر رأس المال الفكري اليوم عنصراً مهماً لضمان حسن سير المنظمات العصرية".⁷

¹ Kong A., (2006), *DSI et capital immatériel, maturité et mise en œuvre, rapport rédigé au CIGREF lors d'un stage de master management et ingénierie économique*, université de Marne-la-Vallée. p 39.

² عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 20.

³ *Conférence mondiale d'UNI pour les cadres, Singapour (2000). Le capital immatériel : priorité à l'approche citoyenne dans l'économie de l'ère numérique, 21-23 aout 2000*, p11.

⁴ ولاء محمد عدنان التقي (2010)، *مشكلات قياس رأس المال الفكري وانعكاساتها على قيمة منشآت الأعمال في سورية*، "دراسة ميدانية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، ص 14.

⁵ Moore, L., & Craig, L. (2008). *Intellectual capital in enterprise success: strategy revisited*. John Wiley & Sons, p21.

⁶ Marr, B., & Chatzkel, J. (2004). *Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting of IC*. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), pp 224-229.

⁷ Henry, L. (2013). *Intellectual capital in a recession: evidence from UK SMEs*. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), pp 84-101.

وكمثال ملموس على هذه الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري على حساب الأصول الملموسة، ما ذكرته Margaret Blair من معهد Brookings الأمريكي المتخصص في البحث والتكوين في مجالات العلوم الإنسانية، حيث قالت أن قيمة الأصول الحقيقية للشركات الصناعية وشركات التعدين كانت تمثل 62.3% من قيمتها السوقية عام 1982، لكنها أصبحت في عام 1992 لا تتجاوز 37.9% من قيمتها السوقية.¹

ولعل أفضل تشبيه لقيمة المؤسسة - وفق هذا التصور- هو "الجبل الجليدي" الذي لا يظهر منه إلا ثلثه تقريبا، وهو ما يقابل رأس المال المادي والمالي، بينما يختفي أغلبه عن العيان، وهذا ما ينطبق على رأس المال الفكري، الذي يغيب جزءاً مهماً منه عن القوائم المالية والمحاسبية للشركات.²

وعلى مستوى آخر، فإن أهمية رأس المال الفكري لا تقتصر على المنظمات فحسب، بل تمتد إلى الدول والحكومات، التي تسعى اليوم إلى تقييم إرثها اللامادي، مثلما هو الحال في فرنسا³، كما نلمس هذه الأهمية الدولية في توجه دول الاتحاد الأوروبي - في إطار استراتيجية لشبونة - إلى السعي لاستثمار 3% على الأقل من الناتج المحلي الخام في مشاريع البحث والتطوير.⁴ إلى أفق عام 2010. ومع أن هذا الهدف لم يتحقق بعد، إلا أن الاتحاد أبقى على هذا الهدف كواحد من أكبر خمسة أهداف للاستراتيجية الأوروبية حتى عام 2020 والمعتمدة عام 2010.⁵

وبشكل عام، يمكن تلخيص أهمية رأس المال الفكري في العناصر الآتية:⁶

أ. يعد رأس المال الفكري السلاح الأساس لمنظمة اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للشركة، وهذا ما أشار إليه Stewart، فقد بين أن ثلثي الشركات الثرية - البالغ عددها 500 شركة عام 1954 - اختفت وتداعت، لتحل محلها عام 1994 شركات صغيرة معتمدة على الموجودات المعرفية أكثر من اعتمادها على الموجودات المادية الأخرى.

¹ Marois B., Bonpoint P., (2004) *Gouvernement d'entreprise et communication financière*, éd. Economica, Paris, p 73.

² هاشمي عبايسة، عبد الحميد غوفي، المرجع السابق.

³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_immat%C3%A9riel, consulté le 06/07/2012.

⁴ Marr, B. (2005). **Management consulting practice on intellectual capital: Editorial and introduction to special issue.** *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), pp 469-473.

⁵ http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/R_%26_D_expenditure/fr, consulté le 08/03/2016.

⁶ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الحقبة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 158.

ب. يعتبر رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، ولعل هذا ما دفع *Jerome Adams* - الرئيس المدير للتعليم في شركة *SHELL* النفطية - إلى القول: " نحن ملتزمون بأن نصبح منظمة متعلمة، ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين للتعليم بشكل أسرع".

ج. يمثل رأس المال الفكري كنزا مدفونا، لأن أجزاء مهمة منه تبقى ضمنية وغير صريحة، ونحتاج إلى استخراجها وتشكيلها ونشرها في المنظمة.

د. رأس المال الفكري مصدر لتوليد الثروة وخلق القيمة واستدامتها داخليا وخارجيا، فبراءات الاختراع مثلا قادرة وحدها على توليد ثروة خيالية، وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري - الذي عُقد في نيويورك عام 2000 - وأهم ما جاء فيه بهذا الصدد أن شركة *IBM* تجني أكثر من مليار دولار سنويا كعائد على براءات الاختراع، من جهة أخرى فقد حققت شركة *Microsoft* العالمية أرباحا تزيد على 6 مليار دولار بفضل أفكار وإبداعات 6 إلى 8 من موظفيها فقط، وتراوحت قيمة رأس مالها الفكري ما بين 67 إلى 91,6 مليار دولار. أما شركة *Coca-Cola* فقد حققت أفضل تقييم وتوليد لرأس مالها الفكري، حيث يقول *Strasman* - الخبير المتخصص في حساب الموجودات غير الملموسة: "إن هذه الشركة التي تباع الماء والسكر وقليل من الفقاعات تحقق ثروة عالية عن طريق معرفتها الحميمة بالسوق واسم علامتها التجارية، وعلاقتها مع منافذ التوزيع"¹.

هـ. الأهمية الاستراتيجية لرأس المال الفكري كونه²: موردا ثمينا، نادرا، صعب التقليد، صعب الإحلال أو الاستبدال. كما تكمن أهميته الاستراتيجية في قدرته على توليد قيمة معتبرة للمنظمة واستدامتها، وفي هذا الإطار يقول *James Brian Quinn* من مدرسة *Tech* للأعمال: "إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تُشتق أساسا من المعارف"³.

و. الطبيعة الغامضة والتركيبية المعقدة لرأس المال الفكري، مما يجعله مصدرا لمزايا تنافسية طويلة الأجل، يصعب تقليدها أو فك شيفرتها.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص175.

² المرجع الأخير، ص 176.

³ اسمهان ماجد الطاهر: إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص47.

ز. تعاطف القيمة اللامادية للمؤسسة على حساب قيمتها المادية، وهذا ما أشارت إليه الكثير من الإحصاءات، فقد أظهرت بعض الدراسات أن 75% إلى 90% من رؤوس أموال الشركات في الأسواق المالية مؤلفة من أصول غير مادية¹، كما أظهرت دراسات أخرى الوزن اللافت والمهم للأصول اللامادية، حيث أشارت إلى ما نسبته 60% إلى 80% من قيمة الشركات، وهذه النسبة تختلف حسب قطاع النشاط².

ح. يمكن اعتبار الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري المحدد النهائي لأداء المنظمة المعاصرة³.

ط. تتجلى أهمية رأس المال الفكري أيضا من خلال أهمية نظم ومعايير قياسه، التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر "المانجمنتي"، وهذا ما أكدته مجلة *Harvard.B.R* في عددها الصادر في سبتمبر/أكتوبر 1997، حيث أشارت إلى أن نظم قياس رأس المال المعرفي تعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية (*Managerial Accounting*) في ظل العولمة والمعلوماتية والاتصالات⁴.

وإجمالا فإن رأس المال الفكري يحتل مكانة كبيرة ومنزلة رفيعة وأهمية بالغة، تجعله بحق في مقدمة انشغالات المؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري.

رغم أن رأس المال الفكري قد يشبه رأس المال الملموس في قدرته على توليد تدفقات نقدية مستقبلية، إلا أن له جملة من الخصائص تميزه جذريا عن هذا الأخير. من بين هذه الخصائص نذكر ما يأتي:

أ. ليس له وجود مادي، وهذا ما يعد من أبرز خصائصه ومميزاته، فهو غير ملموس، ولعل هذا ما صعب محاولات تعريفه وتحديده وقياسه وتسييره.

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_immat%C3%A9riel, consulté le 06/07/2012.

² Champetier M., Velut C. (2007), **intégrer le capital immatériel dans les comptes**, *le journal du Net*: le 16/10/2007, <http://www.journaldunet.com/management/0710/tribune-capital-immateriel/1.shtml>, consulté le 06/07/2012.

³ نصار العجمي (2010)، بناء أنموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 22.

⁴ عادل حرحوش المرجمي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 20.

ب. يتألف رأس المال الفكري من عدة مكونات يمكن اعتبار كل واحد منها رأس مال في حد ذاته. وعلى الرغم من أن الباحثين لم يتفقوا على هذه المكونات، إلا أن الكثير منهم حدد المكونات الآتية:

➤ رأس المال البشري.

➤ رأس المال الهيكلي.

➤ رأس المال العلائقي.

ج. لا يمكن إجراء تقييم دقيق وأكد للمزايا الاقتصادية المستقبلية المتولدة عن رأس المال الفكري¹، ولذلك تبقى مسألة تقييمه بشكل دقيق - لحد الآن - مسألة نسبية وغير متفق عليها.

د. لا تمتلك المنظمة كافة أشكال رأس المال الفكري، مثل رأس المال البشري ورأس المال العلائقي، لكن يمكنها تقاسم هذين النوعين مع العمال والموردين والزبائن².

هـ. صعوبة تبادل بعض أشكال رأس المال الفكري، فرغم أن المنظمة تمتلك رأس المال الهيكلي وتتحكم فيه، إلا أنه يتعذر عليها تبادله نظرا لعدم وجود أسواق خاصة لهذا الغرض³.

و. يمكن لرأس المال الفكري أن يظهر في صورة محددة ومبلورة (*fixed*)، مثل براءات الاختراع، كما يمكن أن يأخذ شكلا مرنا وغير محدد (*flexible*)، مثلما هو الحال في المهارات والقدرات البشرية⁴.

ز. يمكن لرأس المال الفكري أن يؤدي دورا مزدوجا، بأن يشكل - في الوقت نفسه - مدخلات عملية خلق القيمة ومخرجاتها، أي أنه قد يكون هو المعرفة التي تُحوَّل إلى قيمة، كما قد يكون هو في حد ذاته أحد مخرجات تحويلات المعرفة⁵.

ح. تعمل كافة أشكال (مكونات) رأس المال الفكري بشكل متضافر ومتمازج لإنتاج القيمة النهائية، وليس كل مكون يعمل بشكل منفصل عن بقية المكونات⁶. هذا إلى جانب التفاعل مع بقية صور رأس المال المادي، والشكل الآتي يوضح ذلك:

¹ Tremblay, D. G., & Audebrand, L. K. (2003). op. cit., p16.

² Talukdar, A. (2008). **What is Intellectual Capital? And why it should be measured.** Founder, Czech Republic: Attainix Consulting, p2.

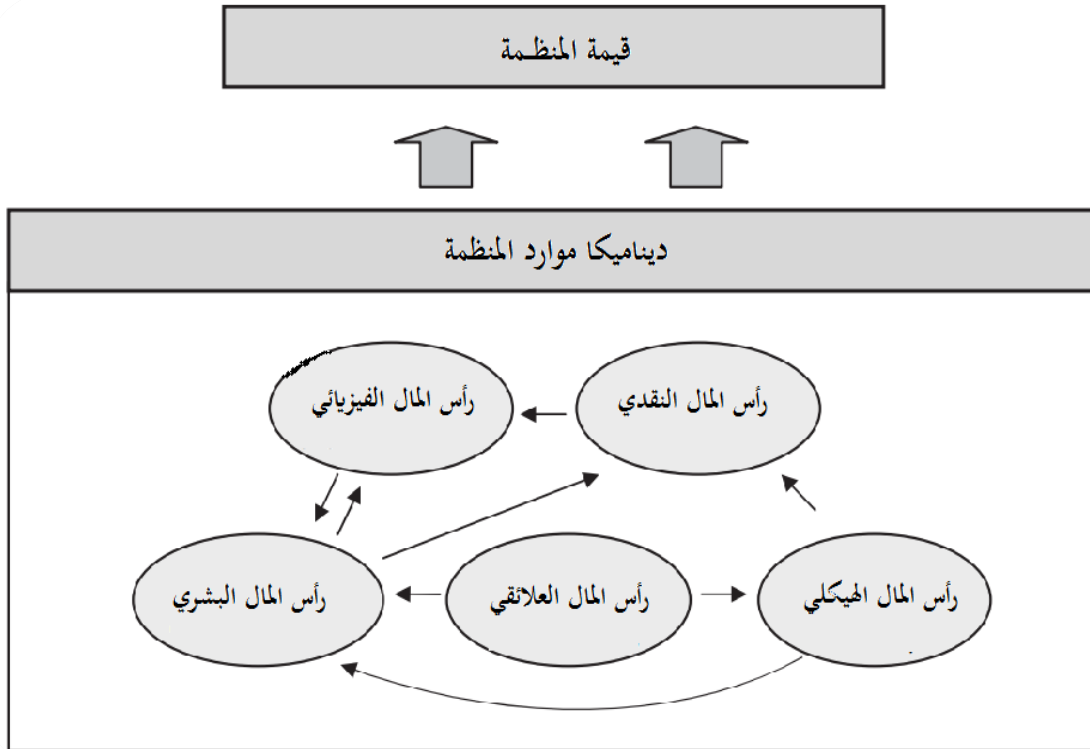
³ Ibidem, p2.

⁴ Wall, A., et al, (2003), op. cit. p17.

⁵ Ibidem, p17.

⁶ Talukdar, A. (2008), op. cit, p2.

الشكل رقم (1-1): التفاعل المتبادل بين أشكال رأس المال في المنظمة لخلق القيمة.



Source: Marr, B. (Ed.). (2005). *Perspectives on intellectual capital*. Routledge, p35.

يبين الشكل السابق أن هناك تفاعلاً ديناميكياً متبادلاً بين كافة أشكال رأس المال في المنظمة، سواء كان مادياً (نقدياً أو فيزيائياً) أم كان غير مادي (بشري، هيكل، علائقي)، وذلك لخلق القيمة النهائية في المنظمة. ولا يمكن أبداً القول بأن هذه المكونات تعمل بمعزل عن بعضها البعض في سبيل خلق القيمة.

وعلى أية حال فإن أهم ما يختص به رأس المال الفكري هو أنه غير ملموس، وذو طبيعة غامضة ومعقدة وضمنية، مما يكسبه أهمية كبيرة ضمن موجودات المؤسسة. بيد أن هذه الأهمية لم تكن وليدة الصدفة، إذ نجد أن رأس المال الفكري ما قفز إلى الواجهة إلا بعد أن خضع إلى سلسلة من التطورات والتحويلات أفضت إلى ظهوره كأحد أهم مصادر القيمة.

المبحث الثاني: نشأة رأس المال الفكري وتطوره.

خضع مفهوم رأس المال الفكري لعدة تطورات وتحولات، أدت إلى ظهوره كأحد أهم انشغالات المنظمة المعاصرة، وتبلوره كواحدة من أهم نظريات الفكر الإداري.

يمكن أن نلخص تطورات هذا المفهوم - من النشأة إلى النظرية- في مراحل ثلاث¹:

1. المرحلة الأولى: الإرهاصات الأولية، وتوجه الاهتمام بالإمكانات البشرية.
2. المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم، وتوجه الاهتمام بالأصول غير الملموسة.
3. المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية، وولادة النظرية.

المطلب الأول: الإرهاصات الأولية، وتوجه الاهتمام بالإمكانات البشرية.

إن إلقاء نظرة سريعة على تطور مفهوم رأس المال الفكري يجعلنا ندرك جيداً أن البدايات المبكرة لهذا المفهوم نتجت أساساً عن الاهتمام المتزايد بالموارد البشري داخل المنظمة، وحتى خارجها.

وقد يتبادر إلى الذهن أن هذا الاهتمام بالموارد البشرية لم يظهر إلا بعد تجارب مصانع "Hawthorne" في الولايات المتحدة الأمريكية بين عامي 1927 و 1932 على يد "Elton Mayo". بيد أن المتبع للتطور التاريخي للفكر "المناجمتي" يجد أن هذا الاهتمام أقدم من ذلك بكثير؛ إذ تعود جذوره الأولى إلى القرن السابع عشر الميلادي.

فقد ذكر كلٌّ من *Pietro G. Lovaglio* و *Jacob Mincer* أن مفهوم رأس المال البشري مفهوم قديم جداً²، وأن عمره كمصطلح اقتصادي يناهز القرنين من الزمان، بيد أن إدماجه في التحليل الاقتصادي والبحوث الجارية لم يتم إلا في العقود الأخيرة³.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 157-166.

² Lovaglio, P. G. (2008). **Process of accumulation of Italian human capital**. *Structural Change and Economic Dynamics*, 19(4), pp 342-356.

³ Mincer, J. (1984). **Human capital and economic growth**. *Economics of Education Review*, 3(3), pp 195-205.

يؤكد هذا *B. F. Kiker* - الذي يُعتبر حسب *Schultz* أحد أهم من أَرخوا لتطور مصطلح رأس المال البشري¹ - حين قال أن أولى المحاولات لتقييم العمال كانت على يد الاقتصادي *William Petty* عام 1691، الذي يعتقد أن العمل هو مولد الثروة، وأنه لا بد من أخذه بالحسبان عند حساب ثروة الأمة²، على عكس ما قرره المدرسة العلمية فيما بعد من أن العمال مجرد تكلفة، وأنهم لا يُحفظون إلا بزيادة أجورهم³.

من جهة أخرى فقد أشار الاقتصادي الإنجليزي *Adam Smithe* في كتابه الشهير "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، بل وطالب بضرورة تحديد الأجور بناءً على ما يُبذل من وقت وجهد ومال لكسب المهارات المطلوبة لأداء العمل⁴، لأن هذا الأخير يُعد - حسب *Smithe* - المقياس الحقيقي للقيمة التبادلية لأية سلعة⁵.

من جهته أكد الاقتصادي المعروف *Alfred Marshall* عام 1890 على أهمية الاستثمار في الأفراد بقوله: "إن أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر"⁶ رغم أنه كان يعارض استخدام مصطلح "رأس مال" على الكائن البشري لأن هذا غير واقعي⁷.

ولذلك يمكن القول - بكل ثقة - أن الجهود الفكرية والإسهامات العلمية التي بُذلت في هذا المضمار منذ القرن السابع عشر وحتى أواخر القرن التاسع عشر شكلت الأساس لما يعرف "برأس المال البشري"، الذي يمكن اعتباره النواة الأساسية التي انبثقت منها لاحقاً مفهوم رأس المال الفكري.

وهذا ما يبدو أن *Irving Fisher* أكدّه عام 1905 عندما وضع الأساس لنظرية رأس المال البشري المعاصرة، وذلك بإدخال هذا الأخير في مفهوم رأس المال⁸، رغم أن هذا اصطدم آنذاك باعتراضات الكثير من الاقتصاديين وعلى رأسهم *Alfred Marshall* نفسه؛ الذي كان يرى أنه - وبدون شك - يمكن اعتبار البشر

¹ Schultz, T. W. (1972). **Human capital: Policy issues and research opportunities**. In *Economic Research: Retrospect and Prospect, Volume 6, Human Resources* (pp. 1-84). NBER.

² Kiker, B. F. (1966), **The historical roots of the concept of human capital**. *Journal of Political Economy*, 74(5), pp 481-499.

³ Charreaux, G., & Pitol-Belin, J. P. (1992). *Les théories des organisations*, in Helfer JP et Orsoni J, *Encyclopédie du management*, éd. Vuibert, pp 258-269.

⁴ Smith A. (1852), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, ed: T. Nelson and Sons, Paternoster Row; and Edinburgh. London, pp 27 – 36.

⁵ Ibidem, p 12.

⁶ Marshall A. (1920), *Principles of Economics, an introductory volume*, ed. lighth edition, London, 8th edition, p324.

⁷ Kiker, B. F. (1966), op. cit.

⁸ Fisher I. (1907), *The rate of interest: its nature, determination and relation to economic phenomena*, ed. The MACMILLAN COMPANY, New York, p 193.

من الناحية التجريدية والرياضية "رأس مال"، إلا أنه من غير العملي توسيع مفهوم السوق التقليدية لرأس المال لتشمل رأس المال البشري.¹

وفي نهاية الخمسينات وسَّع كل من Schultz و Mincer مفهوم رأس المال البشري، حيث اعتبراه فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، آخذين بعين الاعتبار خصائصه الاقتصادية الإنتاجية وأدوات قياسه.²

أما في المرحلة الممتدة بين ستينات القرن الماضي وسبعيناته، فقد شهدت تطورات سريعة في نظرية رأس المال البشري، أفضت إلى فهم أعمق للسلوك الإنساني على المستويين الفردي والجماعي³، ففي عام 1964 ميز Gary S. Becker رأس المال البشري العام، الذي يزيد في إنتاجية المالك عموماً، وبين رأس المال البشري الخاص، الذي يزيد في إنتاجية المالك في نشاط محدد.⁴

وبشكل عام، يمكن القول أن التطورات التي حدثت في هذه المرحلة شددت الانتباه إلى أهمية الموارد البشرية، وضرورة اعتبارها كرأس مال. وهكذا توجت هذه المرحلة بظهور نظرية رأس المال البشري وتطورها، هذا الأخير الذي سيكون حجر زاوية في مفهوم رأس المال الفكري.

المطلب الثاني: تلميحات المفهوم، وتوجه الاهتمام بالأصول غير الملموسة.

تعد هذه المرحلة أقصر بكثير من سابقتها، إذ لا يتجاوز عمرها عقداً من الزمن، من بداية ثمانينات القرن الماضي إلى بداية تسعيناته.

وعلى الرغم من قصر هذه المرحلة، إلا أنها احتوت جملة من التطورات المتسارعة والمتتالية، التي تمخضت -حسب بعض المؤلفين⁵- عن ظهور مصطلح رأس المال الفكري لأول مرة، رغم أن الكاتب والباحث

¹ Schultz, T. W. (1972). *Human Resources, Economic Research: Retrospect and Prospect*, Volume 6, National Bureau of Economic Research, NEW YORK, pp 6-7.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 158.

³ المرجع الأخير، ص 158.

⁴ Becker G. S. (1975), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, ed: National Bureau of Economic Research, New York, 2nd ed, pp 19-37.

⁵ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 161.

Nick Bontis قد أكد في أحد مقالاته أن أول من نشر مصطلح "رأس المال الفكري" هو المستشار الاقتصادي الأمريكي-كندي *John Kenneth Galbraith* وذلك عام 1969.¹

وعلى أية حال، فقد بدأ -في مطلع الثمانينات- الحديث عن الأصول غير الملموسة، وأصبح جُلّ المسيرين والأكاديميين والمستشارين مدركين أن هذه الأصول هي في الغالب المحدد الرئيس للأرباح.

يؤكد ذلك ما لاحظته *Hiroyuki* عام 1980 من وجود تباين في أداء الشركات اليابانية، يعود سببه إلى اختلاف نسبة الأصول غير الملموسة التي تمتلكها كل شركة، وتوصل في النهاية - من خلال تحليل نشره - إلى أنه لا يمكن الحصول على الأصول غير الملموسة باستخدام المال وحده، وأن هذه الأخيرة هي الأساس لتحقيق عوائد الشركات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة.²

وفي عام 1986 نشر *Karl-Erik Sveiby* - وهو مدير لشركة نشر صغيرة- كتابا باللغة السويدية بعنوان "شركة معرفة كيف" (*the know-how company*) يبيّن فيه كيفية إدارة الأصول غير الملموسة³ باعتبارها مصدرا حقيقيا لبقاء المنظمات ونموها.

وفي العام نفسه كتب *David J. Teece* - من جامعة كاليفورنيا- مقالا بعنوان "الإفادة من الإبداع التكنولوجي"، والذي أوضح فيه الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع.⁴

وفي أواخر الثمانينات - وبعد اطلاعه على مقال *David Teece* السابق- أنشأ *Patrick H. Sullivan* عام 1989 لأول مرة نشاطا استشاريا يعتمد على التواصل مع الزبائن واعتماد آرائهم في كيفية خلق القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.⁵ ولعل هذا ما يمكن بلورته وتصنيفه كأحد مكونات رأس المال الفكري، والمتمثل في رأس المال العلائقي، وبالتحديد رأس المال الزبوني.

وقد توجت هذه المرحلة في بداية التسعينات بوقوع ثلاثة أحداث رئيسة⁶:

الأول: عام 1990 عندما أطلق *Ralf Stayer* لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري.

¹ Bontis, N. (1998). **Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models.** *Management decision*, 36(2), pp 63-76.

² Harrison, S., & Sullivan Sr, P. H. (2000). **Profiting from intellectual capital: learning from leading companies.** *Journal of intellectual capital*, 1(1), pp 33-46.

³ Ibidem.

⁴ Teece, D. J. (1986). **Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy.** *Research policy*, 15(6), pp 285-305.

⁵ Harrison, S., & Sullivan Sr, P. H. (2000), op. cit,

⁶ ولاء محمد عدنان التقي، المرجع السابق، ص 7.

الثاني عام 1991 عندما نشر *Stewart* مقالا بعنوان " القوة العقلية ".

الثالث. عام 1991 أيضا، حين تم تعيين *Leif Edvinson* كأول مدير لرأس المال الفكري في العالم وذلك في شركة *Skandia* للخدمات المالية والتأمينية¹.

يُلاحظ في هذه المرحلة تنامي الاهتمام والانشغال بالأصول غير الملموسة كأهم دعائم بقاء المؤسسات واستمرارها، وكأهم مصادر خلق القيمة، حيث كُلت هذه المرحلة بولادة مفهوم رأس المال الفكري وظهوره لأول مرة.

يتناغم هذا التطور مع ما ذكره *Ralf Stayer* – مدير شركة *John Sonville* عندما قال: " سابقا كانت الموارد الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية، وأثمن موجودات المنشآت والمجتمع عموما، بعد ذلك أصبح رأس المال المتمثل في النقد والأصول الثابتة هو أهم مكونات المنشآت، أما اليوم فقد أصبح رأس المال الفكري أهم مكونات الثروة القومية وأغلى موجودات الشركات"².

المطلب الثالث: تكثيف الجهود البحثية، وولادة النظرية.

تمتد هذه المرحلة من منتصف التسعينات تقريبا إلى يومنا هذا، فمع اقتراب منتصف التسعينات وظهور مصطلح رأس المال الفكري تكاثفت الجهود البحثية وذلك لبناء تصور مشترك وفهم موحد، وكذا الاتفاق على مبادئ وممارسات فيما بين الباحثين والمسيرين حول هذا الموضوع.

ففي عام 1993 انشغلت شركة *Dow Chemical* باستخراج الأرباح وتطويرها من رأس المال الفكري، وذلك عن طريق الاهتمام بالأفكار والإبداعات التي أهملت سابقا، ودراسة واختيار الأفكار التي تحقق عوائد عليا، ولهذا الغرض عينت شركة *Gordon Petrast* مديرا لأصولها الفكرية³.

وفي العام نفسه صرّح *Peter Druker* – في معرض حديثه عن خلق القيمة- أن الأصول غير الملموسة تحت على عملية التحول في المجتمع، لتحوّله إلى ما يسمى "بمجتمع المعرفة"، أين تكون هذه الأخيرة المورد

¹ Chatzkel J. (2002), *Intellectual Capital*, Capstone Publishing (a Wiley company), Oxford OX4 1RE, United Kingdom, p 18.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 160.

³ المرجع الأخير، ص 162.

الرئيس فيه. وفي هذا المجتمع لا يتم خلق القيمة عن طريق تخصيص رأس المال أو العمالة، بل عن طريق الابتكار¹ (*Innovation*).

ومما يعكس أيضا تنامي الاهتمام برأس المال الفكري وتكاثف الجهود البحثية حوله، صدور الكثير من المقالات والبحوث في هذا المضمار، فمثلا نشرت مجلة *Fortune* العديد من المقالات حول رأس المال الفكري، وهذا ما ساعد في توليد إدراك ووعي عاليين بشأنه في العديد من الأعمال والمشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية.²

دائما وفي إطار تطور الاهتمام برأس المال الفكري وسُبل استخراج القيمة منه، اتفق كل من *Sullivan*، *Rutrash* و *Edvinson* عام 1994 على ضرورة عقد اجتماع يضم ممثلي كافة الشركات المهتمة باستخراج القيمة من موجوداتها الفكرية، وذلك للكشف عن وجهة نظر هؤلاء حول مفهوم رأس المال الفكري وسُبل إدارته.

من هذا المنطلق عُقد هذا الاجتماع فعليا عام 1995 تحت عنوان "إدارة رأس المال الفكري" (*ICM*)، تَصْنَحُ جدول أعماله عدة محاور أهمها الاتفاق على تعريف مصطلح رأس المال الفكري، وتحديد عناصره الأساسية، وكذا طرائق استخراج القيمة منه³، ولعل هذا ما يعد مؤشرا مهما على وجود إشكالية مطروحة حول مفهوم رأس المال الفكري.

وفي العام نفسه أشرفت منظمة *Arthur Anderson* - بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة- على ندوة بعنوان "ضرورة المعرفة"، حيث قُدمت فيها عدة أبحاث ومقالات، تمخضت في النهاية عن أداة لتقييم المعرفة وتسييرها، تتكون هذه الأداة من أربع وعشرين سؤالا، تسعى إلى اكتشاف مساهمة العاملين في رأس المال الفكري.⁴

¹ ولاء محمد عدنان التقي، مرجع سابق، ص 8.

² المرجع الأخير، ص 8.

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 162.

⁴ De Jager, M. (1999). **The KMAT: benchmarking knowledge management**. *Library management*, 20(7), pp367-372.

كما نشرت الشركة السويدية للخدمات المالية والتأمينية *Skandia* أول تقرير سنوي عن رأس مالها الفكري، وذلك باستخدام نموذج "مستكشف سكانديا"¹ (*Skandia Navigator*)، ومنذ ذلك الحين تم تبني هذا النموذج وتحسينه من قبل العديد من الشركات الأخرى، والتي قام بعضها بوضع مداخل ومقاربات خاصة به عن رأس المال الفكري.²

دائماً في إطار الندوات والملتقيات، قامت هيئة الأوراق المالية والبورصات (*S.E.C.*) عام 1996 برعاية ندوة حول رأس المال الفكري، توقع فيها المفوض *Steven Wallman* بأن رأس المال الفكري سيكون يوماً ما جوهر التقرير السنوي للمنشآت الحديثة³، ووصف التقارير الحالية بالمضللة، نظراً لغياب جزء كبير من المعلومات المهمة المتعلقة بالأصول غير الملموسة⁴، ودعا إلى تلوين هذه التقارير التي لا تظهر - حسب *Wallman* - إلا باللونين الأبيض والأسود⁵، وذلك لافتقارها للمعلومات حول الجوانب اللامادية في المؤسسة، والتي من شأنها إظهار قيمة المؤسسة بكافة أطيافها اللونية.

وبدخولنا النصف الثاني من التسعينات، انتقل هذا الزخم الفكري حول رأس المال الفكري إلى الوطن العربي، تجلّى ذلك من خلال عقد العديد من الندوات والمؤتمرات، عالج بعض محاورها موضوع رأس المال الفكري، من بين هذه المؤتمرات والندوات: ندوة "التنمية البشرية: صناعة التميز والريادة" التي عُقدت في القاهرة عام 1997، و"المؤتمر الدولي للتعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية"، الذي عُقد في المنامة عام 1998.

وفي الإطار نفسه، نَقَدَت المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان، فعالية بعنوان "العلم هو البوابة الحديثة في هذا العصر" باعتبار أن العلم والمعرفة مكونان أساسيان لرأس المال الفكري والبشري.⁶

¹ Mouritsen, J., Larsen, H. T., & Bukh, P. N. (2001). **Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia.** *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(4), pp 399-422.

² ولاء محمد عدنان التقي، المرجع السابق، ص 9.

³ المرجع الأخير، ص 9.

⁴ Chatzkel, J. (1998). **Measuring and valuing intellectual capital: from knowledge management to knowledge measurement.** *Journal of Systemic Knowledge Management*, 1.

⁵ Troxler P. (2009), **Intellectual Capital**, From: <http://petertroxler.net/content/wp-content/uploads/2009/06/6.2-IntellectualCapital.pdf>, accessed : 03/10/2012

⁶ ولاء محمد عدنان التقي، المرجع سابق، ص 9.

أما دولياً فقد تواصلت التطورات، حيث شهدت التسعينات عقد المؤتمر الدولي السنوي حول رأس المال الفكري، الذي ينعقد سنوياً ابتداءً من عام 1998. كما نُظمت الندوة الدولية لرأس المال الفكري عام 1999 في أمستردام، تركّزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري واتجاهاته وطرائق قياسه ومستوياته وأبعاده، وخرجت الندوة بعدد من المقترحات، أهمها وصف طرق قياس رأس المال الفكري، ومزايا كل طريقة وعيوبها¹.

كما شهدت نهاية التسعينات صدور بعض المجلات والدوريات المتخصصة في هذا الموضوع مثل: *Journal of intellectual capital* وهكذا فمن الملاحظ أن فترة التسعينات من هذه المرحلة تميزت ببذل جهود مكثفة حول بحث ودراسة موضوع رأس المال الفكري، بما في ذلك محاولات فك شيفرة إشكالية مفهومه. وقد تواصلت هذه الجهود في مطلع الألفية الثالثة، ففي عام 2000 أشار *M. Koenig* - في مقال له بعنوان "انبعاث رأس المال الفكري: تأكيد التحول من القياس إلى الإدارة" - أشار إلى أن رأس المال الفكري كان الشغل الشاغل للمسيرين في مطلع التسعينات، ثم تراجع هذا الاهتمام نظراً لاصطدامه بعقبة صعوبة القياس، ثم عاد الاهتمام بقوة ليظهر رأس المال الفكري في الواجهة بصفته الأساس في بناء مفهوم إدارة المعرفة².

كما بين كل من *Guthrie* و *Petty* في أستراليا أنه لبناء أفضل استراتيجية لتسير المعارف، لا بد أن تتضمن هذه الاستراتيجية إيضاحات لبُنى رأس المال الفكري في التقارير السنوية³.

ومما يؤكد هذا الشرط ما لاحظته *Lev* عام 2001 أنه خلال الفترة 1977-2001 تضاعفت نسبة القيمة السوقية للشركات إلى قيمتها الدفترية خمسة أضعاف، وهذا يعني أن 80% من القيمة السوقية للشركات لا تنعكس في قوائمها المالية، مما يؤكد محدودية قدرة هذه القوائم على تفسير قيمة المنشآت، وبناء على ذلك استنتج أن مصدر القيمة أضحى كامناً في خلق رأس المال الفكري أكثر من إنتاج السلع المادية⁴.

ولعل هذا ما حدا بالكثير من المستثمرين الماليين إلى طلب معلومات أكثر حول الاستثمارات في رأس المال الفكري التي تقوم بها الشركات، لتكون هذه المعلومات عاملاً محددًا في قراراتهم الاستثمارية، ولهذا تقوم

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 163.

² Koenig M. (2000), *The Resurgence of Intellectual Capital, The emphasis shifts from measurement to management*, *Information today*, 17(8).

³ Guthrie, J., & Petty, R. (2000). *Intellectual capital: Australian annual reporting practices*. *Journal of intellectual capital*, 1(3), pp 241-251.

⁴ Brage, V., & Eckerström, G. (2010). *Measuring Value Creation in M&As-A comparison between related and unrelated firms*, *School of Business Economics and Law, GÖTEBORG UNIVERSITY*.

شركة مثل *Skandia* السويدية - كل عام- بنشر وثيقة تدعى *Custmer value* تصف فيها للمساهمين كافة استثمارات غير المادية¹.

نظرا لذلك، وباعتبار رأس المال الفكري يمثل جملة متناغمة من عوامل النجاح، فقد تواصلت الجهود بالتركيز على مؤشرات قياسه، لتسهيل إدارته والتحكم فيه لتوليد مزايا تنافسية للمنظمة، وفي هذا الإطار حاول كل من *I.Han* و *D.Han* عام 2004 تحديد هذه المؤشرات ووضع أوزان لها، بغرض الخروج بنموذج لاتخاذ القرار في شركات اتصالات الجوال.²

لقد أحدث موضوع رأس المال الفكري موجة عارمة من الاهتمام، سواء من الناحية الميدانية أو من الناحية النظرية الأكاديمية، وصلت إلى حدّ إنشاء العديد من المعاهد والمؤسسات التي تهتم بكافة الجوانب المتعلقة بالأصول غير الملموسة، على غرار "معهد تحليل الأصول غير الملموسة"^{*}، الذي تأسس في إسبانيا عام 2004.

ولا يزال موضوع رأس المال الفكري في تطور مستمر، طالما أن الجهود البحثية مازالت مركزة عليه، محاولة تحديد مفهوم وبناء نظرية يمكن على أساسها دراسة أبعاد هذا الموضوع وقياسها، وهذا ما يعكس بوضوح أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمنظمات اليوم.

¹ Meignant A. (2000), *Ressources humaines, déployer la stratégie*, éd. Liaisons, Paris, p 50.

² ولاء محمد عدنان التقي، مرجع سابق، ص 10.

* *The instute for the anaysis of intellectual assets.*

المبحث الثالث: أصناف رأس المال الفكري وعناصره.

ذكرنا سابقاً أن ما يميز رأس المال الفكري عن غيره ويكسبه أهمية خاصة هو طبيعته الغامضة وتركيبته المعقدة، وهذا ما جعل عملية تحليله وتفكيكه إلى مكوناته الأساسية مهمة غاية في الصعوبة. وفيما يأتي نستعرض أهم وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أصناف رأس المال الفكري وعناصره.

المطلب الأول: وجهات نظر.

حسب العديد من الباحثين والمؤلفين في هذا المجال؛ من أمثال *Bontis (1996)* ، *Edvinsson* و *Malone (1997)* ، *Roos (1997)* ، حسبهم يمكن إدراج كل شكل من أشكال الموارد غير الملموسة وكذا علاقاتها المتبادلة تحت اسم "رأس المال الفكري"؛¹ ولو سألنا أية مؤسسة ماذا يمثل رأس المال الفكري بالنسبة لها، لأحصينا عدداً من الإجابات المتنوعة جداً.²

بيد إن هذه الإجابات – التي تمثل مكونات رأس المال الفكري-يمكن تجميعها في عدد محدود من الأقسام، تمثل أصناف رأس المال الفكري.

وفي هذا المضمار تعد أبحاث كل من *Edvinsson* و *Malone* من شركة *Skandia* السويدية للخدمات المالية والتأمينية من أهم الإسهامات في هذا التوجه، حيث قسما رأس المال الفكري إلى صنفين رئيسين:³

➤ رأس مال بشري

➤ رأس مال هيكلية: هذا الأخير الذي ينقسم بدوره إلى رأس مال تنظيمي وآخر زبوني.

يتطابق هذا مع ما ذكره *J. Niosi* من أن رأس المال الفكري يتشكل من مكونين أساسيين هما:⁴

➤ رأس المال البشري.

➤ رأس المال الهيكلية: الذي يتكون من التنظيم ومن كافة أشكال المعارف التي تمتلكها وتسيطر عليها المؤسسة.

¹ Lacroix, M., & Zambon, S. (2002). **Capital intellectuel et création de valeur: une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne.** *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 8(3), pp 61-83.

² Marois B., Bonpoint P., op.cit. p 73.

³ Edvinsson, L. (1997). **Developing intellectual capital at Skandia.** *Long range planning*, 30(3), pp 366-373.

⁴ Niosi J. (1999), **Capital intellectuel**, in : *Encyclopédie de gestion et de management (E.G.M.)*, ed. Dalloz, Paris, p110.

ولقد سبق *Karl-Erik Sveiby* في تحديد أصناف رأس المال الفكري، حيث يرى أنه مؤلف من ثلاثة أصناف رئيسة هي¹:

- رأس مال بشري.
- رأس مال هيكلية.
- رأس مال اجتماعي (المستهلكون، البائعون، الشبكات، العلاقات ...).

ولم يبتعد *Subramaniam* و *Youndt* كثيرا عن *Sveiby* إذ يعتقدان أن رأس المال الفكري يتألف من العناصر التي ذكرها *Sveiby* باستثناء استبدالهما رأس المال الهيكلية برأس المال التنظيمي.²

ويرى *Nick Bontis* أن رأس المال الفكري عبارة عن توليفة بين ثلاثة أصناف من رؤوس المال³:

- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلية.
- رأس المال العلائقي.

ويتفق *Bernard Marr* مع هذا التصنيف، حيث يعتبر أن رأس المال الفكري مكون من⁴:

- رأس المال البشري.
- رأس المال العلائقي.
- رأس المال الهيكلية أو التنظيمي.

وهذا بالضبط ما ذكره *Yolanda Ramírez Córcoles* نقلا عن *Bueno et al*⁵

ونحوه أكد *Jay Chatzkel* أن لرأس المال الفكري ثلاثة أبعاد رئيسة لا بد أن تجتمع وتتفاعل ديناميكيا

لتولد الثروة، تتمثل هذه الأبعاد في⁶:

¹ Baker, R. J. (2008). *Mind Over Matter: why intellectual capital is the chief source of wealth?*. John Wiley & Sons, New Jersey, p50.

² Lacoursière, R., Raymond, L., Fabi, B., & St-Pierre, J. (2014). *Capital intellectuel, capacités stratégiques et innovation de produit*. *Revue française de gestion*, (1), pp 87-100.

³ Choo, C. W., & Bontis, N. (Eds.). (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford University Press on Demand, p 629.

⁴ Marr, B. (2005). *Management consulting practice on intellectual capital*... op. cit.

⁵ Ramírez Córcoles, Y. (2013). *Intellectual capital management and reporting in European higher education institutions*. *Intangible Capital*, 9(1), pp 1-19.

⁶ Chatzkel J. (2002), *Intellectual Capital*, op.cit. p10.

➤ رأس المال البشري.

➤ رأس المال الهيكلي. الذي يضم تحته رأس المال التنظيمي رأس مال الإبداع ورأس مال العمليات.

➤ رأس المال العلائقي، أو رأس المال الزبوني.

في حين ابتعد *Kurt A. April* وآخرون قليلا عن التقسيمات السابقة من حيث المصطلحات بينما بقيت

المضامين على حالها ليقترحوا ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري هي¹:

➤ رأس المال البشري.

➤ رأس المال الداخلي. (ويقابلة فيما سبق رأس المال الهيكلي)

➤ رأس المال الخارجي. (ويقابلة فيما سبق رأس المال العلائقي أو الزبوني)

نلاحظ أن هذه الآراء والإسهامات تكاد تجمع أن لرأس المال الفكري ثلاثة أصناف رئيسة هي:

➤ رأس المال البشري.

➤ رأس المال الهيكلي.

➤ رأس مال العلاقات.

وفيما يأتي نستعرض هذه الأصناف بشيء من الشرح والتحليل، من خلال ما بقي من مطالب هذا المبحث.

المطلب الثاني: رأس المال البشري.

يعتبر رأس المال البشري العنصر الأبرز والأهم ضمن مكونات رأس المال الفكري، يؤكد هذا ما قاله

Petty و *Guthrie* بأن أكثر عناصر رأس المال الفكري التي لقيت اهتماما من قبل الباحثين هو رأس المال

البشري، لا سيما ما تعلق بالإفصاح عنه.²

وقد تشكل مصطلح رأس المال البشري وتطور نظريا ومنهجيا على امتداد السنوات الخمسين الماضية؛³

حيث استخدم لأول مرة عام 1961 على يد الاقتصادي الأمريكي *Theodore William Schultz*، الحائز

¹ April, K. A., Bosma, P., & Deglon, D. A. (2003). **IC measurement and reporting: establishing a practice in SA mining.** *Journal of intellectual capital*, 4(2), pp 165-180.

² Petty, R., & Guthrie, J. (2000). **Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management.** *Journal of intellectual capital*, 1(2), pp 155-176.

³ Vittadini, G., & Lovaglio, P. G. (2007). **Evaluation of the Dagum-Slottje method to estimate household human capital.** *Structural Change and Economic Dynamics*, 18(2), pp 270-278.

على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1979. ثم جاء الاقتصادي الأمريكي *Gary Stanley Becker* عام 1964 لينظمه نظرياً، وينال لقاء ذلك جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1992.¹

أ. تعريف رأس المال البشري:

قياساً على رأس المال المادي والمادي، يُعد مصطلح "رأس المال البشري" المصطلح المستخدم لوصف الموارد الحية في المؤسسة²، والمتمثلة في الأفراد. فإذا كان رأس المال المادي عبارة عن تراكم لعدة مدخلات مادية، فإنه بالمقابل يمكن اعتبار رأس المال البشري تراكم لعدة مدخلات ذات طبيعة بشرية.³

ولذلك أضحت الموارد البشرية أحد أهم الأصول المُدرّة للعوائد المالية، وهذا ما دفع كثيراً من الباحثين المعاصرين إلى اعتبار هذا الأصل "رأس مال".

ينسجم هذا ورأي *Jacob Mincer* حين قال أن تعريف *Fisher* لرأس المال بأنه "كل أصل يمكن أن ينجّر من ورائه دخل"، يفرض علينا إدماج رأس المال البشري أيضاً تحت هذا التعريف،⁴ ومن ثم اعتبار الموارد البشرية بمثابة رأس مال.

هذا الموقف يتفق والكثير من المبادئ المحاسبية من جهة، ويتناسب والتحول الكبير في الاقتصاد الحديث، الذي فرض ضرورة تطوير المحاسبة لتواكب هذا التحول من جهة أخرى، إضافة إلى أن مفهوم رأس المال البشري يقوم على فكرة أن الفرد العامل يُنتظر منه عوائد وخدمات مقابل ما يُدفع في سبيل ذلك تكاليف.⁵

ورغم الخلاف الدائر بين المحاسبين والاقتصاديين حول إمكانية اعتبار الموارد البشرية "رأس مال"، إلا أن هناك تياراً فكرياً قوياً من الباحثين والمفكرين يؤيدون فكرة اعتبار العنصر البشري "رأس مال" لا يقل أهمية عن رأس المال المادي أو المالي، وذلك بالنظر إلى التكاليف المبذولة لتحصيله والعوائد المنتظرة من ورائه.

¹ Vignolles, B. (2012). *Le capital humain : du concept aux théories. Regards croisés sur l'économie*, (2), pp 37-41.

² Chaminade B. (2008), *Guide pratique RH et compétences : Dans une démarche qualité*, éd. Afnor, paris, p9.

³ Klein, D. A. (1998). *The Strategic Management of Intellectual Capital*, ed Routledge, Butterworth-Heinemann, p 219.

⁴ Mincer, J. (1984). op.cit.

⁵ عيسى هاشم حسن (2005)، القياس المحاسبي لرأس المال البشري، دراسة ميدانية على قطاع المصارف في سورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، ص 17.

يؤكد ذلك ما قرره كلٌّ من *Lev* و *Schwartz* بأن تعريف مصطلح رأس المال البشري باعتباره مصدراً للعوائد المتجسدة في الفرد هو مذهب واسع الاستخدام في الأدبيات الاقتصادية، وأبدى انخراطهما في هذا الاتجاه¹.

وبهذا الصدد يقول *Theodore W. Schultz* أن "رأس المال البشري مصطلح اقتصادي صرف... فهو من جهة يعتبر شكلاً من أشكال رأس المال لأنه مصدر لعوائد مستقبلية أو لإشباع مستقبلي، أو لكليهما معاً، وهو من جهة أخرى يعتبر بشرياً لأنه جزء لا يتجزأ من الإنسان"².

وفي السياق نفسه نَبَّه *Schultz* إلى أن مصطلح "رأس المال البشري" ليس مرادفاً لمصطلح "اليد العاملة" أو مصطلح "الموارد البشرية"، رغم أن هذين المفهومين يشكّلان جزءاً من رأس المال البشري³.

والحقيقة أنه لا ينبغي الخلط بين البشر و"رأس المال البشري"، فالأفراد ليسوا أصولاً على النحو الذي تُعتبر به المكاتب والشاحنات والمصانع أصولاً... إن الأدق هو النظر للأفراد كمستثمرين، فإذا كان المساهمون يستثمرون النقود، فإن الموظفين يستثمرون الوقت والطاقة والذكاء... وما يستثمرونه هو رأس مال، رأس مالهم الشخصي الذي هو محصلة كل ما يعرفونه، وكل ما يمكنهم القيام به⁴. مع أهمية الإشارة إلى أن رأس المال هذا يمكن أن يكون عرضة للتآكل والتناقص والضياح خلال الزمن⁵.

وعلى ذلك يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه "مجموع المعارف، والدراية العمليّة (*know-how*) والخبرات، وكذا الطاقات الأخرى التي من شأنها زيادة إنتاجية عمل فرد أو جماعة"⁶. ينسجم هذا مع تعريف *H. Sullivan* لرأس المال البشري بأنه تراكمٌ لعدة عناصر لامادية متنوعة مثل الخبرة، الدراية العمليّة، المهارات والإبداع⁷.

¹ Lev, B., & Schwartz, A. (1972). **On the use of the economic concept of human capital in financial statements: A reply.** *The Accounting Review*, 47(1), pp 153-154.

² Schultz T. W. (1972), **Human Resources, Economic Research**, op. cit. pp 6-7.

³ Ibidem, pp 6-7.

⁴ توماس أستيوارت (2004)، **ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين**، ترجمة: علاء أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، ص 392-393.

⁵ Echaudemaison C-D. (1993), *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, ed. Nathan, 2^{eme} edition, p56.

⁶ Amadiou J.- F., *Capital humain*, in : *Encyclopédie de gestion et de management (E.G.M.)*, op. cit., p 109.

⁷ Bessieux-Ollier, C., Lacroix, M., & Walliser, E. (2006). **Le capital humain: approche comptable versus approche managériale.** *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), pp 25-57.

وتتفق *Federica Ricceri* مع هذا التعريف، مضيفة له أهمية تحفيز الأفراد للعمل وشعورهم بالانتماء للمنظمة ليكونوا فعلا رأس مال بشري لها، لذلك تعرفه *Ricceri* نقلا عن *Plastal* بأنه عبارة عن الدراية العملية (*know-how*)، المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة، مع التنبيه بهذا الصدد إلى أهمية تحفيزهم وشعورهم بالانتماء لهذه المنظمة.¹

يمكن أيضا تعريف رأس المال البشري بأنه "تراكمٌ للقدرات الفطرية والمعارف التي يكتسبها الأفراد ويطورونها على امتداد حياتهم"². وعلى اعتبار أن هؤلاء الأفراد يغدون ويروحون من وإلى المؤسسة، حاملين معهم رأس مالمهم البشري، فإن هناك من عرف هذا الأخير بأنه "المعرفة التي يأخذها العمال معهم لدى مغادرتهم المؤسسة، ويتضمن المعارف، المهارات، الخبرات والقدرات البشرية، بعض هذه المعارف فردي وبعضها الآخر جماعي"³. وفي هذا التعريف الأخير إشارة واضحة إلى البعدين الفردي والجماعي لرأس المال البشري.

من جهة أخرى هناك من عرف رأس المال البشري من منظور كلي؛ من ذلك تعريف منظمة الأمم المتحدة لرأس المال البشري بأنه " تلك الثروة المنتجة المتجسدة في اليد العاملة، المهارات، والمعارف"⁴. بينما تُعرفه منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي *OECD* بأنه "المعارف، الاستعدادات، المهارات والخصائص الفردية التي من شأنها أن تسهل خلق الرفاهية الفردية، الاجتماعية والاقتصادية"⁵.

وتلخيصا لكل ما سبق، يمكن القول أن رأس المال البشري هو جميع الموارد النادرة ذات الطبيعة البشرية، الناتجة عن تراكم وتمازج لجملة من المواهب الفطرية والمعارف والمهارات المكتسبة، فردية كانت أم جماعية، المُفعّلة في نشاط المنظمة، والمُنْتَظَرِ أن تخلق لها القيمة وتميزها عن غيرها من المنافسين، وذلك مقابل ما بُذِل في سبيل هذه الموارد من تكاليف رأسمالية.

ب. أهمية رأس المال البشري:

لا خلاف اليوم أن رأس المال البشري يحتل مكانة كبيرة وأهمية بالغة ضمن موجودات المنظمة المادية منها واللامادية، لا سيما في ظل اقتصاد المعارف الذي تواجه المنظمات اليوم تحدياته ورهاناته.

¹ Ricceri, F. (2008). *Intellectual capital and knowledge management*. London: Routledge, p 64.

² Laroche, M., Mérette, M., & Ruggeri, G. C. (1999). *On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context*. *Canadian Public Policy/Analyse de Politiques*, pp 87-100.

³ Henry, L. (2013), op.cit.

⁴ De la Escosura, L. P., & Rosés, J. R. (2010). *Human capital and economic growth in Spain, 1850–2000*. *Explorations in Economic History*, 47(4), pp 520-532.

⁵ Keeley B. (2007), *Human Capital How what you know shapes your life*, OECD, p29.

وقد سبق وأن وضعنا كيف لفت هذا المكوّن انتباه أبرز الباحثين والمفكرين في العالم ومنذ وقت طويل، على غرار *Jacob, Irving Fisher, William Petty, Adam Smith, Alfred Marshall*، و *Gary Stanley Becker, Theodore William Schultz, Mincer* وغيرهم من كبار الباحثين والمفكرين.

وتنبع أهمية رأس المال البشري من كونه يمثل العناصر الحية في المنظمة بما تتضمنه من مهارات وطاقات ومعارف واستعدادات من شأنها أن تخلق للمؤسسة القيمة وأن تمنحها أفضليات تنافسية مستدامة. فهو القلب النابض في المنظمة ودم الحياة المتدفق في أوصالها.

بل يمكننا الجزم أن رأس المال البشري هو أهم مكون من مكونات رأس المال الفكري، لأنه يشكل النواة الصلبة لهذا الأخير، كما أنه العنصر الأساسي المحدد لقيمة النوعين الآخرين من رأس المال وهما الهيكلية والعلائقية. لذلك لا بد أن يحظى رأس المال البشري بأولوية قصوى باعتباره مصدرا لرأس المال الهيكلية ورأس المال العلائقية، وبعبارة أخرى فإن أي زيادة في رأس المال البشري ستؤدي إلى زيادة في النوعين الآخرين من رأس المال: الهيكلية والعلائقية.¹

من جهة أخرى يعتبر رأس المال البشري في الوقت نفسه المولد والمستودع للمعارف، التي عليها الاعتماد في خلق معظم قيمة المؤسسات المعاصرة كما أشرنا سابقا، فخلق المعارف إذن يتوقف أساسا على رأس المال البشري للمنظمة.²

علاوة على ذلك فقد أشار *Klein* إلى أن رأس المال البشري عنصر مهم لإنتاج الأفكار، والتي تعتبر بدورها مدخلا مهما لإنتاج رأس المال سواء كان بشريا أم غير بشري.³

ولا تقتصر أهمية رأس المال البشري على المستوى الجزئي فقط، بل تمتد إلى مستوى الاقتصاد الكلي؛ فلطالما اعترف الباحثون والكتاب في الأدبيات الاقتصادية بأهمية رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي.⁴

¹ Ricceri, F. (2008), op.cit. p 65.

² Dias, J., & Tebaldi, E. (2012). **Institutions, human capital, and growth: The institutional mechanism.** *Structural Change and Economic Dynamics*, 23(3), pp 300-312.

³ Paul M. Romer, **Two Strategies for Economic Development: Using Ideas and Producing Ideas**, in: Klein, D.A. (1998), op.cit., p219.

⁴ Laroche, M., Mérette, M., & Ruggeri, G. C. (1999). op.cit.

فالازدهار الاقتصادي يعتمد أساسا على رأس المال البشري، بما يمثله من معارف واستعدادات ومهارات تسمح للأفراد بالمساهمة في تحقيق رفاهيتهم الاقتصادية وكذا رفاهية بلادهم¹ كما أمحنا لدى استعراضنا تعريفات رأس المال البشري.

ولا أدلّ على ذلك ما حدث في الفترة 1945-1975 من نمو اقتصادي منقطع النظير، أو ما عُرف آنذاك باسم "ثلاثينيات المجد" (Les trente glorieuses) والتي لوحظ أن لتراكم الخبرات والمهارات البشرية دورٌ مهم فيها كما سنُبين ذلك لاحقا.

ج. خصائص رأس المال البشري:

لا شك أن خصائص رأس المال الفكري -التي سبق التعرض لها- نابعة أساسا من خصائص مكوناته الأساسية، وفي مقدمتها رأس المال البشري. يمكن أن نُجمل أخصّ خصائص هذا الأخير في العناصر الآتية:

1. يتألف من تمازج وتراكم عدة عناصر نادرة ذات طبيعة بشرية (مواهب، معارف ضمنية، مهارات وغيرها).
2. على الرغم من أن مصدره بشري إلا أن رأس المال البشري يختلف عن البشر أنفسهم؛ فكما يجب الفصل بين المستثمرين وما يقدمونه من رأس مال، يتوجب أيضا الفصل بين البشر وما يقدمونه من رأس مال بشري.
3. معظم أجزائه ضمنية، مُستودعة في الأفراد.
4. طالما أنه مستودع في الأفراد، ومرتبط بهم، يمكن وصفه بأنه حركي؛ أي أنه يخرج من المؤسسة في نهاية الدوام بخروج الأفراد، عكس بقية أشكال رأس المال الفكري.
5. يعتبر مولد المعارف ومستودعها في الوقت نفسه، فخلق المعارف إذن يتوقف أساسا على رأس المال البشري للمنظمة².
6. يؤدي توظيفه وتفعيله واستخدامه إلى تناميّه، عكس الماديات التي تُستهلك بالاستخدام.
7. لا يمكن إجراء تقييم دقيق وأكد للمزايا الاقتصادية المستقبلية المتولدة عنه.
8. لا يظهر في شكل صريح ومحدد ومبلور كما هو الحال مع براءات الاختراع مثلا.
9. لا تمتلكه المنظمة مثلما تملك بقية الموارد، لكنها تحتكر منافعه في إطار عقود العمل المبرمة مع الأفراد.

¹ Keeley B. (2007), op. cit. p 29.

² Dias, J., & Tebaldi, E. (2012). op. cit.

10. يمكن تبادله بسهولة نسبياً، نظراً لوجود سوق للعمل مُهيأة لذلك، يتجلى ذلك في أوضح صورته لدى بيع اللاعبين وانتقالهم بين الأندية الرياضية الكبرى في فترة الانتقالات.

ونظراً لأهمية رأس المال البشري مقارنة ببقية أشكال رأس المال، فإنه من الملائم إلقاء نظرة على مختلف التطورات التي خضع لها حتى أصبح أحد أهم مكونات رأس المال الفكري.

د. التطور التاريخي لرأس المال البشري:

يعتبر ظهور مصطلح "رأس المال البشري" الترويج لسلسلة التطورات التي خضع لها مفهوم العنصر البشري نفسه. وقد ذكرنا سابقاً أن هذا الأخير قد تطور على امتداد قرنين من الزمان، ظهرت خلاله العديد من النظريات والأفكار، التي تلخص النظرة السائدة للفرد آنذاك.

وقد مررنا سابقاً قول كل من *Pietro G. Lovaglio* و *Jacob Mincer* بأن مفهوم رأس المال البشري مفهوم قديم جداً، وأن عمره كمصطلح اقتصادي يناهز القرنين من الزمان، بيد أن إدماجه في التحليل الاقتصادي والبحوث الجارية لم يتم إلا في العقود الأخيرة².

وقد ذكرنا أن المؤرخ *Kiker* أكد -في هذا السياق- أن هناك من الباحثين مثل *Alfred Marshall* من كان يعارض إطلاق مصطلح "رأس المال" على البشر لأن ذلك غير واقعي³، رغم اقتناعه بأهمية الاستثمار فيهم. وهكذا سادت أفكار ونظريات أخرى في البداية نظرت للعنصر البشري نظرة ميكانيكية، وضعت جنباً إلى جنب مع بقية الموارد المادية الأخرى، قبل أن تتغير هذه النظرة.

يمكن تلخيص هذه التطورات في ثلاث مراحل أساسية، تتمثل فيما يلي⁴:

➤ مرحلة المفهوم التقليدي.

➤ مرحلة حركة العلاقات الإنسانية.

➤ مرحلة المفاهيم المعاصرة.

¹ Lovaglio, P. G. (2008), op. cit.

² Mincer, J. (1984). op.cit.

³ Kiker, B. F. (1966), op. cit.

⁴ Roux D., Soulier D. (1996), *Gestion*, ed. Puf, Paris, 2^{ème} éd., p226.

1. المفهوم التقليدي للعنصر البشري.

يظهر هذا المفهوم جلياً من خلال التيار الفكري الكلاسيكي، الذي بُني على أعمال كل من *Frederick Winslow Taylor* و *Henry Fayol* في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين.

ومقتضى هذا المفهوم أنه اعتبر العنصر البشري كباقي مدخلات العملية الإنتاجية فعامله تماماً مثل عناصر الإنتاج الأخرى، مُهملاً بذلك خصائصه وتميزه عن هذه العناصر. ولهذا حصره في جانبه الموضوعي (الفيزيولوجي) وأغفل جانبه المعقد المتمثل في علاقاته الاجتماعية، وانفعالاته النفسية.

ونتيجة لهذا التصور المحدود، فقد عومل الفرد كذراع آلية ليس لها إلا التنفيذ، أو كقطعة غيار بسيطة يمكن استبدالها بسهولة في آلة ميكانيكية ضخمة، هي المنظمة.

ويرى عدد من الباحثين أنه يمكن التمييز بين نظريتين أساسيتين، جسدتا هذا المفهوم، بحيث كان لهما أثر عميق على المنظمة زمنياً طويلاً، هاتان النظريتان هما¹: النظرية الفيزيولوجية للمنظمات ونظرية التسيير الإداري.

➤ النظرية الفيزيولوجية للمنظمات.

وتسمى أيضاً "نظرية الإدارة العلمية"، التي نتجت أساساً عن أعمال *F.W. Taylor* في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن العشرين، بالإضافة إلى أعمال عدد من الباحثين والمفكرين أمثال: *H.Ford, H.Gantt, F.Gilbreth*...

وقد ركز *Taylor* على النشاطات الأساسية الواجب على كل فرد القيام بها، محالوا إخضاع العمل البشري للمبادئ العلمية من أجل وضع تصميم مثالي لأداء العمل في كافة الظروف وهكذا تمكن - بعد سلسلة من التجارب - من إنشاء ما يسمى "التنظيم العلمي للعمل"، أو ما يسمى "بالإدارة العلمية" (*Scientific management*)، هذا الإسهام الذي بفضلته اشتهرت أعمال *Taylor*²، والذي كان له دور كبير في زيادة إنتاجية العمل في المؤسسات الصناعية آنذاك.

¹ Ibidem, p 227.

² Hollis I. N., (1918), **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**, *Proceedings of the American Academy of Arts and Sciences*, 53(10), pp 870-871.

وقد تزامنت أعمال *Taylor* مع أعمال المفكر الإداري الفرنسي *Henry Fayol* الذي انبثقت عن أعماله نظرية التسيير أو التقسيم الإداري أو ما يسمى بـ "نظرية العملية الإدارية"، التي تعتبر بدورها إسهاما مهما يدخل ضمن إطار المفهوم التقليدي للعنصر البشري.

➤ نظرية التسيير الإداري.

يرى *Fayol* أنه يمكن السيطرة على السلوك البشري انطلاقا من العملية الإدارية، لذلك فقد اعتبرها أهم المهام بالنسبة لرئيس المؤسسة. وقد قسم *Fayol* العملية الإدارية، إلى خمس وظائف أساسية، نلمسها بوضوح من خلال تعريفه للإدارة بقوله: "أن تقوم بالإدارة معناه: أن تتوقع وتخطط، أن تنظم، أن تقود، أن تنسق وأن تراقب"¹. وقد تمخض عن هذه الوظائف ما يعرف اليوم بوظائف التسيير.

كما أن *Fayol* سبق المنظرين بتصنيف أنشطة المؤسسة في ست وظائف رئيسة بدل الخمسة المعروفة آنذاك، حيث أضاف وظيفة هي الوظيفة الإدارية، إلى جانب الوظيفة التقنية، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية، الوظيفة الأمنية والوظيفة المحاسبية.² هذه الوظائف هي التي شكلت فيما بعد وظائف المؤسسة المعروفة اليوم.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه لا وجود لوظيفة الأفراد في تصنيف *Fayol*، مما يعكس بوضوح النظرة المحدودة للعنصر البشري، والدور الهامشي المنوط به آنذاك.

وعموما، فقد كان للظروف الاجتماعية والاقتصادية والفكرية السائدة في تلك الفترة دوراً بارزاً في تكوّن هذا المفهوم، لعل أهم هذه الظروف ما يلي:

- تزامن هذه الفترة مع مرحلة اقتصاد الإنتاج، التي تميزت بسعي المؤسسات الحثيث لتحقيق أكبر كمية إنتاج ممكنة للبقاء والاستمرار في السوق، وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العديد من التقنيات الكمية الرامية إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة لزيادة الإنتاجية، ولهذا فقد "أهمل البعد الإنساني – أو على الأقل جانبه المعقد اللأملموس – أمام هدف الأمثلة (L'optimisation) "³ الذي اعتُبر المعيار الأساسي لدى المسيرين آنذاك،⁴ وعومل الفرد كغيره من مدخلات العملية الإنتاجية.

¹ Fayol H. (1999), *Administration générale et industrielle*, ed. Enay, Alger, pp 9-10. (Ce livre apparu initialement dans le Bulletin de la Société de l'industrie minière en 1916).

² Reid, D. (1986). *Genèse du fayolisme*. *Sociologie du travail*, 28(1), pp 75-93.

³ Citeau J.-P. (2000), *Gestion des ressources humaines*, ed. Dalloz, Paris, 3^{ème} éd. p2.

⁴ Hirech A. (2002), *Compétitivité : l'autre facette? Séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutation de l'environnement*, 29 – 30 octobre 2002, Université de Biskra.

• الإطار الفكري الذي ساد النصف الأول من القرن العشرين، المتمثل في "المذهب الوضعي العلمي"¹ (Positivisme Scientifique) الذي أدخل إلى المصانع رغبة في تسييرٍ علميٍّ للعمل وفق منطقٍ عقلائيٍّ للإنتاج،² وهذا دفع إلى محاولة إخضاع الجوانب الاجتماعية في المنظمة إلى قوانين كنتلك التي تحكم الظواهر الطبيعية والفيزيائية، مما نتج عنه اختزال الكثير من الأبعاد الأساسية في الإنسان (الشعور، التفكير، الإبداع، الانفعالات النفسية والوجدانية، العلاقات الاجتماعية،...).

• النزوح الريفي، الذي وفر في المدن يدا عاملة بطيئة وغير مؤهلة.

• سرعة التطور الصناعي، وظهور الشركات الصناعية الضخمة، التي يختلف تسييرها كثيرا عن تسيير ورشات الإنتاج البسيطة (Manufactures)، مما نتج عنه ضرورة إيجاد طرق وأساليب جديدة لتنظيم العمل والتحكم في السلوك البشري بغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية لزيادة الإنتاجية.

لقد لقي هذا المفهوم التقليدي صدًا واسعًا، وترحيبًا كبيرًا في تلك الفترة لِمَا كان له من آثار إيجابية واضحة على المؤسسات؛ فقد مكّنت التaylorية من تحسين الإنتاجية بشكل كبير، وهذا ما تجسد في الهيمنة الاقتصادية للولايات المتحدة الأمريكية انطلاقًا من عام 1920.

" كما أن الأساليب التaylorية لبّت احتياجات العالم المتخلف للفترة 1880-1890 ، ومكنته من التطور الصناعي الحديث، وتحقيق اقتصاديات الحجم"³ علاوة على ذلك، فقد أدت أفكار Taylor وإنجازاته دورًا مهمًا في ظهور العديد من الطرق والأساليب الفعالة في تخطيط الإنتاج ودراسة العمل وتنظيمه مثل: ... L'ergonomie, GANT , P.E.R.T.

أما Fayol من جهة، فقد كان أول من أولى عناية كبيرة للوظيفة الإدارية في وقت كان الاهتمام منصبًا على الوظيفة الإنتاجية فحسب، كما كان لأعماله دور كبير في تشكيل وظائف المؤسسة ووظائف التسيير المعروفة حاليًا. "حيث خلّص Ernest Dale عام 1960 إلى أن أغلب مبادئ التسيير المستخدمة اليوم مشتقة أساسًا من أعمال Henry Fayol"⁴.

¹ Citeau J.-P. (2000), op. cit. p2.

² Plane J.-M. (2013), *Théorie des organisations*, ed. Dunod, Paris, 4^{ème} éd., p9.

³ Roux D., Soulier D. (1996), op. cit. p 228.

⁴ Dale E., (1986), *The Great Organizers*, in Reid, D. (1986). op. cit.

لكن، ورغم مزايا هذا المفهوم وآثاره وتطبيقاته التي مازالت مستمرة إلى اليوم، فإن نظريته المحدودة للعنصر البشري - وما نجم عنها من آثار سيئة على الفرد - جعلته محل انتقاد واسع مما أدى إلى تغيير النظرة للفرد، وإعادة تصور المشاكل البشرية في إطار جديد، ووفق تحليل آخر، فظهر بذلك مفهوم حركة العلاقات الإنسانية ليدخل بذلك المورد البشري مرحلة أخرى من مراحل تطور مفهومه.

2. مفهوم حركة العلاقات الإنسانية للعنصر البشري.

ارتسمت ملامح هذا المفهوم في بداية الثلاثينيات من خلال أعمال الباحث الأمريكي *George Elton Mayo*، وعدد من الباحثين أشهرهم *F. G Roethlisberger* و *W. J. Dickson*¹ في *Hawthorne* بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت أول زيارة له إلى مصانع *Western Electric Company* عام 1928 بدعوة من مساعد المدير *George Pennoc*².

وقد سعى *Mayo* في البداية إلى التحقق من الخلاصة التي توصل إليها *Taylor*، والتي مفادها أن الإنتاجية تتعلق فقط بالعوامل المادية والفيزيائية للعمل. لذلك أجرى سلسلة من التجارب التي ركزت على العلاقة بين الإنتاجية والعوامل المادية التي يخضع لها العامل: كالإضاءة، الإجهاد، ظروف بيئة العمل، الأجر...

إلا أن النتائج المتوصل إليها كانت محيرة، فقد لاحظ *Mayo* رفقة زميليه *Roethlisberger* و *Dickson* أن الإنتاجية بقيت تزداد رغم تغيير درجة الإضاءة في غرفتي التجارب والملاحظة³. ما دفع *Mayo* إلى الاستنتاج بأن مجرد ملاحظة العمال وهم يعملون كفيلاً بأن يزيد من مردودهم في العمل بعيداً عن تأثير تحسين الإضاءة⁴. وهذا خلاف ما قرره *Taylor* من قبل.

وبشكل عام فقد لاحظ الباحثون أن الإنتاجية ظلت تتزايد مهما تغيرت العوامل المادية للعمل (تحسناً أو سوءاً)، وقد كان تفسيرهم لهذه الملاحظات أن العمال شعروا طوال الوقت أنهم كانوا هم موضوع البحث والدراسة، وهو ما دفعهم إلى زيادة الإنتاجية قدر المستطاع مهما تغيرت ظروف العمل محيطة بهم⁵.

¹ Déry, R. (2007). *Le management De la tradition à l'hypermodernité*. *Gestion*, 32(3), pp 76-87.

² Smith, J. H. (1987). *Elton Mayo and the hidden Hawthorne*. *Work, Employment and Society*, 1(1), pp107-120.

³ Mayo G. E. (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, pp 68 – 69.

⁴ Belghit, A. G., & Belghit, I. (2013). *Les apports du traitement du signal en théorie des organisations*. *Management & Avenir*, (4), pp 153-170.

⁵ David, A. (2013). *La place des chercheurs dans l'innovation managériale*. *Revue française de gestion*, (6), pp91-112.

وقد أورد Mayo تفاصيل تجربته في مصانع Hawthorne وسير تحقيقاته والنتائج الأولية التي توصل إليها في ثلاثة فصول من كتابه الشهير "المشاكل البشرية للحضارة الصناعية"¹ الصادر عام 1933.

وهكذا استخلص الباحثون أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المادية لها تأثير كبير على الإنتاجية، ما دفعهم إلى توجيه اهتماماتهم نحو الأفراد أنفسهم للتعرف على سرّ هذه النتائج، فأجروا بذلك سلسلة أخرى من التجارب، مكنتهم من استخلاص ما يأتي²:

➤ تأثير الظروف الاجتماعية للأفراد على إنتاجيتهم يربو على تأثير الظروف المادية للعمل. ولذلك فإن كمية العمل المنجز لا تتحدد تبعاً للقدرات الفيزيائية للفرد (المقاربة التاييلورية) وإنما تتحدد تبعاً لوضعيته الاجتماعية (Capacité sociale)، أي مدى اندماجه الاجتماعي.

➤ المكافآت المادية ليست الشكل الوحيد للتحفيز.

➤ للمشاركة والتعاون والنقاش في فريق العمل تأثير مهم على سلوك الأفراد، فهم لا يتصرفون باعتبارهم أفراداً معزولين، ولكن يتصرفون كأعضاء في جماعة (تنظيم غير رسمي) لها منطقتها وأسلوبها وقيمها.

➤ التخصص وتجزئة المهام -الذي نلمسه من خلال التنظيم العلمي للعمل- ليس الشكل الوحيد والأكثر فعالية لتقسيم العمل وإنجازه. (The one best way)

من خلال هذه الخلاصات، يمكن أن نلمس بوضوح مفهوم حركة العلاقات الإنسانية للموارد البشرية، الذي سلّط الضوء على بعدين أساسيين للفرد، أهملهما المفهوم التقليدي سابقاً، وهما:

- البعد النفسي: وما يتمخض عنه من مواقف وسلوكات ذات تأثير كبير على الإنتاجية يفوق تأثير العوامل المادية.

- البعد الاجتماعي: الذي يتجسد من خلال ما ينسجه الفرد من علاقات داخل الجماعات التي لها دور أساسي في توجيه سلوكه وتعزيز شعوره بالانتماء، وهو ما يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الإنتاجية.

¹ Mayo G. E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, ed. Macmillan, pp 55 – 121, (produced by UNZ.ORG).

² Charreaux, G., & Pitol-Belin, J. P. (1992). op. cit. pp 258-269.

لقد اعتُبر هذا المفهوم تحولاً جذرياً في مفهوم الموارد البشرية، فقد مكنت أعمال *Mayo* وزملائه من تغيير النظرة كلياً للفرد، وذلك باعتباره كائناً اجتماعياً عاطفياً، وليس مجرد كائن ميكانيكي.

وقد انتشر هذا المفهوم نتيجة جُملة من الأسباب نوجزها فيما يأتي:

➤ الآثار الاجتماعية والنفسية السيئة التي مست الأفراد نتيجة معاملتهم كأدع آلية ليس لها إلا تنفيذ التعليمات.

➤ انتشار الحركات الاحتجاجية ضد الممارسات التaylorية، وتوسع العمل النقابي لتحسين ظروف العمل وتطوير قانون العمال¹.

➤ تطور التشريعات والقوانين التي ساعدت بدورها على تعزيز العمل النقابي وتنامي الحركات الاحتجاجية².

➤ الوعي المتزايد لدى طبقة العمال، والذي نتج عنه رفض هؤلاء للإطار المحدود الذي حصرتهم فيه التaylorية.

لكن ورغم اعتبار هذا المفهوم تطوراً كبيراً في مفهوم الموارد البشرية، إلا أن ما يؤخذ عليه أنه نظر للفرد خارج المنظمة، وأغفل حقيقة كونه عضواً عاملاً فيها، محكوماً بجملة من حقائقها وقيودها، فبالغ في تعظيم دور العلاقات الإنسانية فيها، وهو ما أدى إلى تركيز الجهود لإسعاد الفرد وإرضائه حتى على حساب أهدافها.

ونتيجة لذلك، ظهرت العديد من الأفكار والإسهامات الأخرى، التي اعتُبرت امتداداً لهذا المفهوم، ومحاولةً لتصحيحه وتطويره، وبذلك دخل مفهوم الموارد البشرية مرحلة أخرى من مراحل تطوره.

3. المفاهيم المعاصرة للعنصر البشري.

نتجت هذه المفاهيم عن سلسلة من الأبحاث والدراسات، تمخضت عنها عدة نظريات يمكن تصنيفها في مجموعتين أساسيتين³: نظريات الموارد البشرية ونظريات رأس المال البشري.

¹ Citeau J.-P. (2000), op. cit. p4.

² Ibidem, p 4.

³ Roux D., Soulier D. (1996), op. cit. p 234.

➤ نظريات الموارد البشرية.

ظهرت هذه النظريات في مطلع الخمسينيات، حيث اعتبرت الأفراد مصدرا حقيقيا للثروة، وموردا مهما من الطاقات المبدعة، التي تنتظر تجسيد ما لديها من إبداعات. لذلك فقد ركزت على ضرورة البحث عن السبل الكفيلة بتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل والإبداع، انطلاقا من فكرة كون "الفرد يعمل لأنه محفز".

في هذا الإطار، ظهرت العديد من النظريات التي تعتبر إسهاما مهما في مجال التحفيز، من بينها نذكر ما يأتي:

✓ نظرية تدرج الحاجات لـ *A. Maslow*

✓ النظريتين *X* و *Y* لـ *D. MCgregor*

✓ نظرية العاملين لـ *F. Hertzberg*.

➤ نظريات رأس المال البشري.

انشغل عدد من الباحثين منذ الستينات بتطوير وإبراز مفهوم آخر للموارد البشرية، يتمثل في اعتبار هذه الأخيرة " رأس مال " بإمكان المؤسسة استثماره وتنميته، وهو ما يضمن لها اليوم تحسين تنافسيتها وبالتالي بقائها واستمرارها.

وقد انطلق الباحثون في تحديد هذا المفهوم الجديد من الدراسات والتحليل التي أجريت لمعرفة مصدر النمو الكبير الذي شهدته " ثلاثينيات المجد " حيث لوحظ أن مصدر هذا النمو يرجع بالدرجة الأولى إلى التحسن النوعي لعوامل الإنتاج، الذي سببه التطور التقني من جهة، وتراكم الدراية العملية (*Les savoirs faire*) الجماعية والفردية للعمال من جهة أخرى.

لذلك فقد تبين أن للطاقات البشرية دورا لا يقل أهمية عن الدور الذي كان للإمكانيات المادية والمالية (التي تشكل رأس المال الفيزيائي) في تحقيق هذا النمو والازدهار، ولهذا اعتُبرت الموارد البشرية بمثابة " رأس مال " قياسا على " رأس المال " بمفهومه التقليدي.

وهكذا تغيرت النظرة للأفراد، وصار يُنظر إليهم كمساهمين، رأسُ مالهم هو ما يملكونه من قدرات ومواهب ومعارف ومهارات يستثمرونها في الشركة، تماما مثل المساهمين بالمفهوم التقليدي، الذي يستثمرون أموالا في الشركة.

من بين الباحثين والمفكرين البارزين، الذين كانت لهم إسهامات معتبرة في هذا المجال الاقتصادي الأمريكي "Gary Stanley Becker" كما ذكرنا سابقا، الذي نال لقاء إسهاماته في هذا المجال جائزة "نوبل" في الاقتصاد عام 1992¹. وقد وسَّع Becker دراسته لتشمل هيئات اجتماعية كالأُسرة، حيث اعتبر هذه الأخيرة منظمة مستقلة تستمد مواردها من أفرادها، وتدفع كل واحد منهم للاستثمار في رأس المال البشري باستخدام موارد نادرة كالوقت والمال، وذلك لتحقيق رفاهية الأسرة ورخائها.

ثم لخص "Becker" نتائج بحثه في نظرية أسماها "نظرية رأس المال البشري" التي مفادها أن الموارد البشرية عبارة عن رأس مال يسعى كل من الفرد والمنظمة لاستثماره وتنميته باستخدام عدد من الموارد، ولتحقيق أرباح وعوائد.

إذن، فهذا النوع من الاستثمار يتطلب - كغيره من الاستثمارات المادية الأخرى - تكاليف يتحملها كل من الفرد والمنظمة؛ فالفرد يصرف جزءاً معتبرا من وقته وجهده وماله ومواهبه ومهاراته لذلك، والمنظمة بدورها تبذل المال والوقت لتكوين الفرد وتنمية مهاراته ومعارفه للإفادة منها والاستحواذ عليها واحتكار استخدامها.

ولذلك لا بد لهذا الاستثمار أن يحقق عوائد مرضية على هذه التكاليف، تتمثل هذه العوائد في دخل إضافي أو أجر أعلى بالنسبة للفرد، أما بالنسبة للمؤسسة فهذه العوائد عبارة عن تحقيق أهدافها وتحسين وضعيتها ومكانتها، كمثال على ذلك، يتمثل عائد المؤسسة في زيادة الإنتاجية، خلق القيمة، تحسين التنافسية... وبالنسبة للأسرة فالعائد هو تحقيق الرفاهية وتحسين مكانتها الاجتماعية... الخ.

إلى جانب ذلك فقد ميز Becker بين رأس المال البشري العام، الذي يزيد في إنتاجية المالك عموما، وبين رأس المال البشري الخاص، الذي يزيد في إنتاجية المالك في نشاط محدد.²

¹ Vignolles, B. (2012), op. cit.

² Becker G. S. (1975), op. cit. pp 19 – 37.

هكذا، وبعد استعراض مختلف التطورات التي خضع لها مفهوم العنصر البشري، يمكن القول أن هذا المفهوم قد تغير جذريا، من اعتبار العنصر البشري مجرد عامل بسيط من عوامل الإنتاج، محصورا في جانبه الفيزيولوجي، إلى اعتباره موردا استراتيجيا كفيلا بخلق القيمة وتحسين التنافسية، ومن مجرد تكلفة لا بد من تخفيضها، إلى اعتباره رأس مال بشري، وثروة حقيقية تختلف عن باقي الثروات الأخرى، وهذا ما نلمسه جليا في قول رجل الأعمال الأمريكي *D. Carnegie*: "خذوا كل ما أملك من آلات، لكن اتركوا لي رجالي، فمعهم سأبدأ من جديد"¹.

المطلب الثالث: رأس المال الهيكي.

إذا كان مصطلح "رأس المال البشري" المصطلح المستخدم لوصف الموارد الحية في المؤسسة، فإنه يمكن اعتبار مصطلح "رأس المال الهيكي" المصطلح المستخدم لوصف كافة القدرات والامكانيات التنظيمية التي من شأنها أن تُيسر وتسَهّل لرأس المال البشري الاضطلاع بأدواره كاملة في خلق القيمة، وكذا تمكين المنظمة من الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن وتحديات السوق. فهو إذن مكوّن مهم وضروري جدا للاستفادة من بقية أشكال رأس المال الفكري.

أ. تعريف رأس المال الهيكي.

إذا اعتبرنا رأس المال البشري هو تلك المعرفة التي تغادر المنظمة في نهاية الدوام، فإنه بالمقابل يمكن اعتبار رأس المال الهيكي مبدئيا تلك المعرفة التي تبقى داخل المنظمة إذا ما غادرها عمالها في نهاية الدوام. أي أن "رأس المال الهيكي هو المعرفة التي لا تغادر المؤسسة ليلاً"² على حدّ تعبير *Stewart*

وإذا تأملنا مختلف الأدبيات والإسهامات التي ساقّت تعريفات لرأس المال الهيكي، فلن نلمس تباينا كبيرا بينها، ذلك أن الكثير من الباحثين يتفقون بهذا الصدد على فكرتين أساسيتين: الأولى أن رأس المال الهيكي هو "معرفة" متعلقة بعناصر تنظيمية داخل المنظمة، والثانية أن هذه المعرفة ضرورية للسير الحسن للمنظمة داخليا والتأقلم السريع مع محيطها خارجيا.

¹ Emery Y., Gonin F. (1999), *Dynamiser les ressources humaines*, ed. Bibliothèque ressources humaines, p 9.

² Kok, J. A. (2005). **The internationalization of universities through the management of their intellectual capital.** *Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members*, 381-9. In Proceedings of the 6th international conference of the faculty of management Koper congress, Centre Bernardin, Slovenia, November (Vol. 24, p. e26).

ولذلك تعرفه *Nermien Al-Ali* بأنه المعرفة التنظيمية المحتواة في قواعد البيانات، الممارسات، الدراية العملية (*Savoir-faire*) والثقافة. وهو يتمثل في كافة قدرات المنظمة التي تسمح لها بالاستجابة لحاجات السوق وتحدياته.¹

ويرى *Bontis* وآخرون أن جوهر رأس المال الهيكلي هو المعرفة التي تتضمنها الإجراءات الروتينية للمنظمة²، وهو -حسب *Bontis* أيضا- عبارة عن الإجراءات والأعمال الروتينية أو حتى الاستراتيجيات التي من شأنها أن تسمح لرأس المال الفكري أن يثبت وجوده كليا وأن يجلب للمؤسسة القيمة.³

نلاحظ أن *Bontis* هنا لم يقصُر رأس المال الهيكلي على الإجراءات الروتينية فحسب، بل وسَّعه ليشمل البعد الاستراتيجي أيضا، لأن ضمان نجاح رأس المال الفكري في خلق القيمة للمنظمة مبنيٌّ أساسا على قدراتها التنظيمية والهيكلية في مواجهة بيئتها الداخلية من جهة، وعلى وضوح خياراتها الاستراتيجية ونجاحاتها في مواجهة المحيط من جهة أخرى. فالاستراتيجية والتنظيم مكونان أساسيان من مكونات "الإدارة" (*Management*) لا ينفك أحدهما عن الآخر ويؤثر كلاهما في الآخر.⁴

بل إن تنفيذ الاستراتيجية يحتاج إلى قدرات تنظيمية تدعم عملية إحداث التغيرات في بنية المؤسسة وهيكلتها وإجراءاتها... الضرورية لهذا الغرض، ولهذا يعرف *Kaplan* و *Norton* رأس المال الهيكلي بأنه "قدرة المنظمة على تعبئة ودعم عملية التغيير اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية".⁵

ويعرفه *Bouteiller* و *Assens* بأنه يتألف من الهياكل القاعدية التي تسمح لرأس المال البشري بالاشتغال والاستجابة لمختلف تحولات المحيط.⁶ وهو تعريف يتسق مع التعريفات التي نقلناها آنفا عن كل من *Norton* ، *Kaplan* ، *Bontis* ، منوها بأهمية رأس المال الهيكلي في تفعيل رأس المال البشري.

¹ Al-Ali, N. (2003). *Comprehensive intellectual capital management: Step-by-step*. John Wiley & Sons, p 33.

² Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). *The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources*. *European management journal*, 17(4), pp 391-402.

³ Bontis, N. (1998). *Intellectual capital: an exploratory study...* op. cit.

⁴ Helfer, J. P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2000). *Management: stratégie et organisation*, ed. Vuibert, 3^{ème} édition, pp 4 – 5.

⁵ Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., Norton, D. P., Norton, D. P., & Davenport, T. H. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press. p 275.

⁶ Bouteiller, C., & Assens, C. (2004). *Mesurer la création de valeur réticulaire*. In 4^{ème} Colloque Métamorphose des Organisations Logique de Création, Nancy, pp. 21-22.

وغير بعيدٍ عن هذا السياق، هناك من حاول تعريف رأس المال الهيكلي من خلال إعطاء مزيد من التفصيل حول مكوناته، إذ يرى *Audebrand* و *Tremblay* أن رأس المال الهيكلي يتضمن النظم، الشبكات، السياسات، الثقافة، قنوات التوزيع، الملكية الفكرية، وكافة القدرات التنظيمية الرامية إلى الاستجابة إلى متطلبات السوق.¹ ويعرفه *Malone* و *Edvinsson* بأنه جميع الأنظمة، الوسائل، البرمجيات، قواعد البيانات، براءات الاختراع، العلامات التجارية، وكذا كافة القدرات التنظيمية التي من شأنها أن تسمح للعمال بأن يكونوا منتجين.²

كما يعرفه *Georges Epinette* و *Ahmed Bounfour* بأنه جميع العمليات والروتينيات والبنى التحتية التي تبثها الشركة (وأية منظمة)، لضمان التوليف بين الموارد الملموسة وغير الملموسة، الداخلية منها والخارجية، اللازمة لتسليم المخرجات المحددة مسبقاً للأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة.³

ب. أهمية رأس المال الهيكلي.

يمكن أن نلمس بوضوح أهمية رأس المال الهيكلي من خلال ما أوردنا من تعريفات؛ فجل الباحثين والمؤلفين متفقون على أن الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري، والرد السريع على تطلعات الزبائن، ومواجهة تحولات المحيط وتحديات السوق، كل ذلك لا يتحقق إلا بامتلاك قدرات تنظيمية وهيكلية قوية، تشكل بتظايرها وتمازجها رأس مال هيكلياً للمنظمة.

إنه من الممكن إنشاء مؤسسة باستخدام رأس مال بشري وعلائقي فحسب، بل وحتى خلق القيمة وتحقيق عوائد مستقبلية، إلا أن هذه المؤسسة لا يمكن أن تستمر وتنجح في المدى البعيد بالاكتماء بهاذين المكونين فقط، إذ لا بد لها من رأس مال هيكلي يضمن لها استدامة خلق القيمة وتحقيق العوائد المستقبلية. إن البشائر الحقيقية التي بشر بها اقتصاد المعارف لا تأتي إلا من خلال خلق وبناء رأس المال الهيكلي.⁴

وباستصحاب ما سبق ذكره من أفكار، يمكن أن نلخص أهمية رأس المال الهيكلي بالنسبة للمنظمة فيما

يأتي:

¹ Tremblay, D. G., & Audebrand, L. K. (2003), op. cit., p17.

² Bouteiller, C., & Assens, C. (2004).. op. cit.

³ Bounfour A., Epinette G. (2006), *Valeur et performance des SI, une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise*. éd. Dunod, Paris, p84.

⁴ Adams, M., & Oleksak, M. (2010). *Intangible capital: Putting knowledge to work in the 21st-century organization*. ABC-CLIO, p 27.

1. رأس المال الهيكلي ضروري لعملية "رأسمة المعارف" (Capitalisation des connaissances) وهي عملية مهمة جدا لاستخراج المعارف الباطنة للأفراد وجعلها معارف ظاهرة للجماعة، وهذا بهدف الحفاظ عليها وتخزينها والاستفادة منها. حيث يمكن تعريفها بأنها عملية محتواة في عملية خلق المعارف ولكنها متميزة عنها، بحيث تتمحور حول وسم وترميز المعارف والخبرات¹ الباطنة للأفراد واستخراجها وتعميمها على بقية أعضاء المنظمة.²
2. يتوقف الإبداع والابتكار على نشاطات البحث والتطوير، التي هي جزء من رأس المال الهيكلي، بل إن أحد أهم مكونات رأس المال الهيكلي المهمة هو رأس مال الابتكار (*Innovation capital*) الذي يعد أساسا للابتكار والابداع. فهو يشمل سياسات الابتكار المتمثلة في:³
 - سياسة التعلم (*Learning*): وهي سياسات تسمح للأفراد بمتابعة برامج تعليمية خاصة بهم حسب اختياراتهم وتوجهاتهم.
 - سياسة "معالجة المعرفة" (*Knowledge processing*)، وهي السياسات التي تحدد الطريقة التي تخلق وتتناسم وتطبق بها المؤسسة المعارف الجديدة، وكذا إلى أي مدى يمكن تحديد من وكيف يتم تقاسم فوائد هذه المعارف.
 - سياسة "الاتصال والترابط" (*Connectedness*): تتمثل في السياسات التي تحدد إلى أي مدى يمكن للعمال تبادل الاتصال يُيسر وسهولة، سواء بواسطة بنية تحتية تكنولوجية أو عن طريق العلاقات الاجتماعية.
 - سياسة "روح التنوع" (*Ethodiversity*) وهي السياسات التي تحدد مدى تنوع روح الجماعة في المنظمة، وهي تضم القيم ووجهات النظر العامة وذلك بهدف التعلم والابداع والتأقلم.
3. يتوقف أداء المؤسسة وخلقها للقيمة على رأس مالها الهيكلي؛ لأن هذا الأخير عبارة عن تراكم وتمازج مختلف المعارف المتعلقة بأداء الوظائف والإجراءات الروتينية، وكذا الثقافة التنظيمية، بما يضمن تكامل وانسجام مختلف وظائف المؤسسة، ومن ثم تحقيق أداء أفضل وقيمة أعلى.
4. يضمن رأس المال الهيكلي للمنظمة حق احتكار الاستفادة من إرثها اللامادي بقوة القانون. يتجلى ذلك بوضوح من خلال أدوات حماية قانونية مثل: براءات الاختراع، حقوق الملكية الفكرية، العلامات

¹ Simoni, G. (2008). Comment capitaliser les connaissances générées par les projets de R&D?. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 1, pp. 67-78). ESKA.

² Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press, p69.

³ McElroy, M. W. (2002). *Social innovation capital*. *Journal of intellectual capital*, 3(1), pp 30-39.

التجارية المسجلة، حقوق التأليف، وغيرها التي تعتبر أدوات قانونية مهمة للمؤسسة اقتصاديا واستراتيجيا.¹

5. يتيح للأفراد حرية التعبير عن آرائهم وتجريب أفكارهم وإبداعاتهم؛ وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي مشجع وثقافة تنظيمية داعمة للأفراد، مما ينعكس إيجابا على تحسن أدائهم الوظيفي.

ج. خصائص رأس المال الهيكلي:

يمكن أن نجمل ما يختص به رأس المال الهيكلي عن غيره من أشكال رأس المال الفكري فيما يأتي:

1. يحتزن كافة أشكال المعرفة غير البشرية، وهي التي تبقى في المؤسسة بعد أن يغادرها عمالها.
2. يشمل عناصر تقليدية مثل الأبنية، أجهزة الكمبيوتر (*Hardware*) برامج التشغيل (*Software*) العلامات التجارية، براءات الاختراع، حقوق التأليف، وغيرها من المعارف ذات الحماية القانونية.²
3. على عكس رأس المال البشري، يمكن للمؤسسة أن تمتلك رأس المال الهيكلي،³ فهو إذن سهل التملك.
4. بما أن المؤسسة تمتلكه، فإنه بإمكانها التنازل عنه أو بيعه، لأنه غالبا ما توجد أسواق لهذا الغرض وإن كانت محدودة، أين يمكن للمؤسسة أن تشتري أو تباع موارد غير ملموسة، ولهذا الأسواق آليات لا تختلف كثيرا عن آليات أسواق الموارد التقليدية.⁴
5. يمكن أن نجده موزعا في ثلاثة أشكال:⁵

➤ **العلاقات (*Relationships*):** مع أي طرف من الأطراف الخارجية: موردون، عملاء، حلفاء، جماعات محلية، الحكومة، المساهمون،... الخ.

➤ **التنظيم (*Organisation*):** بما في ذلك الهيكل، والثقافة، الروتين والعمليات.

➤ **التجديد والتطوير (*Renewal and development*):** جميع المشاريع المستقبلية: مشاريع البحث والتطوير R & D، مصانع جديدة ومنتجات جديدة، إعادة هندسة الوظائف والأعمال (*BPR*)*،... وما إلى ذلك.

¹ Löthgren, A. (2000). *The legal protection of Structural Capital*, Gothenburg School of Economics and Commercial Law, p31.

² ولاء محمد عدنان التقي، مرجع سابق، ص 31.

³ Bontis, N. (2001). *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*. *International journal of management reviews*, 3(1), pp 41-60.

⁴ Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). *The knowledge toolbox....*, op. cit.

⁵ Ibidem.

* *Business Process Re-engineering*.

المطلب الرابع: رأس المال العلائقي.

وفق نظرية الأنظمة - التي وضعها البيولوجي النمساوي *Karl Ludwig von Bertalanffy* عام 1937 - ينقسم النظام (*System*) إلى قسمين: يسمى الأول نظاماً مغلقاً (*Closed System*) ويسمى الآخر نظاماً مفتوحاً (*Open System*)¹، هذا الأخير الذي يعرفه *Bertalanffy* بأنه نظامٌ في تبادلٍ مستمرٍ للمادة والطاقة مع محيطه الذي منه يجلب وله يمنح، وفيه تنمو مكوناته المادية أو تنهار وتنتهي.²

ويقول *Bertalanffy* أنه يمكن تعميم هذا التعريف - المرتبط بعلم الفيزياء - وتطبيقه على علوم أخرى³. ولذلك بات من المتعارف عليه أن خصائص النظام المفتوح تنطبق على المؤسسة، وهذا فعلاً ما ذهب إليه الكاتب والمدير التنفيذي ورجل الأعمال الأمريكي *Chester Irving Barnard* (1886-1961) في كتابه الشهير "وظائف المنفذ"، والصادر عام 1938⁴.

وعلى ذلك يمكن تعريف المؤسسة - من هذا المنظور - بأنها نظام يتبادل مع محيطه باستمرار المواد ورؤوس الأموال والمعلومات، أين يمكن للمؤسسة أن تنمو وتزدهر أو تتراجع وتنتهي. وفي إطار هذه التفاعلات والتأثيرات المتبادلة بين المؤسسة ومحيطها تنشأ جملة من العلاقات التي لا يمكن أبداً التقليل من أهميتها أو إغفال تأثيرها في مستقبل المؤسسة وبقائها. ولهذا نجد المؤسسات تحرص على بناء علاقات شراكة وتحالف بينها وبين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة.

ولقد تنامت أهمية هذه العلاقات اليوم إلى درجة أنها أصبحت بمثابة رأس مال، لأن من شأنها أن تُدرّ على المؤسسة أرباحاً ما كان لها أن تجنيها وهي في معزل عن محيطها، وهو ما بات يعرف برأس المال العلائقي، أحد مكونات رأس المال الفكري.

أ. تعريف رأس المال العلائقي.

انطلاقاً مما سبق ذكره يمكن تعريف رأس المال العلائقي بأنه عبارة عن "عوائد علائقية تتولد عن علاقة تبادل بين المؤسسة وشركائها، ما كان للمؤسسة أن تولدها وهي في معزل"⁵.

¹ Von Bertalanffy, L. (1969). *General systems theory, Foundations, Development, Applications*. New York, 41973, 40. p39.

² Ibidem, p 141.

³ Ibidem., p 41.

⁴ Barnard, C. I., & Andrews, K. R. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press, p65.

⁵ Liu, C. L. E., Ghauri, P. N., & Sinkovics, R. R. (2010). *Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes*, *Journal of World Business*, 45(3), pp 237-249.

كما يعرفه *Bontis* بأنه المعرفة المرتبطة بالعلاقات الخارجية للمنشأة، وهو الامكانيات التي تمتلكها المنشأة والناجئة عن الأصول غير الملموسة الواقعة خارجها، حيث تتضمن المعرفة التي تشكل جزء لا يتجزأ من الروابط مع الأطراف الخارجية مثل الموردين، الزبائن، الحلفاء، المجتمعات المحلية، الزملاء في الصناعة، المساهمين وغيرهم.¹

أما *Neysi* وآخرون فقد أضافوا إضافة مهمة، وهي أن رأس المال العلائقي قد يتداخل مع الصنفين السابقين من رأس المال الفكري (البشري والهيكلية)، حيث يشمل ما ارتبط منهما بالعلاقات، إذ أوردوا أن "رأس المال العلائقي يعرف على أنه كافة الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة: مع العملاء، الموردين، أو بقية الشركاء، وهو يضم ذلك الجزء من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية المعني بعلاقات المؤسسة مع المساهمين (مستثمرين، دائنين، زبائن، موردين) وانطباعاتهم حول الشركة. كما يضم أيضا صورة المنظمة في السوق، وهويتها الاجتماعية وقيمة علاماتها التجارية".²

إن هذا الكم الهائل من العلاقات التي تربط المؤسسة بمحيطها لا يمكن أن يشكل رأس مال بمجرد وجوده؛ أي إن ما يجعل من العلاقات رأس مال ليس مجرد هيكلية شبكتها فحسب (من يرى من؟ وإلى درجة من الوضوح؟)، بل مستوى الثقة التي تميز الروابط والشائج في شبكة العلاقات. (من يثق في من؟ وإلى أي مدى؟).³ ولذلك هناك من أكد على مسألة الثقة لدى تعريفه لرأس المال العلائقي، حيث يرى *Kale* وآخرون أن مفهوم رأس المال العلائقي يشير إلى مستوى الثقة المتبادلة والاحترام والصدقة التي تنشأ من التفاعل الوثيق على المستوى الفردي بين الشركاء.⁴

ومع أن هذه الثقة تنشأ من التفاعل الوثيق على المستوى الفردي بين الشركاء كما أشار *Kale* وآخرون، إلا أن لها تأثيرا مهما على النمو الاقتصادي، كما يبين *Paul J. Zak* و *Stephen Knack* اللذان اقترحا نموذجا يربط بين الثقة بين الأعوان الاقتصاديين والنمو.⁵

¹ ولاء محمد عدنان التقي، مرجع سابق، ص 37.

² Neysi, S. H., Mazraeh, S., & Mousavi, Z. (2012). **The importance of intellectual capital disclosure.** *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), pp 307-310.

³ Castelfranchi, C., Falcone, R., & Marzo, F. (2006, May). **Being trusted in a social network: Trust as relational capital.** In *International Conference on Trust Management* (pp. 19-32). Springer, Berlin, Heidelberg.

⁴ Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). **Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital.** *Strategic management journal*, 21(3), pp 217-237.

⁵ Zak, P. J., & Knack, S. (2001). **Trust and growth.** *The economic journal*, 111(470), pp 295-321.

ب. أهمية رأس المال العلائقي.

يحتل رأس المال العلائقي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، سواء داخليا أو خارجيا، يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يأتي:

1. إن الاستثمارات في رأس المال العلائقي ضرورية للحصول على المعارف من الأطراف الخارجية، وخاصة في المحيط المتقلب... فكلما طورت المؤسسة رأس مالها العلائقي، كلما كانت أوفر حظا في الحصول على معارف خارجية من شركائها الخارجيين.¹
2. أظهرت دراسة *Kale* وآخرون أن رأس المال العلائقي يؤدي دورا هاما في التعلم من التحالفات، وبالتالي في تحقيق مزايا تنافسية مبنية على المعارف.²
3. بالنسبة للشركات المحلية فإن الحصول على المعارف هو أساس عملية اجتماعية... وبدون النسيج الاجتماعي لأية علاقة فإن التحالفات لن تؤتي ثمارها الاستراتيجية والاقتصادية الكامنة... ولذلك سيكون لرأس المال العلائقي دور مهم في نجاح الشركات المحلية.³
4. يمكن لرأس المال العلائقي أن يساعد الشركات بنجاح على الموازنة بين اكتساب قدرات ومعارف جديدة مع حماية أصول الملكية القائمة (الموجودة) في حالات التحالف... أي أنه عندما تبني الشركات رأس مالها العلائقي بالتزامن مع مقاربة متكاملة لتسيير النزاعات (بينها وبين شركائها) فإنه بإمكانها آنذاك تحقيق الهدفين معا: التعلم من خلال علاقاتها وتحالفاتها الاستراتيجية مع شركائها من جهة، وحماية ملكيتها لأصولها الأساسية في وجه السلوكيات الانتهازية لشركائها من جهة أخرى.⁴
5. رأس المال العلائقي هو عنصر سابق وضروري للتأثير في التعلم التنظيمي.⁵
6. تقع العلاقات مع الزبائن في القلب من رأس المال العلائقي، ولهذا هناك من يسمي هذا النوع من رأس المال "برأس المال الزبوني"، ولذلك فإن الميزة التنافسية للمنظمة تتوقف غالبا على نوعية علاقاتها مع زبائنهم ومدى رضاهم.

¹ Liu, C. L. E., Ghauri, P. N., & Sinkovics, R. R. (2010), op. cit.

² Ibidem.

³ Ibidem.

⁴ Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000), op. cit.

⁵ Liu, C. L. E., Ghauri, P. N., & Sinkovics, R. R. (2010), op. cit.

ج. خصائص رأس المال العلائقي.

علاوة على طبيعته الأثيرية وغير الملموسة، ينفرد رأس المال العلائقي ببعض الخصائص التي نلخصها في العناصر الآتية:

1. يعتبر من أسهل أشكال رأس المال الفكري تقييما وقياسا، لأن الإيرادات ببساطة تأتي من الزبائن، الذين هم في القلب من رأس المال العلائقي كما ذكرنا، وبناء على ذلك تستطيع المؤسسات تتبّع حصتها السوقية، حساسية الأسعار، حجم السوق...¹
2. على غرار رأس المال البشري، لا تمتلك المنظمة رأس المال العلائقي، لكن يمكنها تقاسمه مع الموردين والزبائن،² وباقي الشركاء كما ذكرنا سابقا.
3. يعتبر من أكثر عناصر رأس المال الفكري تفاعلا واحتكاكا بالمحيط الخارجي.
4. يعتبر مؤشرا ممتازا عن مقدار الثقة الموجودة بين المؤسسة وشركائها.
5. لرأس المال العلائقي ثلاثة أبعاد رئيسة ضرورية للتعلم من التحالف: الثقة، الشفافية، والتفاعل.³

¹ ولاء محمد عدنان النقي، المرجع السابق، ص 37.

² Talukdar, A. (2008), op. cit. p 2.

³ Liu, C. L. E., Ghauri, P. N., & Sinkovics, R. R. (2010), op. cit.

خلاصة الفصل:

خصصنا هذا الفصل لاستجلاء الأسس النظرية لرأس المال الفكري، وذلك على امتداد مباحثه الثلاثة، تطرقنا في الأول من بينها إلى ماهية رأس المال الفكري، من خلال: مفهومه، أهميته وخصائصه، وتناولنا في المبحث الثاني التطور التاريخي لنشأة هذا المفهوم في الفكر الإنساني. أما المبحث الثالث فقد استعرضنا مختلف مكونات رأس المال الفكري وعناصره.

يمكن أن نلخص ما وقفنا عليه من أفكار في الخلاصات الآتية:

- أ. يختلف الباحثون والمفكرون حول تحديد مفهوم رأس المال الفكري، بل إن خلافهم هذا يمتد إلى المصطلح نفسه، حيث نجد له عدة أسماء أو مصطلحات للتعبير عنه، وكل هذا الخلاف مرده أساساً إلى طابعه المركب والمعقد وغير الملموس.
- ب. يجمع الباحثون على أن أهم ما يختص به رأس المال الفكري كونه موجوداً غير ملموس، لا تظهر إلا آثاره على القيمة وخلق الثروة.
- ج. يحتل رأس المال الفكري أهمية عظمى في خلق القيمة وتوليد الثروة، إن على المستوى الجزئي أو على المستوى الكلي.
- د. يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً، لأن أجزاءً مهمة منه تبقى ضمنية وغير صريحة، ونحتاج إلى استخراجها وتشكيلها ونشرها في المنظمة.
- هـ. رأس المال الفكري عنصر نادر ومعقد وصعب الاستنساخ والتقليد، وهذا ما جعله ميزة تنافسية بحد ذاته.
- و. يتألف رأس المال الفكري من عدة مكونات، يمكن اعتبار كل واحد منها رأس مال بحد ذاته. وعلى الرغم من أن الباحثين لم يتفقوا على هذه المكونات، إلا أن الكثير اعتبره مكوناً من: رأس مال بشري، وآخر هيكل، وثالث علائقي، تعمل كلها بشكل متضافر لتخلق القيمة وتولد الثروة.
- ز. خضع مفهوم رأس المال الفكري لعدة تطورات وتحولات، أدت إلى ظهوره كأحد أهم انشغالات المنظمة المعاصرة، وتبلوره كواحدة من أهم نظريات الفكر الإداري.
- ح. انطلق الاهتمام المبكر برأس المال الفكري أساساً من الاهتمام المتزايد بالموارد البشري داخل المنظمة، وحتى خارجها.
- ط. يؤكد الباحثون أن رأس المال البشري يعتبر العنصر الأبرز والأهم ضمن مكونات رأس المال الفكري.

- ي. تنبع أهمية رأس المال البشري من كونه يمثل العناصر الحية في المنظمة، بما تتضمنه من مهارات وطاقت ومعارف واستعدادات من شأنها أن تخلق للمؤسسة القيمة وأن تمنحها أفضليات تنافسية مستدامة. فهو القلب والناض في المنظمة ودم الحياة المتدفق في أوصالها.
- ك. رأس المال الهيكلي هو كافة القدرات والامكانيات التنظيمية التي من شأنها أن تسهل لرأس المال البشري الاضطلاع بأدواره كاملة في خلق القيمة، وتمكّن المنظمة من الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن وتحديات السوق. فهو إذن مكوّن مهم وضروري جدا للاستفادة من بقية أشكال رأس المال الفكري.
- ل. إذا اعتبرنا رأس المال البشري هو تلك المعرفة التي تغادر المنظمة في نهاية الدوام، فإنه بالمقابل يمكن اعتبار رأس المال الهيكلي مبدئيا تلك المعرفة التي تبقى داخل المنظمة إذا ما غادرها عمالها في نهاية الدوام.
- م. رأس المال العلائقي عبارة عن ميزات وعوائد علائقية تتولد عن علاقة تبادل بين المنظمة وشركائها، ما كان لها أن تولدها وهي في معزل عنهم.
- ن. تقع العلاقات مع الزبائن في القلب من رأس المال العلائقي، ولهذا هناك من يسمي هذا النوع من رأس المال "رأس المال الزبوني"، ومنه فإن الميزة التنافسية للمنظمة تتوقف غالبا على نوعية علاقاتها مع زبائنها ومدى رضاهم.
- س. رأس المال العلائقي من أسهل أشكال رأس المال الفكري تقييما وقياسا، ومن أكثرها تفاعلا واحتكاكا بالمحيط الخارجي.
- كان هذا عرضا ملخصا لأهم ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل، وأما في الفصل الآتي، فسنتطرق بشيء من الإسهاب إلى المتغير المستقل وهو "قياس رأس المال الفكري".

الفصل الثاني:

الأُسُسُ النَّظَرِيَّةُ لِقِيَاسِ

رَأْسِ الْمَالِ الْفِكْرِيِّ.

تقول الباحثة الأمريكية، عالمة الرياضيات والكومبيوتر، و"الأدميرال" في البحرية الأمريكية *Grace Murray Hopper*: "إنَّ القياسَ الدقيقَ أفضلُ من آراءِ ألفِ خبيرٍ"¹

من هذا المنطلق، وبالنظر للأهمية الكبيرة، والطبيعة غير الملموسة لرأس المال الفكري، وبالنظر أيضا إلى الحاجة المُلحَّة للحصول على معلومات دقيقة وموضوعية عنه، فإننا طرقتنا في هذا الفصل موضوع قياس رأس المال الفكري. في ثلاثة مباحث:

أما المبحث الأول فقد رصدناه للأسس النظرية لقياس رأس المال الفكري، وأما المبحث الثاني، فقد عرضنا فيه لأهم نماذج قياس رأس المال الفكري وأشهرها، وآخر هذه المباحث تناول قياس رأس المال الفكري من منظور محاسبي، من خلال الإفصاح عنه، باعتبار أن ما سبقه من مباحث عرَّضَ الشقَّ "المانجمانتي" للقياس.

¹Alain Fernandez, *Définition du tableau de bord*, http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/definition-tableau-de-bord.htm, consulté le 28/07/2016.

المبحث الأول: ماهية قياس رأس المال الفكري.

لا ريب أن "القياس" مفهومٌ مركزيٌّ وعملية حيوية في علوم الإدارة والتسيير؛ ذلك أنه بدون القياس لا يمكن أن تتم عملية تسيير المؤسسة بنجاح¹، لأن قياس المتغيرات يُسهّل عملية تسييرها وفهم سلوكها والتحكّم فيها.

ولهذا يؤكد أب التسيير الحديث *Peter Ferdinand Drucker* أن قياس أداء المنظمات ونتائجها ضروريٌّ وحاسم لتحسين فعاليتها، نلمس ذلك بوضوح في قوله: "أن العمل لا يعني أن أحدا ما يُفترض به أدائه فحسب، بل يعني أيضا المساءلة، احترام الآجال، وأخيرا قياس النتائج، الذي يعتبر بمثابة "التغذية العكسية" (*feedback*) على نتائج العمل وعلى عملية التخطيط بحد ذاتها"².

المطلب الأول: الأصول النظرية لعملية القياس.

قبل التطرق إلى تحديد مفهوم القياس بشقيه اللغوي والاصطلاحي، من المناسب أولاً الوقوف على الأصول النظرية لهذا المفهوم والتي نجدها في النظرية الكلاسيكية للقياس، حيث فصل عددٌ من الباحثين القول في هذا الموضوع، ومنهم الباحثين محمد مطر وموسى السويطي في كتابهما: "التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية" وعنهما أخذنا معظم أفكار هذا المطلب³.

وترجع الأصول التاريخية لهذه النظرية إلى عالم الفيزياء والفلك، الفيلسوف الإيطالي *Galileo Galilei* الذي وضع حجر الأساس لعملية القياس في مجال العلوم الطبيعية، حيث حدّد المقومات العلمية لعملية القياس في عنصرين:

➤ وجود نظام عددي. *A number system*

➤ وجود قواعد حسابية. *Arithmetical rules*

¹ Autissier, D., Mougin, Y., & Ségot, J. (2010). *Mesurer la performance de la fonction qualité*. Editions Eyrolles. Les éditions d'Organisations, Paris, p 15.

² Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Truman Talley Books. Harper & Row New York, p94.

³ محمد مطر، موسى السويطي (2012)، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، ص 127-129.

وقد أضاف الفيزيائي والفيزيولوجي الألماني *Hermann Von Helmholtz* - في مؤلف صدر له عام 1887 عنصراً - ثالثاً لهذين المقيمين، وذلك عندما اشترط خضوع الخواص المراد قياسها إلى ما يسمى "بالقانون الرياضي للإضافة أو للجمع" (*Mathematical law of additivity*)¹، وتابعه على ذلك *Norman R. Campbell* الذي أصبح يعدُّ المنظرَ الرئيسَ للنظرية الكلاسيكية للقياس، والذي شدّد على ضرورة توافر هذا القانون إذ قال: "لكي تكون خاصيةً ما قابلةً للقياس، يجب أن تخضع لقانون الإضافة الطبيعية".

لكن هذا المفهوم لعملية القياس حصرها في الخواص الطبيعية الملموسة كالطول، الوزن، الحجم، التعداد... أما الخواص غير الملموسة كمستوى الذكاء، معنويات العمال، المنفعة الحدية... فهي مستبعدة عن هذا المضمار، لا لشيء إلا لأنها لا تخضع للقانون الرياضي للإضافة.

وهكذا بقيت النظرية الكلاسيكية تحكم عملية القياس في العلوم الطبيعية بشكل عام حتى منتصف العقد الرابع من القرن العشرين، وبالتحديد عام 1946م، حين أصدر عالم النفس الأمريكي *Stanley Smith Stevens* مؤلفاً يدحض فيه الأسس التي قامت عليها هذه النظرية، ويدعو إلى تبني مفاهيم جديدة كانت بمثابة الأساس لما يعرف اليوم بالنظرية الحديثة للقياس.

أهم ما أضاف *Stevens* إلى نظرية القياس، دحضه للدعامة الرئيسة للنظرية الكلاسيكية، وهي شرطُ خضوع الخواص المراد قياسها للقانون الرياضي للإضافة، حيث استبدل هذا القانونَ بمفهوم آخر هو "القابلية للمقارنة أو الاقتران" (*Matching*)، أي قابلية الاقتران بين عنصر معين وهو الخاصية محل القياس، بعنصر آخر قابل للعد في مجال آخر يمثل المحتوى الكمي للخاصية محل القياس، وذلك دون ضرورة خضوعها لقانون الإضافة.

وبهذا المفهوم أحدث *Stevens* ثورة في عملية القياس؛ حيث وسّع من إطار هذه العملية لتمتد إلى الخصائص المعنوية وغير الملموسة بدل اقتصارها على الخصائص المادية فقط من المنظور الكلاسيكي، فامتدت مجالات القياس لتشمل العلوم الاجتماعية والإنسانية.

¹ Stevens, S. S. (1975). *Psychophysics*. Transaction Publishers, (New York: John Wiley), pp 44-45.

وإذا كان الباحثون في مجال العلوم التجريبية سباقين إلى تطوير القياس وتحليل مشاكله، مقارنة بنظرائهم في العلوم الإنسانية والاجتماعية، فإن المحاسبة كانت آخر مجالٍ من مجالات العلوم الاجتماعية يَلْتَفِتُ نحو هذه المشاكل، فبقيت نظرية القياس مُهمّلة في هذا المجال إلى أمدٍ قريب.

وقد كان الاقتصادي والمُنظّر والمحاسب الكندي الأسترالي *Richard Victor A. Mattessich* كان في طليعة المفكرين المحاسبين الذين تصدوا لبحث مشاكل القياس المحاسبي؛ إذ ترجع محاولاته في هذا المجال إلى عام 1959م، حيث أكد في أحد منشوراته¹ أن بحثه أشمل بكثير من مجرد إجراء محاكاة مالية وحوسبة لأوراق منشورة، إنه يركز أكثر على كتابة وتدوين الأساليب المحاسبية والتحليلية، ويركز أيضا على قياس وعرض الدخل والثروة، على المستويين الجزئي والكلي.

ثم سار على نهج *Mattessich* عددٌ من الباحثين نذكر منهم: *Richard H. Homburger* ، *Robert K. Jaedicke* ، *Harold Scott Bierman* ، *Raymond J. Chambers* ، حيث قام هؤلاء بدراسات جادة في هذا المجال، مما ساهم في تطوير طرق وأساليب القياس المستخدمة في المجالات المحاسبية، وهو ما انعكس بشكل إيجابي على طرق الإفصاح المحاسبي الذي سنتعرض له لاحقا.

المطلب الثاني: مفهوم القياس.

قبل تحديد مفهوم قياس رأس المال الفكري، لا بد أولا من الوقوف على مفهوم القياس بحد ذاته لغة واصطلاحا.

أ. لغة:

القياس اسمٌ للفعل "قَاسَ" الذي أصله "قَيَّسَ". يقول صاحب اللسان جمال الدين بن منظور: قَاسَ الشَّيْءَ يَقْيِسُهُ قَيْسًا وَقِيَّاسًا وَقِيَّاسَهُ وَقَيَّسَهُ، إِذَا قَدَّرَهُ عَلَى مِثَالِهِ. وَقَاسَ الشَّيْءَ يَقْوُسُهُ قَوْسًا، لُغَةً مِثْلُ قَاسٍ يَقْيِسُ. يُقَالُ: قَيْسَتُهُ وَقَيْسَتُهُ، وَأَقْوُسُهُ قَوْسًا وَقِيَّاسًا، وَلَا يُقَالُ أَقْسَتُهُ بِالْأَلْفِ. وَالْقِيَّاسُ: هُوَ الْمَقْدَارُ أَوْ مَا قَيْسَ بِهِ.²

¹ Mattessich, R. (2016). **Foundational Research in Accounting: professional memoirs and beyond.** *De Computis-Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 3(5), pp 277-462.

² جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور (دون سنة نشر)، لسان العرب، المجلد السادس، دار صادر للنشر، بيروت، ص 187.

إن أهم ما يؤخذ من المعنى اللغوي لمصطلح "القياس" أنه محاولة لإعطاء قدر أو قيمة لشيء ما مقارنة بشيء آخر معلوم القدر أو القيمة، وهذا ينسجم مع ما ذكرناه من مساهمة Stevens الذي أضاف شرط قابلية الاقتران أو المقارنة.

ب. اصطلاحاً:

يُعد مفهوم القياس من أشد المفاهيم غموضاً، فهو مرتبط بجوانب فلسفية، بقدر ارتباطه بالجوانب العلمية، والاستخدامات العملية¹. ومع ذلك، -ولتبسيط المفهوم- فالقياس في المقام الأول هو معلومة يجب نقلها من طرف لآخر، أو للطرف نفسه بين الفينة والأخرى².

وقد كان الألماني *Helmholtz* سبّاقاً في محاولة تحديد مفهوم للقياس، من خلال مساهماته التي ألمحنا إليها سابقاً، إذ يُعد أول من نظّر لمسألة القياس عام 1887م، حيث أطلق *Helmholtz* مصطلح "المقدار" (*Magnitude*) على خصائص الأشياء التي إذا ما قورنت بمثيلاتها فإنها ستسمح لنا بتحديد أيّها الأكبر وأيّها المتساوية وأيّها الأصغر. وقال بهذا الصدد: "إذا عبّرنا عن خصائص معينة بالأرقام، فإن هذه الأرقام تعتبر "قيماً" للمقدار، أما الإجراءات المتبعة للحصول على هذه القيم فتسمى قياساً لهذا المقدار"³، غير أن مفهومه هذا اقتصر فقط على الخواص الملموسة كما أسلفنا الذكر.

من جهته عرف *Joel Michell* القياس، مُركّزاً على النسبة أو المقارنة التي أشار إليها *Helmholtz* آنفاً، حيث عرفه بأنه: "تقدير أو اكتشاف نسبة مقدار معين من الخصائص أو السمات الكمية إلى وحدة لها الخصائص نفسها أو السمات ذاتها"⁴.

وبما أن معظم عمليات القياس تقتضي التعبير عن خصائص الأشياء أو الأحداث بواسطة الأرقام باستخدام هذه القاعدة أو تلك، وهذا الاتفاق أو ذلك⁵، فإن الأمريكي *Stevens* عام 1946م وسع مفهوم القياس، حيث عرفه بقوله: "القياس -بالمعنى الواسع- هو تعيين أرقام للأشياء أو الأحداث بالاستناد إلى قواعد

¹ Gonella, L. (1984). **La notion de mesure**. *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger*, 174(2), pp 157-171.

² Ibidem.

³ Díez, J. (1997). **A hundred years of numbers. an historical introduction to measurement theory 1887-1990: Part I: the formation period. two lines of research: axiomatics and real morphisms, scales and invariance**. *Studies In History and Philosophy of Science Part A*, 28(1), pp 167-185.

⁴ Michell, J. (1997). **Quantitative science and the definition of measurement in psychology**. *British Journal of Psychology*, 88(3), pp 355-383.

⁵ Stevens, S. S. (1968). **Measurement, statistics, and the schemapiric view**. *Science*, 161(3844), pp 849-856.

معينة¹. وبالمنطق نفسه لخص *Kaplan* و *Saccuzzo* مفهوم القياس بأنه "تطبيقاً لقواعد وقوانين لتحديد أرقام للأشياء"²

يتفق مع ذلك تعريف *José A. Díez* للقياس بأنه " تعيين أرقام للأشياء من أجل عرض وتمثيل خصائصها، وليس جميع خصائصها، بل فقط تلك الخاصة بالمقادير والأحجام والكميات، والقادرة -إلى حد ما- على تمثيل أو تجسيد هذه الأشياء"³.

أما *Corsini* و *Auerbach*، فقد أشارا إلى الجانب العملياتي المحلي للقياس، إذ يعرفان القياس بأنه "عملية تحديد أرقام لأشياء أو أحداث بالاعتماد على قواعد وقوانين"⁴ ولم يبتعد الفيزيائي والفيلسوف الانجليزي *Norman Robert Campbell* كثيراً عن هذا التعريف⁵، بيد أنه هو وزميله -العالم الرياضي البريطاني *Harold Jeffreys* -أضفا إضافةً غايةً في الأهمية هنا، وهي أن القياس فعلاً "هو عملية وضع أرقام للأشياء أو الخصائص، بينما لا يُعد كلُّ ترقيم عمليةً قياس؛ فمثلاً ترقيم البيوت في شارع ما (كرموز مميزة لكل بيت) لا يعد قياساً لهذا الشارع، وترقيم الألوان في صباغ ما لا يعتبر قياساً لألوانه"⁶.

وغير بعيد عن سياق هذه الإضافة المهمة، يقول *Bernard Py*: "إن ما نحسن قياسه ليس بالضرورة دوماً ما نود قياسه"⁷.

أما من وجهة النظر الاقتصادية والمحاسبية، فإن مفهوم عملية القياس يندرج ضمن الأطر النظرية المذكورة أعلاه، إذ يمكن -في ضوءها- تعريف عملية القياس بأنها "مقارنة الأعداد بأحداث المنشأة سواء الماضية أو الجارية أو المستقبلية، بناءً على ملاحظات ماضية أو جارية أو بموجب قواعد محددة"⁸ أو "هي عملية مقابلة يتم من خلالها قرُنُ خاصية معينة هي خاصية التعدد النقدي، بشيء معين هو الحدث الاقتصادي، يتمثل فيها بعنصر معين في مجال معين هو المشروع الاقتصادي"⁹.

¹ Stevens, S. S. (1946). **On the theory of scales of measurement**. *Science, New Series*, 103(2684), pp 677-680.

² Michell, J. (1999). *Measurement in psychology: A critical history of a methodological concept* (Vol. 53). Cambridge University Press, p15.

³ Díez, J. (1997). op. cit.

⁴ Michell, J. (1999). *Measurement in psychology*,... op. cit., p 16.

⁵ Díez, J. (1997). op. cit.

⁶ Campbell, N. R., & Jeffreys, H. (1938). **Symposium: Measurement and its importance for philosophy**. *Proceedings of the Aristotelian Society, Supplementary Volumes*, 17, 121-151.

⁷ Py, B. (2007). *La Statistique sans formule mathématique : Comprendre la logique et maîtriser les outils*. Pearson Education France, p15.

⁸ سيد عطا الله السيد (2009). *النظريات المحاسبية، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 181*.

⁹ المرجع الأخير، ص 181.

يبقى أن نضيف هنا أنه لا بد أن تكون هذه القياسات محل ثقة، لأهميتها في تقييم الأداء واتخاذ القرارات، وهذا يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الأدوات المستخدمة في القياس، مما يحتم على المؤسسة فحصا دوريا وتسييرا إداريا وتقنيا لهذه الأدوات، في إطار ثقافة "ميترولوجية"¹.

المطلب الثالث: مفهوم قياس رأس المال الفكري.

سبق وأن أوضحنا أن رأس المال الفكري بات يعد اليوم المصدر اللامادي الأهم لمعظم قيمة المؤسسة، وهذا ما جعل الباحثين والمسيرين يؤكدون على ضرورة تسييره والتحكم فيه. لكن هذا لن يكون سهلا البتة دون توافر معلومات موضوعية ومعطيات رقمية عن هذا المكوّن اللامادي المهم. وهذا ما استدعى إشكالية قياسه إلى الواجهة.

في ضوء هذا المسعى، وضمن الإطار النظري السابق، وبناءً من التعريفات المذكورة لعملية القياس عموما، ووفقا للنظرية الحديثة للقياس، يمكن أن ننظر لقياس رأس المال الفكري للمؤسسة على أنه تلك العملية التي من شأنها إعطاء قيم رقمية لكافة العناصر والأحداث الاقتصادية اللامادية عموما والمعرفية خصوصا، كتعبير عن قيمتها، وذلك وفق قواعد وطرق محددة.

وإذا نظرنا لقياس رأس المال الفكري من زاوية محاسبية، وتماشيا مع تعريف القياس المحاسبي الذي ذكرناه سابقا، وباستصحاب تعريف جمعية المحاسبين الأمريكية² (AAA)، فلن نبتعد كثيرا عن المفهوم العام لعملية القياس، إذ يمكننا تعريف القياس المحاسبي لرأس المال الفكري بأنه قرُن الأعداد المعبر عنها بوحدة النقد، بأحداث المنشأة الاقتصادية اللامادية والمعرفية، بناءً على ملاحظات ماضية أو جارية، وتقييدها بموجب قواعد وطرق محددة.

المطلب الرابع: أهمية قياس رأس المال الفكري وأهدافه.

يحتل القياس عموما أهمية كبيرة بالنسبة للباحثين وأصحاب القرار في مجال الإدارة والتسيير خصوصا، وفي مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية عموما، لما يقدمه من معلومات حول الظاهرة المراد دراستها، أو البدائل المطلوب المفاضلة بينها لاختيار أفضلها.

¹ Duret, D., (2008). *Qualité de mesure en production*, Editions Eyrolles. Les éditions d'Organisations, Paris, p43.

² محمد مطر، موسى السويطي، مرجع سابق، ص 130.

وتنسحب هذه الأهمية على كل ما يمكن قياسه في المؤسسة، سواء كان ذا طبيعة مادية كالأصول الملموسة، أو ذا طبيعة معنوية كرأس المال الفكري.

أ. أهمية قياس رأس المال الفكري.

إن الاهتمام بقياس الأصول اللامادية في المؤسسة مسألة ليست بالجديدة¹، لا سيما بعد الحاجة الملحة لتفسير الفارق البين بين القيمتين الدفترية والسوقية للمؤسسة، وكذا معرفة المتغيرات التي أحدثت هذا الفارق، وتحديدتها والإفادة منها بشكل يعظم أكثر فأكثر قيمة المؤسسة.

وجلياً أن القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المديرون في المؤسسة لا بد أن تُصَبَّ في اتجاه تعظيم قيمتها، هذه القيمة التي غدا جزءاً مهمّاً منها ناتجا عن عناصر غير ملموسة، والتي أطلقنا عليها اسم رأس المال الفكري. وهذا يعني أن صحة هذه القرارات الاستراتيجية باتت متوقفة -إلى حد بعيد- على جودة ووضوح وموضوعية المعطيات المتعلقة برأس المال الفكري.

ولا خلاف أن التعبير الرقمي عن خصائص الموجودات يجلي غموضها، ويضفي عليها المزيد من الدقة والوضوح، ويسهل فهم سلوكها والتحكم فيها واتخاذ قرارات سديدة بشأنها، هنا تبرز الأهمية الكبيرة لعملية قياس رأس المال الفكري في المؤسسة. مصداق ذلك قول *David Autissier* وآخرون بأن القياس هو طريقة لجعل الحقائق أكثر موضوعية، بغية تشخيصها واتخاذ قرارات بشأنها.²

هذا من المنظور "المانجمانتي"، أما من المنظور المحاسبي فإن القوائم المالية والكشوف المحاسبية أصبحت تعطي صورة مغلوطة عن القيمة الحقيقية للمؤسسة، لأنها تغض الطرف عن الكثير من الموجودات اللامادية التي كانت سببا مباشرا في معظم القيمة السوقية للمؤسسة. وهكذا ظهرت النقائص الهيكلية للمحاسبة، وظهرت عدة محاولات لتدارك هذا النقص وتلافي هذا القصور.

لكن تلافي هذا القصور لا يتحقق إلا بالنجاح في قياس رأس المال الفكري للمؤسسة بأكبر قدر ممكن من الدقة، وهذا هو التحدي الأول الذي يواجهه الباحثين والممارسين لتطوير الطرق المحاسبية والقوائم المالية لتعطي صورة محيطية بكل قيمة المؤسسة.

¹ Demotes-Mainard, M. (2003). *La connaissance statistique de l'immatériel. Groupe de Voorburg sur la statistique des services*. 18^{ème} session, Tokyo, 6-10 Octobre. p 2.

² Autissier, D., Mougin, Y., & Ségot, J. (2010). op. cit., p 15.

يمكن أيضا أن نلخص أهمية قياس رأس المال الفكري فيما يأتي:

1. يساعد القياس على كشف المهارات والخبرات الموجودة في المؤسسة.
2. يقدم مقاييس موضوعية للسلوك البشري من شأنها المساعدة في توقع سلوكه وتوجيهه لصالح المؤسسة.
3. يقدم جملة مؤشرات مساعدة على قياس أداء المنظمة بشكل عام.¹
4. تعمل مؤشرات قياس رأس المال الفكري كنظام إنذار مبكر للأداء المالي اللاحق للمؤسسة.
5. تؤثر قدرة المؤسسة على قياس الأصول اللامادية في تكلفة رأس المال؛ فقد بين *Leif Edvinsson* أن انخفاضاً مقداره 1% في تكلفة رأس المال يُعزى بشكل مباشر إلى مدى قدرة المؤسسة على قياس الأصول اللامادية والتقرير عنها.²
6. يوفر قياس الأصول غير الملموسة للشركة فوائد تجارية حقيقية.³
7. وضع طرق مبتكرة بإمكانها قياس القيمة الاقتصادية لرأس المال الفكري من شأنه أن يسهل تأقلم المنظمات مع التحديات والرهانات التي يفرضها عليها اقتصاد المعرفة.
8. من شأن قياس رأس المال الفكري أن يكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وهذا عامل مهم في بناء استراتيجية المؤسسة لأنه يدخل ضمن مرحلة التشخيص الاستراتيجي.

ب. أهداف قياس رأس المال الفكري.

تختلف الدوافع إلى قياس رأس المال الفكري بين الباحثين اختلافاً كبيراً، فلكل مبعثه ودافعه لذلك، والإشكالية التي يعالجها في هذا الباب، لكن يمكن أن نجمل هذه البواعث حول ثلاث مشكلات رئيسية:⁴

1. تحسين التسيير الداخلي: ويندرج تحت هذا المحور عدد من الانشغالات أهمها:

- أن ما يمكن قياسه يمكن تسييره.
- تحسين نوعية تسيير الموارد اللامادية.
- بناء استراتيجية متمحورة على الموارد.

¹ عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 83.

² ولاء محمد عدنان التقي، مرجع سابق، ص 43.

³ Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2003). **Why do firms measure their intellectual capital?** *Journal of intellectual capital*, 4(4), pp 441-464.

⁴ Andriessen, D. (2004). **IC valuation and measurement: classifying the state of the art.** *Journal of intellectual capital*, 5(2), pp 230-242.

➤ رصد آثار ما يتخذ من تدابير وإجراءات.

➤ ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى تدابير وإجراءات.

➤ تعزيز ودعم تسيير المؤسسة ككل.

2. تحسين تقارير الإفصاح الخارجية: فعلى مستوى مهنة المحاسبة، توصف المشكلة بخصوص الأصول

اللاملموسة بأنها مشكلة فقدان الأهمية، بما في ذلك فقدان أهمية المعلومات الواردة في التقارير

المالية بالنسبة للأطراف أصحاب المصلحة. أهم الانشغالات في هذا المحور هي:

➤ سدُّ الفجوة بين القيمتين السوقية والدفترية.

➤ تحسين نوعية المعلومات المقدمة لأصحاب المصلحة حول القيمة الحقيقية وحول مستقبل أداء

المؤسسة.

➤ الحد من التباين في المعلومات.

➤ زيادة القدرة على توظيف رؤوس الأموال.

➤ تعزيز سمعة الشركة والتي تؤثر على سعر السهم.

3. القضايا والمسائل القانونية والمعاملات: حيث يقف وراء الأبحاث والأدبيات في هذا المحور أسباب

قانونية ومُعاملاتية.

وإلى جانب هذه البواعث والغايات، تنطوي أيضا عملية قياس رأس المال الفكري في المؤسسة على جملة

من الأهداف، أهمها:

➤ تحسين نوعية القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المسيرين في المؤسسة، وذلك بتوفير بيانات رقمية

موضوعية عن الكثير من الجوانب اللاملموسة.

➤ تحسين نوعية القوائم المالية والكشوف المحاسبية، بحيث تعطي الصورة الحقيقية لقيمة المؤسسة، بأن

تأخذ بعين الاعتبار قيمة العناصر اللاملموسة فيها.

➤ جذب المزيد من المستثمرين الماليين لشراء أسهم الشركة، نظرا لوضوح وضعيتها خاصة في الجوانب

اللاملموسة.

➤ تحسين نوعية تسيير الموارد البشرية، وذلك بتوفير بيانات موضوعية ودقيقة عن رأس المال البشري.

➤ مساعدة الإدارة في عملية الرقابة وتقييم الأداء، بناء على ما يوفره قياس رأس المال الفكري من

معطيات جديدة.

المبحث الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري.

يقول *Thomas A. Stewart*: "على الرغم من أن أحدا لم يتوصل بعد إلى نموذج أو معادلة متكاملة لقياس الموجودات الفكرية في المنظمة المعاصرة، إلا أن النتيجة التي خلص إليها معظم المنظمات تُثبت أن الأسلوب الذي تختاره في النهاية لقياس رأس المال الفكري يعتمد - إلى حد كبير - على الأسلوب المستخدم في بناء وترسيخ القاعدة الفكرية في المنظمة".¹

انطلاقاً من هذه الملاحظة، وبناءً على الدراسات الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع، يمكن القول إنه إلى الآن ليست هناك طريقة متفق عليها لقياس رأس المال الفكري في المؤسسة، بل هناك عدة طرائق ومقاربات لهذا القياس، تختلف باختلاف النظرة إلى رأس المال الفكري وكيفية بنائه، والأهداف المتوخاة من وراء قياسه. أهم هذه الطرق والنماذج وأكثرها شهرة نلخصه في المطالب الآتية:

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن (*Balanced Scorecard*)

يُعد هذا النموذج أكثر النماذج شهرة وأوسعها استخداماً، ليس لتقييم الأداء وقياس قيمة الموجودات غير الملموسة فحسب، بل يعتبر نظاماً متكاملًا للتسيير الاستراتيجي للمنظمات.

يعود أصل هذه الأداة إلى أعمال كل من *H. Thomas Johnson* و *Robert S. Kaplan* عام 1987، اللذين انتقدا بشدة أدوات مراقبة التسيير في الولايات المتحدة الأمريكية، وأفادا بعدم ملاءمة وانسجام هذه الأدوات، وشرحا بوجه خاص كيف أن التقنيات المالية والمحاسبية المتبعة لا تقدم معايير كافية لقياس أداء المؤسسات. ولهذا السبب أوصى الباحثان باستخدام معايير غير مالية.²

وامتداداً لهذه الأفكار، تم تطوير هذا النموذج في بداية التسعينات من القرن الماضي في معهد *Nolan Norton* للأبحاث، التابع للشبكة العالمية *KPMG* المختصة في تقديم الخدمات التدقيقية والجبائية والاستشارية، والتي مولت بحثاً متعدد المؤسسات تحت عنوان: "قياس الأداء في منظمة المستقبل"³.

قاد هذا البحث كلٌّ من *Robert S. Kaplan* و *David P. Norton* عام 1992، الذي انبثق عنه تطوير ما يسمى "بطاقة الأداء المتوازن" (*Balanced Scorecard*)، وهي عبارة عن نظام تسيير استراتيجي

¹ عادل حرحوش المرجمي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 95.

² Wegmann G. (2008). *Comparaison Balanced Scorecard - Navigator*. Bouton O. Et Chernet D. Indicateurs et tableaux de bord, Afnor Editions, p. 1-11 Chapitre VII - 10-13, 2008. <hal-00584780>.

³ Conférence mondiale d'UNI pour les cadres, Singapour (2000). op.cit.

متكامل يساعد المدراء في تحويل استراتيجية المنشأة إلى مجموعة متناغمة ومتناسكة من المقاييس، "ويزودهم بالأدوات اللازمة للانتقال إلى النجاح التنافسي المستقبلي"¹.

لقد ظهر هذا النموذج جرّاء التصادم بين القوة الدافعة نحو ضرورة بناء قدرات تنافسية طويلة المدى، وبين الأنماط المحاسبية والمالية التقليدية القصيرة المدى، المبنية على مبدأ التكلفة التاريخية، وهو ما أنتج توليفة جديدة سُميت: بطاقة الأداء المتوازن.² ولذلك فهذه الأخيرة ليست مجرد أداة لتسجيل النتائج التي تحققت فحسب، بل تكمن أهميتها في تقديم مؤشرات لنتائج مستقبلية متوقعة، وتوضح مواطن الخلل ونقاط التوازن بين العمليات في المديين القصير والطويل.³

إذن فقد اشتق هذا النموذج اسمه من البحث عن وضع التوازن والتناغم بين كل من: الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل، العمليات التنفيذية اليومية والتخطيط الاستراتيجي، مقاييس الأداء المالية وغير المالية، الجوانب الملموسة وغير الملموسة، عمليات المشروع الداخلية ونتائجها الخارجية، وأخيرا بين مسببات الأداء وبين الأهداف المحققة، وذلك لتقييم أداء المؤسسة في الأجلين القصير والطويل، ووضع ذلك كله في وثيقة واحدة.⁴

وبعبارة أخرى يعمل هذا النظام بشكل مرحلي على التحديد الدقيق والواضح لرؤية المنظمة واستراتيجيتها، ثم تحويل ذلك -بشكل تنازلي عبر كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة- إلى مجموعة متناسقة ومتكاملة من الأنشطة الواضحة والمؤشرات والمقاييس الدقيقة، التي تقيس أداء المؤسسة الماضي وقدراتها وحظوظها المستقبلية، وذلك في أربع مجالات أو أبعاد أساسية هي:⁵

➤ **البعد المالي:** يدور هذا البعد حول الإجابة عن السؤال الآتي: ماهي توقعات مساهمينا بخصوص الأداء المالي؟ كيف ينظر إلينا المساهمون؟ ولذلك فإن هذا البعد يضم الجوانب القصيرة الأجل في أداء المؤسسة، ويُعنى بنظرة المساهمين إلى أدائها المالي، لذا نجد في هذا البعد مقاييس المحاسبة التقليدية مثل: النمو في الأرباح، تخفيض التكاليف، العائد على رأس المال...

➤ **بعد العملاء:** يجيب هذا البعد عن السؤال الآتي: لتحقيق أهدافنا المالية (للبعد السابق)، كيف يمكننا خلق القيمة لربائنا؟ كيف هي نظرتهم إلينا؟ لذلك فإن هذا البعد يهتم بنظرة الزبائن لأداء المؤسسة،

¹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press, p2.

² Ibidem , p7.

³ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II.** *Accounting horizons*, 15(2), pp 147-160.

⁴ Horngren, C. et al, (2006), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, ed. Nouveaux Horizons, Paris, 3^{ème} édition, p81.

⁵ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. ed. Harvard Business Press, p6.

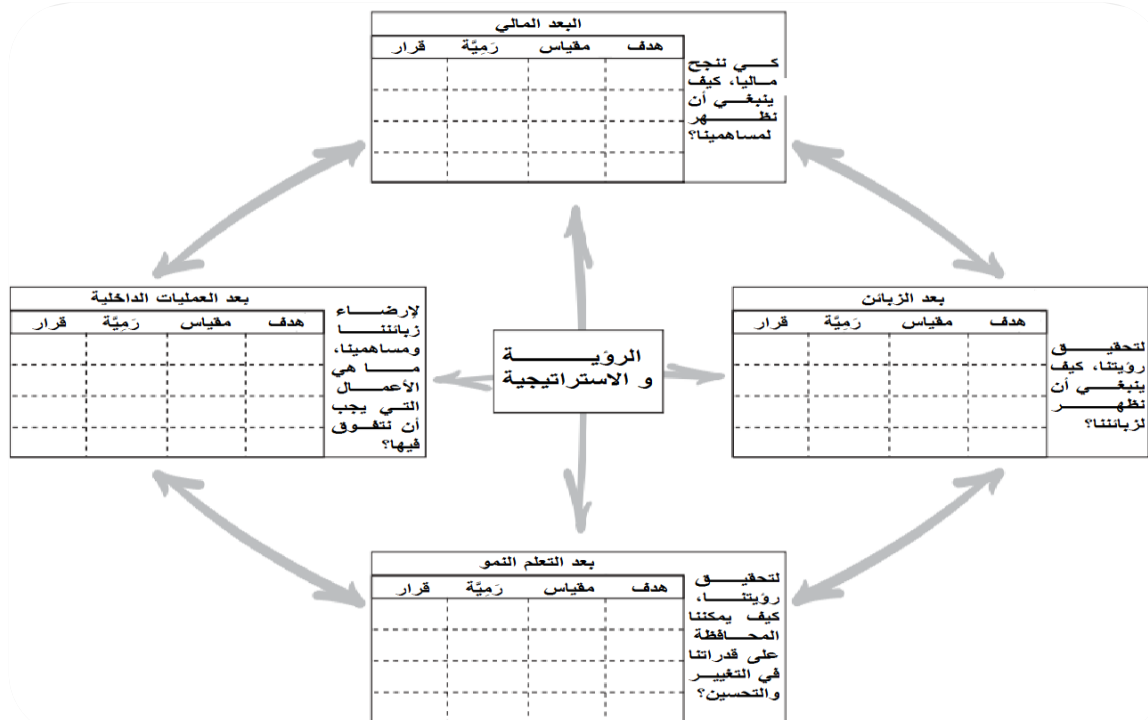
ويضم مؤشرات من قبيل: رضا الزبون، معدل الاحتفاظ بالزبون، الوقت المستغرق من حين استلام الطلبية إلى تليتها، الحصة السوقية ...

➤ **بعد العمليات الداخلية:** في هذا البعد تهتم المؤسسة بالإجابة عن السؤال الآتي: ما هي العمليات التي يجب أن نبرع فيها لإرضاء عملائنا ومساهميننا؟ وفي هذا البعد توجه المنظمة نظرتها إلى الداخل، مُسلطة الضوء على مختلف الأنشطة والعمليات الداخلية التي تُفضي في النهاية إلى تقديم السلعة أو الخدمة المرضية للزبائن وبالتالي تحقيق العوائد المرضية للمساهمين. ولذلك فتحسين هذه العمليات الداخلية يعد مؤشرا على النجاح المالي في المستقبل.

➤ **بعد التعلم والنمو:** أين يتم التركيز على السؤال الآتي: كيف يمكننا مواءمة: أصولنا غير الملموسة، عمالنا، نظمنا وثقافتنا وذلك لخلق القيمة وتحسين العمليات الحاسمة؟ يعد هذا البعد من أهم الأبعاد، لأنه يركز على العاملين والبنية التحتية وأنظمة التعلم ونشر المعرفة في المؤسسة، من بين مؤشرات: الاستثمارات في البحث والتطوير، رضا العاملين، نسبة الزيادة في المبيعات الناتجة عن منتجات مبتكرة، عدد المنتجات الجديدة الناتجة عن تكنولوجيا ذات براءة اختراع... وهنا تظهر مؤشرات قياس رأس المال الفكري للمؤسسة.

يمكن أن نلخص بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها وترابط مقاييس الأداء فيها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-1): بطاقة الأداء المتوازن.

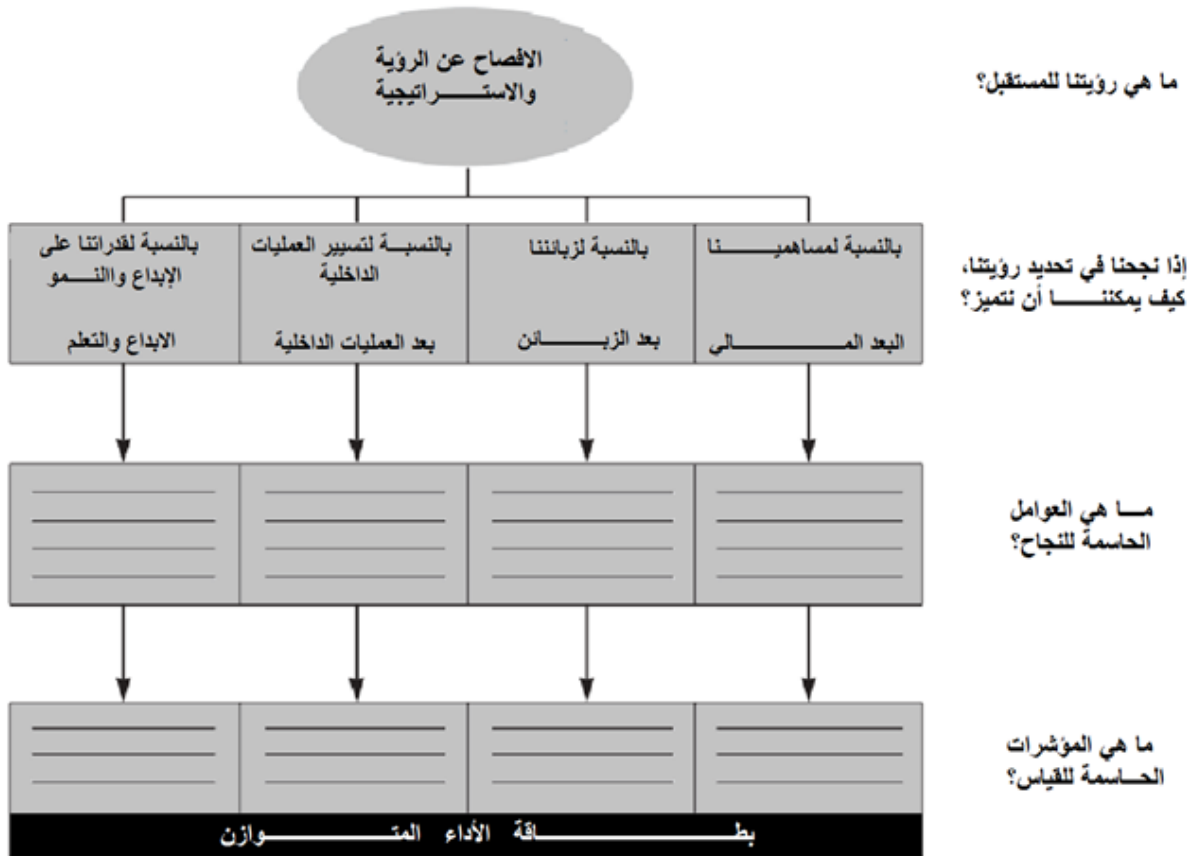


Source: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 85(7/8), 150. pp 75-85.

وجلياً من الشكل السابق أن هذه الأبعاد ترتبط مع بعضها البعض في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة؛ فالاهتمام بالأفراد العاملين وتكوينهم ونشر ثقافة التعلم التنظيمي وتحسين البنية التحتية، وحسن إدارة رأس المال الفكري عموماً (البعد الرابع) كل ذلك يعدُّ سبباً مباشراً في تحسين أداء العمليات الداخلية (البعد الثالث)، الذي سينعكس بدوره إيجاباً على خلق القيمة للزبائن وتحسين العلاقات معهم (المحور الثاني)، وهذا مما لا شك فيه عاملٌ مهم يفضي إلى تحقيق نتائج مالية إيجابية نهائية، مرضية للمساهمين ومحسنة لصورتها في السوق المالية (البعد الأول).

على أن من يحدّد مقاييس الأداء في جميع هذه الأبعاد هي الإدارة العليا؛ انطلاقاً من رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، كما يوضح الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-2): تحديد مؤشرات قياس الأداء وربطها برؤية المنظمة واستراتيجيتها.



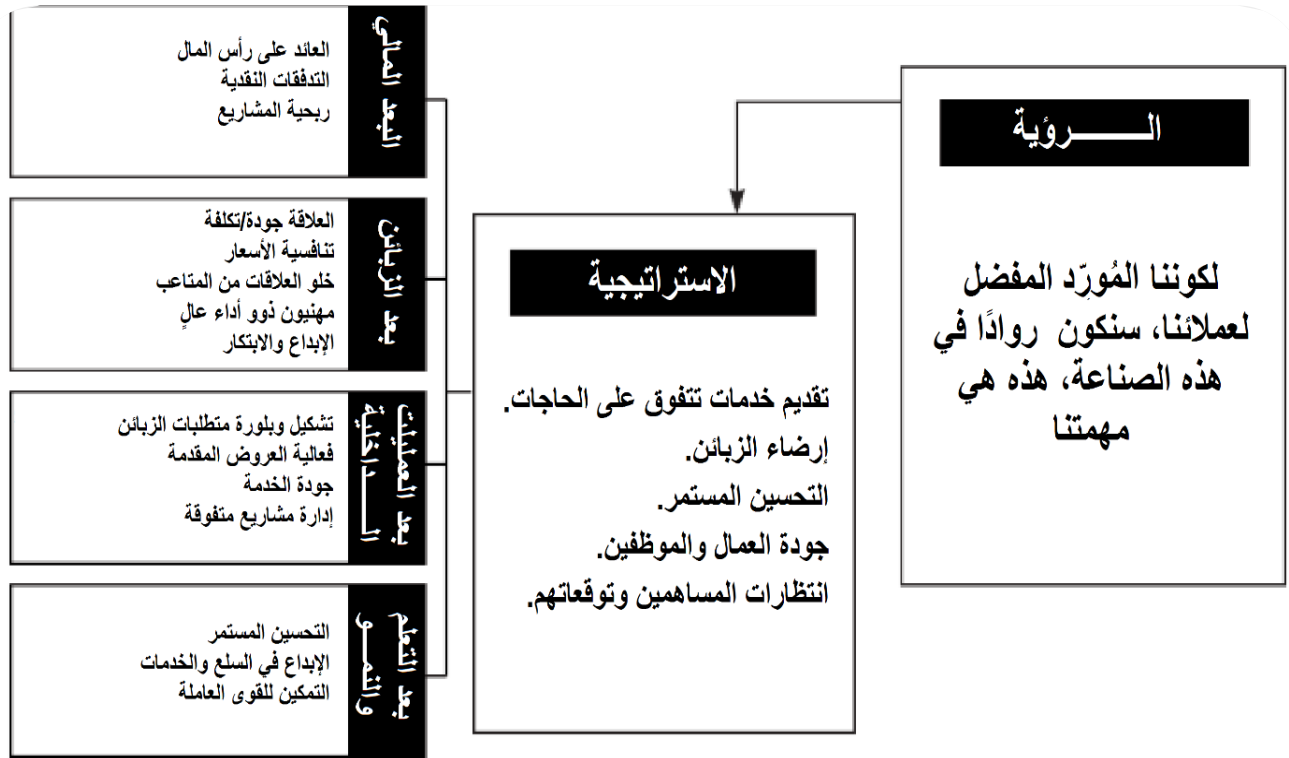
Source: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work, pp 16-30, in Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). Focus Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard. Harvard Business Review, 3rd edition, pp 1-74.

يبين الشكل السابق أن الإدارة العليا تعمل على تحديد مقاييس الأداء في جميع الأبعاد، ثم تُنزلها للمستوى الأدنى فالأدنى في شكل مؤشرات تحتية وفق أسلوب "من أعلى إلى أسفل" (Top down)، حيث يُعتبر كل مؤشر

في مستوى إداري منخفض جزءاً من مؤشر أشمل منه في المستوى الأعلى الذي يليه فالذي يليه¹ حتى يرتبط كل مؤشر بالهدف الاستراتيجي الذي يخدمه.

وقد أورد Kaplan و Norton مثالا عن ذلك في شركة Rockwater الرائدة عالميا في مجال البناء والهندسة تحت الماء، والمملوكة بالكامل للعلاق العالمي Halliburton وهو شركة متعددة الجنسيات مختصة في الهندسة والبناء والصناعة البترولية. (أنظر الشكل 2-3 أدناه).

الشكل رقم (2-3): الأهداف الاستراتيجية لشركة Rockwater وتحويلها إلى مؤشرات لقياس الأداء.



Source: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work, pp 16-30, in Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). Focus Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard., Op.Cit.

يلخص الشكل السابق الانتقال من الرؤية الشاملة في شركة Rockwater إلى المؤشرات الدقيقة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ فكون هذه الشركة ترى نفسها رائدة في صناعتها، وجعلت هذه هي مهمتها، هذا جعلها تضع استراتيجية تقوم على تقديم خدمات تتفوق على الحاجات المطلوب من الزبائن إرضاء لهم، وتقوم هذه الاستراتيجية أيضا على التحسين المستمر الشامل، وتنمية قدرات العمال وتحسين مهاراتهم، وكذا الاستجابة لانتظارات المساهمين وتوقعاتهم، هذه الاستراتيجية في محاورها الأساسية تحولت إلى جملة من المؤشرات التي تقيس أداء الشركة في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

¹ Horngren, C. et al, (2006), op.cit., pp 81-82.

ولتنجح المنظمة في تطبيق هذا النموذج يتحتم عليها تحقيق "تركيز استراتيجي" لكافة الموارد والأنشطة، وفي جميع المستويات التنظيمية حول رؤية المنظمة واستراتيجيتها، وقد كشفت دراسات *Kaplan* و *Norton* حول بطاقات الأداء المتوازن "الناجحة" أن هناك نمطا ثابتا للنجاح في تحقيق مثل هذا التركيز الاستراتيجي والتوافق في بطاقة الأداء.

وعلى الرغم من أن لكل مؤسسة طريققتها ووتيرتها ومراحلها في رفع هذا التحدي، إلا أن الباحثين لاحظوا وجود خمسة مبادئ تكاد تكون مشتركة بين المنظمات لتحقيق ذلك، لخصاها في كتابهما *The Strategy-Focused Organization*، والشكل الآتي يوضح هذه المبادئ الخمسة:

الشكل رقم (4-2): مبادئ تحقيق التركيز الاستراتيجي للموارد والأنشطة.



Source: Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Davenport, T. H., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press, pp 9-17.

من خلال الشكل السابق، بين *Kaplan* و *Norton* المبادئ الخمس التي يمكن أن تُحوّل بطاقة الأداء المتوازن من مجرد أداة لقياس أداء المنظمة إلى أداة لخلق استراتيجية لتحريك أداء المنظمة ودفعه، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

¹ Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Davenport, T. H., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press, pp 9-17.

➤ المبدأ الأول: ترجمة الاستراتيجية في صيغ تنفيذية.

يكون ذلك بوصف استراتيجية المؤسسة والتعبير عنها في صيغ ومؤشرات: متناسقة، متوافقة، عملية، وذات أفق بعيد (*Insightful*).

➤ المبدأ الثاني: تنسيق التنظيم ومواءمته مع الاستراتيجية.

يجب في الاستراتيجيات التنظيمية أن تكون مترابطة ومنسجمة، وذلك من خلال عدد من الوظائف مثل: التمويل، الإنتاج، البيع والتسويق وغيرها، وفي هذا الإطار يمكن لبطاقة الأداء المتوازن ربط هذه الوظائف المتباينة والمتفرقة، والاستفادة من "تضافرها". (*Synergie*)

➤ المبدأ الثالث: جعل الاستراتيجية العمل اليومي للجميع.

إذ يجب على كل فرد في المنظمة مهما كان موقعه أن يكون على دراية تامة برؤية المؤسسة واستراتيجيتها، وأن يدرك أن ما يقوم به من عمل يومي هو جزء لا يتجزأ من استراتيجية متكاملة، وفي هذا السياق يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعليم وتثقيف المنظمة حول الاستراتيجية، ومساعدة الموظفين على تطوير أهداف شخصية، ثم تعويضهم ومكافأتهم على أساس التزامهم بتنفيذ استراتيجيات العمل.

➤ المبدأ الرابع: جعل الاستراتيجية عملية مستمرة.

وذلك بربط الاستراتيجية بعملية إعداد الميزانية، مراجعة الاستراتيجية بانتظام في اجتماعات التسيير، وكذا تطوير عملية مستمرة لتعليم العمال وأقلمتهم مع الاستراتيجية، وذلك لخلق وعي بالاستراتيجية في المنظمة.

➤ المبدأ الخامس: الحشد والتعبئة للتغيير من خلال القيادة التنفيذية.

يمكن للمديرين التنفيذيين غرس استراتيجية جديدة وثقافة جديدة في نظامهم التسييري، وخلق عملية مستمرة لتلبية الحاجات الاستراتيجية الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال طرائق مثل: الحشد والتعبئة، الحوكمة والتسيير الاستراتيجي.

ولقد عمل *Norton* و *Kaplan* على تطوير بطاقة الأداء المتوازن وتحسينها، بحيث لم تعد مجرد نظام لقياس الأداء، بل تطورت وأصبحت نظاما لإدارة الأداء، من شأنه أن يوضح الشوايح الغامضة التي تربط استراتيجية المؤسسة بالأعمال الروتينية اليومية.

وهكذا ظهرت أداة أخرى مبنية أساساً على بطاقة الأداء المتوازن ومكملة لها تعرف باسم "الخرائط الاستراتيجية" (*Strategy Maps*)، التي تسهل وتذلل -حسبهما- تقييم الأصول اللامادية وتحويلها إلى نتائج ملموسة.¹ كما أنها تساعد على كشف الروابط السببية بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات قياسها.

أي أن الخرائط الاستراتيجية توضح بجلاء ذلك الخط غير الواضح عادة والذي يربط بين الاستراتيجية وبين ما يفعله العمال كل يوم، كما تكشف الثغرات في الاستراتيجية، الكامنة في أدنى المستويات التنظيمية.² وتوضح كيف أن المنظمة بإمكانها أن تخطط لتحويل مختلف أصولها الملموسة وغير الملموسة إلى عوائد مرجوة، وبهذا فهي توفر إطاراً يربط الأصول اللاملموسة بخلق القيمة للمساهمين وفق الأبعاد الأربعة المذكورة سلفاً.³ ولذلك يعتقد *Kaplan* و *Norton* أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات يؤثر على أن هناك تغيراً جوهرياً في نظرة المنظمات وافترضاها حول مؤشرات قياس الأداء⁴، وأنه بات بإمكان المنظمة قياس أدائها في جميع المستويات التنظيمية آخذة بعين الاعتبار الجوانب الملموسة واللاملموسة، وذلك باستخدام هذه الخرائط الاستراتيجية.

لكنَّ أهمَّ ما يؤخذ على بطاقة الأداء المتوازن ما يأتي:⁵

أ. تركز هذه الأداة على التصور الكلاسيكي لسلسلة القيمة، التي وضعها المستشار والباحث الأمريكي *Michael Porter* في ثمانينيات القرن الماضي، أين العنصر المركزي فيها هو مُنتج مادي، وغايتها النهائية إرضاء الزبائن والمساهمين.

ب. لا يُنظر لرأس المال البشري إلا كعنصر داعم ومساند لإرضاء الزبائن، وهذا فعلاً ما وضحه *Porter* لدى وضعه لسلسلة القيمة؛ حيث صنف وظيفة الموارد البشرية ضمن الوظائف المساندة وليس مع الوظائف الاستراتيجية.⁶ فبطاقة الأداء المتوازن إذن لا تفترض أن رأس المال البشري عامل محدد في خلق القيمة.

ج. تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على المقاربة الاستراتيجية القديمة والجامدة، والتي تعطي الأولوية للتشخيص الاستراتيجي داخليا (نقاط قوة/نقاط ضعف) وخارجيا (فرص/مخاطر).

¹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). **Having trouble with your strategy? then map it.**, pp 61-73, in Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). **Focus Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard.** *Harvard Business Review*, 3rd edition, pp 1-74.

² Ibidem.

³ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). **Measuring the strategic readiness of intangible assets.** *Harvard business review*, 82(2), pp 52-63.

⁴ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). **The balanced scorecard: measures that drive performance.** *Harvard business review*, 83(7), 2005, pp 71-79.

⁵ Wegmann G. (2008)., op. cit.

⁶ Porter M., (1999), *La concurrence selon PORTER*, Ed. Village Mondial, Paris, p85.

المطلب الثاني: نموذج ملاح *Skandia Navigator*

تُعتبر شركة *Skandia* السويدية -المختصة في تقديم الخدمات المالية والتأمينية- من أوائل الشركات الرائدة في مجال إدارة رأس المال الفكري. وهي شركة قديمة تأسست في ستوكهولم عام 1855 ونمت وازدهرت حتى باتت واحدة من أهم شركات قطاع الخدمات المالية في العالم.

حصلت هذه الشركة عام 1997 على جائزة من غرفة التجارة الأمريكية، كونها من أكثر الشركات ابتكاراً ضمن قطاع الخدمات المالية في أمريكا، كما حازت على المرتبة الرابعة ضمن التصنيف العام لشركات الخدمات المالية، بعد أن كانت تحتل المرتبة 300، وذلك في أقل من عشر سنين، تحولت فيها من مجرد شركة تأمين لتصبح شركة ضخمة لرأس المال الفكري.¹

وقد لاحظ المسؤولون في *Skandia* أن القوائم المالية والمحاسبية التقليدية لا تعكس البتة القيمة الحقيقية للشركة، خاصة وأنها شركة خدمات، لذا فقد سهروا على إيجاد طرق ووسائل للكشف عن القيمة الحقيقية للشركة، وهذا طبعاً لا يتحقق إلا بابتكار طريقة لقياس قيمة الأصول غير الملموسة.

لذا فقد طوّرت *Skandia* أول تقرير داخلي لها عن رأس مالها الفكري عام 1985.² وفي عام 1992 بدأت مجرد العناصر ذات القيمة من رأس المال الفكري، فتجمعت لديها قائمة تربو عن 50 بنداً ذات قيمة، مثل: العلامات التجارية، الامتيازات والتراخيص، قواعد بيانات الزبائن، أنظمة تكنولوجيا المعلومات، المهارات الجماعية، الشخصيات المفتاحية، التحالفات والشراكات...³

ولكن لطول هذه القائمة وصعوبة التعامل معها، قامت الشركة بتجميعها واختصارها في الخصائص الرئيسية فقط، وهذا قاد إلى تبسيط تعريف رأس المال الفكري بأنه عبارة عن رأس مال بشري ورأس مال هيكل،⁴ كما ذكرنا في الفصل السابق، وهكذا ظهر تعريف *Skandia* المشهور لرأس المال الفكري. يمكن أن نلخص رؤية شركة *Skandia* لقيمة المنظمة عموماً في الشكل الآتي:

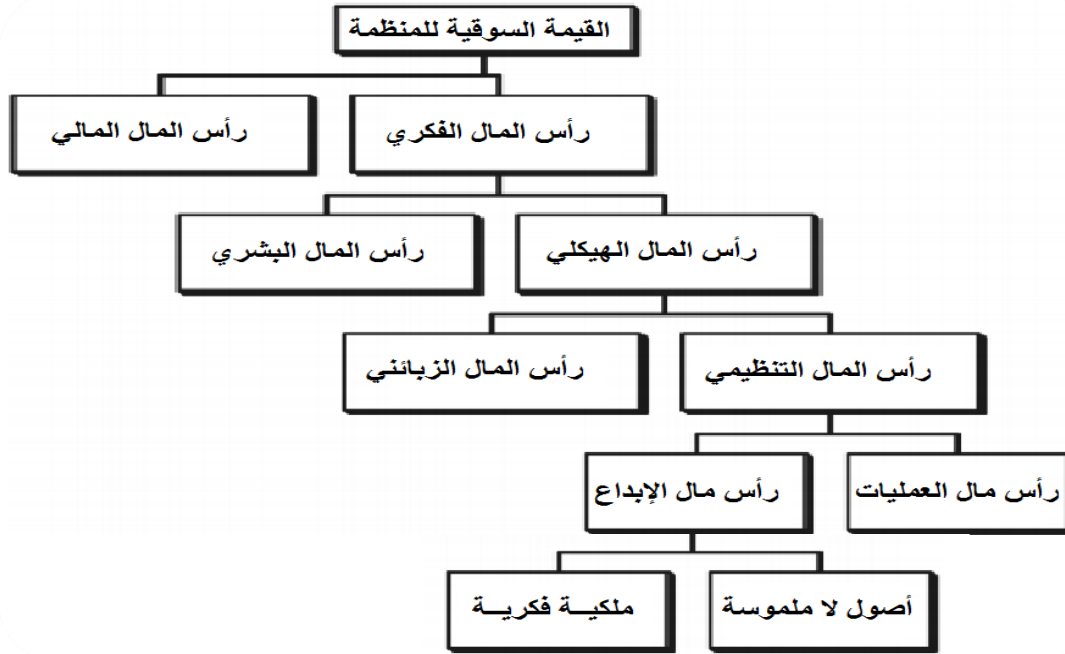
¹ ولاء محمد عدنان التقي، مرجع سابق، ص 65.

² المرجع الأخير، ص 65.

³ Edvinsson L. (1997). *Developing Intellectual Capital at Skandia*, op. cit.

⁴ Ibidem.

الشكل رقم (5-2): أشكال رأس المال الفكري في شركة SKANDIA



Source: Edvinsson L. (1997). *Developing Intellectual Capital at Skandia*, op. cit.

يُلمَّحُ الشكل السابق منظور *Skandia* للقيمة السوقية للمنظمة، التي تنقسم إلى رأس مال مالي ورأس مال فكري، الذي ينقسم بدوره إلى رأس مال بشري وآخر هيكل، وينقسم الهيكل إلى رأس مال زبائني ورأس مال تنظيمي، هذا الأخير الذي يتفرع عنه رأس مال العمليات (الإجراءات المتبعة والروتينيات المنتهجة لإنجاز الأعمال داخليا) ورأس مال الإبداع.

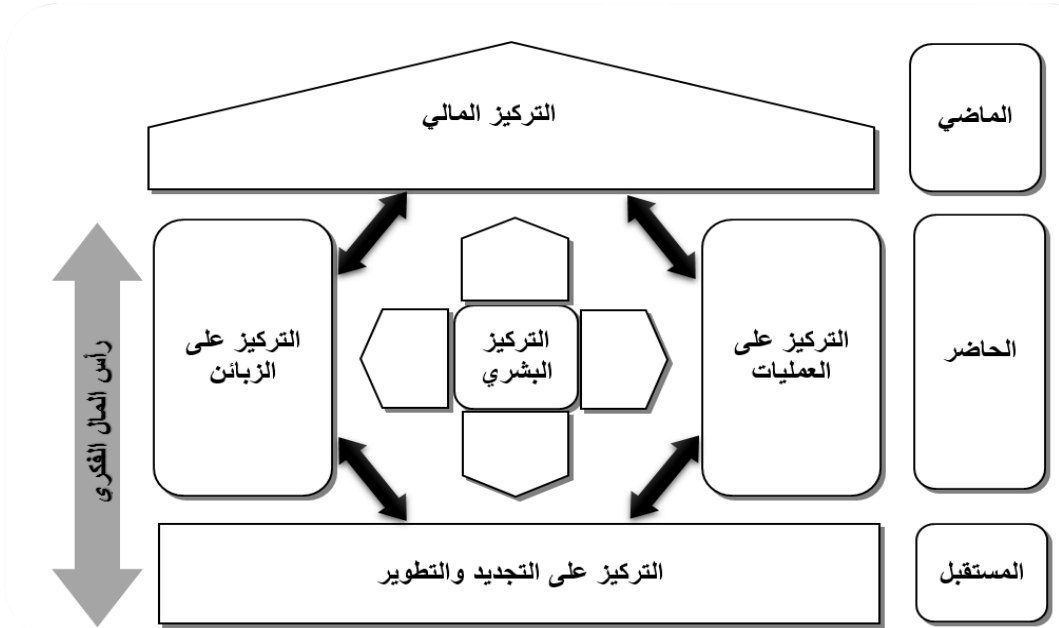
واللافت أن *Skandia* أقدمت على خطوة فريدة عام 1991 بتعيينها أول مدير لرأس المال الفكري في العالم، مسؤول عن تحديد رؤية الشركة للعناصر غير المادية، وهو المستشار السويدي، والمنظر التنظيمي، البروفيسور *Leif Edvinsson* الأستاذ بجامعة *Lund* السويدية.

ويرى *Edvinsson* رفقة زميله المؤلف والباحث الأمريكي *Michael Shawn Malone* أن القوائم المالية والمحاسبية التقليدية لا تعرض سوى صورة عن الوضعية المالية التاريخية للشركة، في حين أنه من الضروري الحصول على صورة أشمل وأكمل عن كافة قدرات المؤسسة الحالية المستقبلية.

ولذلك طورت شركة *Skandia* تقريرا شاملا يضم -إضافة إلى القوائم المالية التقليدية- مقاييس رأس المال الفكري، وهكذا ظهر واحدٌ من أهم نماذج قياس رأس المال الفكري والمعروف باسم "ملاح *Skandia*" أو "مستكشف *Skandia*" (*Skandia Navigator*).

يمكن تلخيص نموذج مستكشف *Skandia* في الشكل الآتي:

الشكل (6-2): نموذج مستكشف *SKANDIA*



Source: Edvinsson L. (1997). *Developing Intellectual Capital at Skandia*, op. cit.

يبين الشكل السابق نموذج *Skandia* الذي يصف القيمة السوقية للشركة من خلال التركيز على خمسة جوانب، يعرضها في شكل "بنائية"، يشكل سقفها التركيز في رأس المال المالي، الذي يعكس البيانات المالية التاريخية للشركة، أي ماضيها، ويشكل الجدران الأساسية التركيز في كل من رأس المال الزبائني ورأس مال العمليات، اللذين يمثلان حاضر المؤسسة، وأما القاعدة والأساس فيشكلهما التركيز في رأس مال التجديد والتطوير، وهو ما يمثل مستقبل المؤسسة. ويأتي في القلب من هذه البنية التركيز في رأس المال البشري، في إشارة واضحة إلى المكانة الخاصة لهذا الجانب الذي يعتبر القلب النابض والعنصر الحي في المؤسسة.

ويحدد هذا النموذج مختلف مكونات رأس المال الفكري، وقد كانت هذه محاولة لشرح الفارق الملاحظ بين القيمة الدفترية للشركة وقيمتها السوقية. ولهذا السبب عُرّف رأس المال الفكري -في هذا الإطار- بأنه الفارق بين القيمة السوقية للشركة وقيمتها الدفترية. وهذا ليس تعريفاً دقيقاً كما أشرنا سلفاً.

وقد استخدمت *Skandia* مجموعة من المؤشرات لقياس هذه الجوانب أو هذه الأبعاد الخمسة، وفيما

يلي جدول يعرض عينة من هذه المؤشرات:

الجدول رقم (1-2): عينة من مؤشرات قياس رأس المال الفكري في شركة Skandia.

نوعية رأس المال	الموقع على خط الزمن	البعد	بعض المؤشرات
رأس مال مالي (ملموس)	ماضي	التركيز المالي <i>Financial focus</i>	الإيرادات بالنسبة للموظف. (\$))
			الإيرادات من الزبائن الجدد / إجمالي قيمة الإيرادات. (%))
			الإيرادات الناتجة عن المشروعات الجديدة. (\$))
رأس مال فكري (غير ملموس)	حاضر	التركيز الزبائني <i>Customer focus</i>	عدد الأيام المستغرقة لزيارة الزبائن. (#))
			نسبة المبيعات بالاتصالات إلى المبيعات المغلقة (%))
			عدد الزبائن الذين كسبناهم/عدد الزبائن الذين خسرناهم (%))
		التركيز العملياتي <i>Process focus</i>	عدد الحواسيب الشخصية / عدد الموظفين. (#))
			التغير في مخزون تكنولوجيا المعلومات (#))
	مستقبل	التركيز البشري <i>Human focus</i>	مدة المعالجة. (#))
			نسبة المسيرين الحاملين لشهادات عليا (%))
			معدل الدوران السنوي لفريق العمل (%))
		التركيز في التجديد والتطوير <i>Renewal and development focus</i>	مؤشر القدرة على القيادة والتحفيز (%))
			مؤشر رضا الموظف. (#))
مصاريف التدريب / المصاريف الإدارية. (%))			
متوسط عمر براءات الاختراع. (#))			

Source: Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. op. cit (بتصرف)

يبين الجدول رقم (1-2) أعلاه عينة من مؤشرات قياس رأس المال، سواء كان ملموساً، وهو رأس المال بالمفهوم التقليدي، أو كان غير ملموس، وهو المتمثل أساساً في رأس المال الفكري في شركة Skandia، حيث أن الرمز (#) يمثل العدد، وهذا يعني أن المؤشر يقدم لنا قياساً كمياً تعادياً، أما الرمز (%) فيمثل النسبة المئوية، وهذا يدل أن المؤشر يقدم قياساً نسبياً، وأخيراً الرمز (\$) الذي يمثل المبالغ النقدية، مما يعني أن المؤشر يقدم قياسات معبر عنها بوحدة النقود.

ويعتقد الباحثان Edvinsson و Malone أنه يمكن حساب قيمة رأس المال الفكري للمنظمة وفقاً للمعادلة الآتية¹:

¹ Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. op. cit.

قيمة رأس المال الفكري للمنظمة = iC

المعادلة رقم (1 - 2).

حيث يرى الباحثان أن جميع المقاييس والمؤشرات الكمية والنقدية المذكورة في الجدول (1 - 2) يمكن دمجها بالاعتماد على معاملات محددة مسبقاً، لتعطي لنا "القيمة الإجمالية لرأس المال الفكري" للمنظمة (*Overall intellectual capital value*)، ورمزها (C)، كما يمكن دمج النسب المئوية لتعطينا "معامل كفاءة رأس المال الفكري" (*Intellectual capital efficiency*) ورمزه (i). وعلى ذلك فقيمة رأس المال الفكري للمنظمة تمثل جداء هذين المجموعين (C) و (i) كما تبينه المعادلة رقم (1 - 2).

وبالنظر إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن، جلياً أن مستكشف *Skandia* حافظ على الأبعاد الأربعة نفسها، وزاد عليها البعد البشري، واضعاً إياه في قلب النموذج، مما يشير إلى المكانة الكبيرة لرأس المال البشري في النموذج، ويدل على اعتماد *Skandia* على استراتيجية لتقييم الموارد البشرية، ولهذا نلاحظ كثرة المؤشرات المرتبطة بالجانب البشري.

ومع ذلك فكلا النموذجين يعبران عن نظرتين مختلفتين؛ فبطاقة الأداء المتوازن تندرج ضمن منظور "أنجلوسكسوني" يرمي إلى تعظيم القيمة للمساهمين، ويقدم مصلحتهم ومصالح الزبائن لدى تقييمه للمؤسسة، في حين أن مستكشف *Skandia* يندرج ضمن نظرة "سكاندينافية" تفضل تقييم الموارد البشرية، وتضع استراتيجية لتقييم رأس المال البشري وإدماجه ضمن هيكل المؤسسة، وتعتبره عاملاً حاسماً في خلق القيمة.¹

إن من أهم مزايا نموذج *Skandia* أنه مثير للإعجاب بشكل خاص في الاعتراف بدور رأس المال الزبائني في خلق قيمة مضافة للمنظمة، وكيفية تغيير طبيعة العلاقات مع العملاء. كما يوفر هذا النموذج تغطية واسعة من العوامل والمؤشرات التنظيمية والهيكليّة والعملياتية، مع التركيز على مساهمات عملية التجديد والتطوير في قيمة المنظمة بشكل غير مسبوق.²

بيد أن هناك بعض المآخذ المسجلة على نموذج *Skandia* نورد أهمها فيما يأتي:

أ. على عكس بطاقة الأداء المتوازن، نلاحظ عدم وضوح الارتباط بين الأبعاد الخمسة في نموذج

³.*Skandia*

¹ Wegmann G. (2008)., op. cit.

² Bontis, N. (2001). *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital.* op. cit.

³ ولاء محمد عدنان التقي، مرجع سابق، ص 69.

- ب. على الرغم من أن الهدف المرجو من وراء هذا النموذج هو تقييم رأس المال الفكري، إلا أن شركة *Skandia* لم تعين أي قيمة نقدية لرأس المال الفكري، وإنما استخدمت لتقييمه مقاييس بديلة، بغرض تتبُّع اتجاهات القيمة المضافة المفترضة.¹
- ج. هناك مشكلة تعدد قراءات وتفسيرات مؤشرات القياس؛ فقد قام *Ross* وآخرون بفحص الافتراضات الأساسية لبعض مؤشرات *SKANDIA* واستطاعوا تقديم تفسيرات وقراءات أخرى بديلة ومعقولة لهذه المؤشرات، ونتيجة لذلك وجب على كل منظمة تحديد فهمٍ خاصٍ بها حول أيٍّ من الأصول اللاملموسة هو فعلاً ذو قيمة بالنسبة لها، وذلك لتحديد أيٍّ من الافتراضات هو الأصلح لتبني عليها المنظمة مؤشرات قياس قيم تلك الأصول.²
- د. طُور مدخل مستكشف *SKANDIA* بشكل خاص من أجل منشأة واحدة؛³ ذاك أنه بالنظر إلى الشروط الفريدة والخاصة بكل منظمة لوضع معايير القياس فيها، فإنه من الصعب وجود معايير عامة لقياس رأس المال الفكري تصلح لجميع المنظمات، ويمكن تداولها بين القطاعات الصناعية.⁴
- هـ. يرى *Ross* وزملاؤه أنه نظراً لاتباع نموذج *SKANDIA* مقارنة الميزانية (*Balance sheet approach*) لدى تقييمه الأصول اللامادية، فإنه بذلك يعطى صورة فوتوغرافية ثابتة في الزمن، ولا يمكن له أن يعرض التدفقات الديناميكية لهذه القيم عبر الزمن.⁵

المطلب الثالث: خارطة الأصول المعرفية *KAM* (*Knowledge Assets Map*)

وضع هذا النموذج *Bernard Marr* و *Giovanni Schiuma* عام 2001. وهو أداة تساعد المسيرين في تحديد وقياس الأصول المعرفية التي تقف وراء القدرات والمهارات الاستراتيجية للمنظمة، والتي من شأنها خلق القيمة ومنحها أفضليات تنافسية مستدامة.

هذه الأصول المعرفية هي - في نظر *Marr* وزملائه - ليست إلا مرادفاً لرأس المال الفكري⁶؛ بمعنى أنه يصحُّ اعتبارُ هذه الخارطة خارطةً لرأس المال الفكري، تساعد في قياسه من خلال تقييم هذا النوع من الأصول.

¹ Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. op. cit.

² Ibidem.

³ ولاء محمد عدنان النقي، مرجع سابق، ص 69.

⁴ Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. op. cit.

⁵ Ibidem.

⁶ Sudarsanam, S., Sorwar, G., & Marr, B. (2006). Real options and the impact of intellectual capital on corporate value. *Journal of intellectual capital*, 7(3), pp 291-308.

ووفق منظور هذا النموذج، تتكون قيمة المنظمة جراء توظيف ما تملك من أصول أو موارد، لبناء قدرات ومهارات استراتيجية؛ فالكثير من الموارد المادية والمالية وكذا الكثير من الموارد اللامادية تولد القيمة من خلال تمكين المنظمة من إنتاج وتسويق سلعها وخدماتها لربائتها على مستوى السوق.

وبشكل عام يمكن تلخيص القيمة الإجمالية للمؤسسة في المعادلة الآتية¹:

$$V = VEA + VFEA + VFNA$$

المعادلة رقم (2 - 2).

حيث:

V قيمة المؤسسة.

VEA قيمة الأصول الموجودة.*

VFEA قيمة الفرص المستقبلية للنمو من خلال الأصول الموجودة.**

VFNA قيمة الفرص المستقبلية للنمو من خلال أصول جديدة.***

ولأن رأس المال الفكري أصبح اليوم موردا أساسيا، يكفل للمنظمات تحسين أدائها وخلق القيمة لها²، فإن الأصول المعرفية للمؤسسة على اختلاف أشكالها فاعل رئيس في خلق هذه القيمة، لذا وجب على المنظمات تحديد هذه الأصول تحديدا دقيقا ليسهل قياسها.

لكن هذه الأصول لا تخلق القيمة ذاتيا، بل من خلال ما تقدمه من إنشاءٍ ودعمٍ لقدرات المؤسسة ومهاراتها الاستراتيجية الخاصة بها وحدها، وهذه الأخيرة هي التي تقف وراء خلق القيمة ومنح المؤسسة أفضليات تنافسية مستدامة³.

ولذلك شبة Marr المنظمة بالشجرة، والشكل رقم (2-7) أدناه يصور هذا المشهد:

¹ Ibidem.

* Value of Existing Asset.

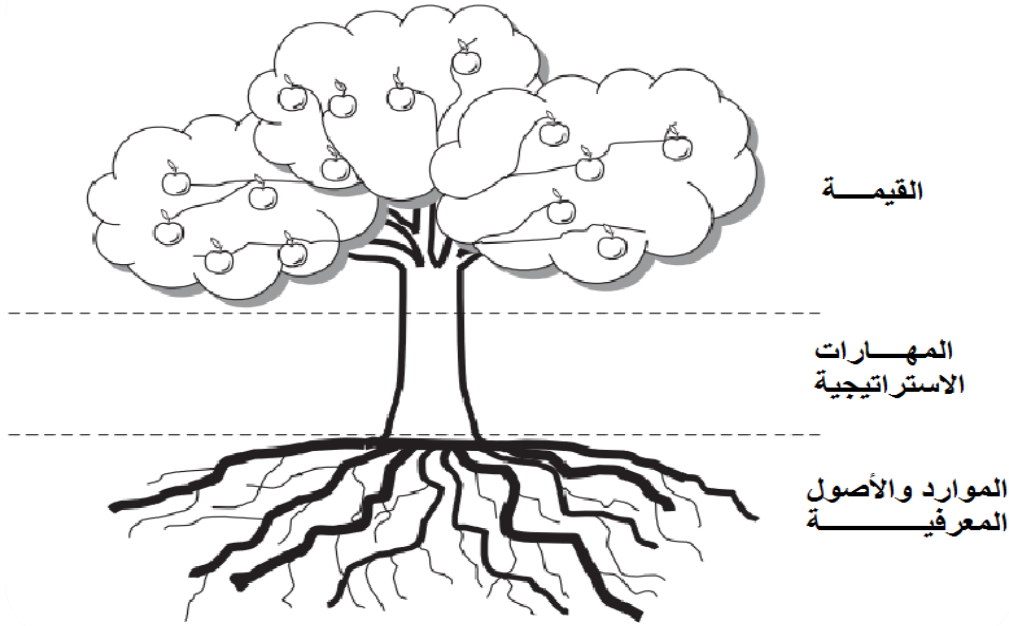
** Value of Future growth opportunities through Existing Assets.

*** Value of Future growth opportunities through New Assets.

² Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). **The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers.** *Journal of intellectual capital*, 5(2), pp 312-325.

³ Ibidem.

الشكل رقم (7-2): المنظمة كشجرة.



Source: Marr, B. (2006). *Strategic performance management: leveraging and measuring your intangible value drivers*. Routledge. p6.

يُصور الشكل رقم (7 - 2) المنظمة على أنها شجرة: فروعها وثمارها ما تقدمه من منتجات وخدمات على مستوى السوق، وجذعها المهارات الاستراتيجية التي تحمل على عاتقها توفير هذه المنتجات، وتعتبر بمثابة الوساطة بين الثمار (المنتجات) وبين الجذور التي تمثل الموارد والأصول المادية والمعرفية التي تُغذي هذا النظام كلاً وتدعمه ليقوم بوظيفته على أكمل وجه.

وتجدر الإشارة هنا أن الأصول المعرفية ليست جميعها على قدم المساواة في خلق القيمة للمنظمة، ولهذا يجب تحديد أيّ هذه الأصول يساهم فعلاً وبشكل ملموس في خلق القيمة.

وهذا ما نبّه إليه Marr وزملاؤه من أنه لا يجب اعتماد مؤشرات قياس رأس المال الفكري التي تنضج عن نموذج KAM كما وردت حرفياً في الأدبيات والدراسات النظرية، لأن أغلب هذه المؤشرات عامة، ولا تعالج بالضرورة أنواع المعارف التي لها دور أساسي في عملية خلق القيمة بالنسبة لهذه المنظمة أو تلك، بل يتحتم على المسيرين أن يبادروا أولاً بالاعتراف أن الأصول المعرفية هي أصول فريدة وخاصة بكل منظمة على حدة، وأن عليهم أن يصمموا مقاييس تناسب وتقيس فعلاً أصولهم المعرفية الأساسية المنسجمة مع استراتيجيتهم الخاصة¹.

¹ Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). *Intellectual capital—defining key performance indicators for organizational knowledge assets*. *Business Process Management Journal*, 10(5), pp 551-569.

وتلخيصاً لما أورده Marr وزملاؤه من أدبيات بهذا الصدد، تمر عملية تحديد مؤشرات لقياس الأصول المعرفية بالمراحل الآتية:

المرحلة الأولى: التحديد الدقيق للأصول المعرفية الحاسمة المؤثرة فعلاً في خلق القيمة.

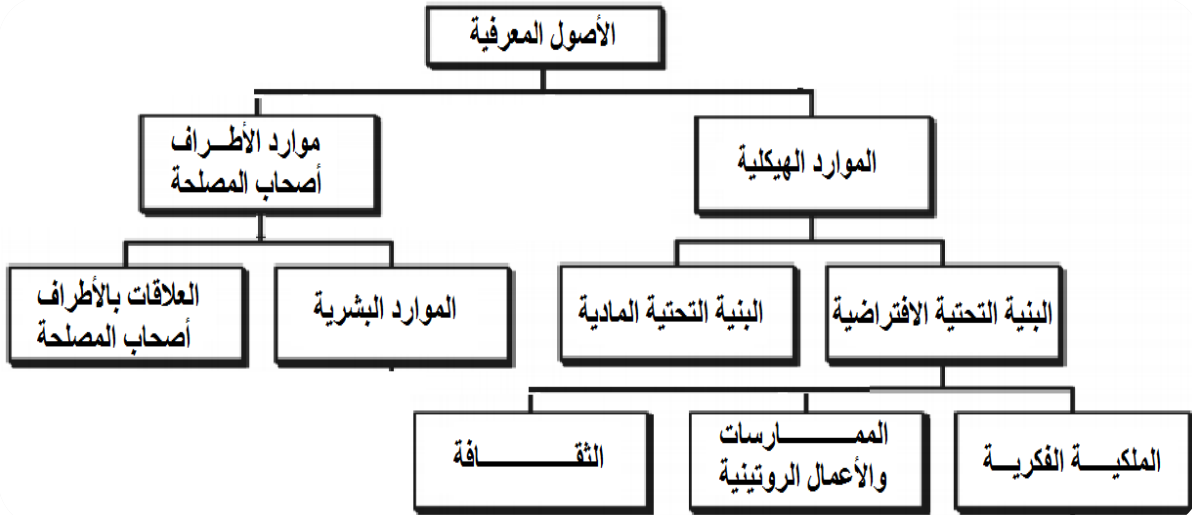
المرحلة الثانية: إظهار الطبيعة الديناميكية للأصول المعرفية.

المرحلة الثالثة: تحديد مؤشرات قياس الأصول المعرفية.

المرحلة الأولى: التحديد الدقيق للأصول المعرفية الحاسمة المؤثرة فعلاً في خلق القيمة.

يساعد تطبيق نموذج KAM المسيرين في تصنيف الأصول المعرفية الخاصة بهم، ويتيح لهم فهم هيكلتها وتسلسلها الهرمي، كما يساعد في معرفة أيّ الأصول المعرفية أكثر ملاءمة لمنظمتهم. (أنظر الشكل 2-8)

الشكل رقم (2-8): التسلسل الهرمي للأصول المعرفية من منظور نموذج KAM



Source: Starovic, D., Marr, B. (2003), *Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital*, (CIMA), Granfield University. pp 9-10.

وفقاً للشكل (2 - 8) يُصنف نموذج KAM الأصول المعرفية للمنظمة إلى صنفين من الموارد: موارد "الأطراف أصحاب المصلحة" (*Stakeholder resources*) والموارد الهيكلية (*Structural resources*) وهذا التصنيف يعكس المكوّنين الرئيسيين لأيّة منظمة: المكوّن المفكّر والمكوّن غير المفكّر كما يسميهما Ross وآخرون¹؛ أما المكوّن المفكّر فهو الفاعلون (*Actors*) وهم جميع الأطراف أصحاب المصلحة سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها، مثل: العاملين، المساهمين، العملاء... وأما المكوّن غير المفكّر فيتمثل في الجزء التكويني من المنظمة، أي جميع العناصر التي تشكل أساساً للعمليات التنظيمية فيها².

¹ Ibidem.

² Sudarsanam, S., Sorwar, G., & Marr, B. (2006). op. cit.

وحصيلة هذا التقسيم التنازلي ستُ مجموعات في الأخير، وفيما يلي تفصيل هذه المجموعات الست:¹

أ. العلاقات مع الأطراف أصحاب المصلحة: تتمثل في كافة العلاقات التي تربط المنظمة بجميع الأطراف أصحاب المصلحة، يمكن لهذه العلاقات أن تظهر في شكل: اتفاقيات، إجازات وتراخيص، اتفاقيات شراكة، علاقات مالية، عقود، اتفاقيات توزيع، نجد أيضا ضمن هذه المجموعة العلاقات مع العملاء مثل: ولاء الزبون، نظرته للعلامة التجارية... وهذه العلاقات الأخيرة تعتبر رابطة أساسية مع واحد من أهم الأطراف أصحاب المصلحة ألا وهو الزبون.

ب. الموارد البشرية: تتجلى في شكل أصول معرفية يمنحها الموظفون للمنظمة في أشكال عدة مثل: المهارات، الكفاءات، الالتزام، التحفيز والولاء للمنظمة، أو حتى في شكل نصائح وإرشادات. وأهم أشكال هذه الموارد البشرية: الدراية العملية (*know-how*)، البراعة، الخبرة التقنية، القدرة على حل المشكلات، الإبداع، التعلم، المواقف وروح المبادرة.

ج. البنية التحتية المادية: تضم كافة أصول البنية التحتية للمنظمة، على غرار التجهيزات الهيكلية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، قواعد البيانات، الحواسيب والخوادم وكذا الشبكات المادية مثل "الأنترانت". هذا النوع من الأصول كثيرا ما لا يعامل كأصل معرفي، رغم أهميته في عملية تقاسم المعارف، ولكي يكون كذلك لا بد أن تعتمد مكونات على معارف خصوصية وفريدة في تركيبها، تنفرد بها المنظمة وحدها.

د. البنية التحتية الافتراضية: ويندرج تحتها المكونات الآتية:

1. الثقافة: تضم عدة أصناف من الأصول المعرفية مثل: ثقافة المنظمة، القيم التنظيمية، السلوكيات

المشتركة للموظفين وفلسفة الإدارة. والثقافة مهمة للغاية لتحسين أداء المنظمة، لأنها تزود الأفراد بإطار مشترك لفهم الأحداث وتفسيرها والاستجابة نحوها، ويشجعهم على العمل ضمن هذا التصور المشترك لتحقيق أهداف المنظمة، سواء عملوا كأفراد أو كفريق عمل.

2. الممارسات والأعمال الروتينية: تتضمن القواعد الروتينية المعتادة لأداء الأعمال والأنشطة

اليومية في المنظمة، وتأخذ شكل إجراءات روتينية، ممارسات داخلية، شبكات سلوك افتراضية، قواعد ضمنية، إجراءات غير رسمية. ومن أهم المكونات هنا "دليل الممارسات العملية" (*Process manuals*) الذي يوفر مُدونة بالإجراءات والقواعد، قواعد البيانات، القواعد الضمنية للسلوك وكذا أسلوب الإدارة.

¹ Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). *Intellectual capital—defining key performance indicators for organizational knowledge assets*, op. cit.

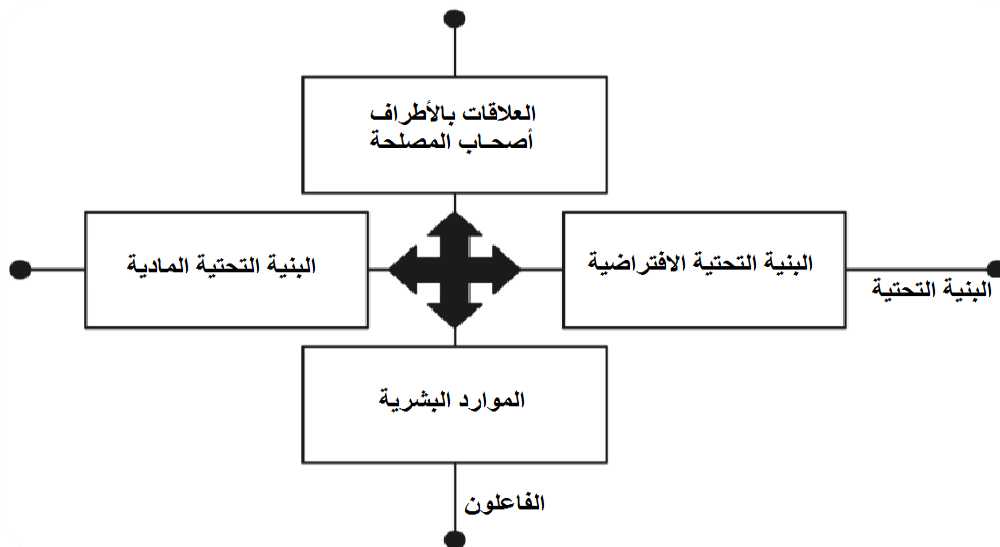
3. الملكية الفكرية: تتكون من عدة أصول معرفية مثل: براءات الاختراع، حقوق التأليف، العلامة التجارية، الحقوق المسجلة، الأسرار التجارية، العمليات التي تحولت ملكيتها للشركة بنص القانون، ويدخل ضمن هذا الصنف كل الأدوات التي تسهل للمنظمة الحصول على أفضلية تنافسية محمية.

المرحلة الثانية: إظهار الطبيعة الديناميكية التفاعلية للأصول المعرفية.

تتفاعل جميع الأصول المعرفية -المذكورة آنفا- فيما بينها وتتحول على امتداد مسار طويل من خلق القيمة، وذلك لتساهم في صنع الأداء العام للمؤسسة وتشارك في خلق القيمة الإجمالية. وهذا التفاعل لا يكون بين الفاعلين فقط (الجزء الأول من موارد المؤسسة: *Actors*) بل -وبشكل لافت- بين الفاعلين في المنظمة وبين هياكلها (الجزء الثاني من موارد المؤسسة).¹

وللتمييز بين هذين الجزئين أثناء عملية التفاعل، صمّم Marr وزملاؤه ما يسمى "لوحة قيادة الأصول المعرفية" (*Knowledge Assets Dashboard*) أو *KAD* وهي تصوير مختلف لنموذج *KAM*، هدفه التأكيد على الفرق النوعين المذكورين من الموارد: الفاعلة والهيكليّة، وتوضيح الطبيعة الديناميكية التفاعلية بين الأصول المعرفية. (أنظر الشكل رقم 9 - 2).

الشكل رقم (9-2): لوحة قيادة الأصول المعرفية *KAD*



Source: Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). **Intellectual capital—defining key performance indicators for organizational knowledge assets**, *Business Process Management Journal*, 10(5), pp 551-569.

¹ Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). **Intellectual capital—defining key performance indicators for organizational knowledge assets**, op. cit.

من خلال الشكل رقم (9 - 2) حاول *Marr* وزملاؤه توضيح الطبيعة الديناميكية التفاعلية بين الأصول المعرفية، ولهذا الغرض وضعوا شكلا لـ *KAD* مؤلفا من محورين: حُصص المحور العمودي للأصول المعرفية الخاصة بالفاعلين، مثل العلاقات مع أصحاب المصلحة والموارد البشرية.

أما المحور الأفقي فقد رُصد للموارد الهيكلية للأصول المعرفية الخاصة بالبنى التحتية التنظيمية، مثل: الهياكل الفيزيائية والهياكل الافتراضية (*Virtual infrastructure*)، وهذا من شأنه توضيح الطبيعة الديناميكية بين الأصول المعرفية، وكذا التدفقات بين الأصول الخاصة بالفاعلين والأصول الخاصة بالهياكل¹.

يمكن إظهار تفاعلات وتدفقات الأصول المعرفية أيضا عن طريق وضع خارطة للعلاقات السببية تأخذ شكل الخرائط الاستراتيجية التي وضعها *Kaplan* و *Norton* أو شكل المستكشف *Navigator*².

المرحلة الثالثة: تحديد مؤشرات قياس الأصول المعرفية. (رأس المال الفكري)

بعد أن حددت المنظمة قدراتها ومهاراتها الاستراتيجية، وكذا الأصول المعرفية الداعمة لها، وبعدما وضعت خرائط لمسارات خلق القيمة، لم يبق لها سوى أن تبدأ بتصوير معايير ومؤشرات القياس لتتابع وتراقب أداءها. كما يمكنها استخدامها في قياس رأس مالها الفكري.

يجب أن تختار هذه المقاييس بعناية في ضوء هدف محدد مسبقا، وفي إطار استراتيجية واضحة، وبما ينسجم ومهاراتها الاستراتيجية، وليس اختيارا عشوائيا. وهذا من شأنه أن يقلص من عدد مقاييس الأداء، ويجنب المنظمة قياس كل شيء دون فهم وإدراك للأسباب التي من أجلها تقيس.

ولتحقيق ذلك يمكن للمنظمة أن تتبع أسلوبين³:

➤ الأسلوب الأول: من أعلى إلى أسفل. (*Top-Down Approach*)

➤ الأسلوب الثاني: من أسفل إلى أعلى. (*Bottom-Up Approach*)

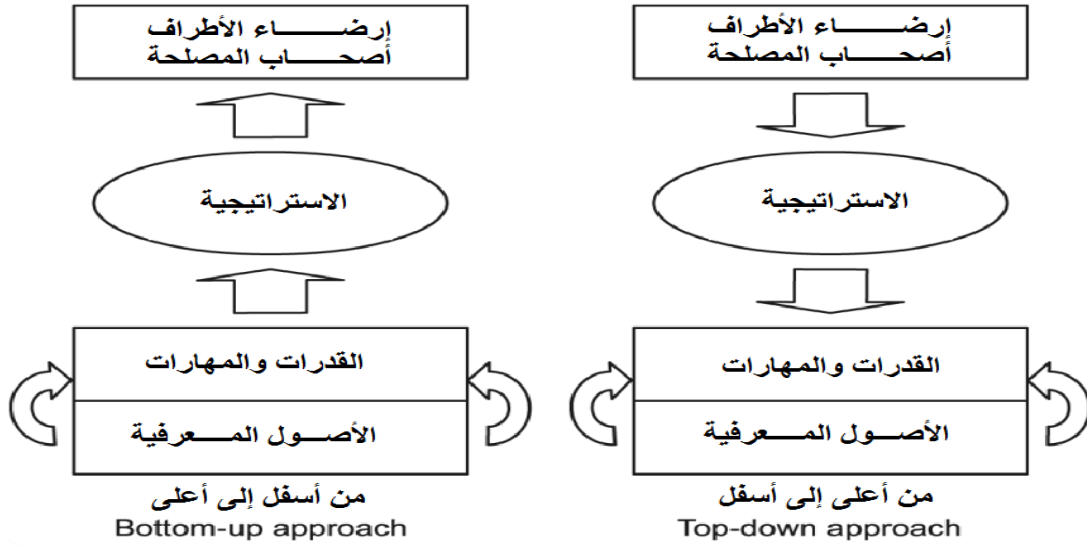
والشكل رقم (10 - 2) أدناه يلخص هذين الأسلوبين:

¹ Ibidem.

² Ibidem.

³ Ibidem.

الشكل رقم (10-2): المقاربة "من أعلى إلى أسفل" مقابل المقاربة "من أسفل إلى أعلى".



Source: Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). *Intellectual capital—defining key performance indicators for organizational knowledge assets*, op. cit.

انطلاقاً من الشكل السابق يمكن أن نشرح هذين الأسلوبين على النحو الآتي:

أ. الأسلوب الأول: من أعلى إلى أسفل.

تبعاً لهذا الأسلوب تنطلق المؤسسة من الخارج إلى الداخل، حيث تتحدد استراتيجية المؤسسة انطلاقاً من فهم عميق للقوى التنافسية الموجودة في السوق، وفق تصور *M. Porter*، وبناء على هذه الاستراتيجية تتحدد المهارات الاستراتيجية المناسبة، لتمكن المؤسسة في النهاية من حصر مؤشرات القياس المطلوبة.

ب. الأسلوب الثاني: من أسفل إلى أعلى.

على العكس من الأسلوب السابق، تنطلق المؤسسة من نظرة فاحصة للداخل، لتعرف ما لديها من أصول معرفية، وما يمكن أن تدعمه هذه الأصول من قدرات ومهارات، ثم تتحول إلى الخارج لتحاول مطابقة هذه المهارات مع ما يتطلبه السوق، ولتعرف ما الذي ستبرع في إنتاجه وتسويقه. وبعد حصر أصولها المعرفية تستطيع تحديد مؤشرات قياسها.

بعد اعتماد المنظمة إحدى المقاربتين، يمكن أن يتجمع لديها عدد من مؤشرات قياس رأس مالها الفكري، يمكن أن نلخص أهم هذه المقاييس وأشهرها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-2): أهم مقاييس الأصول المعرفية وفق نموذج KAM.

مؤشرات القياس	الأصول المعرفية (رأس المال الفكري)
<ul style="list-style-type: none"> - عدد اتفاقيات الشراكة / جودة اتفاقيات الشراكة. - عدد اتفاقيات التوزيع / جودة اتفاقيات التوزيع. - عدد اتفاقيات التراخيص / جودة اتفاقيات التراخيص. - الحصة السوقية. - مؤشر رضا الزبون. - مدة الاحتفاظ بالزبون. 	<p>العلاقات مع الأطراف أصحاب المصلحة</p> <p><i>Stakeholder relationships</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدد العمال. - متوسط مدة الخدمة. - متوسط أعمار الموظفين. 	<p>المؤشرات الديموغرافية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الموظفون ذوو المؤهلات العالية / إجمالي الموظفين. - حاملو شهادات ماجستير أو دكتوراه/ إجمالي الموظفين. - عدد السنوات في مهنة معينة. 	<p>مؤشرات الكفاءة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - متوسط مستوى الرضا. - المدخرات الناتجة عن الاقتراحات التي نفذها الموظفون. - عدد الحلول الجديدة. - عدد المنتجات والعمليات المقترحة. 	<p>مؤشرات المواقف</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مصاريف التدريب / عدد الموظفين. - معدل دوران الموظفين. - الوقت المستغرق للتدريب. 	<p>مؤشرات إدارة الموارد البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التسهيلات والمعدات مقابل الخطة المقررة. - الوقت المستغرق لتحديث خوادم الحواسيب. - استخدام تسهيلات تشارك المعرفة. - معدل استخدام الانترنت. - مدى إتاحة وتوافر قواعد البيانات. 	<p>البنية التحتية المادية</p> <p><i>Physical infrastructure</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - فلسفة الإدارة. - عدد النقاشات الداخلية بين الإدارة والموظفين. - مقاييس نوعية حول رضا الموظف. - التغذية المرتدة. 	<p>الثقافة</p> <p><i>Culture</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - السير الحسن للعمليات. - عدد العمليات المصنفة والمنظمة. - المعايير والقواعد. 	<p>الممارسات والأعمال الروتينية</p> <p><i>Practices and Routines</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - الإيرادات الناتجة عن براءات الاختراع. - عدد براءات الاختراع والتصاميم المسجلة. - قيمة براءات الاختراع / مصاريف البحث والتطوير. - قيمة حقوق التأليف. العلامات التجارية. 	<p>الملكية الفكرية</p> <p><i>Intellectual property</i></p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: ولاء محمد عدنان التقي، مرجع سابق، ص 61-62.

يلخص الجدول رقم (2-2) عددا من المؤشرات المنبثقة عن اعتماد المؤسسة إحدى المقاربتين السابقتين، تبعا لنوعية الأصول المعرفية التي تقيسها؛ فعلى سبيل المثال يمكن قياس العلاقات مع أصحاب المصلحة اعتمادا على مؤشرات كمية مثل: الحصة السوقية، مؤشر رضا الزبون، مدة الاحتفاظ به...، إلى جانب نسب مثل: "عدد اتفاقيات الشراكة / جودتها"، "عدد اتفاقيات التوزيع / جودتها"... كما يمكن قياس أصل مثل الموارد البشرية اعتمادا على نسب ومؤشرات كمية من قبيل: عدد العمال، متوسط مدة خدمتهم، متوسط مستوى رضاهم، عدد الحلول الجديدة التي يبتكرونها، معدل دوران الموظفين، الوقت المستغرق لتدريبهم والرفع من مهاراتهم...إلخ.

كما يوضح الجدول أيضا مؤشرات قياس الجوانب غير الملموسة في البنية التحتية المادية للمنظمة، مثل: التسهيلات والمعدات مقابل الحطة المقررة، الوقت المستغرق لتحديث خوادم الحواسيب، معدل استخدام الانترنت...، ويوضح أيضا مؤشرات أخرى لقياس البنية التحتية الافتراضية للمنظمة، المتمثلة في: ثقافة المنظمة، (التي يمكن قياسها بمؤشرات ونسب مثل: "عدد النقاشات الداخلية بين الإدارة والموظفين"، مقاييس نوعية حول رضا الموظف...)، الأعمال الروتينية (التي تقاس بمؤشرات مثل: عدد العمليات المصنفة والمنظمة، مؤشر السير الحسن للعمليات، احترام المعايير والقواعد المنصوص عليها...)، الملكية الفكرية (التي تقاس بمؤشرات ونسب كالأيرادات الناتجة عن براءات الاختراع، عدد براءات الاختراع والتصاميم المسجلة، "قيمة براءات الاختراع / مصاريف البحث والتطوير"...).

وعلى غرار المدخلين السابقين لقياس رأس المال الفكري (بطاقة الأداء المتوازن ومستكشف سكانديا)، هناك بعض المآخذ المسجلة على هذا النموذج، أهمها:

- أ. عمومية بعض المؤشرات والمقاييس الواردة فيه، حيث أنها لا تعالج بالضرورة أنواع المعارف التي لها دور أساسي في عملية خلق القيمة بالنسبة للمنظمة بعينها، وهذا يحتم على المسيرين الانتباه إلى التدقيق في اختيار المعايير التي تناسب منظماتهم¹.
- ب. لا تقدم KAM سوى صورة فوتوغرافية ثابتة عن قاعدة الأصول المعرفية ولا تتيح معرفة كيف لهذه الأصول أن تخلق القيمة².

¹ Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). **Intellectual capital—defining key performance indicators for organizational knowledge assets**, op. cit.

² Ibidem.

ج. لا يزال هناك بعض المقاييس والمؤشرات التي يصعب التعبير عنها في شكل رقمي، وهذا يعقد أكثر فأكثر مهمة قياس رأس المال الفكري.

د. قد يؤخذ أيضا على هذا النموذج أنه يعتمد - في بعض مراحل إعدادة - على نماذج أخرى، سيما النموذجين السابقين، ولهذا فهو لا يعد نموذجا خالصا مستقلا بذاته.

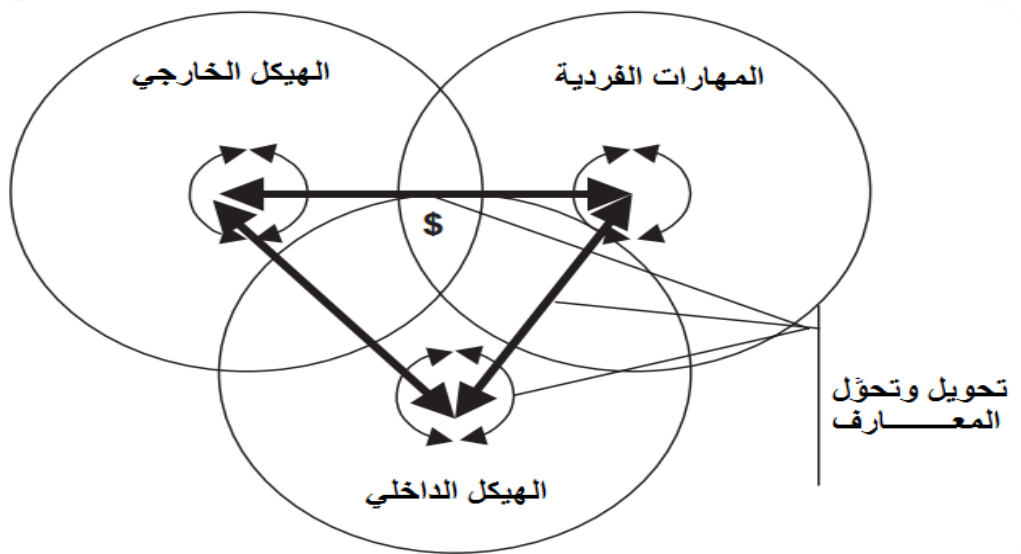
المطلب الرابع: نموذج "مراقب" الأصول المعنوية (*Intangible Asset Monitor*)

وضع هذا النموذج الباحث السويدي في إدارة المعرفة *Karl Erik Sveiby* عام 1997، حيث استخدمته شركة *Celemi* السويدية للخدمات الاستشاريات والبرمجيات، لقياس ورقابة أصولها المعرفية لسنين عدة. ولهذا نجد من يطلق على هذا النموذج اسم "نموذج *Celemi*".

يعتقد *Sveiby* أن القوائم المالية التقليدية لا تعبر حقيقةً عن قيمة المنظمة، وأن معظم قيمتها تكمن في الأصول المعرفية غير الملموسة. لذا فهو يرى أن منشأ قيمة المنظمة مصدران: الأصول المنظورة أو الملموسة، والأصول غير المنظورة أو اللاملموسة، هذه الأخيرة التي لها حصة الأسد في خلق القيمة.

ونشير أن *Sveiby* يستخدم مصطلح "الأصول اللاملموسة" بدلا من مصطلح "رأس المال الفكري"¹، حيث صنّف هذه الأصول إلى ثلاث مجموعات، وذلك اعتمادا على تصنيف مكتب الخدمات الاستشارية الدنماركي *PLS*، حيث لخص هذه المجموعات الثلاث في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-11): تحويل وتحوّل المعارف، وأثر ذلك في خلق القيمة.



Source: Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital*, 2(4), pp 344-358.

¹ Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual capital—defining key performance indicators for organizational knowledge assets, op. cit.

وفقا للشكل رقم (11 - 2) تتمثل هذه المجموعات الثلاث من الأصول اللاملموسة في:¹

أ. رأس المال الزبائني: أو الهيكل الخارجي للمنظمة، بما في ذلك العلامات التجارية، صورة المنظمة، العلاقات مع الموردين والخبراء، وبالأخص مع العملاء.

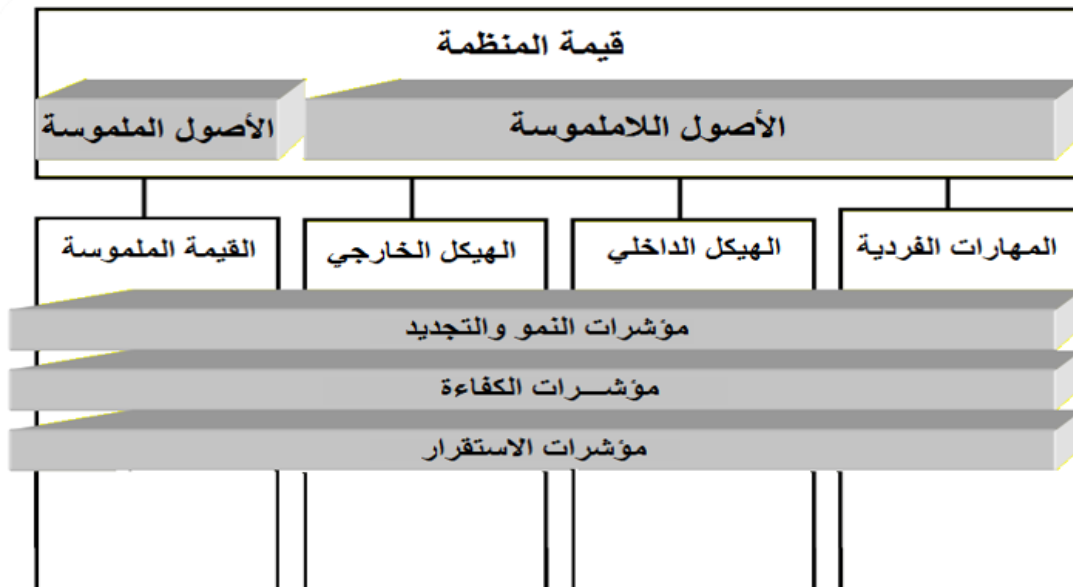
ب. المعارف الفكرية: أو مهارات العاملين، ولا يدخل ضمن هذه المجموعة كافة العمال، بل صنف خاص من ذوي المهارة منهم، يطلق عليهم اسم "المحترفين"، وهم أولئك الطائفة من العمال المكلفة بالتخطيط، الإنتاج، المعالجة، تقديم المنتجات، ابتكار الحلول.²

ج. المعارف التنظيمية: أو الهيكل الداخلي للمنظمة، وفي هذه المجموعة نجد بقية العمال ومعارفهم، حيث يطلق عليهم *Sveiby* اسم "فريق الدعم" وهم أولئك الذين يعملون في وظائف المحاسبة، الإدارة والاستقبال.³

ويرى *Sveiby* أن تشارك المعارف سواء داخل هذه المجموعات أو فيما بينها، يؤدي إلى مزيد من إنتاج المعارف، دون أن يُنقص ذلك شيئا من الرصيد المعرفي للمنظمة، ونتيجة لهذا التشارك والتحول في المعارف تنتج القيمة في المنظمة، كما هو واضح من الشكل رقم (11 - 2) السابق.

يمكن تلخيص قيمة المنظمة وفق منظور المرقاب في الشكل الآتي: (أنظر الشكل رقم 12 - 2).

الشكل رقم (12-2): قيمة المنظمة وفق منظور مرقاب الأصول اللاملموسة.



Source : Bouteiller, C., & Assens, C. (2004). op.cit. (بتصرف من الباحث)

¹ Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers pp 190-191.

² Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). *Intellectual capital—defining key performance indicators for organizational knowledge assets*, op. cit.

³ Ibidem.

يظهر جليا من خلال الشكل السابق أن معظم قيمة المنظمة ناتج عن الأصول اللاملموسة، انطلاقا من المجموعات الثلاث من الأصول التي اقترحها Sveiby، والمتمثلة في المهارات الفردية، المعارف التنظيمية (الهيكل الداخلي)، رأس مال الزبون (الهيكل الخارجي). يمكن قياس هذه القيمة باستخدام ثلاثة أنواع من المؤشرات، يلخص الجدول الآتي أمثلة عنها:

الجدول رقم (2-3): أمثلة عن مؤشرات قياس الأصول المعرفية.

المؤشرات	الأصول اللاملموسة	الهيكل الخارجي	الهيكل الداخلي	المهارات الفردية
مؤشرات النمو والتجديد <i>Growth/ renewal</i>	الربحية من كل زبون. النمو في الإيرادات. النمو في الحصة السوقية. مؤشر الجودة.	الاستثمارات في الهيكل الداخلي. الإيرادات من المنتجات الجديدة. الإيرادات من البحث والتطوير. بناء العمليات. الاستثمارات في الأصول غير الملموسة. الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات. مؤشر موقف الموظفين تجاه المدراء والثقافة والزبائن. الوقت المكرس للبحث والتطوير.	عدد سنوات الخدمة. المستوى التعليمي. تكاليف التدريب والتعليم. معدل استبدال الموظفين. متوسط سنوات الكفاءة المهنية. النمو في الكفاءة المهنية. الخبراء الذين يحملون شهادات عليا.	
مؤشرات الكفاءة <i>Efficiency</i>	مؤشر الربح أو الخسارة من كل زبون. الإيرادات من كل زبون. المبيعات من كل موظف.	نسبة فريق الدعم (طاقم العمل الإداري). المبيعات عن كل شخص يعمل في فريق الدعم. ثقافة المنشأة.	نسبة المحترفين في المنشأة. القدرة على العمل بفعالية. التغير في القيمة المضافة من كل موظف محترف. القيمة المضافة عن كل خبير. التغير في نسبة الموظفين.	
مؤشرات الاستقرار <i>Stability</i>	مؤشر رضا الزبون. نسبة الزبائن الكبار: (Big customers) أكبر خمس عملاء. نسبة العملاء المخلصين. نسبة الطلبات المتكررة.	عمر المنشأة. معدل دوران فريق الدعم. أقدمية الطاقم الإداري (عدد السنوات). نسبة الموظفين المبتدئين. (من ليس لديهم خبرة)	مؤشر رضا الموظف. متوسط عمر الموظفين (بالسنة). درجة الأقدمية. نسبة معدل دوران المهنيين.	

المصدر: ولاء محمد عدنان التقي، مرجع سابق، ص 73.

بالعودة إلى الجدول رقم (3 - 2) أعلاه، نلاحظ أن قياس قيمة الأصول اللاملموسة في المجموعات الثلاث يتم باستحداث مقاييس ومؤشرات لكل مجموعة على حدة، وذلك وفق محاور ثلاث هي:

المحور الأول: النمو والتجديد. (*Growth/renewal*)

المحور الثاني: الكفاءة. (*Efficiency*)

المحور الثالث: الاستقرار. (*Stability*)

يعتبر هذا النموذج إسهاما مهما في مجال البحث في رأس المال الفكري، بيد أنه يصح أن يكون أداة للتسيير والاتصال أكثر من كونه أداة للقياس. إنه من المهم تزويد المسيرين بوسيلة مجدية للإعلام حول الأصول غير الملموسة، ونموذج المرقاب هذا هو مقارنة جذابة لقياس أداء رأس المال الفكري، لكن عيبه أنه لا يوضح كيف يمكن إدماجه في الأطر العامة لقياس الأداء، وذلك من أجل تحديد الصلة والعلاقة بين المحركات غير الملموسة للأداء ونتائج هذا الأداء، وهو ما أصبح ذا أهمية متزايدة.¹

كانت هذه بعض أهم النماذج التي اعتبرت محاولات جادة لقياس قيمة رأس المال الفكري للمنظمة، وإلى جانب هذه النماذج هناك إسهامات أخرى عديدة ومهمة لقياس رأس المال الفكري.

ويرى *Sveiby*² (ويتفق معه في ذلك *J. Jurczak*)³ أن جميع نماذج قياس رأس المال الفكري تنبثق عن إحدى المجموعات الأربع الآتية:

أ. طرق القياس المباشرة لرأس المال الفكري: (*Direct Intellectual Capital methods (DIC)*)

ب. طرق القيمة السوقية: (*Market Capitalization Methods (MCM)*)

ج. طرق العائد على الأصول: (*Return On Assets methods (ROA)*)

د. طرق لوحة القيادة (بطاقة الأداء): (*Scorecard Methods*)

وفيما يلي جدول يلخص أهم الطرق المنتمة لكل مجموعة:

¹ Ibidem.

² Giuliani, M., & Marasca, S. (2011). op. cit.

³ Jurczak, J. (2008). **Intellectual capital measurement methods**. *Economics and organization of enterprise*, 1(1), pp 37-45.

جدول رقم (4-2): طرق قياس رأس المال الفكري.

السنة	صاحبه	النموذج	المجموعة
1996	Annie Brooking	الوسيط التكنولوجي. <i>Technology Broker</i>	طرق القياس المباشرة (DIC)
1996	N. Bontis	براءات الاختراع المرجحة بتعداد ذكرها. <i>Citation Weighted Patents (CWP)</i>	
2000	Andriessen & Tiessen	مستكشف القيمة. <i>The Value Explorer (VE)</i>	
2000	Sullivan	تقييم الأصول الفكرية. <i>Intellectual Asset Valuation (IAV)</i>	
2000	Anderson & McLean	خلق القيمة الشاملة. <i>Total Value Creation (TVC)</i>	
1969	James Tobin	نموذج <i>Tobin's Q...</i>	طرق القيمة السوقية (MCM)
1998	Standfield	القيمة السوقية التي يحددها المستثمر. <i>Investor Assigned Market Value (IAMV)</i>	
1997 1998	Stewart Luthy	القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية. <i>Market-to Book Value</i>	
1997	Stewart	القيمة الاقتصادية المضافة. <i>Economic Value Added (EVA)</i>	طرق العائد على الأصول (ROA)
1997	Johansson	تكلفة الموارد البشرية ومحاسبتها. <i>Human Resource Costing & Accounting (HRCA)</i>	
1997 1998	Stewart Luthy	القيمة غير الملموسة المحسوبة. <i>Calculated Intangible Value</i>	
1999	Lev	إيرادات رأس مال المعرفة. <i>Knowledge Capital Earnings</i>	
1997	Pulic	معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري. <i>Value Added Intellectual Capital Coefficient (VAIC)</i>	
1998	Nash	المحاسبة للمستقبل. ... <i>Accounting for the Future (AFTF)</i>	طرق بطاقة الأداء (SC)
1994	Fitz-Enz	ذكاء رأس المال البشري. <i>Human Capital Intelligence</i>	
1997	Edvinsson and Malone	مستكشف سكانديا. <i>Sandia Navigator</i>	
2002	Lev	لوحة قيادة سلسلة القيمة. <i>Scoreboard Value Chain</i>	
1997	Sveiby	مراقب الأصول المعنوية. <i>Intangible Asset Monitor</i>	
1997	Roos and others	مؤشر رأس المال الفكري. <i>Intellectual Capital Index (IC Index)</i>	
2000	Ittner and others	مؤشر خلق القيمة. <i>Value Creation Index</i>	
1996	Kaplan and Norton	بطاقة الأداء المتوازن. <i>Balanced Score Card</i>	
2001	Bernard Marr, Giovanni Schiuma	خارطة الأصول المعرفية. <i>Knowledge Assets Map</i>	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: Jurczak, J. (2008). op. cit.

إذن فحسب الجدول السابق، يؤكد *Sveiby* وآخرون أن جميع الطرق والنماذج والأساليب الرامية إلى قياس قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة تنضوي تحت واحدة من هذه المجموعات الأربع، وفيما يلي شرح مختصر لما جاء في هذا الجدول من طرق وفق كل مجموعة¹:

أ. طرق القياس المباشرة لرأس المال الفكري: *Direct Intellectual Capital methods (DIC)*

وهي طرق يتم من خلالها تحديد القيمة النقدية للأصول غير الملموسة من خلال تحديد مكوناتها المختلفة، وبمجرد تحديد هذه المكونات، يمكن تقييمها مباشرة إما بشكل فردي أو بشكل مجمل، تضم هذه المجموعة الطرق الآتية:

1. الوسيط التكنولوجي *Technology Broker (1996)* : لصاحبه *Annie Brooking* يُقاس رأس

المال الفكري وفق هذا المنظور عن طريق التحليل التشخيصي لعشرين سؤالاً تغطي المكونات الرئيسية الأربعة لرأس المال الفكري: الأصول السوقية، الأصول البشرية، أصول الملكية الفكرية وأصول البنية التحتية.

وقد عرضت *Brooking* ثلاثة مداخل لحساب القيمة النقدية لرأس المال الفكري، وهي: مدخل التكلفة، مدخل السوق، مدخل الدخل. يعتمد هذا النموذج على فكرة أساسية مفادها أن القيمة السوقية للمنشأة تنتج عن الأصول الملموسة ورأس المال الفكري.

2. براءات الاختراع المرجحة بتعداد ذكرها *(CWP) Citation Weighted Patents (1996)*

صاحب هذه الطريقة البروفيسور الكندي *Nick Bontis* التي وفقها يقاس رأس المال الفكري وتأثيراته وأداؤه استناداً إلى تأثير الجهود المبذولة في عمليات البحث والتطوير على سلسلة من المؤشرات، مثل: عدد براءات الاختراع، تكلفة براءات الاختراع نسبة إلى حجم المبيعات، ...

3. مستكشف القيمة *(VE) The Value Explorer (2000)*. وضعه *Andriessen & Tiessen*

حسبها يطبق مستكشف القيمة باتباع منهجية محاسبية مقترحة لقياس قيمة خمسة أنواع من الأصول غير الملموسة هي: المواهب، المهارات والمعارف الضمنية، القيم والمعايير الجماعية، التكنولوجيا والمعارف الظاهرة، العمليات الإدارية الأساسية.

4. تقييم الأصول الفكرية *(IAV) Intellectual Asset Valuation (2000)*: من إعداد

Patrick Sullivan وهي طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفكرية للمؤسسة، حيث تقترح ضرورة التخلي عن النظرة المحاسبية التقليدية في التقييم، واعتماد منظور جديد يرتكز أساساً على

¹ Jurczak, J. (2008). op. cit.

رأس المال الفكري، أين تعتمد قدرة الشركة على قياس قيمة أصولها غير الملموسة على مدى قدرتها على تطوير واستدامة تحويل أفكارها وابداعاتها إلى عوائد وتدفقات نقدية.¹

5. خلق القيمة الشاملة. *Total Value Creation (TVC)* (2000): للباحثين Anderson & McLean، هذا النموذج عبارة عن مشروع بدأه المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين، يستخدم هذا التدفقات النقدية المتوقعة المُحيّنة (*Discounted projected cash-flow*) لإعادة فحص واختبار كيفية تأثير الأحداث على الأنشطة المخطط لها.

ب. طرق القيمة السوقية: *Market Capitalization Methods (MCM)*

تركز هذه الطرق على حساب الفارق بين قيمة الشركة في السوق المالية وقيمة أصولها الدفترية، وتعتبر هذا الفارق قيمة لرأس المال الفكري أو أصولها غير الملموسة. أشهر هذه الطرق ما يلي:

1. نموذج *Tobin's Q* (1969): لصاحبه James Tobin وفق هذه الطريقة ترتبط قيمة رأس المال الفكري للشركة ارتباطاً وثيقاً بقيمة المعامل Q ، الذي يمثل نسبة القيمة السوقية للشركة إلى التكلفة الاستبدالية لأصولها الملموسة؛ فإذا كانت قيمة Q أكبر من الواحد فهذا يعني أنها تحقق أرباحاً جازية الاستثمار في التكنولوجيا ورأس المال البشري، حيث يمثل الفارق قيمة رأس المال الفكري، وإذا كانت قيمة المعامل Q للشركة أكبر من التي لدى المنافسين فهي بذلك تحقق أرباحاً أعلى من أولئك المنافسين.

2. القيمة السوقية التي يحددها المستثمر. *Investor Assigned Market Value (IAMV)* (1998): وضع هذه الطريقة Standfield وهي تقوم على تحديد القيمة الحقيقية للشركة TV من قيمتها السوقية MC والتي تنقسم إلى: رأس المال الملموس، رأس المال الفكري المحقق، تآكل رأس المال الفكري، الميزة التنافسية المستدامة.

3. القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية. *Market-to Book Value* (1998/1997): صاحب هذه الطريقة Stewart Luthy وتقضي بأن قيمة رأس المال الفكري تساوي الفرق بين القيمة السوقية للشركة MV وقيمتها الدفترية BV .

ج. طرق العائد على الأصول: *Return On Assets methods (ROA)*

تدور هذه الطرق حول قسمة متوسط أرباح الشركة قبل الضرائب على متوسط قيمة أصولها الملموسة، والنتيجة تسمى العائد على الأصول (ROA). ويتم مقارنة هذا العائد مع متوسط العائد على الأصول

¹ Sullivan Jr, P. H., & Sullivan Sr, P. H. (2000). Valuing intangibles companies—An intellectual capital approach. *Journal of Intellectual capital*, 1(4), pp 328-340.

للصناعة التي تنتمي إليها الشركة، ثم يضرب الفارق في متوسط قيمة أصولها الملموسة، وذلك لحساب الربح السنوي المتوسط للأصول غير الملموسة. ثم تقسم هذه الأرباح المتوسطة (التي تفوق متوسط الصناعة) على التكلفة المرجحة لرأس مال الشركة، أو على معدل سعر الفائدة، وبذلك يمكننا أن نستمد تقديراً لقيمة الأصول غير الملموسة أو رأس المال الفكري للشركة. أشهر النماذج وفق هذا المنظور ما يأتي:

1. القيمة الاقتصادية المضافة (*Economic Value Added (EVA)*) (1997): لصاحبه *Tomas*

Stewart حيث تعد *EVA* مقياساً بديلاً لرأس المال الفكري، لأنها توفر معلومات عن مدى مساهمة رأس المال الفكري في الأداء العام للشركة¹. تحسب *EVA* وفقاً للمعادلة الآتية:²

المعادلة رقم (3 - 2).

$$EVA = \text{صافي المبيعات} - \text{نفقات التشغيل} - \text{الضرائب} - \text{أعباء رأس المال المستثمر}$$

2. تكلفة الموارد البشرية ومحاسبتها *Human Resource Costing & Accounting (HRCA)* (1997): من إعداد *Johansson*، وهي طريقة تستخدم لحساب التأثير الخفي للتكاليف المتعلقة بالموارد البشرية التي تقلل من أرباح الشركة، يتم قياس رأس المال الفكري وفقها من خلال حساب مساهمة الأصول البشرية للشركة مقسومة على نفقات الرواتب المُرسمة. (*Capitalisées*)

3. القيمة غير الملموسة المحسوبة *Calculated Intangible Value* (1998/1997): قدمها *Stewart Luthy* حيث تعكس القيمة غير الملموسة المحسوبة مقياساً لمدى قدرة المؤسسة على استخدام أصولها اللاملموسة؛ فإذا كان هذا المقياس مرتفعاً دل ذلك أن المؤسسة قادرة على توليد الثروة المستقبلية حتى لو لم تعترف السوق بعد بأصولها الفكرية، والعكس يدل على أن استثمارات المؤسسة في الأصول الفكرية مازالت قليلة مقارنة بالاستثمارات في الأصول الثابتة الملموسة³.

4. إيرادات رأس مال المعرفة *Knowledge Capital Earnings* (1999): لصاحبه *Lev* يتم وفق هذه الطريقة احتساب "إيرادات رأس المال المعرفي" بقسمة الإيرادات الاعتيادية على الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية.

5. معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري *Value Added Intellectual Capital Coefficient (VAIC)* (1997): وضع هذا المعامل *Pulic* حيث اعتبره مؤشراً يوضح قدرات

¹ Starovic, D., Marr, B. (2003), op. cit.

² Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). *The knowledge toolbox...* op. cit.

³ Starovic, D., Marr, B. (2003), op. cit.

المؤسسة على خلق القيمة، سواء من رأس المال المستخدم (المادي) أو من رأس المال الفكري. وهو أداة لقياس الإمكانيات الفكرية للمنظمة في خلق القيمة، حيث يحسب وفقا للخطوات الآتية:¹ -

✓ حساب القيمة المضافة VA، وهي الفرق بين المدخلات والمخرجات.

✓ حساب معامل الكفاءة في خلق القيمة المضافة من رأس المال المادي (VACA)، أي مقدار القيمة المضافة عن كل وحدة نقود صرفت في رأس المال المادي المستخدم (CA)، وذلك وفقا للمعادلة الآتية:

$$VACA=VA/CA$$

المعادلة رقم (4 - 2).

✓ حساب معامل الكفاءة في خلق القيمة المضافة من رأس المال الفكري (VAIP)، أي مقدار القيمة المضافة عن كل وحدة نقود صرفت في رأس المال الفكري: (حيث IP قيمة رأس المال الفكري المستخدم).

$$VAIP =VA/IP$$

المعادلة رقم (5 - 2).

✓ أخيرا حساب عن رأس المال الفكري VAIC وفقا للمعادلة الآتية:

$$VAIC= VACA+ VAIP$$

المعادلة رقم (6 - 2).

6. المحاسبة للمستقبل (*Accounting for the Future (AFTF)* (1998): منظور وضعه Nash وهو عبارة عن نظام للتدفقات النقدية المخصومة والمتوقعة، حيث يتم حساب المعامل AFTF في أول المدة وفي آخرها، والفرق بين القيمتين يعطينا مقدار القيمة المضافة للفترة.

د. طرق لوحة القيادة (بطاقة الأداء): *Scorecard Methods*

تهتم بتحديد مختلف مكونات الأصول غير الملموسة أو رأس المال الفكري وكذا المقاييس ومؤشرات القياس، حيث يتم إنشاؤها والإفصاح عنها في بطاقة الأداء أو في رسوم بيانية. تتشابه طرق بطاقة الأداء مع طرق القياس المباشر (DIC)، باستثناء أنه في طرق بطاقة الأداء لا يتم تقدير القيمة النقدية للأصول غير الملموسة. من طرق بطاقة الأداء نذكر:

¹ Pulic, A. (1998, January). **Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy**. In 2nd McMaster Word Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital by the Austrian Team for Intellectual Potential.

1. ذكاء رأس المال البشري *Human Capital Intelligence* (1994): من إعداد Fitz-Enz وهو أسلوب يعتمد على تجميع عدد من مؤشرات رأس المال البشري، انطلاقاً من قاعدة بيانات، وتطبيق هذه المؤشرات على مجموعة من الأفراد بُغية تحديد مستوى ذكائهم.
 2. مستكشف "سكانديا" *Sandia Navigator* (1997): للباحثين Edvinsson و Malone وقد سبق التطرق إلى هذا الأسلوب بالتفصيل في هذا الفصل، ابتداءً من الصفحة 73.
 3. لوحة قيادة سلسلة القيمة *Scoreboard Value Chain* (2002): وضعها Lev وهي عبارة عن مصفوفة من المؤشرات غير المالية، المرتبة في ثلاث فئات وفقاً لدورة التنمية: الاكتشاف والتعلم والتنفيذ والتسويق.
 4. مراقب الأصول المعنوية *Intangible Asset Monitor* (1997): لوضعه Sveiby كذلك سبق التطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل، ابتداءً من الصفحة 88.
 5. مؤشر رأس المال الفكري *Intellectual Capital Index (IC Index)* (1997): أعده Roos وآخرون، وهو مؤشر يمثل محاولة لتقييم رأس المال الفكري بشكل عام، وتقديم صورة أكثر شمولية عن المؤسسة. وقد كانت "سكانديا" أول من استخدمه عام 1997 في ملحق رأسمالها الفكري للتقرير السنوي. إحدى مميزات هذا المدخل ربط التغيرات في رأس المال الفكري بالتغيرات في السوق. وقد اقترح Ross دمج كل مقاييس رأس المال الفكري في مؤشر واحد، أو على الأقل في أصغر عدد ممكن من المؤشرات، وبذلك تقديم صورة شاملة عن رأس المال الفكري، وهو ما يسمح بتتبع العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال المالي للمؤسسة.
- ويرى Ross وزملاؤه أنه من أجل تحديد مخزون "رأس المال الفكري وتدفقاته، يجب وضع قائمة من المؤشرات لكل عنصر من عناصره، واختيار عدد قليل منها، ثم التعبير عن كل مؤشر برقم (لا يحمل أي بعد أو دلالة)، ثم تبدأ عملية دمج هذه المؤشرات في مؤشر واحد بعد إعطائها أوزاناً.
- هناك ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر في عملية الاختيار هي: استراتيجية المؤسسة، صفاتها المميزة، والصفات المميزة للصناعة التي تنتمي لها.¹
- وعموماً يتم من خلال هذا المدخل مراقبة التغيرات في رأس المال الفكري استناداً إلى علاقة الارتباط بينه وبين القيمة السوقية.²

¹ ولاء محمد عدنان التقي، مرجع سابق، ص ص 62-65.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 279.

6. مؤشر خلق القيمة *Value Creation Index (2000)*: أعدته *Ittner* وآخرون، وفق هذا المدخل يتم الحصول على عوامل القيمة من خلال مسح واسع النطاق للأدبيات والإحصاءات المتقدمة، ثم ترجيح المقاييس والتوليف بينها لإعطاء مؤشر لخلق القيمة. يقارن هذا المؤشر ويجمع مع البيانات المالية.

7. بطاقة الأداء المتوازن *Balanced Score Card (1996)*: أعدها كل من *Kaplan* و *Norton* وقد سبق التطرق إليها بإسهاب في هذا الفصل، ابتداءً من الصفحة 65.

8. خارطة الأصول المعرفية *Knowledge Assets Map (2001)*: أنجزها كل من *Bernard Marr* و *Giovanni Schiuma*، وهي بدورها سبق التطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل، بدءاً من الصفحة 79.

كانت هذه أهم نماذج قياس قيمة رأس المال الفكري للمنظمة، هذا القياس الذي يعتبر -من وجهة النظر المحاسبية- عملية لا مفر منها للنجاح في إخضاع رأس المال الفكري للمعالجة المحاسبية، ثم الإفصاح عنه في القوائم المالية للمنظمة، هذه القوائم -بما تحويه من معطيات ومعلومات رقمية عن الجوانب غير الملموسة- تعتبر مرجعاً مهماً في عملية اتخاذ القرار.

ولهذا سنرصد المبحث الأخير من هذا الفصل للحديث بإيجاز عن موضوع الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري، الذي يعتبر المخرج النهائي لعملية القياس في النظام المحاسبي.

المبحث الثالث: الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري.

يمثل الإفصاح المحاسبي مخرجات عملية القياس المحاسبي والنظام المحاسبي عموماً، ولذلك لا يمكن الفصل بين المعايير التي تحكم المحاسبة والمعايير الحاكمة على الإفصاح، وفي هذا الصدد يقول الباحثان *Arpan* و *Radebaugh*: "... إن الإفصاح الجيد لا يحل محل المحاسبة الجيدة، والاثنان يجب أن يعملوا معاً، فمع وجود معايير محاسبية جيدة، توجد معلومات معينة مطلوب توصيلها للمستخدمين"¹

المطلب الأول: الجذور التاريخية لمفهوم الإفصاح.

إن المتبع لتطور الأنظمة المحاسبية عامة، وتطور الإفصاح المحاسبي خاصة، باعتباره مُخْرَج هذه الأنظمة، يدرك -دون جهد كبير- أن الثورة الصناعية كانت حدًا فاصلاً بين عهدين متميزين لتطور الإفصاح المحاسبي، وذلك من وجهة نظر طبيعة الشركات والملكية السائدة فيها.

فقبل ظهور الثورة الصناعية كانت الشركات الفردية، أو ما يعرف بشركات الأشخاص، هي النموذج السائد في تلك الفترة، ولم تكن هناك حاجة واضحة للإفصاح المحاسبي بالشكل المعروف اليوم، إذ يمكن للملاك الاطلاع مباشرة على دفاتر الشركة وحساباتها للحصول على المعلومات.²

ومع ظهور الثورة الصناعية -في منتصف القرن التاسع عشر الميلادي- ظهرت شركات ضخمة من نوع جديد تسمى شركات المساهمة، التي يملكها عدد كبير من المساهمين المنتمين -في كثير من الأحيان- إلى فئات اجتماعية وثقافية مختلفة، ومن أماكن متفرقة، مما صَعَّب على هؤلاء الملاك إدارة تلك الشركات بأنفسهم، وَعَسَّرَ عليهم الاطلاع المباشر على دفاترها وسجلاتها المحاسبية، وذلك للأسباب الآتية:³

أ. الوقت الطويل الذي تستغرقه هذه العملية سواء بالنسبة للمساهمين أو بالنسبة للشركة نفسها.

ب. عدم قدرة كل المساهمين على قراءة هذه السجلات وفهمها.

ج. البعد الجغرافي للعديد من المساهمين عن مقر الشركة.

¹ محمد المبروك أبو زيد (2005)، المحاسبة الدولية وانعكاساتها على الدول العربية، "إيتراك" للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، ص 582.

² المرجع الأخير، ص 578.

³ المرجع الأخير، ص 579.

وهكذا تجسّد مبدأ انفصال الملكية عن الإدارة، وظهر مفهوم المسؤولية المحدودة للشركاء، مما تطلب حينئذٍ سنّ قوانين وتشريعات جديدة تُلزم الشركات بتدقيق بياناتها المالية من قبل مدقق حسابات خارجي مستقل ومحايّد، ومن ثمّ إلزامها بنشر قوائمها المالية بصفة دورية.¹

وبهذا الصدد يمكن أن نذكر قانون الشركات البريطاني الصادر عام 1844م، حيث كان سبّاقاً في فرض التدقيق الخارجي، هذا التدقيق الذي كان يكتمل بإصدار شهادة المدقق، التي يشهد فيها بحقيقة وصحة البيانات المالية (*True and Correct*)، كما ألزم الشركات بنشر القوائم المالية والتقارير عن نتائج الأعمال والمركز المالي، كي تفيد مستخدمي هذه المعلومات في اتخاذ القرارات الاقتصادية في مجالات الاستثمار والإقراض.

ومع ذلك فإن ما طبع تلك الفترة غيابُ التشريعات والقوانين التي تحدّد شروط الإفصاح وكمية ونوعية البيانات المالية المُفصّح عنها، لذلك كان الإفصاح محكوماً برغبات الإدارة، التي كانت تنتقي المعلومات التي تُفصّح عنها، وقد تتجاهل نشر معلومات هامة لاعتقادها أن النشر يضر مصالح الشركة ويستفيد منه المنافسون.

لكن ولسد هذه الثغرة ظهرت هيئات وتنظيمات تُلحّ على ضرورة الإفصاح عن كافة البيانات المالية، من بين هذه الهيئات نذكر على سبيل المثال هيئة تداول الأوراق المالية (*SEC*) التي ظهرت عام 1934م، وكذا معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي (*AICAP*) الذي أكد على ضرورة التقيد بمبدأ الإفصاح الكامل، (*Full Disclosure*) والثبات في اتباع النسق (*Consistency*) عند إعداد القوائم المالية ونشرها.

ومنذ بداية الستينات تزايدت أهمية الإفصاح عن المعلومات في القوائم المالية، نظراً للتحوّل التاريخي الذي حدث للمحاسبة آنذاك، حيث تطورت الوظيفة المحاسبية من مجرد نظام لمسك الدفاتر، غايته الأساسية حماية مصالح الملاك، إلى نظام متكامل للمعلومات، هدفه الرئيس توفير المعلومات المناسبة لصنع القرارات.

وقد انعكس ذلك على المفاهيم والمبادئ المحاسبية التقليدية؛ حيث تطور بعضها لتنهض المحاسبة بوظيفتها الجديدة كنظام للمعلومات، مثل مبدأ القابلية للمقارنة (*Comparability*) ومبدئي الملاءمة (*Relevance*) والموثوقية (*Reliability*)، وحتى مبدأ الإفصاح التام نفسه (*Full Disclosure*)، وذلك على حساب مبادئ أخرى تراجمت أهميتها النسبية، مثل مبدأ الموضوعية (*Objectivity*) وسياسة التحفظ (*Concervatism*) ومبدأ القابلية للتحقق (*Verifiability*).²

¹ محمد مطر، موسى السويطي (2012)، المرجع السابق، ص 340.

² المرجع الأخير، ص ص 340-341.

وقد صَحِبَ هذا التطور الملحوظ انفتاحُ المحاسبة على فروع المعرفة الأخرى¹، كالنظرية الحديثة للمعلومات، لمؤسسها المهندس والرياضي الأمريكي *Claude Elwood Shannon* من خلال مقاله الموسوم بـ (*A Mathematical Theory of Communications*) والذي نُشر عام 1948². وكذا "النظرية الخوارزمية للمعلومات" (*Algorithmic Information Theory*) في ستينات القرن الماضي التي وضعها كل من عالم الرياضيات الروسي *Andrei N. Kolmogorov* وعالم الكومبيوتر الأمريكي *Ray J. Solomonoff* وعالم الرياضيات الأمريكي *Gregory Chaitin*³.

وقد قَدِمت هذه النظرية للمحاسبين كثيرا من المفاهيم والأدوات التي عزَّزت أهمية الإفصاح، مثل مفهوم المحتوى الإعلامي للتقرير المالي، واستخدام الدالة اللوغاريتمية في قياس هذا المحتوى وقياس تكلفة المعلومات... من جهة أخرى فقد كان لتزايد الدور الاقتصادي لأسواق المال العالمية والحاجة إلى معلومات فورية أثرٌ بالغ على مهنة المحاسبة والإفصاح المحاسبي؛ ففي ظل هذه التطورات تحتم على المحاسبين الاهتمام بالنظريات والمفاهيم التي تحكم مقومات وآليات هذه الأسواق، مثل نظرية المحفظة (*Portfolio theory*) وفرضية السوق المالي الكُفء (*Efficient Market Hypothesis*)، مما زاد من أهمية الإفصاح باعتباره مصدرا رئيسا للمعلومات بالنسبة للمتعاملين في هذه الأسواق المالية.

وفي عام 1974 حدث تطور لافت على صعيد الإفصاح في ميزانيات البنوك الأمريكية، حيث أصدر الكونغرس الأمريكي تشريعا ألزم فيه المصارف التجارية بالخضوع للتشريعات والأنظمة التي تصدرها بهذا الخصوص هيئة تداول الأوراق المالية (*SEC*) المتعلقة بشروط وقواعد الإفصاح عن المعلومات المطبقة على الشركات المساهمة الأخرى المدرجة في البورصة. تجلت مظاهر هذا التطور في سمتين رئيسيتين:

أولاهما: اتساع نطاق الإفصاح ليشمل معلومات كانت إدارات البنوك -حتى ذلك التاريخ- تعتبرها من المحرمات التي لا يجوز أبدا الإفصاح عنها.

ثانيهما: تحول أهداف الإفصاح من مجرد حماية مصالح المودعين، إلى حماية مصالح جميع الفئات الأخرى من أصحاب المصلحة⁴.

¹ المرجع الأخير، ص 341.

² Shannon, C. E. (2001). **A mathematical theory of communication**. *ACM SIGMOBILE mobile computing and communications review*, 5(1), pp 3-55.

³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_algorithmique_de_l'information. Consulté le 22/02/17.

⁴ محمد مطر، موسى السويطي، مرجع سابق، ص ص 341-342.

وفي العقود الأخيرة تزايدت التطورات في مجال الإفصاح المحاسبي على الصعيد الدولي، ومع ذلك فإن هذه التطورات لم تكن بالوتيرة نفسها في كافة دول العالم، بسبب اختلاف الظروف والعوامل البيئية بين الدول.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وبقية الدول الأنجلوسكسونية، تُعتبر أسواق رأس المال المصدر الرئيس لتوفير التمويل اللازم للشركات، وتتوسع قاعدة الملكية لهذه الشركات بين عدد كبير من حملة الأسهم، كل ذلك جعل مجموعات المستثمرين بهذه الدول عنصرَ ضغطٍ أساسي على الشركات بأن تطور نُظم الإفصاح بها، حتى تتمكن من توفير المعلومات التي يطلبها هؤلاء المستخدمون بجودة عالية، تساعد في ترشيد قراراتهم المتعلقة بالربحية.

بينما في دول أخرى مثل ألمانيا وفرنسا واليابان، تمثل البنوك والدولة والعائلات المالكة المصدر الرئيس لتمويل الشركات، وتستطيع هذه الأطراف غالباً تتبع نشاط هذه الشركات التي تمولها ومراقبة أوضاعها المالية، كل ذلك تجلّى في تطور أقل للإفصاح المحاسبي مقارنة بالدول الأنجلوسكسونية.¹

وبشكل عام فقد شهد العالم اليوم تزايداً كبيراً في عدد الشركات المتعددة الجنسية، التي تتخذ من الأسواق المالية مصادر تمويل أساسية لأنشطتها، هذه الأسواق التي تفرض شروطاً وضوابط عديدة تتعلق بالممارسات المحاسبية، خاصة ما تعلق منها بالإفصاح المحاسبي، هذه الشروط والضوابط تهدف في مجملها إلى حماية مصالح المستثمرين من خلال ضمان حصولهم على معلومات موثوقة وكافية لغرض تقييم استثماراتهم ومراقبتها، وأخذ القرارات المناسبة بشأنها.²

المطلب الثاني: مفهوم الإفصاح المحاسبي.

الإفصاح المحاسبي هو في حقيقته أداة من أدوات الاتصال، التي بدونها لا معنى لمخرجات النظام المحاسبي ككل، فالإفصاح يحقق الفائدة المرجوة من هذه المخرجات. ورغم أن الباحثين والممارسين اختلفوا حول كمية ونوعية المعلومات الواجب الإفصاح عنها، إلا أنهم اتفقوا على وجوب الإفصاح عن أية حقائق مالية جوهرية أو أية معلومات أخرى بصورة تساعد على اتخاذ القرار الاقتصادي الملائم.

¹ محمد المبروك أبو زيد، مرجع سابق، ص 581.

² المرجع الأخير، ص 582.

ومرّدُ هذا الخلاف تباينُ مصالِحِ مختلفِ الأطرافِ المستخدمةِ للتقاريرِ المالية، واختلافِ طبيعة حاجاتها للمعلومات، ولذلك من الصعب الاتفاق على مفهوم موحد وحدود معينة تضمن توفير مستوٍ من الإفصاح يُلبّي حاجات كافة الأطراف المستخدمة للمعلومات.¹

وفي هذا السياق، يحدد الباحثون مستويين للإفصاح هما:²

➤ المستوى المثالي للإفصاح. (*the ideal level of disclosure*)

➤ المستوى الممكن للإفصاح. (*the attainable level of disclosure*)

عملياً، لا يمكن تحقيق المستوى المثالي للإفصاح، لعدة أسباب ذكرها *Robert R. Sterling* أهمها:³

➤ عدم الإلمام الكامل بطبيعة النماذج المختلفة للقرارات التي تُستخدم المعلومات المُفصح عنها كمدخلات لها.

➤ عدم الإلمام بحساسية هذه القرارات للبدائل المختلفة من المعلومات المحاسبية المُفصح عنها.

➤ التفاوتُ البينُ لدرجة استجابة أصحاب هذه القرارات لأنماط المعلومات المُفصح عنها.

لهذا، ونظراً لهذه اللاواقعية بالنسبة للمستوى الأول من الإفصاح، فإن معظم الباحثين يربطون الإفصاح بالمستوى الممكن وهو الأكثر واقعية وعملية.⁴

وفي السياق ذاته، هناك من صنّف مستويات الإفصاح إلى ثلاثة مستويات هي:⁵ الإفصاح الكافي، الإفصاح العادل، الإفصاح الكامل.

وقد لخص *Moonitz* -الذي يُعدُّ من أوائل الباحثين في مفهوم الإفصاح- مفهومه للإفصاح المناسب بقوله: "يجب على التقارير المحاسبية أن تُفصح عن جميع المعلومات الضرورية الكفيلة بجعلها غير مضللة"⁶

¹ محمد مطر، موسى السويطي، مرجع سابق، ص ص 342-343.

² المرجع الأخير، ص 343.

³ Sterling, R. R. (1973). *Accounting research, education and practice. Journal of Accountancy (pre-1986)*, 136(000003), pp 44-52.

⁴ محمد مطر، موسى السويطي، مرجع سابق، ص 344.

⁵ إدون س. هندريكسن (2008)، *النظرية المحاسبية، ترجمة وتعريب: كمال خليفة أبو زيد، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، ص 766.*

⁶ المرجع الأخير، ص 344.

وعُرِّف الإفصاح المناسب أيضا بأنه عملية إظهار المعلومات المالية، سواءً كانت كمية أم وصفية في القوائم المالية أو في الهوامش والملاحظات والجداول المكملة في الوقت المناسب، مما يجعل القوائم المالية غير مضللة وملائمة لمستخدميها من الأطراف الخارجية، والتي ليس لها سلطة الاطلاع على دفاتر الشركة وسجلاتها.¹

المطلب الثالث: مفهوم الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري.

إذا كان من الصعب الاتفاق على مفهوم موحد وحدود بيّنة للإفصاح عموما كما ذكرنا سابقا، فمن المؤكد أن انعقاد الاتفاق حول مفهوم الإفصاح بشأن رأس المال الفكري سيكون أكثر صعوبة وأشد غموضا.

لكن وعلى الرغم من أن التعريف الدقيق للإفصاح عن رأس المال الفكري في المؤلفات والأدبيات يلقه الغموض، وتعرّضه الصعوبات، إلا أن التقارير عن رأس المال الفكري أخذت منظورا آخر عمليا، لأنها تقدم تقارير عن أنشطة إدارة المعرفة وتكشف عن مؤشرات رأس المال الفكري.²

إن عدم وجود مفهوم واضح ودقيق ومتفق عليه للإفصاح عن رأس المال الفكري لم يقلل من أهمية الإفصاح، ولا من تزايد المطالبة به؛ فقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة توجهها متزايدا نحو الإفصاح عن رأس المال الفكري.³ سيما خلال السنوات الأخيرة، أين أصبحت المؤسسات واعية بأهمية الاتصال الخارجي فيما يتعلق برأس مالها الفكري.⁴

لقد تزايدت المطالبة بالإفصاح عن رأس المال الفكري خلال السنوات الأخيرة، بسبب التأكيد أن الأصول المحاسبية التقليدية لم تعد المكوّن الأهم لتفسير قيمة المؤسسة السوقية، ولذلك فهذه المطالبات لها في الحقيقة ما يبررها، لأن المعارف والمعلومات كأصول أصبحت من بين أهم العوامل الموجهة لاقتصادات الدول.⁵

فقد أظهرت العديد من الدراسات حول المعلومات المطلوبة من المستثمرين والمحللين الماليين، وجود اختلاف بين المعلومات التي تظهر في القوائم والتقارير السنوية، وبين تلك المطلوبة من السوق، أين يطلب

¹ محمد المبروك أبوزيد، مرجع سابق، ص 578.

² Nikolaj Bukh, P. (2003). **The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox?** *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(1), pp 49-56.

³ Abdifatah Ahmed Haji, Nazli A. Mohd Ghazali, (2012), op cit.

⁴ Nikolaj Bukh, P. (2003). op. cit.

⁵ Mat Husin, N., Hooper, K., & Olesen, K. (2012). **Analysis of intellectual capital disclosure—an illustrative example.** *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), pp 196-220.

المستثمرون والمحللون الماليون معلومات أكثر دقة ومصداقية حول: نوعية التسيير، الخبرة، العلاقة مع الزبائن، مهارات العمال... كعوامل متعلقة برأس المال الفكري.¹

حسب *Abeysekera* (2008) فإن الإفصاح عن رأس المال الفكري يعد وسيلة مهمة ومفيدة لإبقاء المستثمرين والمحللين مطلعين جيدا عليه، خاصة في محيط متزايد التنافسية.²

عمليا، يتضمن الإفصاح عن رأس المال الفكري معلومات متنوعة، مالية وغير مالية، متعلقة برقم أعمال الأفراد، الرضى الوظيفي، التكوين، رضا الزبائن،...³

من أعمق التجارب العملية في مجال الإفصاح عن رأس المال الفكري توجد في الدنمارك، أين قامت الوكالة الدنماركية لتطوير التجارة والصناعة*، بالتعاون مع باحثين من سبع عشرة مؤسسة دنماركية، قاموا بإطلاق مشروع عام 1998، تقوم بموجبه المؤسسات المذكورة بإصدار تقارير سنوية عن رأسمالها الفكري.⁴ وقد كان هدف هذا المشروع بناء مجموعة من الإرشادات والتوجيهات لتطوير ونشر التقارير عن رأس المال الفكري.⁵

أما من الناحية النظرية، فإن تعريف الإفصاح عن رأس المال الفكري بالكاد تمت مناقشته في الأدبيات، باستثناء التعريف الذي قدمه كلٌّ من *Guthrie* و *Abeysekera* عام 2002، حيث اعتمد هذان الباحثان على الهدف العام للإفصاح المالي كأساس، وبناءً عليه عرفا الإفصاح عن رأس المال الفكري بأنه التقرير الموجه لتلبية الحاجات المعلوماتية المشتركة للمستخدمين، الذين لا سلطة لهم في إعداد هذه التقارير حول رأس المال الفكري، والمصممة خصيصا لتلبية حاجاتهم من المعلومات.⁶

وقد بنى هذان الباحثان تعريفهما هذا اعتمادا على دليل المحاسبة الأسترالي المعروف باسم (*Australian Accounting Handbook*)، الذي يحدد الغرض العام من التقارير المالية عموما على أنها "تقارير مالية تهدف إلى تلبية الاحتياجات من المعلومات المشتركة للمستخدمين غير القادرين على مباشرة إعداد هذه التقارير، والمصممة خصيصا لتلبية جميع احتياجاتهم من المعلومات".⁷

¹ Nikolaj Bukh, P. (2003). op. cit.

² Joshi, M., Singh Ubha, D., & Sidhu, J. (2012). op cit.

³ Nikolaj Bukh, P. (2003). op. cit.

* *Danish Agency for Development of Trade and Industry.*

⁴ Nikolaj Bukh, P. (2003). op. cit.

⁵ Ibidem.

⁶ Abeysekera, I. (2006). **The project of intellectual capital disclosure: researching the research.** *Journal of intellectual capital*, 7(1), pp 61-77.

⁷ Ibidem.

المطلب الرابع: مصاعب الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري.

من المنظور المحاسبي يُعدُّ القياسُ عمليةً لا مفرَّ منها لترجمة الأحداث الاقتصادية وآثارها في صورةٍ رقميةٍ موضوعيةٍ، والإفصاح عنها لتظهر في شكل معلومات مفيدة لمتخذي القرار.

وعلى الرغم من التطورات التي شهدتها مختلف أساليب القياس المحاسبي، إلا أن هناك العديد من المشاكل والصعوبات لا زالت تحتاج إلى مزيد من البحث لإيجاد حلول لها وتذليلها، لا سيما فيما يتعلق بقياس رأس المال الفكري والإفصاح عنه.

يمكن أن نصنّف هذه المشاكل والمصاعب في صنفين أساسيين:

- مصاعب متعلقة بطبيعة رأس المال الفكري نفسه.
- مصاعب متعلقة بالنظام المحاسبي.

أ. المصاعب المتعلقة بطبيعة رأس المال الفكري:

ذكرنا في الفصل الأول أن أهم ما يختصُّ به رأس المال الفكري هو أنه غير ملموس، وأنه ذو طبيعة غامضة ومعقدة وضمنية، مما يكسبه أهمية كبيرة ضمن موجودات المؤسسة.

يمكن اعتبارُ هذه الطبيعة غير الملموسة والغامضة والمعقدة لرأس المال الفكري المنشأ الرئيسَ لمعظم مشاكل ومصاعب قياسه والإفصاح عنه.

يمكن أن نلخص أهم هذه المصاعب في العناصر الآتية:¹

1. صعوبة التعبير النقدي عن بعض مكوناته ومخرجاتها، مثل الإبداع، صورة المؤسسة، علاقة المؤسسة بعملائها...
2. لا تمتلك المنظمة كافة أشكال رأس المال الفكري، مثل رأس المال البشري ورأس المال العلائقي،² وبالتالي صعوبة سيطرتها على هذه المكونات.

¹ ولاء محمد عدنان التقي، مرجع سابق، ص ص 51 – 52.

² Talukdar, A. (2008). op. cit. p2.

3. تعمل كافة أشكال (مكونات) رأس المال الفكري بشكل متضافر ومتمازج لإنتاج القيمة النهائية، وليس كل مكون يعمل بشكل منفصل عن بقية المكونات.¹ ولذلك يصعب تحديد مكوناته وفصلها عن الأصول الأخرى، كما يصعب تحديد العمر المتبقي لهذه المكونات.
4. لا يمكن إجراء تقييم دقيق وأكد للمزايا الاقتصادية المستقبلية المتولدة عن رأس المال الفكري،² إذ يمكن أن ترتفع قيمة بعض العناصر أو تنخفض فجأة حتى الصفر، مثل براءة الاختراع. ولذلك تبقى مسألة قياسه بشكل دقيق -لحد الآن- مسألة نسبية وغير متفق عليها.
5. قد يكون أحد مكوناته ذا قيمة بالنسبة لمؤسسة ما، في حين يكون بلا قيمة بالنسبة لمؤسسة أخرى، وهذا يؤدي إلى إنتاج مقاييس مختلفة من مؤسسة إلى أخرى، مما يصعب عملية قياسه والإفصاح عنه.
6. عدم وجود علاقة سببية مباشرة بين تكلفة عناصر رأس المال الفكري والمنافع الناتجة عنها، لأن قيمة هذه العناصر تتحدد عند استخدامها وليس في تكلفتها، بمعنى أنه قد تكون تكلفة الأصل ضئيلة، في حين أنه يستخدم بكثافة، أو أن هذا الاستخدام يعد سببا مباشرا في أو غير مباشر لتوليد قيمة كبيرة لا تتناسب مع تكلفته.
7. يصعب تقدير وقت الاعتراف بالعمليات والأحداث الاقتصادية التي تندرج ضمنه.

ب. المصاعب المتعلقة بالنظام المحاسبي³

تهتم المحاسبة المالية التقليدية بقياس الأصول الملموسة وبعض الأصول غير الملموسة، حيث يتم معالجة تكاليف الأصول الملموسة من مصانع ومبان ومعدات... بشكل عادل.

لكن مع تحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي يعتمد على العناصر غير الملموسة أكثر من اعتماده على الموجودات المادية، أصبحت المحاسبة التقليدية غير كافية، فهي تعتمد على قواعد محاسبية ومؤشرات ومقاييس مالية تاريخية، تعطي نظرة خلفية وليست مستقبلية.

كما أن هذه القواعد صُمت منذ البداية من أجل معالجة الأصول المادية الملموسة، مثل الأراضي والمباني والمخزونات والذمم المدينة... وغيرها من الأصول الملموسة التي مثلت مصدرا للثروة خلال العمر

¹ Ibidem.

² Tremblay, D. G., & Audebrand, L. K. (2003)., op. cit. p16.

³ ولاء محمد عدنان التقي، مرجع سابق، ص ص 49 - 51.

الإنتاجي للمؤسسة، ولذلك فالفلسفة المحاسبية المعروفة منذ خمسمائة عام لا تستطيع التعامل مع الأصول غير الملموسة الحديثة، في ظل فلسفة اقتصاد المعرفة. من جهة أخرى، وبما أن المحاسبة التقليدية تركز على المعاملات التي تحدث مع الأطراف الأخرى، (*Transactions*) فإنها تَعْفَلُ في بعض الأحيان عن إدراك الأصول غير الملموسة، لأن معظمها يتولد داخليا.

يمكن أن نلخص أهم المصاعب التي تعترض الإفصاح عن رأس المال الفكري، والتي منشؤها النظام المحاسبي فيما يأتي¹:

1. اعتماد المحاسبة التقليدية على المعاملات التي حدثت في الماضي، ما جعلها تقدم نظرة إلى الوراء (*Looking-backward*).
2. اعتمادها على التكلفة التاريخية التي تعجز عن إظهار القيمة الحقيقية للمؤسسة.
3. استخدامها للنقود فقط كوحدة قياس أساسية.
4. إهمالها لكثير من الأصول غير الملموسة ودور هذه الأصول في تحقيق العوائد المستقبلية. فهي لا تفصح إلا على عدد قليل من الأصول غير الملموسة كبراءات الاختراع والتراخيص والعلامات التجارية.
5. لا تركز على عملية خلق القيمة بسبب اعتمادها على مدخل التكلفة التاريخية كما ذكرنا.
6. لا توجد طريقة محاسبية مقبولة عموماً لقياس بنود رأس المال الفكري والإفصاح عنها.

وبشكل عام فإن النظام المحاسبي التقليدي لم يعد كافياً لقياس أداء المؤسسات، الذي أصبح يتأثر كثيراً برأس المال الفكري، ولم تعد مخرجات هذا النظام تلي كافة احتياجات مستخدمي القوائم المالية. كما أن فشل المحاسبة التقليدية في تتبُّع الاستثمار في رأس المال الفكري قد سبب العديد من المشكلات الاقتصادية، لأن المستثمرين يأخذون بالحسبان رأس المال الفكري، في حين أن المحاسبين يهملون أجزاءً مهمة منه.

ولذلك أكد *Leif Edvinsson* عام 1993 حاجة الفكر المحاسبي إلى توجُّهٍ مختلفٍ وجديد، بإمكانه أن يعكس القيمة الحقيقية للمؤسسة، في ظل عصرٍ يعتمد أساساً على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جوهرُ هذا التوجه هو رأس المال الفكري.

¹ المرجع الأخير، ص 50 - 51.

خلاصة الفصل:

طرقنا في هذا الفصل موضوعَ قياس رأس المال الفكري، وذلك على امتداد مباحثه الثلاثة، تطرقنا في الأول من بينها إلى الأسس النظرية لقياس رأس المال الفكري، في أربعة مطالب، وتناولنا في المبحث الثاني أشهر نماذج قياس رأس المال الفكري، في أربعة مطالب أيضاً، أما المبحث الثالث فقد وقفنا فيه على الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري، باعتباره الواجهة المحاسبية لقياس هذا الأخير.

وبعد المسح البيبليوغرافي لموضوعات هذا الفصل في مضانها ومصادرها، وتلخيص ما تيسر لنا منها، يمكن أن نلخص ما وقفنا عليه من أفكار في الخلاصات الآتية:

- أ. قديماً كان مفهوم القياس وفق النظرية الكلاسيكية خاضعاً "للقانون الرياضي للإضافة أو الجمع" (*Mathematical law of additivity*)، والذي حصر عملية القياس في الخواص الطبيعية الملموسة كالطول، الوزن، الحجم، التعداد... أما الخواص غير الملموسة كمستوى الذكاء، معنويات العمال، المنفعة الحدية... فقد كانت مستبعدة عن هذا المضمار، لا لشيء إلا لأنها لا تخضع للقانون الرياضي للإضافة.
- ب. أحدث *Stevens* ثورة في عملية القياس؛ بدحضه للدعامة الرئيسة للنظرية الكلاسيكية، وهي شرطُ خضوع الخواص المراد قياسها للقانون الرياضي للإضافة، حيث استبدل هذا القانون بمفهوم آخر هو "القابلية للمقارنة أو الاقتران" (*Matching*)، وبهذا وسَّع من إطار هذه العملية لتمتد إلى الخصائص المعنوية وغير الملموسة بدل اقتصارها على الخصائص المادية فقط من المنظور الكلاسيكي، فامتدت مجالات القياس لتشمل العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- ج. تعتبر المحاسبة آخر مجالٍ من مجالات العلوم الاجتماعية يَلْتَفِتُ نحو مشاكل القياس، فبقيت نظرية القياس مُهْمَلَةً في هذا المجال إلى أمدٍ قريب.
- د. يمكن أن ننظر لقياس رأس المال الفكري للمؤسسة على أنه تلك العملية التي من شأنها إعطاء قيم رقمية لكافة العناصر والأحداث الاقتصادية اللامادية عموماً والمعرفية خصوصاً، كتعبير عن قيمتها، وذلك وفق قواعد وطرق محددة.
- هـ. التعبير الرقمي عن خصائص الموجودات يجلي غموضها، ويضفي عليها المزيد من الدقة والوضوح، ويسهل فهم سلوكها والتحكم فيها واتخاذ قرارات سديدة بشأنها.
- و. ليست هناك طريقة متفق عليها لقياس رأس المال الفكري في المؤسسة، بل هناك عدة طرائق ومقاربات لهذا القياس، تختلف باختلاف النظرة إلى رأس المال الفكري وكيفية بنائه، والأهداف المنتظرة من قياسه.

ز. أهم نماذج قياس رأس المال الفكري وأكثرها شهرة:

➤ نموذج بطاقة الأداء المتوازن (*Balanced Scorecard*)

➤ نموذج ملاح *Skandia Navigator* (*Skandia Navigator*)

➤ نموذج خارطة الأصول المعرفية *KAM* (*Knowledge Assets Map*)

➤ نموذج "مراقب" الأصول المعنوية (*Intangible asset monitor*)

ح. أصبحت القوائم المالية والكشوف المحاسبية تعطي صورة مغلوطة عن القيمة الحقيقية للمؤسسة، لأنها تغض الطرف عن الكثير من الموجودات اللامادية التي كانت سببا مباشرا في معظم القيمة السوقية للمؤسسة. وتلافي هذا القصور لا يتحقق إلا بالنجاح في قياس رأس المال الفكري للمؤسسة بأكبر قدر ممكن من الدقة، وهذا هو التحدي الأول الذي يواجهه الباحثين والممارسين لتطوير الطرق المحاسبية والقوائم المالية لتعطي صورة محيطية بكل قيمة المؤسسة.

ط. قبل ظهور الثورة الصناعية لم تكن هناك حاجة واضحة للإفصاح المحاسبي بالشكل المعروف اليوم، لأن الشركات السائدة آنذاك كانت شركات أشخاص، أين يمكن للملاك الاطلاع مباشرة على دفاتر الشركة وحساباتها للحصول على المعلومات.

ي. بعد الثورة الصناعية ظهرت الحاجة إلى الإفصاح المحاسبي، بسبب ظهور شركات المساهمة القائمة على مبدأ انفصال الملكية عن الإدارة، مما صعّب على الملاك إدارة تلك الشركات بأنفسهم، وعسّر عليهم الاطلاع المباشر على دفاترها وسجلاتها المحاسبية.

ك. أظهرت العديد من الدراسات الحديثة توجهها متزايدا نحو الإفصاح عن رأس المال الفكري.

ل. يمكن أن نصنف صعوبات الإفصاح عن رأس المال الفكري في نوعين أساسيين:

➤ صعوبات متعلقة بطبيعة رأس المال الفكري نفسه.

➤ صعوبات متعلقة بالنظام المحاسبي.

م. لم يعد النظام المحاسبي التقليدي كافيا لقياس أداء المؤسسات، الذي أصبح يتأثر كثيرا برأس المال الفكري، ولم تعد مخرجات هذا النظام تُلبي كافة احتياجات مستخدمي القوائم المالية. كما أن فشل المحاسبة التقليدية في تتبّع الاستثمار في رأس المال الفكري قد سبّب العديد من المشكلات الاقتصادية، لأن المستثمرين يأخذون بالحسبان رأس المال الفكري، في حين أن المحاسبين يهملون أجزاء مهمة منه.

الفصل الثالث:

الأسس النظرية
لعملية اتخاذ القرار

يقول الباحث الأمريكي مؤسس المدرسة القرارية *Herbert Alexander Simon* -الحائز على جائزة "نوبل" في الاقتصاد عن نظرية القرار لعام 1978م-: "إن عملية اتخاذ القرار لا تتوقف بمجرد تحديد الهدف العام للمنظمة، بل يجب على هذه الأخيرة أن تتخذ قراراً إزاء كل تصرف أو فعل...".
وهذه مقولة تُبرز بجلاء أهمية عملية اتخاذ القرار، وتغلُّبها في كافة أنشطة المنظمة، مهما كانت هذه الأنشطة بسيطة وروتينية.

وبالنظر لهذه الأهمية القصوى لعملية اتخاذ القرار بالنسبة للمنظمة، خصصنا هذا الفصل لإلقاء مساحة من الضوء على الأسس النظرية لهذه العملية الحيوية، أين تناولنا في مباحثه الثلاثة: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميتها، ثم تطرقنا إلى عرض تاريخي لتطور هذه العملية في الفكر القديم والحديث، وختمنا هذا الفصل بالحديث عن أنواع القرارات ومختلف أساليب اتخاذها.

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميتها.

المطلب الأول: تعريف القرار.

قبل التطرق إلى تعريف عملية اتخاذ القرار، لا بد أولاً من تعريف القرار نفسه.

أ- لغة: جاء في معجم المعاني الجامع أن القرار هو المستقرُّ الثابت، ويقال "لا قرار له" أي غير ثابت، لا يستقر على رأي.¹ فالقرار إذن من حيث اللغة يعني الاستقرار على أمر ثابت بعد أخذٍ وردٍّ بين عدة أمور. كما أن معنى "القرار" يوحي أيضاً بالبتّ والقطع، يقول *Robert Tannenbaum* وآخرون: "من الناحية الإيمولوجية، تعني كلمة "قرر" أي "قطع" أو "فصل" (*to cut off*).²

ب- اصطلاحاً: وردت لمصطلح القرار عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:³

حسب *A.R.C. Duncan* يعرف القرار على أنه تلك الاستجابة المناسبة التي يبديها كائن ذكي تجاه وضع يتطلب منه التصرف.

ويعرفه *W. Jack Duncan* بأنه اختيار واعي للتصرف أو التفكير بطريقة معينة إزاء مجموعة محددة من الحالات، وعندما يتم الاختيار فقد تم اتخاذ القرار.

أما *Felix M. Lopez* فيرى أن القرار يمثل حكماً أو حلاً نهائياً حاسماً إزاء تضاد مجموعة من الحاجات أو الوسائل أو الأهداف، والالتزام بالتدابير المتخذة في ظل عدم اليقين والتعقيد وحتى اللاعقلانية.

ويعرفه مؤيد الفضل بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين (مادياً كان أم معنوياً)، يتم الإعلان عنه شفهاياً أو كتابياً من أجل بلوغ هدف معين في ظل وجود عدد من البدائل لتحقيق هذا الهدف.⁴

¹ <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/القرار/> consulté le 15/09/2016.

² Massarik, F., Tannenbaum, R., & Weschler, I. (2013). *Leadership and organization: a behavioral science approach*. Routledge library editions. vol. 27, p 267. (1st edition 1961).

³ Mahajan J.P. (2011). *Management: Theory and Practice*, ed. Ane books Pvt. Ltd. New Delhi. p 306.

⁴ مؤيد الفضل (2010)، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 30.

المطلب الثاني: تعريف عملية اتخاذ القرار وأركانها:

أ- تعريفها: يمكن أن نسوق عدة تعريفات لعملية اتخاذ القرار أو عملية صناعة القرار، منها: تعريف *James A.E Stoner* وآخرون حيث يرون أن عملية صنع القرار هي عملية تحديد واختيار مسار للعمل على حل مشكلة محددة. كما يعرفها *D.C. Martins* و *K.M. Bartol* بأنها العملية التي يحدّد المسيرين من خلالها مختلف المشاكل التنظيمية، ويحاولون حلها.

ويرى *F.A. Shull* وآخرون أن عملية اتخاذ القرار عبارة عن عملية إنسانية واعية، تتضمن الظواهر الفردية والاجتماعية، وترتكز على منطلقات منطقية واقعية وقيّمة، وتنتهي باختيار نشاط سلوكي من بين عدة بدائل متاحة، مع قصد تحقيق حالة مرغوبة.

كما يعرفها *C. Bernard* بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات، التي لا تكون في الغالب استجابة أوتوماتيكية أو ردّ فعل مباشر. ويعرفها بعض الكتاب العرب بأنها مسارٌ فعلٍ يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لتحقيق الهدف المحدد.²

ويصف *Laoukili Abdelaâli* عملية اتخاذ القرار بأنها فن الاختيار العقلاني انطلاقاً من عدة امكانيات متاحة تتباين من حيث المزايا والعيوب.³ هذا ويعرفها الأمريكي *Ernest Dale* بأنها ذلك الفعل الواعي الرامي للاختيار بين عدة خيارات أو مسارات للفعل.⁴

ب- أركانها: نلاحظ من العريفات السابقة أن صناعة القرار عبارة عن عملية لها عدة مراحل، وتقوم على ثلاثة أركان:⁵

- وجود بدائل: لأنه عندما لا يكون هناك إلا طريق واحد لا مفر من سلوكه فلا مكان هنا لأي قرار.
- حرية الاختيار: وهذا نابع من الركن السابق، إذ لا مجال للحديث عن قرار رغم توافر البدائل إذا كان صاحب القرار مكرها على اختيار بديل بعينه.

¹ Mahajan J.P., (2011), op. cit., p 307.

² نواف كنعان (2009)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، ص 83.

³ Laoukili Abdelaâli, « Éditorial », *Connexions*, 2014/1n° 101, pp 7-10. DOI : 10.3917/cnx.101.0007. Article disponible en ligne à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-connexions-2014-1-page-7.htm>.

⁴ Dale E. (1965). *Management, theory and practice: instructor's manual*, McGraw-Hill, New York, p81.

⁵ صالح مهدي محسن العامري (2007)، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 298.

➤ وجود الهدف: لا بد لكل عملية اتخاذ للقرار من هدف محدد بدقة ووضوح، وإلا أصبحت عملية عبثية.

ونضيف إلى هذه الأركان الثلاثة ركنا رابعا وهو "تحمل المسؤولية"، فأى مدير تُمنح له سلطة اتخاذ القرار لا بد أن يتحمل المسؤولية عن نتائج هذا القرار، وإلا ستعيد هذه القرارات عن السداد والرشاد طالما أن متخذها لا يقع تحت طائلة المساءلة ويأمن بذلك العقوبة.

المطلب الثالث: أهمية عملية اتخاذ القرار.

إن البقاء والتفوق في السوق -الذَّين ينشُدُهما المـسـيرون- ليسا إلا محصَّلةً لجملة القرارات التي يتخذونها على كل الصُّعد وفي جميع المستويات التنظيمية، ولذلك فإن عملية اتخاذ القرار تقع في قلب العملية التسييرية، أين تعتبر المعلومة المضبوطة والدقيقة والموضوعية والموثَّقة أهم الموارد الضرورية لإنجاح عملية اتخاذ القرار.

ولهذا يقول *Herbert Alexander Simon*: "إن عملية اتخاذ القرار لا تتوقف بمجرد تحديد الهدف العام للمنظمة، بل يجب على هذه الأخيرة أن تتخذ قرارا إثر كل تصرف أو فعل... إن أي نشاط عملي يتم في المنظمة ينقسم إلى مرحلتين متضامنتين: مرحلة القرار (*Décision*) ومرحلة الفعل (*Action*)، وعلى النظرية العامة للإدارة أن تتضمن مبادئ تضمن قرارات سديدة تماما كما تنطوي على مبادئ تضمن أفعالا فعالة"¹

وخلاصة ما ذهب إليه *Simon* ولخصه في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات². أي أن التسيير جملةً ليس سوى سلسلة من القرارات العقلانية التي يتخذها المسير لتحقيق هدف المنظمة.

وهذا فعلا ما أكده الأمريكي *Ernest Dale* من أن جميع وظائف التسيير بلا استثناء تنطوي على عمليتين أساسيتين هما الاتصال وعملية اتخاذ القرار³. ففي وظيفة التخطيط مثلا، نلاحظ أن مراحل تكاد تتفق في مجملها مع خطوات عملية اتخاذ القرار⁴، وهذا يوضح مدى أهمية عملية اتخاذ القرار بالنسبة لوظيفة التخطيط، لذلك يعتبر كل من *Harold Koontz* و *Cyril O'Donnell* أن عملية اتخاذ القرار تعتبر قلب عملية التخطيط⁵.

¹ Simon H. A., (1983), *Administration et processus de décision*, op. cit. p3.

² عبد الرحيم محمد، نظرية القرارات (هربرت سايمون)، الرابط: <http://dr-ama.com/?p=2589> تاريخ التصفح 2016/09/17.

³ Dale E. (1965). p 81.

⁴ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 95.

⁵ Koontz, H., & O'donnell, C. (1972). *Principles of management: An analysis of managerial functions* (No. HD31 K6 1972). New York: McGraw-Hill. P 72.

وفي وظيفة التنظيم أيضا لا تخفى أهمية عملية اتخاذ القرار في مختلف المهام التنظيمية؛ فتقسيم العمل وتحديد مهام العمال وحدود مسؤولياتهم ونطاق الإشراف عليهم، وتحديد قواعد العمل وإجراءاته التفصيلية... كل ذلك ليس إلا سلسلة من القرارات التي تتخذها الإدارة لوضع تنظيم يكفل الحصول على أفضل أداء ممكن.

وظيفة الدَّفْع (*Impulsion*) بمفاصلها الثلاثة من قيادةٍ وتحفيزٍ واتصالٍ ليست استثناءً؛ فلا يمكن تخيل قيادة بلا قرار، ولن يُقدّم كثيرٌ من أشكال التحفيز إلا بناء على قرار، وأما الاتصال فقد أشار *Dorsey* إلى أن القرارات ليست إلا ظاهرة من ظواهر الاتصال، وأن بينهما علاقة متبادلة.¹

أما عن وظيفة الرقابة فإنه لا معنى لهذه الوظيفة دون أن تتوج باتخاذ قرارات تصحيحية، استنادا إلى الخطط المتبعة والأهداف المنتظرة. وقد ذكر *Nicolas Berland* وجود روابط وثيقة بين مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرار، ويؤكد *Henri Zimnovitch* أنه لا يمكن دراسة مراقبة التسيير بمعزلٍ عن علاقاتها مع عملية اتخاذ القرارات سواء التشغيلية أو الاستراتيجية.²

بل إن المساعدة في عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات الضرورية هو واحدة من أهم المهام المعروفة لمراقبة التسيير،³ ولذلك شَبَّه *Caroline Lambert* و *Samuel Sponem* مراقبَ التسيير بمساعد الطيار (*Copilote*) الذي يساعد المسير في عملية اتخاذ القرار.⁴

من جهة أخرى بناء منظمة متعلمة وخلق رأس مال فكري فيها يتوقف إلى حد بعيد على نوعية القرارات المتخذة المشجعة على خلق المعارف ونشرها وتقاسمها في المنظمة، ولهذا يقول *Reix, R* إن عملية اتخاذ القرار هي في صميم خلق المعارف وتعبئتها ضمن هيكل المنظمة.

وفي السياق نفسه يضيف *Belet, A.* و *Kim, D.* أن قدرة المنظمة على أن تصبح منظمة متعلمة تخضع لوجود صناع القرار الذين يهيئون الظروف الملائمة لنقل المعرفة الفردية وتحويلها إلى معارف جماعية.⁵

¹ Dorsey Jr, J. T. (1957). **A communication model for administration.** *Administrative Science Quarterly*, pp 307-324.

² Zimnovitch H. (2013). **La Revue des livres, Comptabilité - Contrôle – Audit 2013/2** (Tome 19), pp 157-161.

³ Bescos, P. L., & Mendoza, C. (1999, May). **Contrôle de gestion, qualité des informations pour la prise de décision et facteurs de contingence.** In *20^{ème} CONGRES DE L' AFC* (pp. CD-Rom).

⁴ Lambert C., Sponem S. (2009). **La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie,** *Comptabilité - Contrôle – Audit 2009/2* (Tome 15), pp 113-144. DOI 10.3917/cca.152.0113.

⁵ Bollecker, M., & Durat, L. (2006). **L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision.** *La Revue des Sciences de Gestion*, (4), pp 139-148.

وعلى كل حال فإن عملية اتخاذ القرار ليست مهمة بالنسبة للكيانات والأنظمة الاقتصادية، بل إنها مهمة لجميع الكيانات والأنظمة في شتى مناحي الحياة، ولهذا يقول الدكتور خالد بن صالح المنيف، المختص في علم النفس الإداري: "الحياة لا شك عبارة عن قرارات، والعظماء فقط هم من يملكون القدرة على اتخاذها"¹.
ولذلك لا غرابة أن نجد عملية اتخاذ القرار ضاربة في أعماق التاريخ، ولهذا سنُفردُ المبحث الآتي لإعطاء لمحة تاريخية عن اتخاذ القرارات قديما وحديثا.

المبحث الثاني: لمحة تاريخية عن اتخاذ القرارات.

عرفت البشرية فنونَ الإدارة ومارستها عمليا منذ القدم، وبما أن القرارات هي من أهم وسائل الإدارة لتحقيق الأهداف المسطرة، فإن الكثير من المفاهيم المرتبطة بالقرارات قديمة قدم الممارسة الإدارية. وفي هذا الإطار درس عددٌ من الكتاب تطورَ عملية اتخاذ القرار تاريخيا، على غرار الكاتب نواف كنعان في كتابه المسمى "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق" المذكور آنفا، وعنه أخذنا معظم أفكار وتقسيمات هذا المبحث.²

المطلب الأول: اتخاذ القرار في الفكر القديم.

لقد صاحبَ تطورَ الممارسات الإدارية في الحضارات القديمة تطورُ اتخاذ القرار فيها، ولهذا سنتعرض إلى أهم الممارسات الإدارية في الحضارات القديمة، ومن خلالها نركز على المفاهيم المتعلقة باتخاذ القرار فيها.

أ- اتخاذ القرار في ظل الإدارة المصرية القديمة.

تدل التراجم والآثار المصرية القديمة -التي يعود تاريخها إلى القرن الثالث عشر قبل الميلاد- على أهمية التنظيم والإدارة في ظل الدولة البيروقراطية التي عرفها المصريون القدماء. فقد شهدت الإدارة المصرية -في الفترة ما بين (2900 ق.م - 2475 ق.م) -تنظيما محكما للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، مما يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك.³

¹ بلال موسى شنك (2014)، نوافذ الإبداع، دار عالم الثقافة، عمان، ص 100.

² نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص 19-69.

³ Beyer, W. C. (1959). *The civil service of the ancient world. Public Administration Review*, pp243-249.

وقد دلّت النصوص الهيروغليفية القديمة- التي عُثِر عليها مدونة في مقابر الفراعنة- دلّت على أن سلطات الفراعنة الذين حكموا مصر في الفترة (2962 ق.م - 2565 ق.م) كانت سلطات مقيدة نوعاً ما، ويؤكد ذلك ما أورده المؤرخ "ديودور" -الذي زار مصر عام 59 ق.م- عن سلطات أحد الفراعنة في هذه الفترة، واصفاً إياها بقوله: "إنه لم يكن يستطيع أن يقوم بأي عمل عام أو يدين شخصاً أو يعاقب آخر لمجرد نزعة شخصية أو لمجرد التشفي والانتقام، أو لأي دافع آخر لا يتفق وروح العدالة، ولكنه كان مقيد التصرف في كل حالة وفق ما تنص عليه الأنظمة وما تفرضه الأعراف..."¹ وهذا يدل على أن قرارات الحكام في بعض عصور مصر القديمة كانت تتخذ في إطار من المشروعة والتقاليد والأعراف المرعية آنذاك.

كما كشفت النقوش التي عُثِر عليها في مقبرة "رخميرع" -أحد أشهر وزراء الفراعنة في الفترة (1586 ق.م - 1320 ق.م) - مدى اتساع اختصاصات ومهام وزراء ملوك الفراعنة، وعن عظم الدور الذي كانوا يقومون به، كما كشفت أيضاً أن الإدارة المصرية في هذه الفترة عرفت الكثير من المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات، كالتقارير، الأوامر، النيابة، التعيين، التفتيش، إصدار الأحكام في المظالم...²

وفي عصر ما بعد البطالمة (640 ق.م - 323 ق.م) عرفت الإدارة المصرية أسلوباً قريباً الشبه من بعض صور المشاركة في اتخاذ القرارات الذي عرفته الإدارة الحديثة، وذلك من خلال تأسيس ما عُرف آنذاك بمجالس المدن، التي يرأسها أعيان المدن، حيث كانت النقاشات تحتد وتشتد قبل حسم المسائل المعروضة عليها.³

كما أظهرت التُّحوت الهيروغليفية أساليب متقدمة من الإدارة مرتبطة باتخاذ القرارات الإدارية، تمثلت هذه الأساليب في استعمالها التخطيط من أجل التحكم في الموارد المائية. وهكذا يتضح أن الإدارة المصرية القديمة عرفت الكثير من المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات، وعملت على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم، وتنمية قدراتهم لتمكينهم من حل المشاكل التي تواجههم واتخاذ القرارات السليمة بشأنها. كما عرفت الكثير من المعايير الموضوعية التي تضمن عقلانية القرارات، وابتدعت أساليب دقيقة لاتخاذ قرارات التخطيط.

¹ ويليام فلنדרز بتري (1975). الحياة الاجتماعية في مصر القديمة، ترجمة عربية: حسن محمد جوهر وعبد المنعم حليم، عند: نواف كنعان،

المرجع السابق، ص 22.

² المرجع الأخير، ص 23.

³ المرجع الأخير، ص 23.

ب- اتخاذ القرار في ظل الإدارة الصينية.

يدل التاريخ الصيني على أن الإدارة حظيت بمكانة كبيرة في ظل الحضارة الصينية التي سادت منذ عام 2357 ق.م مع أول حاكم لها وهو الإمبراطور "ياو"، حيث كانت الصين قبل حكمه دويلات متنافرة ومتنازعة.

وفي عهد الإمبراطور "شن الكبير" (*The Great Shun*) - الذي يرجع تاريخه إلى عام 2200 ق.م - كانت الإدارة على مستوى عالٍ من التنظيم، فقد كان الجهاز الإداري الحكومي يتألف من حاكم يساعده تسعة مستشارين، ومن اللافت أن من بين هؤلاء التسعة، منصبٌ خاص بالاتصالات الإدارية، وهذا يكشف أن الإدارة الصينية كانت مدركة لأهمية الاتصال في العملية الإدارية عموماً وفي عملية اتخاذ القرار بشكل خاص.

ومن المفاهيم الإدارية الأخرى التي طُبقت في الحضارة الصينية، والتي لها صلة وثيقة بعملية اتخاذ القرار، نظام الامتحان لشغل المناصب الإدارية، والمتفحص لهذه الامتحانات وما يطرح فيها يدرك مدى العناية التي أولها الصينيون لمن سيشغل مناصب إدارية لا سيما القيادية منها، ويتخذ القرارات من خلالها.

كما عرفت الإدارة الصينية نظام الرقابة المستمرة على الأداة الإدارية، وبهذا لفتت الانتباه إلى أهمية توشي الإداريين للنزاهة عند اتخاذ قراراتهم بما يكفل سلامة هذه القرارات ويساعد على حسن تنفيذها.

وفي الفترة ما بعد القرن السابع قبل الميلاد، التي تميزت بظهور فلاسفة الصين العظام، وفي مقدمتهم "كونفوشيوس" (*Confucius*)، الذي اعتُبر المربي الأول للصين، والمؤثر الأكبر في حضارتها، في هذه الفترة شهدت الإدارة الصينية استقراراً نتيجة تأثرها بتعاليم هؤلاء المفكرين والفلاسفة، وعلى رأسها أفكار "كونفوشيوس" التي كانت عبارة عن مجموعة هامة من العقائد الاجتماعية، وقانوناً شاملاً ومرشداً للسلوك الإداري السليم.

لذلك يظهر أن الإدارة الصينية - في هذه الفترة - أدركت أهمية تأثير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتاريخية على الإدارة عموماً وعلى عملية اتخاذ القرار خصوصاً، يَصْحُ ذلك من خلال قول "كونفوشيوس": "...على الإداري أن يتفهم ظروف بلده ومجتمعه، وأن يعالج ببراعة كل ما يتعرض له المجتمع من نكبات طبيعية أو اجتماعية، وأن يراعي العوامل الطبيعية والأحوال الاجتماعية عند ممارسة مسؤولياته..."¹

¹ Lewpawsky A. (1949). *Administration: the art and science of Organization and Management...*

(عند نواف كنعان، المرجع السابق، ص 27)

ومن التوجيهات التي قدمها "كونفوشيوس" في مجال اتخاذ القرارات قوله: "على الإداري أن يؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية، وأن يتجنب، بل ويشجب كل مظاهر التحيز والمبالاة... وأن يكون هدفه الأسمى تحقيق الرفاهية لكل أفراد المجتمع".¹

كما لفت "كونفوشيوس" الانتباه إلى أهمية إشراك التابعين في عملية اتخاذ القرار، وعدم الانفراد بالرأي، حيث يرى أن على القائد أن يضع في اعتباره - عند حله للمشاكل التي تواجهه - آراء تابعيه، وأن يتيح لهم الفرصة لإبداء الآراء المتباينة، ويدرس بعمق كل الحقائق المقدمة بروح من النزاهة وعدم الأنانية... وحذر من الأسلوب القائم على إجبار التابعين على طاعة ما يؤمرون به عن طريق العقاب.²

يتضح مما سبق أن نظم الإدارة عموماً بما فيها اتخاذ القرارات، شهدت تطوراً كبيراً في ظل الحضارة الصينية، من خلال التأكيد على بعض المفاهيم والممارسات الأساسية، كنظام الامتحانات في اختيار حتى كبار الموظفين، إدراكاً من الصينيين لأهمية الكشف عن مهارة ومقدرة هؤلاء في العملية الإدارية، واختبار ذاكرتهم والكشف عن ملكة الابتكار لديهم، وهي لا شك مهارات أساسية في عملية اتخاذ القرار... وكذلك نصائح "كونفوشيوس" التي أثرت في العملية الإدارية وأثرتها، بما في ذلك عملية اتخاذ القرار.

ج- اتخاذ القرار في ظل الإدارة اليونانية.

على الرغم من أن الكتابات اليونانية لا تدلنا بوضوح على ماهية الإدارة وتطبيقاتها، فإن مجرد وجود تنظيمات إدارية مثل الكومنولث اليوناني - بمجالسه ومحاكمه الشعبية وموظفيه - يكشف مدى أهمية الممارسات الإدارية في الفكر اليوناني القديم.³

وعلى غرار الإدارة الصينية، تأثرت الإدارة اليونانية بآراء الفلاسفة اليونان وأفكارهم، فقد أشاد الفلاسفة بديموقراطية الإدارة في مدنهم، حيث يصف "بيركليس" الجهاز الإداري في عهده بأنه ديموقراطي، نلمس ذلك من قوله: "... إن حكومتنا ديموقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة...".⁴ وهذا يدل دلالة واضحة على أن الإدارة في العهد اليوناني كانت ديموقراطية النهج، سواء من حيث تشكيلها، أو من حيث اتخاذ القرارات فيها.

¹ نواف كنعان، المرجع الأخير، ص 27.

² المرجع الأخير، ص 27.

³ Koontz, H., & O'donnell, C. (1972). Op. Cit., p 17.

⁴ جورج سباين (دون سنة نشر)، تطور الفكر السياسي، الكتاب الأول، ترجمة: حسن جلال العروسي، دار المعارف، القاهرة، ص 14.

ومن الإسهامات الأخرى التي قدمها فلاسفة اليونان في مجال الإدارة، والتي ترتبط باتخاذ القرار، تعريفات سقراط للإدارة، وملاحظات السقراطيين عليها؛ فالإدارة عند سقراط تعني "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، وهذا التعريف يوحي أن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الفنية للمدير، وأثرها في ترشيد القرار الإداري. كما يوحي أيضا بادراك اليونان لأهمية القدرات الشخصية للمديرين في نجاحهم المبني على رشادة قراراتهم، وهو ما قام على أساسه بعد قرون ما سُمّي في الإدارة الحديثة بالأساليب غير الكمية في اتخاذ القرار.

أما ملاحظات السقراطيين فتتلخص في قولهم: "... إن الرجل يكون رئيسا كفوًا إذا عرف ما يحتاج إليه في عمله، وكانت لديه القدرة والمهارة على النهوض بجميع الأعباء في سبيل تحقيق ما يريد..."¹، وهذا يشير بوضوح إلى أن الإدارة اليونانية أدركت أهمية تحقيق الأهداف، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيقها، وهذا هو محور عملية اتخاذ القرار.²

أما الأفكار التي نادى بها تلميذ سقراط الأبرز الفيلسوف "أفلاطون"، والتي ترتبط باتخاذ القرار، فأهمها تأكيده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص في القيام بالمهام³، وهذه جوانب تنظيمية تؤثر في عملية اتخاذ القرار. وكذلك تحديده للسمات المطلوبة في القائد السياسي، والتي يمكن استخلاصها من قوله: "إن السياسة تحتاج إلى رجالٍ أدهف المرأ العقلي إدراكهم، وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين، والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير..."⁴

كما أسهم أرسطو من خلال آرائه وأقواله في توضيح وتطوير بعض المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات، نلمس أهمية هذه الإسهامات لدى أحد المفكرين السياسيين البارزين وهو السير *Frederick Pollock* في كتابه "تاريخ العلوم السياسية" حيث يصف آراء أرسطو في مجال الحكم والسياسة بأنها تعتبر مرشداً وهادياً لرجال الحكم والسياسة في حل المشاكل والمعضلات التي تواجههم...

¹ Koontz, H., & O'donnell, C. (1972). Op. Cit., p 18.

² نواف كنعان، المرجع السابق، ص 30.

³ جورج سباين، المرجع السابق، ص 62.

⁴ المرجع الأخير، ص 82.

د- اتخاذ القرار في ظل الإدارة الرومانية.

كانت روما التي ظهرت وازدهرت في الفترة (753 ق.م. - 500 ق.م.) مدينة غنية مزدهرة، يحكمها ملك يتولى شؤونها، ويتولى عنه بعض الكهنة مهامه الدينية.¹ وفي عهد الجمهورية في الفترة (500 ق.م.-14 ق.م.) شهدت روما كثيراً من التطورات في مجال الإدارة، التي عرفت بعض المفاهيم المرتبطة باتخاذ القرار، كهيئات المشورة التي كانت تعاون الحاكم في ممارسة مهامه، وتسدي له النصح لحل المشاكل التي يواجهها.²

كما عرفت الإدارة الرومانية في الفترة (443 ق.م.-270 ق.م.) منصب الرقيب، الذي يتمتع بسلطة مراقبة ومتابعة طرق تعامل الإدارات الحكومية مع المواطنين، والاشراف على سجلاتهم وممتلكاتهم، والرقابة على الأخلاق والآداب العامة... وللرقيب دور آخر مهم وهو أن له سلطة إلغاء القرارات الخاطئة أو التعسفية.³

أما في عهد الإمبراطورية، فقد شهدت الإدارة الرومانية الكثير من الابتكارات الإدارية، ابتداء من أعمال "أوغسطس" إلى تنظيمات "دقلديانوس" و "قسطنطين"... والتي ارتبطت بشكل أو بآخر بعملية اتخاذ القرار، سيما ما تعلق باختيار كبار موظفي الدولة وما يجب أن يتوافر فيهم من شروط ومؤهلات.⁴

وفي أواخر هذه الفترة من عهد "دقلديانوس" (285 م.-306 م.) طبقت الإدارة الرومانية أسلوب الإدارة بالمشاركة؛ فقد أشرك "دقلديانوس" ثلاثة من زملائه في ممارسته للسلطة العليا، لقناعته بأن قدرات الفرد الواحد أياً كان لا تكفي لاضطلاع بالسلطة.⁵

وأصبح الجهاز الحكومي في أواخر عهد الإمبراطورية يقوم على مبدأ التسلسل الإداري، وأصبح شغل الوظائف الحكومية لا يقوم على مشيئة الإمبراطور، ولا على معايير أرسطوقراطية، بل يعتمد على مدى توافر الخبرة الطويلة والثقافة القانونية، وهذا يدل على أن الإدارة الرومانية أدركت أهمية توافر هذه الخصائص في تنمية اتجاهات وعادات ذهنية لدى من يتولون هذه الوظائف، تساعد في عملية اتخاذ القرار.⁶

¹ دونالد دادلي (1964)، حضارة روما، ترجمة: فاروق فريد وجميل يواقيم الذهبي، دار نهضة مصر للطبع والنشر، القاهرة، سلسلة الألف كتاب، ص 5-6.

² المرجع الأخير، ص 46-51.

³ عامر الهوشان، الرقيب الإداري، عند: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 32.

⁴ دونالد دادلي، المرجع السابق، ص 80-97.

⁵ إدوارد جيبون (1969). اضمحلال الإمبراطورية الرومانية وسقوطها، ترجمة: محمد علي أبو درة، الجزء الأول، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، ص 124-127.

⁶ نواف كنعان المرجع السابق، ص 34.

وقد تأثرت الإدارات الأوروبية بذلك فيما بعد، ولا زالت الإدارة الفرنسية متأثرة بهذا الاتجاه في إعداد قياداتها، إدراكا منها لأهمية هذه المعرفة في تمكين القيادات من اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة والفعالة.¹

٥- اتخاذ القرار في ظل الإدارة العربية الإسلامية.

شهدت الإدارة العربية الإسلامية في عهدها المبكرة تنظيما إداريا محكما، شمل كافة أجهزة الدولة، وعرفت الكثير من الممارسات والتطبيقات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات، وذلك عبر مختلف عهدها التاريخية:

1. في عهد الرسول مُحَمَّد ﷺ: كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية، وكان النبي محمد ﷺ هو المشرِّع في إطار التشريع الذي جاء في كتابه المقدس القرآن الكريم، وكان هو القائد ورئيس الإدارة كلها.

وفي مجال اتخاذ القرار طبق النبي مُحَمَّد ﷺ الأسلوب الاستشاري في تسييره لشؤون الدولة، وكان هذا استجابة للتعاليم الإلهية القرآنية التي جاء بها النبي مُحَمَّد ﷺ، واتخذها دستورا لدولته، كقوله تعالى في القرآن الكريم: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ۙ﴾² وقوله أيضا: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾³.

وهذا واضح وجلي من خلال ما وصلنا من سيرته عليه الصلاة والسلام. ولعل أبرز موقف في هذا ما كان منه يوم بدر، حين ألح في استشارة الأنصار من أهل يثرب لمواجهة قريش،⁴ ونزوله على رأي الحباب بن المنذر في مكان المعسكر عند آبار بدر.⁵

كما تعكس لنا هجرته ﷺ من مكة إلى المدينة نموذجا فذا المدى التهيؤ والاستعداد لاتخاذ القرارات بدل ارتجالها، وأخذ جميع الأسباب والظروف والمتغيرات بالحسبان... فلولا معقولية قرار الهجرة ومنطقيته، لفشلت الدعوة، ولم تكن هناك دولة للمسلمين أصلا.⁶

¹ المرجع الأخير، ص 34.

² سورة آل عمران، الآية 159.

³ سورة الشورى، الآية 38.

⁴ عبد الملك بن هشام (1990). السيرة النبوية (سيرة ابن هشام)، تحقيق: عمر عبد السلام تدمري، الجزء الثاني، دار الكتاب العربي، بيروت، الطبعة الثالثة، ص 258.

⁵ المرجع الأخير، ص 263.

⁶ نواف كنعان المرجع السابق، ص 35.

وعرفت الإدارة أيضا على عهد النبي مُحَمَّد ﷺ فكرة المسؤولية الإدارية في القرارات وطبقته، جاء ذلك في تعاليم القرآن الكريم في قول الله تعالى: ﴿قَالَ عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ عُدُوَّكُمْ وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ﴾¹، وقوله مؤكدا حتمية المساءلة على تطبيق القوانين الإلهية: ﴿وَإِنَّهُ لَذِكْرٌ لَّكَ وَلِقَوْمِكَ ۗ وَسَوْفَ تُسْأَلُونَ﴾². وصحَّ من حديث الصحابي عبد الله بن عمر -رضي الله عنهما- أن رسول الله ﷺ قال: "ألا كُلكم راعٍ، وكُلكم مسؤولٌ عن رعيته..."³ (رواه البخاري).

2. في عهد الخلفاء الراشدين:

وهم الخلفاء الخمسة الأول من أتباع النبي محمد ﷺ، الذين قادوا الدولة من بعده وأداروها برشادة وبصيرة، وهم أبو بكر بن أبي قحافة وعمر بن الخطاب وعثمان بن عفان وعلي بن أبي طالب والحسن بن علي بن أبي طالب، وقد سموا راشدين لرشادة قراراتهم وحسن إدارتهم وتديبيرهم لشؤون الدولة.

ويصف أبو الحسن الندوي هذا الرعيل الأول من أتباع محمد ﷺ بأنه "كان خليقا بأن يُسعد النوع الإنساني في ظله وتحت حكمه، وأن يسير بقيادته سديد الخطى رشيد الغاية مستقيم السَّير..."⁴

وقد عرفت الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين كثيرا من المبادئ الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات، حيث كان مبدأ الشورى هو الأساس في اتخاذ القرارات وإقرارها وتنفيذها؛ فحكومة أبي بكر بن أبي قحافة كانت حكومة شورية⁵، كما أنه راعى مبدأ تقسيم العمل والتخصص في أداء المهام أو تقديم المشورة ليضمن رشادة القرارات وفعاليتها، فأسند القضاء إلى عمر بن الخطاب، والإشراف على شؤون الحرب والأسرى إلى علي بن أبي طالب، وأمانة بيت المال لأمين الأمة⁶ أبي عبيدة عامر بن الجراح⁷.

¹ سورة الأعراف، الآية 129.

² سورة الزخرف، الآية 44.

³ أحمد بن علي بن حجر العسقلاني (1987). فتح الباري بشرح صحيح البخاري، تحقيق: محب الدين الخطيب، دار الريان للتراث، القاهرة، الطبعة الأولى، الجزء الثالث عشر، الحديث رقم 7138، ص 119.

⁴ أبو الحسن علي الحسيني الندوي (2010). ماذا خسر العالم باخطاط المسلمين؟ دار القلم، دمشق، الطبعة الرابعة، ص 132.

⁵ علي محمد الصلابي (2002). الانشراح ورفع الضيق بسيرة أبي بكر الصديق، شخصية وعصره، دار الإيمان، الإسكندرية، ص 184.

⁶ مصداقا لقول الرسول محمد ﷺ من حديث أنس بن مالك رضي الله عنه: "إن لكل أمة أمينا وإن أمينا أيتها الأمة أبو عبيدة بن الجراح" رواه البخاري.

⁷ نواف كنعان المرجع السابق، ص 37.

ثم اتسعت الدولة في عهد عمر بن الخطاب بعد الفتوح الكثيرة، فلم يجد بُدًّا من التقسيم الإداري التنظيمي في المناطق والأمصار والعواصم الكبرى، فكان عمر أول منظم للإدارة في الدولة، لاسيما حين أدخل نظام الدواوين استجابة لإشارة أحد مرازبة الفرس بعد اتساع موارد الدولة في الأمصار.¹

وفي ميدان القرار كان الخليفة عمر بن الخطاب يشاور أفاضل رجاله قبل اتخاذ القرارات الخاصة بتعيين كبار موظفي الدولة، يُروى أنه استشار أصحابه يوما في تعيين رجل في منصب الإمارة فقال: "دلوني على رجل إذا كان في القوم أميرا فكأنه ليس بأمير، وإذا لم يكن بأمير فكأنه أمير".²

وتكمن عبقرية عمر في قدرته على اختيار أفضل الحلول وأكثرها مناسبة وملاءمة للمواقف التي واجهته، وذلك بعد إحاطته التامة بالظروف التي واجهته في اتخاذ القرار.³

وحرص الخليفة عمر بدوره على مراعاة مبدأ تقسيم العمل والتخصص في أداء المهام أو تقديم المشورة ليضمن رشادة القرارات وفعاليتها، فقد كان يخاطب المسلمين قائلا: "أَيُّهَا النَّاسُ... مَنْ أَرَادَ أَنْ يَسْأَلَ عَنِ الْقُرْآنِ فَلْيَأْتِ أَبِيَّ بْنَ كَعْبٍ، وَمَنْ أَرَادَ أَنْ يَسْأَلَ عَنِ الْفَرَائِضِ فَلْيَأْتِ زَيْدَ بْنَ ثَابِتٍ، وَمَنْ أَرَادَ أَنْ يَسْأَلَ عَنِ الْفِقْهِ فَلْيَأْتِ مُعَاذَ بْنَ جَبَلٍ، وَمَنْ أَرَادَ أَنْ يَسْأَلَ عَنِ الْمَالِ فَلْيَأْتِنِي، فَإِنَّ اللَّهَ جَعَلَنِي لَهُ خَازِنًا، وَقَاسِمًا..."⁴

أما حكومة عثمان بن عفان رضي الله عنه، فقد سار على نهج من سبقه من الخلفاء، واضعا مبدأ الشورى في الحسبان قبل أخذ القرارات المهمة في الدولة من حرب وسلم وفتح وغيرها، فقد عُرف عنه أنه اتخذ مجلسا للشورى يتألف من كبار الصحابة من المهاجرين والأنصار، حيث يقوم بجمعهم واستشارتهم للإعداد والإقرار والتنفيذ ووضع الخطط المناسبة لذلك.⁵

¹ صبحي الصالح (1978). النظم الإسلامية، نشأتها وتطورها، دار العلم للملايين، بيروت، الطبعة الرابعة، ص 309.

² علي محمد الصلابي (2007). سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه، شخصيته وعصره، دار ابن الجوزي، القاهرة، الطبعة الأولى، ص 303.

³ سليمان الطماوي (1969). عمر بن الخطاب وأصول الغدرة الحديثة، عند نواف كنعان المرجع السابق، ص 36.

⁴ أبو القاسم سليمان بن أحمد الطبراني (1995)، المعجم الأوسط، الجزء الرابع، تحقيق: طارق بن عوض الله بن محمد، عبد المحسن بن إبراهيم الحسيني، دار الحرمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، الحديث رقم 3783، ص 127.

⁵ علي محمد الصلابي (2002). تيسير الكريم المنان في سيرة عثمان بن عفان، شخصيته وعصره، دار الإيمان للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 99.

أما المبادئ التي طبقها رابع الخلفاء الراشدين علي بن أبي طالب في مجال اتخاذ القرارات، فقد شدد على سرعة البت في الأمور واتخاذ قرارات بشأنها، وإلى توخي الثقة والكفاءة فيمن يفوضون إليهم بعض سلطاتهم وصلاحياتهم لاتخاذ القرارات نيابة عنهم.¹

كما حث على المشاركة في أخذ القرار، وألا ينفرد رجل واحد في صنع القرار، سواء كان هذا الرجل قائدا عسكريا أو ماليا، أو مديرا أو مسؤولا في أي ميدان من الميادين؛ فالمشاركة في الرأي تؤدي إلى الصواب، والقرار الذي يأتي عبر مناقشة مستفيضة تجمع عليه الآراء، يكون أقرب إلى الصواب، أما نجاح العمل فالمشاوره تكفل هذا النجاح، يقول أمير المؤمنين علي بن أبي طالب: "شاوروا فالنجاح في المشاورة"، ويقول أيضا: "صواب الرأي في إجماله الأفكار"، وهذا يوضح أهمية المناقشات المستفيضة من ذوي الشأن للوصول إلى القرار الصائب.²

وأما في عهد الخليفة الراشد الخامس الحسن بن علي بن أبي طالب، فإن إدارته للحكم - وإن كانت قصيرة- تميزت باستبقاء معظم الولاة والعمال الذين كانوا في عهد أبيه أبي الحسن علي بن أبي طالب، نظرا لظروف الحرب التي كانت مشتتة بين علي ومعاوية في الشام، ولذلك لم يكن للحسن متسع من الوقت لإجراء تغييرات إدارية، فأقر عمال أبيه في ولاياتهم،³ وفي هذا دلالة على ثبات الحسن على نهج أبيه في إدارة الحكومة الإسلامية، وفلسفته في أخذ القرار فيها.

3. في عهد الأمويين:

حاول معاوية بن أبي سفيان -وهو مؤسس الدولة الأموية- أن يجعل أسلوب حكمه بين المركزية واللامركزية؛ فقد اتخذ من دمشق عاصمة لمملكه، وغدت المركز الرئيس الذي تصدر عنه الأوامر السياسية والاقتصادية والإدارية للدولة، أما ترتيب أمور الولايات داخلها، فقد ترك معاوية الحرية للولاة ليقوموا به كل حسب خبرته وجدارته، على أن يكونوا جميعا مسؤولين أمامه مسؤولية مباشرة، ومحاسبين على كل عمل يقومون به. لذلك كان الوالي مقيدا بأوامر الخليفة لا يقضي إلا بعد رأيه، ولا يفصل إلا بعد مشاورته.⁴

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 38.

² علي محمد الصلابي (2004). أسمى المطالب في سيرة أمير المؤمنين علي بن أبي طالب رضي الله عنه، شخصيته وعصره، دراسة شاملة، الجزء الأول، مكتبة الصحابة، الشارقة، ص 495.

³ علي محمد الصلابي (2004). أمير المؤمنين الحسن بن علي بن أبي طالب رضي الله عنه، شخصيته وعصره، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، الطبعة الأولى، ص 300.

⁴ علي محمد الصلابي (2007). الدولة الأموية: عوامل الازدهار وتداعيات الانهيار، الجزء الأول، دار بن الجوزي، القاهرة، الطبعة الأولى، ص 308-309.

وهذا أدى إلى مركزية واضحة في عملية اتخاذ القرار في أوائل العهد الأموي، رغم أن المؤرخين ذكروا أن معاوية نفسه كان يطبق مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات، "فقد كان يشارو ذوي الرأي من الولاة ووجوه الناس وأشرف القوم وأهل العلم"¹، بل لقد استعمل من غير المسلمين في بعض الوظائف، فقد ذكر اليعقوبي في تاريخه أن معاوية استعمل رجلا نصرانيا على خراج حمص يدعى "ابن أثال"، ولم يستعمل النصارى قبله من الخلفاء.²

لكن ومع اتساع رقعة الدولة وصعوبة الاتصالات، اقتضى الحال أن يفوض الخلفاء الولاة مباشرة سلطاتهم وإعطائهم شبه سلطة مطلقة في ولاياتهم في جميع المسائل المتعلقة بإدارة الولاية واتخاذ القرارات فيها، مثل تعيين الموظفين المحليين كصاحب الخراج (جامع الزكاة والضرائب) والكتاب (رؤساء الدواوين) وصاحب الأحداث (صاحب الشرطة)... كما كان لقادة الجيوش التفويض الكامل في إدارة شؤون الجيش وأخذ القرارات التي تتطلبها ظروف المعركة دون الرجوع إلى الخليفة.

4. في عهد العباسيين:³

شهدت الدولة العباسية نظاما إداريا محكما، يضم أحد عشر ديوانا بعد أن كان بخمسة دواوين في الدولة الأموية، وقد أدت صعوبة الاتصال أيضا إلى منح الولاة سلطة الإشراف التام على ولاياتهم. وقد تضمنت مراسلات الخلفاء والولاة مبادئ غاية في الأهمية في مجال اتخاذ القرارات، مثل رسالة طاهر بن الحسين -أحد قادة الخليفة المأمون- إلى ابنه عبد الله بن طاهر، حيث أرسل له رسالة مطولة ضمن فيها توجيهات مهمة لترشيد السلوك الإداري بشكل عام، واتخاذ القرارات بشكل خاص.⁴

وتعليقا على هذه الرسالة يقول محمد كرد علي: "...أرأيتم هذا الكلام الآخذ بجماع الفؤاد، الذي كتب به طاهر بن الحسين إلى ابنه قبل خمسين ومائة وألف سنة في هذا الموضوع الجليل، الذي فيه قوام الممالك والشعوب؟! أتظنون أن هذه الأفكار يصدر اليوم أحسن منها عن أكبر عالم إداري عارف بطبائع الناس وما يصلحهم، والممالك وما ينبغي لها؟..."⁵

¹ المرجع الأخير، ص 198، 199.

² أحمد بن أبي يعقوب بن جعفر اليعقوبي (2010). تاريخ اليعقوبي، المجلد الثاني، تحقيق: عبد الأمير مهنا، شركة الأعلمي للمطبوعات، بيروت، الطبعة الأولى، ص 132.

³ نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص 40-43.

⁴ محمد كرد علي (2017). الإسلام والحضارة العربية، مؤسسة هندواي سي آي سي، ص ص 522-526.

⁵ المرجع الأخير، ص 526.

وعموما قدمت الإدارة العربية الإسلامية فهما متطورا للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، أقامته على أسس تضمن رشداً للقرارات وفعاليتها، فعرفت مبدأ التشاور في الوصول إلى خير الحلول وأكثرها ملاءمة للمواقف التي تواجه كبار موظفي الدولة... وأدركت أهمية وضوح القرارات ودقتها ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

كما عملت على زيادة معارف القائد وإعطاء السلطات الكافية التي تمكنه من مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة لحلها. وهكذا نجد أن الإدارة العربية الإسلامية قد طبقت منذ أزيد من أربعة عشر قرناً الكثير مما جاءت به الإدارة الحديثة من مفاهيم واصلول إدارية في مجال اتخاذ القرارات.

وكملخص لما ذكرناه عن اتخاذ القرار في الفكر القديم، وضح لنا أن الإدارات القديمة عموما عرفت وطبقت كثيرا من المبادئ التي أسهمت في إلقاء مساحة من الضوء على مفهوم القرارات، وأثرت الفكر الإداري بما قدمته من أساليب ناجحة وناجعة لحل المشكلات التي تواجه القادة الإداريين. كما أن كثيرا من المبادئ التي طبقت آنذاك كانت النواة الأساسية لما يطبقه مديرو اليوم من المبادئ والنماذج في عملية اتخاذ القرار.

وبالرغم من أن المحاولات التي بذلتها القيادات في الإدارات القديمة لحل مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجهها، وبالرغم من أن هذه المحاولات لم تكن ثمرة دراسات علمية وأكاديمية، بل كانت معتمدة أساسا تجربة الإداريين وذاكرتهم، بالرغم من كل ذلك فإن هذه المساهمات التي قدمتها الإدارات القديمة في مجال اتخاذ القرار كانت مساهمات هامة ولا يمكن إغفالها أو الغض منها.

المطلب الثاني: اتخاذ القرار في الفكر الحديث.

نظرا لكون عملية اتخاذ القرار تمثل جانبا مهما من العملية الإدارية، والتي تتم ضمن نطاق ما يسمى بالتنظيم الإداري، فإننا سندرس القرار في الفكر الحديث من منظور النظريات المختلفة للتنظيم التي سادت مطلع القرن العشرين، وذلك في مدخلين: النظريات الكلاسيكية، والنظريات السلوكية.¹

أ. اتخاذ القرار في ظل النظريات الكلاسيكية.

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للنظم الإدارية في مطلع القرن العشرين، واستمرت حتى نهاية الثلاثينات منه. وتعتبر هذه النظريات نتاج تفاعل بين عدة عوامل كانت سائدة خلال هذه الفترة، تمثلت في: سيطرة الآلة على الإنسان، الثورة الصناعية، الجو غير الديمقراطي الذي كان سائدا آنذاك...²

¹ راجع أيضا: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 45-69.

² المرجع الأخير، ص 46.

وكان محور تفكير رواد هذه المرحلة يدور حول إنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات، وذلك بالرفع من الإنتاجية وبلوغ الوضع الأمثل في استغلال الموارد، ولذلك اعتبرت الأمثلة (L'optimisation) المعيار الأساسي لدى المسيرين آنذاك،¹ وانصب اهتمامهم على تقسيم العمل للرفع من الإنتاجية.

من أهم رواد هذا الفكر *H.Ford, H.Gantt, F.Gilbreth, H. Fayol, F. W. Taylor* وفيما يلي أهم إسهامات هؤلاء المفكرين في مجال اتخاذ القرار:

1. نظرية الإدارة العلمية:

ترى نظرية الإدارة العلمية -والتي يعتبر *Frederick Winslow Taylor* رائدها الأول- أن الإدارة علمٌ حقيقي يقوم على مبادئ وقواعد محددة، لذلك فإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في فهمها وتحليلها للعملية الإدارية، كما ترى أن العاملين يشاركون بطريقة آلية ميكانيكية لتحقيق أهداف التنظيم.

ولهذا حصر هذا المفهوم الفرد في جانبه الموضوعي (الفيزيولوجي) وأغفل جانبه المعقد المتمثل في علاقاته الاجتماعية، وانفعالاته النفسية. ونتيجة لهذا التصور المحدود، عومل الفرد كزراع آلية ليس لها إلا التنفيذ، أو كقطعة غيار بسيطة يمكن استبدالها بسهولة في آلة ميكانيكية ضخمة هي المنظمة.

وهذا أسس لفكرة أن القرار بيد المدير وحده، وهو الذي يقرر ما هي الطريقة الوحيدة المثلى لأداء العمل (*The one best way*). وعلى هذا الأساس بُنيت فلسفة اتخاذ القرار من وجهة نظر نظرية الإدارة العلمية.

ومن الإسهامات الأخرى لـ *Taylor* في مجال اتخاذ القرار دعوته لتطبيق الأساليب العلمية بدلا من الأساليب التقليدية غير الموضوعية، القائمة على التقدير الشخصي... وهذا أسهم كثيرا في ترشيد عملية اتخاذ القرار، لأن أفكاره مثّلت دفعة للأمام نحو آفاق أكثر معقولة وأكثر فاعلية في أساليب اتخاذ القرار.

¹ Hirech A. (2002), *Compétitivité : l'autre facette? Séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutation de l'environnement*, 29 – 30 octobre 2002, Université de Biskra.

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، والتي على رأسها معاملة الأفراد كآلات، وإهمال البعد النفسي والاجتماعي في التأثير على سلوكياتهم وقراراتهم، إلا أن هذه النظرية تعد إسهاما مهما في الفكر الإداري عموما وفي عملية اتخاذ القرار بوجه خاص؛ إذ تعتبر هذه الأفكار منطلقا لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، ولافتة الأنظار إلى أهمية تطبيق الطرق العلمية لإيجاد الحل أو القرار الوحيد الأفضل من بين مختلف البدائل المطروحة لحل مشكلة ما.

ومما يدل على أهمية هذه الأفكار أنها نالت تأييدا محليا وعالميا، حتى ممن صُنّفوا "مناوئين" إيديولوجيًا؛ فقد ذكر المفكر السياسي ومؤرخ الإدارة العمومية الأمريكي *Clifford Dwight Waldo* أن انتشار حركة الإدارة العلمية خارج الولايات المتحدة الأمريكية جعل مؤسس الشيوعية الأولى *Vladimir Ilitch* *Lénine* يثني على طريقة *Taylor* ويمتدحها¹.

2. نظرية التقسيم الإداري:

انبثقت هذه النظرية - كما أسلفنا الذكر في فصل سابق - عن أعمال المفكر الإداري الفرنسي *Henry Fayol* الذي يرى أنه يمكن السيطرة على السلوك البشري انطلاقا من العملية الإدارية، لذلك فقد اعتبرها أهم المهام بالنسبة لمدير المؤسسة.

ومن الإسهامات الرائدة لـ *Fayol* في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لعدد من التوجيهات والمبادئ لترشيد سلوك المدير، أهم هذه التوجيهات والمبادئ المتعلقة بعملية اتخاذ القرار ما يأتي:²

- ضرورة تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ومراعاة ذلك لدى اتخاذ القرارات، لأن صفات مثل الكسل والأنانية والضعف والجهل وغيرها لها آثار سلبية على سلوك المدير صاحب القرار.
- على المديرين إعداد خطط العمل بحكمة وروية، وأنها ستنفذ بدقة، واعتبر *Fayol* القدرة على توقع حدوث الأشياء وبعد النظر موهبةً جوهرية في الإدارة، تكتسب من الخبرة الطويلة في اتخاذ القرارات.
- التأكيد على ضرورة التحلي بروح المبادرة، لتصور وابتكار الحلول البديلة والملائمة للمشاكل، مع تحمل المسؤولية في حدود احترام السلطة والنظام.

¹ كليفورد دوايت والدو (1965). دراسة الإدارة العامة، ترجمة: شريف عبود، عند: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 49.

² Fayol H. (1949). *General and industrial management*, translated from the French edition (Dunod) by Constance STORRS, ed. Sir Isaac Pitman & Sons. London, pp 19 – 42.

- التأكيد على تحلي المدير صاحب القرار بجملة من الصفات الفذة والمميزة (*Exceptional qualities*) مثل: سعة الاطلاع، الثقافة العامة، الخبرة، وبعض الصفات الجسمية والذهنية.
 - مبدأ التدرج في السلطة: ضرورة احترام المستويات الدنيا لما يُتخذ من قرارات في المستويات الأعلى للسلطة، وهذا يترتب عنه تحديد المسؤولية في اتخاذ القرارات حسب أهميتها.
 - مبدأ استقرار الموظف في مركزه الوظيفي، وهذا يساعد القيادة ويطمئنها على إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، نظرا لاستقرارهم الوظيفي وخبرتهم المكتسبة من عملهم المستديم.
 - مبدأ اللامركزية، وما يتضمنه من نقل كل أو بعض الصلاحيات -بما فيها اتخاذ القرار- من مستوى إداري أعلى إلى آخر أدنى داخل المنظمة.
 - مبدأ الاتصال الأفقي الذي ينصح به *Fayol* في عملية اتخاذ القرار، دون اللجوء إلى الرئيس الأعلى المشترك نظرا لما يوفره هذا الاتصال من وقت، كما أنه يساعد في الوصول إلى قرارات أكثر واقعية، لأن الرئيس قد يكون بعيدا عن موقع العمل غريبا عن ملبساته.
 - مبدأ روح التعاون بين المدير وموظفيه، وبين الموظفين فيما بينهم، مما يهيئ لسيادة روح الفريق، ويساعد في الوصول إلى القرارات الصائبة، ويضمن سلامة تنفيذها.
- ورغم الانتقادات التي وُجّهت إلى أفكار *Fayol*، وخاصة في تقسيمه الخماسي لوظائف الإدارة، والذي لم يركز فيه على بعض العمليات المهمة كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصال، و تقسيمه السداسي لوظائف المؤسسة، والتي أغفل فيها وظيفة الموارد البشرية، إلا أن هذه الانتقادات لا تقلل من أهمية إسهاماته في مجال اتخاذ القرار ضمنيا، إذ لا يمكن البتة إنكار أثر هذه التوجيهات والمبادئ التي اقترحها *Fayol* في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرار.
- وإلى جانب *Fayol* أسهمت أفكار كل من *Gilbreth* و *Urwick* في تطوير هذه النظرية حول العملية الإدارية عموما، وبشأن اتخاذ القرار بوجه خاص؛ فقد ساهم المهندس الأمريكي *Frank Bunker Gilbreth* في تطوير عملية اتخاذ القرارات وترشيدها، من خلال الافتراضات التي قدمها، والتي استخلصها من دراساته الدقيقة في مجال عمله. حيث لفت *Gilbreth* الانتباه إلى المعايير والأسس التي يتم بموجبها تحديد القرار الأنسب لحل مشكلة ما، تمثلت هذه المعايير في: الوقت، الكلفة، الجهد، والإمكانات المادية المتاحة.

أما المستشار والمفكر الاقتصادي البريطاني *Lyndall Fownes Urwick* فقد ظهرت إسهاماته في مجال اتخاذ القرارات الإدارية من خلال إبرازه لأهمية تأثير بعض الجوانب التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات؛ حيث أكد على أهمية التفويض في الرفع من فعالية العملية الإدارية وترشيد قراراتها.

يَصْحُحُ مما سبق أن معظم الدراسات التي تمت في إطار النظريات الكلاسيكية والفرضيات التي طرحتها في مجال اتخاذ القرارات، قد ركزت على الجوانب المادية، مهملَةً الجوانب النفسية الانفعالية، وهذا جيء من خلال أتباع نظرية الإدارة العلمية للمنهج العلمي في تحليل العملية الإدارية وفهمها، ومن خلال التوجهات والمبادئ التي نادى بها أنصار نظرية التقسيم الإداري لترشيد سلوك المديرين وضمان تحسين أدائهم.

ولعل السبب الرئيس الذي يقف وراء هذا التصور تأثر هؤلاء المفكرين الكلاسيكيين بالإطار الفكري الذي ساد النصف الأول من القرن العشرين كما ذكرنا في فصل سابق، والمتمثل في "المذهب الوضعي العلمي"¹ (*Positivisme Scientifique*) الذي أدخل إلى المصانع رغبةً في تسيير علمي للعمل وفق منطق عقلائي للإنتاج،² وذلك في إطار السعي لتحقيق الترشيده أو "العقلنة" (*Rationalisation*) وهذا دفع إلى محاولة إخضاع الجوانب الاجتماعية في المنظمة إلى قوانين كتلك التي تحكم الظواهر الطبيعية والفيزيائية، مما نتج عنه اختزال الكثير من الأبعاد الأساسية في الإنسان.

وأمام قصور هذه المفاهيم في تطوير عملية اتخاذ القرار، بسبب إهمالها العوامل والمتغيرات السيكولوجية والبيئية، ظهرت اتجاهات جديدة في الفكر الإداري حاولت تلافي هذا القصور، من خلال المفاهيم والأفكار التي طرحها رواد الفكر السلوكي.

ب. اتخاذ القرار في ظل النظريات السلوكية.

ظهرت المدارس السلوكية للتنظيم الإداري في ثلاثينيات القرن الماضي، وسادت حتى الخمسينيات منه، وكانت هذه الحركة بمثابة محاولة لتلافي عيوب الطرح الكلاسيكي في مجال اتخاذ القرارات.

وقد ساعد ظهور المدرسة السلوكية للتنظيم الإداري خلال الثلاثينيات من القرن العشرين في التعرف على العوامل والمتغيرات المتفاعلة فيما بينها للتأثير على اتخاذ القرارات، وذلك بدراسة العنصر البشري كمحور

¹ J.-P. Citeau, (2000). op. cit., p2.

² Plane J.-M. (2013). op. cit., p9.

أساسي للعملية الإدارية وللسلوك التنظيمي فيها، وذلك باعتبار النظام الإداري نظاماً مفتوحاً يتيح تبادل التأثير بينه وبين البيئة المحيطة به.

وعليه فقد فتحت الدراسات المُدرجة بهذه المدرسة الآفاقَ خارج نطاق التنظيم الآلي المحدود، كما صوّرتَه ورسمت ملامحه المدرسة الكلاسيكية، وذلك للوصول إلى النواحي والجوانب الحركية في الإدارة (*Dynamic of administration*) كالقيادة واتخاذ القرارات، مستعينة في ذلك بدراسات العلوم النفسية والاجتماعية، والتي أسهمت في تحليل الأبعاد السيكولوجية لعملية اتخاذ القرارات إلى جانب أثر العوامل الاجتماعية والحضارية عليها. يمكن إيجاز إسهامات أهم رواد المدرسة السلوكية فيما يلي:

1. ماري فوليت (*Mary Follett*)

تعتبر الباحثة والفيلسوفة الأمريكية¹ *Mary Parker Follett* أحد رواد المدرسة السلوكية والفكر الإداري عموماً، حتى عُرفت باسم "أم الإدارة الحديثة"².

وقد أسهمت *Follett* في تطوير وتوضيح مفهوم القرارات الإدارية من خلال تحليلها لما أسمته "قانون الموقف" (*Situation law*) وتوصلت إلى نتائج مُؤداها أن القرارات الإدارية تُستمد من ظروف الموقف وليس من شخص المدير، لأن ذلك سيجعل المرؤوس يسعى لتنفيذ المطلوب وفقاً لما تملّيه هذه الظروف، بالرغم من أنه ليس هو من يتخذ القرار. وبعبارة أخرى فإن وظيفة المدير ليست معرفة كيفية جعل الآخرين يطيعون الأوامر، بل كيفية ابتكار طريقة تسمح لنا باكتشاف الأوامر التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من وضعية ظرفية معينة.³

كما ساهمت *Follett* في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات، حيث قسمت القيادة -اعتماداً على معيار السلطة- إلى ثلاثة أنواع: قيادة المركز وقيادة الشخصية، وهما اللذان يمثلان الجانب الرسمي والجانب الشخصي للقيادة، في حين يجمع النوع الثالث وهو "القيادة الوظيفية" بين الجانبين، ليعطي - حسب *Follett* - النمط الأنجح للقيادة والأكثر توافقاً مع أساسيات الفكر الإداري الحديث، لأنه يعتمد على الشخص الأكثر تفهماً لطبيعة وظيفته وعناصرها ومتطلباتها.⁴

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Mary_Parker_Follett#cite_note-2, consultez le 27/02/2018 à 18 :26.

² <https://www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett/>, consultez le 27/02/2018 à 18 :45.

³ Metcalf, H. C., & Urwick, L. (2004). *Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett*, ed. Routledge, p 33.

⁴ Ibidem, pp 269-273.

من جهة أخرى فقد نبّهت *Follett* إلى أهمية تحديد الأهداف عند اتخاذ القرارات، وكيفية جعلها متوافقة وغير متعارضة، مما يجعلها واقعية وممكنة التنفيذ، وذلك من منطلق إمكانية تعارض أهداف المدير والعمال، مما يطرح صعوبات أمام المدير تستدعي التوفيق بين الأطراف المختلفة بالشكل الذي يضمن إرضاءها من جهة، ويحقق الأهداف المرغوبة من وراء هذا القرار من جهة أخرى.

وعليه فقد بينت *Follett* إمكانية إرضاء الأطراف وتحقيق الأهداف من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء"، وذلك وفق ثلاث طرق: فإما أن تغطي أهداف جانب على أهداف جانب آخر، وإما اعتماد المدير أسلوب المساومة لتحقيق الأهداف، وإما قيام المدير بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض بين الجوانب إلى عناصرها، وترتيبها بما يتيح لكل طرف إيجاد ما يرضيه، وبناءً على ذلك فقد اعتبرت *Follett* هذا الأسلوب هو الأنسب لضمان رضا الأطراف وتعاون المجموعة العاملة بإلغاء تعارض الأهداف قدر الإمكان وتحقيق الأهداف المرغوبة.¹

2. تشستر بارنارد (*Chester Barnard*)

لقد كانت أبحاث ودراسات الاقتصادي الأمريكي *Chester Irving Barnard* - من خلال كتابه "وظائف المنفّذ" الذي أشرنا إليه في الفصل الأول - كانت بداية تحول في الفكر الإداري نحو للاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية، الذي اعتبره ركناً أساسياً في العمل الإداري، بل ذهب إلى حدّ اعتبار العمل والأداء في التنظيم الإداري عبارة عن مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة.

وفي معرض حديثه عن أهمية عملية اتخاذ القرار، شدد *Barnard* على أن الفشل في توقع القرارات المناسبة، قد يؤدي إلى تفكك المنظمة واضمحلالها تماماً كما يحدث لها في حالة الفشل في تحقيق الفعالية.²

كما أكد *Barnard* على أن القرارات يجب أن يتخذها مديرون متخصصون محترفون، يتخيرون القرارات التي قد تغيب حتى عن مالكي المشروع أنفسهم.³

وقد لفت *Barnard* الأنظار أيضاً إلى أهمية "قبول السلطة" من المرؤوسين، من خلاله طرحه - رفقة باحثين سلوكيين آخرين مثل *Ted* و *Tannebaum* - لما عُرف باسم "نظرية السلطة المقبولة" (*Acceptance*)

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 60.

² Barnard, C. I. (1966). *The functions of the executive*, Harvard university press, p92.

³ Williamson, O. E. (Ed.). (1995). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. Oxford University Press. p155.

(*theory of authority*)، حيث أشار إلى ذلك بوضوح في تعريفه للسلطة بأنها "نوع من الاتصال (أمر) يتم في تنظيم رسمي، وبموجب هذا التنظيم يُقبل هذا الأمر من قِبَل مساهمٍ أو عضوٍ في هذا التنظيم الذي يحكم العمل الذي يسهم به"¹.

وفحوى هذه النظرية أن السلطة لا تنبع من شخص المدير، وإنما من قبول المرؤوسين لهذا القرار، وعليه فقد توصل إلى أن مصدر سلطة المدير في اتخاذ القرارات هو تقبل المرؤوسين لهذه السلطة، فعدم طاعة صاحب السلطة لا يعكس إلا نكرانا لسلطته، ذلك أن رفض الموظف للقرار أو الأمر الصادر إليه يفقد هذا الأمر فعاليته بالنسبة إليه، وحتى عندما يتقبل الموظف القرار، فإن قبوله هذا قد ينبع عن عدم إدراك لمضمونه أو انعدام الخيار أمامه.

كما نبّه *Barnard* إلى أهمية تحديد العوامل الاستراتيجية وغير الاستراتيجية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا التحديد هو بدوره "اتخاذ لقرار"، لأن تحديده يعمل على تضييق مجال البحث والتفكير للوصول إلى الهدف.

وقد لفت *Barnard* أيضا إلى أن قرار المدير قد يأتي في شكل "لا قرار" وذلك عند رفضه كل البدائل المطروحة، وقد عبر *Barnard* عن ذلك بقوله: "إن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين بشأنها، هو من صفات المدير الكفء"².

3. هيربرت سايمون (*Herbert Simon*)

يعد الاقتصادي الأمريكي *Herbert Alexander Simon* -الحائز على جائزة "نوبل" في الاقتصاد عن نظرية القرار لعام 1978م- مؤسس المدرسة القرارية كما ذكرنا سلفا، الذي بين أهمية القرار الإداري، الذي اعتبره مدخلا لدراسة الإدارة، حيث ظهر اهتمامه بموضوع القرار الإداري من خلال كتاباته التي بدأها بكتابه "السلوك الإداري" (*Administrative Behavior*) الصادر عام 1945م، والذي اختار له عنوانا فرعيا هو "دراسة لعمليات اتخاذ القرار في التنظيم الإداري".

¹ Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* op. cit., p161.

² Ibidem, p194.

ويبدو اهتمام *Simon* بعملية اتخاذ القرار من خلال ما ذكره في كتابه الشهير "السلوك الإداري"، بأن مهمة "أخذ القرار" منتشرة في كل أجزاء المنظمة، تماما كمهمة "الفعل"، أي أنها مرتبطة بها بشكل كامل.¹ وأكد *Simon* على أن النظرية العامة للإدارة يجب أن تتضمن مبادئ تضمن أخذ قرارات سليمة، تماما مثلما تضمن القيام بأفعال ناجعة وفعالة.²

وفي تحليله للقرار الإداري، بيّن *Simon* إمكانية تحليله إلى عنصرين: العنصر الأول هو عنصر التكلفة (*The Cost element*) الذي يهتم بمتطلبات اتخاذ القرار من الجهد والمال والوقت، والعنصر الثاني هو العنصر الخاص بنتائج القرار المتخذ.³

كما توصل *Simon* إلى تحليل صفة الرشد (*Rational character*) في قرارات المسؤول الإداري التي لا تبلغ مستوى الرشد الكامل 100 %، على اعتبار تعذر توفر كل مقومات الرشد في المدير، إذ يتطلب ذلك معرفته بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل وتقييمه السليم لكل البدائل والحلول،⁴ وعليه يكتفي المدير بالحلول المرضية أو المثالية النسبية بدل الحلول المثالية.

كما اقترح بعض المعايير المساعدة للمدير على اختيار البديل المناسب؛ وذلك من خلال المفاضلة بين الخيارات المتاحة الأكثر توافقا مع أهداف الإدارة عند نفس مستوى النفقة نفسه، أو من خلال اختيار الأقل نفقة إذا كانت هذه الخيارات تحقق النتيجة نفسها. كما طرح *Simon* إشكالية القيود التي تحد من قدرة المدير على اتخاذ القرارات السليمة والراشدة، حيث أطلق عليها اسم: "حدود الرشد" (*Rational limits*) التي ينبغي معالجتها للوصول إلى القرارات الرشيدة.

ومن أهم الأفكار التي أبرزها *Simon* تحليله لعملية اتخاذ القرار وفق فكرة "الاختيار" التي تسبق كل تصرف إنساني، على أساس أن محور السلوك الإداري هو الإنسان القادر على الاختيار وحل المشاكل واتخاذ القرارات، إلا أن قدرات الإنسان في هذا الشأن ليست لا نهائية بل محدودة، على خلفية محدودية إمكانية تعامله

¹ Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press, p1.

² Ibidem, p 1.

³ Ibidem, pp 251-252.

⁴ Ibidem, p45.

مع المعلومات المخترنة في ذاكرته أو الموجودة في بيئته. كما أكد على أهمية اتخاذ المديرين المنهج العلمي وسيلة لاتخاذ القرارات.¹

4. روبرت تاننباوم (Robert Tannenbaum)

أسهم هذا الباحث في تطوير وتوضيح مفهوم القرارات الإدارية ودور المرؤوسين في ترشيدها، بالاعتماد على نظرية "السلطة المقبولة" (التي أشرنا إليها آنفا) والأسس التي تقوم عليها سلطة المدير في اتخاذ القرارات.

فقد حدّد *Tannenbaum* طبيعة السلطة بأنها "تنشأ عادة من أعلى التسلسل الهرمي التنظيمي، ثم تتدفق إلى الأسفل من خلال عملية التفويض، وإذا نظرنا إلى السلطة من هذه الزاوية، فنحن نتحدث عن السلطة الرسمية (*Formal authority*)، بينما في الواقع، لا تنشأ السلطة الفعلية بهذه الطريقة."²

لذلك قرّر *Tannenbaum* أن المنبع الحقيقي للسلطة يكمن في قبول تطبيقها من طرف أولئك الخاضعين لها، فالمرؤوسون التابعون لفرد معين هم من يحدد السلطة التي يمكن أن يطبقها عليهم. وعلى ذلك فالسلطة الرسمية ليست سوى "سلطة إسمية" (*Nominal authority*)، ولا تتحول سلطة فعلية إلا إذا قبلها المرؤوسون.³ وبعبارة أخرى، فإن الفرد قد يمتلك سلطة رسمية، لكن هذه السلطة لا معنى لها إلا إذا استخدمت فعليا، ولن تُستخدم فعليا إلا إذا قبلها المرؤوسون.⁴

وفي السياق نفسه بيّن *Tannenbaum* المبدأ الذي يعتمد المرؤوس في قبول قرارات المدير وسلطته، وهو أن تكون المنافع المرتقبة لقبول القرار مضافا إليها المضار المترتبة عن الرفض، أكبر من المنافع الناجمة عن الرفض مضافة إليها مضار قبول القرار، أما العكس فلا يدفعه لقبول سلطة المدير وقراراته.

وأضاف *Tannenbaum* أن مما يدفع الموظف لقبول القرارات المتخذة إسهامه في تحقيق أهداف التنظيم، وما يمكن تحصيله من وراء ذلك من منافع مادية ومعنوية، وكذا تقدير الزملاء والوسط المهني المحيط وتحقيق الاستقرار والطمأنينة.

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص 64-65.

² Tannenbaum, R. (1950). *Managerial decision-making. The Journal of Business of the University of Chicago*, 23(1), pp 22-39.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

وأما المضار التي يضعها الموظف في اعتباره جراء عدم امتثاله للقرار ورفضه للسلطة، فأهمها: خسارته لكل الفوائد السابقة، عدم ارتياح زملائه له عند رفضه للسلطة، وما يترتب عليه من انعزال عنهم، اتخاذ الإجراءات التأديبية في حقه، وما ينجر عنها من ضرر مادي أو معنوي أو اجتماعي يؤثر على وضعه المهني.

5. جيمس ثومسون (James Thompson)

لقد تعرّض عالم الاجتماع الأمريكي *James David Thompson* لموضوع اتخاذ القرارات ضمن كتابه "دراسات مقارنة في الإدارة"، وركز فيه على تحليل أساليب اتخاذ القرار، التي رآها تخضع في تحديدها إلى متغيرين أساسيين هما: الأسباب والنتائج؛ وبعبارة أكثر تفصيلاً فإن المتغير الأول يتمثل في مدى الاختلاف أو الاتفاق على "الأسباب الدافعة" لاتخاذ القرار، وأما المتغير الثاني فهو مدى الاختلاف أو الاتفاق على "النتائج المفضلة" المترتبة عن اتخاذ القرار. وقد أوجز أساليب اتخاذ القرار في أربعة أساليب:

- أسلوب القرار بالحسابات (*Decision by Computation*).
- أسلوب القرار بحكم الأغلبية (*Decision by Majority Judgment*).
- أسلوب القرار بالتراضي (*Decision by Compromise*).
- أسلوب القرار بالإلهام (*Decision by Inspiration*).

وفيما يأتي شرح لهذه الأساليب الأربعة:¹

➤ أسلوب القرار بالحسابات (*Decision by Computation*): أي وفق التقديرات الكمية، يطبق هذا الأسلوب عندما يكون هناك اتفاق حول أسباب القرار ونتائجه المفضلة في الوقت نفسه، أي عندما يكون هناك تسلسل هرمي واضح ومفهوم للنتائج المفضلة، وتكون المعلومات متاحة أو هكذا يفترض. وفي مثل هذه الحالة يكون أخذ القرار آلياً أو ميكانيكياً، بل قد لا يكون هناك أي اختيار حقيقي في بعض الحالات المتطرفة من حالات الاتفاق حول الأسباب والنتائج، لأن حل المشكل يبدو واضحاً وجلياً وفق المنطق السليم.

لكن في كثير من الحالات تكون المعطيات كثيرة جداً، لا يمكن التعامل معها إلا باستخدام آلة حاسبة إلكترونية، ويكون من الصعب اختيار الحل المناسب سوى بتدخل أخصائي عالي التدريب والتأهيل، ولهذا يدعى هذا الأسلوب "القرار بالحساب". وحسب *Thompson* فإن هذا النوع من التنظيمات يحوي القلب

¹ Thompson, J., Hammond, P. B., Hawkes, R. W., Junker, B. H., & Tuden, A. (Eds.). (1959). *Comparative studies in administration* (Vol. 1). University of Pittsburgh Pre., pp197-204.

الناضب لما أسماه عالم الاقتصاد والاجتماع الألماني *Max Weber* "الصَّنْف الخالص" من البيروقراطية، يتجلى هذا النموذج البيروقراطي بوضوح في الهيئات الرسمية في الغالبية العظمى من المؤسسات، الهيئات الحكومية والوحدات العسكرية.

➤ أسلوب القرار بحكم الأغلبية (*Decision by Majority Judgment*): يطبق هذا الأسلوب عندما يكون هناك خلاف أو نزاع حول أسباب اتخاذ القرار، بينما تكون نتائجها أو بدائله المفضلة واضحة أو متفقا عليها، وفي مثل هذه الحالة فإن عملية اتخاذ القرار تواجه صعوبات؛ ففي ظل غياب تقييم مقبول لمزايا كل بديل، تعتمد المنظمة في أخذ القرار على حكم الأغلبية ممن يعينهم القرار، ولذلك يسمي *Thompson* هذا النوع من القرارات "القرارات الجماعية"، لأنها تتطلب التعاون ومشاركة الأشخاص الذين يمسهم القرار ضمنا، للوصول إلى أصوب الآراء التي يتفق عليها المشاركون في اتخاذ القرار.

➤ أسلوب القرار بالتراضي (*Decision by Compromise*): في بعض الأحيان نجد اتفاقا بين الأطراف حول الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار لكننا نجد خلافا في تقدير النتائج التي تترتب عن اتخاذها، وهذا الخلاف يكون بين الأطراف من ذوي الاختصاص والخبرة بموضوع القرار.

وفي مثل هذه الحالات لا يناسب أسلوب الحساب ولا تغليب الحكم الجماعي، لأن رضا أطراف عن إحدى التفضيلات يتزامن مع رفض أطراف أخرى لها. والمنظمة التي تواجه وضعية كهذه معرضة للانهايار، بسبب الانقسامات، أو النزاعات الداخلية أو اللامبالاة، إلا إذا وجدت عنصرا مشتركا يقرب مختلف أوجه النظر، وهو ما يطلق عليه بالحل الوسط، ولهذا يسمي هذا الأسلوب "اتخاذ القرارات عن طريق التسويات أو أسلوب الحل الوسط"، لأن القرارات المتخذة بهذا الأسلوب عادة ما تكون عبارة عن حلول وسط، مرضية للأطراف المتعارضة.

➤ أسلوب القرار بالإلهام (*Decision by Inspiration*): في هذا النوع نجد خلافا في الأسباب والبدائل معا، وهذه الوضعية هي أخطر وضعية يمكن أن يواجهها أي تنظيم، وفي مثل هذه الوضعية فإن المنظمة أقرب إلى حال التفكك، وأفضل تصرف في مثل هذه الحالات هو اتخاذ القرار بعدم مواجهة المشكلة، والمنظمات التي تبدو بطيئة في اقتناص الفرص، أو التأقلم مع تغيرات محيطها، هي منظمات -على ما يبدو- في مثل هذه الوضعية، أي الاختلاف في حول أسباب القرار وتفضيلاته أو بدائله. وكلما كانت المنظمة أقدر على تجنب هذه المشكلة فستحافظ -على الأقل- على كيانها كمنظمة، وإذا أجبر المدير على الاختيار فهو يواجه خطر الاضمحلال، إلا إذا أدخل حولا إبداعية.

ولذلك عادة يتم اتخاذ القرار في هذا الأسلوب عن طريق انفراد المدير باتخاذها، أين يتوجب على المدير اتخاذ قرار حاسم يتقبله الجميع دون مناقشة. وهذا الأسلوب يفترض أن يكون المدير ذا شخصية قوية ونفوذ كبير مع اعتماده على مستوى من الإيحاء أو الإلهام.

وقد لخص *Thompson* هذه الأساليب الأربعة في شكل مصفوفة، على النحو الآتي:

الشكل رقم (1-3): أساليب اتخاذ القرار حسب *Thompson*

		التفضيلات حول المخرجات المنتظرة	
		اتفاق	اختلاف
المعتقدات حول الأسباب	اتفاق	القرار بالحسابات	القرار بالتراضي
	اختلاف	القرار بحكم الأغلبية	القرار بالإلهام

Source : Thompson, J., et al., op.cit., p198.

يبين الشكل السابق تصنيف *Thompson* لأساليب اتخاذ القرار في شكل مصفوفة ذات بعدين: تمثل الأول في مدى الاختلاف أو الاتفاق على "الأسباب الدافعة" لاتخاذ القرار، وأما البعد الثاني فهو مدى الاختلاف أو الاتفاق على "النتائج المفضلة" المترتبة عن اتخاذ القرار. وبناء على موقع صاحب القرار على هذين المحورين أو البعدين يتحدد أسلوبه في اتخاذ القرار.

6. إسهامات أخرى: يضاف إلى ما سبق من إسهامات أنصار المدرسة السلوكية، إسهامات وأبحاث قدمها علماء آخرون من أنصار هذه المدارس، من أمثال عالم النفس الأمريكي، ذي الأصل الألماني *Kurt Zadek* و *Lewin* وأستاذ العلوم السياسية *William J. Gore* الذين قدما إسهامات مهمة، ساعدت في تطوير عملية اتخاذ القرار، من ذلك توضيحهما تأثير الأبعاد النفسية والاجتماعية والبيئية على عملية اتخاذ القرار، والتي يمكن إيجازها في: شخصية متخذ القرار وخلفيته النفسية والاجتماعية، إضافة إلى العوامل الحضارية والثقافية وما تشمله من عادات وتقاليد وقيم توجه وتحكم تصرفات الأفراد والجماعات.

كان هذا المبحث لمحة تاريخية عن تطور عملية اتخاذ القرار في الفكر الإداري، وفيما يلي نستعرض أهم أنواع القرارات ومختلف أساليب اتخاذها، وذلك في المبحث الآتي.

المبحث الثالث: أنواع القرارات وأساليب اتخاذها.

المطلب الأول: أنواع القرارات.

تكتسي دراسة أنواع القرارات أهمية كبيرة، نظراً لما يترتب عن حصر هذه الأنواع من تحديد لأساليب اتخاذها ووسائل تنفيذها، ومعرفة الآثار المترتبة عن كل نوع.

بيد أن تحديد أصناف القرارات وأنواعها عملية لا تخضع لمعايير ثابتة، إذ ليس هناك معيار ثابت يمكن الاعتماد عليه في تحديد أصناف القرارات وأنواعها، ولذلك سنركز على أهم المعايير وأكثرها شيوعاً في الفكر الإداري، وذلك من وجهتي نظر: الأولى من وجهة نظر فقهاء القانون الإداري، والثانية من وجهة نظر علماء الإدارة. وقد أخذنا هذا التصنيف وما فيه عن كتاب نواف كنعان المذكور سابقاً.¹

أ- تصنيفُ القرارات من وجهة نظر فقهاء القانون الإداري.

يقسّم فقهاء القانون الإداري القرارات الإدارية طبقاً لمعايير أهمّها: تكوين القرارات، مداها أو عموميتها، الآثار المترتبة عنها، قوتها ومدى خضوعها لإعادة النظر، شكلها والإجراءات المتبعة لاتخاذها.

2. **تكوينُ القرار:** أي الحديث عن القرار من جانب التكوين أو التركيب، ووفق هذا المعيار تنقسم القرارات إلى: بسيطة ومركبة. أما القرارات البسيطة فهي تلك التي لها كيان مستقل بذاته وأثر قانوني سريع، فهي قرارات قائمة بذاتها وغير مرتبطة بعمل قانوني آخر، كتعيين موظف، أو إنزال عقوبة عليه... وجل القرارات الإدارية من هذا القبيل.

وأما القرارات المركبة، فهي التي يدخل في تركيبها وتكوينها جوانب قانونية متعددة، ومثل هذا النوع من القرارات لا تصدر مستقلة بذاتها بل تصحبها أعمال إدارية أخرى، قد تكون سابقة أو متزامنة أو لاحقة، ومثل هذا النوع من القرار لا يتخذ بضربة واحدة، بل يتم على مراحل، مثل منح امتياز لأحد الأفراد أو الشركات، وهذا القرار يستصحب عقد أشغال مبرمة مع هذا الفرد أو هذه الشركة.

3. **مدى القرار وعموميته:** يستند هذا المعيار إلى الآثار القانونية المترتبة عن القرار، حيث يصنفها إلى نوعين²: قرارات تنظيمية، وقرارات فردية.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 243-259.

² سليمان محمد الطماوي (1957). النظرية العامة للقرارات الإدارية، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، ص 311.

أما القرارات التنظيمية فهي التي تتضمن قواعد ملزمة تطبق على عدد غير محدد من الأفراد، دون الالتفات إلى هذا العدد، والقرار التنظيمي يتخذه المدير بصفته عضواً في التنظيم وليس بصفته الشخصية، مهمة هذا النوع من القرارات إنشاء أو إلغاء أو تعديل المراكز التنظيمية، مثل اللوائح، التي لا تسري على فرد أو أفراد معينين بذواتهم، بل تسري على كل فرد تتوافر فيه شروط القواعد القانونية التي تتضمنها هذه القرارات، كما تتميز بالثبات النسبي، إذ تظل سارية النفاذ على ما يستجد من حالات. وأما القرارات الفردية، فهي التي تخاطب فرداً بعينه، أو عدداً من الأفراد بذواتهم، كالقرار الصادر بتعيين موظف أو ترقية أو فصله، إذن فالفارق بين النوعين هو فارق موضوعي¹ مرجعه أن القرارات التنظيمية هي من حيث الطبيعة بمثابة تشريع يصدر عن السلطة الإدارية، تضع من خلاله قواعد عامة، مثل التشريعات الصادرة عن البرلمان، بينما القرارات الفردية لا تضع قواعد تنظيمية، بل تخاطب فرداً محديداً، أو عدداً من الأفراد مادامت تخاطبهم بذواتهم.

والتمييز بين هذين النوعين له نتائج عملية وقضائية متعددة أهمها: أن القرارات التنظيمية يمكن للإدارة تأجيل تنفيذها، لأن ذلك لا يمثل اعتداءً على سلطة الإدارة، بينما لا يمكن ذلك في حالة القرارات الفردية.

4. آثار القرار على الأفراد: تصنف القرارات وفق هذا المعيار حسب درجة الإلزام بإنفاذ القرار، ولذلك فهي نوعان: قرارات ملزمة واجبة ونافذة ويحتجُّ بها على الأفراد، وأغلب القرارات من هذا النوع، وقرارات غير ملزمة وغير واجبة ولا يُحتجُّ بها على الأفراد، مثل التعليمات والنشرات التي يصدرها المديرون لتوضيح أو تفسير قوانين أو إرشاد الموظفين إلى سُبُل وكيفية تنفيذ هذه القوانين.

5. قوة القرار ومدى خضوعه لإعادة النظر: تُصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى قرارات أولية وأخرى قطعية؛ فأما القرارات الأولية فهي تلك التي يجوز للأفراد والهيئات الطعن فيها أمام جهة مختصة خلال فترة زمنية من صدورها، وفق إجراءات نظامية محددة، وأما القرارات القطعية فهي تلك القرارات النهائية التي لا يجوز الاعتراض عليها أو الطعن فيها، لكونها صادرة عن جهة عليا ذات اختصاص.

6. شكل القرار وإجراءات اتخاذه: ويندرج تحت هذا المعيار معياران آخران للتصنيف، الأول حسب منطوق القرار والثاني حسب صراحة القرار؛ فحسب المنطوق تصنف القرارات إلى قرارات مكتوبة (لأحة، تعليمة، أمر مكتوب...) وقرارات منطوقة أو شفوية.

¹ المرجع الأخير، ص 311.

أما حسب المعيار الثاني فهناك قرارات صريحة وأخرى ضمنية؛ فالقرار الصريح هو الذي يُعبّر عنه صراحة، أما القرار الضمني فلا يُعبر عنه صراحة، وإنما يُستشف من سلوك المدير؛ فعدم الرد على طلب التظلم أو طلب الاستقالة هو قرار ضمني بالرفض.

كانت هذه أهم معايير تصنيف القرارات الإدارية من وجهة نظر الفقهاء القانونيين، وفيما يلي نعرض على تصنيف القرارات الإدارية من وجهة نظر علماء ومفكري الإدارة.

ب- تصنيف القرارات من وجهة نظر علماء الإدارة.

تم تصنيف القرارات الإدارية وفق علماء الإدارة تبعا لعدة معايير، أكثر عددا واتساعا من معايير التصنيف لدى فقهاء القانون الإداري، ويرجع ذلك إلى اتساع وشمولية نظرة علماء الإدارة مقارنة بفقهاء القانون الإداري، وهذا ما انعكس بدوره على معايير تصنيف القرارات الإدارية، والتي نسردها كما يلي:

1. تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمنظمة.

وفق هذا المعيار تُصنف القرارات الإدارية إلى:

- **قرارات تتعلق بالعنصر البشري:** كالقرارات المتعلقة بمصادر الحصول على الموظفين وكيفية تدريب العاملين، أسس دفع الأجور والحوافز، طرق الترقية، طرق معالجة الشكاوى وعلاقة المنظمة بالنقابات إلى غير ذلك.
- **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:** كالقرارات المتعلقة بأهداف الإدارة والسياسات الكفيلة بتحقيقها، وبرامج اختيار المديرين وطرق تدريبهم وترقيتهم وفصلهم وكذا أساليب التحفيز ومعايير الرقابة وطرق الاتصال، والنمط القيادي الملائم، وما إلى ذلك من القرارات المتعلقة أساسا بالوظائف الإدارية للمنظمة.
- **قرارات متعلقة بالإنتاج:** تتضمن قرارات تتعلق باختيار موقع المصنع وأنواع الآلات وكيفية الحصول عليها، التصميم الداخلي للمصنع، طريقة الإنتاج، مصادر الحصول على المواد الأولية... إلخ
- **قرارات متعلقة بالتسويق:** تشمل هذه المجموعة القرارات المتعلقة بنوعية السلعة المنتجة والأسواق الكفيلة بتوزيعها، وسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها للترويج للمنتج، بحوث التسويق، وسائل نقل المنتج... إلخ.

➤ قرارات متعلقة بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، وطرق التمويل، ومعدلات الأرباح وطرقه ومعدلات الأرباح المطلوبة، وكيفية توزيعها...إلخ.

2. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها.

صُنِّفَت القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أصناف: القرارات الاستراتيجية المتخذة من الإدارة العليا، القرارات التكتيكية التي تتخذها الإدارة الوسطى والقرارات التنفيذية أو التشغيلية التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة:

➤ **القرارات الاستراتيجية (الحوية):** وهي القرارات التي تتعلق بكيان المنظمة ومستقبلها، تتميز هذه القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل وضخامة الاستثمارات والاعتمادات المالية اللازمة لإنفاذها، وأهمية وعمق آثارها ونتائجها على مستقبل التنظيم. ونظرا لأهمية آثار هذه القرارات على المنظمة فإن مسؤولية اتخاذها تقع على عاتق الإدارة العليا. بل إن هناك من القرارات الاستراتيجية ما هو ذو طابع تنموي توسعي، لا تتدخل الإدارة إلا في التحضير له ليعرض على الجمعية العامة للمساهمين للبت فيه.

➤ **القرارات التكتيكية:** وهذا النوع من القرارات يتخذه المديرون في المستوى الأوسط من الإدارة، وغالبا ما يهدف هذا النوع من القرارات إلى تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي، تحديد مسار العلاقات بين العاملين، تفويض الصلاحيات... كما يتعلق هذا النوع بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في النشاط، سواء كانت هذه الموارد بشرية أم مالية أم مادية.

➤ **القرارات التنفيذية:** يعتبر هذا النوع من القرارات من اختصاص الإدارة التنفيذية، وهو عبارة عن قرارات قصيرة المدى، لأنها تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار، ما يميزها أيضا أنها لا تتطلب جهدا كبيرا ولا وقتا معتبرا، بل تُتخذ بشكل فوري في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، من أمثل هذا النوع من القرارات ما يتعلق بالتخزين، صرف الرواتب والعلاوات...

3. تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها.

يتم تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة:

➤ **القرارات المبرمجة:** أو المجدولة، وهي تلك القرارات التي يجري اتخاذها لمواجهة المشكلات اليومية التي لا تتطلب جهدا ذهنيا كبيرا لحلها، حيث تتخذ شكل قرارات بسيطة، من أمثلة هذه القرارات: قرارات الترقية بالأقدمية، منح إجازات اعتيادية، التصريح بالخروج، توزيع المكاتب، صرف مبلغ معين...

➤ القرارات غير المبرمجة: أو غير مجدولة، وهي القرارات التي لا تكرر عادة، أي التي تأتي لحل مشكلات لا تتكرر باستمرار أو تتكرر في فترات متباعدة. يتميز هذا النوع من القرارات بأنه يهتم بحل المشكلات المعقد وغير الاعتيادية التي تتطلب تفكيراً طويلاً وعميقاً، كما تستلزم جمع البيانات والمعلومات الوافية والدقيقة، ولهذا اعتبرها *William J Gore* بأنها من أهم ما يمكن أن يقوم به المدير، وأنها قرارات حرجة وذات طابع ابداعي¹.

4. تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها.

وذلك من حيث كون الأسلوب المتبع كمياً أو نوعياً. لذلك ووفق هذا المعيار، يصنف علماء الإدارة القرارات إلى:

➤ **قرارات كيفية (وصفية):** تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية للمدير مثل أحاسيسه وإدراكه وخلفياته... وذلك اعتماداً على تجاربه ودراسته. لكن هذا الأسلوب قد يؤدي بالمدير إلى اختيار القرار "الرضائي" وليس القرار "المثالي"، نظراً لتدخل التقديرات الذاتية والعوامل الشخصية في صوغ القرار واتخاذها.

➤ **قرارات كمية (معيارية):** تعتمد على العقلانية والرشد لم اتخاذها، وتعتمد أيضاً على الأسس والقواعد العلمية التي تساعد في اتخاذ القرار الأمثل. ويفترض في هذا النوع من القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وكفاية المعلومات ودقتها وموضوعيتها.

5. تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها.

تُصنّف القرارات الإدارية وفق بعض كتاب الإدارة إلى قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد، وأخرى تحت ظروف عدم التأكد:

➤ **القرارات تحت ظروف التأكد:** أي بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أين يكون الموقف واضحاً وجلياً، والبدائل واضحة ومحددة، ويمكن ترتيبها بسهولة، تتميز هذه القرارات بالبساطة والسهولة والاطمئنان على نتائجها، لكن هذا النوع من القرارات -في ظل تحولات المحيط- نادر الوجود.

¹ Gore, W. J. (1962). **Decision-making research: some prospects and limitations**, in: Mailick, S., & Van Ness, E. H. (1963). **Concepts and issues in administrative behavior**, prentics Hall, 2nd edition, p53.

➤ القرارات تحت ظروف اللاتأكد: أو كما يسميها البعض "الضبابية المطبقة"، في مثل هذه الظروف لا تتوفر لمتخذ القرار المعلومات الكافية الوافية عن المشكلة محل القرار، والاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة غير محسوبة بدقة، مما يدفع المدير إلى اتخاذ قرار غامض أو مشوش (*Fuzzy decision*).

6. تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها.

يتم تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى قرارات أوتوقراطية وقرارات ديموقراطية:

➤ **القرارات الأوتوقراطية:** أو انفرادية، يتم اتخاذها من طرف المدير بشكل انفرادي دون إعطاء الموظفين أية فرصة للمشاركة في اتخاذها، حيث يقوم وحده بتحديد المشكلة وجمع المعطيات حولها وصوغ البدائل الممكنة لحلها وتقييمها، ثم اختيار الأفضل من بينها، وإعلام المعنيين بالصيغة النهائية للقرار، وهو بذلك لا يعطي مروءوسيه أية فرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

➤ **القرارات الديمقراطية:** أو تشاركية، أين يتم اتخاذ القرار وفق هذا النمط من خلال اشراك المستويات المختلفة للعمال في المنظمة، وكل من يعنيه القرار من خارجها، حيث تتميز بفاعليتها ورشدها وتسهم في تحقيق رضا العاملين وعدم اعتراضهم عليها أو مقاومتهم لها نظرا لمشاركتهم في صنعها.

كان هذا ملخصا لأهم أنواع القرارات وفقا لأكثر المعايير المستخدمة في تصنيف القرارات، ويلاحظ هنا أن تنوع القرارات يستتبع تنوعا في أساليب اتخاذها، وهذا ما سيكون محور المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار.

يمكن أن نقسم الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار إلى مجموعتين: مجموعة الأساليب التقليدية، ومجموعة الأساليب غير التقليدية، وفيما عرض مجمل لهاتين المجموعتين:²

أ. الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار:

وتسمى أيضا الأساليب التقليدية أو غير الكمية، وسميت كذلك لأنها لا تتبع منهجا علميا خالصا في اتخاذ القرار، بل تعتمد على طرق تقليدية يغلب عليها الجانب الفني والاجتهادي لصاحب القرار. من بين هذه الأساليب نذكر: الخبرة، التجربة، البديهة والحكم الشخصي، دراسة الآراء والاقتراحات.

¹ محمد رفيق الطيب (2012). مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات، الجزء الثاني: وظائف المسير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، ص 63.

² نواف كنعان، المرجع السابق، ص 181-204.

1. الخبرة:

ترجع جذور هذا الأسلوب "المدرسة التجريبية" (*The empirical school*) التي يعتبر *Ernest Dale* من روادها الأوائل. ومقتضى هذا الأسلوب أن المدير يعايش العديد من التجارب أثناء أدائه مهامه، وتدرج في الوظائف، ومشاركته في قرارات سابقة... كل ذلك يخرج منه المدير بدروس مستفادة وخبرات متراكمة من النجاح وال فشل، تسهل عليه عملية اتخاذ القرار السديد في المستقبل. ولا تقتصر الخبرة المذكورة هنا على خبرة المدير صاحب القرار فحسب، بل يمكن التعلم والاستفادة من خبرات غيره من المديرين والممارسين الحاليين أو السابقين. لكن ما يؤخذ على هذا الأسلوب أن اعتماد المدير على خبرته السابقة قد يشكل بعض المخاطر، لأن الحكم بتعلم المدير من أخطائه السابقة خاضع لمستوى إدراكه الشخصي لحقيقة نجاحه أو فشله فيها، يضاف إلى ذلك أن المشكلات القديمة قد تكون مختلفة عن المشكلات الجديدة، ومثل هذه الحالة يصبح من غير المناسب تطبيق دروس الماضي على مستجدات الحاضر. تجدر الإشارة أن الخبرة ليست الأقدمية، لأن رصيد الأولى يتحدد بالتجارب والمواقف، ورصيد الثانية يتحدد بفترة الخدمة؛ فقد تجد عاملاً ذا أقدمية طويلة، إلا أن خبرته قليلة.

2. إجراء التجارب:

مقتضى هذا الأسلوب أن يتولى المدير صاحب القرار بنفسه إجراء التجارب لاختيار البديل الأفضل. من مزايا هذا الأسلوب أنه يكشف عن الأخطاء والثغرات في كل بديل مقترح، ويسمح بإدخال التعديلات والتصحيحات اللازمة على البديل المختار. يشار إلى أنه يمكن في كثير من المواقف دمج أسلوب الخبرة والتجربة لتحقيق الهدف، لكن ما يؤخذ على أسلوب التجربة استنزافه الكثير من الجهد والوقت والموارد.

3. البديهة والحكم الشخصي:

وذلك بأن يستخدم المدير حكمه الشخصي واعتماده على حدسه وسرعة بديهته في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض له، ثم النفاذ إلى المخرج السليم والقرار الصائب. من مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد على استغلال بعض القدرات والمهارات لدى بعض المديرين، كالقدرة على التصور، القدرة على المبادرة والابتكار، القدرة على تحمل المسؤولية، القدرات الذهنية والعقلية... وكلها قدرات تمكن المدير من اتخاذ قرارات صائبة دونما تردد¹.

¹ Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1972). *Principles of management*. RD Irwin, 5th edition, p 131.

لكن ما يؤخذ على هذا الأسلوب ذاتيته المفرطة، فهو يعتمد فقط على أسس ذاتية نابعة من شخصية المدير المقرر وقدراته العقلية واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية.

4. دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:

ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على دراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم له حول المشكلة، وتحليل هذه الآراء ليتمكن في ضوء ذلك من اختيار البديل الأفضل. تشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير ومستشاروه.

ب. الأساليب العلمية في اتخاذ القرار:

أثبتت التجارب والممارسات عدم كفاية الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار، مما دفع إلى استخدام أساليب مبنية على منهج علمي خالص، مستفيدة من علوم كالرياضيات والإحصاء والاقتصاد والإعلام الآلي... حيث يرى الباحثون أن مثل هذه الأساليب بات لزاما على المدير اتباعها لترشيد قراراته.

من بين أهم هذه الأساليب والتقنيات نذكر ما يأتي¹:

1. بحوث العمليات: *Operations Research (OR)*

لا يمكن تحديد تاريخ دقيق وواضح لظهور أسلوب "بحوث العمليات" أو "البحوث العمليّاتية" (*Operational Research*) حسب الأصل البريطاني للتسمية². لكن يمكن القول إن هذا الأسلوب وُلد إبّان الحرب العالمية الثانية، حين دعا الحلفاء مجموعة من العلماء -وعلى رأسهم علماء الرياضيات- لمساعدتهم في ترشيد القرارات الاستراتيجية والتكتيكية في مسرح العمليات الحربية، وهكذا ظهر ما عرف آنذاك "بالبحوث العمليّاتية"³

يمكن تعريف بحوث العمليات إجمالاً على أنها تلك الدراسات والأبحاث التي تسهل عملية اتخاذ القرار وانجازها بطرق علمية ومدروسة، أو هي تعني اختصاراً استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.⁴

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص 189-204.

² Gass, S. I., & Assad, A. A. (2005). *An annotated timeline of operations research: An informal history* (Vol. 75). Springer Science & Business Media, p45.

³ Roy B. (2013). *Robustness for operations research and decision aiding*, Cahier du LAMSADE, Dauphine University, Paris, p2.

⁴ محمد الطراونة، سليمان عبيدات (2009). مقدمة في بحوث العمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، ص

يرى *Miller* و *Starr* أن بحوث العمليات تعني تطبيق الوسائل والطرق والتقنيات العلمية لحل المشكلات التي تواجه المسيرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج.

كما عرفها *Harvey M. Wagner* بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة، وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرارات.

ويعتمد تطبيق هذا الأسلوب - في مجال اتخاذ القرارات - على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات، من خلال مختصين في العلوم الرياضية والاقتصادية والإدارية والمحاسبية والهندسية... على أن يعملوا في تعاون كامل في إطار ما يعرف بفرق البحث، حيث يتم صياغة المشكلة في صورة نماذج رياضية، وإجراء المقارنة الحسابية بين البدائل المختلفة وفي ظل القيود المفروضة¹. أهم مزايا هذا الأسلوب ما يأتي:²

- يعطي وصفا دقيقا وموضوعيا للمشكلة والعوامل المؤثرة فيها.
- يحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة، ويناقش كلا منها بشكل موضوعي من حيث العائد، التكلفة، ومدى المخاطرة.
- يمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المخلفة، واختيار أفضلها بسرعة وكفاءة وبدرجة ثقة عالية.

ومع ذلك فإن أهم ما يعاب على هذا الأسلوب تبسيطه للمشكلة واختزاله لها بكل تعقيداتها في شكل نموذج رياضي، كما يؤخذ عليه أيضا تركيزه على المتغيرات القابلة للقياس وإهماله بقية العوامل التي يصعب قياسها.³

2. نظرية الاحتمالات: (Probability Theory)

ارتبط ظهور نظرية الاحتمالات تاريخيا بألعاب الحظ التي كانت سائدة بكثرة في أوروبا في القرن السابع عشر وكانت تنظمها البنوك بشكل خاص. لكن قلة انتشار طباعة الكتب والأجواء الدينية السائدة التي لا تبارك هذه الألعاب منعت انتشار الكتابات في هذا الشأن.

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 191.

² حمدي عفيفي (1969). استخدام بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة، عدد يوليو، عند: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 192.

³ محمد فهيم حسين (1981). بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة الصادرة عن معهد الإدارة بالرياض، عدد 28، عند: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 193.

وينسب البعض أول الكتابات في علم الاحتمالات إلى العالم الرياضي والفيزيائي والفيلسوف الفرنسي *Blaise Pascal* (1623-1662) الذي كتب عما أسماه في ذلك الوقت "هندسة الحظ" (*La géométries du hasard*)، وكان ذلك من خلال رسائل له مع زميله العالم الرياضي الفرنسي *Pierre de Fermat* (1601 – 1665).

ثم جاء علماء آخرون كانت لهم إضافات بارزة في هذه الفترة مثل العالم الرياضي والفلكي الهولندي *Christian Huyghens* (1629 – 1695)، الرياضي والفيزيائي السويسري *Jacques Bernoulli* (1654 – 1705)، الرياضي الفرنسي *Abraham de Moivre* (1667 – 1754) وكذا الفيلسوف والرياضي *Gottfried Wilhelm Leibniz* (1646 – 1716).

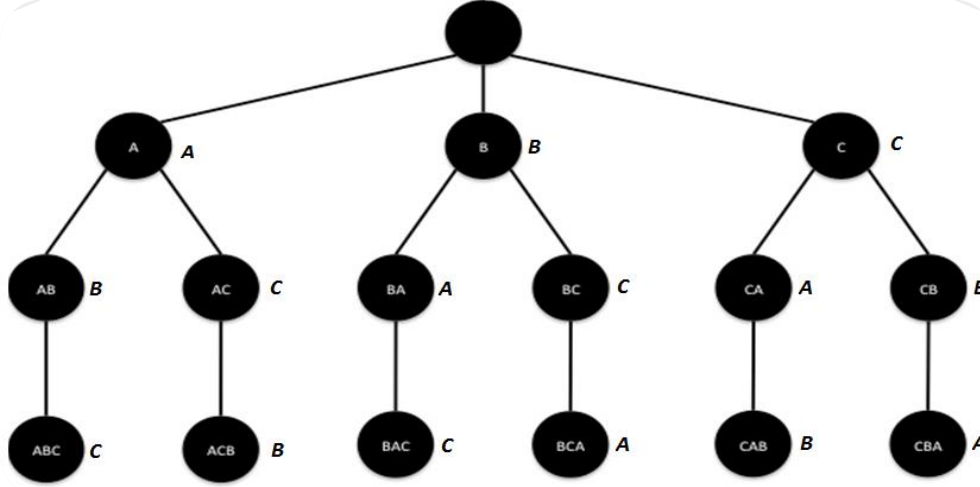
كما ساهم في هذه الفترة التي سبقت القرن 19 علماء كبار أمثال الفرنسي *Pierre-Simon Laplace* (1749-1827)، والبريطاني *Thomas Bayes* (1702-1761)، والألماني *Carl Friedrich Gauss* (1777-1855)، حيث عرفت نظرية الاحتمالات إنجازات كبيرة على أيديهم¹. وتعتبر هذه النظرية من بين أهم الأدوات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار؛ فمن المعلوم أن اختيار أحد الحلول من بين البدائل المطروحة سيترتب عنه أحداث متفاوتة الأهمية والتأثير، وعلى المدير توقع حدوث هذه الأحداث وقياس احتمالات وقوعها سيما المهمة منها، وهذا من شأنه أن يؤثر في قرار اختيار البديل الأنسب.

3. أسلوب شجرة القرارات: (*Decision Tree*)

ترجع أصول هذا الأسلوب إلى مدخل النظم (*Systems approach*) في اتخاذ القرارات، الذي يفترض أن هناك سلسلة من التأثيرات (*Chain of effects*) الناجمة عن اتخاذ قرار معين؛ بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي سينتج سلسلة تأثيرات وانعكاسات تنتشر في النظام وبيئته. وليسهل على صاحب القرار فهم هذه السلسلة من التأثيرات، والتوقع بانعكاسات قراراته مستقبلا، تعد شجرة القرارات أسلوبا مساعدا في هذا المضمار. والشكل الآتي يوضح ذلك:

¹ بوعبد الله صالح، محاضرات الإحصاء الرياضي لطلبة العلوم الاقتصادية، منشورة في الرابط: <https://fr.scribd.com/doc/157058593/112297878> تاريخ التصفح: 2016/10/23. راجع أيضا أسماء هؤلاء العلماء وجنسياتهم وتواريخ ميلادهم في موسوعة ويكيبيديا <https://fr.wikipedia.org>

الشكل رقم (2-3): شجرة القرارات.



Source : <http://www.penguinhustle.com/blog/> , consulté le 23/10/2016.

كما يوضح الشكل رقم (2 - 3) صوّرَ لنا *H. Koontz* و *C. O'Donnell* هذا الأسلوب في شكل شجرة فيها ثلاثة متغيرات هي: البدائل المطروحة لحل المشكلة، الاحتمالات التي تمثل النجاح أو الفشل المتوقعين، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة. فإذا واجهت المدير مشكلة ما، ووجد نفسه أمام بديلين أو أكثر لحلها، وقرر اختيار أحدها، فإنه سينتقل غالباً إلى مرحلة أخرى قد يواجه فيها أيضاً بديلين أو أكثر، وعليه أن يختار أحدها وهكذا...

وفي كل مرة على المدير أن يحلل هذه البدائل ويدرسها في ضوء احتمالات نجاحها أو فشلها وكذا قيمها أو عوائدها المتوقعة، حتى يصل في النهاية إلى اختيار البديل المناسب.¹

4. نظرية المباريات: (*Game theory*)

ظهرت هذه النظرية عام 1970²، وهي عبارة عن دراسة الوضعيات التي يتحتم فيها على عدّة أشخاص اتخاذ قرار تتعلق به نتيجة تهمهم جميعاً.³ كما يمكن تعريفها بأنها مناهج نظري يسمح بفهم الوضعيات التي يندمج فيها ويتعامل معها اللاعبون أو صنّاع القرار، فالمباراة أو اللعبة عبارة عن عالم يملك فيه كلُّ صاحب قرار عدة أفعال ممكنة مضبوطة بقواعد اللعبة، وتتوقف نتيجة اللعبة بشكل مشترك على الأفعال التي يقوم بها كل صاحب قرار.⁴

¹ Koontz, H., & O'donnell, C. (1972). Op.Cit., pp 219-223.

² Pénard, T. (2003). *Structures de marché et pratiques facilitant la collusion une approche par la théorie des jeux répétés. Économie rurale*, 277(1), pp 80-98.

³ Ekeland, I. (1974). *Topologie différentielle et théorie des jeux. Topology*, 13(4), pp 375-388.

⁴ Bourlès R., Henriët D. (2017). *Théorie Des Jeux*, Ecole Centrale de Marseille, 2^{ème} Année, 2016/2017, p2.

يقوم مفهوم هذه النظرية - في مجال اتخاذ القرار - على أن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر ممكن من الخسائر، وأنه يتصرف بحكمة، وأن منافسه سيكون على القدر نفسه من الحكمة والفهم في تصرفه.

وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات المتعلقة بوجود المنافسة، حيث ثبتت جدواها - كأسلوب علمي - عند اتخاذ القرارات في ظروف المنافسة، أين يجد متخذ القرار نفسه في موقف المفاضلة بين البدائل المتاحة في إطار منافسة لقرارات شركة أخرى أو حتى دولة أخرى.

ولقد أدركت العديد من المنظمات أهمية هذا الأسلوب ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرار، فقامت بإعداد برامج تدريبية للمديرين وصناع القرار لتدريبهم على كيفية استخدام هذه النظرية في عملية اتخاذ القرار.¹

5. أسلوب التحليل الحدي: (*Marginal analysis*)

سُمِّيَ هذا الأسلوب بالاتجاه الاقتصادي في الإدارة، الذي تبناه عدد من الباحثين الاقتصاديين على غرار الباحث الأمريكي *Herbert Alexander Simon* الذي قام بتطبيق الأسس الاقتصادية على عملية اتخاذ القرار في الإدارة، وهو ما يعكس بوضوح تأثير الإدارة بالاقتصاد.

ويهدف أسلوب التحليل الحدي إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار، والمفاضلة بين هذه البدائل من خلال معرفة مقدار الفائدة أو المنفعة المترتبة عن كل واحد منها، مستخدماً في ذلك قواعد التحليل الحدي كأساس للمفاضلة.²

وفي هذا الإطار يُستخدَم أسلوب التحليل الحدي معياران للمفاضلة: التكلفة الحدية، والعائد الحدي؛ أما التكلفة الحدية فهي التكلفة المترتبة عن إنتاج وحدة إضافية، وأما العائد الحدي فهو الإيراد المترتب عن بيع وحدة إضافية، وعلى متخذ القرار - وفق هذا الأسلوب - أن يختار البديل الذي يحقق عائداً أو إيرادا حدياً أعلى من غيره من البدائل.³

هذه بعض الأمثلة عن أشهر الأساليب المُتبعة والمساعدة في عملية اتخاذ القرار، سواءً كانت هذه الأساليب كميةً أو غير كميةً، وتجدر الإشارة هنا إلى أن ترشيد عملية اتخاذ القرار يتطلب الاستعانة بالأساليب الكمية وغير الكمية على حدٍّ سواء، لأن الأخيرة من شأنها التركيز على الجوانب الفنية والسلوكية في اتخاذ القرار،

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 197-198.

² علي السلمي (1972). *بحوث العمليات*، عند: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 199.

³ Koontz, H., & O'donnell, C. (1972). *Op.Cit.*, p110.

في حين تركز الأولى على الجوانب الموضوعية الكمية، وترشيد عملية اتخاذ القرار لا يتأتى إلا من خلال الاستخدام المتكامل لهذين النوعين من الأساليب.

بيد أن الحديث عن موضوع ترشيد القرار يدفعنا إلى ضرورة تسليط الضوء على جانب آخر في هذه العملية وهو العوامل المؤثرة في صناعة القرار، وهذا ما سيكون ضمن الفصل الآتي.

خلاصة الفصل:

رصدنا هذا الفصل أساسا للتأسيس النظري لعملية اتخاذ القرار، من خلال التطرق إلى مفهوم هذه العملية وأهميتها، وتطورها قديما وحديثا، كما بيننا أنواع القرارات المتخذة وأساليب اتخاذها. وبعد تناول هذه الموضوعات بشيء من الإسهاب، يمكن أن نخلص إلى ما يأتي ذكره:

أ. القرار من حيث اللغة يعني الاستقرار على أمر ثابت بعد أخذٍ وردٍّ بين عدة أمور، أو القطع والبت في إشكال ما. وهو يعني من حيث الاصطلاح استجابة مناسبة يُبديها كائن ذكي، تُترجم في شكل اختيار واعي للتصرف أو التفكير بطريقة معينة من بين عدة طرق أو بدائل مطروحة لحل مشكلة ما.

ب. عملية اتخاذ القرار هي ذلك المسار المنهجي المرحلي المتبع، المفضي إلى اختيار واعي، حرّ، موجّه ومسؤول، لحل مشكلة ما.

ج. تحتل عملية اتخاذ القرار أهمية عظيمة سواء من الناحية النظرية أو من الناحية العملية؛ تتجلى هذه الأهمية من الناحية النظرية في شغلها حيزا مهما منذ القدم في فكر الفلاسفة والعلماء فضلا عن الباحثين والكتاب في مجال الإدارة، واستمر هذا الاهتمام وما زال حتى عصرنا هذا. أما من الناحية العملية، فيكفي أن عملية اتخاذ القرار تتغلغل في كافة أنشطة المنظمة في جميع المستويات التنظيمية، بحيث لا نكاد نجد فعلا إلا ومن ورائه قرارٌ متخذ، بل إن الكف عن الفعل هو أيضا قرار.

د. للقرارات أنواع عديدة تختلف باختلاف المنظور الذي ننظر به إليها، أكان منظورا قانونيا أو منظورا إداريا، وتختلف أيضا وفق المعيار الذي نعتمده للتصنيف.

ه. تنقسم الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار إلى مجموعتين: مجموعة الأساليب التقليدية، ومجموعة الأساليب غير التقليدية، أما المجموعة الأولى فتسمى أيضا الأساليب غير الكمية، لأنها لا تتبع منهجا علميا خالصا في اتخاذ القرار، بل تعتمد على طرق تقليدية يغلب عليها الجانب الفني والاجتهادي لصاحب القرار، نذكر منها: الخبرة، التجربة، البديهة والحكم الشخصي، دراسة الآراء والاقتراحات. وأما المجموعة الثانية فهي أساليب مبنية على منهج علمي خالص، مستفيدة من علوم كالرياضيات والإحصاء والاقتصاد والإعلام الآلي، من بين هذه الأساليب: بحوث العمليات، نظرية الاحتمالات، نظرية المباريات، شجرة القرارات، أسلوب التحليل الحدي...

بقي الآن أن تناول بشيء من التفصيل عملية اتخاذ القرار، من حيث مراحلها، صعوباتها، وأهم العوامل المؤثرة فيها، وهذا ما سيكون موضوع الفصل الآتي.

الفصل الرابع:

عملية اتخاذ القرار

المراحل، المؤثرات،

الصعوبات.

يقول الباحث الأمريكي *Peter Ferdinand Drucker* -الملقب بأب التسيير الحديث-: "ما لم يتحوّل القرار إلى عملٍ فهو ليس بقرار، بل هو -في أحسن الأحوال- تعبيرٌ عن حُسن نية."¹

هذا القول -وإن كان يشير إلى ضرورة تحويل القرارات إلى أفعال وتجسيدها ميدانيا- إلا أنه يُحيلنا أيضا -وبشكل ضمني- إلى ضرورة التمييز بين "أخذ القرار"، و"عملية اتخاذ القرار"؛ فالأخيرة هي عمليةٌ مُمنهجةٌ ترمي إلى حلّ مشكلٍ معيّن، والتي تمرُّ بعدة مراحلٍ متسلسلةٍ، أما "أخذ القرار"، فيمكن القول أنه أحدُ هذه المراحل المتسلسلة للعملية برمتها.

وبعد أن كنا عرّضنا في الفصل السابق للأسس النظرية لعملية اتخاذ القرار، فقد خصصنا هذا الفصل لإلقاء مساحة من الضوء على العملية نفسها من حيث كونها "عمليةً" (*Process*)، وذلك في مباحث ثلاثة: طارقين في أولها مراحل عملية اتخاذ القرار، مُعالجين في ثانيها العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، خاتمين في ثالثها بالصعوبات التي تعيق عملية اتخاذ القرار.

¹ Drucker, P. F. (2002). *The effective executive*, op. cit. p 119.

المبحث الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار.

ما من شك أن القرار الذي يتخذه المدير إزاء مشكلة تعرض له ليس أبداً وليد لحظة عابرة أو فعلاً غير مدروس، بل هو نتيجٌ لجهدٍ معتبرٍ وعمليةٍ جادةٍ، مكونةٍ من عدة مراحل تُفضي بالمدير-صاحب القرار في النهاية-إلى القرار النهائي الذي تنبني عليه أفعاله، وتُتخذُ في ضوءه إجراءات، ويستلزم صدوره تبعاتٍ ومسؤولياتٍ.

ورغم ما يظهر من أن الباحثين اختلفوا في تحديد مراحل عملية اتخاذ القرار، فإن الملاحظ أن إجماعهم يكادُ ينعقدُ حول المراحل الأساسية لعملية اتخاذ القرار، ويبقى مرجعُ الخلاف غالباً حول درجة التفصيل في المراحل، وليس حول حذف مرحلة أو إضافة أخرى¹.

ذاك أنه من الناحية العملية، قد تكون هذه المراحل قابلة للتجزئة، كما أنها قابلة للدمج في الوقت نفسه؛ ففي كثير من الأحيان نجد أن مرحلتين أو أكثر تندمجان معاً في مرحلة واحدة، أو يحدث العكس عندما تتجزأ إحدى المراحل إلى مرحلتين أو ربما أكثر، وذلك تبعاً للعديد من العوامل، منها ما يتعلق بطبيعة المشكلة والموقف الذي يواجهه متخذ القرار، ومنها ما يرتبط بنوع أو أهمية القرار في حد ذاته، هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى ذات الصلة بعملية اتخاذ القرار.²

وعموماً فإن مراحل عملية اتخاذ القرار تتفق مع الطريقة المنطقية والمنهجية في التفكير، والتي نبتة إليها الكتابُ السلوكيون³، وعلى رأسهم *Herbert A. Simon* الذي اقترح أربع مراحل أساسية هي⁴: مرحلة الاستعلام والتشخيص، مرحلة تصور الحلول المقترحة وتصميم نماذجها، مرحلة اختيار الحل الأفضل، مرحلة التنفيذ والتقييم.

يتفق هذا مع ما عدده *Lévine, P. et Pomerol, J.* من مراحل، حيث ذكرا: مرحلة الاستعلام، مرحلة تصور الحلول، مرحلة الاختيار، ومرحلة التقييم.⁵

¹ أحمد ماهر (2008). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 46.

² خليل محمد العزاوي (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 112.

³ المرجع الأخير، ص 112.

⁴ Chaabouni, A., & Triki, A. (2013). Contribution d'un système ERP (Enterprise Resource Planning) à la prise de décision: cas de deux PMI. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), pp29-38.

⁵ Zinflou, A. (2004). *Système interactif d'aide à la décision basé sur des algorithmes génétiques pour l'optimisation multi-objectifs*. Université du Québec à Chicoutimi, p11.

هناك من قلَّص هذه المراحل حاذفا المرحلة الأخيرة، ليقترح ثلاثا فقط هي¹: مرحلة الاستعلام حول المشكلة، مرحلة تصميم الحلول والبدائل، مرحلة اختيار البديل الأنسب.

وذكر *Drucker* في كتابه *The Practice of Management* أن على المسيرين اتباع نسق عملية اتخاذ القرار المركّز على المراحل الآتية: تحديد المشكلة، إيجاد بدائل لحلها، دراسة مزايا وعيوب كل واحد من هذه البدائل، اختيار المقاربة الأفضل لاتباعها وتنفيذها ومتابعتها.²

هناك من انطلق من المراحل الأساسية التي ذكرها *Herbert A. Simon* وفصل فيها ليذهب إلى ذكر ست مراحل، وهي³: تشخيص المشكلة محل القرار، تحليل المشكلة محل القرار، إيجاد بدائل لحل المشكلة، تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة، اختيار الحل الملائم للمشكلة، متابعة تنفيذ القرار.

أما *Archer Ernest* فقد زاد ثلاث مراحل أخرى، حيث أشار إلى أن عملية اتخاذ القرار تتم حسب المراحل المتعاقبة الآتية:⁴ فهم محيط القرار ومراقبته؛ تحديد المشكلة؛ تحديد أهداف القرار؛ تشخيص المشكلة؛ تطوير البدائل؛ تأسيس معايير التقييم؛ تقييم كل بديل؛ اختيار أفضل بديل.

ومن الجدير بالذكر هنا أن هذه المراحل لا تسير جنبا إلى جنب في الوقت نفسه، بل يجب أن تنفذ تباعا؛ أي أنه لا يُشرع في مرحلة إلا والتي قبلها قد انتهت.⁵

وفي هذا السياق، تطرقت دراسة (خاشقجي، 1990) بالتحليل والمقارنة إلى مشكلة مدى صحة ترتيب المراحل وتعاقبها على النحو المذكور في الأدبيات الإدارية، عند عينة مكونة من 136 فرداً في ثلاثة قطاعات سعودية هي: الصناعة، الصحة، التأمين، وقد توصلت إلى أن هناك دلالة تشير إلى وجود تشابه نسبي في ترتيب وتعاقب مراحل عملية اتخاذ القرار بين الممارسات العملية، وتلك المراحل التي يتناولها الفكر الإداري.⁶

¹ Probst, A. R. (1984). *Les systèmes d'aide à la décision : rôle, structure et évolution. Gestion-Revue Internationale de Gestion*, 9(4), 13-19.

² Zahra, S. A. (2003). *The practice of management: reflections on Peter F. Drucker's landmark book. Academy of Management Perspectives*, 17(3), pp 16-23.

³ نواف كنعان (2009)، المرجع السابق، ص 113.

⁴ Archer E. (1980), *How to make a business decision, An analysis of theory and practice, Management Review*, N°. 69 pp. 54-61

⁵ Probst A-R., Op.Cit.,

⁶ اليمين فالتة (2013)، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، ص 107.

وقد أدت نتائج المقارنة في هذه الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار تمر بسلسلة متعاقبة من المراحل الأساسية، وهي¹: تحديد المشكلة؛ تشخيص المشكلة؛ تطوير البدائل؛ تحديد أهداف كل بديل؛ تأسيس المعايير؛ تقييم البدائل؛ مراقبة وفهم محيط القرار؛ اختيار أفضل بديل؛ تنفيذ أفضل البديل.

وبشكل عام وفي إطار ما ذكر من مراحل، سنعمد في هذه الدراسة تقسيم عملية اتخاذ القرار إلى المراحل الأساسية الآتية:

- مرحلة تشخيص المشكلة وتحليلها.
- مرحلة تصور البدائل الممكنة لحلها وتقييمها.
- مرحلة اختيار البديل الأفضل من بينها.
- مرحلة تنفيذ قرار الاختيار ومتابعته.

وسنقوم بشرح هذه الخطوات في المطالب الآتية:²

المطلب الأول: تشخيص المشكلة وتحليلها.

والمقصود بتشخيص المشكلة التعرف عليها وتحديد أبعادها والوقوف على أسباب ظهورها، وأعراضها وآثارها... واختصاراً جمع كافة المعطيات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة محل القرار من قريب أو من بعيد.

وجمع كل هذه المعطيات والمعلومات حول المشكلة يستدعي إجابة المدير متخذ القرار على عدد من الأسئلة من قبيل: ما هي المشكلة (التعرف عليها)؟ ما هي أعراضها؟ ما هي عناصرها الأساسية؟ ما هو الهدف المرجو من وراء حلها؟ ما هو منشأ هذه المشكلة؟ ...

يمكن إنجاز هذه المرحلة باتخاذ التدابير والخطوات الآتية:

أ. **التعرف على المشكلة:** تُعرّف المشكلة -في مجال اتخاذ القرارات الإدارية- بأنها انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً... أو هي حالة من عدم التطابق بين ما هو كائن (الوضع الفعلي)، وما يجب أن يكون (الوضع المعياري).

¹ هاني يوسف خاشقجي (1990)، عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مقارنة مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 3، ص 217-232.
² نواف كنعان (2009)، المرجع السابق، ص 115-173. (بتصرف).

ويتطلب تحديد هذا الانحراف أن يحدد المدير بدقة مكان ظهوره، ومقداره، والأشياء أو الأشخاص الذين يمسهم هذا الانحراف، وتوقيت ملاحظته...

ب. التعرف على العامل الرئيس (الخرج) للمشكلة: أي التعرف على العامل الفعال والمؤثر في هذه المشكلة، وهو ما يطلق عليه "العامل الاستراتيجي" أو العامل الخرج. لأن التعرف على هذا العامل يوفر على صاحب القرار الكثير من الوقت والجهد، سيما إذا وجد نفسه في مواجهة مشكلة متشعبة الجوانب.

وهذا ما نلمسه بوضوح في تعريف *Drucker* للعامل الخرج، الذي يعرفه بأنه ذلك العامل الذي لا بد من تغييره وتعديله قبل كل شيء. وهو يعني عند *Newman and Summer* تلك الصعوبة التي أزيلت حُلّت المشكلة، أو تلك الفرصة التي إذا أُحسِن استغلالها حُلّت المشكلة. ويعبر عنه *Chester. I Barnard* بأنه ذلك العامل الذي إذا تغير -سواءً بالإلغاء أو بالإضافة أو بتغيير طبيعته- لم تعد هناك مشكلة. وقد عبر عن ذلك بقوله: "في الواقع يتطلب التحليل لاتخاذ القرار البحث عن هذا العامل الاستراتيجي".

ج. التعرف على أعراض المشكلة وأسبابها: ويتطلب تشخيص المشكلة الإدارية أيضا التعرف على أعراضها وأسبابها، وعدم الخلط بين الأعراض والأسباب، فالخطأ في تحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء المشكلة، أو الخلط بين أسبابها وأعراضها يؤدي إلى خطأ في تشخيصها، وهذا قطعاً يؤثر سلباً على سداد القرار المتخذ.

د. التركيز على تحديد المشكلة بدل التركيز على حلّها: من المهم أن يركز صاحب القرار على تحديد المشكلة والتعرف عليها بدقة بدل السعي إلى إيجاد حل لها وهي لماً تتحدد بعد، فالتحديد الخاطيء للمشكلة سيؤدي إلى تشخيص خاطيء لها، وبالتالي إلى حل خاطيء وقرار غير سديد في النهاية.

ولذلك نجد بعض الباحثين مثل *Drucker* يؤكد أنه بدلا عن التركيز على "الجواب الصحيح" يجدر بنا أولاً أن نسأل السؤال الصحيح، إذ لا تُجدي الإجابة الصحيحة إذا كان السؤال في الأصل خاطئاً، ولهذا يقول *Drucker* في كتابه *The Practice of Management*: صاحب القرار الناجح هو الذي يعلم أن أصعب مرحلة في عملية اتخاذ القرار ليست القرار نفسه، فهذا عادة سهل، الأصعب والأهم هو التأكد من أن القرار الصواب اتخذ موافقا للمشكلة الحقيقية.¹ يتفق هذا في جوهره مع تصور الباحثة السلوكية *Mary Parker Follett* للقرار الفعال، حيث تقول: إن أفضل القرارات الإدارية هي تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق. (*The authority of facts*).

¹ Drucker, P. F. (2008). *Management Rev Ed*. Zondervan, HarperCollins e-book, p 295.

المطلب الثاني: تصور البدائل الممكنة لحل المشكلة وتقييمها.

من المسلّم به أن وجود قرار يرتبط آلياً بوجود مشكلة، ووجود مشكلة يقتضي -في أغلب الأحيان- تباين الآراء حولها، والذي ينتج عنه تعدد البدائل المقترحة لحلها.

ولذلك فإن المشكلة التي ليس لها سوى حلّ وحيد لا غير، تصبح حقيقة ماثلة لا بد من التسليم بها، وهنا تنقلص عملية اتخاذ القرار لتصبح مجرد الذهاب إلى ذلك الحل الوحيد الذي لا مفر منه وبديل عنه، وبذلك يتقلص هامش "الحرية" التي هي أحد أركان القرار كما ذكرنا سابقاً.

والحل البديل للمشكلة هو قرار مقترح يفضي إلى حل المشكلة وفق تصور معين وأسلوب محدد، بحيث يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات مقترحة أخرى يمكنها أيضاً حل هذه المشكلة، لكن وفق تصورات وكيفيات مختلفة، وذلك قصد المقارنة بين هذه البدائل، حتى يتم اختيار أحد هذه البدائل ليكون هو القرار المتخذ لحل المشكلة.

من هذا المنطلق لا بد أن يتوافر في هذه الحلول البديلة شرطان¹:

- أن يسهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
- أن تتوافر إمكانيات تنفيذ هذا الحل إذا ما أختير دون غيره من البدائل.

وفيما يأتي أهم العوامل والاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة:

أ. أن يعتمد متخذ القرار على التفكير الإبداعي (*Creative thinking*): فإذا كان تشخيص المشكلة يعتمد على أسلوب التفكير المنطقي (*Logical thinking*)، الذي يركز على التحليل والمقارنة، فإن إيجاد الحلول البديلة للمشكلة يتطلب تفكيراً إبداعياً خلاقاً، يعتمد على التخيل والتصور وخلق الأفكار².

من بين أحدث الأساليب المستخدمة المساعدة على خلق أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة أسلوبان³:

¹ علي السلمي (1970). الإدارة العلمية، دار المعارف، القاهرة، عند: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 144.

² سيد الهواري (1976). المدير الفعال، دراسة تحليلية لأنماط المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، عند: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 144.

³ Taylor, D. W., Berry, P. C., & Block, C. H. (1958). Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking? *Administrative Science Quarterly* (3)1, pp 23-47.

1. أسلوب الفريق متنوع الخلفية (*Interdisciplinary team*): وفق هذا الأسلوب تعرض المشكلة على فريق عمل مكون من أفراد ذوي خلفيات متنوعة، وهذا كي يُسقط كل عضو خبرته على المشكلة ويقترح حلاً بناءً على خلفيته هو، مما ينتج عنه عدد من البدائل التي تلمس جوانب عدة لحل المشكلة.
2. أسلوب العصف الذهني (*Brainstorming session*): يهدف هذا الأسلوب إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة في أقل وقت ممكن، ولذلك فهذا الأسلوب يعتمد على تنشيط الذهن وإنعاش ذاكرة أفراد الفريق وفسح المجال لفريق العمل كي يطلق العنان لذهنه في ابتكار الحلول وصياغتها مهما كانت. ويجب تدوين جميع الحلول المقترحة والابتعاد عن أي نقد لها، ثم بعد ذلك تتم دراستها واستبعاد بعضها واستبقاء المناسب منها فقط.
- ب. أن يأخذ المدير بالحسبان الأحداث غير المتوقعة: وذلك أثناء اختياره للحلول البديلة، من أمثلة هذه الأحداث:¹
 1. حدوث بعض الاضطرابات أو الإضرابات التي من شأنها تأخير تنفيذ البرامج المعدة.
 2. صدور قوانين وأنظمة جديدة أو تعديل أو إلغاء القديمة منها، أو نشوب حروب أو اضطرابات سياسية، أو ظهور اكتشافات جديدة...
 3. التغيرات الطبيعية والمناخية، كالفيضانات، الزلازل، القحط...
- ج. أن عدد الحلول البديلة ونوعها يتوقف على عدة عوامل: أهمها وضع المنظمة وفلسفتها، أسلوب قادتها وخلفياتهم واتجاهاتهم، السياسات التي تطبقها المنظمة، إمكانياتها المادية التي تتيح لها البحث عن مزيد من الحلول البديلة، الوقت المتاح أمام متخذ القرار... كل هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على ابتكار حلول بديلة للمشكلة.
- د. يجب دراسة الحلول البديلة في ضوء الظروف البيئية التي تكتنف المنظمة: سواء كانت هذه الظروف داخلية (عدم توافر اعتمادات مالية لتنفيذ بعض البدائل، ضعف المهارات البشرية لتنفيذ بعض البدائل...) أم خارجية (تعرض بعض البدائل مع القوانين أو معتقدات المجتمع...) ولذلك فإن دراسة الحلول البديلة في ضوء هذه الظروف من شأنه أن يؤثر في عددها، وأن يوفر على المدير الكثير من الوقت والجهد.

¹ كمال أبو الخير (1977). الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، عند: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 145-146.

وبشكل عام تعد مهمة تحديد البدائل مهمةً صعبةً وشاقّةً، لما يعترضها من صعوبات وعقبات، سواء كانت قانونية، أو مادية، أو تكنولوجية، أو اقتصادية،¹ وقد تكون عقبات ذهنية نابغة تعقد عمليات التفكير والتصور الموصلة في النهاية إلى القرار.²

ونظرا لكون البدائل المقترحة لحل المشكلة متنوعة المزايا والعيوب، ومتباينة من حيث قدرتها على تحقيق الهدف المطلوب، وجب على متخذ القرار إجراء تقييم دقيق لهذه البدائل لاختيار الأفضل من بينها.

تعتبر عملية التقييم من المهام الفكرية الصعبة، وتنبع صعوبتها أساسا من أن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة، لأن مزايا البدائل وعيوبها لا تظهر حال المفاضلة بينها، بل -في كثير من الأحيان- لا تظهر إلا بعد تنفيذ الحل البديل.

ومما يزيد الموقف صعوبة وجود عوامل غير ملموسة متداخلة يصعب قياسها؛ فإذا كانت العناصر الملموسة سهلة القياس لتقييم هذا البديل أو ذاك (مثل عدد ساعات اشتغال الآلات الناتجة عن اختيار بديل معين...)، فإن هناك عناصر غير ملموسة وصعبة القياس، لا بد من أخذها بالاعتبار لدى تقييم البدائل (مثل ارتفاع الروح المعنوية، تحسن الخدمات، دعم القيم الأخلاقية...).

تتم عملية تقييم البدائل في ضوء عدد من المعايير، أهمها:

- أ. فرص تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد البشرية والمادية اللازمة له.
- ب. تكاليف تنفيذ البديل، والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين مكاسب تنفيذ البديل وخسائره، وهنا تؤدي المحاسبة دورا مهما في توفير المعطيات اللازمة لمتخذ القرار، حيث توجه اهتمامه نحو مواطن القصور وعدم الكفاءة، وتوضيح المزايا النسبية المختلفة والتوصية بأفضلها.
- ج. الآثار والانعكاسات المترتبة عن اختيار هذا البديل أو ذاك، سواء على المنظمة (أقسامها، دوائرها، وظائفها، عمالها...)، أو على منظمات أخرى، أو حتى على المجتمع بأسره، وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة ووزنها، وما إذا كان القرار روتينيا تشغيليا أو استثنائيا استراتيجيا.
- د. مدى ملاءمة الوقت والظروف التي تكثف أخذ القرار، فقد تملّي الظروف الطارئة على صاحب القرار اختيار أحد البدائل المتاحة، واتخاذ قرار فوري وعاجل تحت ضغط هذه الظروف، وهذا ما يسمى القرار

¹ نواف كنعان (2009). المرجع السابق، ص 147.

² Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (1950). op. cit. p269.

تحت الضغط (*Decision under pressure*)، وفي هذه الحالة على صاحب القرار الحرص على اختيار أحسن بديل ممكن في ظل هذه الظروف المسيطرة على الموقف¹.
 هـ. مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل؛ وذلك لما لهم من أثر في تنفيذ هذا البديل، لأن عدم استجابتهم ومعارضتهم سيخلق عقبات تقف دون تنفيذ القرار المتخذ، وهنا تظهر أهمية إشراكهم من البداية في المناقشة والتقييم وإبداء الرأي.

المطلب الثالث: اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة.

استنادا إلى نتائج تقييم البدائل، يمكن لمتخذ القرار الآن اختيار البديل الأفضل ليكون هو القرار النهائي الذي يأخذه ويتحمل تبعاته. وفي تقييم البدائل المختلفة، يمكن لمتخذ القرار أن يسترشد بمجملة من المعايير والاعتبارات لدى اختياره البديل الأفضل، كما يمكنه أن يستعين ببعض الوسائل المساعدة على الاختيار.

أ. معايير الاختيار واعتباراته: يتمثل أهم هذه المعايير والاعتبارات فيما يأتي:

1. درجة المخاطرة المتوقعة جراء اختيار البديل: أي معرفة احتمال عدم تحقيق البديل للأهداف المرجوة من وراء اختياره. يتم ذلك من خلال الموازنة بين المخاطر الناجمة عن اختيار البديل، والفوائد أو المكاسب المنتظرة منه، انطلاقا من هذه الموازنة يتم اختيار البديل الذي يضمن أقل خطر وأكبر فائدة، وهذا ما عناه *Drucker* حين قال: "إن القرار الفعال هو الذي يتم اختياره على أساس مخاطرة محسوبة، وليس على أساس مخاطرة طائشة"².
2. الاقتصاد في الجهد والنفقات: وذلك يعني أن يفضل البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل كلفة وجهد، والمقصود بالجهد هنا الجهد البشري اللازم لتنفيذ البديل، أما المقصود بالنفقات فهي كل التكاليف المادية والعينية اللازمة لتنفيذ البديل، سواء كانت نقودا أو معدات وآلات...
3. الامكانيات والموارد المتاحة: إذ لا بد من الأخذ بالاعتبار عند اختيار البديل الامكانيات والموارد اللازمة لتنفيذه، وعلى رأس هذه الموارد وفي مُقدِّمها الموارد البشرية، التي يتوقف عليها تنفيذ البديل الذي تم اختياره.

¹ Drucker, P. (2007). *The practice of management*. Routledge. pp 304-319.

² Ibidem.

4. الوقت المناسب لاختيار البديل وتنفيذه: إذ لا بد من اختيار البديل وتنفيذه ليعالج المشكلة في وقتها الملائم، لا قبل ذلك ولا بعده. فمثلا في حالة نقص بعض المنتجات في السوق فإن الحل المختار يجب أن يضمن توفير إنتاج إضافي خلال فترة النقص وليس بعدها¹.
 5. الآثار المتوقعة من اختيار البديل: إذ يجب الأخذ بالحسبان ما قد ينجم عن اختيار البديل من آثار وانعكاسات جانبية على الأقسام والإدارات داخل المنظمة، قد تكون هذه الآثار سلبية أو إيجابية، آنية أو مستقبلية، ملموسة أو غير ملموسة، مؤكدة أو محتملة... كما يجب الانتباه إلى آثار اختيار البديل على قرارات سابقة أخرى.
 6. الأهداف التي يحققها البديل: يجب على متخذ القرار اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة لحل المشكلة، والأكثر اتساقا مع الهدف العام للمنظمة.
 7. الاعتبارات والعوامل المحيطة بالموقف الإداري: والمقصود هنا جميع القوى والاعتبارات التي تؤثر في الموقف الإداري المحيط بالمشكلة محل القرار، قد تكون هذه العوامل والقوى كامنة في المدير متخذ القرار، كقدرته على تقييم المشكلة، ميوله، اتجاهاته، مدى ثقته بنفسه وبمؤسسه، استعداداته لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار... وقد تكون مرتبطة بالمؤوسين، كاستعدادهم لتنفيذ القرار، مدى إحساسهم بأهمية المشكلة، مدى فهمهم لأهداف المنظمة وشعورهم بالانتماء لها... وقد تكون هذه العوامل كامنة في الموقف الإداري نفسه، كثقافة المنظمة، فلسفتها، سياستها، الضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها العمال...²
- ب. وسائل الاختيار وأدواته: يمكن للمدير متخذ القرار أن يستعين ببعض الوسائل المساعدة على اختيار البديل الأفضل، من بين هذه الوسائل نذكر ما يأتي:
1. الاستعانة والاسترشاد بآراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين من داخل المنظمة وخارجها، لأن آراء هؤلاء من شأنها أن توضح زوايا قد تخفى عن صاحب القرار بخصوص هذا البديل أو ذاك، وهذا لا شك يساعد في عملية الاختيار.
 2. تبويب البدائل المتاحة وترتيبها حسب أولويتها أو أفضليتها، وذلك في ضوء التقييم الذي تم في المرحلة السابقة، مما يساعد المدير في عملية الاختيار.

¹ Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, op. cit. p480.

² Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (1950). op. cit. pp73-77.

3. وضع البدائل في شكل خطوات عملية لتنفيذها، مما يساعد في اختبارها والكشف عن سلبياتها وتُغرها، وهذا يساعد كثيرا في عملية الاختيار.
4. الاستعانة ببعض الأساليب العلمية الكمية والأدوات الرياضية الحديثة لاختيار البديل الأفضل، من بينها: بحوث العمليات، شجرة القرارات، نظرية المباريات، ... كل هذه الأساليب تساعد في وضع المشكلة وبدائلها المختلفة في شكل رموز وأرقام، مما يزيد من دقة التقييم وسلامة النتائج التي ينبني عليها الاختيار.

المطلب الرابع: تنفيذ البديل المختار ومتابعته.

هناك من يعتقد أن عملية اتخاذ القرار تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باختيار البديل الأفضل لحلها، لكن التطبيقات العملية أثبتت خطأ هذا الاعتقاد، فمراحل عملية اتخاذ القرار تنتهي عمليا بوضع القرار موضع التنفيذ.¹

كما أن الوقوف بعملية اتخاذ القرار عند مرحلة اختيار البديل الملائم فحسب يجعلها مجرد عملية ذهنية، ولهذا يقول *Drucker*: "ما لم يتحول القرار إلى عمل" فهو ليس بقرار، بل هو -في أحسن الأحوال- تعبير عن حسن نية"²

يمكن أن تتم هذه المرحلة باتباع عدد من الخطوات:³

- أ. صياغة القرار والإعلان عنه: قبل الشروع في تنفيذ القرار لا بد أولا من صياغته صياغة نهائية تمهيد للإعلان عنه، أو نشره بوسائل الإعلام المناسبة الكفيلة بإيصاله إلى المختصين بتنفيذه، أو الجهات المعنية به. ويشترط في الصياغة الوضوح والبساطة والاختصار، وكذا عدم التناقض بين أجزائها أو التعارض مع القوانين والأنظمة.
- أما الإعلان عن القرار فالمقصود به إبلاغ القرار لكل معني به، بمختلف وسائل الإعلان المشروعة والمناسبة، ويشترط فيه مراعاة التوقيت المناسب للإعلان، الأسلوب المناسب، وأن يحرص صاحب القرار على إيصاله كافة المعنيين بتنفيذ القرار.

¹ نواف كنعان (2009). المرجع السابق، ص 165.

² Drucker, P. F. (2002). *The effective executive*, op. cit. p 119.

³ نواف كنعان (2009). المرجع السابق، ص ص 166-173.

ب. اتخاذ التدابير اللازمة لتنفيذ القرار: وذلك باستكمال كافة الاستعدادات لوضع القرار موضع التنفيذ، والحرص على الجهوزية التامة لكافة المعنيين بتنفيذ القرار من موارد بشرية ومادية ومالية، إضافة إلى التحديد الدقيق لمختلف مراحل تنفيذ القرار، وتحديد الإجراءات الوقائية لمنع حدوث أي انحرافات في تنفيذ القرار. وهذا ما عبر عنه *Drucker* بقوله: إن أي قرار لن يكون فعالاً إلا إذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه، وكانت تلك الالتزامات واضحة ومحددة منذ البدء بتنفيذ القرار.¹

ج. متابعة تنفيذ القرار: إن البدء بتنفيذ القرار ليس نهاية المطاف في عملية اتخاذ القرار، بل لا بد من متابعة هذا التنفيذ. والمقصود بالمتابعة هنا التحقق من أن تنفيذ القرار يسير وفقاً للخطة المرسومة، وفي حدود التعليمات والقواعد والأطر الموضوعية، وذلك قصد الاكتشاف المبكر للأخطاء وتصحيحها وتفادي تكرارها.

يترتب عن متابعة تنفيذ القرار عدة مزايا أهمها²:

1. تساعد المتابعة المستمرة لخطوات تنفيذ القرار من اكتشاف الصعوبات والمعوقات والمشكلات التي تقابل التنفيذ، وبالتالي العمل على تذليل هذه العقبات وتلافيها مستقبلاً.
2. تُمكن المتابعة صاحب القرار من اتخاذ إجراءات قد تكون استثنائية حيال القرار، فقد يرى سحب القرار أو إلغائه أو تعديله جزئياً أو كلياً...
3. تُنمي المتابعة روح المسؤولية لدى المرؤوسين وتحثهم على المشاركة بفعالية في تنفيذ القرار، كما أنها تنمي لدى متخذي القرار ومساعدتهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء خطوات التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف مواطن الخلل والقصور، والتحري عن أسبابها واقتراح سبل علاجها.

كانت هذه أهم المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، هذه المراحل التي تُجسّد نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بما حوله من مؤثرات، ولهذا سنتناول في المبحث الآتي العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

¹ Drucker, P. F. (2002). *The effective executive*, op. cit. p 136.

² نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص 172-173.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

اختلف الباحثون في تحديد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار باختلاف مدارسهم ومشاربهم؛ فالتقليديون يركزون على العوامل المادية في اتخاذ القرار، مفترضين في متخذ القرار الرشد والعقلانية الكاملة، اللذين يوصلانه في النهاية إلى القرار الأمثل، وهذا كله يندرج ضمن ما يعرف "باقتصاد النيرفانا" (*L'économie du Nirvana) أو اقتصاد تعظيم المنافع دون الالتفات أو التأثير بالعوامل الخارجية.

أما السلوكيون فينظرون نظرة أكثر واقعية لعملية اتخاذ القرار؛ حيث يأخذون بعين الاعتبار جميع المتغيرات والعوامل النفسية والاجتماعية، التي من شأنها التأثير في متخذ القرار، مثل: عقليته، دوافعه، اتجاهاته، نظام قيمه، العادات والتقاليد...

وعلى رأس هذا التيار نجد الباحث الأمريكي *Herbert Alexander Simon* الذي ذكرناه سابقاً، والذي أتى بفكرة العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار (*Rationalité limitée*)، حيث يرى أن الإنسان يتجه لاختيار البديل الأكثر عقلانية، مع الأخذ بالاعتبار حدوده الجسدية والنفسية وتعقيدات المحيط من حوله. بمعنى أن الإنسان لا يتخذ القرار الأفضل بل القرار الأكثر إرضاءً لحاجاته ومتطلباته الحالية. وبعبارة أخرى فإن الإنسان -إزاء عملية اتخاذ القرار- هو ذلك الكائن الباحث عن الإرضاء (*un satisfaiseur*)، وليس الباحث عن التعظيم² (*un maximiseur*). وهذا بالضبط ما أقرّه *Ernest Dale* في كتابه *Management, theory and practice* ونقله أيضاً عن *Simon*³.

وعلى أية حال يمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في المحاور الآتية:

- العوامل البشرية.
- العوامل التنظيمية.
- العوامل البيئية.

¹ Dejoux, C., Dherment-Férère, I., Wechtler, H., Ansiau, D., & Bergery, L. (2011). **Intelligence émotionnelle et processus de décision.** *Gestion 2000*, 28(3), pp 67-81.

* "النيرفانا" كلمة في اللغة الهندية الأدبية القديمة المسماة "السانسكريتية"، وتعني عند البوذيين حالة الانطفاء الكامل التي يصل إليها الإنسان بعد فترة طويلة من التأمل العميق، فلا يشعر بالمؤثرات الخارجية المحيطة به على الإطلاق، والهدف من ذلك هو شحن طاقات الروح من أجل تحقيق النشوة والسعادة القصوى. (المصدر: <https://ar.wikipedia.org/wiki/نيرفانا>، تاريخ التصفح: 2017/11/28).

² Dejoux C. et al. (2011). op. cit.

³ Dale E., op. cit. p 81.

هذه المحاور ستكون موضوع المطالب الآتية¹:

المطلب الأول: العوامل البشرية.

إن العنصر البشري هو الذي يتخذ القرار، ولذلك فإن العنصر البشري يتدخل بجملة من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار. هذه العوامل تنبع أساساً من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة هي بالأساس نتاج تفاعل عدة عوامل شخصية وذاتية يترتب عنها نتائج تنعكس على رشد القرار وسلامته. قد تكون هذه العوامل نابعة من شخص المدير متخذ القرار، أو من سلوك مساعديه ومستشاريه، أو حتى من المرؤوسين وغيرهم ممن يساهم القرار المتخذ.

أ. **العوامل المتعلقة بالمدير:** يرى *Jamal Lamrani* أن القرار الذي يتخذه المدير ليس إلا مفترق طرق تلتقي عنده مواقفه ومسيرته الاجتماعية والمهنية². ومن بين العوامل المؤثرة في القرار نذكر: شخصية المدير وعواطفه ونظام قيمه وخبرته ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة، وكذا اتجاهاته الإيديولوجية وخلفياته النفسية والاجتماعية وما إلى ذلك. فقد تعطى المعلومات والبدائل نفسها أمام مديرين اثنين، ومع ذلك يختار كل واحد منهما بديلاً مختلفاً عن صاحبه على قناعة بسلامة اختياره ورشادة قراره. من بين أشهر العوامل النابعة من شخص المدير صاحب القرار التي أظهرتها الدراسات نذكر ما يأتي:

1. **مدى فهم المدير العميق والشامل لما يدور حوله:** فكلما كان فهمه عميقاً وشاملاً لما يدور حوله من مسائل وقضايا ومعطيات ومعلومات، كان قراره أقرب إلى السداد وأدنى إلى الرشد، وهذا لا يعني البتة أن يكون خبيراً أو متخصصاً في كل العلوم المتعلقة بالقرار الذي يتخذ، لكن أن يكون على اطلاع بالحد الأدنى منها.

2. **مدى قدرة المدير على التوقع:** تبرز أهمية هذا العامل في مجال اتخاذ القرار أكثر من أي مجال آخر، فكلما كان المدير قادراً على التوقع والاستشراف كاف أكثر توفيقاً في اتخاذ أنسب القرارات. هذه القدرة تتعلق بالعامل السابق وهو مدى فهمه لماضي المؤسسة وحاضرها، مما يتيح له القدرة على توقع مستقبلها.

3. **مؤهل المدير وتخصّصه في مجال الإدارة:** إن الاتجاه الذي أصبح غالباً في دنيا الأعمال هو أن الإدارة يجب أن يتولاها أشخاص اتخذوا من الإدارة مهنة وتخصصاً، مما يجعلهم الأكثر إلماماً بالأساليب العلمية والفنية للإدارة، وهذا مما لا شك فيه عامل مهم التأثير في عملية اتخاذ القرار.

¹ راجع في ذلك: نواف كنعان (2009)، المرجع السابق، ص ص 265-312.

² Lamrani, J. (2014). *Le travail de décider. Connexions*, (1), pp 61-78. DOI : 10.3917/cnx.101.0061.

4. مدى قدرة المدير على المبادرة والابتكار: ويرتبط بهذه القدرة خصائص شخصية في المدير كالشجاعة والقدرة على ابتكار وسائل كفيلة بمواجهة المشكلة محل القرار والقدرة على الحسم وسرعة التصرف، وهي خصائص لا شك أن توافرها يؤثر إيجابيا على سلامة القرارات المتخذة.
5. مدى قدرة المدير على تحمل المسؤولية: والمقصود بالمسؤولية في هذا السياق كما يقول الباحث *Chester. I Barnard* هو شعور المدير بعدم الرضا عن الإخفاق في تحقيق ما عزم على تحقيقه، وما يرى نفسه ملزما أخلاقيا بتحقيقه، أو هو الشعور بعدم الرضا عند قيامه بعمل يرى نفسه ملزما أخلاقيا بعدم القيام به.¹
- ويرتبط بهذه القدرة: مدى ثقة المدير في نفسه وفي قدرته على تنفيذ ما يقرره، مدى رغبته في أداء واجباته وتحمل أعبائها، عدم التهرب من تبعات ما يتخذ من قرارات...
6. أهداف المدير وأغراضه الشخصية: والتي كثيرا ما تتعارض والأهداف العامة للمنظمة، وهذا - من دون شك - يؤثر في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
7. اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقه: وهو ما يمكن تلخيصه في نظام قيم المدير وفلسفته، وتأثير هذا النظام لا يخفى في عملية اتخاذ القرار؛ فقد نجد بعض متخذي القرار يميلون إلى تقديم الجوانب المالية والاقتصادية، ويميل فريق ثان إلى الجوانب الإنسانية والاجتماعية، ويتأثر فريق ثالث بالمعتقدات الدينية والمذاهب الإيديولوجية... وكل ذلك له بصمة واضحة في القرار المتخذ.
8. مدى قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة: وهذا معناه مقدرة المدير متخذ القرار على ضبط الحماسة والانفعال، ومنعهما من إعاقة قدراته الأخرى الضرورية لصناعة قرار سديد.
- وقد ذكر بعض المؤلفين أيضا تشكيلة من العوامل المتعلقة بشخص المدير والمؤثرة في قراراته، وعدها من قبيل المهارات الواجب توافرها في صاحب القرار، منها ما سبق ذكره في ثنايا العوامل السابقة، من هؤلاء *Karin Gonzalez* التي ذكرت العوامل الآتية:²

1. الحدس: القدرة على فهم شيء بسرعة، دون الحاجة إلى تحليل وتفكير.
2. البصيرة: القدرة على توقع عواقب عمل أو قرار معين.

¹ Barnard, C. I, & Andrews, K. R. (1968). op. cit.

² Gonzalez K. **Decision Making: Skills & Techniques.** <https://study.com/academy/lesson/decision-making-skills-techniques.html>, consulté le : 5/11/2017.

3. التفكير الناقد: القدرة على التفكير واتخاذ الأسباب بشكلٍ منطقي وواضح، وفهم كيفية ارتباط المفاهيم والأفكار، والقدرة على جمع وتحليل المعلومات وتقييمها.

4. الذكاء العاطفي: القدرة على قراءة عواطف الآخرين، والتي تساعد في اتخاذ القرارات التي تنطوي على الناس، واستخدام المعلومات العاطفية لاتخاذ القرارات.

5. ضبط النفس: وهو التنظيم العاطفي المفيد للسيطرة على المشاعر المتطرفة، بحيث يمكن استخدام العقلانية في اتخاذ القرارات.

ب. العوامل المتعلقة بالمساعدين والمستشارين: لا شك أن قرارات المدير صاحب القرار تتأثر إلى حدٍ كبير بالبطانة المحيطة به، والتي تتمثل في نوعية علاقاته بمساعديه من جهة، ونوعية العلاقة بالمستشارين والخبراء والمتخصصين الذين يستعين بهم من جهة أخرى.

1. العلاقة مع المساعدين والمعاونين: وهؤلاء -بحكم قربهم من المدير، سيما سكرتيره الخاص- يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراته، كما أن أسلوب تفكيرهم، بل وطريقة عرضهم للمعطيات وسردهم للموضوعات تؤثر أيضاً في قرار المدير. ولذا على المدير أن يحسن اختيار مساعديه، بأن يكونوا أصحاب خبرة وكفاءة، وميول متباينة حتى يهيئ جواً مؤاتياً للأفكار المبدعة.

2. العلاقة مع المستشارين والخبراء المتخصصين: إن الدور الذي يؤديه المستشارون والخبراء في اتخاذ القرار دور هام ومؤثر، وذلك من خلال ما يقدمونه للمدير صاحب القرار من خدمات في مجالات القانون والمالية والتخطيط ودراسة السوق... وهم بذلك يساعدون المدير -بما يقدمونه من اقتراحات وتوصيات- في اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على حقائق موضوعية.

ج. العوامل المتعلقة بالمرؤوسين وغيرهم ممن يمسه القرار: يمارس المرؤوسون دوراً مهماً في التأثير على القرار الذي يتخذه المدير، لأنهم -حسب *Simon* - ليسوا أدوات ميكانيكية مجردة من كل معرفة وقدرة على التعلم وحل المشكلات، بل من الممكن أن يسهموا في إيجاد الحلول التي يختار المدير الأفضل بينها. وقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية دور المرؤوسين في التأثير على قرارات المدير نجاحاً أو فشلاً؛ من بينهم الباحثة والمستشارة الأمريكية *Mary Parker Follett*، حيث قالت: يبدو أن دور الأتباع في عملية اتخاذ القرارات غاية في الأهمية... وتفسير ذلك أن القرارات التي يأخذها المدير وكذا الأعمال التنفيذية التي يقوم بها هي أصلاً نابعة من أسفل، أي من المرؤوسين...¹

¹ Follett, M. P. (2013). **Freedom and Co-ordination** (RLE: Organizations): Lectures in Business Organization (Vol. 15). Routledge, pp 47 – 60.

أما الباحث الأمريكي *Peter Ferdinand Drucker* فقد أكد من جهته على أهمية اختلاف آراء المرؤوسين في صياغة القرار النهائي، فقد ذكر أن القرار الفعال لا ينبثق عن توافق الآراء بشأن الحقائق - كما يزعم الكثيرون- بل إن القرار السديد يولد من رحم اختلاف الآراء وتضاربها، والمراعاة الجادة للبدائل المتنافسة¹.

المطلب الثاني: العوامل التنظيمية.

والمقصود بالعوامل التنظيمية جميع العوامل غير البشرية المتعلقة بالتنظيم، وإن كانت تتداخل معها، والتي لها تأثير في عملية اتخاذ القرار. من بين هذه العوامل نذكر:

- القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي أنتج المشكلة محل القرار.
- الاتصالات الإدارية.
- التفويض واللامركزية الإدارية.
- نطاق الإشراف.

وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

أ. القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي أنتج المشكلة محل القرار: وتشمل هذه القوى بدورها جملة من العوامل، تتمثل فيما يأتي:

1. نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فيه: فالتنظيم الإداري تحكمه فلسفة معينة وتصور محدد، وقيم ومصالح ينعكس تأثيرها على سلوك المدير والعاملين على حد سواء، وبالتالي تنعكس على القرار المتخذ كما بينا سلفاً. كما أن تعدد المستويات الإدارية عامل مؤثر في اتخاذ القرار؛ فكلما ارتفع المستوى الإداري في التسلسل الهرمي للمنظمة كلما كانت القرارات أكثر أهمية وشمولاً وتأثيراً في مستقبل المنظمة.
2. طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقيدها والوقت المتاح لحلها: فبقدر ما تكون المشكلة التي تواجه المدير معقدة، بقدر ما يزداد قلقه لإيجاد الحل الملائم لها والقرار الصائب لمعالجتها، سيما إذا كان الوقت المتاح لذلك ضيقاً، وهذا - في كثير من الحالات - يؤثر في القرار المتخذ، مقارنة بمواجهة المشاكل الأقل تعقيداً والأوسع أجلاً.

¹ Drucker, P. F. (2002). *The effective executive*, op. cit. p 150.

3. نوع القرار وأهميته: فالقرارات الاستراتيجية الطويلة الأجل العميقة الأثر في مستقبل المنظمة، تتطلب خطواتها وقتاً أطول ودراسة أعمق ومعلومات أدق وأشمل من تلكم القرارات التكتيكية القصير الأجل، والتي تختلف بدورها عن القرارات التشغيلية ذات الصبغة الروتينية.

4. مدى ملاءمة الظروف البيئية: وخاصة ظروف البيئة الخارجية وما يترتب عنها من ضغوط على صاحب القرار، من ذلك الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية...

ب. الاتصالات الإدارية: تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار من خلالها أن يحصل على المعطيات والمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، وقد مر بنا ما أشار إليه Dorsey من أن القرارات ليست إلا ظاهرة من ظواهر الاتصال، وأن بينهما علاقة متبادلة¹ ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية تعتمد إلى حد بعيد على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجريها المدير متخذ القرار للحصول على هذه المعطيات والمعلومات.

ونشير هنا إلى أن قنوات الاتصال غير الرسمية لها تأثير الملموس على عملية اتخاذ القرار، لأنها قد تكون مصدراً أسرع للحصول على المعطيات والمعلومات، بل قد تمكن المدير من الحصول على معلومات لا يسعه الحصول عليها من خلال القنوات الرسمية. لذا يجب على المدير متخذ القرار أن يكون مُلمًا بطريقة عمل هذه الاتصالات غير الرسمية، ومسالكها والدور الذي تؤديه والموضوعات التي تتناولها، وسياقاتها ومضامينها...

وعلى الرغم من ذلك فإن بعض الكتاب يحذرون من مخاطر استخدام هذا النوع من الاتصالات وتأثيرها السلبي المحتمل على سلامة القرارات، وحثهم في ذلك أن هذا النوع من القرارات غالباً ما يستخدم لنقل الشائعات والوشايات والمعلومات المغلوطة أو المغرضة.

ج. التفويض واللامركزية الإدارية: لا شك أنه في ظل تطور المنظمات وتعقد الممارسات الإدارية وتزايد الأعباء الملقاة على عاتق المدير، بات من الضروري أن يفوض المدير بعضاً من هذه الأعباء إلى معاونيه، وأن يتيح لنفسه مساحة أرحب ووقتاً أوفر للتفكير في مواجهة التحديات الكبرى التي تواجه المنظمة، وهذا له تأثير حسن على سداد القرارات التي يتخذها. كما أن هذا من شأنه أيضاً تطوير قدرات معاونين وتدريبهم على تحمل المسؤولية والمساعدة في عملية اتخاذ القرار. وهذا طبعاً لا يكون إلا في ظل نمط قيادي ديموقراطي.

¹ Dorsey Jr, J. T. (1957). op. cit.

ويرتبط بالتفويض مظهر من المظاهر التنظيمية وهو اللامركزية الإدارية، والتي تساعد في تسريع اتخاذ القرارات، وتوفير قيادات جديدة مؤهلة للمناصب العليا في المنظمة، توفير المزيد من الوقت للمديرين للتفرغ للمهام الاستراتيجية.

د. نطاق الإشراف: يعتبر هذا النطاق من العوامل التنظيمية الهامة المؤثرة في فعالية العملية الإدارية عموماً وعملية اتخاذ القرار بوجه خاص، والمقصود بنطاق الإشراف هو ذلك العدد من الرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاص بكل مدير، بحيث يستطيع أن يعطيهم من وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المرجوة، دون أن يتجاوز عددهم الحد الذي لا يمكنه من قيادتهم بفعالية. ومعلوم أن مدى اتساع هذا النطاق يؤثر على قدرات المدير متخذ القرار؛ فكلما كان واسعاً كلما زاد من أعباء المدير نظراً لزيادة عدد الرؤوسين تحت إشرافه، وهذا يؤثر على قدرته في اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب.

لكن هذا ليس على إطلاقه، فبالرغم من الآثار السلبية الملاحظة لمدى اتساع نطاق الأشراف على عملية اتخاذ القرار، إلا أن لهذا الاتساع آثاراً إيجابية إذا ما أُحسن التعامل معه، وذلك من خلال التفويض، فقد أكد الباحث والمستشار البريطاني *Lyndall F. Urwick* -من خلال ملاحظته وتحليله للعلاقة بين نطاق إشراف المدير والمهام الإدارية التي يضطلع بها وفي قلبها اتخاذ القرار- أن الحلّ الفعال للمشاكل الإدارية يكمن في توسيع نطاق إشراف المدير، عن طريق تخفيفه من بعض مهامه وتفويضها لمؤوسيه، وهذا بالاستعانة بهيئات استشارية تقترح عليه ماذا يفوض لمؤوسيه وماذا يترك لنفسه... وبذلك يكون له متسع من الوقت لحل المشاكل المعقدة وابتكار الحلول الملائمة¹.

المطلب الثالث: العوامل البيئية.

يقول المؤرخ الإنجليزي *Arnold Joseph Toynbee* -في معرض حديثه عن نمو الحضارات وازدهارها-: "إن تطور المجتمع البشري يحدث نتيجة استجابة هذا الأخير استجابة ناجحة للتحديات البيئية المحيطة به"².

وهذه حقيقة لا تبتعد كثيراً عن واقع تسيير المؤسسات وإدارة الأعمال واتخاذ القرارات؛ فهناك مجموعة من العوامل والقيود التي تؤثر في فاعلية القرارات، تنبع من الظروف البيئية المحيطة بالقرار، أهم هذه العوامل:

¹ Urwick, L. F. (1922). *The manager's span of control*. *Harvard Business Review*, 34(3), pp 39-47.

² Toynbee, A. J., & Somervell, D. C. (1987). *A study of history* (Vol. 2). Oxford University Press, USA. p 274.

طبيعة النظام السياسي والاقتصادي، مدى انسجام القرار مع الصالح العام، التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية، القوانين والأنظمة، التقدم التكنولوجي، وفيما يلي شرح مختصر لهذه العوامل:

أ. **طبيعة النظام السياسي والاقتصادي:** تؤثر طبيعة النظام السياسي وفلسفته وتركيبه بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار؛ لأن هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية الإطارات الصانعة للقرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام ورؤيته.

من جهة أخرى يؤثر النظام الاقتصادي المتبع في الدولة على فاعلية القرارات؛ إذ يفترض أن تنسجم مع الاتجاه الاقتصادي للدولة، كما تؤثر المعطيات الاقتصادية على القرار، مثل مدى تفاوت المستويات الاقتصادية في المجتمع، توفر الاعتمادات المالية اللازمة لإنفاذ القرار...

ب. **مدى انسجام القرار مع الصالح العام:** لا بد على متخذ القرار ألا تكون قراراته مضرّة بالصالح العام، سواء من الناحية الاجتماعية، أو من الناحية البيئية الإيكولوجية.

أما من الناحية الاجتماعية فإنه يتعيّن على المنظمة أن تتجنب قرارات من شأنها المبالغة في تسريح العمال، أو تشغيل الأطفال، أو الإضرار بصحة المستهلك... الخ.

وأما من الناحية الإيكولوجية فإن المحيط الإيكولوجي يعدّ طرفاً مهماً بالنسبة للعديد من المنظمات، خاصة تلك التي يشكل نشاطها خطراً إيكولوجياً، كالصناعات الكيماوية أو النووية، لذلك يتوجب على هذه المؤسسات أن تتجنب قرارات من شأنها تلويثه وتدميره، وما تطور معايير "الإيزو 14001"، واهتمام المؤسسات بالحصول عليها، إلا دليل قوي على أخذ الجوانب الإيكولوجية للمحيط بعين الاعتبار¹.

ومما يدل على أهمية هذه الجوانب (سواء الاجتماعية أو الإيكولوجية) أن مبالغ ضخمة على مستوى السوق المالية تسمى "الأموال الأخلاقية"^{*} (حوالي 1,2 مليار دولار سنوياً في الولايات المتحدة الأمريكية فقط) تبحث عن الاستثمار في المؤسسات التي يسميها البعض "المسؤولة اجتماعياً"² وهو ما يدفع المؤسسات إلى تجنب قرارات قد تشوه صورتها اجتماعياً، وهذا للظفر بأوفر نصيبٍ من هذه الأموال.

ج. **التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية:** تتأثر القرارات الإدارية بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية؛ فتأثير التقاليد الاجتماعية ظاهر في عملية اتخاذ القرار، لأن هذه التقاليد والموروثات من

¹ هاشمي عبابسة (2005). دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات: دراسة حالة مركب تكرير الملح ENASEL

بسكرة، مؤسسة المشروبات الغازية EBGT طولقة بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 102-103.

* Les Fonds éthiques.

² Meignant A. (2000). op. cit. p 62.

شأنها أن تؤثر مباشرة على شخصية المدير وفلسفته ونظرتة للأمور، لتولد جملة من العوامل الشخصية المؤثرة على القرار والتي أتينا على شرحها أعلاه.

كما أنه يتعين على المدير ألا يهمل هذه التقاليد والموروثات وأن يأخذها بالحسبان لدى اتخاذ القرار حتى وإن لم يكن متأثراً بها.

وتعتبر القيم الدينية بدورها عاملاً مؤثراً في الإدارة بشكل عام وفي القرارات الإدارية بشكل خاص؛ لأن الدين يعتبر عاملاً فعالاً في إقناع جماهير كثيفة بقرارات معينة، فمثلاً قرارات تسويق منتجات معينة لا بد أن تراعي هذه المنتجات القيم الدينية للمجتمعات المستهدفة.

وفي الدول الإسلامية، يكتسي شهر رمضان طابعاً خاصاً يؤثر على كثير من القرارات، مثل قرارات توقيت العمل، الدعاية والحملات الإعلانية لبعض السلع الاستهلاكية، منح بعض الامتيازات الخاصة لجمهور المستهلكين، عروض الوكالات السياحية لأداء مناسك العمرة... كما أن موسم الحج يكتسي طابعاً خاصاً في الدول الإسلامية عموماً وفي المملكة العربية السعودية خاصة، من ذلك عروض الوكالات السياحية، القرارات المتعلقة بتوفير الخدمات الفندقية، النقل، الخدمات الصحية...

د. القوانين والأنظمة: فالقوانين واللوائح والتعليمات كلها تشكل قيوداً رسمية مفروضة على المدير متخذ القرار، ويتضح تأثير هذه القيود بصورة أكثر جلاءً في مجال اتخاذ القرارات في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يكون القرار الإداري جزءاً من السياسة العامة للدولة، ويكون المدير مضطراً -حتى يضمن فعالية القرار- أن يأخذ في اعتباره عوامل معينة أهمها: القوانين، الميزانية، الاعتمادات المالية المخصصة له، أثر القرار على الخطة المرسومة...

يضاف إلى ذلك ضرورة التزام صاحب القرار بالجوانب القانونية الشكلية، فكثيراً ما يكون القرار المتخذ سليماً من حيث المضمون لكن يعتره عوارض شكلي مما قد يجعله عرضة للبطلان قانونياً من حيث الشكل.

هـ. التقدم التكنولوجي: لقد أفرزت الطفرة التكنولوجية -التي حدثت منذ مطلع الستينات من القرن الماضي-

تغيرات جوهرية في بعض جوانب العملية الإدارية، كإعداد الخطط والاتصالات واتخاذ القرار... وكان من أبرز التطورات التقنية التي أثرت في عملية اتخاذ القرارات اختراع الحاسوب، الذي كان له دور مهم في جمع المعلومات وتخزينها وسرعة معالجتها بشكل دقيق ومنظم، مما يساعد في التوصل إلى الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية.

بل إن الحواسيب أصبح لديها القدرة على تقديم الحلول واقتراح الأفضل من بينها، حتى ذهب عدد من الباحثين -مثل Simon- إلى التوقع بأن استخدام الحواسيب سيؤدي في المستقبل إلى إعفاء المدير من اتخاذ القرارات العادية والروتينية، وادخار جهده ووقته للقرارات الأكثر أهمية. ومع ذلك هناك فريق آخر من الباحثين يعارضون هذا الرأي، ويرون أن الفريق الأول بالغ في تقديره لدور الحواسيب في عملية اتخاذ القرار.

كان هذا عرضاً مُسهلاً لجملة العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، هذا التأثير الذي قد يكون إيجابياً وقد يكون سلبياً، ليتجلى في صورة جملة من المشاكل الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار، وهذا ما سننسط الحديث عنه في المبحث الآتي.

المبحث الثالث: صعوبات عملية اتخاذ القرار.

سنعرض في هذا المبحث أهم الصعوبات التي تواجه المدير في إتمام عملية اتخاذ القرار بنجاح، وذلك بالوقوف على ثلاثة أنواع من الصعوبات¹:

- صعوباتٌ ومُعيقاتٌ متعلقة بالإجراءات الإدارية.
- صعوباتٌ ومُعيقاتٌ متعلقة بالجوانب البيئية.
- صعوباتٌ ومُعيقاتٌ متعلقة بالمسيرين أصحاب القرار.

المطلب الأول: صعوباتٌ ومُعيقاتٌ إداريةٌ.

تتعدد وتتنوع المشاكل والمعيقات ذات الطابع الإداري، التي تعترض عملية صنع القرار، والتي تنشأ عادة بسبب بعض الممارسات والإجراءات الإدارية الخاطئة.

وقد كشفَ بعضُ الدراسات الميدانية أهمَّ هذه الصعوبات الإدارية -سيما في الدول النامية- مثل دراسات الدكتور علي عبد الوهاب في مصرَ والسعودية (1977، 1979، 1980) حيث ذكرت الصعوبات الآتية:

¹ راجع في ذلك: نواف كنعان (2009)، المرجع السابق، ص ص 316-347.

أ. المركزية الشديدة وعدم التفويض: إن جُنوح الرؤساء إلى الاستئثار بالسلطة وعدم تفويضها للمرؤوسين، ينتج عنه مركزية شديدة، وعدم إشراك الصف الثاني من السلم الإداري في عملية اتخاذ القرار. وهذا يُعد واحداً من أهم الصعوبات التي تقف حجر عثرة أمام إنجاح عملية اتخاذ القرار. وقد لاحظ الباحثون انتشار هذا المشكل في الدول النامية أكثر من الدول المتطورة، وعزّوا سبب تفشي هذه الظاهرة في بلدان العالم الثالث، وخاصة العربية منها، إلى جملة من العوامل أهمها:

1. الرواسب السياسية والاجتماعية التي خلفتها عهود السيطرة والاحتلال التي عاشتها هذه الدول، وما ترتب عنه من سيطرة مطلقة لقلّة من الطبقات، وتهميش كبير للسواد الأعظم من المجتمع، وما لزم ذلك من تفشّي للجهل والامية ونقص الكفاءات والخبرات.

2. الانقسامات الاجتماعية والسياسية والأيدولوجية وحتى الأثنية، التي جعلت أصحاب القرار يشعرون بالتوجس من تفويض سلطة القرار لهذه التشكيلات التي قد تكون أحيانا متصارعة.

3. نظرة المجتمعات النامية للمنصب على أنه مَعْنَمٌ، وهذا يقلل من فرص تفويض السلطة للمرؤوسين.

ب. الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية: هناك بعض السمات التنظيمية السلبية التي إن هي وُجدت في الأجهزة الإدارية أثرت سلباً على عملية اتخاذ القرار، من بين هذه السمات نذكر:

1. تعدد المستويات التنظيمية وضيق نطاق الإشراف: فتعدد مستويات التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات وبالتالي صعوبة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب. ويرتبط بهذا الملمح السلبي ضيق نطاق الإشراف، فكلما تعددت المستويات الإدارية كلما ضاق نطاق إشراف المدير على المرؤوسين، وهذا يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار نظراً لزيادة خط السلطة، وبُعد مراكز القرار عن مراكز تنفيذ القرار.

2. تشتت أقسام المنظمة ووحداتها: فقد أثبتت الممارسات العملية أن تشتت أقسام المنظمة ووحداتها على نطاق محلي أو إقليمي، مع وجود مشاكل في الاتصال بين هذه الوحدات، يعتبر من المشاكل والمعوقات التي تحول دون فعالية القرارات الإدارية.

3. التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية: يُرجع بعض كتاب الإدارة سبب هذا المظهر السلبي إلى غياب ثقافة تنظيمية واضحة لتقسيم الأعمال وتباين المعايير المعتمدة لتحديد المهام ومنح الصلاحيات، مما قد ينشأ عنه تكرار وازدواجية في الاختصاصات والصلاحيات، وهذا يحدث إرباكاً وفوضى وتشتتاً للمسؤولية، وإهداراً للجهود وفقداناً للرقابة، وضياًعاً للوقت وزيادة في التكاليف، وغيرها من التداعيات التي تؤثر سلباً في عملية اتخاذ القرار.

4. التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية: ذاك أن التنظيمات غير الرسمية قد تكون عامل

ضغط على المدير صاحب القرار، خاصة وأن لها تأثيراً كبيراً في توجيه سلوك العاملين.

ج. البيروقراطية وتباين الإجراءات وتعقدها:

ولا نقصد بالبيروقراطية هنا ذلك المفهوم النظري الذي طرحه المفكر الألماني *Max Weber* ضمن إطار المدرسة الكلاسيكية للتنظيم، بل المقصود هو ذلك الجانب السلبي الذي أشار إليه المنظر السياسي البريطاني *Harold Joseph Laski* وذلك بوصفه: "أنها اصطلاحاً يوصف به الجهاز الحكومي، الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الرسميين، الذين تحدد سلطاتهم من حرية الأفراد العاملين في هذا الجهاز، بما في ذلك المديرين صانعي القرار، وأن من خصائص الجهاز البيروقراطي الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة، والتضحية بالمرونة من أجل الالتزام بتنفيذ التعليمات، والبطء في اتخاذ القرارات والعزوف عن الالتجاء للتجارب، أو الاستفادة من التجارب الأخرى... وتبلغ البيروقراطية ذروتها عندما يتحول أعضاؤها إلى طائفة تتوارث الحكومة وتحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة، ويتحول عملها في النهاية إلى غاية في حد ذاتها".¹

وهذا الوصف الذي ذكره *Laski* تعاني منه معظم الدول النامية، وهو ما يترتب عنه عقبات جمّة تواجه متخذي القرارات.

كما أن تعقد الإجراءات الإدارية يعيق عملية اتخاذ القرار، سيما في الدول النامية، فهو يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرار، وكثيراً ما يقضي على روح المبادرة والابتكار بسبب الروتين القاتل، ولهذا قيل: "أن الروتين هو المنافس القوي للقرار الإداري الواعي".²

د. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:

لا ريب أن نجاح عملية اتخاذ القرار يتوقف إلى حد بعيد على مدى توافر المعلومات وكفايتها حول المشكلة محل القرار، وهذا ما ذكرناه لدى حديثنا عن المرحلة الخاصة بجمع المعلومات، وسنعيد التأكيد عليه كمرّة أخرى في الفصل الآتي.

ولذلك يعدّ النقص في هذه المعلومات كماً وكيفاً من أبرز معيقات عملية اتخاذ القرار، ويظهر هذا المشكل بشكل أوضح في الدول النامية؛ إذ بينت دراسة ميدانية قام بها معهد البحوث التابع للأمم

¹ Laski, H. J. (1972). *Bureaucracy. Encyclopedia of the social sciences, the Macmillan Co. New York, Vol 3, p90.* (عند: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 323).

² كمال نور الله (1975). القرار الإداري-دراسة تحليلية ذات أهداف تطبيقية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عند: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 323.

المتحدة، بالاشتراك مع خبراء من المنظمة الدولية للعمل، في 45 دولة نامية، أن 76% من الحالات التي يتخذ في القرار تكون بناءً على معلومات غير كافية.¹ وفي دراسة أخرى بدولة الكويت، قام بها المعهد العربي للتخطيط في الكويت، أوضحت أن 37% من القيادات الإدارية التي شملها البحث تعتمد إلى درجة كبيرة على التقدير الشخصي في اتخاذ القرار، وأن ثلاث حالات فقط من عينة البحث توجد بها أنظمة للمعلومات الإدارية.²

ومن الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات في الدول النامية، قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها ومراجعتها، وتردد العديد من المؤسسات والدوائر عن تقديم البيانات والمعلومات لمراكز اتخاذ القرار، وإحجام المختصين عن إعطاء البيانات، بل وإنكار وجودها أحياناً، وكل ذلك بدعوى سريتها لطابعها العسكري أو الأمني.

٥. التخطيط غير السليم:

يؤدي التخطيط غير السليم إلى اتخاذ قرارات لا تخدم تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما نلمسه في كثير من الدول النامية، علاوة على عدم وضوح العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ في كثير من المؤسسات والمصالح الحكومية في هذه الدول، مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد أشار الباحث الاجتماعي الأمريكي *Bertram Myron Gross* إلى مشكلة التخطيط غير السليم في الدول النامية، في مقال له بعنوان: "التخطيط الوطني بين الواقعية والخيال"³، حيث يرى *Gross* أن مشكلة التخطيط في الدول النامية وجود فجوة بين الخيال (أي المؤمل تحقيقه) وبين الحقيقة (أي ما يمكن تحقيقه بالنظر لواقع الحال)، وحسبه فإن تفسير ذلك أن الأهداف التنموية لهذه الدول واسعة جداً وغير عملية، ومن ثم لا يتحقق منها إلا القليل، ومرد ذلك حسبه أيضاً أن هذه الدول تنشئ تحقيق التنمية بقفزات واسعة وغير منطقية، لا تتلاءم وامكانياتها، ولو أن هذه الدول بنّت أهدافها على أسس واقعية متناغمة مع أوضاعها وظروفها وامكانياتها، وراعت تنفيذ خططها

¹ أحمد حسني (1976). مدخل متكامل للتدريب الإداري، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الأول للتدريب الإداري، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للإدارة، عند: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 325.

² عفيفي حمودة (1975). متطلبات تطوير نظم المعلومات الإدارية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، عند نواف كنعان، المرجع السابق، ص 325.

³ Groos, B. M. (1965). **National planning: findings and fallacies.** *Public Administration Review*, pp 263-273.

بصورة عملية تدريجية، لأنها تحقق نتائج أفضل. ثم انتهى *Gross* إلى القول بأن "المسير العملي" بإمكانه تحقيق نتائج أفضل من "المسير النظري" الذي يسهل عليه تحديد أهدافه، لكنه يجد صعوبة في تحقيقها.

المطلب الثاني: صعوبات ومعيقات بيئية.

ينشأ هذا النوع من المعوقات غالباً في الدول النامية، بحيث ينشأ في معظم الحالات من اعتبارات سياسية واجتماعية وتقنية، مما يحول دون التزام متخذي القرارات بالموضوعية، وبالتالي عدم الوصول إلى القرار السليم أو الرشيد. وفيما يأتي أهم هذه المعوقات:

أ. عدم استقرار الأنظمة السياسية:

تتبدى هذه الظاهرة بجلاء في الدول النامية، وذلك من خلال ما شهده معظم الدول الإفريقية والآسيوية واللاتينية من انقلابات عسكرية أعقبت استقلالها بفترات وجيزة، إلى حدّ أضحت هذه الانقلابات ظاهرة عادية في مجتمعات هذه الدول.

وبدل أن تعمل هذه الانقلابات على تطوير وتحسين الأنظمة البيروقراطية السائدة، فإنها أسهمت في دعمها وتكريسها بسلبياتها.

مثل هذا الوضع أفقد الأنظمة الإدارية استقرارها، وخلق مشاكل اجتماعية ونفسية للقيادات الإدارية صانعة القرار، سيما في ظل ما ينتج عن ذلك من انقسامات سياسية واجتماعية ودينية، تُفقد صاحب القرار الأمن والاستقرار وروح المبادرة، وكل ذلك يلقي حتماً بظلاله على سلامة القرار المتخذ رشادته.

ب. العادات والتقاليد والمواريث الاجتماعية:

هناك كم كبير من الأوضاع والظواهر الإدارية السلبية ناتجة عن العادات والتقاليد السائدة في المجتمعات النامية، والتي يمكن أن تؤثر سلباً في عملية اتخاذ القرار. من بين هذه الظواهر:

1. المواريث الاجتماعية المختلفة التي تولدت نتيجة للسيطرة الاستعمارية، وبقاء هذه المواريث وتأثيرها على السلوكيات التنظيمية والإدارية حتى بعد استقلال هذه المجتمعات.

2. البنية الطبقية للمجتمع وتفاوت مستويات المعيشة بين هذه الطبقات، وما لذلك من تأثير على نظم

ترقية وتعيين المسيرين صانعي القرار؛ فلو فرضنا أن هؤلاء المسيرين كانوا من طبقة برجوازية أو

أرستقراطية أو إقطاعية في مجتمع ما، فإننا نجد أن الجهاز الإداري في هذا المجتمع يتحول برُمته إلى

أداة متحيزة لخدمة مصالح هذه الطبقة وضمان امتيازاتها، وهذا ما يجعل القرارات المتخذة أبعد ما تكون عن الموضوعية والرشد.

3. انتشار بعض العادات والسلوكيات السلبية في معظم الدول النامية، وما لذلك من آثار سلبية على عملية اتخاذ القرار، مثل:

- الوساطات وأشكال المحاباة، وما يترتب عن ذلك من اقحام مثل هذه الاعتبارات في عملية اتخاذ القرار.
- حِدَّة الاحتكاك بين المصلحة العامة والمصالح الضيقة الخاصة، وما قد ينتج عن ذلك من تقديم للمصالح الخاصة وانحراف القرار لخدمتها.
- انتشار الفساد السياسي والإداري، وتفشي ظواهر خطيرة كالرشوة والمحسوبية، وغيرها من الظواهر المفسدة لرشادة القرار وسلامته.
- شيوع بعض الأعراف السلبية وإدراجها ضمن العادات الحسنة، كتقديم مصالح أطراف على حساب مصالح أطراف أخرى دون وجه حق، تحت شعار التملق أو رد الجميل.
- تفشي ظواهر اجتماعية سلبية كالغش والكذب واللامبالاة وعدم احترام الوقت والتواكل وغيرها من السلوكيات السلبية التي تنعكس آثارها حتما على عملية اتخاذ القرار.

ج. عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي:

وهذا من أهم الصعوبات والعوائق أمام عملية اتخاذ القرار في الدول النامية، لأن معظم هذه الدول منغلقة أمام التجارب الإدارية الحديثة والتقدم العلمي والتكنولوجي العالمي. وأمام ما يشهده العالم من تقدم علمي وتكنولوجي، لم يعد لهذه الدول بُدٌّ من الاستفادة من هذا التقدم وجعله في خدمة أنظمة القرار وأصحابه. لكن ذلك لا يكون طفرة، بل لابد من انشاء ما يلزم ذلك من بنية تحتية وقدرات إدارية وثقافة علمية تتيح الاستفادة القصوى من هذا التقدم، بدل الغرق في انعكاساته السلبية ومخلفاته السيئة.

المطلب الثالث: صعوباتٌ ومُعيقاتٌ متعلقة بالمسيرين أصحاب القرار.

من أهم المشاكل والمعيقات التي تواجه العملية الإدارية عموماً وعملية اتخاذ القرار خصوصاً في الدول النامية، المشاكل المرتبطة بالإطارات المسيرة من أصحاب القرار وأوضاعها وظروفها. وفيما يلي أهم هذه المشاكل والمعيقات:

أ. قلة توفر الإطارات والكوادر الإدارية الكفؤة:

تشير العديد من الدراسات أنه من غير الممكن عمليا توافر العدد الكافي من الأشخاص لسد الحاجة إلى الإطارات التي تتوافر فيها كل أو جُلُّ الصفات القيادية اللازمة، من ذلك دراسة *Jack Taylor* في مجال اختيار وتنمية القادة في الإدارة الأمريكية، التي توصلت إلى أن 70% من الأفراد وسَّط في قدراتهم القيادية، والباقي نصفهم فوق الوسط ونصفهم تحته.

وإذا كان هذا الحال في البلدان والمجتمعات المتقدمة، فإن الحال أسوأ في البلدان النامية، التي تعاني نقصا حادا في الإطارات القيادية ذات الكفاءة العالية. ويقف في رأس قائمة أسباب هذا النقص هجرة هذه الكفاءات إلى مجتمعات توفر لها ظروفًا أفضل وامتنيازات أكبر. ولا شك أن ترك المناصب القيادية لقيادات أقل كفاءة من شأنه التأثير سلبا على عملية اتخاذ القرار.

ب. طرق وأساليب اختيار الإطارات الإدارية المُسيِّرة:

والمقصود هنا عدم سلامة الطرق والأساليب المتبعة في اختيار الإطارات المُسيِّرة في الدول النامية، وهذا المشكل وإن كان متعلقا بالطرق والإجراءات الإدارية إلا أنه أنتج قيادات إدارية غير كفؤة لاتخاذ القرار في المناصب التي تبوأتها، وقد أشارت التطبيقات العملية أن هناك عدة سلبيات نجمت عن عدم سلامة طرق الاختيار هذه، من بينها نذكر¹:

1. لجوء معظم الدول النامية إلى ملء المناصب القيادية بالعسكريين، نتيجة للتغيرات المتعاقبة والانقلابات العسكرية، ووجد هؤلاء القادة العسكريون أنفسهم في مناصب قيادية مدنية إدارية، لا يعلمون الكثير عما تتطلبه من مهارات، تختلف عن المهارات العسكرية التي تنزع كثيرا نحو المركزية الشديدة، والسرعة والحسم والنظام الصارم.

2. أن معايير اختيار الإطارات الإدارية المُسيِّرة في الدول النامية كثيرا ما تتحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائدة في هذه المجتمعات، مثل: المحسوبية السياسية والاجتماعية، طبيعة النظم العائلية (العروش) والتركيب الطبقي للمجتمع، وكلها عوامل سبق ذكرها في مواضع أخرى من هذا المبحث، إلا أننا عدنا إليها كمرّة أخرى نظرا لتأثيرها السلبي على نوعية اختيار القادة أصحاب القرار للمناصب الإدارية.

3. شيوع فكرة مفادها أن اختيار متخصصين تنسجم تخصصاتهم مع نشاط المشروع الذي يديرونه يُعدُّ ضمانا للوصول إلى أصوب القرارات وأرشدها، وعاملا مهما لنجاح هذا المشروع؛ فالطبيب هو

¹ نواف كنعان (2009)، المرجع السابق، ص 340-341.

الأصلح لإدارة المستشفى، والمهندس الكيميائي هو الأجدر لتسيير مصنع للكيمياويات، والمهندس الزراعي المختص في الصناعات الغذائية هو الأكفأ للنهوض بمصنع للألبان... وهكذا. وبالرغم من أن هذه الفكرة تلقى قبولا وتطبيقا واسعين في الدول النامية إلا أن التجارب أثبتت أيضا أن هذه الفكرة ليست بالضرورة ناجحة دائما؛ ومرد ذلك -حسب عدد من الباحثين¹- إلى عدة أسباب أهمها أن توافر المهارة الفنية لدى الإطار المُسيّر المتخصص ليس كافيا وحده لتمكينه من الإحاطة بكل جوانب الإدارة ومهاراتها وأبعادها التنظيمية والإنسانية.

ج. عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي لدى الإطارات الإدارية المُسيّرة:

من المشاكل التي تؤثر سلبا في عملية اتخاذ القرار -سيما في الدول النامية- عدم إحساس القادة أصحاب القرار بالأمان والاطمئنان عند اتخاذهم لبعض القرارات، يظهر ذلك من خلال رجوعهم بصفة متكررة إلى رؤسائهم لأخذ رأيهم وموافقته على القرارات التي يتخذونها، للاطمئنان على سلامة هذه القرارات وصحتها وانسجامها مع الأنظمة.

وقد كشفت التطبيقات العملية أن أهم أسباب هذه الإشكالية ما يأتي:

1. ضعف كفاءة المُسيّر صاحب القرار: وهذا قد يُعيقُه عن تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة وتقييمها والمفاضلة بينها، وتحديد ما يمكن أن يترتب من نتائج عن هذا البديل أو ذاك، وهذا يولد لديه خوفا وتوجُّسا عند أخذ قرار الاختيار.
2. الخوف من اتخاذ القرار: تعددت أسباب هذا الخوف لدى صاحب القرار؛ فمنها ما هو شخصي، يرجع إلى نشأة صاحب القرار ومحيطه الاجتماعي والمهني، ومنها ما يرجع إلى عدم استقرار الأنظمة وكثرة التعديلات والتقلبات الوظيفية، ومنها ما يرجع إلى عدم وضوح الرؤية وغموض الأهداف، أضف إلى هذه الأسباب حساسية القرار المتخذ، والخوف من انتقاد الرأي العام وضغوط القوى الضاغطة، وغيرها... وهي كلها أسباب تجعل المسير يتخوف من اتخاذ القرار.
3. حداثة المُسيّر وقلة خبرته: فالمسير الجديد عادة ما يشعر بعدم الاطمئنان، ويميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تطرأ ظروف تعفيه نهائيا من عبء الاختيار بين البدائل المعروضة.

¹ مصطفى زهير وآخرون (1975). أصول التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، عند: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 341.

د. قلة الاهتمام بالأساليب الكمية في اتخاذ القرارات:

أكدت الممارسات العملية في الدول النامية أن اهتمام المسيرين بتطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار - سيما بحوث العمليات - لا يزال محدوداً. ويُرجع بعض الباحثين¹ أسباب ذلك إلى عدم اقتناع المسيرين في هذه الدول بجدوى هذه الأساليب، لاعتقادهم بصعوبة تطبيقها في واقعهم العملي، إضافة إلى نقص الإطارات القادرة أساساً على تطبيق هذه الأساليب، وتختلف أنظمة المعلومات الإدارية وقلة الأبحاث والدراسات المشجعة على استخدام هذه الأساليب في عملية اتخاذ القرار.

هـ. اللجوء المباشر للخبرات والاستشارات الأجنبية:

وهذا قد ينتج عنه بعض المخاطر النابعة من كون هؤلاء الخبراء والمستشارين الأجانب لا يدركون أبعاد المشكلة محل القرار، لعدم تفهمهم للعوامل البيئية والحضارية ذات الأثر الهام في فعالية القرارات وسلامتها.

ولذلك يرى بعض الباحثين² أن الخطة الحكيمة للاستفادة من الخبراء والمستشارين الأجانب تستلزم إحالة استشاراتهم وتوصياتهم إلى فريق آخر من الخبراء والمستشارين الوطنيين، لا إلى أصحاب القرار مباشرة، وذلك لإعادة فحص هذه الدراسات وما تمخض عنها من توصيات، ومواءمتها بما يتفق وأحوال المجتمع وطبيعته، والظروف والعوامل السياسية والاقتصادية والحضارية المتداخلة في الموقف الذي أفرز المشكلة محل القرار، وهي جميعاً عوامل تؤثر في سلامة القرار المتخذ لحلها.

¹ محمد فهمي حسين (1981). بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة، الرياض، عند: نواف كنعان، المرجع السابق، ص 345.

² نواف كنعان (2009)، المرجع السابق، ص 346.

خلاصة الفصل:

ما من شك أن القرار الذي يتخذه المدير إزاء مشكلة تعرض له ليس أبداً وليد لحظة عابرة أو فعلاً غير مدروس، بل هو نتيجاً لجهودٍ معتبرٍ وعمليةٍ جادةٍ، مكونةٍ من عدة مراحل تُفضي بالمدير-صاحب القرار في النهاية- إلى القرار النهائي الذي تنبني عليه أفعاله، وتُتخذ في ضوءه إجراءات، ويستلزم صدوره تبعاتٍ ومسؤوليات.

ورغم ما يظهر من أن الباحثين اختلفوا في تحديد مراحل عملية اتخاذ القرار، فإن الملاحظ أن إجماعهم يكاد ينعقد حول المراحل الأساسية لعملية اتخاذ القرار، ويبقى مرجع الخلاف غالباً حول درجة التفصيل في المراحل، وليس حول حذف مرحلة أو إضافة أخرى.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة تقسيم عملية اتخاذ القرار إلى المراحل الأساسية الآتية:

- مرحلة تشخيص المشكلة وتحليلها.
- مرحلة تصور البدائل الممكنة لحلها وتقييمها.
- مرحلة اختيار البديل الأفضل من بينها.
- مرحلة تنفيذ قرار الاختيار ومتابعته.

هذه المراحل التي تجسد مجتمعةً متتابعةً نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بما حوله من مؤثرات، تناولناها بالشرح والتفصيل في المبحث الثاني، أين تطرقنا إلى العوامل الآتية:

- العوامل البشرية.
- العوامل التنظيمية.
- العوامل البيئية.

وفي المبحث الثالث استعرضنا أهم الصعوبات التي تواجه المدير في إتمام عملية اتخاذ القرار بنجاح، حيث وقفنا على ثلاثة أنواع من الصعوبات:

- صعوبات ومُعيقات متعلقة بالإجراءات الإدارية.
- صعوبات ومُعيقات متعلقة بالجوانب البيئية.
- صعوبات ومُعيقات متعلقة بالإطارات الإدارية المُسيّرة.

الفصل الخامس:

قياس

رأس المال الفكري
وعملياته اتخاذ القرار

يقول الدكتور خالد بن صالح المنيف، المتخصص في علم النفس الإداري: "الحياة لا شك عبارة عن قرارات، والعظماء فقط هم من يملكون القدرة على اتخاذها"¹.

لكن لا شك أيضا أن هذه القدرة على اتخاذ القرارات رهناً بما توافر من معطيات ومعلومات حول المشكلة محل القرار، ولذلك فصاحب القرار بلا معلومات كلاعبٍ حظَّ، قراره رهناً للصدفة، قد تُصيب وقد تُخيب. وإذا قبلنا هذه الحال في لعبة حظ، فإنه لا يسوغ أبدا قبولها في قرارات قد يتوقف عليها مستقبل منظمةٍ أو أي كيانٍ اقتصادي، في محيطٍ محتم التنافس لا بقاء فيه إلا للأفضل.

وإذا كان جمع المعلومات حول المشكلة محلّ القرار مُهمًّا إلى هذه الدرجة، فإنه يزداد أهمية وحسماً إذا تعلقت المعلومات بمتغير بحجم رأس المال الفكري، هذا المكوّن الأثيري اللاملموس، الذي أصبح أهمّ رافدٍ من روافد خلق القيمة وإنشاء الثروة في المنظمة والمجتمع ككل.

ولهذا خصصنا هذا الفصل لكشف أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار، مُنطلقين من فكرة أساسية محورية مفادها: "أن القياس يوفر المعلومات، والمعلومات تؤثر في عملية اتخاذ القرار"، واستصحبنا هذه الفكرة على امتداد مباحث الفصل الأربعة، حيث خصصنا المبحث الأول لإرساء هذه الفكرة، مُبيّنين أهمية القياس في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة لذلك.

ثم رصدنا المباحث الثلاثة الباقية لإعطاء تصوّرٍ نظري مشفوعٍ ببعض الدراسات السابقة لدور قياس كلّ شكل من أشكال رأس المال الفكري (سواءً كان بشريا أو هيكليا أو علائقيا) في عملية اتخاذ القرار.

¹<https://faculty.mu.edu.sa/aalodhayb/%D9%81%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9>, consulter le 22/02/2018.

المبحث الأول: أهمية القياس في عملية اتخاذ القرار.

سنحاول من خلال هذا المبحث التمهيدي ذي المطالب الثلاثة، أن نُبرز -ولو سريعا- أهمية القياس بشكل عام بالنسبة لعملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال ما يُوفره من معلومات توضع تحت تصرف المدير صاحب القرار. حيث سنعتمد على ما جاء في بعض الدراسات السابقة، وكذلك بالعودِ -في مناسبات كثيرة- إلى ما ذكرناه في فصولٍ سابقة، خاصة ما أسهبنا الحديث عنه في الفصل الثالث حول قياس رأس المال الفكري.

المطلب الأول: دور القياس في توفير المعلومات.

ذكرنا سابقا-لدى استعراضنا لموضوع القياس عموما في الفصل الثالث- أن معظم عمليات القياس تقتضي التعبير عن خصائص الأشياء أو الأحداث بواسطة الأرقام باستخدام هذه القاعدة أو تلك، وهذا الاتفاق أو ذاك،¹ ولمسنا ذلك بوضوح من خلال تعريفات أهم الباحثين في مجال القياس، من أمثال عالم النفس الأمريكي *Stanley Smith Stevens*، والاقتصادي والمُنظّر والمحاسب الكندي الأسترالي *Richard Victor A. Mattessich* والفيزيائي والفيلسوف الانجليزي *Norman Robert Campbell* هو وزميله العالم الرياضي البريطاني *Harold Jeffreys* وغيرهم من العلماء والباحثين ممن ذكرناهم في الفصل السابق، وكانت لهم إسهامات مرموقة في هذا الميدان.

وهذه الفكرة تقودنا مباشرة ودونما تردد إلى الاستنتاج بأن هناك علاقة وطيدة ورابطة أكيدة بين عملية القياس وبين توفير المعلومة (التي عادة ما تكون كمية) عن خصائص الأشياء الخاضعة لعملية القياس، سواء كانت هذه الأشياء ملموسة أم غير ملموسة.

بل إن هناك من الباحثين من اعتبر القياس بحد ذاته، وفي أبسط صورته، مجرد معلومة تتناقلها الأطراف المعنية بها، وهذا بالضبط ما أكدته *Gonella* من خلال ورقته البحثية الموسومة بـ "مفهوم القياس"، حيث قال ما نصه: "القياس في المقام الأول هو معلومة يجب نقلها من طرف لآخر، أو للطرف نفسه بين الفينة والأخرى".²

¹ Stevens, S. S. (1968). *Measurement, statistics, and the schemapiric view*. op. cit.

² Gonella, L. (1984). *La notion de mesure*, op. cit.

وفي السياق ذاته يقول *Bernard Py* عن الإحصاء بأنه أداة للاتصال، لأنه الطريقة التي تسمح بنقل رسالة من طرف إلى طرف آخر¹ والإحصاء - كما هو معلوم - يقوم جزء مهم منه على عملية قياس الخصائص المدروسة، والتعبير عنها في شكل رقمي.

فهذا الملاحظ المهم يؤكد مرة أخرى علاقة القياس بالمعلومة، ودوره الحيوي في توفيرها لمستعملها لتلبية احتياجاتهم، سيما ما تعلق بعملية اتخاذ القرار، وهو ما سيكون موضوع المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أهمية توافر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

ينعقد إجماع الباحثين وعلماء الإدارة - سواء صراحةً أم ضمناً - على أن توافر المعلومات الكافية حول المشكلة التي تواجه المدير صاحب القرار يعد شرطاً حيوياً لا غنى عنه، إذا أراد المدير الوصول إلى قرار رشيد وحلٍّ مرضٍ لهذه المشكلة. فكلما توافرت المعلومات بالكمية الكافية، كلما زادت فرص الوصول إلى اتخاذ قرار سليم كما يؤكد الباحث الفرنسي *Yvon Pesqueux* في تصديره لكتاب *Alignement stratégique* لمؤلفه ²*Eric Fimbel*

يعضد ذلك ما نقلناه سابقاً عن الباحثة السلوكية *Mary Parker Follett* حول القرار الفعال، حيث تقول: إن أفضل القرارات الإدارية هي تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق. (*The authority of facts*). وهذه الحقائق لا يمكن أن ننظر إليها إلا "كمعلومات" خلصنا إليها بالتشخيص الدقيق القائم على أساليب ملائمة، والتي من بينها "القياس".

ولهذا نجد جمهور الباحثين يتفقون أن أولى مراحل عملية اتخاذ القرار "تشخيص المشكلة وتحليلها"، أي التعرف عليها وتحديد أبعادها والوقوف على أسباب ظهورها، وأعراضها وآثارها كما ذكرنا سلفاً، وباختصار فإن هذه المرحلة ليست سوى جمع كافة المعطيات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة محل القرار من قريب أو من بعيد.

ولو فحصنا بدقة إسهامات العلماء والباحثين في علم الإدارة، على اختلاف مدارسهم، لوجدناها ترمي - في النهاية - إلى تهيئة الكم المناسب من المعلومات لصاحب القرار، للوصول إلى قرار رشيد يحقق الهدف المنتظر.

¹ Py, B. (2007). op. cit. p10.

² Fimbel, E. (2007). *Alignement stratégique : Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manoeuvres des entreprises*. Pearson Education France, p1.

وعلى سبيل المثال لا الحصر، يمكن أن نستذكر هنا بعض إسهامات رائد الإدارة العلمية، المهندس الأمريكي *Frederick Winslow Taylor* في هذا المجال، والتي ذكرناها سابقاً، حيث مرّ بنا دعوته لتطبيق الأساليب العلمية بدلا عن الأساليب التقليدية غير الموضوعية، القائمة على التقدير الشخصي... وهذا أسهم كثيرا في ترشيد عملية اتخاذ القرار، لأن أفكاره مثّلت دفعة للأمام نحو آفاق أكثر معقولية وأكثر فاعلية في أساليب اتخاذ القرار. وهذا يعني ضمنا، تطبيق أساليب علمية جديدة في عمليات القياس والتشخيص، للحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.

ذكرنا كذلك الإسهام الرائد للمهندس الفرنسي *Henry Fayol* في مجال اتخاذ القرارات، وذلك باقتراحه لعدد من التوجيهات والمبادئ لترشيد سلوك المدير، حيث ألمح في بعض ما ذكر من مبادئ إلى أهمية المخزون المعلوماتي لدى المدير صاحب القرار، من خلال مبدأ التأكيد على تحليه بجملة من الصفات الفذة والمميزة (*Exceptional qualities*) مثل: سعة الاطلاع، الثقافة العامة، الخبرة، وبعض الصفات الجسمية والذهنية.¹

كما أشار *Fayol* أيضا إلى أهمية الاتصال في توفير معلومات تنقل لصاحب القرار حقيقة الوضع بصدق وموضوعية، وذلك من خلال حديثه عن مبدأ الاتصال الأفقي، الذي ينصح به في عملية اتخاذ القرار، دون اللجوء إلى الرئيس الأعلى المشترك نظرا لما يوفره هذا الاتصال من وقت، كما أنه يساعد في الوصول إلى قرارات أكثر واقعية، لأن الرئيس قد يكون بعيدا عن موقع العمل غريبا عن ملبساته.²

ولفت *Gilbreth* الانتباه ضمنا إلى ضرورة توافر معلومات حول المعايير والأسس التي يتم بموجبها تحديد القرار الأنسب لحل مشكلة ما، تمثلت هذه المعايير في: الوقت، الكلفة، الجهد، والإمكانات المادية المتاحة.

من جهتها أشارت *Follett* إلى أهمية توافر المعلومات حول الظروف المحيطة بالمدير صاحب القرار، من خلال تحليلها لما أسمته "قانون الموقف" (*Situation law*)، وذكرنا أنها توصلت إلى نتائج مؤداها أن القرارات الإدارية تُستمد من ظروف الموقف وليس من شخص المدير.³

¹ Fayol H. (1949). *General and industrial management*, op. cit. pp 19 – 42.

² Ibidem.

³ Metcalf, H. C., & Urwick, L. (2004). op. cit. p 33.

كما أكد الاقتصادي الأمريكي *Chester Irving Barnard* أن القرار يجب أن يكون بيد من يملك الأهلية والمعلومة، ولو لم يكن هو صاحب المشروع، فقد ذكرنا سابقاً رأيه القاضي بأن القرارات يجب أن يتخذها مديرون متخصصون محترفون، يتخبرون القرارات التي قد تغيب حتى عن مالكي المشروع أنفسهم.¹ وفي تحليله للقرار الإداري، بين الاقتصادي الأمريكي *Herbert Alexander Simon* إمكانية تحليل القرار إلى عنصرين: العنصر الأول هو عنصر التكلفة (*The Cost element*)، الذي يهتم بمتطلبات اتخاذ القرار من جهدٍ ومالٍ ووقت، والعنصر الثاني هو العنصر الخاص بنتائج القرار المتخذ.² وهذا كله ليس سوى معلوماتٍ على المدير صاحب القرار تجميعها والحصول عليها.

كما توصل *Simon* إلى تحليل "صفة الرشد" في قرارات المسؤول الإداري (*Rational character*) وبيّن أن مستوى هذه الصفة يتحدد ضمناً بما يتهيأ للمدير من معلومات؛ فقد ذكرنا رأيه القائل بأن صفة الرشد في صاحب القرار لا تبلغ مستوى الرشد الكامل 100 % على اعتبار تعذر توفر كل مقومات الرشد في المدير، إذ يتطلب ذلك إحاطته بمعلومات عن كل الحلول الممكنة ونتائج كل حل وتقييمه السليم لكل البدائل والحلول،³ وعليه يكتفي المدير بالحلول المرضية أو المثالية النسبية بدل الحلول المثالية.

كما اقترح *Simon* بعض المعايير المساعدة للمدير على اختيار الحل البديل المناسب؛ وذلك من خلال المفاضلة بين الخيارات المتاحة الأكثر توافقاً مع أهداف الإدارة عند مستوى النفقة نفسه، أو من خلال اختيار الأقل نفقة إذا كانت هذه الخيارات تحقق النتيجة نفسها. وهذا يتطلب الحصول على معلومات من خلال قياس أو تقدير كلفة كل حل بديل.

وعلى أساس أن محور السلوك الإداري هو الإنسان القادر على "الاختيار" وحل المشاكل واتخاذ القرارات، فإن من أهم الأفكار التي أبرزها *Simon* - لدى تحليله لعملية اتخاذ القرار وفق فكرة "الاختيار" - أن قدرات الإنسان في هذا الشأن ليست لا نهائية، بل محدودة، على خلفية محدودية إمكانية تعامله مع المعلومات المخترنة في ذاكرته أو الموجودة في بيئته. كما أكد على أهمية اتخاذ المديرين المنهج العلمي وسيلة لاتخاذ القرارات.⁴

¹ Williamson, O. E. (Ed.). (1995). op. cit. p155.

² Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior*..., op. cit pp 251-252.

³ Ibidem. p 45.

⁴ نواف كنعان (2009). المرجع السابق، ص ص 64-65.

كانت هذه الأمثلة التي عرضناها سابقاً في معرض حديثنا عن الأسس النظرية لعملية اتخاذ القرار في الفصل الرابع، والتي استطعنا أن نخلص منها إلى فكرة أهمية توافر المعلومات لدى أصحاب القرارات، للوصول إلى القرار الرشيد.

وإلى جانب ما تضمنته أفكار رواد الفكر الإداري من إشارات ضمنية لأهمية المعلومات في أخذ القرار، يمكن الوقوف أيضاً على ما جاء من إشارات صريحة لهذه الفكرة في عدد من البحوث والدراسات السابقة.

من بين تلك الدراسات نذكر على سبيل المثال لا الحصر: دراسة فضل كمال سالم الموسومة بعنوان: "مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية، وأثره على اتخاذ القرارات المالية، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة" (2008)، حيث نبّهت هذه الدراسة صراحة، وفي غير موضع على أهمية توافر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

فقد أفرد الباحث عنصراً بجياله، عرّض فيه لأهمية المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرار، وذكر أن "فاعلية القرار الإداري تعتمد بشكل كبير على مدى جودة المعلومات التي يتخذ على أساسها، فإذا كانت المعلومات غير ملائمة أو خاطئة أو غير دقيقة، فمن الطبيعي توقع صدور قرار غير سليم، كما أنه كلما تحسنت جودة المعلومات، كلما ازدادت فعالية القرار".

وذكر الباحث في موضع آخر نقلاً عن دراسة الدلاهمة (2008: 52) أنه "من المسلّم به أن درجة المعلومات المتاحة لصاحب القرار لها تأثير كبير على مدى جودة القرار الذي يتخذه، فكلما زادت جودة تلك المعلومات، كان اختيار متخذ القرار أفضل، والعكس صحيح".

بل ذهب الباحث -نقلاً عن دراسة الرماحي (2000: 25)- إلى درجة "ضرورة وجود هرم معلوماتي يتفق مع طبيعة المعلومات اللازمة لكل مستوى من مستويات صنع القرار".

إلى جانب دراسة فضل كمال سالم دراسة سمير رمضان عبد حلاسة، الموسومة بعنوان: مدى ملائمة مخرجات الأنظمة المحاسبية الإلكترونية لمتطلبات متخذي القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية (2013)، أين تحدث الباحث في أحد العناصر عن صلاحية المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرار، ونقل عن دراسة لوندي (1998: 28) أن الهدف النهائي لأي نظام محاسبي يتمثل في توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

وحق يمكن اتخاذ قرارات صائبة، فإنه من الضروري أن يكون هناك مُدخلات من المعلومات، وطالما أن القرارات تؤثر في عالم الواقع، فإن المدخلات من المعلومات تأتي من إرسال أو ترجمة أو توصيل ظروف العالم الواقعي بصورة ملائمة لصنع القرار.

وذكر الباحث أن المعلومات الجيدة هي تلك الصالحة لاتخاذ القرارات، وكلما ارتفعت جودة المعلومات كلما زادت فرصة استخدامها في اتخاذ القرار. وذكر الباحث نقلا عن دراسة البجيصي (2001: 46) أن هناك ثلاث مستويات من صلاحية المعلومات لاتخاذ القرارات:

➤ **الصلاحية الوصفية:** أي قدرة المعلومات على وصف واقع المشروع من واقع الدفاتر والسجلات ومن خلال القوائم والتقارير المالية، وهذا المستوى أقل درجات الصلاحية.

➤ **الصلاحية التوضيحية:** ويقصد بها قدرة المعلومات المحاسبية على توضيح وشرح التغيرات الحاصلة أو تفسير النتائج، من خلال التحليل المالي، ودراسة العلاقات بين مختلف مكونات القوائم المالية، وهذا المستوى هو أعلى درجات الصلاحية.

➤ **الصلاحية التنبؤية:** أو التقديرية، ويقصد بها قدرة المعلومات على تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بأحداث مستقبلية، باستخدام نماذج التقدير المختلفة.

من بين النتائج الميدانية التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي تشير بوضوح إلى أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات، نذكر:

✓ اعتماد متخذي القرارات الإدارية وثقتهم بمخرجات أنظمة المعلومات المحاسبية الإلكترونية في عملية اتخاذ القرارات في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية.

✓ يتوافر في المعلومات المحاسبية المستخرجة من أنظمة المعلومات المحاسبية الإلكترونية، الخصائص النوعية التي تلي احتياجات متخذي القرارات الإدارية.

✓ تتحقق في مخرجات أنظمة المعلومات المحاسبية الإلكترونية خاصية القابلية للفهم لتلي احتياجات متخذي القرارات الإدارية.

مثالاً ثالثاً عن دراسة ميدانية أخرى، هي دراسة صبايحي نوال الموسومة بعنوان: الإفصاح المحاسبي في ظل معايير المحاسبة الدولية (IAS/IFRS) وأثره على جودة المعلومة (2011)، حيث توصلت الباحثة أن

اعتماد المعايير المحاسبية الدولية في الجزائر، والإفصاح اعتمادا عليها يمثل مطلباً ضرورياً، لأن هذا سيقدم نظرة اقتصادية عن الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة، وهو ما يسمح باتخاذ قرارات على أساس سليم.

كما ذكرت أن تطبيق النظام المحاسبي المالي في الجزائر يُعد خطوة هامة قامت بها الدولة، لأنه يساهم في نشر معلومات مفهومة وسهلة القراءة، وهو ما يسمح باتخاذ القرارات وإجراء المقارنات التي تُمكن المستثمر من المفاضلة بين الاستثمارات واتخاذ قرار الاختيار على أساس سليم.

والخلاصة أن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى معلومات، هذا إلى جانب خبرة صاحب القرار وِفراسته.¹

المطلب الثالث: تأثير مخرجات قياس رأس المال الفكري في عملية صنع القرار.

باستصحاب ما ذكرناه في المطلبين السابقين، وفي ضوءه لن نجد صعوبةً تُذكر في التقرير بأن توافر المعلومات الدقيقة والموضوعية والكافية حول رأس المال الفكري له أثر كبير في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، سيما وأنه يعتبر اليوم من أهم أصول المنظمة، المحددة لقيمتها السوقية.

وقد بيّنا في المطلب الأول، كيف أن لعملية القياس دوراً كبيراً في توفير هذا القدر الضروري - كماً وكيفاً- من المعلومات اللازمة لأخذ القرارات، سواء في الجوانب الملموسة أو غير الملموسة من المنظمة، مصداق ذلك قول *David Autissier* وآخرون بأن القياس هو طريقة لجعل الحقائق أكثر موضوعية، بغية تشخيصها واتخاذ قرارات بشأنها.² وبذلك، يمكن القول بأن لقياس رأس المال الفكري دوراً بارزاً وأثراً كبيراً في عملية اتخاذ القرار، نظراً لما يوفره من معلومات ضرورية لنجاح هذه العملية كما ذكرنا.

ولتأكيد هذه الفكرة وتعميدها، نذكر هنا ما جاء من ربط صريح بين قياس رأس المال الفكري واتخاذ القرار، وذلك في التقرير الصادر عن اللجنة الأوروبية عام 2006م، جاء فيه أن الإبلاغ أو الإفصاح عن رأس المال الفكري (من خلال القياس المحاسبي) سيؤدي إلى خلق شفافية تسمح لمدير المؤسسة بإدارة موارده غير الملموسة على نحو أفضل، فخلق هذه الشفافية سيساعد الإدارة في تخصيص الموارد لرصد التنمية وخلق استراتيجية، وباختصار: فإنه (أي الإفصاح) سيساعد في "اتخاذ القرارات" للشركات.³

¹ علاء عبد الرزاق السالمي (2003). نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، الدوحة، ص 22.

² Autissier, D., Mougin, Y., & Ségot, J. (2010). op. cit. p 15.

³ Neysi, S. H., Mazraeh, S., & Mousavi, Z. (2012). op. cit.

واضطلاع الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري (كشكل من أشكال القياس) بهذا الدور في عملية اتخاذ القرار، مردّه إلى ما يوفره من معلومات رقمية حول الأصول غير الملموسة في المنظمة، يؤكد ذلك تعريف *Abeysekera* و *Guthrie* للإفصاح عن رأس المال الفكري بأنه: "التقرير الموجه لتلبية الحاجات المعلوماتية المشتركة للمستخدمين، الذين لا سلطة لهم في إعداد هذه التقارير حول رأس المال الفكري، والمصممة خصيصا لتلبية حاجاتهم من المعلومات".¹

من جهة أخرى أكدت دراسة مجدي مليجي عبد الحليم مليجي² أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين مستوى الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري والأداء المالي للشركات المسجلة في البورصة، في إشارة ضمنية لأثر القياس المحاسبي لرأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار، لأن الأداء المالي للشركات ليس إلا محصلة لجملة القرارات المالية المتخذة، بل إن أداء المنظمة عموما متعلق مباشرة بمدى رشادة القرارات المتخذة.

وتأكيدا على هذا ذكر *Zopounidis* و *Doumpos* في دراسة لهما أن الهيئات وحتى الأفراد يهتمون بتقييم أداء الشركات لتوجيه قراراتهم الاستثمارية، في حين أن الساسة يستخدمون نتائج هذا التقييم لتحديد المشاكل القائمة في بيئة الأعمال واتخاذ التدابير التي من شأنها ضمان النمو الاقتصادي المستدام والاستقرار الاجتماعي.³

وبداهة فتوجيه القرارات الاستثمارية للهيئات انطلاقا من مخرجات تقييم الأداء، لا غرض من ورائه سوى تصحيح الانحرافات وتحسين هذا الأداء عموما، سواء كان الأداء ماليا أم غير ذلك.

وفي السياق ذاته، ذكر مليجي دراسة سابقة لكل من *Subhash* و *James* (2014) التي استهدفت التعرف على مدى أهمية المعلومات المتعلقة بالأنواع المختلفة لرأس المال الفكري، واعتمدت في ذلك على أسلوب تحليل المحتوى لعدد 64 شركة أسترالية مسجلة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التقرير (الإفصاح) عن معلومات رأس المال الفكري يؤثر على قرارات مستخدمي القوائم المالية".

¹ Abeysekera, I. (2006). Op. Cit.

² مجدي مليجي عبد الحليم مليجي (دون سنة نشر). محددات الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي، دراسة تطبيقية على الشركات المصرية المسجلة، كلية التجارة، جامعة بنها.

³ Zopounidis, C., & Doumpos, M. (2002). **Multi-criteria decision aid in financial decision making: methodologies and literature review.** *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 11(4-5), pp 167-186.

كما أشار مليجي في دراسته المذكورة أن "كافة الجهود المبذولة في مجال الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري، تعد مجرد محاولات لتطوير الإطار المحاسبي، ليستوعب عناصر رأس المال الفكري بهدف مساعدة منشآت الأعمال في إدارة هذه العناصر بكفاءة، وترشيد قرارات أصحاب المصالح المختلفة." وهذا ما يشير صراحةً إلى أثر قياس رأس المال الفكري في ترشيد عملية اتخاذ القرار.

وأضاف مليجي، نقلاً عن دراسة السيد (2014) بأن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري، وبين تعزيز المركز التنافسي للشركات، "هذا المركز التنافسي الذي هو المحصلة النهائية لجملة من القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمات، وبذلك يظهر لنا مجدداً خطُّ التأثير الرابط بين قياس رأس المال الفكري وبين عملية اتخاذ القرار.

بناءً على ما سبق ذكره من دراسات، والتي تدعم التصور النظري للباحث، يمكن القول أن قياس رأس المال الفكري عموماً يؤثر في عملية اتخاذ القرار، بما في ذلك قياس مكوناته الأساسية المتمثلة في رأس المال البشري، الهيكلي والعلائقي، ولمزيد من التوضيح بشأن هذا الأثر، سنشرح في عرض نظري لأثر قياس هذه الأصناف من رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار، مستهلين ذلك بأثر قياس رأس المال البشري.

المبحث الثاني: أثر قياس رأس المال البشري في عملية اتخاذ القرار.

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض تصور نظري لأثر قياس رأس المال البشري في عملية أخذ القرار. وبناءً على المسح البيبليوغرافي للدراسات السابقة، وكذا تصور الباحث للعلاقة بين المتغيرين، اخترنا بحث تأثير قياس رأس المال البشري في عملية أخذ القرار من خلال قياس ثلاث متغيرات فرعية هي: المعرفة، المهارات، الإبداع والابتكار، وهي عناصر تشكل جانباً مهماً من رأس المال البشري في المنظمة باتفاق جمهور من الباحثين.

المطلب الأول: أثر قياس المعرفة في عملية اتخاذ القرار.

تتميز المرحلة الراهنة التي تشهدها المنظمات -المعروفة باسم اقتصاد المعرفة- بانتشار كبير واستخدام واسع للمعارف في شتى نواحي الحياة، إلى درجة أن المعارف أصبحت أكثر تأثيراً على الأفراد والمؤسسات من رأس المال نفسه، الذي كان عاملاً مؤثراً، بل أصبح المكوّن المعرفي في المنتجات أوفر نصيباً من المادة نفسها.

عملياً، من الصعب جداً إعطاء تعريف دقيق ومنتفح عليه للمعرفة، وهذا ما أكده أحد أشهر الباحثين في مجال إدارة المعرفة، وهو البروفيسور الياباني *Ikujiro Nonaka*، حيث قال في إحدى أوراقه البحثية: "المعرفة مفهوم متعدد الأوجه والمعاني، ويمكن القول أن تاريخ الفلسفة منذ العصر اليوناني الكلاسيكي إلى اليوم لم يكن سوى بحث لا ينتهي أبداً عن معنى المعرفة"¹. ومع ذلك فقد تبني *Nonaka* في هذا البحث الموقف الإبيستيمولوجي التقليدي، الذي ينظر للمعرفة على أنها "اعتقادٌ صحيحٌ مُبرَّرٌ" (*Justified true belief*)².

من ناحية أخرى، ونظراً لارتباط المعرفة مباشرة بالعنصر البشري، فقد عُدَّت إحدى مكونات رأس المال البشري الأساسية، وإن أخذت أشكالاً تنظيمية أو علائقية. ومردُّ اعتبارها ذات طبيعة بشرية بالأساس لأنها -من حيث الأصل- ذاتٌ بعد ضمنيٌّ في شكل أفكار كامنة في عقول الأفراد كما يقول *Nonaka*، ولا تظهر وتنمو إلا بالتفاعل المتبادل بينهم³.

ولعل هذا الارتباط المباشر للمعرفة بالعنصر البشري زاد من أهمية المعارف وحساسيتها؛ لأن هذا يعني -من جهة- أن المعارف قابلة للزوال بزوال العنصر البشري نفسه، سواء بالاستقالة، التقاعد، أو حتى الموت، ومن جهة أخرى فهي خاضعة للحركة المستمرة للأفراد، فهي تخرج في كل وقت بخروجهم، عكس الموارد الأخرى التي لا تغادر المؤسسة، مما قد يعرضها لخطر الزوال أيضاً.

ومن جهة ثالثة، فالمعارف ليست كلها صريحة واضحة بحيث يمكن التعامل معها إدارةً وقياساً؛ فقد أكد *Nonaka* وزميله *Kazuo Ichijo* أن المعارف منها ما هو صريح واضح، ومنها ما هو ضمنيٌّ مُستتر، يصعبُ تكميته وقياسه كما ألمحنا سابقاً، وبالتالي تتعذر إدارته وفق المقاربات التقليدية⁴. وهذا النوع الأخير (الضمني) يعتبر حجر الزاوية في خلق المعرفة في المنظمة⁵.

من هذه المنطلقات والخلفيات، وبالنظر إلى هذه الأهمية الكبيرة والحساسية البالغة التي تحتلها المعارف كجزء من رأس المال البشري، فإنه يمكن القول بوجود أثر متوقع لإدارة المعرفة (انشاءً وقياساً) على عملية اتخاذ القرار في المنظمة، يؤكد ذلك ما ذكره *Nam-Hong Yim* وزملاؤه بأن تطبيق المعارف على عملية اتخاذ

¹ Nonaka, I. (2000). A dynamic theory of organizational knowledge creation. In *Knowledge, groupware and the internet* (pp. 3-42).

² Ibidem.

³ Ibidem.

⁴ Ichijo, K., & Nonaka, I. (2006). *Knowledge creation and management: New challenges for managers*. Oxford university press, p7.

⁵ Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization science*, 20(3), pp 635-652.

القرار له تأثير كبير على الأداء التنظيمي.¹ لأنه بدهاء أثر إيجابا على عملية اتخاذ القرار في المنظمة، حيث أجرى *Nam-Hong Yim* وزملاؤه اختبارا قائما على سيناريوهات مختلفة لنموذج المعرفة، تُتيح لأصحاب القرار فهم بنية المشكلة المستهدفة وتحديد سببها الأساسي، مما يسهل -حسب هؤلاء الباحثين- اتخاذ القرارات الفعالة.²

وإجمالا، يمكن القول أنه من الناحية النظرية، يؤثر قياس رأس المال البشري من خلال قياس المعرفة في عملية اتخاذ القرار، سيما ما تعلق بهذا الجانب في المنظمة. (تحيين المعارف، التوظيف، التكوين ...)

المطلب الثاني: أثر قياس المهارات في عملية اتخاذ القرار.

يعتبر مصطلح المهارات (*Skills*) من المصطلحات الشائعة الاستخدام في العديد من المجالات، كما أن استعماله ظرفي، يتغير من باحث إلى آخر ومن مجال إلى آخر ومن وقت إلى آخر، وهذا ما جعل مسألة تحديد تعريف واضح لهذا المصطلح مسألة عسيرة، ولذلك فقد وردت العديد من التعاريف الرامية إلى ضبط مدلوله والإحاطة بمعناه.

يرى *M. De Montmollin* أن المهارات عبارة عن "مجموعة المعارف والممارسات والسلوكيات والإجراءات المعيارية وأنواع التفكير الممكن استخدامها دون تعلم جديد".³ يبين هذا التعريف أن المهارات تتألف من موارد فردية مثل المعارف والممارسات والسلوكيات، وموارد محيطية مثل الإجراءات المعيارية.

أما *Parlier* و *Gilbert* فيعرفان المهارات بأنها عبارة عن "مجموعة المعارف والقدرات على العمل والسلوكيات المنظمة وفقا لهدف محدد وفي وضعية معينة".⁴ ويعرف *Alain Meignant* المهارات بأنها: "دراية عملية مثبتة" (*Un savoir-faire opérationnel validé*)، فالقصد بكون المهارات "دراية" (*Savoir-faire*) أنها قدرة على العمل، وليست مجرد معرفة بذلك (*Savoir*)، وأما ما يقصد بأنها "عملية" (*Opérationnel*) أنها ممكنة التطبيق والاستخدام بشكل فعلي وملموس في العمل، وأما ما يقصد بكونها "مثبتة" (*Validé*) فهو أن المحيط معترف بها".⁵

¹ Yim, N. H., Kim, S. H., Kim, H. W., & Kwahk, K. Y. (2004). **Knowledge based decision making on higher level strategic concerns: system dynamics approach.** *Expert Systems with Applications*, 27(1), pp 143-158.

² Ibidem.

³ Citeau J.-P. (2000). op. cit. p 66.

⁴ Donnadiou, G., Denimal, P., & Gentil, B. (1994). *Classification-qualification: de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences.* Liaisons, Paris 2^{ème} édition, p 151.

⁵ Ibidem, p 151.

إن أهم ما يمكن استخراجه من هذا التعريف أن المهارات خاضعة لاعتراف المجتمع وتقييمه، وذلك نتيجة لما يقدمه الفرد من عمل وما يبذله من مجهودات، وبعبارة أخرى، فالمهارات مفهوم ذاتي وغير موضوعي لأنه خاضع لذاتية المجتمع وتقييمه، فلا قيمة للمهارات إذن- بل لا وجود لها أصلا- إذا لم يعترف بها المجتمع.

ويرى الخبير الدولي والمستشار الفرنسي *Guy Le Boterf* تعريف المهارات كما يلي:¹

"المهارات هي عملية تعبئة ومزج لعدد من الموارد الملائمة- سواء كانت موارد فردية (معارف، دراية عملية، دراية سلوكية، خصائص فيزيولوجية...) أو موارد المحيط (شبكات وثنائية، معارف "مُرسّمة" (Capitalisées)، بنوك المعطيات...)- من أجل إنجاز عدد من الأنشطة المهنية حسب متطلبات احترافية خاصة وظروف معينة، وذلك بهدف تحقيق نتائج منتظرة (منتجات خدمات) توجه إلى طرف محدد (زبون، مستعمل...).".

نستنتج من هذا التعريف أن الفرد الماهر هو القادر على تعبئة مجموعة من الموارد المناسبة - الفردية والمحيطية- ومزجها مزجا فريدا، ثم توجيهها لتحقيق أداء محدد مسبقا، عن طريق إنجاز مجموعة من الأنشطة في محيط معين.

ويذهب جلُّ الباحثين اليوم إلى أن الحصول على المهارات وتنميتها يعد مطلباً مهماً لتحقيق مركز تنافسي متقدم والحصول على أداء عالٍ، وذلك لا يكون إلا بمزج هذه المهارات وتنسيق وتحقيق "التظافر" بينها، للحصول على ما يسمى "بالمهارات الاستراتيجية" أو "المهارات القاعدية"² (Core Competencies) التي هي أساس التميز والتفوق التنافسي.

بناءً على ذلك، فإنه من الأهمية بمكان الحصول على المعلومات الكافية - كمًّا ونوعاً- لترشيد عملية اتخاذ القرارات، خاصة في هذا المجال؛ فالمنظمة بحاجة إلى معلومات دقيقة حول ما لديها من مهارات وما يجب أن يكون لديها من مهارات، وانطلاقاً من هذه المعلومات سيوضح لها ما يجب اتخاذه من قرارات بشأن سياساتها في التوظيف والتكوين، لتلبية حاجات المنظمة من المهارات.

ولهذا فإن قياس المهارات -كشكل من أشكال رأس المال البشري- يؤثر في قرارات المنظمة بشأن التوظيف والتكوين؛ فعلى سبيل المثال، يساعد قياس المهارات ويسهم في إنجاز ما اصطلح عليه "ميزانية المهارات"

¹ Le Boterf G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Les éditions d'Organisation, Paris, 2^{ème} édition, p 60.

² Ibidem, p 22.

(Bilan des compétences) ، التي يمكن تعريفها بأنها "عملية تسمح للفرد المعني بتحليل خبراته ومهاراته المهنية والشخصية، وتقييم قدراته وطاقاته من أجل بناء مشروع احترافي أو تكويني"¹.

وتنتهي هذه العملية بتحرير وثيقة تلخص كل المعلومات (الرقمية والوصفية) المتعلقة بالفرد من مهارات وطاقات ومعارف، وكذا المهارات والطاقات غير المستغلة من أجل تنميتها واستغلالها.

وتعتبر المعلومات الواردة في ميزانية المهارات مهمة ومؤثرة لاتخاذ قرارات على المستويين الفردي والجماعي؛ فأما على المستوى الفردي "يمكن اعتبارها مقدمة لأخذ القرار بإجراء عملية تكوين "مُفردنة" (Formation individualisée) واستخدامها كأداة لتسيير الحياة المهنية للفرد"².

وأما على المستوى الجماعي، فهي تساعد في أخذ قرارات تنظيمية تتعلق بتنظيم المؤسسة وهيكلتها، لأن المعلومات الواردة فيها تؤثر على نطاق الإشراف، الذي هو أحد العناصر المهمة في هيكل المؤسسة، وتساعد كذلك على التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (G.P.E.C.) ، حيث يعتبر أداة من أدوات التقييم.

علاوة على ما ذكرناه، فقد بينت "عزيزة مهدي أحمد درار" في دراسة لها حول "دور الإفصاح عن رأس المال الفكري في جذب الاستثمار في أسواق المال" (2013)، أن قياس المهارات والخبرات يؤثر على القرارات الاستثمارية للمساهمين، حيث توصلت إلى نتيجة مفادها أن الإفصاح عن تنمية مهارات العاملين وخبراتهم وعلاقاتهم داخل المنشأة وخارجها وتفاعلهم، يشجع على جذب الاستثمار في سوق الخرطوم للأوراق المالية.

بناءً على ما سبق يمكن الخلوص إلى أن قياس المهارات -كشكل من أشكال قياس رأس المال البشري- يؤثر على عملية اتخاذ القرار، من جهة توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات في جوانب مهمة من تسيير الموارد البشرية، كالتوظيف والتكوين.

المطلب الثالث: أثر قياس الإبداع والابتكار في عملية اتخاذ القرار.

تسعى المؤسسات في المحيط الحالي إلى تحقيق ميزات تنافسية تمكنها على الأقل من الاستمرار والبقاء في السوق، وقد فرضت مقتضيات التنافسية ومتطلباتها- بالإضافة إلى تعقد الممارسات المهنية وتطوراتها السريعة- ضرورة إتاحة فرص أكثر لمبادرات الأفراد وإبداعاتهم، ومنحهم مجالاً أرحب، وحرية أكبر في التصرف إزاء المستجدات غير المنتظرة والتطورات المهنية غير المتوقعة، التي تواجههم في عملهم.

¹ De Boislandelle H.-M. (1998). *Dictionnaire de gestion*, Economica, Paris, p 40.

² Ibidem, p 40.

ولهذا فإن نظريات الموارد البشرية، التي ظهرت في مطلع الخمسينيات، على يد باحثين مشاهير من أمثال صاحب نظرية سلم الحاجات الشهيرة، عالم النفس الأمريكي *Abraham Harold Maslow*، وصاحب النظريتين الشهيرتين X و Y الباحث الأمريكي *Douglas Murray McGregor* وصاحب نظرية العاملين الباحث الأمريكي *Frederick Irving Herzberg*، هذه النظريات الشهيرة اعتبرت الأفراد مصدرا حقيقيا للثروة، وموردا مهما من الطاقات المبدعة، التي تنتظر تجسيد ما لديها من إبداعات. لذلك ركزت على ضرورة البحث عن السبل الكفيلة بتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل والإبداع، انطلاقا من فكرة كون الفرد يعمل لأنه محفّز.

ولو ذهبنا نتأمل ماهية الابداع والابتكار لدى الأفراد، لوجدناه ليس سوى محصلة ما ذكرناه في المطلبين السابقين، أي معارف ومهارات، فإذا توافرت لدى الفرد المعارف والمهارات، وأُتيحت له الظروف التنظيمية والبيئية المناسبة، فغالبا ما تكون النتيجة إبداعا وابتكارا.

إن أداء المنظمة ومركزها التنافسي يتأثران إلى حدٍ بعيد بإبداعات الأفراد وابتكاراتهم، لأن هذه الأخيرة هي التي تجعل المنظمة تحقق الأهداف المسيطرة بكفاءة وفعالية، كما أنها تمنح المنظمة مزايا تنافسية تساعدها في الحفاظ على كيانها في مواجهة المنافسين، ولذلك فإن قياس قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار من شأنه أن يوفر معلومات قد تؤثر على كثير من القرارات الاستراتيجية المتعلقة بهذا الجانب.

وقد ذكرت "عزيزة مهدي أحمد درار" في دراستها المشار إليها آنفا، أن الإفصاح عن قدرة المنظمة على الإبداع وتوليد الأفكار يؤثر في اتخاذ القرار الاستثماري للمساهمين، حيث كان مما توصلت إليه دراستها من نتائج أن الإفصاح عن قدرة المنشأة على الإبداع وتوليد أفكار جديدة لإنتاج السلع والخدمات، يمكّنها من المنافسة وجذب الاستثمار في سوق الخرطوم للأوراق المالية.

ولذلك فإن قياس الإبداع والابتكار في المنظمة -كشكل من أشكال قياس رأس المال البشري- يؤثر في عملية اتخاذ القرار، بما يوفره من معلومات تُيسر لأصحاب القرار الوصول إلى الرشادة في قراراتهم في هذا المجال.

وبشكل عام، فقد جاءت العديد من الدراسات الميدانية التي توصلت إلى أن قياس رأس المال البشري عموما يؤثر في عملية اتخاذ القرار؛ من ذلك ما جاء في دراسة فضل كمال سالم (2008)، أن عدم الإفصاح عن

رأس المال البشري في القوائم المالية سيؤثر على الأداء المستقبلي للتقارير الخاصة بالمنشأة¹، وبالتالي سيؤثر سلباً على مدى فائدة هذه التقارير في عملية اتخاذ القرار. ولهذا فإن متخذي القرارات في الشركات العاملة في قطاع غزة (ميدان الدراسة)، يتمتعون بالقدر الجيد من الوعي بأهمية المحاسبة عن الموارد البشرية، حسب دراسة فضل كمال سالم دائماً².

كما ألمحت هذه الدراسة أيضاً إلى أهمية الإفصاح عن رأس المال البشري في اتخاذ قرارات، وما يتبعه من تحقيق للإنتاجية القصوى، حيث توصلت إلى أن "توفير معلومات عن القيمة الاقتصادية للأصول البشرية يزيد من كفاءة الإدارة في الرقابة عليها، وفي استغلالها الاستغلال الأمثل الذي يحقق الإنتاجية القصوى".

أما دراسة إبراهيم (1981) الموسومة بعنوان "القياس المحاسبي للموارد الإنسانية وأثره على قرارات المستثمرين"، فقد تناولت الإفصاح عن رأس المال البشري وأثره في قرارات الاستثمار المالية للمساهمين، حيث توصلت إلى أن الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية كموجودات في قائمة المركز المالي، وما يقابلها من زيادة الاحتياطيات الرأسمالية، يؤدي إلى ارتفاع معدل العائد على رأس المال المستثمر، وزيادة نصيب السهم الواحد من الأرباح الموزعة، مما يزيد من التوجه نحو الاستثمار في الوحدة.

وأما دراسة السليمان (1993) الموسومة بعنوان: "أهمية إظهار كلفة تنمية الموارد البشرية في الكشوفات المالية للمنشأة الصناعية"، فقد صرّحت بوضوح عن تأثير الإفصاح عن رأس المال البشري في عملية اتخاذ القرار، حيث توصلت إلى أنه "في ظل عدم الإفصاح عن معلومات الاستثمار في الموارد البشرية يصبح من غير الممكن تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات الموارد البشرية بشكل سليم ودقيق".

كان هذا عرضاً لتصور نظري، مشفوعاً ببعض الدراسات السابقة حول أثر قياس رأس المال البشري في عملية اتخاذ القرار، وفيما يأتي نعرض إلى أثر قياس رأس المال الهيكلي في العملية نفسها.

¹ فضل كمال سالم (2008). مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل من كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ص 185.

² المرجع الأخير، ص 186.

المبحث الثالث: أثر قياس رأس المال الهيكلي في عملية اتخاذ القرار.

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض تصور نظري لأثر قياس رأس المال الهيكلي في عملية اتخاذ القرار. وبناءً على المسح البيبليوغرافي للدراسات السابقة، وكذا تصور الباحث للعلاقة بين المتغيرين، فقد اخترنا بحث تأثير قياس رأس المال الهيكلي في عملية اتخاذ القرار من خلال قياس ثلاث متغيرات فرعية هي: نظام المعلومات وقواعد البيانات، سياسات العمل وإجراءاته، براءات الاختراع، وهي عناصر تشكل جانبا مهماً من رأس المال الهيكلي في المنظمة باتفاق جمهور من الباحثين.

المطلب الأول: أثر قياس نظام المعلومات وقواعد البيانات في عملية اتخاذ القرار.

ذكرنا سابقاً أن *Edvinsson* و *Malone* يعرفان رأس المال الهيكلي بأنه جميع الأنظمة، الوسائل، البرمجيات، قواعد البيانات، براءات الاختراع، العلامات التجارية، وكذا كافة القدرات التنظيمية التي تسمح للعمال أن يكونوا منتجين.¹ فأنظمة المعلومات وقواعد البيانات تعد جزءاً مهماً من رأس المال الهيكلي، ولذلك يرى *Challande* و *Lequeux* أن الإدارة المسؤولة عن نظام المعلومات تعد جزءاً لا يتجزأ من هيكل المؤسسة.² وقد عرضنا سابقاً ربطاً منطقياً يبين تأثير المعلومة في عملية اتخاذ القرار، وشفعنا هذا الربط بدراسات سابقة لخبراء وباحثين أكاديميين، ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن قياس ما تملك المنظمة من أنظمة للمعلومات، وقواعد لاختران البيانات، يؤثر بلا شك في عملية اتخاذ القرار.

ولذلك نجد *Ladon Ladonne* يشير إلى هذا التأثير، وذلك في ثنايا تعريفه لنظام المعلومات بأنه: "مجموعة من الإجراءات التي يتم خلالها استرجاع وتسجيل وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار، وتحقيق الرقابة في المنظمة".³

بل إن الباحث الأكاديمي الفرنسي *Michel Kalika* تعدى الإشارة إلى صريح العبارة، وذلك بالتأكيد على التأثير "الكبير" لأنظمة المعلومات على عملية اتخاذ القرارات، حيث قال: إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بشكل كبير بمخرجات أنظمة المعلومات.⁴ واستفاض هو وآخرون في شرح هذه العلاقة وهذا التأثير في كتاب آخر.⁵

¹ Bouteiller, C., & Assens, C. op. cit.

² Challande, J. F., & Lequeux, J. L. (2009). *Le grand livre du DSI: mettre en œuvre la direction des systèmes d'information 2.0*. Eyrolles, les éditions d'Organisation, paris, p 25.

³ علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي (2008). الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، ص 22.

⁴ Kalika, M. (2006). *Management et TIC*. Wolters Kluwer France, p 179.

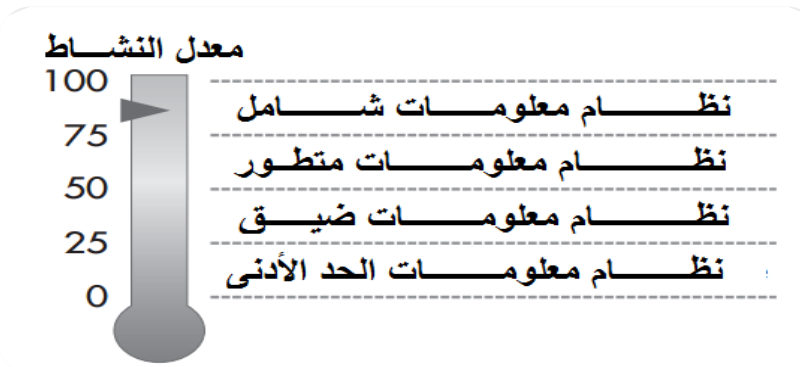
⁵ Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2016). *Systèmes d'information et management*. Vuibert, pp 71 - 126.

واستحضرت الباحثة *Delmond* وآخرون¹ تجربة العملاق العالمي *DELL* في تغيير استراتيجيته بناءً على مخرجات أنظمة معلوماته، في تسعينات القرن الماضي، وذلك بناءً على دراسة *Kraemer* وآخرون (2000)، الذين حاولوا تحليل دور أنظمة المعلومات في قرارات *DELL* وضع النموذج الاستراتيجي الجديد للشركة، وذلك في محورين: الأول: اختيار البيع المباشر للزبون، بإلغاء حلقة الموزع، والثاني: التصنيع حسب الطلب.

من هذه المنطلقات يمكن الخُلوص إلى أن قياس ما تملكه المنظمة من أنظمة معلومات وقواعد بيانات سيؤثر في عملية اتخاذ القرارات في مختلف المستويات التنظيمية للمنظمة؛ لأن الحاجات المعلوماتية لكل مستوى تنظيمي تختلف عن حاجات غيره من المستويات الأخرى في عملية اتخاذ القرار، وعلى أنظمة المعلومات أن تُلبّي هذه الحاجات المختلفة²، ولذلك فقياس ما تملكه المنظمة من أنظمة معلوماتية في مختلف هذه المستويات التنظيمية يؤثر في عملية اتخاذ القرار.

وفي السياق نفسه، اقترح كل من *David Autissier* و *Valérie Delaye* نموذجاً لقياس وتقييم "وظيفة نظام المعلومات" في المؤسسة، معتمدين على إنشاء ما اصطُلحاً على تسميته "الإطار المرجعي لأنشطة وظيفة نظام المعلومات" (Le référentiel d'activités de la fonction système d'information)، هذا الإطار المرجعي الذي بُني بدوره على "نموذج لأنشطة وظيفة نظام المعلومات"³. والشكل الآتي يلخص هذا النموذج:

الشكل (5-1): بارومتر معدّل النشاط.



Source : Autissier, D., & Delaye, V. (2008). op. cit. p 96.

وفق هذا النموذج الملخّص في الشكل أعلاه، تنقسم وظيفة نظام المعلومات إلى خمس مهام رئيسية، وكل مهمة تتفرع إلى أربع ممارسات، وكل ممارسة تتفرع إلى أربعة أنشطة. فتكون المحصلة أن لدينا ثمانين نشاطاً، يتم

¹ Delmond, M. H., Keravel, A., Coelho, F., & Mahl, R. (2013). *Business models, coproduction de valeur et systèmes d'information*, Springer, p 15.

² Laudon, K., & Laudon, J. (2010). *Management des systèmes d'information*. Pearson Education France, p468.

³ Autissier, D., & Delaye, V. (2008), *Mesurer la performance du système d'information* (Vol. 3). Editions Eyrolles, pp 73-97.

تقييم كل نشاط منها عن طريق استبيان، يقيسه من حيث الإنجاز من عدمه، وقيسه أيضا من حيث مدى أهميته، وفي النهاية يجري حساب "معدل النشاط" (من 100%) لكل مهمة من المهام الخمس الرئيسية، حيث يوضع هذا المعدل على ما أسماه "باروماتر معدل النشاط" المبين في الشكل أعلاه، وهناك يتحدد مستوى النشاط لكل مهمة، وبالتالي تقييم نظام المعلومات ككل، الذي يتراوح تقييمه من كونه في حدوده الدنيا، وهذا أخفض تقييم، إلى كونه نظاما معلومات شاملا، وهو أحسن تقييم على "باروماتر" معدل النشاط.

وقد سقنا هذا الشرح لنعرض إحدى سبل قياس نظام المعلومات في المنظمة، وكيف يمكن لهذا القياس أن يقدم تقييما لأداء أنظمة المعلومات، وبالتالي -وانطلاقا من هذا التقييم- ستؤخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، والتي هي -في المحصلة- عبارة عن قرارات، وهكذا نستطيع القول أن تقييم نظام المعلومات في المنظمة يؤثر في عملية اتخاذ القرارات. يمكن أن ندعم هذه النتيجة بدراسة سابقة لعزيزة مهدي أحمد درار¹، حيث خلصت إلى أن الإفصاح عن كفاءة استخدام نظام المعلومات يؤثر في اتخاذ القرار الاستثماري للمساهمين.

المطلب الثاني: أثر قياس سياسات العمل وإجراءاته في عملية اتخاذ القرار.

تعتبر سياسات العمل وإجراءاته من أهم مكونات رأس المال الهيكلي، لأنها تؤثر بشكل مباشر على النمط الذي يترجم وجود بقية أشكال رأس المال الفكري وأدائها في المنظمة، وقد سقنا سابقا جملة من تعريفات رأس المال الهيكلي التي تبين هذه الفكرة.

من ذلك تعريف *Bontis* وآخرون بأن جوهر رأس المال الهيكلي هو المعرفة التي تتضمنها الإجراءات الروتينية للمنظمة²، وهو -حسب *Bontis* أيضا- عبارة عن الإجراءات والأعمال الروتينية أو حتى الاستراتيجية التي من شأنها أن تسمح لرأس المال الفكري أن يثبت وجوده كليا وأن يجلب للمؤسسة القيمة³.

ويعرفه *Bouteiller* و *Assens* بأنه يتألف من الهياكل القاعدية التي تسمح لرأس المال البشري بالاشتغال والاستجابة لمختلف تحولات المحيط⁴.

¹ عزيزة مهدي أحمد درار (2013). المرجع السابق.

² Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). *The knowledge toolbox...* op. cit.

³ Bontis, N. (1998). *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models.* op. cit.

⁴ Bouteiller, C., & Assens, C. (2004, October). *Mesurer la création de valeur réticulaire*, op. cit.

وانطلاقاً من هذه الأهمية لسياسات العمل وإجراءاته، فإن توفير معلومات عن هذه السياسات والإجراءات الروتينية، عن طريق قياسها وتقييمها، يؤثر بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بصوغ هذه الإجراءات وبناء هذه السياسات وتصورها.

فإذا دلت المعلومات المحصّلة من تشخيص وقياس سياسات العمل وإجراءاته، على وجود صعوباتٍ وعوائق تعطل السير الحسن للمنظمة، بناءً على مؤشرات قياس محددة، فإن هذا من شأنه دفع المنظمة إلى اتخاذ قرارات تصحح هذا الوضع، وتحسن نوعية سياسات العمل وإجراءاته. وهذا مثلاً يوضح أثر قياس سياسات العمل وإجراءاته في عملية اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال، لو أخذنا رأس مال الإبداع والابتكار، الذي يعتبر أحد مكونات رأس المال البشري، لوجدنا أنه يشمل سياسات الإبداع والابتكار، والتي ذكرنا سابقاً بشيء من التفصيل أنها تتمثل في¹:

➤ سياسة التعلم (*Learning*).

➤ سياسة "معالجة المعرفة" (*Knowledge processing*).

➤ سياسة "الاتصال والترابط" (*Connectedness*).

➤ سياسة "روح التنوع" (*Ethodiversity*).

فقياس كل نوع من هذه السياسات بطرق موضوعية واعتماداً على مؤشرات محددة، لا شك سيوفر معلومات مهمة حول واقع هذه السياسات ووضعها الراهن، وبالتالي سيؤثر في منحى القرارات المتخذة بشأن هذه السياسات تصحيحاً أو دعماً، بما يدفع عجلة الإبداع والابتكار في المنظمة.

يمكن أن نشفع هذه النتيجة وندعمها بدراسة عزيزة مهدي أحمد درار²، المشار إليها سابقاً، حيث خلّصت إلى أن الإفصاح عن قدرة المنظمة على التجديد وتوليد الأفكار وتحسين طرق العمل يؤثر في اتخاذ القرار الاستثماري للمساهمين.

¹ McElroy, M. W. (2002). op. cit.

² عزيزة مهدي أحمد درار (2013). المرجع السابق.

المطلب الثالث: أثر قياس براءات الاختراع في عملية اتخاذ القرار.

لا بد أولاً من التفرقة بين "الاختراع" (*Invention*) و"براءة الاختراع" (*Patent*)، فالأول عبارة عن "حلّ لمشكلة معينة في مجال التكنولوجيا. وقد يتعلق الاختراع بمنتج أو عملية"¹.

أما براءة الاختراع، فهي "وثيقة" يتم إصدارها عند الطلب، من قِبَل مكتب حكومي (أو مكتب إقليمي يتصرف لعدة بلدان)، والتي تصف الاختراع وتُنشئ وضعية قانونية تمنع استغلال الاختراع الحاصل على هذه الوثيقة سواء بتصنيعها، استخدامها، بيعها أو استيرادها إلا بإذنٍ من مالك البراءة².

أو ببساطة، براءة الاختراع هي الحق الذي تمنحه الدولة للمخترع لاستبعاد الآخرين من استغلال الاختراع تجارياً لفترة محدودة، مقابل الكشف عن الاختراع ونشره بحيث يمكن للآخرين الانتفاع به، فشرط الكشف عن الاختراع ونشره يعد أساسياً في إجراءات الحصول على البراءة³.

وبراءات الاختراع كما علمنا، هي جزء مهم من رأس المال الهيكلي، لمسنا ذلك في بعض التعريفات السابقة لهذا الأخير، والتي من بينها تعريف *Edvinsson* و *Malone* بأنه جميع الأنظمة، الوسائل، البرمجيات، قواعد البيانات، براءات الاختراع، العلامات التجارية، وكذا كافة القدرات التنظيمية التي من شأنها أن تسمح للعمال بأن يكونوا منتجين⁴.

وتظهر أهمية براءات الاختراع بالنسبة للمنظمة في شقين: شق قانوني وآخر إداري؛ أما الأهمية القانونية لبراءات الاختراع فهي تضمن للمنظمة حق احتكار الاستفادة من إرثها اللامادي بقوة القانون، حيث تعتبر - إلى جانب أدوات قانونية أخرى مثل حقوق الملكية الفكرية، العلامات التجارية المسجلة، حقوق التأليف - تعتبر أدوات قانونية مهمة للمؤسسة اقتصادياً واستراتيجياً⁵. وهذا ما لمسناه جلياً من خلال التعريف الذي سقناه آنفاً.

أما على المستوى الإداري، فهي مصدر غني لتوليد الثروة وخلق القيمة واستدامتها داخلياً وخارجياً، وقد ذكرنا في فصل سابق، كيف أن براءات الاختراع قادرة على توليد ثروة خيالية، وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري - الذي عُقد في نيويورك عام 2000 - وأهم ما جاء فيه بهذا الصدد أن شركة *IBM* تجني

¹ Idris, K., (2004). *Wipo Intellectual Property Handbook: Policy, Law and Use*. World Intellectual Property Organization. (No. 489), p17.

² Ibidem, p17.

³ Ibidem, p17.

⁴ Bouteiller, C., & Assens, C. (2004). op. cit.

⁵ Löthgren, A. (2000). op. cit. p31.

أكثر من مليار دولار سنويا كعائد على براءات الاختراع، من جهة أخرى فقد حققت شركة *Microsoft* العالمية أرباحا تزيد على 6 مليار دولار بفضل أفكار وإبداعات 6 إلى 8 من موظفيها فقط، وتراوحت قيمة رأس مالها الفكري ما بين 67 إلى 91,6 مليار دولار¹.

انطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة لهذا العنصر اقتصاديا واستراتيجيا بالنسبة للمنظمة، فإن إدارة براءات الاختراع وتقييمها وقياسها ومن ثم توفير معلومات بشأنها يعد ذا تأثير منطقي على عملية اتخاذ القرارات بشأنها. وانطلاقا من اعتبارنا عملية القياس عملية مهمة تنتهي بتوفير معلومات ومعطيات موضوعية حول العنصر المقيس، فإنه يمكن القول أن قياس براءات الاختراع يؤثر في عملية اتخاذ القرار.

وبشكل عام، وتلخيصا لما سبق، يمكن القول أن توفير معلومات موضوعية عن رأس المال الهيكلي من خلال عملية القياس يؤثر في عملية اتخاذ القرار، وقد وقفنا على بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى هذا.

من ذلك، دراسة مجدي مليجي، المذكورة آنفا، والتي أشار فيها الباحث إلى نظرية الموارد التي تؤكد أن الإفصاح الموارد غير الملموسة مثل: ثقافة الشركة، العلامات التجارية (وهي عناصر هيكلية) يساهم في تخفيض مشكلة عدم تماثل المعلومات بين أصحاب المصالح المختلفة، وتقديم معلومات أفضل لهم عن القيمتين الحقيقية والمستقبلية للشركة، وهو ما ينعكس إيجابيا على أسعار أسهمها².

وسعر السهم في حقيقته ليس إلا تعبيرا عن إدراك المستثمر لما سوف يؤول إليه مستقبل الشركة³ كما ذكرنا في فصل سابق، وهذا ما سيؤثر قطعاً على القرارات الاستثمارية لهؤلاء.

وساق لنا مجدي مليجي أيضا دراسة *George* و *Jeffrey* (2013) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الإفصاح عن رأس المال البشري والهيكل ورأس مال العلاقات ومعدل العائد على حقوق الملكية (*ROE*). بمعنى أنه كلما أفصحنا عن هذه الأشكال من رأس المال الفكري، بما فيها رأس المال الهيكلي، فإن هذا سيؤدي إلى زيادة (*ROE*)، أي معدل ما سيعود على المساهمين من صافي دخل الشركة لقاء مساهماتهم في رأس مالها.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح (2009). المرجع السابق، ص 175.

² مجدي مليجي عبد الحكيم مليجي، المرجع السابق.

³ سعد غالب يس (2007). المرجع السابق، ص 220.

ولعل هذا ما حدا بالكثير من المستثمرين الماليين إلى طلب معلومات أكثر حول الاستثمارات في رأس المال الفكري عموماً التي تقوم بها الشركات، لتكون هذه المعلومات عاملاً محددًا في قراراتهم الاستثمارية، ولهذا تقوم شركة مثل *Skandia* السويدية - كل عام كما ذكرنا في فصل سابق - بنشر وثيقة تدعى *Custmer value* تصف فيها للمساهمين كافة استثماراتها غير المادية¹.

كان هذا عرضاً لتصور نظري، مدعوماً ببعض الدراسات السابقة حول أثر قياس رأس المال الهيكلي في عملية اتخاذ القرار، وفيما يأتي نعرض إلى أثر قياس رأس المال العلائقي في العملية نفسها.

المبحث الرابع: أثر قياس رأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرار.

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض تصور نظري لأثر قياس رأس المال العلائقي أو العلائقي في عملية اتخاذ القرار. وبناءً على المسح البيبليوغرافي للدراسات السابقة، وكذا تصور الباحث للعلاقة بين المتغيرين، فقد اخترنا بحث تأثير قياس رأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرار من خلال قياس ثلاث متغيرات فرعية هي: العلاقة مع الزبون، العلاقة مع الموردين، العلاقة مع المحيط الاجتماعي والبيئي، وهي عناصر تشكل جانباً مهماً من رأس المال العلائقي في المنظمة باتفاق جمهور من الباحثين.

المطلب الأول: أثر قياس العلاقة مع الزبون في عملية اتخاذ القرار.

لاريب إن اقتطاع حصة من السوق في محيط شديد التنافس - من خلال استقطاب الزبائن - عملية مهمة ومكلفة، كما أن الحفاظ على هذه الحصة - من خلال ضمان وفائهم - عملية أكثر أهمية وأعلى كلفة، لأن "الزبون يعتبر الجهة التي تُثمنُ منتج المؤسسة وتُكيّف قدرتها على تحقيق الأرباح"².

كما أنه لا خلاف أن اقتطاع حصة سوقية والحفاظ عليها لا يكون إلا ببناء روابط وعلائق نوعية مع الزبائن. وفي هذا المضمار يعتبر خلق القيمة للزبائن جوهر بناء العلاقات معهم وأساس نجاحها واستدامتها.

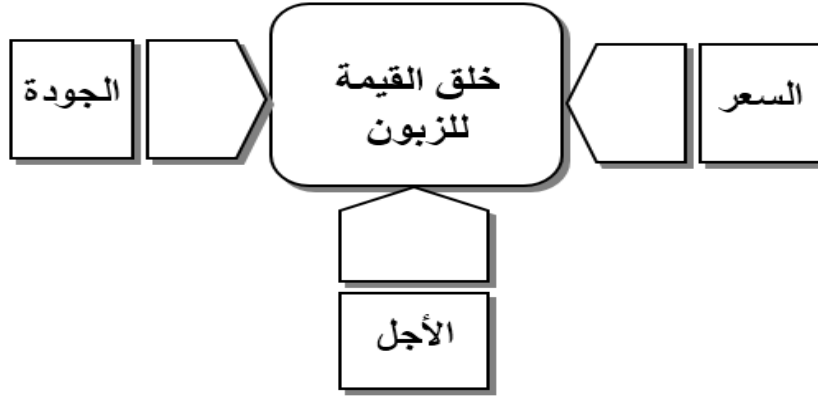
يمكن للمؤسسة خلق القيمة للزبون وبالتالي تبني علاقاتها معه وفق ثلاث اتجاهات رئيسية هي³: التكلفة (السعر)، الجودة، الأجل (أجل التسليم).

¹ Meignant A. (2000), op.cit. p 50.

² Jokung-Nguéna, O. (2001). *Introduction au management de la valeur*. Ed. Dunod, paris, p 19.

³ Ibidem, p16.

الشكل (2-5) : محددات خلق القيمة لدى الزبون.



المصدر: هاشمي عبايسة (2010). دور تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة، مجلة البحوث والدراسات، العدد 09، المركز الجامعي بالوادي، ص ص 113-128.

يبين الشكل رقم (2-5) أن المنظمة يمكن أن تبني علاقاتٍ متينةً مع زبائنها بخلق القيمة لهم في أحد هذه الاتجاهات؛ سواء من خلال التكلفة باكتساب ميزة تنافسية فيها، وهي أفضلية لا يمكن تحقيقها إلا بالتحكم الجيد في هيكل التكاليف، وتخفيضها إلى أدنى المستويات الممكنة، وذلك وفق استراتيجيات محددة. أو من خلال الجودة، عن طريق اكتسابها أفضلية التميز (La différenciation) التي تجعل الزبون مستعداً لاقتناء المنتج بأسعار أعلى من أسعار المنتجات المنافسة، لما فيه من مميزات خصوصية وجاذبة. أو من خلال أجل التسليم، لأن أي تقصير في هذا الجانب من شأنه تدمير قيمة المنتج لدى الزبون، إذ لا قيمة لمنتج- مهما كانت جودته عالية، ومهما كان سعره مناسباً- إن لم يستلمه العميل وقت ظهور الحاجة إليه لا قبل ذلك ولا بعده¹.

وفي هذا الإطار تشير دراسة Gupta وآخرون (2004)، ودراسة Marion (2001) أن العديد من الشركات تسعى إلى بناء علاقات متميزة مع عملائها من أجل تثمين قيمة رأس مالها الزبوني².

ونظراً لأهمية بناء العلاقات مع الزبائن، والتي يعتبرها بعض الباحثين "رأس مال زبوني"³ كما ذكرنا آنفاً، فمن الواجب على المنظمة البقاء يقظة مُطَّلعة على ما دقَّ وجلَّ من معلومات حول هذه العلاقات وتطوراتها، كي يتسنى لها أخذ القرارات المناسبة لإدخال إي تصحيحات أو تعديلات تفادياً لخسارة العملاء.

¹ هاشمي عبايسة، عبد الحميد غوفي (2017)، المرجع السابق.

² Ivens, B., & Mayrhofer, U. (2009). Les déterminants de la flexibilité dans les relations client-fournisseur. *Revue française de gestion*, (2), pp 45-58. DOI 10.3917/rfg.192.0045.

³ Edvinsson L. (1997). *Developing Intellectual Capital at Skandia*, op. cit.

ولذلك تُعتبر عملية قياس هذه العلاقات مسألة حيوية للغاية، لما لها من تأثير على عملية اتخاذ القرار، وذلك بتوفير جملة من المعلومات المستقاة اعتماداً على جملة مؤشرات، مثل: عدد الأيام المستغرقة لزيارة الزبائن، نسبة المبيعات بالاتصالات إلى المبيعات المغلقة، عدد الزبائن الذين كسبناهم على عدد الزبائن الذين خسرنهم، الحصة السوقية، مؤشر رضا الزبون، مدة الاحتفاظ بالزبون... وغيرها من المؤشرات التي أتينا على ذكرها في الفصل الثالث.

وقد جاء في دراسة مجدي مليجي، المذكورة سابقاً، والتي أشار فيها الباحث إلى نظرية الموارد التي تؤكد أن الإفصاح عن الموارد غير الملموسة مثل: "العلاقة مع العملاء" يساهم في تخفيض مشكلة عدم تماثل المعلومات بين أصحاب المصالح المختلفة، وتقديم معلومات أفضل لهم عن القيمتين الحقيقية والمستقبلية للشركة، وهو ما ينعكس إيجابياً على أسعار أسهمها.¹ وسعر السهم في حقيقته ليس إلا تعبيراً عن إدراك المستثمر لما سوف يؤول إليه مستقبل الشركة² كما ذكرنا في فصل سابق، وهذا ما سيؤثر قطعاً على القرارات الاستثمارية لهؤلاء.

المطلب الثاني: أثر قياس العلاقة مع الموردين في عملية اتخاذ القرار.

يعتبر الموردون طرفاً مهماً بالنسبة لأي منظمة، خاصة كُبرى الشركات الصناعية، ذاك أن جودة منتجاتها وأسعارها وآجال تسليمها إلى الزبائن تعتمد بشكل كبير على جودة وأسعار المواد الأولية وآجال الحصول عليها من الموردين، ولذلك فإن علاقة المنظمة بمورديها تتأثر إلى حد بعيد - بنوعية علاقتها بمورديها، لهذا فهي تسعى لتسيير هذه العلاقة من أجل تحسينها وهو ما يعد عاملاً مهماً لتنافسيتها.³

ولذلك فإن بناء علاقات مستقرة مع الموردين يُعدُّ مسألة مهمة للغاية، نظراً لما يترتب عنه من استلام للموارد الضرورية في الآجال المناسبة والحيلولة دون تعطل نشاط المنظمة، لأن أي اضطراب أو انقطاع في امداد المنظمة بما تحتاج إليه من مواد سيؤثر سلباً على استمرارية نشاطها، وبالتالي سيؤثر بدوره في الاتجاه نفسه على علاقاتها مع عملائها كما أسلفنا الذكر. ولهذا تحرص المنظمة على إرساء علاقاتٍ أكثر مرونة مع مورديها، وذلك لتكون استجابتهم سريعة ومتأقلمة مع أي تغيرات مفاجئة تحدث في طلبياتها، مقارنة بما سبق الاتفاق عليه.⁴

¹ مجدي مليجي عبد الحكيم مليجي، المرجع السابق.

² سعد غالب يس (2007). المرجع السابق، ص 220.

³ Jokung-Nguéna, O. (2001). op. cit. p 21.

⁴ Ivens, B., & Mayrhofer, U. (2009). op. cit.

كل ذلك جعل هذا النوع من العلاقات يَتَّبَعُ في موقع متقدم ضمن انشغالات المنظمة، سيما في ظل التطورات والتحوّلات التي يشهدها محيط المنظمات، والذي جعل هذه العلاقات أكثر تعقيدا من ذي قبل،¹ وجعل إدارتها أكثر أهمية من ذي قبل.² انطلاقا من هذا الملاحظ الأخير، يمكن القول أن توفير معلومات دقيقة وموضوعية عن هذا النوع من العلاقات سيساعد المنظمة في حسن إدارتها بما في ذلك أخذ قرارات بشأنها.

ولا شك أن لعملية القياس هنا أهمية خاصة في توفير هذا النوع من المعلومات، وذلك اعتمادا على بعض المؤشرات المناسبة، مما يدفعنا إلى القول بوجود تأثير لقياس العلاقة مع الموردين على عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: أثر قياس العلاقة مع المحيط الاجتماعي والبيئي في عملية اتخاذ القرار.

يعتبر المحيط الاجتماعي والبيئي أو الايكولوجي من بين الأطراف التي يمكن أن تتبادل التأثير مع المنظمة؛ فمثلا يعتبر المحيط الايكولوجي طرفا مهما بالنسبة للعديد من المنظمات، خاصة تلك التي يشكل نشاطها خطرا بيئيا، كالصناعات الكيميائية أو النووية، لذلك يتوجب على هذه المنظمات أن تُرسي علاقات جيدة مع هذا المحيط، وذلك بتجنب تلويثه وتدميره والمساهمة في ترقيته وحمايته، وما تطور معايير "الإيزو 14001"، واهتمام المنظمات بالحصول عليها، إلا دليل قوي على أخذ الجوانب الايكولوجية للمحيط بعين الاعتبار.³

إضافة إلى الجانب الايكولوجي، يعتبر الجانب الاجتماعي من المحيط طرفا مهما لا يمكن إهمال انتظاراته إزاء المنظمة، حيث يتعيّن على هذه الأخيرة أن تبني علاقات جيدة معه بأن تخلق له القيمة من خلال توفير مناصب شغل، عدم تسريح العمال، عدم تشغيل الأطفال، الحفاظ على صحة المستهلك واحترام قيمه وأخلاقه ومعتقداته...الخ.⁴

ولذلك فإن يَقْظَة المنظمة تجاه هذه الجوانب من المحيط، لاقتناص كافة المعلومات والإشارات التي تعطيها صورة دقيقة عن مستوى العلاقة بينهما، تعدّ مسألة مهمة جدا سيما في عملية اتخاذ القرار بشأن علاقة المنظمة بمحيطها. وانطلاقا من اعتبارنا عملية القياس عملية مهمة تنتهي بتوفير جزء مهم من هذه المعلومات

¹ Caby, L., & Jaeger, C. (1998). **La relation fournisseur-client et les technologies de l'information et de la communication. Réseaux. Communication-Technologie-Société**, 16(91), pp 95-117.

² Quairel-Lanoizelee, F. (2006). **RSE et frontières de l'organisation : management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels. 1^{er} Congrès du RIODD**, 8.

³ هاشمي عباسية (2008). الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 103 - 123.

⁴ المرجع الأخير.

والإشارات الموضوعية حول العنصر المقيس، فإنه يمكن القول أن قياس علاقة المنظمة مع محيطها الاجتماعي والبيئي يؤثر في عملية اتخاذ القرار بشكل عام.

ومما يدل على أهمية هذه المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرار، أن هناك مبالغ ضخمة على مستوى السوق المالية تسمى "الأموال الأخلاقية" التي ذكرناها سابقاً، تبحث عن الاستثمار في المنظمات التي يسميها البعض "المسؤولة اجتماعياً"¹ وهذا يدل على قرارات المستثمرين أصحاب هذه الأموال الضخمة تتأثر بالمعلومات التي تقيس لهم مستوى علاقة المنظمة بمحيطها الاجتماعي والبيئي.

يؤكد هذا ما جاء في دراسة Courtney (2001) أن القرارات التنظيمية المستقبلية يمكن أن تشمل على انشغالات اجتماعية وبيئية واقتصادية². وبشكل عام، وتلخيصاً لما سبق، يمكن القول أن توفير معلومات موضوعية عن رأس المال العلائقي -من خلال عملية القياس- يؤثر في عملية اتخاذ القرار، وقد وقفنا على بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى هذا التأثير.

من ذلك، دراسة دراسة Jeffrey و George (2013) المذكورة سابقاً، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الإفصاح عن رأس مال العلاقات ومعدل العائد على حقوق الملكية (ROE). بمعنى أنه كلما أفصحنا عن هذه الأشكال من رأس المال الفكري، بما فيها رأس المال العلائقي، فإن هذا سيؤدي إلى زيادة (ROE)، أي معدل ما سيعود على المساهمين من صافي دخل الشركة لقاء مساهماتهم في رأس مالها. وهذا لا ريب سيؤثر في قراراتهم الاستثمارية.

ولعل هذا ما جعل أموالاً ضخمة مثل ما يسمى "الأموال الأخلاقية" تبحث عن الاستثمار في المؤسسات "المسؤولة اجتماعياً" كما ذكرنا، حيث يتخذ أصحابها قرارات بالاستثمار في هذه الشركات بناءً على ما يحصلون عليه منها من معلومات حول رأس مالها العلائقي، وبالضبط العلاقة مع المحيط.

¹ Meignant A. (2000), op. cit. p 62.

² Courtney, J. F. (2001). **Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS.** *Decision support systems*, 31(1), pp 17-38.

خلاصة الفصل.

خصصنا هذا الفصل لطرح تصور نظري عن أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار، اعتماداً على بعض النتائج أو الإشارات التي وقفنا عليها في دراسات سابقة. وكان مدار هذا الربط حول فكرة أساسية مفادها "أن القياس يوفر المعلومات، والمعلومات تؤثر في عملية اتخاذ القرار".

وبعد هذا العرض النظري المدعوم بدراسات سابقة، على امتداد أربعة مباحث، تعرضت في مجملها إلى أثر قياس رأس المال الفكري (سواءً كان بشرياً أو هيكلياً أو علائقياً) في عملية اتخاذ القرار، يمكن أن نُخصّص كل ذلك في الخلاصات الآتية:

- أ. توجد علاقة بين عملية القياس وبين توفير المعلومة - التي عادة ما تكون كمية - عن خصائص الأشياء الخاضعة لعملية القياس، سواء كانت هذه الأشياء ملموسة أم غير ملموسة.
- ب. ينعقد إجماع الباحثين وعلماء الإدارة - سواءً صراحةً أم ضمناً - أن توافر المعلومات الكافية حول المشكلة التي تواجه المدير صاحب القرار يعدُّ شرطاً حيويًا لا غنى عنه، إذا أراد المدير الوصول إلى قرار رشيد وحلٍّ مُرضٍ لهذه المشكلة.
- ج. لقياس رأس المال الفكري دورٌ بارزٌ وأثرٌ كبيرٌ في عملية اتخاذ القرار، نظراً لما يوفره من معلومات ضرورية لنجاح هذه العملية.
- د. من الناحية النظرية، يؤثر قياس رأس المال البشري - من خلال قياس المعرفة - في عملية اتخاذ القرار، سيما ما تعلق بهذا الجانب في المنظمة. (تحيين المعارف، التوظيف، التكوين ...).
- هـ. قياس المهارات - كشكل من أشكال رأس المال البشري - يؤثر في عملية اتخاذ القرار، من خلال توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات في جوانب مهمة من تسيير الموارد البشرية، كالتوظيف والتكوين.
- و. قياس الإبداع الابتكار في المنظمة - كشكل من أشكال رأس المال البشري - يؤثر في عملية اتخاذ القرار، بما يوفره من معلومات تُيسّر لأصحاب القرار الوصول إلى الرشادة في قراراتهم في هذا المجال.
- ز. قياس ما تملكه المنظمة من أنظمة معلوماتية وقواعد بيانات، في مختلف المستويات التنظيمية، يؤثر في عملية اتخاذ القرار.
- ح. توفير معلومات عن سياسات العمل والإجراءات الروتينية، عن طريق قياسها وتقييمها، يؤثر بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بصوغ هذه الإجراءات وبناء هذه السياسات وتصورها.

ط. إدارة براءات الاختراع وتقييمها وقياسها ومن ثمّ توفير معلومات بشأنها يعد ذا تأثير منطقي على عملية اتخاذ القرارات بشأنها.

ي. يؤثر قياس رأس المال الهيكلي عموماً في عملية اتخاذ القرار.

ك. يؤثر قياس علاقات المنظمة بعملائها في عملية اتخاذ القرار، وذلك بتوفير المعلومات اعتماداً على جملة من مؤشرات القياس.

ل. يؤثر قياس العلاقة مع الموردين في عملية اتخاذ القرار، وذلك بتوفير المعلومات اعتماداً على جملة من مؤشرات القياس.

م. قياس علاقة المنظمة مع محيطها الاجتماعي والبيئي يؤثر في عملية اتخاذ القرار بشكل عام.

ن. توفير معلومات موضوعية عن رأس المال العلائقي - من خلال عملية القياس - يؤثر في عملية اتخاذ القرار.

كان هذا تصوراً نظرياً، مدعوماً ببعض الدراسات السابقة، حول أثر قياس رأس المال الفكريّ في عملية اتخاذ القرار. ولاختبار هذا الأثر ميدانياً أجرينا دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، مديرية التوزيع "سونلغاز" بسكرة، وهذا ما سيكون موضوع الفصل الآتي.

الجزءُ التَطْبِيقِيُّ

الدراسةُ الميدانيَّةُ.

الفصل السادس:

الإطار العام للدراسة.

يقول *Perret* و *Sevielle*: "إن التفكير الإستيمولوجي مفروضٌ على كل باحثٍ شغوفٍ بإعداد بحث جادٍ، لأن ذلك من شأنه أن يؤسس لمصداقية هذا البحث وشرعيته"¹. من هذا المنطلق سنخصص مُستهل هذا الفصل بمبحثٍ أولٍ لتحديد الموقف الإستيمولوجي والمنهجي للباحث في عمله البحثي، سواء من حيث طبيعة المعرفة المراد إنتاجها، أو من حيث السُّبل والأدوات المستخدمة في ذلك.

وبما أن المعرفة هي نتاج تراكم للمعارف المتولدة عن سلسلة من الجهود البحثية السابقة، فسنرصد المبحث الثاني من هذا الفصل لاستعراض أهم ما وصلنا إليه من دراسات سابقة في هذا المجال.

ونختتم هذا الفصل بعرض تعريفي موجز للشركة التي كانت مضماراً تطبيقياً لإشكالية بحثنا، ألا وهي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، مديرية التوزيع بسكرة، وهو ما كان موضوع المبحث الثالث والأخير.

¹ Zian H. (2013). *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, École Doctorale Entreprise, Économie, Société (E.D. 42), Université Montesquieu - Bordeaux 4, p13.

المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها.

معلومٌ أن نتائج أي دراسة علمية تتوقف على المرجعية الضابطة للعملية البحثية برمتها، والتي نعبر عنها بالموقف الإيستمولوجي للباحث من العملية البحثية، هذا الموقف الإيستمولوجي هو الذي سيحدد منهج الدراسة وأدواتها وسُبل الوصول إلى المعرفة من خلالها. ولهذا سنوضح في المبحث التموقع الإيستمولوجي للبحث ومنهجه وأدواته، ومختلف الإجراءات المساعدة للوصول إلى نتائجه وتحقيق الأهداف المرجوة من ورائه.

المطلب الأول: الموقف الإيستمولوجي للدراسة.

تتوقف مصداقية النتائج المتوصل إليها من أي بحث علمي على الموقف الإيستمولوجي للباحث. فكل باحث يتبنى صراحة أو ضمنا نظرة ما يحملها عن العالم الذي يتناوله بالبحث والدراسة، تشكل موقفه الإيستمولوجي الذي يحدد مصداقية المعرفة المراد انتاجها، وطبيعتها والأدوات والوسائل السبل المستخدمة في ذلك.¹ وبشكل عام، فإن تبني الباحث لموقف إيستمولوجي محدد معناه الإجابة ضمنا على الأسئلة الآتية:²

- ما هي طبيعة المعرفة؟ هل هي وضعية، تفسيرية، بنائية؟
- كيف تكون أو تُنتج هذه المعرفة؟
- كيف تُقدر قيمة هذه المعرفة وصحتها؟

والبحث في مجال علم التسيير، كفروع مهم من فروع العلوم الاجتماعية المعترف بها، يتطلب بدوره من الباحثين تحديد موقف إيستمولوجي للوصول إلى المعرفة. وبغض النظر عن الأزمة الإيستمولوجية التي يعرفها هذا الحقل من العلوم الاجتماعية، سواء بسبب حدائته، أو بسبب استغلاله بما يسمى "باراداييم الموضوعية" (*Objective Paradigm*) على حدّ قول *Martinet*³، فإن الباحث في علوم التسيير يجد نفسه أمام ثلاثة مواقف إيستمولوجية:⁴

¹ مزهودة عبد المليك (2007)، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، ص 161.

² خان أحلام (2015). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 235.

³ مزهودة عبد المليك (2007). المرجع السابق، ص 163.

⁴ المرجع الأخير، ص ص 163 – 166.

➤ الموقف الإيجابي. (*The Positivism*)

➤ الموقف التفسيري. (*The Interpretivism*)

➤ الموقف البنائي. (*The Constructivism*)

أ. **الموقف الإيجابي:** ويسمى أيضا "الباراداييم" الوصفي أو الوضعي أو الواقعي. يعتبر هذا الموقف الإيستمولوجي الأكثر هيمنة على البحث في مجال علوم التسيير، باعتباره الأكثر واقعية. وفي ظل هذا الموقف فإن الحقيقة موجودة في ذاتها ولها نشوء خاص بها، وما على الباحث سوى الوصول إلى هذه الحقيقة المستقلة عنه. وبذلك فالعالم الاجتماعي أو المادي يبقى خارج إدراك الفرد. هذا الإدراك وحده هو الذي يتميز بالموضوعية، بل لا يجب أن تؤثر ملاحظة الباحث لما حوله في فهمه لهذا العالم.

وعلى ذلك فإن الحقيقة الوحيدة التي يأخذها الإيجابيون أو الوضعيون بالاعتبار هي فقط تلك الحقيقة التي يمكن ملاحظتها.

يرتكز هذا الموقف الإيستمولوجي على حيادية التحليل والموضوعية، كما أن الفرضيات فيه تصاغ محددة، معتمدا بشكل أساسي على المنهج الكمي، وهو يلائم الطريقة أو المنهجية الاستنتاجية أو الافتراضية-الاستنتاجية¹.

ب. **الموقف التفسيري:** على خلاف الموقف الوضعي، لا تَنبُتُ الصلة -في ظل هذا الموقف- بين الباحث وموضوع البحث؛ فالتفسيريون يهدفون إلى تطوير فهم للعالم انطلاقا من تفسيرات ذات مواقف حدسية. هذا الموقف لا يختلف جوهريا عن الموقف البنائي، ولهذا نجد من الباحثين من يدمج بين الموقفين، معتبرين النموذج الجديد نموذجا بنائيا معتدلا، على اعتبار أن الفروق بين النموذجين بسيطة ومحدودة. ولذلك ترى طائفة أخرى من الباحثين أن هذين الموقفين (التفسيري والبنائي) هما الأنسب للبحث في مجال علوم التسيير، لأنهما يسمحان للباحث بالتدخل المباشر في ميدان البحث.²

ج. **الموقف البنائي:** يعتقد أصحاب هذا الموقف أن الحقيقة القائمة والقابلة للمعرفة يمكن بناؤها من قبَل ملاحظتها، الذين هم -منذ ملاحظتها- بُنائها ومُصمّموها، ولذلك فالحقيقة من منظورهم لا

¹ خان أحلام (2015). المرجع السابق، ص 236.

² المرجع الأخير، ص 236.

تكون صحيحة لذاتها أو بشكل مجرد، ولكنها تكون كذلك تبعا للتمثيلات التي نصطنعها لها. وعلى ذلك، فالمعرفة لا تعدو أن تكون تمثيلا للتجربة الإدراكية، بحيث تقتضي فاعلا عارفا، حيث لا تكون ذات معنى خارج هذا الفاعل¹.

إذن يقوم هذا الموقف على اكتشاف المعرفة بحيث يتم انتاجها من خلال تفاعل الباحث مع موضوع بحثه، لأن العالم مُشكَّل من عناصر شخصية، اجتماعية، ثقافية... إلخ، والمعرفة تُنتج من هذا التعقيد عن طريق المعاني المعطاة للواقع، والتي يتدخل في صوغها وتصورها الباحث، وفي هذا الموقف يعتمد الباحث على المنهج الكيفي أكثر للوصول إلى المعرفة².

هذه أهم المواقف الإستمولوجية التي يمكن أن يتخذها أي باحث في مجال علوم التسيير لكشف الحقيقة أو الوصول إلى المعرفة إزاء أي مشكلة بحثية تعرض له.

وباعتبار هذه الدراسة بدهةً بحثا علميا يعالج إشكالية معينة في مجال علوم التسيير، تمثلت هذه الإشكالية في الربط بين متغيرين اثنين، أحدهما مستقلٌ وهو "قياس رأس المال الفكري"، والآخر تابع وهو "عملية اتخاذ القرار"، وذلك قصد كشف حقيقة تأثير الأول في الثاني، ومعالجة هذه الإشكالية بطرق كمية إحصائية، دون التدخل بأي نوع من أنواع التأثير على الظاهرة المدروسة، بأخذ كل هذه الحثيات والاعتبارات يمكن القول أن الباحث تبنى موقفا ابيستمولوجيا "إيجابيا" أو "وضعيًا"، ساعده على ترجمة إشكالية البحث إلى نموذج يبرز العلاقات السببية بين المفسّر والمفسّر، وإجراء تحليل موضوعي لعناصرها اعتمادا على أساليب كمية إحصائية مناسبة، واختبار فروضها وتلخيص ما أسفرت عنه من نتائج.

المطلب الثاني: الموقف المنهجي للدراسة.

يمثل المنهج المُتبني الدليل التنفيذي والمترجم العملي للتموُّع الإستمولوجي للباحث؛ إذ بعد تحديد موقفه من التعامل مع الحقيقة أو الظاهرة المدروسة، يحدد الباحث مجموعة من الأدوات التقنية التي سيوظفها لإنتاج المعرفة.

¹ مزهودة عبد المليك (2007). المرجع السابق، ص 164.

² خان أحلام (2015). المرجع السابق، ص 237.

وللاشارة فإن أغلب هذه الأدوات، التي تزخر بها أدبيات المنهجية، قد تطور في إطار التيارات الإستمولوجية التي تشكل مرجعيتها، وتبرر استخدامها. فمثلا ازدهرت الاختبارات الإحصائية والتحليلات الكمية للاستمارات واتسع نطاق استخدامها في البحوث التي تستند إلى الموضوعية، في حين تطورت المقابلات وتقنيات تحليل المحتوى في إطار التيارات البنائية والتفسيرية.¹

وبشكل عام اختلف الباحثون حول تصنيفات مناهج البحث العلمي وأساليبه، إلا أن إجماعهم يكاد ينعقد على تقسيم هذه المناهج والأساليب إلى نوعين رئيسيين، هما المنهج الاستكشافي، والمنهج الاختباري.²

أ. المنهج الاستكشافي: (Exploration Method)

وفق هذا المنهج يتم إيجاد نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم المدروسة، أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين، فهو تمثيل للطرق المنهجية الكيفية (النوعية)، إذ يقوم على استكشاف الحقائق النظرية وتعميق البحث حولها بهدف الفهم والتوقع وعرض نتائج نظرية جديدة بإدماج ظواهر وعناصر نظرية مختلفة.

يمكن أن يستخدم هذا المنهج في المواقف اليبستمولوجية الثلاث السابقة: الإيجابي والتفسيري والبنائي، كما يمكن أن تُطرق الإشكالات وفق هذا المنهج بطرق نظرية أو تجريبية أو مختلطة بين هذا وذاك. وغالبا ما يتحقق الاستكشاف من خلال تبني أسلوب الاستقراء الذي ينطلق من ملاحظة الجزئيات ثم تعميمها على الكل بهدف الوصول إلى نظرية أو قاعدة عامة.

ب. المنهج الاختباري: (Test Method)

يرتبط المنهج الاختباري بالعمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري بالواقع، من أجل إثبات صحة فرضية أو نموذج أو نظرية، بهدف شرح العلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة المدروسة باستخدام مختلف الطرق التجريبية، مثل: الملاحظات، المقابلات، الاستبيانات...، وبعبارة أخرى يتم وفق هذا المنهج وضع موضوع نظري تحت التجربة العملية.

¹ مزهودة عبد المللك (2007). المرجع السابق، ص 170.

² خان أحلام (2015). المرجع السابق، ص 240.

يقوم هذا المنهج على الطريقة الاستنباطية أو الاستنتاجية، التي هي عكس الطريقة الاستقرائية، حيث ينطلق الاستنتاج من القوانين أو الافتراضات النظرية، ليستنبط منها الحقائق. فهو يعتمد على فكرة أساسية مفادها أنه إذا كانت الفرضيات المُشكَّلة صحيحةً فإن النتائج تصبح بالضرورة صحيحة. إن هذا المنهج ينطلق من النظريات ليستنبط الفرضيات، ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثاً عن المعطيات لاختبار هذه الفرضيات.

أما فيما يخص هذا البحث فقد اتبعنا كلا المنهجين الاستكشافي والاختباري؛ ففي الجانب النظري من الدراسة اعتمدنا على المنهج الاستكشافي في تشكيل فهم نظري لرأس المال الفكري وقياسه في المنظمة، ثم شرح وتفسير أثره في عملية اتخاذ القرار.

على أننا نلفت الانتباه إلى أننا لا نهدف من وراء هذا المنهج تعميم النتائج والخروج بنظرية أو قاعدة عامة فيما تعلق بأثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار، بل نرمي أساساً إلى تقديم توضيحات وتفسيرات نظرية منطقية لاستجلاء أي غموض يكتنف أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار.

أما في الجانب التطبيقي، فقد استخدمنا المنهج الاختباري، معتمدين الطريقة الاستنتاجية، حيث قمنا بتفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصوّر العلاقات بين المتغير المستقل وكذا أبعاده الفرعية من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى، ثم وضع هذه الفرضيات في صيغ إحصائية قابلة للاختبار الكمي، باستخدام الأداة الأساسية في هذا البحث وهي الاستبيان*، حيث قمنا بمعالجة ما جمعناه بواسطتها من معطيات بطرق رياضية وإحصائية، وذلك لاختبار مدى صحة محتوى هذه الفرضيات، وتفسير ما تم التوصل إليه من نتائج.

المطلب الثالث: إجراءات الدراسة.

في ظل الموقف الإيستيمولوجي الذي حددناه، وفي إطار الموقف المنهجي الذي اخترناه، نرمي من خلال هذا المطلب إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق إلى حدودها، ثم إلى كيفية تخطيط وتصميم أدواتها، وهذا بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذا نوع الأدوات التي استخدمت لجمع البيانات، والمحاور التي غطتها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل المعطيات المجمعة، ونختتم هذا المطلب بالصعوبات التي واجهت هذه الدراسة.

* طبعاً إلى جانب "المقابلة" كأداة أخرى مهمة، استُخدمت لجمع الحقائق، وكذا تفسير النتائج المتوصل إليها، وسنشرح ذلك في العناصر الآتية.

أ. حدود الدراسة.

بهدف تحقيق أكبر قدر من الموضوعية والوصول إلى استنتاجات منطقية، تقتضي منهجية البحث وضع حدود للإشكالية من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة المزدوجة (النظرية والتطبيقية)، ولتحقيق ذلك أنجز هذا البحث في إطار الحدود الآتية:

1. الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، "سونلغاز"، مديرية التوزيع بسكرة. ولعل ما يُبرر اختيارنا لهذه الشركة بالذات جملة من الأسباب، كان أهمها:

➤ الأهمية الاستراتيجية لهذه الشركة الضخمة على الصعيد المحلي، وأثرها في الاقتصاد الوطني، وما يترتب عن ذلك من ضرورة الاهتمام بعملية صنع القرار في الشركة.

➤ اختصاص الشركة المرتبط بقطاع الطاقة، المُركّز على الكهرباء والغاز، وأهمية التكنولوجيا المستخدمة في هذا القطاع، والتي تستوجب اهتماما ملموسا برأس المال الفكري.

➤ الاستقبال الجيد والتعاون مع الباحث والتسهيلات الكبيرة المقدمة له لاستكمال البحث الميداني في أحسن الظروف.

➤ قرب الموقع الجغرافي للشركة من الباحث مما اختصر عليه الكثير من الجهد والوقت.

2. الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدراسة في المدة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات خلال الموسم الجامعي 2017/2018، في حدود شهرين من الزمان تقريبا.

3. الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على جميع المسيرين أصحاب القرار في المستوى التنظيمي الذي تنتمي إليه، في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسكرة، سواء كانوا إطارات أم تقنيين سامين.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها:

1. مجتمع الدراسة: يضم مجتمع الدراسة جميع أصحاب القرار بين إطارات مسيرة وتقنيين سامين، كلٌّ حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه في شركة سونلغاز بسكرة، والبالغ عددهم 202 فردا، موزعين في مختلف مصالح ودوائر الشركة عبر تراب الولاية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (6-1): توزيع أصحاب القرار في مديرية سونلغاز بسكرة عبر تراب الولاية خلال الفترة 2017-2018.

المجموع	إطارات سامية	إطارات	تقنيون سامون	المستوى الوظيفي طبيعة الوظيفة
81	13	59	9	وظيفة إدارية.
121	11	49	61	وظيفة تقنية.
202	24	108	70	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على وثائق مصلحة الموارد البشرية لمديرية سونلغاز-بسكرة.

يبين الجدول رقم (6-1) توزيع أصحاب القرار في مديرية سونلغاز بسكرة عبر تراب الولاية خلال فترة الدراسة، أهم ما يلفت في هذه الإحصائيات أن أغلب أفراد المجتمع الإحصائي من الإطارات، كما أن معظمهم من أصحاب الوظائف ذات الطابع التقني، وهذا بسبب طبيعة نشاط الشركة.

2. عينة الدراسة: نظرا لصعوبة الوصول إلى كافة أفراد المجتمع المدروس في الشركة، لجأنا إلى أسلوب العينة في جمع المعطيات، حيث قمنا -في مرحلة أولى- بسحب عينة عشوائية بسيطة استطلاعية، قوامها ثلاثون فردا، وذلك بغية إجراء الاختبارات الأولية للصدق والثبات على الاستبيان. وبعد إجراء الاختبارات، وإدخال ما يلزم من تعديلات، قمنا بسحب عينة عشوائية بسيطة من واحد وستين فردا، لإجراء الدراسة عليها ومن ثم اختبار الفرضيات واستخراج النتائج النهائية منها.

ج. أدوات جمع البيانات:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة اعتمدنا على أداتين أساسيتين هما: المقابلة، الاستبانة، إلى جانب أداة أخرى هي وثائق المؤسسة.

1. المقابلة: تعني المقابلة اختيار إجراء اتصال مباشر مع فرد أو عدة أفراد، وذلك قصد جمع بيانات بحثية، وقد تتم بشكل فردي مع كل مبحوث على حدة، أو بشكل جماعي، غير أن هذا النوع الأخير يؤخذ عليه أن إجابات الأفراد قد تتأثر بتفاعلات الآراء وانفعالات المشاركين جراء حضور أفراد آخرين.¹

والمقابلة أنواع: فقد تكون موجهة أو نصف موجهة أو حرة، وقد اخترنا النوع الثاني، حيث أجرينا مقابلة فردية نصف موجهة مع السيد سمير جودي رئيس المقاطعة التقنية للكهرباء بشركة سونلغاز بسكرة، طرحنا فيها جملة من الأسئلة المتميزة بعدم المباشرة (La non directivité) حتى لا تتحول

¹ مزهودة عبد المليك (2007). المرجع السابق، ص 178.

إلى استبيان، أين أفسحنا له المجال ليدي بما يراه مناسباً من إجابات وإيضاحات وإضافات. وقد صيغت أسئلة المقابلة انطلاقاً من إشكالية بحثنا وفرضياته الرئيسة والفرعية، وكذا في ضوء ما وصلنا إليه من نتائج أفرزها تحليل الاستبانة*.

2. الاستبانة: تعد من أكثر الأدوات استخداماً في جمع المعطيات، فبناء على طبيعة المعطيات التي يراد جمعها والتي تتعلق باتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة، وأخذاً بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المتاحة، إضافة إلى صعوبة الحصول على بعض المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبانة"، هذه الأخيرة التي تم تصميمها بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

وقد تم إعداد استبانة أولى، وزعت على أفراد عينة استطلاعية، واستبانة ثانية، وزعت -بعد إجراء التعديلات اللازمة- على العينة الحقيقية. وعموماً تم إعداد الاستبيان وفقاً للخطوات الآتية:

- إعداد استبانة أولية، اعتماداً على بعض الدراسات السابقة والمراجع المتعلقة بموضوع البحث.
- عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف لإبداء الرأي واقتراح ما يلزم من تعديلات.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات، وأن بنودها تقيس فعلاً ما أعدت لقياسه، وهو ما يطلق عليه "اختبار الصدق الظاهري" ^{**} (Face validity)، ولقد تفضل هؤلاء المحكمون بتقديم الملاحظات العلمية والتقنية، وإسداء النصح والإرشاد للباحث.
- على أساس هذه الملاحظات والاقتراحات قام الباحث بتعديل وحذف ما يلزم تعديله أو حذفه. تضم قائمة المحكمين هذه مجموعة من الأساتذة المختصين من جامعة بسكرة، كما تضم إطاراً مسيراً من إيطارات شركة سونلغاز. وكل ذلك موضح في الملحق رقم (05).
- توزيع الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، لجمع البيانات اللازمة للاختبارات الأولية.
- إجراء اختبارات الصدق والثبات على نتائج هذه العينة الاستطلاعية، وفي ضوء نتائجها تم إدخال مزيد من التعديلات على الاستبانة لتخرج في ثوبها النهائي الذي سيوزع على العينة الحقيقية.

* أنظر النص الكامل للمقابلة في الملحق رقم 04 في الصفحة 390.

** سنعود لاحقاً لهذا النوع من الاختبارات في معرض حديثنا عن اختبار الصدق والثبات لأداة البحث.

وعموماً يغطي الاستبيان في صيغته النهائية ثلاثة محاور رئيسية هي: محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور قياس رأس المال الفكري ومحور عملية اتخاذ القرار، كما هو موضح في الملحق رقم (03).

المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

يتضمن هذا المحور بعض المعطيات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، الأقدمية، مدى التحكم في أجهزة الإعلام الآلي.

المحور الثاني: قياس رأس المال الفكري (المتغير المستقل للدراسة).

يتضمن هذا المحور ثلاثة محاور فرعية هي أبعاد قياس رأس المال الفكري، تتكون في مجموعها من 20 عبارة على النحو الآتي:

- قياس رأس المال البشري، ويضم ثماني عبارات، من العبارة رقم (01) إلى العبارة رقم (08).
- قياس رأس المال الهيكلي، ويضم ست عبارات، من العبارة رقم (09) إلى العبارة رقم (14).
- قياس رأس المال العلائقي، ويضم ست عبارات، من العبارة رقم (15) إلى العبارة رقم (20).

المحور الثالث: عملية اتخاذ القرار (المتغير التابع للدراسة).

يتضمن هذا المحور أربعة محاور فرعية، تمثل أبعاد عملية اتخاذ القرار، مُثلة في مراحلها، حيث يتكون هذا المحور بدوره من 20 عبارة لقياس مستوى عملية اتخاذ القرار في الشركة، موزعة على الأبعاد كالتالي:

- المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة وتحليلها، ويضم أربع عبارات، من العبارة (01) إلى العبارة (04).
- المرحلة الثانية: تصور الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلة وتقييمها، وفيه ست عبارات، من العبارة رقم (05) إلى العبارة رقم (10).
- المرحلة الثالثة: اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة، ويحوي أربع عبارات، من العبارة رقم (11) إلى العبارة رقم (14).

➤ المرحلة الرابعة: تنفيذ الحلّ البديل المختار ومتابعته، ويضم ست عبارات، من العبارة رقم (15) إلى العبارة رقم (20).

هذا وقد قابل عبارات المحور الثاني (قياس رأس المال الفكري) والثالث (عملية اتخاذ القرار) من الاستبيان مجموعة من الدرجات، مرتبة وفقا لمقاس ليكارت الخماسي، والموزعة على النحو الآتي:

الجدول رقم (2-6): توزيع درجات محور "قياس رأس المال الفكري" وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه أن درجات الموافقة على سلم "ليكارت" تتدرج من المستوى الأول وهو الأدنى، المقابل للخيار "غير موافق تماما" إلى المستوى الخامس والأخير وهو الأعلى، المقابل للخيار "موافق تماما".

الجدول رقم (3-6) توزيع درجات محور "عملية اتخاذ القرار" وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول السابق أن مستويات عملية اتخاذ القرار على سلم "ليكارت" تتدرج من المستوى الأول وهو الأدنى، المقابل للخيار "أبدا" إلى المستوى الخامس والأخير وهو الأعلى، المقابل للخيار "دائما".

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الشكل المغلق، الذي يعتمد على طرح عبارات لها خيارات محددة (كما هو موضح في الجدولين أعلاه).

3. وثائق المؤسسة: تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات البالغة الأهمية في جمع المعطيات، لأنها تعبر عن الواقع الفعلي للمؤسسة، وقد اقتصر الاطلاع على أهم الوثائق المتعلقة بموضوع البحث، خاصة عند قيامنا ببحر الإطارات والتقنيين السامين من أجل سحب عينات البحث، إلى جانب إعداد تعريف بالشركة.

د. أدوات معالجة البيانات:

إلى جانب أدوات جمع البيانات، استخدمنا نوعا آخر من الأدوات وذلك لمعالجة هذه البيانات، مستعينين بالأداة الإعلامية الآلية لمزيد من الدقة وريج الوقت والجهد، حيث استخدمنا برنامجين احصائيين اثنين هما:

1. برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*Statistical Package for Social Sciences*):

الإصدار 20، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (*SPSS*)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من المقاييس والمؤشرات الإحصائية مثل: التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل التباين ومعادلة خط الانحدار البسيط والمتعدد... إلى جانب جملة من الاختبارات الإحصائية، مثل: - اختبار « ألفا كرونباخ »، اختبار "كولومجروف - سمرنوف"...

2. برنامج *Eviews* الإصدار 10: وهو برنامج متقدم في التحليل القياسي وبناء النماذج الاقتصادية

وتقديرها، تم تصميمه للتعامل مع المشاكل الإحصائية الناتجة عن تقدير نماذج الانحدار، مثل الارتباط الذاتي (*Auto-Correlation*) والارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة (*Multicollinearity*)، واختلاف التباين (*Heteroskedasticity*)، وأخطاء صياغة النماذج (*Misspecification*). كما أنه مهيم للتعامل مع السلاسل الزمنية وأساليب فحص جذر الوحدة (*Unit Roots*) وكذا اختبارات التكامل المشترك (*Cointegration Tests*)، إضافة إلى ما اصطلح على تسميته تحليل بيانات "البانل" (*Panel Data Analysis*)، وغيرها من الاختبارات الأخرى.¹

وقد لجأنا إلى هذا البرنامج نظراً لما فيه من اختبارات إحصائية هامة غير موجودة في برنامج *SPSS* مثل اختبار *Jarque-Bera* لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي، واختبار *Breusch-Godfrey* لاختبار الاستقلال الذاتي للبواقي والذي يعد شرطاً لاستخدام معادلة الانحدار في التقدير كما سنبين لاحقاً، وقد استخدمنا هذا الاختبار لأنه يعتبر أكثر تحمراً من شروط اختبار *Durbin-watson*.

علاوة على ذلك استخدمنا أيضاً برنامج *Eviews* لاختبار ثبات التباين، وذلك عن طريق اختبار *Breusch-Pagan-Godfrey* الذي يختبر عدم تجانس التباين *Heteroskedasticity*.

هـ. المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة: وفيما يأتي عرض مختصر لمجموعة المقاييس والاختبارات* الإحصائية، التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1. النسب المئوية: تعد النسب المئوية إحدى أساليب التحليل البسيطة المستعملة لأغراض التوصيف والتشخيص التفصيلي.

¹ https://www.sea-stat.com/scientific_references/Download-Eviews10/ consulté le 22/03/2018 à 12 :45.

* سنعود في الفصل الآتي إلى شرح وافٍ لهذه الاختبارات كل في حينه.

2. التكرارات: تعبر عن عدد مرات مشاهدة الإجابة نفسها أو الخيار نفسه، ويتوقف على ذلك اتجاه العبارة، ومن ثم اتجاه الأبعاد والمحاور ككل.

3. المدى: يمثل الفرق بين القيمتين العظمى والدنيا في مقياس "ليكارت" الخماسي؛ حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا أو فئات هذا المقياس، المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان، تمَّ حسابُ المدى بين القيمتين الأكبر والأصغر لدرجات المقياس، أي:

المعادلة رقم (1 - 6).

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 5 - 1 = 4$$

ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة، أي:

المعادلة رقم (2 - 6).

$$\text{طول الفئات} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4}{5} = 0.80$$

بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) التي توافق أدنى الخيارات في المحورين، وبالتالي تشكل الحد الأدنى للفئة الأولى، وعلى هذا الأساس نحدد حدها الأعلى كما يأتي:

المعادلة رقم (3 - 6).

$$\text{الحد الأعلى للفئة الأولى} = 1 + 0.80 = 1.80$$

وهكذا أصبحت لدينا الفئات الآتية:

الجدول رقم (4-6): حدود فئات مقياس ليكارت، والمستويات التي تمثلها لمتغيري الدراسة.

الفئات	قياس رأس المال الفكري	عملية اتخاذ القرار	مستوى كل فئة	وزن كل فئة
1.00 - 1.80	غير موافق تماما	أبدا	المنخفض جدا	1
1.81 - 2.60	موافق	نادرا	المنخفض	2
2.61 - 3.40	محايد	أحيانا	المتوسط	3
3.41 - 4.20	موافق	غالبا	المرتفع	4
4.21 - 5.00	موافق تماما	دائما	المرتفع جدا	5

المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول السابق حدود مختلف فئات سلم "ليكارت"، وما يقابل كل فئة من خيار سواء في المتغير المستقل أو المتغير التابع، وكذا المستوى الذي تعكسه كل فئة، والوزن أو المعامل الخاص بها، حيث تفيد هذه الأوزان أو المعاملات في حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، لنتمكن من تحديد اتجاهها ومستواها، وكذا ترتيبها من حيث درجة تأثيرها في اتجاه البعد الذي تنتمي إليه.

4. الوسط الحسابي المرجح: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة بالنسبة للمحور التابعة له (قياس رأس المال الفكري أو عملية اتخاذ القرار)، وهذا الوسط سيساعد أيضا في ترتيب العبارات، حيث يحسب بالقانون المعروف الآتي¹:

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

المعادلة رقم (4 - 6)

حيث أن:

n_i : عدد اختيارات أفراد العينة لأحد الخيارات، كالخيار "دائما" لإحدى عبارات محور عملية اتخاذ القرار.
 x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة، الذي يتراوح بين 1 و 5 (أنظر الجدول رقم 6-2 أعلاه).
 N : مجموع أفراد العينة الذي يقدر بـ 57 فردا بالنسبة للعينة الحقيقية.

5. الانحراف المعياري المرجح: أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن وسطها الحسابي، فكلما قل هذا الانحراف كلما قل التشتت بين استجابات أفراد العينة، وهذا يدل على تقارب آراء الأفراد حول كل عبارة، والعكس صحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد أيضا في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح العبارة الأقل تشتتا عند تساوي أوساطها الحسابية. يحسب الانحراف المعياري المرجح كما يأتي²:

$$S = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \bar{X})^2}{N}}$$

المعادلة رقم (5 - 6)

حيث أن:

n_i : عدد اختيارات أفراد العينة لأحد الخيارات، كالخيار "دائما" لعبارة من عبارات محور عملية اتخاذ القرار.
 x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة، الذي يتراوح بين 1 و 5 (أنظر الجدول رقم 6-2 أعلاه).
 N : مجموع أفراد العينة الذي يقدر بـ 57 فردا بالنسبة للعينة الحقيقية.
 \bar{X} : الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية.

¹ Verlant, B., & Saint-Pierre, G. (2008). *Statistique et probabilités*, BTS industriels, groupements B, C, D. Foucher, Vanves, BERTI éditions, Alger, p15.

² Ibidem, p17.

6. معامل ارتباط بيرسون " r ": أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لاختبار الصدق الذاتي الذي يعد أحد أنواع الصدق البنائي أو صدق المحتوى، ويحسب بالقانون الآتي¹:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

المعادلة رقم (6 - 6)

حيث أن:

$Cov(x, y)$: هو التباين المشترك لمتغيري الدراسة: قياس رأس المال الفكري وعملية اتخاذ القرار.

σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل.

σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع.

7. اختبار ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*): الذي يعد من بين الطرق الشائعة المستخدمة للتأكد من ثبات الاستبيان، عن طريق قياس "الاتساق الداخلي" لفقراته، وهو عبارة عن قيمة احتمالية تتراوح بين 0 و 1، تشير إلى مدى الاتساق الداخلي، وتعطينا احتمال تماثل نتائج الاستبيان إذا ما تمّ تكرار توزيعه على العينة نفسها أو على عينة مشابهة لها.

8. اختبار *Skewness* و *Kurtosis*: لاختبار اعتدالية توزيع البواقي، والذي يعتمد على قيمتي معامل الالتواء *Skewness* والتي يرمز لها بالرمز $\beta_1^{1/2}$ ومعامل التفلطح *Kurtosis** التي يرمز لها بالرمز β_2 ، وسنأتي على شرح وافٍ لتفاصيل هذا الاختبار في الفصل الآتي لدى اختبار مدى تحقق شروط طريقة تقدير معالم نموذج الانحدار.

9. اختبار *Jarque - Bera*: وهو اختبار يعتمد على نتائج الاختبار السابق، ويعضدها، وبالتالي فهو يخدم الغرض نفسه ألا وهو اختبار اعتدالية توزيع البواقي في نموذج الانحدار.

10. اختبار *Breusch-Godfrey*: الذي يستخدم في اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي، وهو اختبار أكثر تحرراً من شروط اختبار *Durbin-watson*. كما ذكرنا آنفاً.

11. اختبار *Breusch-Pagan-Godfrey*: الذي يختبر عدم تجانس التباين *Heteroskedasticity*

12. اختبار تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة (*Multicolinearity*): للتأكد من أن المتغيرات المستقلة غير مترابطة فيما بينها، أي أن التباين المشترك بينها معدوم. يمكن القيام بذلك استعانةً

¹ Johnston, J., DiNardo, J. E., & Guerrien, B. (1997). *Méthodes économétriques*. Economica, paris, p13.

* لاحظنا أن بعض الأساتذة والمختصين يُسميه أيضاً "مقياس التفرطح" باستبدال حرف اللام بحرف الراء.

بمؤشرين هما: عامل تضخم التباين (*Variance Inflation Factor*) ويرمز له اختصاراً (*VIF*) ومؤشر *Tolerance*، وهو مقلوب الأول، وكلا المؤشرين يقيسان مقدار ما يفسره أحد المتغيرات المستقلة من الآخر، كما سنبين لاحقاً.

13. تحليل التباين ودراسة معادلة خط الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لأنه يساعدنا في تحديد مدى قدرة النموذج ككل وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة والمتغير المستقل من جهة أخرى، وكذا تحديد المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار سواء البسيط أو المتعدد، ومن ثم المرور إلى اختبار الفرضيات، والحكم عليها قبولاً أو رفضاً.

14. اختبار "فيشر" *F*: الذي نستعين به في تحديد المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط أو المتعدد، والذي تقوم عليه أيضاً عدة اختبارات إحصائية من التي أتينا على ذكرها آنفاً، وذلك كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات المتعلقة بهذه الاختبارات عند مستوى دلالة محدد.

15. اختبار "ستودنت" *t*: الذي نستعين به في تحديد المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار البسيط أو المتعدد، وكذا اختبار الفرضيات الفرعية، والحكم عليها قبولاً أو رفضاً.

و. صعوبات الدراسة:

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهت الباحث في إتمام هذه الدراسة فيما يأتي:

1. صعوبة الموضوع كونه يتناول جانباً غير ملموس وهو "رأس المال الفكري" الذي يتميز بالتعقيد وغموض التركيب مما صعب التعامل معه، مفهومًا وتصنيفًا وقياسًا. والدليل على ذلك الخلاف القائم بين الباحثين حول مفهوم قياس رأس المال الفكري وكيفية قياسه والمعايير المستخدمة في ذلك....

2. صعوبة الحصول على البيانات الدقيقة ذات المصدقية في الدراسة الميدانية، نظراً لعدم التعامل معها بقدر كافٍ من الجدية لدى بعض الأفراد المبحوثين، والذين توجي اجاباتهم بملء عشوائٍ لفقرات الاستبيان، وترك فقرات أخرى دون إجابة.

3. احتكار الشركة للكهرباء والغاز في قطاع الطاقة ألقى بظلاله على كثير من المفاهيم النظرية التي تجد لها مكاناً وتطبيقاً في ظل افتراض وجود منافسة حقيقية بين عدة منافسين على مستوى السوق؛ فعلى سبيل المثال، تصبح العلاقة مع الزبون رأس مال مهماً في ظل منافسة محتدمة وسوقٍ محدود، بينما تفقد كثيراً هذه الأهمية في ظل احتكارٍ مطلقٍ للسوق، كما هو حال شركة "سونلغاز".

4. قلّة المراجع الحديثة في هذا الموضوع، وخاصة باللغة العربية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

تعدُّ الدراسات السابقة -إن وجدت- أساساً متيناً ومُرتكزاً مهماً تبني عليه الدراسات اللاحقة، ومصدراً غنياً لإثراء البحوث الجارية، وتزويد الباحثين بنتائج وتحليلات وخلاصات تسهم في تكوين وتشكيل أفكار جديدة ومبتكرة حول مواضيع أبحاثهم ودراساتهم.

وقد حظي موضوع قياس رأس المال الفكري وكذا موضوع عملية اتخاذ القرار باهتمام خاص من الباحثين في حقل الإدارة، لما لهما من دور حيوي ومهم في نجاح المنظمة أو فشلها، لذلك تعددت الدراسات التي تناولت قياس رأس المال الفكري، وكذلك الدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرار، كل على حدة.

بيد أن القليل من هذه الدراسات تناول أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار؛ فمن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة على المستويين العربي والأجنبي، تبين أن الكثير من الدراسات تناولت بالبحث والتحليل أحد هذين الموضوعين، ولكن القليل منها فقط تناول الربط بينها، سواء ببيان الأثر أو الدور أو الأهمية أو غيرها من الإشكاليات التي تربط هذا بذلك.

وفيما يأتي نعرض بعض الدراسات التي تناولت كل متغير على حدة، أو تلك التي ربطت هذين المتغيرين، سواء كانت هذه الدراسات عربية أم أجنبية. ونشير إلى أننا أدرجنا أيضاً تلك الدراسات التي شملت الموجودات غير الملموسة بشكل عام أو الأصول البشرية بوجه خاص، باعتبارها من أهم مكونات رأس المال الفكري.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري وقياسه.

وقفنا خلال المراحل الأولى من هذا البحث على كم كبير من الدراسات السابقة التي تناولت بالبحث والدراسة رأس المال الفكري، قياساً أو تحليلاً أو إدارة، ولهذا سنعرض في هذا المطلب أهم ما وصل إلينا من هذه الدراسات، سواء كانت هذه الدراسات عربية أم أجنبية.

1. دراسة ولاء محمد عدنان التقي (2010)، مشكلات قياس رأس المال الفكري وانعكاساتها على قيمة منشآت الأعمال في سورية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

تتمحور إشكالية هذا البحث حول ثلاثة أسئلة رئيسية:

أ- ما هي ضرورات قياس رأس المال الفكري في منشآت الأعمال في سورية، في مرحلة التطور الحالي للاقتصاد السوري؟

ب- ما هي المشكلات التي تواجه عملية قياس رأس المال الفكري بشكل عام وفي سورية بشكل خاص؟

ج- ما هي انعكاسات مشكلات قياس رأس المال الفكري على قيمة منشآت الأعمال في سورية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمدت الباحثة على منهج الاستدلال الاستقرائي، مستخدمة في ذلك عدة أدوات لجمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستبيان، هذا الأخير الذي وزع على عينة من قطاع الاتصالات الخلوية في سورية.

وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

أ- إن الدخول إلى اقتصاد المعارف، وما رافقه من ثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جعل مسألة قياس رأس المال الفكري وإدارته ضرورة ملحة وخطوة أساسية لا بد منها.

ب- يعد الجزء الأكبر من قيمة المنشآت كثيفة المعرفة والمنشآت الخدمية ناتجا عن مجموعة من الأصول المستترة غير الملموسة، والتي تشكل رأس المال الفكري.

ج- تولى شركات الاتصالات جانبا كبيرا من الاهتمام بمواردها البشرية، باعتبارها ثروة هامة، وتعمل باستمرار على توفير البنى التحتية الدائمة، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، وتسعى دائما لإقامة العلاقات الجيدة مع الأطراف الخارجية وإرضائها، وهذا ما يؤكد وجود المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري ضمنها.

د- هناك عدة مشكلات تقف عائقا أمام قياس وتقييم رأس المال الفكري، وهي:

➤ لا يوجد نظام محاسبي شامل يستخدم النقود كعامل لقياس بعض الأصول غير الملموسة.

➤ لا تفصح القوائم المالية التقليدية عن كافة الأصول غير الملموسة الموجودة في المنشأة، وبالتالي فهي لا تقدم صورة كاملة عن القيمة الكلية للمنشأة.

➤ نظرا لطبيعة الأصول غير الملموسة وافتقادها للوجود المادي، فإنه من الصعب تحديدها والسيطرة عليها، وقياس المنافع المستقبلية المتوقعة منها.

2. دراسة جودة عبد الرؤوف محمد زغلول (2010)، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج قياس رباعي المسارات من خلال إجراء تكامل بين الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن، يركز هذا النموذج على استخدام الأداء المتوازن في عملية القياس الوصفي والأدائي والمالي للأصول الفكرية، كما يركز على ربط الأداء الإستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل باستخدام مقياس الأداء المتوازن بالأداء التشغيلي في المدى الزمني قصير الأجل باستخدام نظام الموازنات التقديرية.

وفي ضوء هذا الهدف سعى الباحث للإجابة عن التساؤلات الآتية:

أ- هل يمكن توصيف الروابط بين الأصول الفكرية كمسببات أداء، وبين الأداء المالي، وذلك كأساس للقياس الوصفي للأصول الفكرية؟

ب- هل يمكن ترجمة الروابط الوصفية السابقة إلى مؤشرات كمية من خلال استخدام مؤشرات الأداء الأساسية *KPI's Financial* ؟

ج- كيف يتم الربط بين مقياس الأداء المتوازن وبين نظام الموازنات التقديرية باستخدام مؤشرات الأداء الأساسية المالية ... كأساس لدمج الأصول الفكرية في عملية القياس الكمي القبلي؟

د- كيف يتم احتواء فجوة القياس بين القيمة الدفترية وبين القيمة السوقية لمنظمة الأعمال، وربطها بأحد مؤشرات الأداء المالية الأساسية، كأساس للقياس المالي البعدي للأصول الفكرية؟

هـ- هل يمكن وضع نموذج للقياس المحاسبي رباعي المسارات موضع التطبيق من خلال دراسة الحالة كطريقة بحث منهجية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات اتبع الباحث المنهج الاستنباطي، مستخدماً أسلوب دراسة الحالة، حيث استعان بجملة من الأدوات قسمها قسمين: أدوات البناء النظري، اللازمة لتأصيل واشتقاق نموذج البحث، وأدوات جمع البيانات، من خلال المقابلات الشخصية وقوائم الاستبيان.

ثم توجه الدراسة نحو دراسة الحالة لوضع نموذج القياس المقترح موضع التطبيق على إحدى شركات الأعمال التي يقع نشاطها في نطاق أنشطة الاقتصاد الجديد القائم على أساس المعرفة والتكنولوجيا، وتمثل المسار الأول من مسارات النموذج المقترح في القياس الوصفي للأصول الفكرية باستخدام خرائط الإستراتيجية، وتمثل المسار الثاني في القياس الكمي لأداء الأصول الفكرية باستخدام مؤشرات الأداء الأساسية، وتجلى المسار الثالث في القياس القبلي من خلال ربط الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن بنظام الموازنات التقديرية، وذلك كأساس لوضع تقديرات الموازنة التقديرية الشاملة باستخدام مدخل التوقع بالرجحية.

وأخيراً تمثل المسار الرابع في القياس المالي البعدي للأصول الفكرية عن طريق ربط فجوة القياس بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لصافي أصول الشركة بأحد مؤشرات الأداء الأساسية المالية لإضفاء نوع من الموضوعية على القياس المالي للأصول الفكرية وما يقابلها من حقوق الملكية الفكرية.

أهم ما خلصت إليه الدراسة ما يأتي:

أ- تزايد الأهمية النسبية للأصول الفكرية مقارنة بالأصول المادية المنظورة، لاسيما في الاقتصاديات القائمة على المعارف والتكنولوجيا.

ب- قلة الأطر المفاهيمية التي تحدد ماهية الأصول الفكرية، وماهية مكوناتها الأساسية، وذلك كأساس لقياس الأصول الفكرية والتقرير عنها.

ج- وجود تكامل شبه تام بين الأصول الفكرية بمكوناتها الثلاثة: البشرية والمعلوماتية والتنظيمية من جهة، ومقياس الأداء المتوازن بمنظوماته المختلفة من جهة أخرى، وهو ما جعل هذا المقياس أداة ملائمة جداً لاشتقاق نموذج المقياس رباعي المسارات، الذي يركز على القياس الوصفي والأدائي والمالي للأصول الفكرية، بهدف توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

د- تقديم مسار القياس الوصفي للأصول الفكرية القائم على أساس استخدام الخرائط الاستراتيجية لمقياس الأداء المتوازن، وذلك لتوفير تصورات افتراضية وصفية تدعم إدارة الأداء الاستراتيجي بما يجب أن تكون عليه علاقات السبب والنتيجة، ابتداءً من الأصول الفكرية كمسببات أداء، وانتهاءً بالنتائج المالية كنتائج أداء.

هـ- تقديم مسار القياس الكمي للأصول الفكرية القائم على أساس مؤشرات الأداء الأساسية لمقياس الأداء المتوازن، وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لدعم إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال معرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفرعية، وتصحيح المسار المؤدي نحو تحقيق هذه الأهداف في حالة الانحراف عن المسار الاستراتيجي المستهدف.

و- تقديم مسار القياس الكمي القبلي القائم على أساس الربط بين الأداء الاستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل، باستخدام كل من الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن، وبين الأداء التشغيلي في المدى الزمني قصير الأجل، باستخدام نظام الموازنات التقديرية، وذلك عن طريق ربط تقديرات الموازنة التقديرية الشاملة بأحد مؤشرات الأداء الأساسية المالية، وباستخدام مدخل التقدير بالربحية في إعداد الموازنة التقديرية، الأمر الذي يساعد في توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأداء التشغيلي في المدى الزمني قصير الأجل، وتحقيق جزء من الخطة الاستراتيجية في المدى الزمني طويل الأجل.

ز- تقديم مسار القياس المالي البعدي للأصول الفكرية، القائم على أساس ربط الفرق بين القيمتين الدفترية والسوقية للمنظمة بأحد مؤشرات الأداء الأساسية المالية، الأمر الذي يدعم القياس المالي الموضوعي للأصول الفكرية اعتماداً على بيانات القوائم المالية المنشورة، وأيضاً على أسعار الأسهم في بورصة الأوراق المالية. كما أن المسار يقود حُكمياً إلى توزيع القيمة الكلية للأصول الفكرية على مكوناتها الثلاثة الأساسية، اعتماداً على بيانات قوائم الاستبيان التي تعكس إدراكات الإدارة عن ماهية مسببات خلق القيمة داخل المنظمة.

ح- ساهم مسار القياس المالي البعدي للأصول الفكرية بشكل فعال، ولأول مرة، في قياس مقدار التضخم في القيمة السوقية لمنظمات الأعمال، وبالتالي قياس مقدار التضخم في القيمة السوقية للسهم، والنتائج عن ارتفاع معدل السيولة في الاقتصاد السعودي.

3. دراسة عبد الستار حسين يوسف (2005)، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الإدارية، عمان، الأردن.

يعتبر هذا البحث دراسة نقدية تحليلية لرأس المال الفكري، مكوناته، تقسيماته، طرق قياسه، والأسس المعتمدة في عملية القياس. كما يعد محاولة نقد تلك الطرق وتحديد مزاياها وعيوبها، وذلك بهدف تحديد الأسلوب أو الطريقة الأكثر موضوعيةً وعمليةً لقياس رأس المال الفكري في المنظمات، ومعالجة حالات التغيير فيه باستمرار.

يدور هذا البحث حول التساؤل الآتي: كيف يمكن لمنظمات الأعمال الاستثمار في رأس المال الفكري، وضمان عدم حدوث تذبذب حاد في قيمته السوقية؟ وكيف يمكن للشركات تقييم رأس مالها الفكري وضمان نموه؟

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة النظرية على المنهج التحليلي الاستنتاجي، لتحليل الأفكار والآراء والنظريات المطروحة فيما يتعلق برأس المال الفكري كمفهوم، وكنسبة مهمة من قيمة المنظمات السوقية، خاصة فيما يسمى بالمنظمات المعرفية.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- أ- لازالت الشركات بفاعليتها العظمى لا تعتمد أي صيغة لتحديد رأس مالها الفكري.
- ب- لازالت الجهات الحكومية لا تعير أي اهتمام برأس المال الفكري في الشركات من خلال التشريعات الخاصة بذلك، وما يترتب عليه ضريبياً.
- ج- إن الكثير من عناصر ومكونات رأس المال الفكري لا تعالج محاسبياً بقيود محددة، وهو بذلك يقدر ويحسّن بصورة تقريبية وغير موضوعية.
- د- إن اعتماد القيمة السوقية للشركة كأساس لتحديد رأس المال الفكري تواجهه مشكلة تذبذب هذه القيمة صعوداً ونزولاً بتأثير متغيرات كثيرة.

هـ- يتكون رأس المال الفكري من عناصر متعددة، ولا يوجد تحديد دقيق للمساهمات النسبية لهذه العناصر في توليد رأس المال الفكري.

و- لازالت القوانين المحاسبية والضريبية تتعامل مع رأس المال المادي وتهمل رأس المال الفكري بشكل كبير.

ز- إن جزءاً مهماً من رأس المال الفكري للشركات هو رأس مال بشري، الذي يبرز بشكل كبير وواضح في الشركات المعرفية، وليس من السهل قياس وتحديد هذا الجزء من رأس المال.

4. دراسة يوسف أحمد أبو فارة وجاسر عبد الرزاق النصور (2005)، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي بجامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة النظرية أساساً إلى إبراز أهمية رأس المال الفكري ودوره في المنظمات من خلال التعرف على مكوناته، والنماذج والمؤشرات المستخدمة لقياسه. ولذلك فإن إشكالية هذه الدراسة تتمحور حول جملة من التساؤلات:

أ- ما هي المكونات الأساسية لرأس المال الفكري؟

ب- ما هي النماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري؟

ج- ما هي العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمنظمة؟

وقد استخدم الباحثان المنهج التحليلي للإجابة عن هذه التساؤلات، حيث توصلوا إلى النتائج الآتية:

أ- يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الجديدة التي لاتزال في مرحلة التطور والتبلور، حيث يعبر بصورة أساسية عن الأصول المعرفية والأصول اللامادية بشكل عام.

ب- هناك العديد من النماذج التحليلية المتشابهة لرأس المال الفكري، والتي تحدد لنا مكوناته.

ج- إنصبَّ اهتمام الباحثين -بداية التسعينيات- على وصف رأس المال الفكري، ثم اتجه تركيزهم إلى وضع وتحديد مؤشرات لقياسه، حيث وضعت لكل عنصر من عناصره مؤشرات واضحة ودقيقة.

د- تؤكد جميع الدراسات التي درست دور رأس المال الفكري في الأداء المنظمي، أن الأول يؤدي دورا جوهريا في تحسين الأداء. من جهة أخرى فإن الاهتمام برأس المال الفكري له آثار إيجابية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ه- يعتبر رأس المال البشري أحد المكونات الفرعية لرأس المال الفكري، وهو يعد أساسا مهما لمكونات رأس المال المعرفي الأخرى، ويتعلق رأس المال البشري أساسا بالتفكير، ويركز على المعرفة والمهارات التي يتمتع بها الأفراد.

5. دراسة عيسى هاشم حسن (2005)، القياس المحاسبي لرأس المال البشري، دراسة ميدانية على قطاع المصارف في سورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

يهدف هذا البحث إلى بيان أهمية المحاسبة عن رأس المال البشري، والاتجاهات الحديثة في قياسه، وإظهار مشاكل هذا القياس، ثم تقديم مقترحات وحلول لتلك المشاكل، في محاولة للتوصل إلى طريقة مناسبة لقياس رأس المال البشري في قطاع المصارف السورية.

تتلخص إشكالية البحث في إنه وبرغم أهمية رأس المال البشري فإن المحاسبة عنه لم ترق بعد إلى درجة يمكنها إظهار هذه الأهمية. أضف إلى ذلك أن الإدارة والأطراف المهتمة بالمشروع تحتاج إلى معلومات كثيرة متنوعة ونوعية، وهذا ما لا توفره هذه المحاسبة، حتى إن القوائم الحالية تخلو غالبا من أية معلومات عن رأس المال البشري، باستثناء الرواتب والأجور، وهذا رغم الممارسة الكبيرة التي يحققها العنصر البشري في تحقيق نتائج إيجابية للمشروع والمجتمع ككل.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي لعرض محتويات البحث والوصول إلى نتائجه، حيث استخدم في ذلك أدوات مثل المقابلة والاستبانة، إلى جانب بعض الأدوات الإحصائية.

وقد خلّصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- يقوم مفهوم رأس المال البشري على فكرة أساسية تشمل الخدمات المتوقعة من الفرد خلال فترة عمله في المنشأة، وهذه الخدمات لا بد أن تقابلها تكاليف تُدفع لإنتاجها، وبمجرد تحديد طبيعة وماهية هذه الخدمات وهذه التكاليف، فإنه سيكون من السهل تحديد قيمة رأس المال البشري أو تكلفته.

ب- لا بد من توسيع المفهوم المحاسبي لرأس المال ليشمل رأس المال البشري، على اعتبار أن ذلك يتفق وكثير من المبادئ التي قامت عليها المحاسبة. هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا يتناسب والتحول الكبير الحاصل في الاقتصاد العالمي، الذي انتقل من مرحلة الاقتصاد الصناعي المادي إلى مرحلة يعتمد فيها على رأس المال البشري، كمصدر للخدمات ذات التقنية العالية، حيث يكون رأس المال البشري هو العامل الحاسم في الاقتصاد وتظهر الحاجة لتطوير المحاسبة لتواكب هذا التحول.

ج- يتمتع رأس المال البشري بأهمية خاصة في المنشأة، لذا لا بد من الإفصاح عنه ضمن القوائم المالية، واعتبار الاستثمار فيه أصلاً من أصول المنشأة، وإبرازه للمحللين الماليين ورجال الإدارة ومستخدمي القوائم المالية، خاصة وأن الاستثمارات في رأس المال البشري تستوفي الشروط المحاسبية لاعتبارها أصلاً من الأصول.

د- المحاسبة عن رأس المال البشري ما هي إلا وسيلة لقياس خدمات العنصر البشري (سواء من ناحية التكلفة أو القيمة)، وبوسائل نقدية أو غير نقدية، والتقارير (الداخلي أو الخارجي) عن نتائج هذا القياس، بهدف توصيلها إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب، لتمتكن الأطراف المختلفة من اتخاذ القرارات الرشيدة فيما يخص رأس المال البشري.

هـ- تُوفر المحاسبة عن رأس المال البشري الإطار المساعد لاتخاذ القرارات الخاصة برأس المال البشري، وتُقدم المعلومات الكمية الرقمية للتكلفة والقيمة الخاصة بهذا الأخير، وتحفز الإدارة بمختلف مستوياتها على الأخذ بالاعتبار مفهوم رأس المال البشري عند اتخاذ القرارات المتعلقة به، وهو ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة بالكفاءة والفعالية المطلوبتين.

و- توفر المحاسبة عن رأس المال البشري المعلومات التي تهم كلا من المستثمرين الحاليين والمتوقعين في المنشأة، مثل المعلومات عن قيمة الاستثمارات فيه، وهذه المعلومات تساعد المستثمرين على تحسين قرارات استثماراتهم.

ز- دلت الدراسة النظرية والتطبيقية على وجود صعوبات تواجه تطبيق المحاسبة عن رأس المال البشري، أهمها:

➤ صعوبة اختيار نموذج قياس محدد لرأس المال البشري، وخضوع ذلك لاعتبارات متعددة، منها ما هو مرتبط بالإدارة والنظام المحاسبي، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية.

➤ صعوبة تحديد الآثار السلوكية والمعرفية للقياس المحاسبي لرأس المال البشري، وتأثير نتائج هذا القياس على معنويات العاملين وإنتاجيتهم، وقرارات الإدارة المرتبطة بهم، وكذا قرارات ذوي المصالح مع المنشأة.

➤ صعوبة تصميم وتنفيذ نظام للمحاسبة عن رأس المال البشري، وتأثير ذلك بدرجة وعي المحيط بأهمية المعلومات المتعلقة برأس المال البشري، ومدى توفر الإمكانيات المادية والتقنية، والإطارات المتخصصة التي تدرك بدقة مشكلات رأس المال البشري ومدى حاجة الجهات المختلفة للمعلومات عنه.

➤ صعوبة توفير بيئة العمل المناسبة للنظام المحاسبي لرأس المال البشري.

ح- هناك عدة أسس نظرية محتملة للبحث السلوكي للمحاسبة عن رأس المال البشري وهي:

➤ نموذج بيانات المحاسبة عن رأس المال البشري وشكلها وكميتها.

➤ بيئة العمل وأنظمة الرقابة الإدارية.

➤ الأهداف التنظيمية والكفاءات.

➤ نمط تفكير الأفراد.

➤ نموذج القيادة والخبرة الإدارية.

ط- مقاييس المحاسبة التقليدية وحدها غير كافية في بيئة المنافسة الحالية، وخاصة في مجال قياس الابتكارات والمهارات والكفاءات المطلوبة اليوم، كما أنها قد تحقق بشكل كامل في تحديد المظاهر المختلفة لأداء الأفراد والجماعات، أو تحقيق ذلك في الوقت المناسب. ومن المفضل استخدام المقاييس المختلطة، أي المقاييس المالية وغير المالية.

ي- هناك عدة عوامل تحكم احتياجات المنشأة لنظام المحاسبة عن رأس المال البشري، منها: طبيعة المنظمة، نوعها، حجمها، هيكلها، الإمكانيات الموجودة للقيام بهذه المحاسبة، وإمكانية تطويرها.

ك- هناك مراحل عدة يمر بها تصميم وتنفيذ نظام للمحاسبة عن رأس المال البشري هي:

- تحديد أهداف المحاسبة.
- إنشاء المقاييس المحاسبية.
- إنشاء قاعدة البيانات اللازمة للنظام.
- اختبار النظام ومعالجته وتعديله عند الضرورة.
- تنفيذ النظام في المنظمة.

6. Anghel, I. (2008). *Intellectual capital and intangible assets, analysis and valuation. Theoretical and Applied Economics*, 3(3), pp 75-84.

هدف هذا البحث إلى إجراء تحليل لأهمية القيمة غير الملموسة للشركة بالنسبة لإجمالي قيمتها السوقية، حيث أشارت الدراسة إلى أن أهمية الأصول غير الملموسة ضئيلة جدا من وجهة النظر المحاسبية التقليدية، وأن هناك فارقا كبيرا بين القيمة المحاسبية للشركة وقيمتها السوقية.

وللقيام بهذا التحليل اتبع الباحث منهج دراسة الحالة، حيث اختار عينة مكونة من 14 شركة رومانية مدرجة في بورصة "بوخاريس" لعامي 2005-2006.

وبعد البحث والدراسة توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- أ. في ظل الاقتصاد التنافسي الجديد تمنح الأصول المعرفية أفضلية تنافسية مستدامة.
- ب. يعتبر القياس أساسا لدعم قرارات الاستثمار، وكذا قرارات المستثمرين بشأن مقارنة القيمة بالسعر.
- ج. من وجهة النظر المحاسبية التقليدية فإن الأهمية النسبية لقيمة الأصول غير الملموسة صغيرة جدا (فقط 0.2% من إجمالي قيمة الأصول في عام 2005).
- د. هناك فجوة كبيرة بين القيمة السوقية للشركات الرومانية المبحوثة وقيمتها المحاسبية، وهذا يتفق مع نتائج أبحاث ودراسات أخرى في دول متطورة (بواقع 47% من القيمة السوقية الإجمالية للشركات الرومانية المدروسة، مقابل 60% إلى 75% في دول أخرى متطورة)، وهذه النسب تعكس الأهمية المتزايدة للأصول اللامادية مقارنة بإجمالي قيمة الشركة.

- هـ. زيادة القيمة السوقية للشركات الرومانية بنسبة 95% بين عامي 2004 و 2005.
- و. زيادة الأصول اللامادية غير المسجلة في الميزانية من 1348 مليون يورو عام 2004 إلى 5193 مليون يورو عام 2005، أي بنسبة 74% تقريبا.
- ز. نمو نسبة (قيمة الأصول اللامادية) / (القيمة السوقية) من 24% إلى 47% خلال فترة الدراسة.
- ح. نمو نسبة (القيمة السوقية للأصول اللامادية) / (القيمة الدفترية للأصول اللامادية) بمعدل 42.8% بين عامي 2004 و 2005.

7. *Lönnqvist, A. (2004): Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures". Department of Industrial Engineering and Management. Tampere University of Technology, Tampere, Finland .*

هدف الكاتب إلى تسليط الضوء على أهم الصعوبات والتحديات الميدانية التي تعترض المسيرين عند القيام بتصميم وتنفيذ واستخدام مقاييس للأصول غير الملموسة أو عوامل النجاح غير الملموسة كما يسميها الكاتب.

وقد اتبع الباحث منهج دراسة الحالة، من خلال دراسة ثلاث شركات فنلندية تتميز باعتمادها المكثف على المعارف، وذلك في حدود زمنية تمتد من ربيع عام 2002 وحتى خريف عام 2003.

خلُصت الدراسة إلى أن هناك عدة مشاكل وصعوبات مترابطة تعترض عملية قياس الأصول اللامادية في كافة مراحلها: التصميم، التنفيذ، الاستخدام. يمكن تلخيص هذه التحديات فيما يأتي:

أ- التحديات الرئيسية أمام تصميم مقاييس لعوامل النجاح غير الملموسة:

- تحويل اللاماديات وعوامل النجاح الغامضة وغير الملموسة إلى أشكال قابلة للقياس.
- الموازنة بين الحاجة إلى تحديد عوامل دقيقة قابلة للقياس بشكل موضوعي، وبين الحصول على معلومات قياس ملائمة.
- إيجاد المهارات والوقت اللازمين لتصميم مقاييس ذاتية.

- تصميم عدة طرق لجمع المعطيات من أجل عدة ظواهر لامادية.
- ب- التحديات الرئيسة أمام تنفيذ مقاييس لعوامل النجاح غير الملموسة:
 - صعوبة وتعذر تنفيذ مقاييس ذاتية.
 - الموارد المستهلكة في تطوير طرق جمع المعطيات.
- ج- التحديات الرئيسة أمام استخدام مقاييس لعوامل النجاح غير الملموسة:
 - غياب التوافق والانسجام بين نتائج القياس الذاتي والحقيقة الموضوعية.
 - غياب تطور المعايير أو المقاييس الذاتية، والذي يسمح بالتركيز على التحسين.
- وجود مشاكل مرتبطة بصلاحية المعايير الموضوعية وبطابعها التطبيقي، وهذا ما يمكن أن يجعلها غير مجدية وغير ملائمة.

8. Seleim, A., Ashour, A., & Bontis, N. (2004). *Intellectual capital in Egyptian software firms. The Learning Organization*, 11(4/5), pp 332-346.

أشارت هذه الدراسة إلى قلة البحوث حول رأس المال الفكري في الدول العربية، ولهذا فهي تصف رأس المال الفكري في عينة من مؤسسات البرمجة المصرية، حيث تهدف إلى تطوير نظريته من خلال بناء نظام قياس لعناصر رأس المال الفكري لهذه العينة من الشركات المصرية، وذلك بواسطة استقصاء تضمن عددا من المؤشرات غير المالية لكل عنصر من العناصر.

ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحثون منهج الاستقصاء ودراسة حالة عينة من الشركات المصرية المتخصصة في البرمجيات، وذلك باستخدام المقابلات والاستبيان كأدوات لجمع المعطيات. أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يأتي:

- أ- تمتلك الشركات المدروسة العديد من عناصر رأس المال الفكري القابلة للقياس.
- ب- تقدم المؤشرات المستخدمة في هذه الدراسة قائمة بسيطة من عناصر مخزون رأس المال الفكري وتدققاته.

ج- تفسر المؤشرات المبيّنة في هذه الدراسة التغيرات في مخزون رأس المال الفكري على مرّ الزمن، مُبيّنة مقدار هذه التغيرات واتجاهاتها، مما يساعد في تحديد حجم رأس المال الفكري في كل شركة، كما يبين أيضا التغيرات والتهديدات التي تواجهها هذه الشركات، علاوة على ذلك فإن قياس مخزون رأس المال الفكري وتدفقاته يسهل عملية تسيير المعارف من خلال تقديم توجيهات لتنظيم هذا المخزون وتدفقاته.

د- يساعد قياس رأس المال الفكري المسيرين على تحقيق وضعيات تنافسية.

هـ- يساعد قياس مكونات رأس المال الفكري على وضع مقاييس معيارية من أجل أغراض القياس في شركات البرمجة، كما يشجع على تطوير مقاييس معدّلة وفقا لرؤية كل شركة واستراتيجياتها وأهدافها.

9. Swartz, G. E., Swartz, N. P., & Firer, S. (2006). An empirical examination of the value relevance of intellectual capital using the Ohlson (1995) valuation model. *Meditari Accountancy Research*, 14(2), 67-81.

تعتبر هذه الدراسة مساهمة في النقاش الدائر حول محددات قيمة المؤسسة، حيث تهدف إلى اختبار ما إذا كانت هناك علاقة تفسيرية بين قيمة رأس المال الفكري وتغيرات أسعار الأسهم في الأسواق المالية.

في ضوء هذا الهدف كانت إشكالية البحث عموما تدور حول التساؤل الآتي: هل يمكن لرأس المال الفكري أن يفسر القيمة السوقية للمؤسسة؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية عمد الباحثون إلى تطبيق نموذج *Ohlson* (1995) للتقييم، بعد أن تم تعديله بعناصر رأس المال الفكري، وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال المستخدم، حيث قام الباحثون بدراسة انحدار القيمة السوقية للمؤسسة (ممثلة في سعر أسهمها) على قيمة رأس المال الفكري (ممثلة في قيمة عناصره).

وقد شملت هذه الدراسة مجموعة من الشركات الجنوب افريقية المدرجة في سوق الأوراق المالية، حيث تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها فيما يأتي:

أ- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، وتأثيرا قويا لرأس المال المستخدم ورأس المال البشري على قيمة السهم.

ب- أظهر معامل رأس المال الهيكلية علاقة ضعيفة مع سعر السهم، وبالتالي لا يمكن اعتباره كقيمة مهمة ومؤثرة.

ج- يعطي رأس المال الهيكلية قيمة مضافة أقل من تلك التي يقدمها رأس المال البشري.

د- يعتبر كلٌّ من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية متعاكسين نسبياً، بحيث يؤدي نقص مساهمة أحدهما في خلق القيمة إلى زيادة مساهمة الآخر.

هـ- يفسر رأس المال الفكري تغيرات سعر السهم بنسبة 91%.

و- في معادلة الانحدار المتعدد، جميع معاملات المتغيرات المستقلة تختلف معنوياً عن الصفر، ماعدا معامل رأس المال الهيكلية، وذلك عند درجة ثقة 95%.

10. Chen, J., Zhu, Z., & Yuan Xie, H. (2004). *Measuring intellectual capital: a new model and empirical study*. *Journal of Intellectual capital*, 5(1), pp 195-212.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تصور نموذج لقياس رأس المال الفكري، وبناء نظام من المؤشرات النوعية لإدارته، وذلك لتوفير أداة للمؤسسات تسهل عليها مهمة إدارة رأسمالها الفكري.

واستناداً إلى مراجعة العديد من نماذج قياس رأس المال الفكري التي اقترحها الباحثون الغربيون، فقد رأى مؤلفو هذا البحث تقسيم رأس المال الفكري إلى رأس مال بشري، ورأس مال هيكلية، ورأس مال ابتكاري ورأس مال خاص بالعميل، ومن ثم اقترحوا أن يتم تصميم نظام من المؤشرات النوعية لأربعة رؤوس أموال فكرية من خلال تحليل محتوياتها.

ولذلك فقد تبني الباحثون موقفاً ابيستمولوجياً بنائياً، متبعين منهجاً استنتاجياً، استخدموا ضمنه الاستبيان سباعي السلم كأداة لجمع المعطيات.

من خلال الدراسة التجريبية التي قاموا بها، توصل الباحثون نتيجة مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات عناصر رأس المال الفكري الأربعة في المؤسسة وبين أدائها التسويقي، وهذا ما يثبت صحة وعقلانية وضع نموذج قياس لرأس المال الفكري ونظام لمؤشراته النوعية.

وفي غضون ذلك أيضاً، تثبت الدراسة التجريبية أن هناك علاقة ملحوظة وواضحة بين مختلف عناصر رأس المال الفكري الأربعة (البشري والهيكل والابتكاري والزبوني)، ولذلك يجب على المؤسسات إدارة وتحسين رأس مالها الفكري من منظور تكاملي بين هذه المكونات الأربع.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار.

1. دراسة أحمد عبد الهادي شبير (2006)، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وبيان دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على حدّ تعبيره، مستخدماً عدة أدوات لجمع البيانات الضرورية لإتمام الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي؛ فبالنسبة للجانب النظري اعتمد الباحث في جمع البيانات على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ومن خلالها تم الحصول على البيانات الثانوية التي شكلت الإطار النظري للدراسة.

أما في الإطار التطبيقي فقد لجأ الباحث إلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، وإلى إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لتحليل النتائج وتفسيرها.

وقد خلُصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أ- للمعلومات المحاسبية دور هام وحيوي في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة.
- ب- هناك اعتماد كبير على القوائم المالية في الحصول على معلومات محاسبية تستخدم في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ج- تتوفر الخصائص والمتطلبات الأساسية في المعلومات المحاسبية التي يتم الاعتماد عليها اتخاذ القرارات الإدارية.

د- تلتزم الشركات المساهمة العامة بنشر معلومات تفصيلية توضيحية مرفقة مع القوائم المالية لتعزيز الحصول على معلومات محاسبية أكثر وضوحاً لاستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية.

2. دراسة عبد الرزاق (1993)، مدى استخدام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي التخطيط والرقابة، دراسة تطبيقية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحديد المدى الذي تستخدم فيه المعلومات المحاسبية في القرارات الإدارية المتعلقة بوظيفتي التخطيط والرقابة، باعتبارهما -حسب الباحث- أهم وظائف الإدارة، وتطبيق ذلك على الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن المسجلة في سوق عمان المالي.

واهتمت الدراسة بتحديد مدى تلبية المعلومات المحاسبية لمتطلبات اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بوظيفتي التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. كما اهتمت الدراسة بقياس المشكلات والصعوبات التي تكتنف استخدام هذه المعلومات من قِبَل متخذي القرارات.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وُزِعَ على كامل مجتمع الدراسة المؤلف من 41 شركة مساهمة وفقاً لنشرة سوق عمان المالي. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- إن 80% من الشركات المساهمة العامة الأردنية تستخدم المعلومات المحاسبية المستمدة من التقارير والقوائم المالية عند اتخاذها القرارات الإدارية المتعلقة بوظيفة التخطيط.

ب- إن 85% من الشركات المساهمة العامة الأردنية تستخدم المعلومات المحاسبية المستمدة من الخطط الموضوعة مسبقاً ومن التقارير والقوائم المالية لقياس انحرافات الأداء الفعلي عن المخطط عند اتخاذها القرارات الإدارية المتعلقة بوظيفة الرقابة.

ج- بشكل عام فإن 83.27% من متخذي القرارات في الشركات المساهمة العامة الأردنية يستخدمون المعلومات المحاسبية المستمدة من التقارير والقوائم المالية المتعلقة بوظيفتي التخطيط والرقابة معاً عند اتخاذ القرارات.

3. دراسة محمد موسى فرج الله (2011)، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل ظروف عدم التأكد، دراسة تطبيقية على البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تؤديه المعلومات المحاسبية في تخفيض درجة عدم التأكد التي تكثف عملية اتخاذ القرار، وإعداد قائمة بالمعايير التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية في ظل هذه الظروف، إضافة إلى معرفة طبيعة وقوة العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية وبين الظروف والمتغيرات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار، ودراسة الخصائص والمتطلبات التي يجب مراعاتها في المعلومات المحاسبية لمواجهة الاحتياجات الإدارية، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على حدّ قوله، مستخدماً عدة أدوات لجمع البيانات الضرورية لإتمام الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي؛ فبالنسبة للجانب النظري اعتمد الباحث في جمع البيانات على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ومن خلالها ثم الحصول على البيانات الثانوية التي شكلت الإطار النظري للدراسة.

أما في الإطار التطبيقي فقد لجأ الباحث إلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، وإلى إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لتحليل النتائج وتفسيرها، حيث وزع هذا الاستبيان على عينة قوامها 116 مفردة تم اختيارها عشوائياً، حيث وبعد جمع بياناتها ومعالجتها إحصائياً واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يأتي:

أ- تساعد المعلومات المحاسبية متخذي القرارات في البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة على تخفيض حالة عدم التأكد التي تكثف عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي اتخاذ قرارات أكثر رشادة.

ب- تتوافر خصائص الجودة في المعلومات المحاسبية التي يتم الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ظل ظروف عدم التأكد في البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة.

ج- عدم استخدام البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة للأسلوب العلمي بشكل كبير وكافٍ في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ظل ظروف عدم التأكد، خصوصاً الأساليب الكمية وبحوث العمليات.

4. فراس خضير الزبيدي (2010)، أثر المعلومات المحاسبية في قرارات الاستثمار في أسهم الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المعلومات المحاسبية التي تتضمنها التقارير المالية عند اتخاذ قرارات الاستثمار، من حيث بيع وشراء أسهم الشركات المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية، ولتحقيق هدف الدراسة طرح الباحث الإشكالية الآتية:

أ- هل يفهم المستثمر طبيعة المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم والتقارير المالية؟ وهل هي كافية بالنسبة إليه لاتخاذ القرار؟

ب- هل يدرك المستثمر أهمية هذه المعلومات في قراره الخاص بتداول أسهم الشركات؟

ج- هل يستخدم المستثمر هذه المعلومات في قراره الاستثماري؟ أم أن هناك معلومات أخرى تؤثر في قراره؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات وتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الاستنتاجي معتمداً الاستبيان كأداة لجمع المعطيات، لاختبار مدى فهم المستثمرين للمعلومات المحاسبية وكفائتها، وإدراكهم لأهمية هذه المعلومات من بين مصادر المعلومات الأخرى المتاحة، ومدى استخدامهم لها عند اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

وبناءً على نتائج بحث 92 مستثمراً فردياً، بينت الدراسة النتائج الآتية:

أ- إن المستثمرين الأفراد العراقيين يجدون المعلومات المحاسبية التي تتضمنها التقارير المالية واضحة ومفهومة وكافية لغرض اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

ب- إن المستثمرين الأفراد العراقيين يقرأون التقارير المالية المدققة، ويعتمدون بالدرجة الأولى على حساب الأرباح والخسائر والميزانية العمومية عند اتخاذ قرارهم بتداول الأسهم.

ج- إن المستثمرين الأفراد العراقيين يعتمدون في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية على المعلومات الأخرى غير المالية (الخارجية) وبشكل كبير، خاصة نصائح الوسطاء والقرارات الحكومية.

د- إن المستثمرين الأفراد العراقيين يستخدمون المعلومات المحاسبية عند اتخاذ قراراتهم بشأن بيع الأسهم وشرائها في سوق العراق للأوراق المالية، حيث تؤثر قراءة التقارير المالية، وكذلك تقرير مراقب الحسابات بشكل كبير في قراراتهم الاستثمارية.

5. الغالي بن إبراهيم (2012)، أبعاد القرار التمويلي والاستثماري في البنوك الإسلامية، دراسة تطبيقية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة التطبيقية إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي:

أ- إبراز أهم نقاط الاختلاف ونقاط الاتفاق في دراسة جدوى المشاريع والاستثمارات في كل من البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية.

ب- توضيح أساليب التعامل والتوظيف في البنوك الإسلامية، والوقوف على أساليب تمويل الاستثمارات وصيغها الإسلامية.

ج- تبيين التجربة المصرفية الإسلامية من الناحية النظرية، في ظل الممارسات الميدانية.

ولذلك فقد دارت إشكالية البحث حول التساؤل الآتي: ما مدى إمكانية البنوك الإسلامية في التقليل من مخاطر تعثر العمليات التمويلية الاستثمارية؟ وما هي الضوابط والمعايير التي تحكمها؟

وللإجابة عن هذا التساؤل طرح الباحث الفرضيات البحثية الآتية:

أ- إن أساليب التمويل والاستثمار وصيغها في البنوك الإسلامية تختلف عن تلك المتعارف عليها في البنوك التقليدية.

ب- علاقة العميل بالبنوك الإسلامية هي علاقة تلاحمية ومستمرة وليست مؤقتة.

ج- تُولي البنوك الإسلامية اهتماماً بالغاً بالجانب الشرعي والاجتماعي في عمليات اتخاذ القرار التمويلي والاستثماري.

د- إن المصارف الإسلامية تمارس عملياتها ضمن إطار يتماشى وأحكام الشريعة الإسلامية بالأخذ بالآراء الفقهية.

ولإثبات هذه الفرضيات أو نفيها اتبع الباحث من المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على عدة أدوات بحثية كالملاحظات والمقابلات التي أجراها من خلال زيارته الميدانية لفروع بنك البركة في الجزائر.

وبعد إجراء دراسته الميدانية، واستعراضه لأبعاد القرار التمويلي والاستثماري في البنوك الإسلامية، قدم الباحث جملة من النتائج المفصلة نوجزها فيما يأتي:

أ- للبنوك الإسلامية توجه فكري خاص بها، يختلف كل الاختلاف عن التوجه الفكري الذي تنتهجه البنوك الربوية.

ب- تساهم المصارف الإسلامية في تقليص الهوة داخل المجتمعات الإسلامية بين السلوك الاجتماعي والسلوك الاقتصادي عن طريق أخلاق الحياة الاقتصادية، عكس ما يشاع في الحياة الاقتصادية الغربية بأن السلوك الاقتصادي يخضع للمعايير العلمية فقط.

ج- إن الفرق الأساسي بين المصرف الإسلامي والمصرف الربوي هو أن الأول ينهض بوظيفة الوساطة المالية دون عزل المخاطر، على حين يحمل الثاني المخاطرة وكافة تبعاتها على الأطراف المتعاملة معه.

د- إن علاقة البنوك الربوية بالمدينين علاقة هامشية فيما يختص بحركة استثماراتهم، لأنها علاقة مؤقتة، بينما علاقة البنوك الإسلامية بالمدينين علاقة تلاحم مع المشروع وإبداء الرأي والمشورة والنصح.

هـ- تجمع البنوك الإسلامية لدى اختيارها وتقييمها للمشروعات المعروضة بين أهدافها والأهداف الشرعية والأهداف الوطنية والقومية.

و- إن عملية تقييم واختيار المشروعات المقترحة تمويلها وفق الصيغ الإسلامية تختلف من بنك إسلامي إلى آخر، مع الاتفاق في جزء مهم منها ألا وهو السلامة الشرعية.

ز- هناك نقص في التقنيات والقواعد الناظمة لعملية اختيار وتقييم المشروعات بالطريقة الإسلامية، مما أخضع البنوك الإسلامية لتبعية واضحة في هذا المجال للبنوك التقليدية.

ح- إن المصارف الإسلامية لازالت دون الطموح الذي ينبغي لها، لأسباب قد يرجع بعضها للبيئة التي تمارس فيها البنوك عملها، أو لتركيبية هيكلها التنظيمي لغرض مساندة عملياتها المستجدة.

6. الغالي بن إبراهيم (2016)، تحليل الربحية التجارية لاتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك الإسلامية، دراسة علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يأتي:

أ- إبراز أهمية معامل الخصم في تحليل الربحية للمشروعات الاستثمارية المقترحة للتمويل بواسطة البنوك الإسلامية.

ب- إزالة اللبس الناشئ حول ارتباط معامل الخصم بسعر الفائدة الربوي فقط دون غيره من الطرق الأخرى الممكنة.

ج- تبيين التجربة الإسلامية المصرفية من الناحية النظرية، وتصويب بعض الممارسات في اعتماد معدل خصم التدفقات النقدية في ظل الممارسات الميدانية.

د- إعادة النظر في القوائم المالية للبنوك الإسلامية التي تعتمد على سعر الفائدة الربوية.

هـ- محاولة اقتراح معامل خصم بديل وفق أسس ومعايير وضوابط إسلامية، تسترشد به التطبيقات الإسلامية المعاصرة في تقييم واختيار المشروعات الاستثمارية.

و- محاولة تدعيم استقلالية المنظومة المصرفية الإسلامية عن المنظومة البنكية التقليدية الربوية، بإيجاد بديل إسلامي عن معدل الخصم الربوي المستخدم في عمليات تقييم واختيار المشروعات الاستثمارية.

لذلك، وفي ضوء هذه الأهداف، وفي إطار ما ذكره الباحث من تنامي اهتمام الباحثين بدراسة وتحليل معامل الخصم من وجهة نظر إسلامية وإمكانية تطبيقه عملياً، وإزالة اللبس والشكوك التي تثار حوله من الناحية الشرعية، في كل هذه الأطر والمضامين طرح الباحث الإشكالية الآتية: ما مدى إمكانية إيجاد معامل خصم بديل مستقل تماماً عن سعر الفائدة، ولا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل افترض الباحث الفرضية الآتية: يمكن اعتماد معدل خصم إسلامي في عمليات المفاضلة بين البدائل الاستثمارية في البنوك الإسلامية.

ولإثبات هذا الفرض أو نفيه اتخذ الباحث موقفاً ابيستيمولوجياً بنائياً، من خلال محاولته بناء نموذج لحساب معدل خصم يستجيب للشريعة الإسلامية، ويصلح أن يكون معياراً للمفاضلة بين المشروعات الاستثمارية في البنوك الإسلامية، ولهذا الغرض اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وكذا منهج دراسة حالة بنك البركة في الجزائر.

وقد خلص الباحث في ختام الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يأتي:

- أ- هناك نقص في الجانب التدريبي لدى العاملين في بنك البركة بخصوص قرارات تقييم واختيار المشاريع وفقاً للمبادئ الإسلامية، بسبب اعتماد البنك على إيطارات كانت أساساً في البنوك التقليدية الربوية.
- ب- لا يأخذ بنك البركة بالحسبان قيمة الزكاة في حساب صافي التدفقات النقدية، ولا تظهر أساساً في البيانات والقوائم المالية للبنك، رغم إقراره بمبدأ الزكاة في حسابات النتائج الخاصة به، في حين كان على البنك إدراج قيمة الزكاة في عمليات حساب التدفقات النقدية، باعتبار أن البنك إسلامي.
- ج- إن معدل الخصم الذي يستخدمه بنك البركة في عمليات خصم التدفقات النقدية المتوقعة للاستثمارات المقترحة لأخذ القرار بتمويلها، ليس إلا طريقة تقليدية بسيطة تعترف بسعر الفائدة الربوي المحرم شرعاً، وهو أمر غير مقبول حتى في أبسط معاملات البنك.
- د- إن معدل الخصم الذي يستخدمه بنك البركة الجزائري هو الأعلى مقارنة بمعدل الخصم في البنوك الربوية، وذلك بسبب الهامش الإضافي الذي يفرضه بنك البركة، وهذا يلقي بظلاله على صافي القيمة الحالية للمشروعات المقترحة للتمويل، ويجعلها أقل مقارنة بالخصم في البنوك الربوية، مما يجعل احتمال أخذ قرار برفض المشروع أكبر مقارنة بالبنوك الربوية، وهذه ميزة تنافسية لصالح هذه البنوك.

7. Valérie Ballereau (2012) : Analyse proxémique des parties prenantes dans la décision stratégique des entrepreneurs de PME/TPE: expérimentation sur l'influence du genre. Thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur, l'université MONTPELLIER I.

يهدف هذا البحث إلى دراسة الدور الذي تؤديه الأطراف أصحاب المصلحة، وخاصة العائلة والتزاماتها، في التأثير على القرارات الاستراتيجية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات المحتملة في أنواعها.

وقد تبني الباحث إطارا مفاهيميا للبحث تمثل في آثار "القربة" (la proxémie) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يراها *Torrès* (2003) انطلاقا من أبحاث *Molet* و *Rohmer* (1978) في علم النفس الاجتماعي.

وقد بين "قانون القربة" (la loi proxémique) هذا أن الفرد يتجه إلى تفضيل كل ما هو قريب على حساب كل ما هو بعيد عنه، وبرهن *Torrès* أن المقاولين من أصحاب المؤسسات لا يشدُّون عن هذه القاعدة، وخاصة النساء المقاولات منهم، وأن قراراتهم الاستراتيجية قد تُفسَّر في ضوء هذا القانون، ووفق مبادئ ترتيب الأطراف أصحاب المصلحة حسب هذا القرب.

وقد انطلق الباحث لاختبار مبدأ القرب من "نظرية الطبقات" (la théorie des couches) للباحث *Gibb* (1988)، الذي اقترح ترتيبا تدرجيا لأصحاب المصلحة، حيث اعتمد منهجية تجريبية لهذا الغرض.

وقد اعتبر الباحث أن تأثير العائلة كطرف في القرارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تعود ملكية معظم رأس المال فيها إلى العائلة، كان موضوع عديد الأبحاث والدراسات، ولهذا فقد صاغ إشكالية بحثه من هذا الملحظ: لماذا تكون العائلة في بعض الحالات عنصراً نافعا ومرجحا للمؤسسة، بينما في بعض الحالات يُنظر إلى دورها على أنه سلبي؟ وهل النساء المقاولات أكثر تأثرا في صوغ قراراتهن الاستراتيجية من المقاولين الرجال؟

وللإجابة على هذه الإشكالية البحثية اعتمد الباحث المذهب الوضعي، مستخدما منهجية تجريبية، جمع من خلالها المعطيات باستخدام الاستبيان كأداة بحثية وزعت على عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج نلخص أهمها فيما يأتي:

- أ- هناك مبدأ قربة تدرجي لتأثير الأطراف أصحاب المصلحة والمشورة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ب- الأسرة هي أكثر الأطراف تأثيرا في القرارات الاستراتيجية للمقاولين أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ج- النساء المقاولات أكثر تأثرا بمبدأ القربة المتدرج من نظائرن الرجال.

8. Houda ZIAN (2013) : *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, École Doctorale Entreprise, Économie, Société (E.D. 42), Université Montesquieu - Bordeaux IV.*

يهدف هذا البحث إلى دراسة مكانة لوحات القيادة (les tableaux de bord) في توجيه أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة المغربية، وتحديد العوامل التي تؤثر على ممارسات لوحة القيادة الخاصة بهذه الكيانات. ولهذا الغرض طرحت الباحثة اشكالياتها في أربعة أسئلة ستساعد على فهم هدف البحث بشكل أفضل، وهي:

أ- على غرار أدوات رقابة التسيير الأخرى، هل ينظر المسكرون للوحات القيادة كأدوات رئيسية؟

ب- هل تسمح إدارة الأداء باستخدام لوحات القيادة بتوجيه قرارات الشركات الصغيرة والمتوسطة في الظروف التنظيمية والسلوكية المحتملة حيث هناك حاجة إلى تواصل مثالي؟

ج- هل لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية الدافع الكافي لتبني مفهوم لوحة القيادة؟ أم أنهم يشعرون أنه من غير المجدي اللجوء إلى هكذا أدوات؟

د- فيما يتعلق بالمسكين الذين اعتمدوا هذه الأداة بالفعل، ما هي مكانة لوحة القيادة في إدارة الأداء؟ هل يستخدمون هذه الأداة كقاعدة بيانات بسيطة أم كأداة إدارة حقيقية؟

للإجابة عن هذه التساؤلات وتحقيق هدف الدراسة، تبنت الباحثة موقفا ابستيمولوجيا إيجابيا، أفضى بها إلى منهج افتراضي-استنتاجي (Hypothético-Déductif)، مستخدمة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة من 107 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، موزعة على 59 مدينة مغربية.

وقد خلُصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

أ- لا تعتبر لوحة القيادة أداة رئيسية يستخدمها مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب، ومع ذلك، يعتقد المسكرون الذين يعتمدون بالفعل هذه الأدوات أن لوحة القيادة لديها مكانة مهمة في إدارة الأداء.

ب- لازالت إدارة الأداء باستخدام لوحات القيادة مرتبطة إلى حد كبير بخصائص هذه الأداة.

ج- تعتبر لوحة القيادة والموازنات (Les budgets) أدواتان متكاملتان، وبعبارة أخرى، من الضروري تطوير ممارسات الموازنة لتطبيق لوحة القيادة بنجاح.

د- لوحة القيادة ليست أداة يمكن استخدامها في أي موقف وتحت أي ظرف، وبالتالي، فإن خصائص لوحة القيادة تتأثر بالظروف التنظيمية والسلوكية التي تكتنفها غالباً.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين.

يجدر التنويه هنا أننا واجهنا صعوبة كبيرة في الوقوف على دراساتٍ سابقة ربطت مباشرة وبشكل صريح بين "قياس رأس المال الفكري" من جهة، و "عملية اتخاذ القرار" من جهة ثانية، ولذا تعد هذه الدراسة إضافة نحسبها ستثري الدراسات السابقة التي تناولت الربط بين هذين المتغيرين، وفيما يأتي نورد أهم الدراسات التي وجدناها تربط بين رأس المال الفكري عموماً (أو أحد مكوناته)، وبين القرار في منظمات الأعمال، سواء كانت عربية أم أجنبية.

1. دراسة عزيزة مهدي أحمد درار (2013)، دور الإفصاح عن رأس المال الفكري في جذب الاستثمار في أسواق المال، دراسة ميدانية: سوق الخرطوم للأوراق المالية، قطاع البنوك، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تلخصت إشكالية هذا البحث في عدم معرفة دور الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري في القوائم المالية المنشورة والتي تؤثر على قرارات المستخدمين في سوق الخرطوم للأوراق المالية.

وقد هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري في جذب الاستثمار في سوق الخرطوم للأوراق المالية، حيث اختبرت الدراسة الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الأولى: الإفصاح عن رأس المال البشري يؤثر في جذب الاستثمار في سوق الخرطوم للأوراق المالية.

ب- الفرضية الثانية: الإفصاح عن رأس المال الهيكلي يؤثر في جذب الاستثمار في سوق الخرطوم للأوراق المالية.

ج- الفرضية الثالثة: الإفصاح عن رأس مال العلاقات يؤثر في جذب الاستثمار في سوق الخرطوم للأوراق المالية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لاختبار دور مكونات رأس المال الفكري في جذب الاستثمار في سوق الخرطوم للأوراق المالية، معتمدة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعطيات، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

أ- تتمثل العناصر المكونة لرأس المال الفكري في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات.

ب- الإفصاح عن تنمية مهارات العاملين وخبراتهم وعلاقاتهم داخل المنشأة وخارجها، وتفاعلهم يشجع على جذب الاستثمار في سوق الخرطوم للأوراق المالية .

ج- الإفصاح عن قدرة المنشأة على التجديد المستمر وتوليد أفكار جديدة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات وتطوير اساليب وطرق التشغيل لتحسين الجودة وخفض التكاليف باستخدام التكنولوجيا الحديثة يمكنها من المنافسة وجذب الاستثمار في سوق الخرطوم للأوراق المالية .

د- الإفصاح عن كفاءة استخدام نظم المعلومات وأساليب التقنيات الحديثة في المصارف عينة الدراسة يزيد من كفاءتها التشغيلية ويساعد في جذب الاستثمار

هـ- تعود متطلبات جذب الاستثمار في أسواق المال إلى عوامل اقتصادية وسياسية، وعوامل خاصة بالسوق المالي، وأخرى تنظيمية وإشرافية وقانونية، بالإضافة إلى حماية حقوق المستثمرين عن طريق توفير المعلومات الملائمة في التوقيت المناسب.

وأوصت الدراسة ببحث الجمعيات والمنظمات المهنية ولجنة معايير المحاسبة بإصدار معيار محاسبي يحكم القياس والإفصاح المحاسبين عن مكونات رأس المال الفكري، في الشركات التي تعتمد في نشاطها بشكل أساسي على قدرات وابتكارات العاملين واستخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في تطبيق المحاسبة عن رأس المال الفكري بالإفصاح عنه في القوائم المالية المنشورة.

2. دراسة سلمان حسين الحكيم (2009)، أثر تحليل الأصول الفكرية في تطوير ورفع كفاءة القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على عينة من شركات القطاع الحدي السوري، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.

هدفت هذه الدراسة أساساً إلى بيان أهمية الأصول غير الملموسة في زيادة القدرة التنافسية للشركات، ومساعدتها على الاستمرار والبقاء في ظل التغيرات الكبيرة التي أفرزها اقتصاد المعارف. حيث تصدى الباحث إلى واحدة من أهم التقنيات المقدمة للمحاسبة عن الأصول غير الملموسة، ألا وهي تقنية "القياس الاستراتيجي للأصول غير الملموسة"، التي تعد توجهاً جديداً في الفكر المحاسبي آنذاك، ويدعو إلى التخلي عن استخدام الوحدات النقدية في قياس الأصول غير الملموسة، وإلى إخراج المحاسبة من فلك الأرقام لتقوم بدورها الاستراتيجي في المنظمات.

وعموماً يمكن تلخيص إشكالية هذه الدراسة في السؤالين الآتيين:

أ- في ظل بيئة الأعمال الحالية، هل تتوقف استمرارية الشركات وبقائها في السوق على مدى الاستثمارات في الأصول غير الملموسة وتنميتها؟

ب- ما مدى موضوعية تقنية "الجاهزية الاستراتيجية للأصول غير الملموسة"، وإمكانية الاعتماد على مخرجاتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك الأصول؟

ومن أجل الإجابة على هذين السؤالين استخدم الباحث المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي من البحث، معتمداً في ذلك على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة من موظفي ثلاث شركات خدمية عاملة في الجمهورية العربية السورية، وهي: بنك "بيمو" السعودي الفرنسي، مصرف سوريا المركزي، شركة "سيرياتل موبايل تيليكوم".

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يأتي:

أ- تتوقف استمرارية الشركات وبقائها في السوق على مدى الاستثمارات في الأصول غير الملموسة وتنميتها.

ب- تعتبر تقنية "الجاهزية الاستراتيجية للأصول غير الملموسة" تقنية موضوعية يمكن الاعتماد على مخرجاتها في المحاسبة عن الأصول غير الملموسة، ورفع كفاءة القرارات المتعلقة بتلك الأصول.

3. فضل كمال سالم (2008)، مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية، رسالة ماجستير محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

هدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل الأهمية التي يحظى بها القياس والإفصاح المحاسبيين عن تكلفة الموارد البشرية (التي تعد أحد أهم مكونات رأس المال الفكري)، ومدى التأثير الذي تحدثه في اتخاذ القرارات المالية في كبرى الشركات العاملة في قطاع غزة، وذلك من أجل توجيه المزيد من الاهتمام بهذا العنصر البشري الذي بعد من أهم الموارد الإنتاجية في الشركات الحديثة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على حدّ تعبيره، حيث استخدم المنهج الوصفي من أجل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري، من خلال مطالعة ومراجعة الكتب والرسائل والمجلات والدوريات العلمية.

وأما المنهج التحليلي، فقد استخدمه الباحث للحصول على البيانات الأولية لدى تناوله للدراسة الميدانية، مستعيناً بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على أفراد عينة البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، واستخدام مختلف الاختبارات والمعالجات الإحصائية المناسبة.

أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة ما يأتي:

أ- يوجد اهتمام مقبول بالبيانات الخاصة بالموارد البشرية، إلا أن هناك إهمالاً لهذه البيانات وفق المدخل الدفترى والسجلات المنظمة للقياس المحاسبي للموارد البشرية.

ب- إن رسملة الأصول البشرية والإفصاح عنها يوفر المزيد من الموضوعية والمصداقية والثقة في البيانات المحتواة في التقارير.

ج- إن توفير معلومات عن القيمة الاقتصادية للأصول البشرية يزيد من كفاءة الإدارة في الرقابة عليها، وفي استغلالها الاستغلال الأمثل الذي يحقق الإنتاجية القصوى.

د- يتمتع متخذو القرارات في الشركات العاملة في قطاع غزة بالقدر الجيد من الإدراك والاهتمام بأهمية المحاسبة عن الموارد البشرية.

هـ- إن مستوى الأهمية التي تحظى بها عملية القياس والإفصاح المحاسبين لتكاليف الموارد البشرية وتأثيرها على القرارات المالية، تتأثر ببعض الخصائص التي يتميز بها متخذ القرارات وهي: المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، العمر.

4. Rony Germon (2013) : *Sécuriser le capital immatériel des petites et moyennes entreprises : vers un outil d'aide à la décision*, Thèse de Doctorat spécialité : Développement Durable, Université De Technologie De Troyes.

إن الهدف من هذه الدراسة هو تنفيذ منهجية صارمة تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطوير رأس مالها اللامادي وحمايته من المخاطر بفعالية من أجل اتخاذ قراراتها، وذلك دون أي تعديل أو تغيير في تنظيم هذه المؤسسات.

ولذلك دارت إشكالية هذا البحث حول سؤالين رئيسين هما:

- أ- هل يدرك مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات ورهانات حماية رأس مالهم اللامادي؟ وهل يمكننا قياس النقائص في الهيئات والمؤسسات بخصوص موضوع حماية رأس المال اللامادي؟
- ب- ما هي أدوات دعم القرار التي يمكن وضعها لمساعدتهم على حماية رأس مالهم اللامادي؟ وما هي الأدوات أو النماذج التي يمكن أن تحقق هذا الهدف؟

وللإجابة عن هذين التساؤلين تبني البحث موقفا ايستيمولوجيا بنائيا، معتمدا في الشق النظري على المنهج الاستنتاجي، وفي الشق التطبيقي على منهجية استقرائية، مستخدما الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وفي أعقاب الدراسة التي قام بها الباحث، توصل إلى أن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يدركون تحديات ورهانات حماية رأس مالهم اللامادي، وأن هناك أدوات لدعم القرار يمكن وضعها لمساعدتهم على حماية رأس مالهم اللامادي، حيث قام الباحث في دراسته الميدانية ببناء نموذج *ICRA، الذي يهدف إلى تحسين نوعية تحليل المخاطر التي تحيِّق برأس المال اللامادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم القرار فيها، هذا

* *Intangible Capital Risk Assessment.*

النموذج الذي تُرجم عمليا في شكل برنامج *ICRAS، وهو عبارة عن برنامج معلوماتي لتقييم مخاطر رأس المال اللامادي، والمساعدة والدعم في اتخاذ القرار.

وبعد تطبيق هذا البرنامج في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم استجواب مسيريها حول هذا التطبيق، توصل الباحث إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يأتي:

أ- البرنامج مفيد: يعتقد المسيريون المستجوبون أن البرنامج ICRAS لحماية رأس المال اللامادي من المخاطر، سيجعل مؤسساتهم أكثر فعالية وأعلى إنتاجية، ويرون أنه يمنحهم السيطرة على نشاطهم في إدارة المخاطر على رأس المال اللامادي لمؤسساتهم، وهو مالم يكن متاحا من قبل. وبالجملة، يرى المسيريون أن البرنامج يستجيب لكل انتظاراتهم، ويفعل ما يُطلب منه فعلة.

ب- البرنامج سهل الاستخدام: نوّه المسيريون المستجوبون بسهولة استخدام البرنامج، وأنه يساعدهم ويسهل عليهم تقييم المخاطر المحدقة برأسمالهم اللامادي، كما نوّهوا بمرونته وسهولة تأقلمه وحاجاتهم. ومع ذلك فقد اعتبروا أن هذه السهولة في الاستخدام ليست نقطة قوته.

ج- البرنامج سهل التعلم: يرى المسيريون أن هذا البرنامج سهل التعلم، وذلك بعد خضوعهم لتدريب دام قرابة الساعة من الزمن فقط، ما جعلهم يستخدمونه بعدها بأنفسهم دونما مساعدة، كما أنهم يتذكرون استخدامه بسهولة كلما أرادوا ذلك.

د- البرنامج يرضي مستخدميه: فالمسيريون المستجوبون راضون عن استخدامهم لهذا البرنامج، لكن بالمقابل أشار المسيريون أن واجهة البرنامج ليست سهلة الاستخدام تماما، ومع ذلك فهم يشعرون أن استخدام هذا البرنامج ممتع، وأنه يعمل وفقا لتوقعاتهم وانتظاراتهم. ولذلك أوصى المسيريون المستجوبون غيرهم من المسيرين باستخدام هذا البرنامج لحماية رأس المال اللامادي والمساعدة في اتخاذ القرار.

أما الانتقاد الأساسي الذي وجه لبرنامج ICRAS لحماية رأس المال اللامادي من المخاطر ودعم القرار، فهو صعوبة الإعداد (le paramétrage).

* *Intangible Capital Assessment Risk Software: Logiciel d'évaluation des risques du capital immatériel.*

5. Flamholtz, E. G., Searfoss, D. G., & Coff, R. (1988): *Developing human resource accounting as a human resource decision support system*, *Accounting Horizons*, 2(3), 1.

تصف هذه الورقة البحثية دراسة حالة لتطوير نظام متكامل لمحاكاة الموارد البشرية (HRA) في إحدى شركات CPA الدولية، وهي شركة *Touche Ross & Co.* التي تعد واحدة من أكبر ثماني شركات دولية في مجال تدقيق الحسابات والاستشارات المالية.

وقد كان الهدف الرئيس لهذه الدراسة يدور حول وضع نموذج لقياس تكلفة الاستبدال للوظائف التي يشغلها مدققو الحسابات الرئيسيون، وكذا نموذج تقييم للمكافآت لقياس التكلفة الاقتصادية لكل فرد في منصبه. وقد استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة، حيث قاموا بتطبيق هذين النموذجين في القياس واستخدامهما لتصميم نظام محوسب لتسهيل عملية اتخاذ القرار بخصوص الموارد البشرية.

وبعد إجراء دراسة الحالة، توصل الباحثون إلى جملة من النتائج، كان أهمها أن تمكّن هؤلاء من وضع نظام محاسبة للموارد البشرية في المؤسسة، يقوم بتحليل إمكانيات الموظفين، وله المقدرة على تحديد تكاليف الاستبدال للموظفين ذوي المراتب العليا، وكذا حساب القيمة الاقتصادية لكل موظف في منصبه، ومن ثم توظيف هذا الكم من المعلومات القيمة، واستخدامها لتسهيل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجانب البشري في المنظمة.

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة.

تعقيباً على ما تم عرضه من دراسات سبقت دراستنا، يضح أن هذه الدراسات قد تناولت متغيري البحث من عدة زوايا مختلفة، تتفاوت بتفاوت إشكالياتها المطروحة وأهدافها المرجوة، سواء تلك التي درست كل متغير على حدة، أو تلك التي ربطت بين المتغيرين، على قلة هذه الأخيرة وصعوبة الحصول عليها، كما ذكرنا سلفاً.

أما بالنسبة للمتغير الأول وهو "قياس رأس المال الفكري"، فقد حظي بعدد معتبر من الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، درساً وتحليلاً، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية الميدانية، حيث نجد من الدراسات السابقة من تناوله صراحة وبهذا الاسم (قياس رأس المال الفكري)، على غرار دراسة ولاء محمد عدنان التقي (2010)، ودراسة يوسف أحمد أبو فارة وجاسر عبد الرزاق النصور (2005) ودراسة *Chen, J., et al* (2004).

وهناك من الدراسات من استبدل مصطلح "القياس" بمصطلح "التقييم" أو "القيمة"، مثل دراسة عبد الستار حسين يوسف (2005)، ودراسة *Anghel, I.* (2008)، ودراسة *Swartz, G. E. et al* (2006).

في حين نجد من الدراسات السابقة من تناوله بأحد أسمائه الأخرى المشهورة، مثل "الأصول الفكرية أو اللاملموسة"، كما فعلت دراسة *Lönnqvist, A.* (2004)، ودراسة جودة عبد الرؤوف محمد زغلول (2010).

هناك من الدراسات السابقة من اكتفى بقياس أحد مكوناته فحسب، وهو رأس المال البشري الذي يعد أهم مكونات رأس المال الفكري على الإطلاق، مثل دراسة عيسى هاشم حسن (2005).

وأما بالنسبة للمتغير التابع في بحثنا، وهو "عملية اتخاذ القرار"، فإننا نجد كما هائلا أيضا من البحوث والدراسات والمؤلفات السابقة تناولته درسا وتحليلا، حيث كان دائما في موقع المتغير التابع، وهذا يدل على أهمية "عملية اتخاذ القرار" كظاهرة في الفكر الإداري والاقتصادي.

وقد لاحظنا أن عددا معتبرا من هذه الدراسات حاول معرفة أثر المعلومة وخاصة المحاسبية والمالية في عملية صنع القرار، مثل دراسة أحمد عبد الهادي شبير (2006)، ودراسة عبد الرزاق (1993)، ودراسة محمد موسى فرج الله (2011)، ودراسة فراس خضير الزبيدي (2010)، ودراسة الغالي بن إبراهيم (2012) (2013) وغيرها من الدراسات كثير، لم يتسنى لنا تلخيصها جميعا.

هناك من الدراسات والأبحاث من ربطت عملية اتخاذ القرار بجوانب اجتماعية ونفسية، كما فعلت دراسة *Valérie Ballereau* (2012)، ودراسات أخرى ربطتها بجوانب إدارية محضة مثل دراسة *Houda ZIAN* (2013).

أما الدراسات التي ربطت المتغيرين: "قياس رأس المال الفكري" من جهة و "عملية اتخاذ القرار" من جهة أخرى، فقد كانت دراسات شحيحة، عسر على الباحث إيجادها أو الوصول إليها إن وجدت، لكن هذا لم يمنع البتة من الوقوف على بعض هذه الدراسات التي ربطت عموما بين رأس المال الفكري وأخذ القرار.

من أهم هذه الدراسات دراسة عزيزة مهدي أحمد درار (2013)، التي ربطت بين الإفصاح عن رأس المال الفكري (الذي يعد شكلا من أشكال قياسه كما ذكرنا في فصل القياس)، وبين جذب الاستثمار في السوق المالية (الذي يعد شكلا من أشكال القرار الاستثماري المالي).

هناك من الدراسات من بحث أثر تحليل الأصول الفكرية في تحسين عملية صنع القرارات الإدارية، وذلك ما وجدناه في دراسة سلمان حسين الحكيم (2009).

دراسات أخرى تناولت "المحاسبة عن الموارد البشرية"، التي تعد جانبا من جوانب قياس رأس المال الفكري، وربطتها بعملية صنع القرار في المنظمة، على منوال دراسة فضل كمال سالم (2008)، ودراسة *Flamholtz, E. G. et al*, (1988).

ووجدنا من ربط رأس المال الفكري عموما بعملية اتخاذ القرار، ذاك بالضبط ما وقفنا عليه في دراسة *Rony Germon* (2013).

وتجدر الإشارة أن هناك دراسات لم تذكر ربط المتغيرين صراحة في عناوينها، لكنها خصصت جانبا مهما في متنها لمعالجة جوانب مهمة من العلاقة بينهما، مثل دراسة عيسى هاشم حسن (2005) المذكورة آنفا.

وعلى العموم فإن ما يميز دراساتنا هذه عن الدراسات السالفة الذكر أنها ربطت بشكل صريح وواضح بين قياس رأس المال الفكري، ممثلاً في مكوناته الثلاثة (البشري والهيكلية والعلائقية)، وبين عملية اتخاذ القرار من حيث كونها عملية ذات مراحل أربعة (تشخيص المشكلة وتحليلها، تصور الحلول البديلة وتقييمها، اختيار البديل الأفضل، تنفيذ البديل المختار ومتابعته). حيث قمنا بالبحث في أثر المتغير الأول في الثاني، من خلال دراسة العلاقة بينهما.

ومن المهم الإشارة هنا أن دراستنا الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في جوانب عدة أهمها:

- أخذ تصور شامل عن متغيري البحث نظريا وميدانيا، والوقوف على آخر ما وصلت إليه الدراسات بشأن العلاقة بينهما، سواء صراحة أم ضمنا.
- المساعدة في تحرير جزء من الشق النظري لبحثنا فيما يتعلق بمتغيراته الرئيسة أو الفرعية.
- الاستفادة من بعض هذه الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.
- الاستفادة من قوائم المراجع والمصادر التي اعتمدت عليها هذه الدراسات.
- الاعتماد على ما وصلت إليه هذه الدراسات بشأن العلاقة بين متغيري بحثنا، والاعتماد على هذه النتائج (ضمنية كانت أم صريحة) في الاستدلال لدى قيامنا بطرح تصور نظري عن أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار، وذلك في الفصل الخامس من هذا البحث.

المبحث الثالث: الشركة محل الدراسة.

تُمثل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية بسكرة، السياق الميداني الذي تمت فيه هذه الدراسة، حيث يعد المسيرون -أصحاب القرار فيها، من إطارات أو تقنيين سامين- المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة، والذي منه سُحبت العينة المدروسة، التي منها استقينا المعطيات، وعليها أجرينا الاختبارات. ولذلك خصصنا هذا المبحث لتقديم عرض تعريفي بهذه الشركة.

المطلب الأول: التعريف بشركة "سونلغاز".

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (la Société algérienne de l'électricité et du Gaz) هي شركة عمومية جزائرية، يتمثل مجال نشاطها في إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة لاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

أ. لمحة تاريخية.

أنشئت شركة سونلغاز في الحقبة الاستعمارية عام 1947 باسم المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" حيث كانت معروفة اختصارا بالحروف (EGA)، وقد أُسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز.

تنتمي شركة "سونلغاز" في الأصل إلى قانون أساسي خاص يدعى (Le Bon)، ومن شركاته الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (SAEG)، ثم خضعت لقانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سابقا عام 1946.

وبعد الاستقلال وفي 1969/07/28 أصبحت مؤسسة عمومية مكلفة بالإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر. وقد عرفت المؤسسة منذ نشأتها عدة تطورات مست هيكلا التنظيمي، بهدف تحسين طريقة التسيير، لتواكب مستوى التطور الاقتصادي على المستويين الوطني والعالمي، من ذلك أنها في عام 1991 عدلت طبيعتها القانونية، لتتحول إلى طابع صناعي وتجاري (EPIC).

وفي عام 2002، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والمساءة - سونلغاز - شركة مساهمة، تحولت مؤسسة سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة (SPA) تمتلك الدولة رأس مالها المقدر بـ 15 مليار دج.

وهذا التحول أمّلته ضرورة تكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون، ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة والدخول إلى عالم المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، ومن ناحية أخرى فإن القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها أن تمارس مسؤولياتها كاملة.

وفي عام 2005 وحسب القرار رقم DG 2005، تمت هيكلة الشركة كمجمع، يحتوي على العديد من الفروع في كامل التراب الوطني، حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع، تتمثل هذه الفروع فيما يأتي:

- شركة إنتاج الكهرباء (SPE)
- فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء. (GRTE)
- فرع تسيير شبكة نقل الغاز. (GRTG)
- شركة توزيع الكهرباء والغاز. (SDEG)

وبالإضافة إلى أنشطتها من إنتاج الكهرباء والغاز وتوزيعهما، أصبح لسونلغاز في عام 2009 إمكانية العمل والدخول في قطاع المحروقات، والقيام بممارسة أعمال خارج الجزائر.

ب. مهام شركة "سونلغاز".

تتوزع مهام المجمع على مجموعة من الشركات والفروع المتخصصة المذكورة أعلاه، يقوم كلٌّ منها بدوره في دعم نشاط الشركة الأم. من بين أهم هذه الفروع شركة توزيع الكهرباء والغاز (SDEG)، هذه الأخيرة هي أحد فروع المجمع التي تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز للزبائن، ولذلك -ولزيادة فعاليتها وترسيخها لحضورها- أنشأت شركة توزيع الكهرباء والغاز (SDEG) أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى التراب الوطني وهي:

- مديرية توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDA: تقوم بالتوزيع على مستوى الجزائر العاصمة.
- مديرية توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDE: موجهة للتوزيع في منطقة الشرق الجزائري.
- مديرية توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDO: تُعنى بالتوزيع في منطقة الغرب الجزائري.
- مديرية توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDC: مهمتها التوزيع في منطقة الوسط الجزائري.

إن كل مديرية من هذه المديرية العامة تضم مجموعة من المديرية الجهوية التي تمثلها في كل ولاية؛ فمثلا نجد مديرية التوزيع ببسكرة، تابعة للمديرية العامة للتوزيع بالوسط SDC، وهي واحدة من ثنني عشرة مديرية جهوية أخرى هي: تمنراست، إليزي، غرداية، ورقلة 01، ورقلة 02، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة.

كُلُّ هاته المديرية تنتهج السياسة التجارية لمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات).

المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية بسكرة.

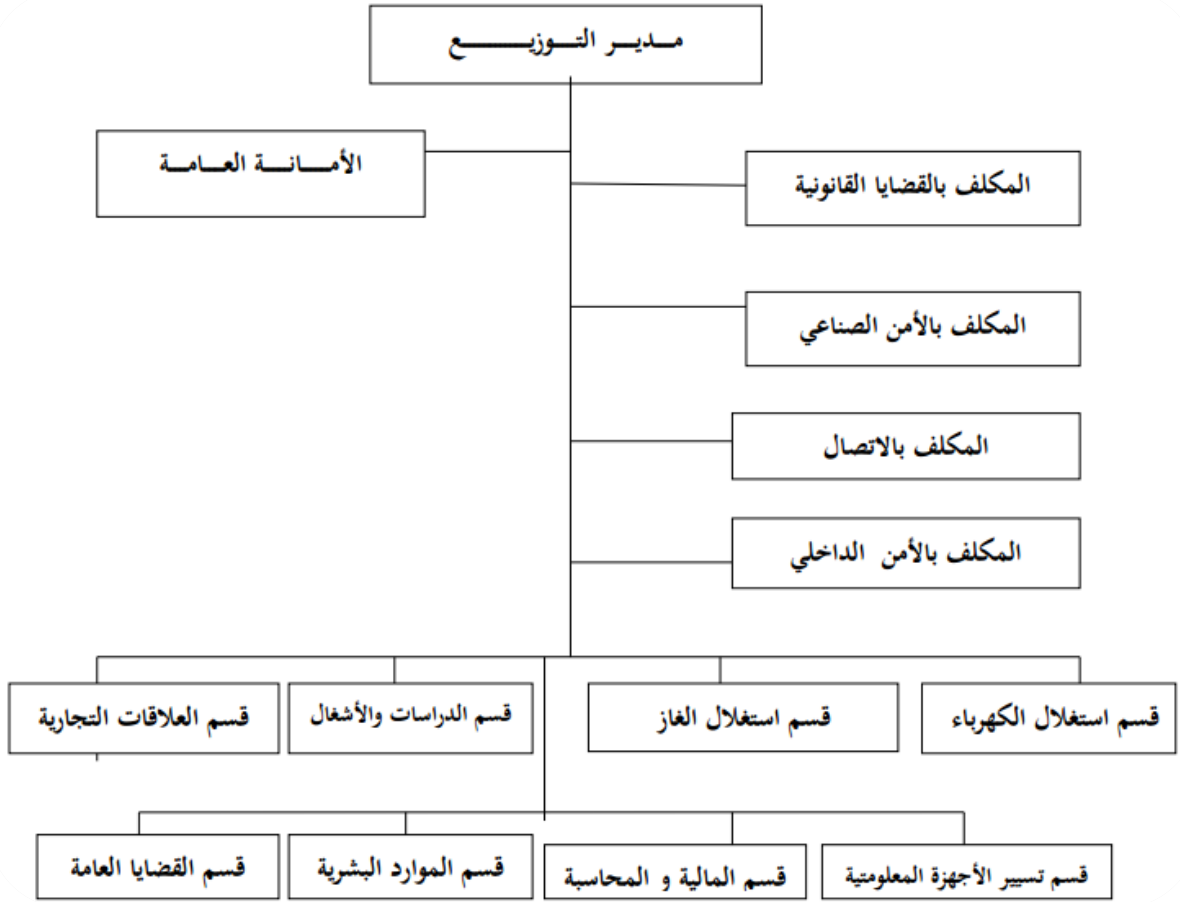
تتبع المديرية الجهوية للتوزيع بولاية بسكرة مديرية التوزيع للوسط الى جانب المديرية الجهوية الأربعة عشر الأخرى، المذكورة آنفا. تضم هذه المديرية مجموعة من الأقسام والمصالح في المقر نفسه، وأقساماً ومصالح أخرى تابعة لها، في شكل مديريات خارج المقر الخاص بالمديرية، حيث يشرف على كل منها موظف واحد مهامه التنسيق مع مديرية التوزيع ورفع التقارير للمدير الجهوي.

تقوم مديرية التوزيع سولغاز - بسكرة - بتغطية ثلاث وثلاثين بلدية بالولاية، مزودة إياها بخدماتها التجارية عبر إحدى عشر وكالة تجارية هي: بسكرة 01، بسكرة 02، سيدي عقبة، لوطاية، أولارل، طولقة، أولاد جلال، زريبة الواد، العالية، الدوسن وفوغالة. وأربعة مصالح تقنية هي: بسكرة، أولاد جلال، طولقة وسيدي عقبة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية بسكرة.

فيما يأتي وصفٌ توضيحي لمديرية التوزيع بولاية بسكرة من خلال هيكلها التنظيمي، وفيه يتضح سير عملها والتوزيع العام لأقسامها ومصالحها.

الشكل (1-6): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة.



المصدر: الوثائق الرسمية لمديرية التوزيع - سونغاز - بسكرة.

من الشكل السابق يمكن أن نشرح بإيجاز أهم مهام هذه الأقسام والفروع:

1. مدير التوزيع: يمثل قمة المديرية، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى الزبائن في أحسن الظروف وبالنوعية الجيدة، مع الاستمرارية في التقديم والسعر المناسب.
2. الأمانة العامة: مكلفة بتسيير أشغال مكتب المدير، والتنسيق بين أعمال الأقسام والمكاتب التابعة للمديرية.
3. المكلف بالقضايا القانونية: يعد الممثل القانوني للشركة أمام الهيئة القضائية، يتابع تنفيذ القرارات القانونية ويتكفل بكل القضايا القانونية ويساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني، مع تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.
4. المكلف بالأمن الصناعي: يقوم بالمهام الآتية:

- إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية (CHS)
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

5. المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام، نذكر منها على سبيل المثال:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.
- اقتراح مواضيع الإشهار والإعلام للزبائن حسب الطبيعة المحلية.
- ربط العلاقات بصفة وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

6. المكلف بالأمن الداخلي: وتتمثل مهامه في:

- إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.
- المتابعة الميدانية لكل الإجراءات الأمنية داخل المديرية (الحراس، كاميرات مراقبة، المحيط الخارجي ...).
- رفع تقارير دوريه عن الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها إلى المسؤولين.
- إعداد تقرير فوري في حالة حدوث أي طارئ.

كانت هذه أهم المهام في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية بسكرة والمكلفين بها، وإلى جانب هذه المهام، نقدم فيما يأتي عرضاً لأقسامها كما سبق ذكرها في الهيكل التنظيمي أعلاه:

1. قسما استغلال الشبكات الكهربائية والغازية: Exploitation Elec et GAZ

يهتمان بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بأشغال الكهرباء تحت التوتر (TST).

2. قسم الدراسات والأشغال للكهرباء والغاز: Etude d'Exécution et Travaux Elec et GAZ

يكون أغلب مهامه في الميدان يؤدي هذه المهام ثلاث مصالح:

- مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسات (المواقع والمخططات...).
- مصلحة السوق والبرمجة: تقوم بإنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من المهام التي تخص السوق والبرمجة.
- مصلحة تسيير الاستثمار: ومن مهامها تسيير القروض الخاصة بأمر بالدفع، متابعة تنفيذها، استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع، إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية والمالية) وفتح وإغلاق رخص البرامج.

3. قسم العلاقات التجارية: Division Relations Commerciales

ويضم خمسة فروع تجارية بولاية بسكرة، هي بسكرة 01 ، بسكرة 02 ، طولقة، سيدي عقبة ، أولاد جلال، ويتوفر على مصلحتين هما:

- مصلحة التقني التجاري: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (MT/MP) والخاصة بالتيارات الكهربائية ذات التوتر المتوسط و الضغط المتوسط ، ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

- مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة، تحصيل الديون...)

4. قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية (نظام المعلومات): Gestion des Systèmes Informatiques

يقوم بالمهام الآتية:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.
- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع فواتير الكهرباء.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

5. قسم المالية والمحاسبة: Comptabilité et finance

وأهم مهامه يتمثل فيما يأتي:

- تحضير الميزانية.
- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.
- ضمان مراقبة كل العمليات المالية ومحاسبتها.
- تسيير الحسابات البنكية و البريدية للمديرية... الخ.

6. قسم الموارد البشرية: Ressources Humaines

يهتم بما يأتي:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة.
- تسيير الموارد البشرية من: دخول الموظفين الجدد، الحضور، الغياب، التكوين، التربصات الداخلية والخارجية، العطل، الأجور... الخ.

7. قسم القضايا والاشغال العامة: Affaires Générales

وأهم مهامه ما يأتي:

- تسيير الوسائل المادية.
- مراقبة النظافة وصيانة المقرات وتسييرها.
- تسيير بريد المديرية.
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تمويل مختلف المصالح.
- الاهتمام بالمشتريات.
- تنظيم حضيرة السيارات (التأمين، المتابعة، الوقود).

خلاصة الفصل:

خصصنا هذا الفصل -الذي يعد الأول في الجزء التطبيقي، والخامس ضمن خطة البحث- لعرض الإطار الإبيستيمولوجي والإجراءات المنهجية للدراسة، حيث حددنا في المبحث الأول التَمَوُّع الإبيستيمولوجي للباحث، والمتمثل في الموقف الإيجابي أو الوضعي، كما حددنا المنهج المتبع وهو المنهج الاستكشافي في الجزء النظري، والمنهج الاختباري في الجزء التطبيقي، معتمدين الطريقة الاستنتاجية.

وفي ظل هذا الموقف الإبيستيمولوجي الذي حددناه، وفي إطار الموقف المنهجي الذي اخترناه، فقد أوضحنا في هذا الفصل الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث تطرقنا إلى حدودها ثم إلى كيفية تخطيط وتصميم أدواتها الرئيسية، وهذا بتحديد مجتمع الدراسة وعينها، وكذا نوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، المتمثلة أساساً في الاستبيان، والمحاوَر التي غَطَّتْها، هذا إلى جانب الأدوات الأخرى المتمثلتين في المقابلة ووثائق الشركة. ثم انتقلنا بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل المعطيات المجمعة، وختمنا هذا الجانب بالصعوبات التي واجهت هذه الدراسة.

أما المبحث الثاني، فقد عرضنا فيه أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع بحثنا أو متغيراته، حيث تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت قياس رأس المال الفكري، ثم الدراسات التي بحثت في عملية اتخاذ القرار، ثم الدراسات التي ربطت بين المتغيرين، وإن كنا قد واجهنا ندرة في هذا النوع من الدراسات. وختمنا هذا المبحث بتعليقٍ على ما تم عرضه من دراسات، وكذا أهم ما افادتنا به هذه الأخيرة.

وفي ختام هذا الفصل رصدنا آخر مباحثه لتقديم عرض تعريفٍ بالشركة محل الدراسة، ألا وهي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية بسكرة.

الفصل السابع:

نتائج الدراسة.

كنا قد خصصنا الفصل السابق لإعطاء تصوّرٍ نظري، مشفوعٍ ببعض الدراسات السابقة لأثر قياس كل شكل من أشكال رأس المال الفكري (سواءً كان بشريا أو هيكليا أو علائقيا) في عملية اتخاذ القرار.

وتتمّةً لذلك سنقوم في هذا الفصل بدراسة الأثر نفسه ولكن من وجه نظر تطبيقية، حيث إنه -وفي إطار موقعنا "الإستيمولوجي" وموقفنا المنهجيّ- قمنا بجمع البيانات الضرورية لإنجاز بحثنا الميداني من شركة سونلغاز بسكرة، وذلك باستخدام استبيانٍ ومقابلةٍ أعدّا لهذا الغرض.

وعلى ذلك، سنُخصّص المبحث الأول من هذا الفصل لاختبار صدق الاستبيان وثباته، وسنرصد المبحث الثاني لعرض ما توصلنا إليه من نتائج، سواء ما تعلق بوصف عينة الدراسة، أو بتقييم مستوى متغيرات البحث، أو باختبار فرضياته. ونختتم هذا الفصل بمبحثٍ ثالثٍ نوردُ فيه تفسيراً لما تمّ الخروجُ به من نتائج في المبحث السابق، وذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة.

وأخيرا سنُذيلُّ هذا المبحث والفصل جميعا بسرِدٍ جملةٍ من التوصيات العملية للشركة، المنطلقة أساسا من نتائج هذه الدراسة، وكذا اقتراح بعض الإشكالات العلمية الأكاديمية للباحثين مستقبلا في هذا المجال.

المبحث الأول: اختبارُ صدقِ أداة الدراسة وثباتها.

نحاول في هذا المبحث اختبار أداة الدراسة من ناحيتين: الصدق والثبات، وذلك من خلال توزيع الاستبيان على عينتين عشوائيتين، الأولى استطلاعية والثانية حقيقية.

المطلب الأول: اختبار الصدق والثبات من العينة الاستطلاعية.

في البداية -وبعد تصميم الاستبيان- تم توزيعه - كما ذكرنا- على عينة عشوائية استطلاعية قوامها ثلاثون إطاراً مسيّراً من المجتمع الإحصائي، تم استردادها جميعاً دون استبعاد أيٍّ منها بسبب عدم الصلاحية للتحليل، حيث أجرينا اختبارات الصدق والثبات على الاستبيان بناءً على معطيات هذه العينة.

أ. اختبار الصدق: يقصد بصدق الاستبيان قدرته على قياس ما يُراد قياسه، وتتوقف هذه القدرة على شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد اخترنا صدق الاستبيان من ثلاثة أوجه: الصدق الافتراضي، الصدق الظاهري، والصدق الذاتي.

1. الصدق الافتراضي: (*Assumed Validity*) والذي يعني أن يفترض مُعدُّ المقياس أو مستخدمه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. ولذلك، وانطلاقاً من الأدبيات التي اطّلع عليها الباحث في الموضوع، إلى جانب عددٍ من الدراسات السابقة في هذا المضمار، فإن الباحث قام بتصميم هذا الاستبيان مفترضاً صدقه أو صلاحيته لقياس ما أُعد لقياسه.

من بين الدراسات التي اعتمد عليها الباحث في إعداد أداة البحث وافترض صدقها، نذكر*:

➤ دراسة فضل كمال سالم (2008): مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية، رسالة ماجستير محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

➤ دراسة عزيزة مهدي أحمد درار (2013): دور الإفصاح عن رأس المال الفكري في جذب الاستثمار في أسواق المال، دراسة ميدانية: سوق الخرطوم للأوراق المالية، قطاع البنوك، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

* سبقت الإشارة إلى هذه الدراسات بمزيد من التفصيل في عنصر الدراسات السابقة. عُد إلى الصفحة 235.

➤ دراسة سلمان حسين الحكيم (2009): أثر تحليل الأصول الفكرية في تطوير ورفع كفاءة القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على عينة من شركات القطاع الخدمي السوري، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.

2. الصدق الظاهري: (*Face validity*) والمقصود به "فحص صلاحية ما إذا كان البند الموجود في الجدول، يُقرأ -لأول وهلة- كما لو أنه يقيس بالفعل ما يفترض قياسه"¹، وبعبارة أخرى "أن يكون هناك نوعٌ من الاتفاق على أن المقياس يبدو منطقياً وقيسُ بدقة ما أعد لقياسه"². لذلك، ولمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تمَّ عرضُها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكِّمين، إلى جانب أحد الإطارات المسيِّرة في المؤسسة محلَّ الدراسة، (توجد أسماؤهم في الملحق رقم (05) في الصفحة 395).

وفي ضوء آراءهم وملاحظاتهم قمنا بإعادة صوغ أو حذف بعض عبارات الاستبيان، لنصل في الأخير إلى صورته النهائية (كما هي موضحة في الملحق رقم (02) في الصفحة 379).

3. الصدق الذاتي: وهو أحد أنواع الصدق البنائي أو صدق المحتوى، حيث يتم من خلاله اختبار مدى اتساق عبارات الاستبيان، وذلك من خلال حساب قوة العلاقة بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه.

يتم اختبار الصدق الذاتي وتحديد قوة هذه العلاقة بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له، حيث يمكن الحكم على مدى وجود ارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه من خلال مستوى الدلالة، أين يَعتَبَرُ بعضُ الباحثين هذا شرطاً كافياً للحكم على الصدق الذاتي، بغض النظر عن قوة الارتباط. بينما يعتبر آخرون أن هذا لا يكفي، إذ يجب ألا يقلَّ معامل الارتباط عن 50%، وذهب آخرون إلى 70% كحدِّ أدنى، إلى جانب مستوى الدلالة. وفي هذا البحث سنكتفي بأي شرط تحقق من بين هذه الآراء المختلفة، والجدولان الآتيان يوضحان ذلك:

¹ Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons. p 392.

² Mark S., Philip L., Adrian T. (2009), *Research methods for business students*, 5th edition, Pearson Education Limited, London, p 592.

➤ بالنسبة للمحور الأول: قياس رأس المال الفكري.

الجدول (7-1): معامل الارتباط في العينة الاستطلاعية بين العبارات ودرجة البعد الذي تكونه للمحور الأول بأبعاده.

البعد	رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية Sig
قياس رأس المال البشري	01	تهتم الشركة بتخزين المعلومات والمعارف والأفكار التي يمتلكها العمال والمتعلقة بعملهم.	0,455*	0,012
	02	تهتم الشركة بقياس مخزون المعلومات والمعارف والأفكار لديها.	0,433*	0,017
	03	تدرك الشركة أهمية قياس مهارات العمال.	0,819**	0,000
	04	تعتبر الشركة عدد الاحتجاجات والإضرابات مؤشراً لقياس رضا العاملين في وظائفهم.	0,577**	0,001
	05	أنت ترى أنه يمكن اعتبار عدد براءات الاختراع (إن وجدت) مؤشراً لقياس قدرة العاملين على الإبداع والابتكار في شركتكم.	0,690**	0,000
	06	أنت تعتقد أن إحصاء عدد النزاعات بين العمال سيساعد في قياس نوعية علاقات العاملين داخل فرق العمل في شركتكم.	0,642**	0,000
	07	أنت ترى أنه من الضروري قياس قيمة مهارات العمال.	0,501**	0,005
	08	يمكن اعتبار مصاريف التكوين مؤشراً لقياس مدى تحسن مهارات العمال.	0,567**	0,001
قياس رأس المال الهيكلي	09	تعتبر الشركة المبالغ المصروفة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة.	0,643**	0,000
	10	تعتبر الشركة عدد مرات تحديث قواعد بياناتها مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة.	0,713**	0,000
	11	تعتبر الشركة عدد التأخرات والتعطلات في إنجاز المهام مؤشراً لقياس مدى وضوح طرق العمل المتبعة في الشركة.	0,597**	0,001
	12	أنت تعتقد أن الوقت الذي يمكن ربحه نتيجة تحسين طرق العمل، سيساعد في قياس جودة التنظيم في الشركة.	0,570**	0,001
	13	أنت ترى أنه من الضروري قياس نسبة التغطية بالشبكة الداخلية (Intranet) في الشركة.	0,539**	0,002
	14	أنت تعتقد أن هناك حاجة لقياس استثمارات الشركة في تطوير سياساتها وإجراءات العمل فيها.	0,518**	0,003
	15	أنت تعتقد أنه من المهم قياس قيمة براءات الاختراع في شركتكم.	0,347	0,060
قياس رأس المال العلاقي	16	في العلاقة مع الزبائن، تعتبر الشركة سرعة التداخل والاستجابة السريعة لحاجات الزبائن مؤشراً لقياس نوعية العلاقة مع زبائن شركتكم.	0,694**	0,000
	17	في العلاقة مع المقاولين، تعتبر الشركة احترام المقاولين لأجال تسليم المشاريع مؤشراً لقياس نوعية العلاقة بينهم وبين الشركة.	0,551**	0,002
	18	في العلاقة مع المحيط، تعتبر الشركة عدد الحملات التحسيسية بضرورة الحفاظ على البيئة، مؤشراً لقياس علاقة الشركة بمحيطها البيئي.	0,722**	0,000
	19	أنت تعتقد أن عدد التدخلات لقطع التموين بالكهرباء سيساعد في قياس نوعية العلاقة مع زبائن شركتكم.	0,481**	0,007
	20	أنت تعتقد أن الشركة تهتم بقياس نوعية علاقاتها مع زبائنهم.	0,804**	0,000
	21	أنت ترى أن الشركة تهتم بقياس نوعية علاقاتها بمحيطها الاجتماعي.	0,765**	0,000

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على إجابات أفراد العينة التجريبية ومخرجات SPSS-V.20

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

يَصْحُحُ لنا من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، دالةٌ عند مستوى دلالة 0.01 أو على الأقل عند مستوى دلالة 0.05 ، ولذلك تُعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه، ماعدا العبارة رقم 15 التي تقرر استبعادها من التحليل، لأنها لم تحقق أدنى شروط الصدق الذاتي، حيث جاء معامل ارتباطها غير دال إحصائيا. ولذلك سنحذفها لدى اختبارنا للثبات، كما أنها لن تكون ضمن عبارات الاستبيان الذي سيوزع على العينة الحقيقية.

➤ بالنسبة للمحور الثاني: عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم (2-7): معامل الارتباط في العينة الاستطلاعية بين العبارات ودرجة البعد المنتمية إليه للمحور الثاني. (البعدين 1 و 2)

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط (بيرسون)	العبارات	رقم العبارة	الأبعاد
0,000	0,915**	تقوم بتحديد المشكلة وجمع كل المعطيات المتعلقة بها.	01	تشخيص المشكلة وتحليلها.
0,000	0,920**	تحرصُ على تحديد العامل الرئيسي المُسبب لهذه المشكلة.	02	
0,000	0,831**	تهتمُ بتحديد آثار المشكلة وأعراضها.	03	
0,000	0,797**	أنت ترى أن تحديد المشكلة أولاً وأولَى من البحث عن حلِّ لها.	04	
0,000	0,793**	تعملُ على تصور كافة الطرق والبدائل الممكنة لحل هذه المشكلة.	05	تصور وتقييم الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلة.
0,000	0,839**	تُشكِّلُ فريقَ عملٍ متنوعٍ الاختصاص، يُساهم في تصوُّر الحلول البديلة الممكنة لحل هذه المشكلة.	06	
0,000	0,828**	تحرصُ على تقييم الآثار والانعكاسات الممكنة لكل الحلول البديلة المقترحة لحل المشكلة.	07	
0,006	0,730**	تعتمد على معايير موضوعية وغير ذاتية في تقييم البدائل المقترحة لحل المشكلة.	08	
0,000	0,768**	أنت تعتقد أنه لا بد من تجميع أكبر عددٍ ممكنٍ من الحلول البديلة.	09	
0,003	0,525**	أنت تعتقد أنه لا بد من إجراء تقييمٍ دقيقٍ لمزايا وعيوب كلِّ حلٍّ بديلٍ.	10	

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة التجريبية ومخرجات SPSS-V.20
** الارتباط دال عند مستوى 0.01

لدى قراءة مضمون الجدول رقم (2-7) أعلاه، يظهر لنا أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعدين الأول والثاني وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، دالة عند مستوى دلالة 0.01 وبمستويات ارتباط عالية فاقت في معظمها 70 % ، ولذلك تعتبر فقرات البعدين الأول والثاني لهذا المحور جميعها صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (3-7): معامل الارتباط في العينة الاستطلاعية بين العبارات ودرجة البعد المنتمية إليه للمحور الثاني (البعدين 3 و 4).

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط (بيرسون)	العبارات	رقم العبارة	الأبعاد
0,000	0,730**	بعد تقييم الحلول البديلة، تقوّم بترتيبها حسب أولويتها ليسهل عليك الاختيار.	11	اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة.
0,000	0,691**	لا تختارُ إلا البديلَ الأنسبَ لحل المشكلة مهما كانت الضغوطات الخارجية.	12	
0,000	0,867**	أنت تعتقدُ أنه من المهم الاستعانةُ بأراء الخبراء والمستشارين المتخصصين لاختيار الحل البديل الأفضل.	13	
0,000	0,833**	أنت ترى ضرورة الاستعانةُ ببعض الأساليب العلمية والرياضية الحديثة لاختيار البديل الأفضل.	14	
0,000	0,899**	تقوّم بصياغة القرار صياغةً نهائيةً واضحةً ومفهومةً لكافة المعنيين به.	15	تنفيذ الحل البديل المختار ومتابعته.
0,000	0,796**	تعملُ على إبلاغ كافة المعنيين بهذه الصيغة النهائية للقرار.	16	
0,000	0,812**	تحرصُ على التحديد الدقيق لخطوات وإجراءات تنفيذ القرار المُتخذ.	17	
0,000	0,904**	تسهلُ على تهيئة الظروف وأخذ التدابير اللازمة لإنجاح تنفيذ القرار المُتخذ.	18	
0,000	0,832**	ترى أنه يجب تحديد الإجراءات الوقائية لمنع حدوث أي أخطاء في تنفيذ القرار.	19	
0,000	0,855**	تعتقد أنه لا بد من متابعة تنفيذ القرار المُتخذ خطوةً بخطوة.	20	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة التجريبية ومخرجات SPSS-V.20

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

على غرار البعدين الأوّلين لهذا المحور، يبين الجدول رقم (3-7) أعلاه أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعدين الثالث والرابع وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، دالة عند مستوى دلالة 0.01 وبمستويات ارتباط عالية فاقت في معظمها 70% ، ولذلك تعتبر فقرات هذين البعدين الأخيرين للمحور الثاني جميعها صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. اختبار الثبات: يقصد بثبات أداة الدراسة أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأفراد ذاتهم. وبعبارة أخرى فالمقصود بالثبات استقرار أداة البحث، واتساق عباراتها فيما بينها¹ وعدم تناقضها إذا تكرر استخدامها على العينة نفسها أو على عينة مشابهة لها. من بين الطرق الشائعة المستخدمة للتأكد من ثبات الاستبيان، حساب المعامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لأبعاد المتغيرين في العينة الاستطلاعية (30 فرداً) ، ويعتبر هذا المعامل مناسباً لقياس "الاتساق الداخلي" لفقرات الاستبيان²، وهو عبارة عن قيمة احتمالية تتراوح ما بين

¹ Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). op. cit. p 289.

² Ibidem, p 290.

القيمتين 0 و 1، تشير إلى مدى الاتساق الداخلي، وتعطينا احتمال تماثل نتائج الاستبيان إذا ما تمّ تكرارُ توزيعه على العينة نفسها أو على عينة مشابهة لها.

فإذا كانت قيمة معامل الثبات معدومةً دلّ ذلك على عدم استقرار الاستبيان، وأنه سيعطينا نتائج مغايرةً تماماً في كل مرة نعيد توزيعه، أما إذا بلغت قيمته الواحد الصحيح، دلّ ذلك على ثبات تامّ للاستبيان، وأنه سيعطينا النتائج ذاتها بالضبط كلما تكرر استخدامه (وهذا لا يكون في الظواهر الاجتماعية والإنسانية)، وكلما اقترب من الواحد أشار ذلك إلى اتساق داخلي أعلى للاستبيان¹.

وبشكل عام "تشير القيم البالغة 0.7 أو أعلى إلى أن الأسئلة المجمّعة في المقياس تقوم بقياس الشيء نفسه"² وأنها تتمتع بثبات عالٍ، كما يمكن قبول الثبات إذا اقتربت قيمة المعامل من نطاق 0.7³، وكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد الصحيح زاد استقرار الأداة أكثر.

وفيما يأتي الجدول رقم (4-7) الذي يلخص معامل "ألفا كرومباخ" لمختلف أبعاد الاستبيان ومحاوره.

الجدول رقم (4-7): قياسُ ثبات أبعاد الاستبيان ومحاوره من العينة الاستطلاعية.

معامل الثبات	العبارات	محاور الاستبيان وأبعاده.
0,722	(08)	قياسُ رأس المال البشري.
0,676	(06)	قياسُ رأس المال الهيكلي.
0,749	(06)	قياسُ رأس المال العلائقي.
0,832	(20)	قياسُ رأس المال الفكري.
0,886	(04)	المرحلة الأولى: تشخيصُ المشكلة وتحليلها.
0,842	(06)	المرحلة الثانية: تصورُ وتقييمُ الحلولِ والبدائلِ الممكنةِ لحل المشكلة.
0,784	(04)	المرحلة الثالثة: اختيارُ البديلِ الأمثلِ لحل المشكلة.
0,921	(06)	المرحلة الرابعة: تنفيذُ الحلِ البديلِ المختارِ ومتابعته.
0,943	(20)	عملية اتخاذ القرار.
0,916	(40)	الإجمالي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة التجريبية ومخرجات SPSS-V.20

يوضح الجدول (4-7) أن معامل الثبات "ألفا كرومباخ" لكل الأبعاد والمحاور قد فاق 70%، ما عدا البعد الثاني للمحور الأول "قياس رأس المال الهيكلي، الذي بلغ تقريبا 68% وهو قريب جداً من نسبة 70%، ما أدى إلى أن الثبات الكلي للاستبيان مرتفع جداً حيث بلغ (0,916) أي حوالي 92%، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

¹ Ibidem, p 289.

² Mark S., Philip L., Adrian T. (2016). *Research methods for business students*, 7th edition, Pearson Education Limited, London, p 451.

³ Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). op. cit. p 290.

المطلب الثاني: اختبار الصدق والثبات من العينة الحقيقية.

قبل اختبار الاستبيان من العينة الحقيقية، لابد من الإشارة إلى أنه بعد إجراء اختبارات الصدق والثبات على العينة الاستطلاعية، تم إدخال التعديلات الآتية على الاستبيان:

- حذف العبارة رقم 15 في المحور الأول كما ذكرنا سابقاً، لأن معامل ارتباطها بدرجة محورها جاء ضعيفا وغير دال إحصائياً، ولهذا ظهر عددُ العبارات الإجمالي في الجدول رقم (4-7) أعلاه أربعين عبارة بدلاً عن واحدٍ وأربعين.
- إدخال تعديلات تبسيطية طفيفة على صيغ ثلاث عبارات في محور "قياس رأس المال الفكري"، وهي العبارات 1 و 2 و 19 (هذه الأخيرة التي أصبح رقمها 18 بعد حذف العبارة 15 السابقة) في استبيان العينة الاستطلاعية، لأن معامل ارتباط هذه العبارات جاء أقل من 50%، رغم أنه دال إحصائياً، (التعديلات موضحة في الملحق رقم 01 الصفحة 378) وقد لمسنا تحسناً كبيراً في معاملات ارتباط هذه العبارات بعد هذا التعديل، كما سنبين بُعَيْدَ قليل.

إذن وبعد إدخال ما لزم من تعديلات على النسخة الأولية للاستبيان، قمنا الآن بتوزيع الاستبيان المعدل على العينة الحقيقية المراد بحثها، وهي عينة عشوائية بسيطة قوامها واحد وستون فرداً، وقد تم اعتماد سبع وخمسين استبياناً، واستبعاد أربع منها نظراً لعدم الصلاحية للتحليل، حيث أعدنا إجراء اختبارات الصدق والثبات (التي أجريناها سابقاً على العينة الاستطلاعية) بناءً على معطيات هذه العينة.

أ. اختبار الصدق: على خلاف ما قمنا به في العينة الاستطلاعية، سنكتفي في هذه العينة باختبار الصدق الذاتي، ولن نُكرّر اختباري الصدق الافتراضي والصدق الظاهري، على أساس أن التعديلات التي أدخلت على الاستبيان ليست كبيرة، بل طفيفة كما ذكرنا وبيننا؛ تمثلت في حذف عبارة، وتعديل بسيط في ثلاث أخريات. وبذلك لن يحدث تغيير في اعتقاد الباحث في صدق ما أعد الاستبيان لقياسه (الصدق الافتراضي)، وكذلك لن تتغير آراء المحكمين لأن الاستبيان الجديد لم يخالف التعديلات التي اقترحها المحكمون سابقاً (الصدق الظاهري). وبذلك يبقى الاستبيان صادقاً افتراضياً وظاهرياً.

وعليه قمنا فقط باختبار الصدق الذاتي لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان، وذلك من خلال حساب قوة العلاقة بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، بحساب معامل الارتباط (بيرسون) كما

ذكرنا، حيث يمكن الحكم على مدى وجود ارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه من خلال مستوى الدلالة. والجدولان الآتيان يوضحان ذلك:

➤ بالنسبة للمحور الأول: قياس رأس المال الفكري.

الجدول رقم (5-7): معامل الارتباط في العينة الحقيقية بين العبارات ودرجة البعد الذي تكونه للمحور الأول بأبعاده.

البعد	رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية Sig
قياس رأس المال البشري	01	تهنئ الشركة بتخزين المعلومات والأفكار التي يمتلكها العمال والمتعلقة بعملهم.	0.552**	0.000
	02	تهنئ الشركة بقياس قيمة المعلومات والأفكار التي خزنتها.	0.573**	0.000
	03	تدرك الشركة أهمية قياس مهارات العمال.	0.755**	0.000
	04	تعتبر الشركة عدد الاحتجاجات والإضرابات مؤشراً لقياس رضا العاملين في وظائفهم.	0.757**	0.000
	05	أنت ترى أنه يمكن اعتبار عدد براءات الاختراع (إن وجدت) مؤشراً لقياس قدرة العاملين على الإبداع والابتكار في شركتكم.	0.488**	0.000
	06	أنت تعتقد أن إحصاء عدد النزاعات بين العمال سيساعد في قياس نوعية علاقات العاملين داخل فرق العمل في شركتكم.	0.562**	0.000
	07	أنت ترى أنه من الضروري قياس قيمة مهارات العمال.	0.524**	0.000
	08	يمكن اعتبار مصاريف التكوين مؤشراً لقياس تحسين مهارات العمال.	0.573**	0.000
قياس رأس المال الهيكلي	09	تعتبر الشركة المبالغ المصروفة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة.	0.581**	0.000
	10	تعتبر الشركة عدد مرات تحديث قواعد بياناتها مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة.	0.619**	0.000
	11	تعتبر الشركة عدد التأخرات والتعطلات في إنجاز المهام مؤشراً لقياس مدى وضوح طرق العمل المتبعة في الشركة.	0.680**	0.000
	12	أنت تعتقد أن الوقت الذي يمكن ربحه نتيجة تحسين طرق العمل، سيساعد في قياس جودة التنظيم في الشركة.	0.766**	0.000
	13	أنت ترى أنه من الضروري قياس نسبة التغطية بالشبكة الداخلية (Intranet) في الشركة.	0.812**	0.000
	14	أنت تعتقد أن هناك حاجة لقياس استثمارات الشركة في تطوير سياساتها وإجراءات العمل فيها.	0.806**	0.000
قياس رأس المال العلائقي	15	في العلاقة مع الزبائن، تعتبر الشركة سرعة التدخل والاستجابة السريعة لحاجات الزبائن مؤشراً لقياس نوعية العلاقة مع زبائن شركتكم.	0.733**	0.000
	16	في العلاقة مع المقاولين، تعتبر الشركة احترام المقاولين لأجل تسليم المشاريع مؤشراً لقياس نوعية العلاقة بينهم وبين الشركة.	0.798**	0.000
	17	في العلاقة مع المحيط، تعتبر الشركة عدد الحملات التحسيسية بضرورة الحفاظ على البيئة، مؤشراً لقياس علاقة الشركة بمحيطها البيئي.	0.811**	0.000
	18	أنت ترى أنه يمكن اعتبار عدد التدخلات لقطع التموين بالكهرباء مؤشراً لقياس نوعية العلاقة مع زبائن شركتكم.	0.703**	0.000
	19	أنت تعتقد أن الشركة تهتم بقياس نوعية علاقاتها مع زبائنهم.	0.894**	0.000
	20	أنت ترى أن الشركة تهتم بقياس نوعية علاقاتها بمحيطها الاجتماعي.	0.894**	0.000

**الارتباط دال عند مستوى 0.01 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة التجريبية ومخرجات SPSS-V.20

يَصْحُحُ من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، دالة عند مستوى دلالة 0.01، كما لاحظنا تحسُّنا كبيرا في معاملات ارتباط العبارات ذات الأرقام 1 و2 و18 التي تم تعديل صيغها. ولذلك تُعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ بالنسبة للمحور الثاني: عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم (6-7): معامل الارتباط في العينة الحقيقية بين العبارات ودرجة البعد المنتمية إليه للمحور الثاني. (البعدين 1 و2).

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط (بيرسون)	العبارات	رقم العبارة	الأبعاد
0.000	0.978**	تقوم بتحديد المشكلة وجمع كل المعطيات المتعلقة بها.	01	تشخيص المشكلة وتحليلها.
0.000	0.973**	تحرصُ على تحديد العامل الرئيسي المُسبِّب لهذه المشكلة.	02	
0.000	0.973**	تهنئُ بتحديد آثار المشكلة وأعراضها.	03	
0.000	0.978**	أنت ترى أن تحديد المشكلة أولاً أوّلى من البحث عن حلِّ لها.	04	
0.000	0.995**	تعملُ على تصور كافة الطرق والبدائل الممكنة لحل هذه المشكلة.	05	تصور وتقييم الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلة.
0.000	0.977**	تُشكِّلُ فريق عملٍ متنوع الاختصاص، يُساهم في تصوُّر الحلول البديلة الممكنة لحل هذه المشكلة.	06	
0.000	0.995**	تحرصُ على تقييم الآثار والانعكاسات الممكنة لكل الحلول البديلة المقترحة لحل المشكلة.	07	
0.000	0.977**	تعتمد على معايير موضوعية وغير ذاتية في تقييم البدائل المقترحة لحل المشكلة.	08	
0.000	0.995**	أنت تعتقد أنه لا بد من تجميع أكبر عددٍ ممكنٍ من الحلول البديلة.	09	
0.000	0.995**	أنت تعتقد أنه لا بد من إجراء تقييمٍ دقيقٍ لمزايا وعيوب كلِّ حلٍّ بديلٍ.	10	

**الارتباط دال عند مستوى 0.01 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة التجريبية ومخرجات SPSS-V.20

يبدو من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعدين الأول والثاني للمحور الثاني وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كل عبارة، دالة عند مستوى دلالة 0.01 وبمستويات ارتباط "عالية جدا" فاقت جميعها 90%، ولذلك تعتبر فقرات هذين البعدين للمحور الثاني جميعها صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (7-7): معامل الارتباط في العينة الحقيقية بين العبارات ودرجة البعد المنتمة إليه للمحور الثاني. (البعدين 3 و 4).

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط (بيرسون)	العبارات	رقم العبارة	الأبعاد
0.000	0.998**	بعد تقييم الحلول البديلة، تقوّم بترتيبها حسب أولويتها ليسهل عليك الاختيار.	11	اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة.
0.000	0.926**	لا تختارُ إلا البديلَ الأنسبَ لحل المشكلة مهما كانت الضغوطات الخارجية.	12	
0.000	0.983**	أنت تعتقدُ أنه من المهم الاستعانةُ بآراء الخبراء والمستشارين المتخصصين لاختيار الحل البديل الأفضل.	13	
0.000	0.983**	أنت ترى ضرورة الاستعانة ببعض الأساليب العلمية والرياضية الحديثة لاختيار البديل الأفضل.	14	
0.000	0.965**	تقوم بصياغة القرار صياغة نهائية واضحة ومفهومة لكافة المعنيين به.	15	تنفيذ الحل البديل المختار ومتابعته.
0.000	0.962**	تعملُ على إبلاغ كافة المعنيين بهذه الصيغة النهائية للقرار.	16	
0.000	0.965**	تحرصُ على التحديد الدقيق لخطوات وإجراءات تنفيذ القرار المُتخذ.	17	
0.000	0.962**	تسهّرُ على تهيئة الظروف وأخذ التدابير اللازمة لإنجاح تنفيذ القرار المُتخذ.	18	
0.000	0.965**	ترى أنه يجب تحديد الإجراءات الوقائية لمنع حدوث أي أخطاء في تنفيذ القرار.	19	
0.000	0.965**	تعتقد أنه لا بد من متابعة تنفيذ القرار المُتخذ خطوة بخطوة.	20	

**الارتباط دال عند مستوى 0.01 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة التجريبية ومخرجات SPSS-V.20

يَصْحُحُ من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعدين الثالث والرابع للمحور الثاني وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه كل فقرة، دالة عند مستوى دلالة 0.01 وبمستويات ارتباط "عالية جدا" فاقت جميعها 90% ، ولذلك تعتبر فقرات هذين البعدين الأخيرين للمحور الثاني جميعها صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. اختبار الثبات: من خلاله سنعيد التأكد أن الإجابة ستبقى واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأفراد ذاتهم. وعدم تناقضها إذا تكرر استخدامها على العينة نفسها أو عينة مشابهة لها.

ولذلك قمنا من قبل وسنقوم الآن بحساب المعامل "ألفا كرونباخ" (*Cronbach's Alpha*) لأبعاد المتغيرين في العينة الحقيقية (57 فردا) ، ويعتبر هذا المعامل مناسباً لقياس "الاتساق الداخلي" لفقرات الاستبيان¹،

وكما أسلفنا الذكر "تشير القيم البالغة 0.7 أو أعلى إلى أن الأسئلة المجمعة في المقياس تقوم بقياس الشيء نفسه"² وأنها تتمتع بثبات عالٍ، كما يمكن قبول الثبات إذا اقتربت قيمة المعامل من نطاق 0.7،³ وكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد الصحيح زاد استقرار الأداة أكثر.

وفيما يلي الجدول رقم (7-8) الذي يلخص معامل "ألفا كرومباخ" لمختلف أبعاد الاستبيان ومحاوره.

الجدول رقم (7-8): قياسُ ثبات أبعاد الاستبيان ومحاوره من العينة الحقيقية.

معامل الثبات	العبارات	محاور الاستبيان وأبعاده.
0,746	(08)	قياسُ رأس المال البشري.
0,806	(06)	قياسُ رأس المال الهيكلي.
0,878	(06)	قياسُ رأس المال العلائقي.
0,804	(20)	قياسُ رأس المال الفكري.
0,982	(04)	المرحلة الأولى: تشخيصُ المشكلة وتحليلها.
0,995	(06)	المرحلة الثانية: تصورُ وتقييمُ الحلولِ والبدائلِ الممكنة لحل المشكلة.
0,979	(04)	المرحلة الثالثة: اختيارُ البديلِ الأمثل لحل المشكلة.
0,985	(06)	المرحلة الرابعة: تنفيذُ الحلِ البديلِ المختارِ ومتابعته.
0,995	(20)	عملية اتخاذ القرار.
0,948	(40)	الإجمالي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات "ألفا كرومباخ" لكل الأبعاد والمحاور قد فاق 70%، بل فاقت كلها 80%، ما أدى إلى أن الثبات الكلي للاستبيان مرتفع جداً حيث بلغ (0,948) أي حوالي 95%، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

بعد إجراءات الاختبارات اللازمة من الصدق والثبات على الاستبيان، نشرع الآن في عرض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وهو ما سيكون محور المبحث الآتي.

¹ Sekaran, U., & Bougie R. (2016). op. cit, p 290.

² Mark S., Philip L., Adrian T. (2016). op. cit. p 451.

³ Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). op. cit., p 290.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

نعرّض في مطالب هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع بشركة سونلغاز بسكرة، نَصِفُ في أول المطالب خصائص العينة، ونقيم في ثانيها مستوى متغيرات البحث، ونختتم في ثالثها باختبار الفرضيات.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الأقدمية، مدى التحكم في أجهزة الإعلام الآلي.

أ- وصف العينة من حيث الجنس: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس.

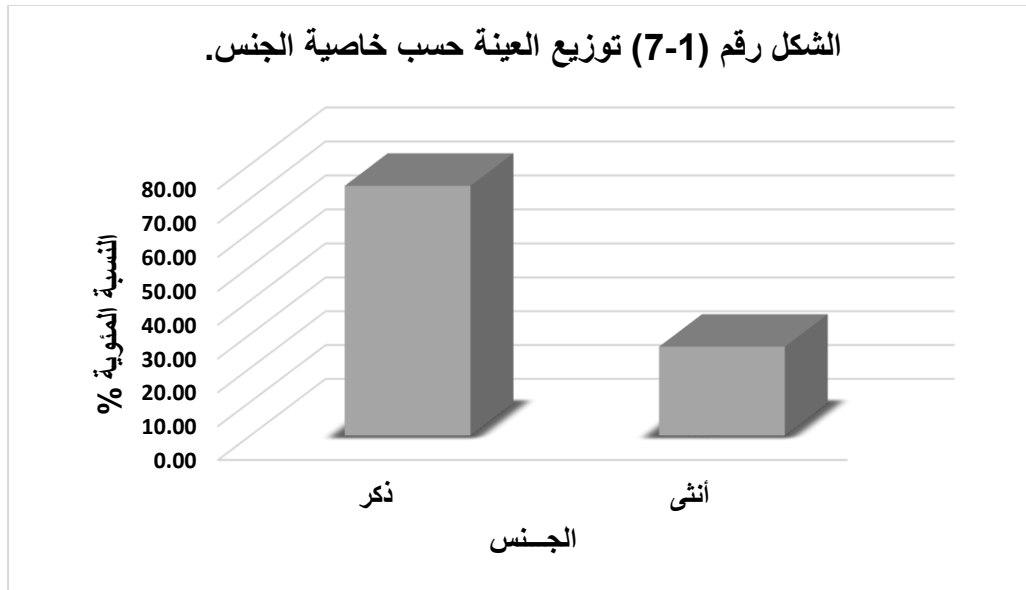
الجدول رقم (9-7): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس.

النسبة (%)	العدد	الجنس
73.68	42	ذكر
26.32	15	أنثى
100.00	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث أن 42 فردا كانوا ذكورا، وهم يمثلون ما نسبته 73.68% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث 15، أي ما نسبته 26.32% من الحجم الإجمالي للعينة. والشكل الآتي يعطي صورة أوضح تصف توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس:

الشكل رقم (1-7) توزيع العينة حسب خاصية الجنس.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20 و Excel

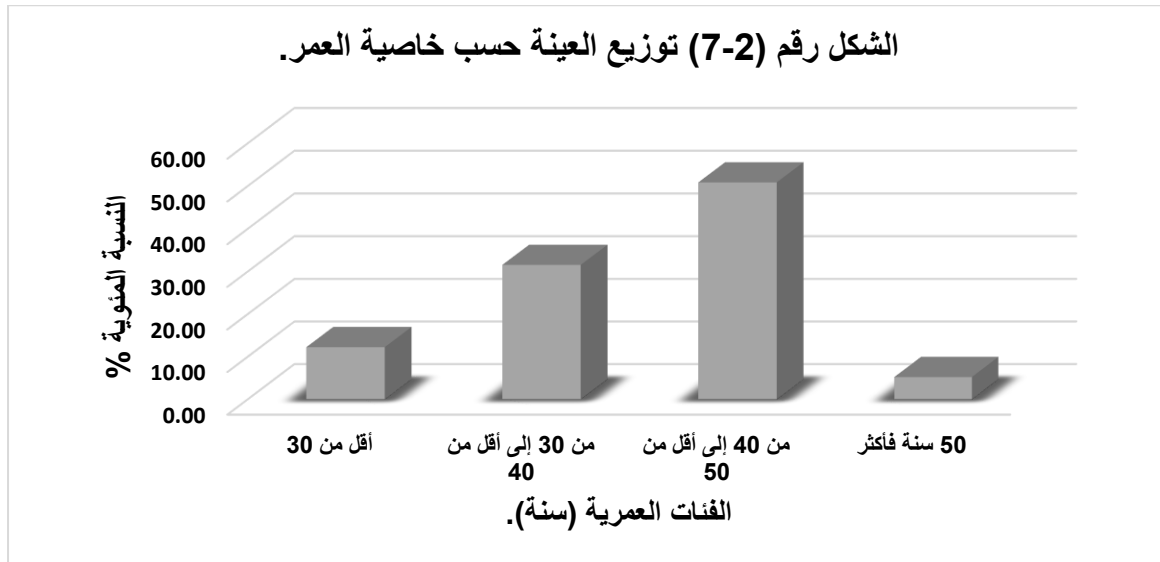
ب- وصفُ العينة من حيثُ العُمُر: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب خاصية العُمُر.

الجدول رقم (10 - 7): توزيع أفراد العينة حسب خاصية العُمُر.

النسبة (%)	العدد	الفئات العمرية (سنة)
12.28	7	أقل من 30
31.58	18	من 30 إلى أقل من 40
50.88	29	من 40 إلى أقل من 50
5.26	3	50 سنة فأكثر
100.0	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20

من الجدول نلاحظ أن سبعة من أفراد العينة، أي ما نسبته 12.28% من الحجم الإجمالي للعينة تقل أعمارهم عن الثلاثين عاماً، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 عاماً 18 فرداً، أي ما نسبته 31.58% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما وصل عدد أفراد العينة، الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 عاماً 29 فرداً، أي أكثر من نصف الحجم الإجمالي للعينة، بينما كان عدد أفراد العينة الذين تفوق أعمارهم الخمسين عاماً ثلاثة أفراد فقط، أي ما نسبته 5.26%. والشكل الآتي يصف ذلك:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20 و Excel

يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة تفوق أعمارهم الأربعين عاماً، وهي نتيجة قد توحى بقدر من الرزانة والخبرة لدى هذه الفئة يمكن أن تكون عوناً في عملية اتخاذ القرار في الشركة، وتنعكس إيجاباً على تفاعل المستجوبين مع فقرات الاستبيان.

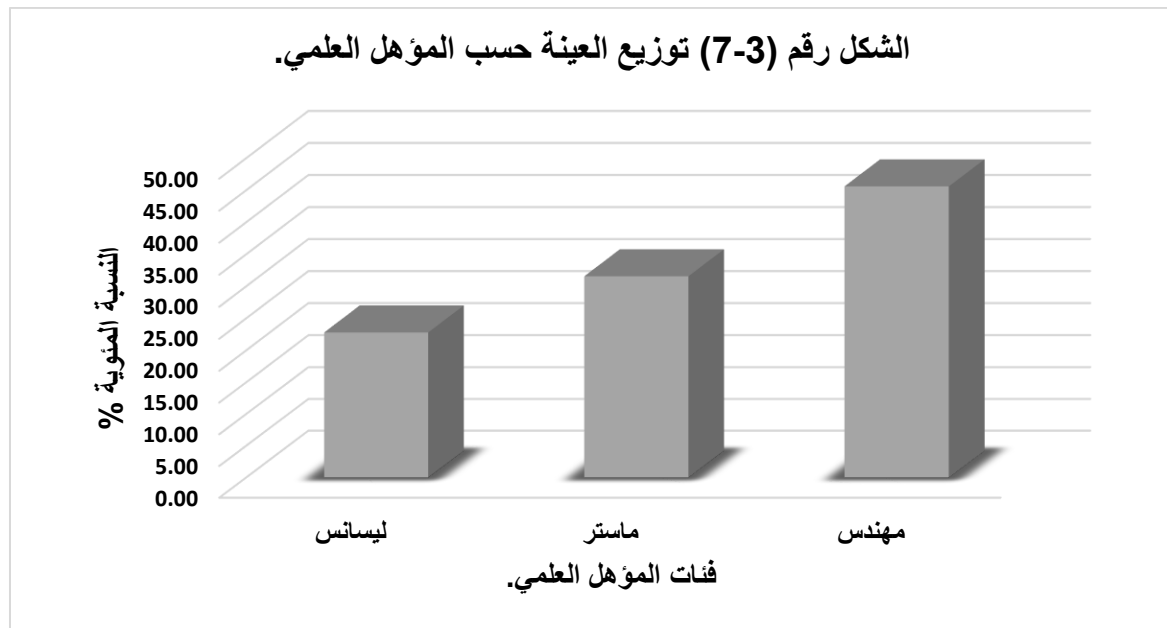
ج- وصفُ العينة من حيثُ المؤهل العلمي: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي.

الجدول رقم (7-11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة (%)
ليسانس	13	22.81
ماستر	18	31.58
مهندس	26	45.61
المجموع	57	100.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20

يتضح من أن 13 فرداً من أفراد العينة مستواهم التعليمي ليسانس، وهم يمثلون ما نسبته 22.81% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة ممن حصلوا شهادة الماستر 13 فرداً، أي ما نسبته 31.58% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما وصل عدد المهندسين من أفراد العينة 26 فرداً، وهم الأغلبية بنسبة 45.61% من الحجم الإجمالي للعينة. والشكل الآتي يعطي صورة أوضح لذلك:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20 و Excel

يبين الشكل أن غالبية أفراد العينة مهندسون، يمكن إرجاع ذلك إلى أن طبيعة العمل في الشركة محل الدراسة تحتاج إلى مهندسين أو إلى حاملين شهادة الماستر وفق النظام الجديد في الجامعات، ولعل الفئات العمرية السابقة التي أظهرت لنا تفوق عدد من تجاوزوا الأربعين من العمر، تفسّر سبب تفوق عدد المهندسين على عدد الحاملين لشهادة الماستر، لأنه في فترة تخرجهم لم تكن الجامعات تمنح شهادة الماستر.

د- وصفُ العينة من حيث مجال الوظيفة الحالية: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة الحالية.

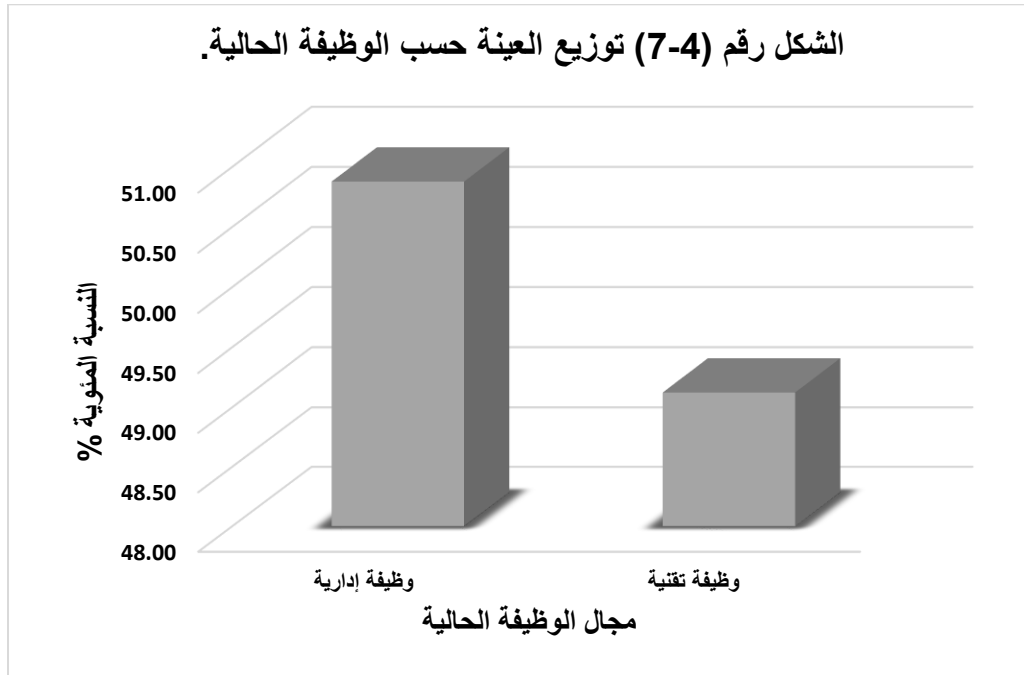
الجدول رقم (7-12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية.

الوظيفة الحالية	العدد	النسبة (%)
وظيفة إدارية	29	50.88
وظيفة تقنية	28	49.12
المجموع	57	100.00

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20

يتضح من الجدول أن 29 فرداً من أفراد العينة يشغلون وظائف إدارية، وهم يمثلون بذلك ما نسبته 50.88% من الحجم الإجمالي للعينة، وبالمثل تقريباً بلغ عدد الذين يشغلون وظائف ذات طبيعة تقنية 28 فرداً، أي ما نسبته 49.12% من الحجم الإجمالي للعينة.

والشكل الآتي يعطي مزيداً من التوضيح حول توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20 و Excel

يبين الشكل تقارب أعداد المسيرين الإداريين والتقنيين، ونتوقع أن هذا سيكون في صالح نتائج الاستبيان؛ حيث نجمع معطيات حول آراء هؤلاء وهؤلاء حول محاور الدراسة دون تغليب آراء فئة عن أخرى.

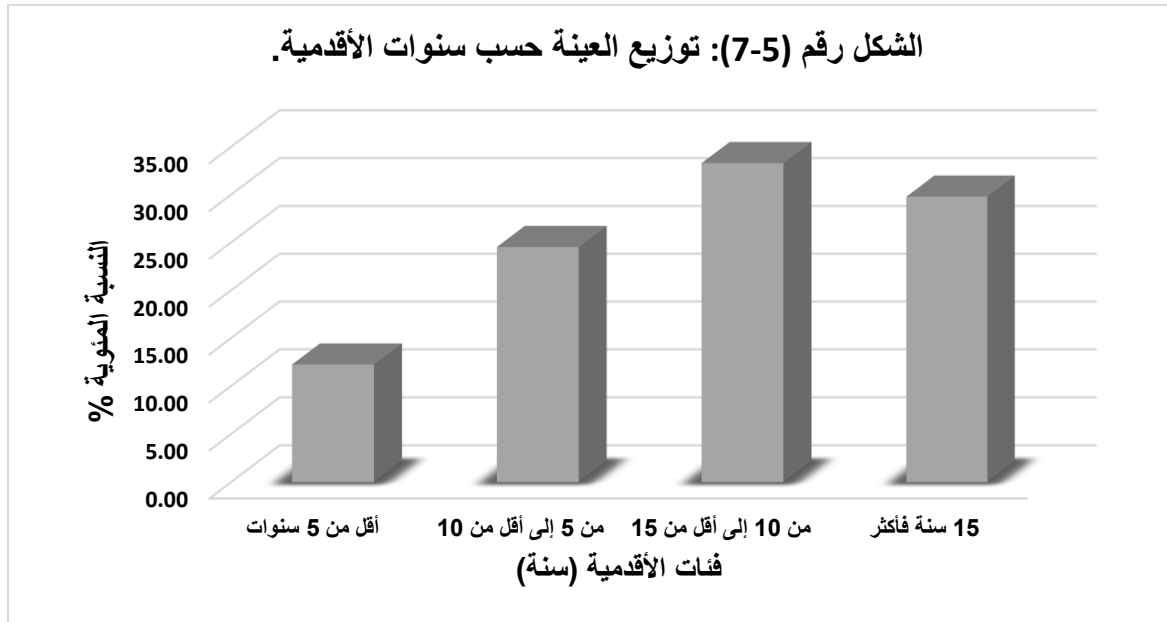
هـ- وصف العينة من حيث سنوات الأقدمية: والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7-13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية.

النسبة (%)	العدد	فئات الأقدمية (سنة)
12.28	7	أقل من 5 سنوات
24.56	14	من 5 إلى أقل من 10
33.33	19	من 10 إلى أقل من 15
29.82	17	15 سنة فأكثر
100.00	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20

يُضح من الجدول أن سبعة فقط من أفراد العينة تقل أقدميتهم عن الخمس سنين، وهم بذلك يمثلون ما نسبته 12.28% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 سنوات و 10 سنوات 14 فرداً، أي ما نسبته 24.56% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين 10 و 15 سنة 19 فرداً، وهم الأغلب، أي حوالي ثلث الحجم الإجمالي للعينة. وتمثلها تقريبا نسبة أولئك الذي تفوق أقدميتهم 15 عاما. والشكل الآتي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20 و Excel

نلاحظ من الشكل أن ما يناهز ثلثي حجم العينة من ذوي الأقدمية التي تفوق عشر سنين، وهذه النتيجة تتناغم ونتيجة الفئات العمرية وكذا نتيجة المؤهل العلمي لأفراد العينة، كما أن هذه النتيجة تصب في مصلحة رشادة القرارات المتخذة من جهة، ونوعية إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان من جهة أخرى.

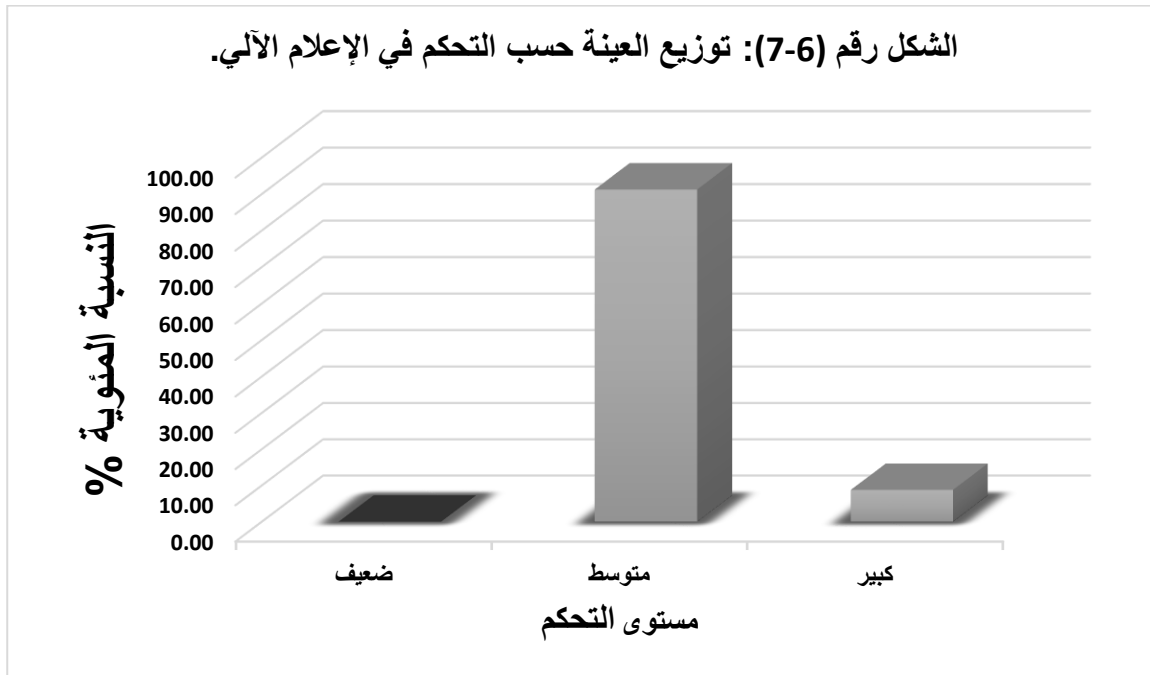
و- وصف العينة من حيث التحكم في أجهزة الإعلام الآلي: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب خاصية التحكم في أجهزة الإعلام الآلي.

الجدول رقم (7-14) توزيع أفراد العينة حسب التحكم في أجهزة الإعلام الآلي.

النسبة (%)	العدد	مستوى التحكم
0.00	0	ضعيف
91.23	52	متوسط
8.77	5	كبير
100.00	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة، وتعدادهم 52 فرداً، يتحكمون تحكما متوسط المستوى في أجهزة الإعلام الآلي، وهم يمثلون بذلك ما نسبته 91.23% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما يرى أقلهم، وهم خمسة أفراد فقط، بواقع 8.77% من الحجم الإجمالي للعينة، أنهم يتحكم تحكما كبيرا في هذه الأداة. ولم يحكم أي من أفراد العينة أن مستواه كان ضعيفا. والشكل الآتي يعطي مزيداً توضيح حول ذلك:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20 و Excel

يوضح الشكل - كما الجدول السابق - أن الغالبية العظمى من المسيرين تحكمهم متوسط في الإعلام الآلي، وألا أحد منهم مستوى تحكيمه ضعيف، يمكن قراءة ذلك في صالح عملية اتخاذ القرار، لما لذلك من أهمية في سرعة وصول أولئك المسيرين إلى المعلومة التي بيننا سابقا أهميتها في عملية صنع القرار.

المطلب الثاني: تقييم مستوى متغيرات البحث في الشركة محل الدراسة.

أ. تقييم مستوى المتغير المستقل: "قياس رأس المال الفكري" في شركة سونلغاز.

لتقييم مستوى المتغير المستقل في الشركة محل الدراسة، والوقوف على واقعه، ومن ثم الإجابة على أحد الأسئلة الفرعية المطروحة في هذا البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد المتغير المستقل "قياس رأس المال الفكري"، الواردة في الاستبيان، حيث أوردنا نتائج هذه الحسابات لكل بعد في جدول مستقل.

1. تقييم مستوى المتغير "قياس رأس المال الفكري" الناجم عن بعد "قياس رأس المال البشري":

لقياس مستوى المتغير المستقل "قياس رأس المال الفكري" الناجم عن بعده الأول "قياس رأس المال البشري"، تم الاعتماد على ثمان عبارات هي على التوالي العبارات ذوات الأرقام (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، (8) والموضحة في الجدول أدناه، حيث قمنا بحساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لعباراته الثمانية.

من خلال نتائج الجدول رقم (15 - 7) أسفله، يتضح أن مستوى قياس رأس المال البشري في الشركة "مرتفع"، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.75 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس "ليكارت" الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة، المقابل للمستوى المرتفع لقياس رأس المال البشري.

من جهة أخرى نلاحظ أن نصف عدد عبارات هذا البعد جاء بمستوى "متوسط"، والنصف الآخر جاء بمستوى "مرتفع جدا"، فبديهي أن يأتي البعد ككل بمستوى "مرتفع"، لأن هذا المستوى يقع بين المستويين المتوسط والمرتفع جدا.

الجدول رقم (15-7): مستوى "قياس رأس المال الفكري" الناجم عن "قياس رأس المال البشري".

الترتيب	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	الاتجاه (والمستوى)
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
1	تهتم الشركة بتخزين المعلومات والأفكار التي يمتلكها العمال والمتعلقة بعملهم.	التكرار	0	10	29	16	2	2.82	0.759	محايد (متوسط)
		النسبة (%)	0.00	17.54	50.88	28.07	3.51			
2	تهتم الشركة بقياس قيمة المعلومات والأفكار التي خزنتها.	التكرار	0	2	35	18	2	2.65	0.612	محايد (متوسط)
		النسبة (%)	0.00	3.51	61.40	31.58	3.51			
3	تدرك الشركة أهمية قياس مهارات العمال.	التكرار	0	13	29	13	2	2.93	0.776	محايد (متوسط)
		النسبة (%)	0.00	22.81	50.88	22.81	3.51			
4	تعتبر الشركة عدد الاحتجاجات والإضرابات مؤشراً لقياس رضا العاملين في وظائفهم.	التكرار	0	11	30	13	3	2.86	0.789	محايد (متوسط)
		النسبة (%)	0.00	19.30	52.63	22.81	5.26			
5	أنت ترى أنه يمكن اعتبار عدد براءات الاختراع (إن وجدت) مؤشراً لقياس قدرة العاملين على الإبداع والابتكار في شركتكم.	التكرار	41	15	1	0	0	4.70	0.499	موافق تماماً (مرتفع جداً)
		النسبة (%)	71.93	26.32	1.75	0.00	0.00			
6	أنت تعتقد أن إحصاء عدد النزاعات بين العمال سيساعد في قياس نوعية علاقات العاملين داخل فرق العمل في شركتكم.	التكرار	38	19	0	0	0	4.67	0.476	موافق تماماً (مرتفع جداً)
		النسبة (%)	66.67	33.33	1.72	0.00	0.00			
7	أنت ترى أنه من الضروري قياس قيمة مهارات العمال.	التكرار	42	16	0	0	0	4.72	0.453	موافق تماماً (مرتفع جداً)
		النسبة (%)	71.93	28.07	0.00	0.00	0.00			
8	يمكن اعتبار مصاريف التكوين مؤشراً لقياس مدى تحسين مهارات العمال.	التكرار	36	21	1	0	0	4.63	0.487	موافق تماماً (مرتفع جداً)
		النسبة (%)	63.16	36.84	1.69	0.00	0.00			
							3.75	0.373	موافق (مرتفع)	

قياس رأس المال البشري.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

ومن خلال نتائج الجدول السابق أيضا يمكن تحديد مصدر هذا الارتفاع في مستوى البعد الأول، وذلك من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تصاعديا حسب وسطها الحسابي، من الأعلى مساهمة إلى الأدنى مساهمة في ارتفاع مستوى قياس رأس المال البشري، حيث يمكن اعتبار العبارات كعوامل لهذا الارتفاع المسجل، وهذا كما يأتي:

- جاء العامل 07 (ضرورة قياس قيمة مهارات العمال) في المرتبة الأولى من حيث مساهمته في ارتفاع مستوى قياس رأس المال البشري، وهذا بأعلى متوسط حسابي يقدر بـ 4.72 من 5 .
- جاء العامل 05 (أنه يمكن اعتبار عدد براءات الاختراع إن وجدت مؤشراً لقياس قدرة العاملين على الإبداع والابتكار) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.70 من 5 .
- جاء العامل 06 (إحصاء عدد النزاعات بين العمال سُمساعد في قياس نوعية علاقات العاملين داخل فرق العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.67 من 5 .
- جاء العامل 08 (يمكن اعتبار مصاريف التكوين مؤشراً لقياس مدى تحسن مهارات العمال) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.63 من 5 .
- جاء العامل رقم 03 (تدرك الشركة أهمية قياس مهارات العمال) في المرتبة الخامسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.93 من 5 .
- جاء العامل رقم 04 (تعتبر الشركة عدد الاحتجاجات والإضرابات مؤشراً لقياس رضا العاملين في وظائفهم) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.86 من 5 .
- جاء العامل رقم 01 (تهتم الشركة بتخزين المعلومات والمعارف والأفكار التي يمتلكها العمال والمتعلقة بعملهم) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.82 من 5 .
- جاء العامل رقم 02 (تهتم الشركة بقياس مخزون المعلومات والمعارف والأفكار لديها) في المرتبة الثامنة والأخيرة، وبالتالي الأضعف من حيث مساهمته في ارتفاع مستوى قياس رأس المال البشري، وهذا بوسط حسابي يقدر بـ 2.65 من 5 .

وجدير بالذكر هنا أن الانحرافات المعيارية لهذه العوامل الثمانية جاءت صغيرة القيمة، وهذا يثني بتقارب اتجاه اجابات المستجوبين حول البعد الأول "قياس رأس المال البشري"، نظرا لقلة التشتت حول الوسط الحسابي.

2. تقييم مستوى المتغير "قياس رأس المال الفكري" الناجم عن بعد "قياس رأس المال الهيكلي":

لقياس مستوى المتغير المستقل "قياس رأس المال الفكري" الناجم عن بعده الثاني "قياس رأس المال الهيكلي"، تم الاعتماد على ست عبارات هي على التوالي العبارات رقم (9)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، والموضحة في الجدول أدناه حيث قمنا بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته الست.

الجدول رقم (16-7): مستوى "قياس رأس المال الفكري" الناجم عن "قياس رأس المال الهيكلي".

رقم	العبرة	التكرار والنسبة (%)	درجة الموافقة					الاجتهاد (والمستوى)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
9	تعتبر الشركة المبالغ المصروفة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة.	التكرار	0	0	1	47	9	0.398	4.14	
		النسبة (%)	0.00	0.00	1.75	82.46	15.79			
10	تعتبر الشركة عدد مرات تحديث قواعد بياناتها مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة.	التكرار	0	0	2	46	9	0.426	4.12	
		النسبة (%)	0.00	0.00	3.51	80.70	15.79			
11	تعتبر الشركة عدد التأخرات والتعطلات في إنجاز المهام مؤشراً لقياس مدى وضوح طرق العمل المتبعة في الشركة.	التكرار	0	0	0	50	7	0.331	4.12	
		النسبة (%)	0.00	0.00	0.00	87.72	12.28			
12	أنت تعتقد أن الوقت الذي يمكن ربحه نتيجة تحسين طرق العمل، سيساعد في قياس جودة التنظيم في الشركة.	التكرار	0	0	0	20	37	0.481	4.65	
		النسبة (%)	0.00	0.00	0.00	35.09	64.91			
13	أنت ترى أنه من الضروري قياس نسبة التغطية بالشبكة الداخلية (Intranet) في الشركة.	التكرار	0	0	0	18	39	0.469	4.68	
		النسبة (%)	0.00	0.00	0.00	31.58	68.42			
14	أنت تعتقد أن هناك حاجة لقياس استثمارات الشركة في تطوير سياساتها وإجراءات العمل فيها.	التكرار	0	0	0	20	37	0.481	4.65	
		النسبة (%)	0.00	0.00	0.00	35.09	64.91			
			قياس رأس المال الهيكلي.					موافق تماماً (مرتفع جداً)	0.310	4.39

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن مستوى قياس رأس المال الهيكلي في الشركة "مرتفع جداً"، حيث بلغ الوسط الحسابي 4.39 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت (من 4,21 إلى 5,00) التي تشير إلى الخيار "موافق تماماً" في الاستبيان، المقابل للمستوى المرتفع جداً للبعد الثاني.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضاً تحديد مصدر هذا الارتفاع الكبير، وذلك من بترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تصاعدياً حسب وسطها الحسابي، من الأعلى مساهمةً إلى الأدنى مساهمةً في ارتفاع مستوى البعد الثاني، حيث يمكن اعتبار العبارات كعوامل لهذا الارتفاع المسجل، وهذا كما يأتي:

- جاء العامل رقم 13 (تري أنه من الضروري قياس نسبة التغطية بالشبكة الداخلية (Intranet) في الشركة) في المرتبة الأولى من حيث مساهمته في المستوى المرتفع جداً لقياس رأس المال الهيكلي، وهذا بأعلى متوسط حسابي يقدر بـ 4.68 من 5 .
- جاء العامل رقم 12 (تعتقد أن الوقت الذي يمكن ربحه نتيجة تحسين طرق العمل، سيساعد في قياس جودة التنظيم في الشركة)، وكذلك العامل رقم 14 (تعتقد أن هناك حاجة لقياس استثمارات الشركة في تطوير سياساتها وإجراءات العمل فيها) جاء كلاهما في المرتبة الثانية من حيث مساهمتهما في المستوى المرتفع جداً لقياس رأس المال الهيكلي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.65 من 5 وانحراف معياري يقدر بـ 0.481 .
- جاء العامل رقم 09 "تعتبر الشركة المبالغ المصروفة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.14 من 5 وانحراف معياري يقدر بـ 0.398 .
- جاء العامل رقم 11 "تعتبر الشركة عدد التأخرات والتعطّلات في إنجاز المهام مؤشراً لقياس مدى وضوح طرق العمل المتبعة في الشركة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.12 من 5 وانحراف معياري يقدر بـ 0.331 .
- جاء العامل رقم 10 "تعتبر الشركة عدد مرات تحديث قواعد بياناتها مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,12 من 5. ولكن بانحراف معياري أكبر يقدر بـ 0.426 .

وبشكل عام فإن هذه العوامل الستة ساهمت جميعها بقدرٍ متقاربٍ في هذا المستوى المرتفع جدا للبعد الثاني "قياس رأس المال الهيكلي"، كما أن قيم انحرافات المعيارية صغيرة، وهذا يشي بتقارب اتجاه الاجابات، نظرا لقلة التشتت حول الوسط الحسابي.

3. تقييم مستوى المتغير "قياس رأس المال الفكري" الناجم عن بعد "قياس رأس المال العلائقي":

لقياس مستوى المتغير المستقل "قياس رأس المال الفكري" الناجم عن بعده الثالث "قياس رأس المال العلائقي"، تم الاعتماد على ست عبارات هي على التوالي العبارات (15)، (16)، (17)، (18)، (19)، (20)، والموضحة في الجدول أدناه، حيث قمنا بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته الست.

الجدول رقم (7-17): مستوى "قياس رأس المال الفكري" الناجم عن "قياس رأس المال العلائقي".

رقم	العبرة	التكرار والنسبة (%)	درجة الموافقة					المعيارية الانحراف (واستوى الاتجاه)	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا		
15	في العلاقة مع الزبائن، تُعتبر الشركة سرعة التدخل والاستجابة السريعة لحاجات الزبائن مؤشرا لقياس نوعية العلاقة مع زبائن شركتكم.	التكرار	13	44	0	0	0	4.23	
		النسبة (%)	22.81	77.19	0.00	0.00	0.00		
16	في العلاقة مع المقاولين، تُعتبر الشركة احترام المقاولين لأجال تسليم المشاريع مؤشرا لقياس نوعية العلاقة بينهم وبين الشركة.	التكرار	10	45	2	0	0	4.41	
		النسبة (%)	17.54	78.95	3.51	0.00	0.00		
17	في العلاقة مع المحيط، تُعتبر الشركة عدد الحملات التحسيسية بضرورة الحفاظ على البيئة، مؤشرا لقياس علاقة الشركة بمحيطها البيئي.	التكرار	14	43	0	0	0	4.25	
		النسبة (%)	24.56	75.44	0.00	0.00	0.00		
18	أنت ترى أنه يمكن اعتبار عدد التدخلات لقطع التموين بالكهرباء مؤشرا لقياس نوعية العلاقة مع زبائن شركتكم.	التكرار	18	35	2	2	0	4.21	
		النسبة (%)	31.58	61.40	3.51	3.51	0.00		
19	أنت تعتقد أن الشركة تهتم بقياس نوعية علاقاتها مع زبائننا.	التكرار	19	38	0	0	0	4.33	
		النسبة (%)	33.33	66.67	0.00	0.00	0.00		
20	أنت ترى أن الشركة تهتم بقياس نوعية علاقاتها بمحيطها الاجتماعي.	التكرار	19	38	0	0	0	4.33	
		النسبة (%)	33.33	66.67	0.00	0.00	0.00		
موافق تماما (مرتفع جدا)			0.390	4.25	قياس رأس المال العلائقي.				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن مستوى قياس رأس المال العلائقي في الشركة "مرتفع جدا"، حيث بلغ الوسط الحسابي 4.25 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 4,21 إلى 5,00) التي تشير إلى الخيار "موافق تماما" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع جدا لقياس رأس المال العلائقي.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد مصدر هذا الارتفاع الكبير، وذلك من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تصاعديا حسب وسطها الحسابي، من الأعلى مساهمة إلى الأدنى مساهمة في ارتفاع مستوى قياس رأس المال العلائقي، حيث يمكن اعتبار هذه العبارات كعوامل لهذا الارتفاع المسجل، وهذا كما يأتي:

- جاء العامل رقم 19 (تعتقد أن الشركة تهتم بقياس نوعية علاقاتها مع زبائنها) والعامل رقم 20 (ترى أن الشركة تهتم بقياس نوعية علاقاتها بمحيطها الاجتماعي) كلاهما في المرتبة الأولى من حيث مساهمتهما في المستوى المرتفع جدا لقياس رأس المال العلائقي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4,33 من 5 وانحراف معياري يقدر ب 0,476.
- جاء العامل رقم 17 (تعتبر الشركة عدد الحملات التحسيسية بضرورة الحفاظ على البيئة، مؤشرا لقياس علاقة الشركة بمحيطها البيئي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 4.25 من 5.
- جاء العامل رقم 15 (تعتبر الشركة سرعة التدخل والاستجابة السريعة لحاجات الزبائن مؤشرا لقياس نوعية العلاقة مع زبائن شركتكم) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4.23 من 5.
- جاء العامل رقم 18 (تعتقد أن عدد التدخلات لقطع التموين بالكهرباء سيساعد في قياس نوعية العلاقة مع زبائن شركتكم) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 4.21 من 5.
- جاء العامل رقم 16 (تعتبر الشركة احترام المقاولين لآجال تسليم المشاريع مؤشرا لقياس نوعية العلاقة بينهم وبين الشركة) في المرتبة الأخيرة من حيث مساهمته في المستوى المرتفع جدا لقياس رأس المال العلائقي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.14 من 5.

وبشكل عام فإن هذه العوامل الستة ساهمت جميعها بقدر متقارب في هذا المستوى المرتفع جدا للبعد الثالث "قياس رأس المال العلائقي". كما تجدر الإشارة هنا إلى أن انحرافات المعيارية جاءت صغيرة القيمة، وهذا يشي بتقارب اتجاه اجابات المستجوبين، نظرا لقلة التشتت حول الوسط الحسابي.

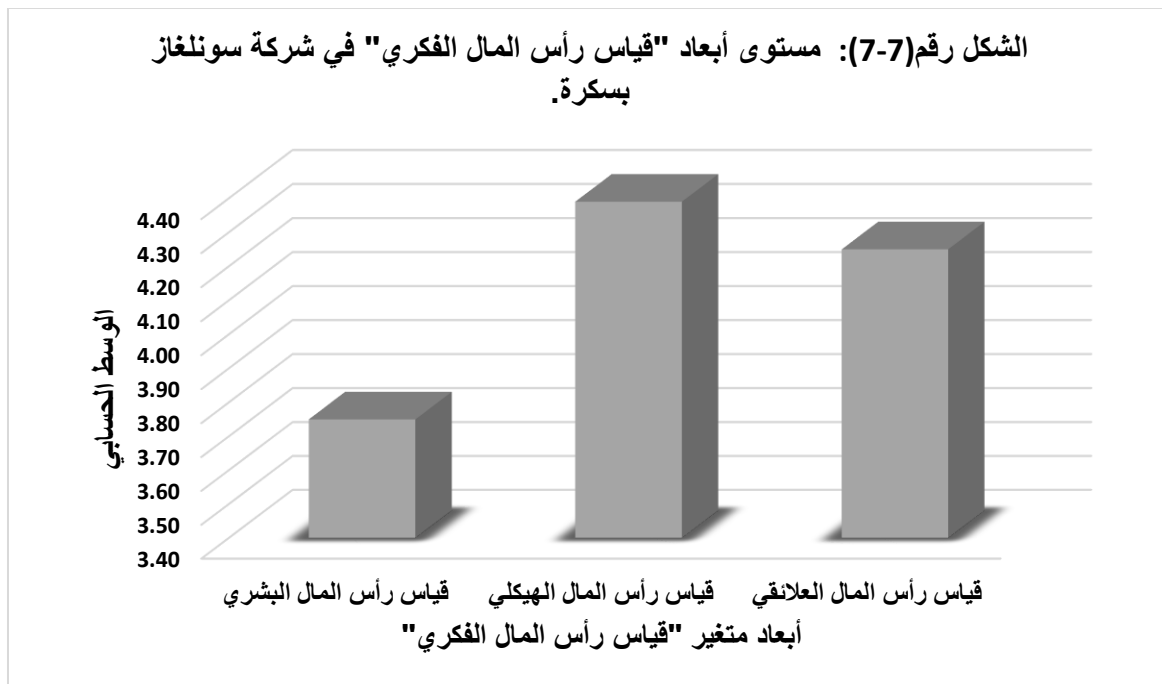
ولمعرفة المستوى الكلي لقياس رأس المال الفكري بالشركة، تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7-18): المستوى الكلي لقياس رأس المال الفكري بالشركة محل الدراسة.

أبعاد قياس رأس المال الفكري.	أرقام العبارات.	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.	الاتجاه.
قياس رأس المال البشري.	من (01) إلى (08)	3.75	0.373	موافق
قياس رأس المال الهيكلي.	من (09) إلى (14)	4.39	0.310	موافق تماما
قياس رأس المال العلائقي.	من (15) إلى (20)	4.25	0.390	موافق تماما
قياس رأس المال الفكري.	من (01) إلى (20)	4.09	0.244	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى قياس رأس المال الفكري في شركة سونلغاز مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور "قياس رأس المال الفكري" 4.09 من 5 ، وهو "مرتفع" يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس "ليكارت" الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع" لقياس رأس المال الفكري.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20 و Excel

انطلاقاً من الشكل السابق، وباستصحاب نتائج الجدول رقم (18 - 7) أعلاه، يمكن ترتيب مستويات قياس رأس المال الفكري بحسب ترتيبها التصاعدي انطلاقاً من الأعلى مستوً كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى "قياس رأس المال الهيكلي"، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.39.
- يأتي في المرتبة الثانية "قياس رأس المال العلائقي"، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.25.
- يأتي في المرتبة الثالثة "قياس رأس المال البشري"، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.75.

وجديرٌ بالذكر هنا أن الانحرافات المعيارية لهذه الأبعاد الثلاثة، وكذا المتغير المستقل ككل "قياس رأس المال الفكري"، جاءت صغيرة القيمة، وهذا يثبي بتقارب اتجاه اجابات المستجوبين حول المتغير المستقل ككل "قياس رأس المال الفكري"، نظراً لقلّة التشتت حول الوسط الحسابي.

ب. تقييم مستوى المتغير التابع "عملية اتخاذ القرار" في شركة "سونلغاز".

لقياس مستوى المتغير التابع في الشركة محل الدراسة، والوقوف على واقعه، ومن ثمّ الإجابة على أحد الأسئلة الفرعية المطروحة في هذا البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المتغير التابع "عملية اتخاذ القرار" الواردة في الاستبيان، حيث أوردنا نتائج هذه الحسابات لكل بعد في جدول مستقل.

1. تقييم مستوى المتغير "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن بعد "تشخيص المشكلة وتحليلها":

لقياس مستوى المتغير التابع "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن مستوً بعده الأول "تشخيص المشكلة وتحليلها"، تم الاعتماد على أربع عبارات هي على التوالي العبارات ذوات الأرقام (1)، (2)، (3)، (4)، والموضحة في الجدول أدناه، حيث قمنا بتفريغ إجابات أفراد العينة وتحليلها استناداً إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته.

الجدول رقم (19-7): مستوى " عملية اتخاذ القرار "الناجم عن مرحلة " تشخيص المشكلة وتحليلها ".

الترتيب	العبرة	التكرار والنسبة (%)	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه (والمستوى)
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
1	تقوم بتحديد المشكلة وجمع كل المعطيات المتعلقة بها.	التكرار	0	0	2	45	10	4.14	0.441	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	3.51	78.95	17.54			
2	تحرصُ على تحديد العامل الرئيسي المُسبِّب لهذه المشكلة.	التكرار	0	0	1	47	9	4.14	0.398	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	1.75	82.46	15.79			
3	تهنئُ بتحديد آثار المشكلة وأعراضها.	التكرار	0	0	1	47	9	4.14	0.398	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	1.75	82.46	15.79			
4	أنت ترى أن تحديد المشكلة أولا أولى من البحث عن حلِّ لها.	التكرار	0	0	2	45	10	4.14	0.441	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	3.51	78.95	17.54			
	تشخيصُ المشكلة وتحليلها.									
							4.14	0.409	موافق (مرتفع)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن مستوى عملية اتخاذ القرار في مرحلتها الأولى "مرتفع" في الشركة حيث بلغ الوسط الحسابي 4.14 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) التي تشير إلى الخيار " موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع .

ومن خلال الجدول ذاته يمكن أيضا تحديد مصدر هذا الارتفاع، وذلك من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تصاعديا من الأعلى مساهمة إلى الأدنى مساهمة في ارتفاع مستوى المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار، لكن هذه المرة سُرِّبها حسب انحرافات المعيارية، لأن أوساطها الحسابية جاءت كلها متساوية، بلغت قيمتها 4.14 من 5، وهذا ما يقابل المستوى المرتفع للمرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار، حيث يمكن اعتبار العبارات كعوامل لهذا الارتفاع المسجل، وهذا كما يأتي:

- جاء العامل رقم 02 (تحرُّص على تحديد العامل الرئيسي المُسبِّب لهذه المشكلة) وكذلك العامل رقم 03 (تهتمُّ بتحديد آثار المشكلة وأعراضها) كلاهما في المرتبة الأولى من حيث المساهمة في ارتفاع مستوى مرحلة تشخيص المشكلة وتحليلها، بانحراف معياري يقدر بـ 0,398 (الأقل تشتتاً حول الوسط الحسابي).
- جاء العامل رقم 01 (تقوم بتحديد المشكلة وجمع كل المعطيات المتعلقة بها) إلى جانب العامل رقم 04 (ترى أن تحديد المشكلة أولاً أوّلى من البحث عن حلّها) كلاهما في المرتبة الثانية من حيث المساهمة في ارتفاع مستوى "مرحلة تشخيص المشكلة وتحليلها"، وذلك بانحراف معياري يقدر بـ 0,441.

وبشكلٍ عام فإن هذه العوامل الأربعة ساهمت جميعها بقدر متقارب جداً في هذا المستوى المرتفع للمرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار (تشخيص المشكلة وتحليلها)، كما تجدر الإشارة هنا إلى أن انحرافات المعيارية جاءت صغيرة القيمة، وهذا يوحي بتقارب اتجاه اجابات المستجوبين، نظراً لقلة التشتت حول الوسط الحسابي.

2. تقييم مستوى المتغير "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن بعد "تصور الحلّ والبدائل الممكنة وتقييمها".

لقياس مستوى المتغير التابع "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن مستوى بعده الثاني "تصور الحلّ والبدائل الممكنة وتقييمها"، تم الاعتماد على ستّ عبارات هي على التوالي العبارات ذوات الأرقام (5)، (6)، (7)، (8)، (9)، (10) والموضحة في الجدول أدناه، حيث قمنا بتفريغ إجابات أفراد العينة وتحليلها استناداً إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته.

الجدول رقم (20-7): مستوى "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن "تصور الحلول والبدائل الممكنة وتقييمها".

رقم	العبارة	التكرار والنسبة (%)	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه (والمستوى)
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
5	تعمل على تصور كافة الطرق والبدائل الممكنة لحل هذه المشكلة.	التكرار	0	0	2	46	9	4.12	0.426	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	3.51	80.70	15.79			
6	تُشكّل فريق عملٍ متنوعٍ الاختصاص، يُساهم في تصوّر الحلول البديلة الممكنة لحل هذه المشكلة.	التكرار	0	0	1	47	9	4.14	0.398	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	1.75	82.46	15.79			
7	تحرص على تقييم الآثار والانعكاسات الممكنة لكل الحلول البديلة المقترحة لحل المشكلة.	التكرار	0	0	2	46	9	4.12	0.426	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	3.51	80.70	15.79			
8	تعتمد على معايير موضوعية وغير ذاتية في تقييم البدائل المقترحة لحل المشكلة.	التكرار	0	0	1	47	9	4.14	0.398	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	1.75	82.46	15.79			
9	أنت تعتقد أنه لا بد من جميع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة.	التكرار	0	0	2	46	9	4.12	0.426	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	3.51	80.70	15.79			
10	أنت تعتقد أنه لا بد من إجراء تقييم دقيقٍ لمزايا وعيوب كلِّ حلٍّ بديلٍ.	التكرار	0	0	2	46	9	4.12	0.426	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	3.51	80.70	15.79			
	تصور الحلول والبدائل الممكنة وتقييمها.						4.13	0.412	موافق (مرتفع)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن مستوى عملية اتخاذ القرار في مرحلتها الثانية "مرتفع" في الشركة حيث بلغ الوسط الحسابي 4.13 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد مصدر هذا الارتفاع، وذلك من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تصاعديا من الأعلى مساهمة إلى الأدنى مساهمة في ارتفاع مستوى المرحلة الثانية

من عملية اتخاذ القرار، ولأن أوساطها الحسابية جاءت في معظمها متساوية، سنستعين بالانحراف المعياري لترتيبها، حيث يمكن اعتبار هذه العبارات كعوامل لهذا الارتفاع المسجل، وهذا كما يأتي:

- جاء العامل رقم 06 (تُشكّل فريق عملٍ متنوعٍ الاختصاص، يُساهم في تصوّر الحلول البديلة الممكنة لحل هذه المشكلة)، وكذلك العامل رقم 08 (تعتمد على معايير موضوعية وغير ذاتية في تقييم البدائل المقترحة لحل المشكلة) كلاهما في المرتبة الأولى من حيث المساهمة في ارتفاع مستوى مرحلة "تصور الحلول والبدائل الممكنة وتقييمها"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.14 من 5 وانحراف معياري يقدر بـ 0.398.

- جاء العامل رقم 05 (تعمل على تصور كافة الطرق والبدائل الممكنة لحل هذه المشكلة)، والعامل رقم 07 (تحرص على تقييم الآثار والانعكاسات الممكنة لكل الحلول البديلة المقترحة لحل المشكلة)، والعامل رقم 09 (تعتقد أنه لا بد من تجميع أكبر عددٍ ممكنٍ من الحلول البديلة)، والعامل رقم 10 (تعتقد أنه لا بد من إجراء تقييمٍ دقيقٍ لمزايا وعيوب كل حلٍّ بديلٍ)، جاءت كل هذه العوامل في المرتبة الثالثة من حيث المساهمة في ارتفاع مستوى مرحلة "تصور الحلول والبدائل الممكنة وتقييمها"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.12 من 5 وانحراف معياري يقدر بـ 0.426.

وبشكل عام فإن هذه العوامل الستة ساهمت جميعها بقدر متقارب في هذا المستوى المرتفع للمرحلة الثانية من عملية اتخاذ القرار. كما تجدر الإشارة هنا إلى أن انحرافات المعيارية جاءت صغيرة القيمة، وهذا يشي بتقارب اتجاه اجابات المستجوبين، نظرا لقلة التشتت حول الوسط الحسابي.

3. تقييم مستوى المتغير "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن بعد "اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة"

لقياس مستوى المتغير التابع "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن مستوى بعده الثالث "اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة"، تم الاعتماد على أربع عبارات هي على التوالي العبارات ذوات الأرقام (11)، (12)، (13)، (14)، والموضحة في الجدول أدناه، حيث قمنا بتفريغ إجابات أفراد العينة وتحليلها استنادا إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته.

الجدول رقم (21-7): مستوى "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن مرحلة "اختيارُ البديلِ الأفضل لحل المشكلة".

الترتيب	العبارة	التكرار والنسبة (%)	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه (والمستوى)
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
11	بعد تقييم الحلول البديلة، تقومُ بترتيبها حسب أولويتها ليسهل عليك الاختيار.	التكرار	0	0	2	46	9	4.12	0.426	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	3.51	80.70	15.79			
12	لا تختارُ إلا البديلَ الأنسبَ لحل المشكلة مهما كانت الضغوطات الخارجية.	التكرار	0	0	1	47	9	4.14	0.398	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	1.75	82.46	15.79			
13	أنت تعتقدُ أنه من المهم الاستعانةُ بأراء الخبراء والمستشارين المتخصصين لاختيار الحل البديلِ الأفضل.	التكرار	0	1	1	46	9	4.11	0.489	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	1.75	1.75	80.70	15.79			
14	أنت ترى ضرورة الاستعانة ببعض الأساليب العلمية والرياضية الحديثة لاختيار البديلِ الأفضل.	التكرار	0	1	1	46	9	4.11	0.489	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	1.75	1.75	80.70	15.79			
	اختيارُ البديلِ الأفضل لحل المشكلة.						4.12	0.438	موافق (مرتفع)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن مستوى عملية اتخاذ القرار في مرحلتها الثالثة "مرتفع" في الشركة حيث بلغ الوسط الحسابي 24.1 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس "ليكارث" الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد مصدر هذا الارتفاع، وذلك من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تصاعديا حسب وسطها الحسابي، من الأعلى مساهمة إلى الأدنى مساهمة في ارتفاع مستوى المرحلة الثالثة من عملية اتخاذ القرار، حيث يمكن اعتبار هذه العبارات كعوامل لهذا الارتفاع المسجل، وهذا كما يأتي:

- جاء العامل رقم 12 (لا تختارُ إلا البديلَ الأنسبَ لحل المشكلة مهما كانت الضغوطات الخارجية) في المرتبة الأولى من حيث المساهمة في ارتفاع مستوى مرحلة "اختيارُ البديل الأفضل لحل المشكلة"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.14 من 5 .
- جاء العامل رقم 11 (بعد تقييم الحلول البديلة، تقومُ بترتيبها حسب أولويتها ليسهل عليك الاختيار) في المرتبة الثانية من حيث المساهمة في ارتفاع مستوى مرحلة "اختيارُ البديل الأفضل لحل المشكلة"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.12 من 5 .
- جاء العامل رقم 13 (تعتقدُ أنه من المهم الاستعانةُ بآراء الخبراء والمستشارين المتخصصين لاختيار الحل البديل الأفضل)، وكذلك العامل رقم 14 (أنت ترى ضرورة الاستعانة ببعض الأساليب العلمية والرياضية الحديثة لاختيار البديل الأفضل) كلاهما في المرتبة الثالثة من حيث المساهمة في ارتفاع مستوى البعد الثالث (اختيارُ البديل الأفضل لحل المشكلة)، وذلك بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ 4.11 من 5 .

وبشكل عام فإن هذه العوامل الأربعة ساهمت جميعها بقدر متقارب في هذا المستوى المرتفع للمرحلة الثالثة من عملية اتخاذ القرار. كما تجدر الإشارة هنا إلى أن انحرافات المعيارية جاءت صغيرة القيمة، وهذا يدل على تقارب اتجاه اجابات المستجوبين، نظرا لقلة التشتت حول الوسط الحسابي.

4. تقييم مستوى المتغير "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن بعد "تنفيذُ الحلِّ البديلِ المختارِ ومتابعته":

لقياس مستوى المتغير التابع "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن مستوى بعده الرابع "تنفيذُ الحلِّ البديلِ المختارِ ومتابعته"، تم الاعتماد على ستَّ عبارات هي على التوالي العبارات ذوات الأرقام (15)، (16)، (17)، (18)، (19)، (20) والموضحة في الجدول أدناه، حيث قمنا بتفريغ إجابات أفراد العينة وتحليلها استنادا إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته الست.

الجدول رقم (22-7): مستوى " عملية اتخاذ القرار" الناجم عن مرحلة "تنفيذ الحلّ البديل المختار ومتابعته".

الترتيب	العبارة	التكرار والنسبة (%)	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه (والمستوى)
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
15	تقوم بصياغة القرار صياغة نهائية واضحة ومفهومة لكافة المعنيين به.	التكرار	0	0	1	46	10	4.16	0.414	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	1.75	80.70	17.54			
16	تعمل على إبلاغ كافة المعنيين بهذه الصيغة النهائية للقرار.	التكرار	0	0	1	48	8	4.12	0.381	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	1.75	84.21	14.04			
17	تحرص على التحديد الدقيق لخطوات وإجراءات تنفيذ القرار المتخذ.	التكرار	0	0	1	46	10	4.16	0.414	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	1.75	80.70	17.54			
18	تسهل على تهيئة الظروف وأخذ التدابير اللازمة لإنجاح تنفيذ القرار المتخذ.	التكرار	0	0	1	48	8	4.12	0.381	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	1.75	84.21	14.04			
19	ترى أنه يجب تحديد الإجراءات الوقائية لمنع حدوث أي أخطاء في تنفيذ القرار.	التكرار	0	0	1	46	10	4.16	0.414	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	1.75	80.70	17.54			
20	تعتقد أنه لا بد من متابعة تنفيذ القرار المتخذ خطوة بخطوة.	التكرار	0	0	1	46	10	4.16	0.414	موافق (مرتفع)
		النسبة (%)	0.00	0.00	1.75	80.70	17.54			
	تنفيذ الحلّ البديل المختار ومتابعته.						4.15	0.388	موافق (مرتفع)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن مستوى عملية اتخاذ القرار في مرحلتها الرابعة والأخيرة "مرتفع" في الشركة حيث بلغ الوسط الحسابي 4.15 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع. ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد مصدر هذا الارتفاع، وذلك من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تصاعديا حسب وسطها الحسابي، من الأعلى مساهمة إلى الأدنى مساهمة في ارتفاع

مستوى المرحلة الرابعة من عملية اتخاذ القرار، حيث يمكن اعتبار هذه العبارات كعوامل لهذا الارتفاع المسجل، وهذا كما يأتي:

- جاء العامل رقم 15 (تقوم بصياغة القرار صياغةً نهائيةً واضحةً ومفهومةً لكافة المعنيين به)، والعامل رقم 17 (تحرص على التحديد الدقيق لخطوات وإجراءات تنفيذ القرار المُتخذ)، وكذا العامل رقم 19 (ترى أنه يجب تحديد الإجراءات الوقائية لمنع حدوث أي أخطاء في تنفيذ القرار)، والعامل رقم 20 (تعتقد أنه لا بد من متابعة تنفيذ القرار المُتخذ خطوةً بخطوةً)، جاءت كلها في المرتبة الأولى حيث المساهمة في ارتفاع مستوى مرحلة "تنفيذ الحل البديل المختار ومتابعته"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.16 من 5.
- جاء العامل رقم 16 "تعمل على إبلاغ كافة المعنيين بهذه الصيغة النهائية للقرار"، والعامل رقم 18 "تسهّر على تهيئة الظروف وأخذ التدابير اللازمة لإنجاح تنفيذ القرار المُتخذ"، كلاهما في المرتبة الخامسة حيث المساهمة في ارتفاع مستوى مرحلة "تنفيذ الحل البديل المختار ومتابعته"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.12 من 5.

وبشكل عام فإن هذه العوامل الستة ساهمت جميعها بقدر متقارب جدا في هذا المستوى المرتفع للمرحلة الرابعة والأخيرة من عملية اتخاذ القرار. وجدير بالذكر أيضا أن انحرافات المعيارية جاءت صغيرة القيمة، وهذا يشي بتقارب اتجاه اجابات المستجوبين، نظرا لقلة التشتت حول الوسط الحسابي.

ولمعرفة المستوى الكلي لعملية اتخاذ القرار بالشركة، تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات الفرعية للمتغير التابع، والجدول التالي يوضح ذلك:

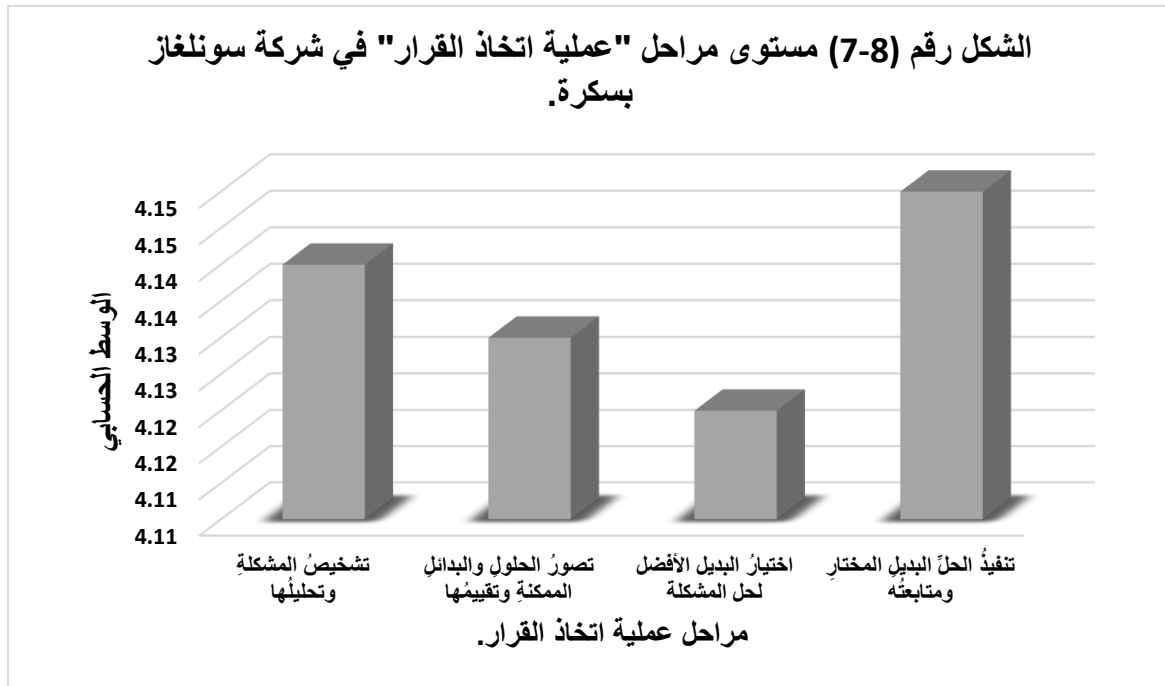
الجدول رقم (23-7): المستوى الكلي لعملية اتخاذ القرار بالشركة محل الدراسة.

مراحل (أبعاد) عملية اتخاذ القرار.	أرقام العبارات.	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.	الاتجاه.
تشخيص المشكلة وتحليلها.	من (01) إلى (04)	4.14	0.409	موافق
تصور الحلول والبدائل الممكنة وتقييمها.	من (05) إلى (10)	4.13	0.412	موافق
اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة.	من (11) إلى (14)	4.12	0.438	موافق
تنفيذ الحل البديل المختار ومتابعته.	من (15) إلى (20)	4.15	0.388	موافق
عملية اتخاذ القرار.	من (01) إلى (20)	4.13	0.405	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى "عملية اتخاذ القرار" في شركة سونلغاز مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أبعادها 4.13 من 5 ، وهو "مرتفع" يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع" لعملية اتخاذ القرار.

نستطيع تلخيص هذه النتائج في الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الحقيقية ومخرجات SPSS-V.20 و Excel

من خلال الشكل أعلاه، وباستصحاب نتائج الجدول رقم (23 - 7) السابق، يمكننا ترتيب مستويات عملية اتخاذ القرار بحسب ترتيبها التصاعدي انطلاقاً من الأعلى مستوى، استناداً إلى قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى مرحلة "تنفيذ الحل البديل المختار ومتابعته" ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.15 وبأقل انحراف معياري 0.388.
- يأتي في المرتبة الثانية مرحلة "تشخيص المشكلة وتحليلها" ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.14 أيضاً، وبانحراف معياري أكبر قليلاً 0.409.

- يأتي في المرتبة الثالثة مرحلة " تصورُ الحلولِ والبدائلِ الممكنةِ وتقييمُها"، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.13 وبانحراف معياري 0.412
- يأتي في المرتبة الرابعة " اختيارُ البديلِ الأفضلِ لحلِ المشكلة"، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.12 وبانحراف معياري 0.438

ولمزيد من التوضيح، يمكن تلخيصُ مستويات مراحل عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز في الشكل الآتي:

وجديرٌ بالتنويه هنا أن هذه الأبعاد الأربعة ساهمت جميعها بقدر متقارب جدا في هذا المستوى المرتفع لعملية اتخاذ القرار. كما أن الانحرافات المعيارية لهذه الأبعاد، وكذا المتغير التابع ككل "عملية اتخاذ القرار"، جاءت صغيرة القيمة، وهذا يشي بتقارب اتجاه اجابات المستجوبين حول المتغير التابع ككل، نظرا لقلة التشتت حول الوسط الحسابي.

المطلب الثالث: اختبارُ فرضيات الدراسة.

بعد عرض مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان، والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور قياس رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة، ومحور عملية اتخاذ القرار بأبعاده الأربعة، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة "أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار"، معتمدين في ذلك على البيانات التي تمّ تجميعها ميدانيا ثم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS v.20* إلى جانب برنامج *Eviews v.10*.

يتم ذلك عن طريق تحليل التباين ودراسة انحدار المتغير التابع "عملية اتخاذ القرار" على المتغير المستقل "قياس رأس المال الفكري" ممثلا في متغيراته الفرعية الثلاثة: قياس رأس المال البشري، قياس رأس المال الهيكلي وقياس رأس المال العلائقي. ولذلك سنشرعُ أولا في اختبار الفرضيات الفرعية للبحث، ثم في اختبار فرضه الرئيس.

أ. اختبار الفرضيات الفرعية:

يتمُّ اختبارُ الفرضيات الفرعية للبحث من خلال دراسة الانحدار المتعدد للمتغير التابع على أبعاد "قياس رأس المال الفكري" كمتغيرات مستقلة فرعية. ولذلك لا بد من إجراء الاختبارات الأساسية والتأكد من مدى توفر الشروط الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد، وذلك من خلال ما يأتي:

- اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد.
- اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار المتعدد.
- التأكد من توافر شروط طريقة تقدير معالم نموذج الانحدار المتعدد.

1. اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد.

نرمي من خلال هذا الاختبار إلى تحديد القدرة التفسيرية للنموذج ككل؛ أي مدى صلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة، والمتغيرات المستقلة الفرعية من جهة أخرى، وذلك اعتماداً على القيمة المحسوبة لإحصائية F ومستوى دلالتها. وبعبارة أخرى سنقوم باختبار ما إذا كان لأحد هذه المتغيرات المفسرة على الأقل تأثير فعلي على المتغير التابع، مفترضين أن شكل معادلة خط الانحدار المتعدد كالاتي:

$$\hat{Y} = A_0 + A_1X_1 + A_2X_2 + A_3X_3$$

المعادلة رقم (1 - 7)

حيث: \hat{Y} : القيمة المقدرة للمتغير التابع "عملية اتخاذ القرار".

X_1, X_2, X_3 : المتغيرات المستقلة الفرعية (المفسرة)، وهي على التوالي: "قياس رأس المال البشري"، "قياس رأس المال الهيكل"، "قياس رأس المال العلائقي".

A_0, A_1, A_2, A_3 : معالم النموذج (ثوابته).

وللقيام بهذا الاختبار نقوم بصوغ فرضين إحصائيين متنافيين، أحدهما يسمى الفرض العدمي H_0 ، والآخر هو الفرض البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : النموذج غير صالح لتفسير العلاقة بين قياس رأس المال الفكري-بجميع أبعاده- وبين عملية اتخاذ القرار عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ (أي أن $A_1 = A_2 = A_3 = 0$).

H_1 : النموذج يصلح لتفسير العلاقة بين قياس رأس المال الفكري-بجميع أبعاده- وبين عملية اتخاذ القرار عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ (أي أن أحد معاملات الانحدار A_1, A_2, A_3 على الأقل يختلف معنوياً عن الصفر).

وعليه نقوم الآن بإنشاء جدول تحليل التباين للانحدار المتعدد وإجراء اختبار "Fisher" للمعنوية، والجدول الآتي يلخص ذلك:

الجدول (7-24): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis of Variances)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل R ²	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.462	0.213	0.001	6.063**	0.782	3	2.346	الانحدار
				0.129	53	6.838	البواقي
					56	9.184	المجموع

* دال عند مستوى معنوية 0.05 المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Eviews v.10
 ** دال عند مستوى معنوية 0.01

انطلاقاً من الجدول السابق، نقوم بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة α بالقيمة المحسوبة لمستوى دلالة F الموضحة في الجدول (7-22)، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من قيمة α (وهذا يعني أن قيمة F النظرية أكبر من قيمة F المحسوبة في الجدول)، قبلنا الفرض العدمي على حساب الفرض البديل، وحكمنا بعدم قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة والمتغيرات المستقلة من جهة أخرى، والعكس صحيح.

من خلال الجدول (7-24) نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "فيشر" F المحسوبة 0,001، وهي أقل من القيمة النظرية α (0.05)، بل إنها أقل حتى من القيمة النظرية α (0.01)، أي أن قيمة F المحسوبة (6.063) أكبر من F النظرية، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0 .

وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. ونقول إن هذا النموذج صالح لتفسير العلاقة بين قياس رأس المال الفكري ممثلاً في أبعاده من جهة، وعملية اتخاذ القرار من جهة أخرى، وذلك بدرجة ثقة 95 %، ونستطيع رفع درجة الثقة هذه إلى 99 %.

من خلال الجدول (7-24) أيضاً نلاحظ أن معامل الارتباط "بيرسون" قُدر بـ (0.462) وهو "متوسط"، وهذا يدل على أنه يوجد ارتباطاً متوسط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية لقياس رأس المال الفكري، تؤكد ذلك قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.213)، وهي تعني أن أكثر من خمس التغيرات الحاصلة في عملية اتخاذ القرار راجع إلى قياس رأس المال الفكري ممثلاً في أبعاده الثلاثة.

2. اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار المتعدد.

نرمي من خلال هذا الاختبار إلى التحقق من معنوية مَعلمات النموذج كَل على حدة، وبناءً على ذلك نختبر الفرضيات المتعلقة بكل متغير فرعي¹، أي أننا سنقوم باختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة الفرعية بشكل أساسي، ثم نتحقق من معنوية ثابت المعادلة A_0 ، وذلك للتأكد من حذفه أو إبقائه في معادلة الانحدار. وبعبارة أخرى سنعمدُ إلى اختبار مدى قدرة كل متغير فرعي على تفسير العلاقة بينه وبين المتغير التابع، وانطلاقاً من تحديد هذه المعنوية سنختبر الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة.

وللقيام بذلك سنعمد على اختبار "ستودنت" (t -test) بتحديد مستوى دلالة الإحصائية t لكل مَعلمة من معالم نموذج الانحدار المتعدد السابقة. ولهذا الغرض قمنا بإنشاء جدول تحليل الانحدار المتعدد لعملية اتخاذ القرار على أبعاد قياس رأس المال الفكري الثلاثة:

الجدول (7-25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعملية اتخاذ القرار على أبعاد قياس رأس المال الفكري.

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج	i
		الخطأ المعياري	A_i		
0.0312	2.213*	0.865	1.915	الثابت	0
0.0278	2.262*	0.134	0.304	قياس رأس المال البشري X_1	1
0.4464	-0.767	0.158	-0.121	قياس رأس المال الهيكلي X_2	2
0.0044	2.976**	0.127	0.379	قياس رأس المال العلائقي X_3	3

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v.10*
 ** الارتباط دال عند مستوى 0.01

انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (7-25) نشرع الآن في التحقق من معنوية مَعلمات النموذج واحدة إثر أخرى، وذلك اعتماداً على مستوى دلالة الإحصائية t لكل معلمة:

➤ بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل الأول (A_1): بإلقاء نظرة على معطيات الجدول (7-25)، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_1 قد بلغت 2.262، بمستوى دلالة 0.0278 وهو أقل من القيمة النظرية α (0.05)، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_1 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. وبذلك نحكمُ أنَّ للمتغير المستقل الأول (قياس رأس المال البشري) قدرةً تفسيريةً جزئيةً لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل من جهة وبين المتغير التابع من جهة أخرى في نموذج الانحدار المتعدد.

¹ حسين يس طعمة، إيمان حسين حنوش (2009). أساليب الإحصاء التطبيقي، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص ص 240-239.

➤ بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل الثاني (A_2): بالعودة إلى معطيات الجدول (7-25)، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_2 قد بلغت (-0,767) بمستوى دلالة 0.4464 وهو يفوق القيمة النظرية α (0.05)، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_2 غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. وبذلك نحكم أن المتغير المستقل الثاني (قياس رأس المال الهيكلي) ليس له قدرة تفسيرية جزئية لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل من جهة وبين المتغير التابع من جهة أخرى في نموذج الانحدار المتعدد، ولذلك يمكن حذفه من النموذج.

➤ بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل الثالث (A_3): بإلقاء نظرة على معطيات الجدول (7-25)، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_3 قد بلغت 2.976، بمستوى دلالة 0.0044 وهو أقل بكثير من القيمة النظرية α (0.05)، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_3 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. وبذلك نحكم أن للمتغير المستقل الثالث (قياس رأس المال العلائقي) قدرة تفسيرية جزئية لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل من جهة وبين المتغير التابع من جهة أخرى في نموذج الانحدار المتعدد.

➤ بالنسبة للثابت (A_0): بالعودة إلى معطيات الجدول (7-25) أعلاه، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للثابت A_0 قد بلغت 2.213 بمستوى دلالة 0.0312 وهو أقل من القيمة النظرية α (0.05)، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للثابت A_0 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وهي تشير إلى مستوى عملية اتخاذ القرار في "سونلغاز" في حال غياب جميع أشكال قياس رأس المال الفكري.

انطلاق من هذا الجدول أيضاً، وبناء على التحليل السابق نستطيع الآن الشروع في اختبار الفرضيات الفرعية لهذا البحث ومن ثمّ الحكم عليها قبولاً أو رفضاً.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي جاءت صياغتها النظرية على النحو الآتي:

"لا يوجد أثر لقياس رأس المال البشري في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية، سنقوم بدراسة العلاقة بين قياس رأس المال البشري من جهة وبين عملية اتخاذ القرار من جهة أخرى، لكن لا بد هنا من تحويل صياغة الفرضية من هذه الصياغة النظرية إلى صياغة إحصائية، في شكل فرضين إحصائيين متنافيين، وهما الفرض الفرعي الأول العدمي H_0 ، والفرض الفرعي الأول البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال البشري وبين عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ أي أن $A_1 = 0$

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال البشري وبين عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. أي أن: $A_1 \neq 0$ (يختلف معنويا عن الصفر).

حيث A_1 هو معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الأول "قياس رأس المال البشري".

وعلى غرار ما فعلنا سابقا نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ بمستوى الدلالة المحسوب للإحصائية t المقابلة للمتغير X_1 والموضحة في الجدول رقم (7-25) أعلاه، فإذا كان مستوى دلالة t المحسوب أقل من مستوى الدلالة α (وهذا يعني أن قيمة t النظرية أقل من قيمة t المحسوبة في الجدول) رفضنا الفرض العددي لحساب الفرض البديل، وحكمنا برفض الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة، والعكس صحيح.

من خلال الجدول (7-25) نلاحظ أن مستوى دلالة الإحصائية $t 0,0278$ ، وهو أقل من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة النظرية، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0 .

وعليه نقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "قياس رأس المال البشري" وبين "عملية اتخاذ القرار" في شركة سونلغاز بسكرة، وذلك بدرجة ثقة 95 %، ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل بالمقابل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. ونقول أن قياس رأس المال البشري يفسر جزءاً من التغيرات الحاصلة في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، لأن أي تغير في هذا المتغير المستقل بدرجة قياسية واحدة، سيتبعه تغير متوقع في الاتجاه نفسه في المتغير التابع بمقدار الثلث تقريبا.

بناءً على التحليل السابق يتضح لنا أنه يوجد أثر لقياس رأس المال البشري في عملية اتخاذ القرار بشركة سونلغاز بسكرة، وهو أثر "متوسط". وبذلك يمكن الحكم على الفرضية الفرعية الأولى بأنها "مرفوضة".

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي جاءت صياغتها النظرية على النحو الآتي:

"لا يوجد أثر لقياس رأس المال الهيكلي في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية، سنقوم بدراسة العلاقة بين قياس رأس المال الهيكل من جهة وبين عملية اتخاذ القرار من جهة أخرى، وعلى غرار ما فعلنا مع الفرضية السابقة، لابد من تحويل صياغة الفرضية من هذه الصياغة النظرية إلى صياغة إحصائية، في شكل فرضين إحصائيين متنافيين، الفرض العدمي H_0 ، والفرض البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال الهيكل وبين عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ أي أن $A_2 = 0$

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال الهيكل وبين عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ أي أن $A_2 \neq 0$

حيث A_2 هو معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثاني "قياس رأس المال الهيكل".

نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ بمستوى الدلالة المحسوب للإحصائية t المقابلة للمتغير X_2 والموضحة في الجدول رقم (7-25) أعلاه، وعلى المنوال ذاته، إذا كان مستوى الدلالة المحسوب للإحصائية t أقل من مستوى الدلالة α (وهذا يعني أن قيمة t النظرية أقل من قيمة t المحسوبة في الجدول) رفضنا الفرض العدمي لحساب الفرض البديل، وحكمنا برفض الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة، والعكس صحيح.

من الجدول (7-25) نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "ستودنت" t المحسوبة 0,4464، وهو أكبر من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، أي أن قيمة t المحسوبة أقل من القيمة النظرية، وبالتالي فهي تقع في مجال قبول H_0 .

وعليه نقول إنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال الهيكل وبين عملية اتخاذ القرار وذلك بدرجة ثقة 95 %، ومنه نقبل فرضية العدم (H_0) ونرفض بالمقابل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. ونقول إن قياس رأس المال الهيكل لا يفسر التغيرات الحاصلة في عملية اتخاذ القرار.

بناءً على التحليل السابق يتضح لنا أنه لا يوجد أثر لقياس رأس المال الهيكل في عملية اتخاذ القرار بشركة سونلغاز بسكرة، وبذلك يمكن الحكم على الفرضية الفرعية الثانية بأنها "مقبولة".

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي جاءت صياغتها النظرية على النحو الآتي:

"لا يوجد أثر لقياس رأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية، سنقوم بدراسة العلاقة بين قياس رأس المال العلائقي من جهة وبين عملية اتخاذ القرار من جهة أخرى، لكن لا بد هنا أيضاً من تحويل صياغة الفرضية من هذه الصياغة النظرية إلى صياغة إحصائية، في شكل فرضين إحصائيين متنافيين، وهما الفرض الفرعي العدمي H_0 ، والفرض الفرعي البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال العلائقي وبين عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ أي أن $A_3 = 0$

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال العلائقي وبين عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. أي أن: $A_3 \neq 0$ (يختلف معنوياً عن الصفر).

حيث A_3 هو معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثالث "قياس رأس المال العلائقي".

نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ بمستوى الدلالة المحسوب للإحصائية t المقابلة للمتغير X_3 والموضحة في الجدول رقم (7-25) أعلاه، فإذا كان مستوى دلالة t المحسوب أقل من مستوى الدلالة α (وهذا يعني أن قيمة t النظرية أقل من قيمة t المحسوبة في الجدول) رفضنا الفرض العدمي لحساب الفرض البديل، وحكمنا برفض الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة، والعكس صحيح.

من خلال الجدول رقم (7-25) أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "ستودنت" t المحسوبة 0,0044، وهو أقل من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، بل أقل حتى من مستوى الدلالة $\alpha (0.01)$ ، أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة النظرية، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0 .

وعليه نقول إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال العلائقي وبين عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، وذلك بدرجة ثقة 95%، (ونستطيع أن نذهب بدرجة الثقة إلى 99%) ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل بالمقابل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. ونقول إن

قياس رأس المال العلائقي يفسّر جزءاً من التغيرات الحاصلة في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، لأن أي تغير في "قياس رأس المال العلائقي" بدرجة قياسية واحدة، سينجرّ عنه تغيرٌ مُتَوَقَّعٌ في الاتجاه نفسه بمقدار 40% تقريباً في المتغير التابع.

انطلاقاً من هذا التحليل يَصَحُّ لنا أنه يوجد أثر لقياس رأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرار بشركة سونلغاز بسكرة، وبذلك يمكن الحكم على الفرضية الفرعية الثالثة بأنها "مرفوضة".

بناء على كل ما سبق، يمكن إعادة صوغ معادلة الانحدار المتعدد الممكن استخدامها في التقدير على النحو الآتي: حيث حذفنا فقط المتغير المستقل الثاني (قياس رأس المال الهيكلي) من معادلة التقدير.

$$\hat{Y} = A_0 + A_1 X_1 + A_3 X_3$$

المعادلة رقم (2 - 7)

3. التأكّد من توافر شروط طريقة تقدير معالم نموذج الانحدار المتعدد.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى التحقق من توافر الشروط النظرية في الطريقة المستخدمة لتقدير معالم نموذج الانحدار المتعدّد، تتمثل هذه الشروط فيما يأتي:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي.
- اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي.
- اختبار تجانس البواقي (ثبات التباين). (*Homoscedasticity*).
- اختبار تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة: (*Multicollinearity*).

➤ اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي:

سنعمل على التأكد من اعتدالية توزيع البواقي، أي أن تكون البواقي مجرد "ضوضاء بيضاء معتدلة التوزيع" على حدّ قول الإحصائيين (*un bruit blanc Gaussien*) أو (*a Gaussian white noise*)¹. وانطلاقاً من كون المنحنى الطبيعي عديم الالتواء معتدل التفلطح، فسنعتمد على مؤشري الالتواء *Skewness* والتفلطح *Kurtosis*، كما يمكن أن نستخدم اختبار *Jarque -Bera*.

¹ Bourbonnais, R. (2015). *Économétrie*, Dunod, 9^{ème} édition. p 242.

- اختبار *Kurtosis* و *Skewness*:

يعتمد هذا الاختبار على قيمتي معامل الالتواء *Skewness* والتي يرمز لها بالرمز $\beta_1^{1/2}$ ومعامل التفلطح *Kurtosis* التي يرمز لها بالرمز β_2 ، وانطلاقاً منهما نحسب الإحصائيتين v_1 و v_2 الآتيتين¹:

$$v_1 = \frac{|\beta_1^{1/2} - 0|}{\sqrt{\frac{6}{n}}} \quad \text{المعادلة رقم (7-3)}$$

$$v_2 = \frac{|\beta_2 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{n}}} \quad \text{المعادلة رقم (7-4)}$$

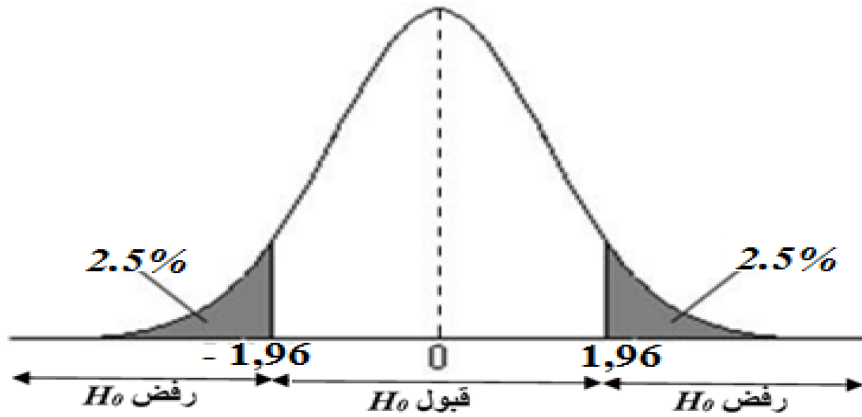
ثم نقارنهما بالقيمة المعيارية في جدول التوزيع الطبيعي المعياري $Z = 1,96$ (على اعتبار أن الاختبار ذا جناحين (un test bilatéral) وأن مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ تتوزع مناصفة على جناحي التوزيع). حيث نكون أمام فرضيتين:

H_0 : تتوزع البواقي توزيعاً طبيعياً، أي أن: $v_1 = 0$ ، $v_2 = 0$ (لا يختلفان معنوياً عن الصفر).

H_1 : لا تتوزع البواقي توزيعاً طبيعياً، أي أن: $v_1 \neq 0$ ، $v_2 \neq 0$ (يختلفان معنوياً عن الصفر).

فإذا وجدنا أن v_1 و v_2 كلاهما أقل من Z قبلنا الفرض العدمي، وحكمنا باعتدالية توزيع البواقي، والعكس صحيح.² والشكل الآتي يشرح هذه الفكرة:

الشكل رقم (7-9): مجالات قبول أو رفض فرضية اعتدالية توزيع البواقي.



المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الشكل رقم (7-9) المجالات النظرية لقبول أو رفض الفرض العدمي H_0 محددة بالقيم النظرية

للمتغير Z المستخرجة من جدول التوزيع الطبيعي المعياري، أين سنعمد في رفض أو قبول الفرض العدمي H_0

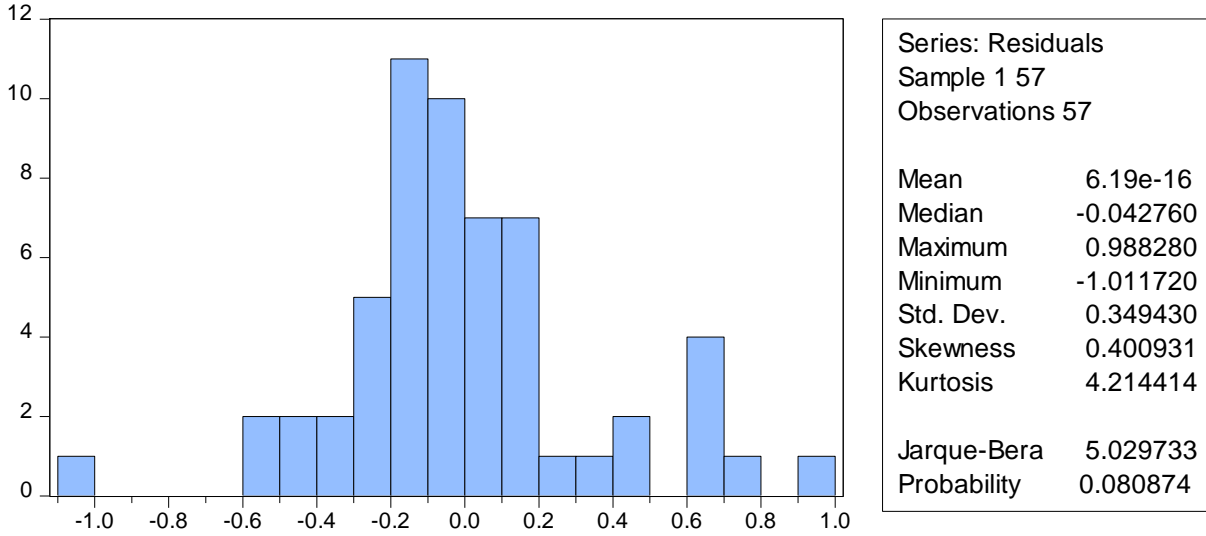
على موقع القيمة المحسوبة للمتغير Z ، ممثلة في القيمتين v_1 و v_2 .

¹ Ibidem, p 244.

² Ibidem, p 244.

اعتمادا على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم: (10-7): نتائج اختبار اعتدالية توزيع البواقي لنموذج الانحدار المتعدد.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام معطيات الاستبيان ومن خلال مخرجات برنامج *Eviews. 10*

انطلاقا من مخرجات *Eviews* المبينة في الشكل رقم (10-7) أعلاه، يمكننا حساب قيمتي v_1 و v_2 اعتمادا على قيمتي $\beta_1^{1/2}$ و β_2 الظاهرتين في الشكل، وذلك باستخدام المعادلتين (3-7) و (4-7) السابقتين:

$$v_1 = \frac{|\beta_1^{1/2} - 0|}{\sqrt{\frac{6}{n}}} = \frac{|0.401 - 0|}{\sqrt{\frac{6}{57}}} = 1.23 < 1.96$$

$$v_2 = \frac{|\beta_2 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{n}}} = \frac{|4.214 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{57}}} = 1.87 < 1.96$$

نلاحظ أن كلا القيمتين أقل من 1.96، أي أنهما تقعان في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بخضوع البواقي للتوزيع الطبيعي. يمكن أن نتأكد من ذلك باستخدام اختبار آخري يُبني على هذا الاختبار يدعى

اختبار *Jarque - Bera*

- اختبار *Jarque - Bera*:

وهو عبارة عن اختبار يلخص نتائج الاختبار السابق؛ فإذا كانت $\beta_1^{1/2}$ و β_2 تخضعان للتوزيع الطبيعي، فإن الإحصائية *JB* تخضع بدورها لتوزيع كاي تربيع بدرجة حرية تساوي 2.¹

$$JB = \frac{n}{6} \beta_1 + \frac{n}{24} (\beta_2 - 3)^2$$

تعرف *JB* كما يلي: المعادلة رقم (5-7)

¹ Ibidem, p 244.

وعليه، وفي ظل الفرضيتين السابقتين H_0 و H_1 فإننا نرفض H_0 إذا كان $JB > \chi^2_{1-\alpha}(2)$.

بالعودة إلى القيم النظرية في جدول توزيع كاي تربيع، وبالنظر إلى مخرجات برنامج *Eviews* المبيّنة في الشكل (7-10) أعلاه، وبتطبيق المعادلة رقم (5-7)، نجد أن:

$$JB = 5.030 < \chi^2_{1-\alpha}(2) = 5.99$$

ومنه نقبل الفرض العدمي ونحكم على توزيع البواقي بأنه طبيعي، وهذا ما تؤكده درجة المعنوية لاختبار *Jarque-Bera* حيث بلغت 0.081 وهي أكبر من $\alpha=0.05$ ، وينسجم ذلك مع شكل توزيع البواقي المبين في المدرج التكراري في الشكل (7-10) أعلاه.

➤ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي:

الاستقلال الذاتي للبواقي شرط لاستخدام معادلة الانحدار في التقدير، ولهذا قمنا باختباره من خلال اختبار *Breusch-Godfrey* الذي يعتبر أكثر تحرراً من شروط اختبار *Durbin-watson*.

يعتمد اختبار *Breusch-Godfrey* على اختبار "فيشر" عند درجة معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث الفرضيتان الصفرية والبديلة على النحو الآتي:

H_0 : عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي.

H_1 : يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

واعتماداً على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (7-26): مخرجات برنامج *Eviews* لاختبار الاستقلال الذاتي البواقي لنموذج الانحدار المتعدد.

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-statistic	0.583293	Prob. F(2,51)	0.5617
Obs*R-squared	1.274674	Prob. Chi-Square(2)	0.5287

المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v.10*

من خلال قراءة الجدول (7-26) الموضّح لاختبار استقلال البواقي، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.583 وهي أقل من القيمة النظرية البالغة 2.51، وهذا يعني أن المحسوبة تقع في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بعدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، يؤكد ذلك مستوى الدلالة البالغ 0.562، وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري $\alpha=0.05$ ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية لاستقلال البواقي، والحكم باستقلاليتها.

➤ اختبار تجانس تشتت البواقي (ثبات التباين). (*Homoscedasticity*)

من شروط معادلة الانحدار المتعدد أن تكون سحابة النقاط موزعة بالتساوي على جانبي خط الانحدار (المنبثق طبعاً عن طريقة المربعات الصغرى العادية *MCO*)، أي أن التباين ثابتٌ على امتداد السحابة، وهو ما يسمى "*Homoscedasticity*" أما إذا كان التباين غير ثابت، فهذه الحالة تسمى *Heteroskedasticity*.

ولاختيار ثبات التباين نستخدم اختبار *Breusch-Pagan-Godfrey* الذي يختبر عدم تجانس التباين *Heteroskedasticity* وهو أيضاً يعتمد على اختبار "فيشر" عند درجة معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث الفرضيتان الصفرية والبديلة على النحو الآتي:

H_0 : تباين البواقي ثابت.

H_1 : تباين البواقي غير ثابت.

واعتماداً على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

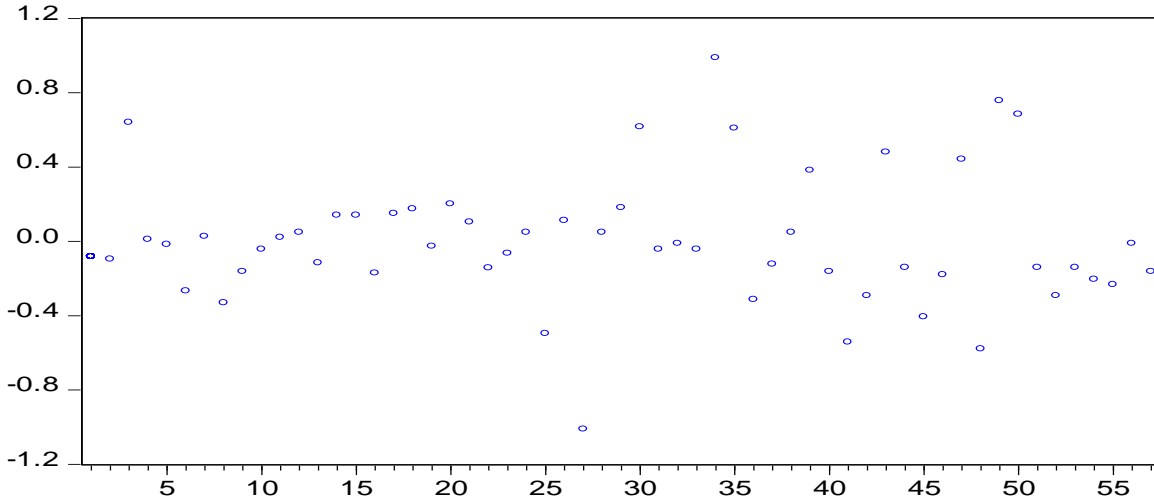
الجدول رقم (7-27): اختبار تجانس تباين البواقي *Breusch-Pagan-Godfrey* لنموذج الانحدار المتعدد.

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey			
F-statistic	2.402763	Prob. F(3,53)	0.0778
Obs*R-squared	6.824184	Prob. Chi-Square(3)	0.0777
Scaled explained SS	9.482536	Prob. Chi-Square(3)	0.0235

المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v.10*

من خلال قراءة الجدول (7-27) الموضح لاختبار تجانس تباين البواقي، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 2.403 وهي أقل من القيمة النظرية البالغة 3.53، وهذا يعني أن المحسوبة تقع في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بأن تباين البواقي ثابت. يؤكد ذلك مستوى الدلالة البالغ 0.0778، وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري $\alpha=0.05$ ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية والحكم بتجانس تباين البواقي.

الشكل رقم (7-11): سحابة نقاط اختبار تجانس تباين البواقي لنموذج الانحدار المتعدد.
RESID02



المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Eviews v.10

يؤكد الشكل رقم (7 - 11) أعلاه النتيجة المتوصل إليها من الجدول رقم (27 - 7) السابق، والتي مفاده أن تباين البواقي ثابت، حيث يعرض لنا الشكل التمثيل البياني لسحابة نقاط البواقي التي تأتي في شكلٍ عشوائي ولا تُظهر نمطا محددًا، وهذا يؤكد نتيجة اختبار ثبات التباين.

➤ اختبار تعدد الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة: (Multicollinearity)

الهدف من هذا الاختبار التأكد من أن المتغيرات المستقلة غير مترابطة فيما بينها، أي أن التباين المشترك بينها معدوم. يمكن القيام بذلك استعانةً بمؤشرين هما: عامل تضخم التباين أو ما يعرف باسم (Variance Inflation Factor) ويرمز له اختصاراً (VIF) ومؤشر Tolerance ، وهو مقلوب الأول، وكلا المؤشرين يقيسان مقدار ما يفسره أحد المتغيرات المستقلة من الأخرى.¹ والجدول الآتي يلخص لنا قيم هذين المؤشرين:

جدول رقم (7-28) : اختبار تعدد الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة (Multicollinearity)

النموذج	Tolerance	VIF
الثابت. 1		
	0.917	1.090
	0.968	1.033
قياس رأس المال العلائقي.	0.934	1.070

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

¹ Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). op. cit., p316 .

تقدم لنا قراءة الجدول السابق التحليل الآتي:

- عامل تضخم التباين (VIF): يشير هذا المعامل إلى درجة تضخم الأخطاء المعيارية بسبب مستوى تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة، بحيث إذا تجاوزت قيمته 10 نقول إننا أمام مشكلة تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة.
- وباللقاء نظرة على الجدول رقم (7-28) أعلاه، نجد أن قيم VIF جميعها لم تتجاوز 1.1 فضلا عن أن تتجاوز 10، ما يشير إلى عدم وجود مشاكل الأزواج الخطي المتعدد ($Multicollinearity$) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).
- مؤشر $Tolerance$: يشير هذا المؤشر إلى مقدار "التسامح" مع تضخم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة، وهو مقلوب عامل تضخم التباين، ولذلك يجب ألا تقل قيمته عن 0.10 لكي نحكم بعدم وجود مشكلة أزواج خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة. وباللقاء نظرة على الجدول رقم (7-28) أدناه نجد أن قيم مؤشر $Tolerance$ كلها جاءت أكبر من 0.10 ما يؤكد النتيجة السابقة بعدم وجود مشاكل الأزواج الخطي المتعدد ($Multicollinearity$) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

ب. اختبار الفرضية الرئيسة:

يتم اختبار الفرضية الرئيسة للبحث من خلال دراسة الانحدار البسيط للمتغير التابع "عملية اتخاذ القرار" على المتغير المستقل "قياس رأس المال الفكري". وعلى غرار ما قمنا به لدى اختبارنا للفرضيات الفرعية، لا بد هنا أيضا من إجراء الاختبارات الأساسية والتأكد من مدى توفر الشروط الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط، وذلك من خلال الاختبارات الآتية:

- اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط.
- اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار البسيط.
- التأكد من توافر شروط طريقة تقدير معالم نموذج الانحدار البسيط.

1. اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط.

نرمي من خلال هذا الاختبار إلى تحديد القدرة التفسيرية للنموذج ككل؛ أي مدى صلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة والمتغير المستقل من جهة أخرى، وذلك اعتمادا على القيمة المحسوبة لإحصائية "فيشر" F ومستوى دلالتها.

وبعبارة أخرى سنقوم باختبار ما إذا كان للمتغير المستقل أو المفسّر تأثير فعلي على المتغير التابع، مفترضين أن شكل معادلة خط الانحدار البسط كالآتي:

$$\hat{Y} = B_0 + B_1 X$$

المعادلة رقم (6 - 7)

حيث: \hat{Y} القيمة المقدرة للمتغير التابع "عملية اتخاذ القرار".

X المتغير المستقل (المفسّر)، وهو "قياس رأس المال الفكري".

B_1, B_0 ، معلمتا النموذج (ثابته).

وللقيام بهذا الاختبار نقوم بصوغ فرضين إحصائيين متنافيين، أحدهما يسمى الفرض العدمي H_0 ، والآخر هو الفرض البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : النموذج غير صالح لتفسير العلاقة بين "قياس رأس المال الفكري" وبين "عملية اتخاذ القرار" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ (أي أن $B_1 = 0$).

H_1 : النموذج يصلح لتفسير العلاقة بين "قياس رأس المال الفكري" وبين "عملية اتخاذ القرار" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ (أي أن معامل الانحدار B_1 يختلف معنويًا عن الصفر).

وعليه نقوم الآن بإنشاء جدول تحليل التباين للانحدار البسيط وإجراء اختبار "فيشر" للمعنوية.

الجدول (7-29): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط (Analysis of Variances)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط (R)
1	الانحدار	1	1.500	10.737**	0.002	0.148	0.385
	البواقي	55	0.140				
	المجموع	56	9.184				

* دال عند مستوى معنوية 0.05 المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *EvIEWS v.10*

** دال عند مستوى معنوية 0.01

على منوال ما فعلنا سابقًا، نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة α بالقيمة المحسوبة لمستوى دلالة F الموضحة في الجدول (7-29) أعلاه، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من قيمة α (وهذا يعني أن قيمة F النظرية أكبر من قيمة F المحسوبة في الجدول)، قبلنا الفرض العدمي على حساب الفرض البديل، وحكمنا بعدم قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة والمتغير المستقل من جهة أخرى، والعكس صحيح.

من خلال الجدول (7-29) نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "فيشر" F المحسوبة 0,002، وهو أقل من القيمة النظرية α (0.05)، بل إنه أقل حتى من القيمة النظرية α (0.01)، أي أن قيمة F المحسوبة (10.737) أكبر من F النظرية، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0 .

وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ونقول إن هذا النموذج صالح لتفسير العلاقة بين قياس رأس المال الفكري من جهة، وعملية اتخاذ القرار من جهة أخرى، وذلك بدرجة ثقة 95%، ونستطيع رفع درجة الثقة هذه إلى 99%.

من خلال الجدول (7-29) أيضا نلاحظ أن معامل الارتباط "بيرسون" قُدِّرَ بـ (0.385) وهو "متوسط"، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغير التابع وبين المتغير المستقل، تؤكد ذلك قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.148)، وهي تعني أن أكثر حوالي 15% من التغيرات الحاصلة في عملية اتخاذ القرار راجع إلى قياس رأس المال الفكري.

2. اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار البسيط.

نرمي من خلال هذا الاختبار إلى التحقق من معنوية معلّمتي النموذج كلاً على حدة¹، وبناءً على ذلك نختبر الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة، أي أننا سنقوم باختبار معنوية معامل المتغير المستقل B_1 بشكل أساسي، ثم نتحقق من معنوية معامل ثابت المعادلة B_0 ، وذلك للتأكد من حذفه أو إبقائه في معادلة الانحدار.

وبعبارة أخرى سنحدد مدى قدرة المتغير المستقل (قياس رأس المال الفكري) على تفسير العلاقة بينه وبين المتغير التابع (عملية اتخاذ القرار)، وانطلاقاً من تحديد هذه المعنوية سنختبر الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة. وهنا أيضاً سنعتمد على اختبار "ستودنت" (t -test) بتحديد مستوى دلالة الإحصائية t للمعامل B_1 في معادلة الانحدار البسيط السابقة، الذي يمثل ميل خط الانحدار البسيط، وكذلك تحديد مستوى دلالة الإحصائية t للثابت B_0 . ولهذا الغرض قمنا بإنشاء جدول تحليل الانحدار البسيط لعملية اتخاذ القرار على قياس رأس المال الفكري:

¹ حسين يس طعمة، إيمان حسين حنوش (2009). المرجع السابق، ص 221.

الجدول (7-30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعملية اتخاذ القرار على قياس رأس المال الفكري.

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج	i
		الخطأ المعياري	B_i		
0.102	1.659	0.838	1.391	الثابت	0
0.002	3.277**	0.205	0.670	قياس رأس المال الفكري X	1

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Eviews v.10
** الارتباط دال عند مستوى 0.01

➤ بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل (B_1): بإلقاء نظرة على معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للمعلمة B_1 قد بلغت 3.277، بمستوى دلالة 0.002 وهو أقل بكثير من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للمعلمة B_1 دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. وبذلك نحكم أن للمتغير المستقل الرئيس (قياس رأس المال الفكري) قدرة لتفسير العلاقة بينه وبين المتغير التابع في نموذج الانحدار البسيط، وهذا متوقع لأنه ينسجم تماما مع ما وجدناه في اختبار المعنوية الكلية السابق.

➤ بالنسبة للثابت (B_0): بالعودة إلى معطيات الجدول (7-30) أعلاه، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للثابت B_0 قد بلغت 1.659 بمستوى دلالة 0.102 وهو أكبر من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للثابت B_0 غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، لذا يمكن حذفها من نموذج الانحدار البسيط.

انطلاق من هذا الجدول أيضا، وبناء على التحليل السابق نستطيع الآن الشروع في اختبار الفرضية الرئيسة لهذا البحث ومن ثمَّ الحكم عليها قبولاً أو رفضاً، حيث جاءت صياغتها النظرية على النحو الآتي:

"لا يوجد أثر لقياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية، سنقوم بدراسة العلاقة بين قياس رأس المال الفكري من جهة وعملية اتخاذ القرار من جهة أخرى، لكن لا بد أولاً من تحويل صياغة الفرضية من هذه الصياغة النظرية إلى صياغة إحصائية، في شكل فرضين إحصائيين متنافيين، وهما الفرض العدمي H_0 ، والفرض البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال الفكري وبين عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ أي أن $B_1 = 0$ (لا يختلف معنويًا عن الصفر).

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال الفكري وبين عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. أي أن: $B_1 \neq 0$ (يختلف معنويًا عن الصفر).

حيث B_1 هو معامل الانحدار للمتغير المستقل الرئيس "قياس رأس المال الفكري".

نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ بمستوى الدلالة المحسوب للإحصائية t المقابلة للمتغير X والموضحة في الجدول رقم (7-30) أعلاه، فإذا كان مستوى دلالة t المحسوب أقل من مستوى الدلالة النظري α (وهذا يعني أن قيمة t النظرية أقل من قيمة t المحسوبة في الجدول) رفضنا الفرض العدمي لحساب الفرض البديل، وحكمنا برفض الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة، والعكس صحيح.

من خلال الجدول رقم (7-30) أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "ستودنت" t المحسوبة 0,002، وهو أقل من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، بل أقل حتى من مستوى الدلالة $\alpha (0.01)$ ، أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة النظرية، وبالتالي فهي تقع متوغلةً في مجال رفض H_0 .

وعليه نقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال الفكري وبين عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، وذلك بدرجة ثقة 95%، (ونستطيع أن نذهب بدرجة الثقة إلى 99%) ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل بالمقابل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. ونقول أن قياس رأس المال الفكري يفسر جزءًا من التغيرات الحاصلة في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة.

بناء على التحليل السابق يَصَحُّ لنا أنه يوجد أثر لقياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار بشركة سونلغاز بسكرة، وبذلك يمكن الحكم على الفرضية الرئيسة بأنها "مرفوضة".

3. التأكد من توافر شروط طريقة تقدير معالم نموذج الانحدار البسيط.

كما فعلنا سابقًا، نهدف هنا إلى التحقق من توافر الشروط النظرية في الطريقة المستخدمة لتقدير معالم نموذج الانحدار البسيط، باستثناء اختبار تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة، لأن الانحدار بسيطًا، ولا يوجد إلا متغيرٌ مستقلٌ وحيد. تتمثل هذه الشروط فيما يأتي:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي.
- اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي.
- اختبار تجانس البواقي (ثبات التباين). (*Homoscedasticity*).

➤ اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي:

سنعمل على التأكد من اعتدالية توزيع البواقي، أي أن تكون البواقي مجرد "ضوضاء بيضاء معتدلة التوزيع" كما أشرنا سابقا. وانطلاقا من كون المنحنى الطبيعي عديم الالتواء معتدل التفلطح، فسنعتمد على مؤشري الالتواء *Skewness* والتفلطح *Kurtosis*، كما يمكن أن نستخدم أيضا اختبار *Jarque-Bera*

- اختبار *Skewness* و *Kurtosis*:

كما ذكرنا سلفا يعتمد هذا الاختبار على قيمتي معامل الالتواء *Skewness* $\beta_1^{1/2}$ ومعامل التفلطح *Kurtosis* β_2 ، وانطلاقا منهما نحسب الإحصائيتين v_1 و v_2 وفقا للمعادلتين السابقتين (3 - 7) و (4 - 7) على التوالي. ثم نقارنهما بالقيمة المعيارية في جدول التوزيع الطبيعي المعياري $Z = 1.96$ (على اعتبار أن الاختبار ذا جناحين (un test bilatéral) وأن مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تتوزع مناصفة على جناحي التوزيع). حيث نكون أمام فرضيتين:

H_0 : تتوزع البواقي توزيعا طبيعيا، أي أن: $v_1 = 0$ ، $v_2 = 0$ (لا يختلفان معنويا عن الصفر).

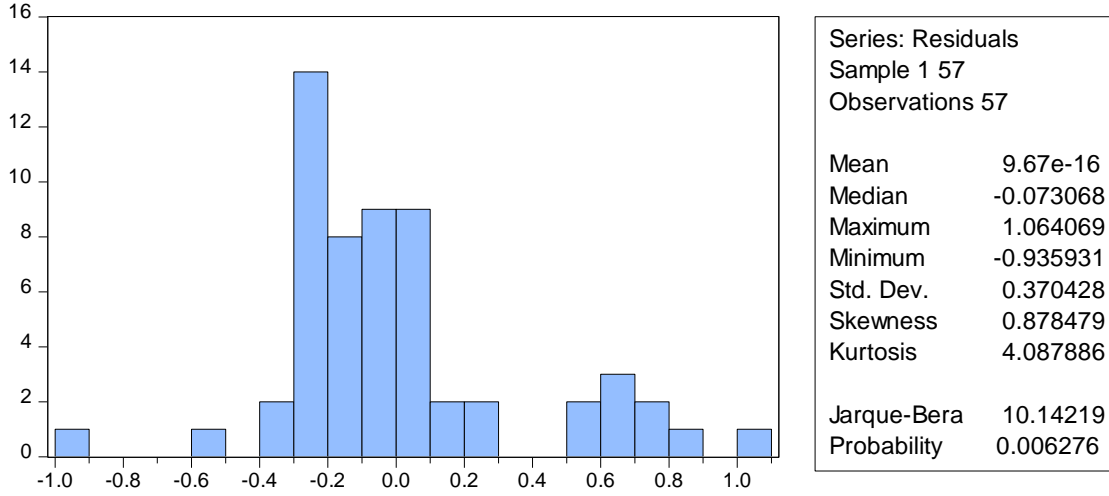
H_1 : لا تتوزع البواقي توزيعا طبيعيا، أي أن: $v_1 \neq 0$ ، $v_2 \neq 0$ (يختلفان معنويا عن الصفر).

فإذا وجدنا أن قيمتي v_1 و v_2 كلاهما أقل من Z قبلنا الفرض العدمي، وحكمنا باعتدالية توزيع البواقي، والعكس صحيح.¹ (عد إلى الشكل رقم (9 - 7) السابق، الذي يشرح مجالات قبول ورفض فرضية اعتدالية توزيع البواقي، الصفحة 323).

اعتمادا على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الشكل الآتي:

¹ Ibidem, p 244.

الشكل رقم (7-12): نتائج اختبار اعتدالية توزيع البواقي لنموذج الانحدار البسيط.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام معطيات الاستبيان ومن خلال مخرجات برنامج *Eviews 10*

انطلاقاً من مخرجات *Eviews* المبينة في الشكل يمكننا حساب v_1 و v_2 اعتماداً على قيمتي $\beta_1^{1/2}$ و β_2 .

$$v_1 = \frac{|\beta_1^{1/2} - 0|}{\sqrt{\frac{6}{n}}} = \frac{|0.878 - 0|}{\sqrt{\frac{6}{57}}} = 2.71 > 1.96$$

$$v_2 = \frac{|\beta_2 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{n}}} = \frac{|4.088 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{57}}} = 1.68 < 1.96$$

نلاحظ أن v_2 أقل من 1.96، بينما جاءت v_1 أكبر من 1.96، ولذلك نرفض الفرض العدمي H_0 القاضي بخضوع البواقي للتوزيع الطبيعي. ويؤكد هذه النتيجة اختبار *Jarque - Bera* الآتي:

- اختبار *Jarque - Bera*:

وقد بينا سابقاً أنه اختبار يلخص نتائج الاختبار السابق؛ فإذا كانت $\beta_1^{1/2}$ و β_2 تخضعان للتوزيع الطبيعي، فإن الإحصائية *JB* المعرفة بالمعادلة رقم (7-5) السابقة، تخضع لتوزيع كاي تربيع بدرجة حرية تساوي 2¹، وعليه، وفي ظل الفرضيتين السابقتين H_0 و H_1 فإننا نرفض H_0 إذا كان

$$JB > \chi_{1-\alpha}^2(2)$$

بالعودة إلى القيم النظرية في جدول توزيع كاي تربيع، وبالنظر إلى مخرجات برنامج *Eviews* المبينة في

$$\text{الشكل (7-13) أعلاه نلاحظ أن: } JB = 10.142 > \chi_{1-\alpha}^2(2) = 5.99$$

ومنه نرفض الفرض العدمي ونحكم على توزيع البواقي بأنه ليس طبيعياً، وهذا ما تؤكدته درجة المعنوية لاختبار *Jarque - Bera* حيث بلغت 0.006 وهي أقل من $\alpha=0.05$.

¹ Ibidem, p 244.

ونشير هنا إلى أن تحقّق التوزيع الطبيعي للبواقي لا يعتبر شرطاً ضرورياً لا غنى عنه لاستخدام النموذج في التقدير؛ يؤكد ذلك *Régis Bourbonnais* بقوله: "هذا الافتراض ليس ضرورياً للحصول على تقديرات متقاربة، ولكنه سيمكننا من بناء اختبارات إحصائية تتعلق بصلاحيّة النموذج المقدّر".¹

➤ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي:

الاستقلال الذاتي للبواقي شرطٌ لاستخدام معادلة الانحدار في التقدير، ولهذا قمنا باختباره من خلال اختبار *Breusch-Godfrey* تماماً كما فعلنا سابقاً. يعتمد اختبار *Breusch-Godfrey* على اختبار "فيشر" عند درجة معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث جاءت الفرضيتان الصفرية والبديلة على النحو الآتي:

H_0 : لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي. H_1 : يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

واعتماداً على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (7-31): مخرجات برنامج *Eviews* لاختبار الاستقلال الذاتي البواقي لنموذج الانحدار البسيط.

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-statistic	0.329513	Prob. F(2,53)	0.7207
Obs*R-squared	0.700059	Prob. Chi-Square(2)	0.7047

المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v.10*

من خلال قراءة الجدول (7-31)، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.329 وهي أقل من القيمة النظرية البالغة 2.53، وهذا يعني أن المحسوبة تقع في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بعدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، يؤكد ذلك مستوى الدلالة البالغ 0.721، وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري $\alpha=0.05$ ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية لاستقلال البواقي، والحكم باستقلاليتها.

➤ اختبار تجانس تشتت البواقي (ثبات التباين). (*Homoscedasticity*)

ذكرنا سلفاً أن من شروط معادلة الانحدار البسيط أن تكون سحابة النقاط موزعةً بالتساوي على جانبي خطّ الانحدار (المنبثقٍ طبعاً عن طريقة المربعات الصغرى العادية *MCO*)، أي أن يكون التباين ثابتاً على امتداد السحابة، وهو ما يسمى *Homoscedasticity* أما إذا كان التباين غير ثابت، فهذه الحالة تسمى *Heteroskedasticity*.

¹ Ibidem, p 24.

وعلى غرار ما قمنا به لدى اختبارنا ثبات التباين في الانحدار المتعدد، سنستخدم الاختبار السابق نفسه وهو اختبار *Breusch-Pagan-Godfrey* الذي يختبر عدم تجانس التباين، وهو أيضا يعتمد على اختبار "فيشر" عند درجة معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة على النحو الآتي:

$$H_0: \text{تباين البواقي ثابت.} \quad H_1: \text{تباين البواقي غير ثابت.}$$

واعتمادا على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

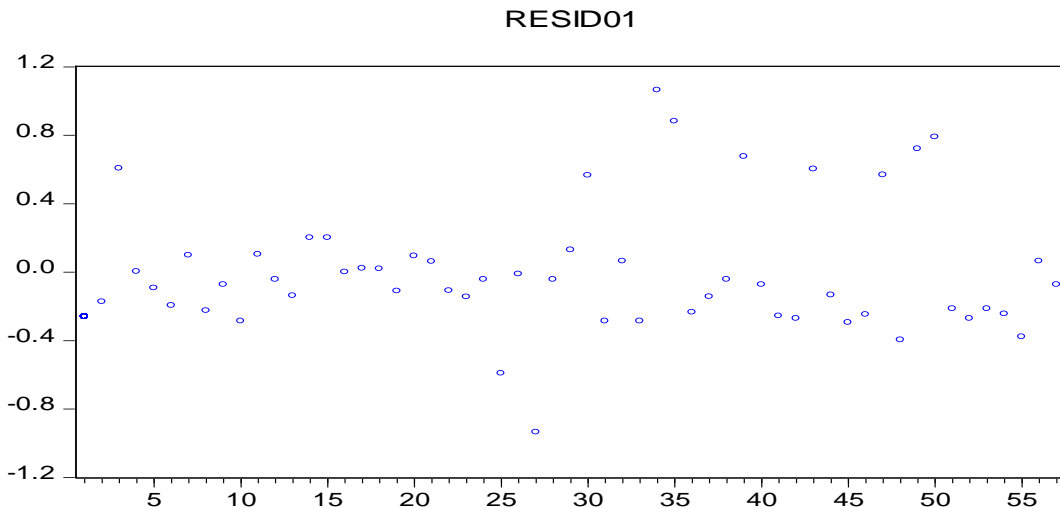
الجدول رقم (7-32): اختبار تجانس تباين البواقي *Breusch-Pagan-Godfrey* لنموذج الانحدار البسيط.

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey			
F-statistic	0.876413	Prob. F(1,55)	0.3533
Obs*R-squared	0.894036	Prob. Chi-Square(1)	0.3444
Scaled explained SS	1.285175	Prob. Chi-Square(1)	0.2569

المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v.10*

من خلال ملاحظة الجدول (7-32) الموضح لاختبار تجانس تباين البواقي، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.876 وهي أقل من القيمة النظرية البالغة 1.55، وهذا يعني أن المحسوبة تقع في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بأن تباين البواقي ثابت، يؤكد ذلك مستوى الدلالة البالغ 0.353، وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري $\alpha=0.05$ ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية والحكم بتجانس تباين البواقي.

الشكل رقم (7-13): سحابة نقاط اختبار تجانس تباين البواقي لنموذج الانحدار البسيط.



المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v.10*

يؤكد الشكل رقم (7-13) أعلاه النتيجة المتوصل إليها من الجدول السابق، والتي مفادها أن تباين البواقي ثابت، حيث يعرض لنا الشكل سحابة نقاط البواقي التي تأتي في شكل عشوائي ولا تُظهر نمطا محددًا.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.

بعد أن قمنا في المبحث السابق بعرض نتائج دراستنا، سنخصص هذا المبحث لمناقشتها من خلال تقديم تفسيرات لما توصلنا إليه من نتائج، اعتماداً على أداتي الدراسة من مقابلة أو استبيان.

وفي هذا الإطار سنفسر نتائج بحثنا على محورين: محور تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة، ومحور تفسير نتائج اختبار الفرضيات، ثم نختتم هذا المبحث ببعض الاقتراحات والتوصيات.

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم مستوى متغيرات الدراسة.

نحاول في هذا المطلب تقديم تفسيرات علمية للمستويات المسجلة ميدانياً لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة، وذلك بتفسير مستوى كل بُعد انطلاقاً من العوامل (العبارات) التي شكّلتها وأعطته هذا المستوى الذي رصدناه في الشركة، وذلك على النحو الآتي:

➤ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير الأول "قياس رأس المال البشري" في الشركة "مرتفع"، وهذا المستوى المرتفع يُفسرُه اهتمامُ المسيرين الكبيرُ بقياس قيمة مهارات العمال، واعتقادهم الجازمُ أن هذا القياس ضروريٌّ، لذلك هم يعتبرونُ أن عددَ براءات الاختراع مقياسٌ يمكن اتخاذه مؤشراً مُهماً لقياس قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، وهذا الموقف من براءات الاختراع ساهم بدوره في المستوى المرتفع لقياس رأس المال البشري.

وهذا ما أدلى به السيد جودي سمير، رئيس المقاطعة التقنية للكهرباء، في المقابلة التي أجريت معه، حيث قال: "إن وجدت براءات اختراع- وإن كانت لحد الآن غير موجودة- فإن عددها يُمكن اعتباره مؤشراً لقياس قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، ولعل هذا ما ساهم في ارتفاع مستوى قياس رأس المال البشري مثلما أوضحت نتائج دراستكم."

ومن العوامل المفسرة أيضاً لارتفاع مستوى قياس رأس المال البشري اعتبارُ المسيرين مصاريقَ التكوين مؤشراً مُهماً لقياس مدى تحسُّن مهارات العمال. وبهذا الصدد قال السيد سمير جودي حين سألناه عن ذلك: "يُمكن اعتبارُ مصاريقَ التكوين مؤشراً مُهماً لقياس مدى تحسُّن مهارات العمال، وأزيدك معلومة أخرى: تعتبر شركتنا من أكثر الشركات إنفاقاً على التكوين، إذ لدينا على الأقل ثلاث مدارس للتكوين في بلدية وعين

مليلة وبن عكنون، وهذا يدل أن هناك مبالغ مهولة تُصرف على التكوين، ولك أن تعلم أن أي عامل جديد يلتحق بالشركة يصرف عليه على الأقل من ثلاثة إلى أربعة مليون دينار جزائري كتكوين أولي، ناهيك عن التكوين المتواصل."

وقد أضاف السيد جودي مؤشرا جديدا لقياس مهارات العمال ألا وهو "عدد حوادث العمل" حيث قال: "إننا نستخدم عددَ حوادث العمل كمؤشر لقياس مهارات العمال، باعتبار مهنتنا من المهن الخطرة، فكلما زاد هذا العدد دل ذلك على ضعف التكوين وقلة المهارة."

ومما يفسر أيضا المستوى المرتفع لقياس رأس المال البشري في الشركة، اهتمامُ المسيرين بقياس نوعية العلاقات التي تربط العمال فيما بينهم، من خلال اعتبار عدد النزاعات بينهم مؤشرا لقياس مستوى هذه العلاقات داخل فرق العمل، وهذا يؤكد أن الشركة لا تنظر للعمال كأفراد منعزلين كل على حدة، بل تنظر إليهم كمهارات جماعية تحرص على الرفع من قيمتها، وكأمر رأس مال بشري تهتم بقياس قيمته. وهذا يتوافق تماما مع ما قاله محدثنا السيد جودي بقوله: " نعم ... يمكن اعتبار عدد النزاعات بين العمال مؤشرا لقياس نوعية العلاقة السائدة بينهم."

➤ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير الثاني "قياس رأس المال الهيكلي" في شركة سونلغاز بسكرة "مرتفع جدا". يمكن أيضا تفسير سبب هذا الارتفاع الكبير من خلال عدة عوامل، يأتي في مقدمتها الاهتمام الكبير الذي أبداه المسيرون بقياس نسبة التغطية بالشبكة الداخلية (Intranet) في الشركة، كمؤشر مهم لقياس رأس المال الهيكلي، كما اهتم المسيرون كثيرا باعتبار الوقت الذي يمكن ربحه نتيجة تحسين طرق العمل كمؤشر لقياس جودة التنظيم في الشركة، وبالقدر نفسه اهتموا بقياس استثمارات الشركة في تطوير سياساتها وإجراءات العمل فيها.

وكمثال على ذلك، ذكر السيد سمير جودي استخدام الشركة لتقنية "التحكم عن بعد" لحل المشاكل والأعطال، مما وفر للشركة وقتا ثميناً كان يضيع في إجراءات العمل القديمة من خلال التنقل إلى عين المكان. وهذا الوقت مؤشر مهم على تحسن جودة إجراءات العمل في الشركة. وقال ملخصاً كلامه: "عموما... سونلغاز جيدة هيكليا؛ فإجراءات العمل ووسائله تسهل العمل وتحسن جودته وتوفر الكثير من الوقت."

وإلى جانب هذه العوامل السالفة الذكر، تقف مجموعة أخرى من العوامل المفسرة لهذا المستوى المرتفع للمتغير الثاني، من جملتها:

- اعتبارُ المسيرين المبالغِ المصروفةً في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة. ولدى سؤالنا السيد جودي عن ذلك قال: "هذا صحيح، خاصة وأن المبالغ المستثمرة في هذا الميدان ليست بالهينة، بدليل أنه تم الاستعانة بمكاتب دراسات كندية قامت بإعادة هيكلة شاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة، ورغم أن هؤلاء الكنديين أكثر تنظيماً منا إلا أننا كنا قادرين على القيام بهذه المهمة بإمكانياتنا الخاصة وتحقيق النتائج نفسها وبتكلفة أقل.
- اهتمامُ المسيرين بعددِ التأخرات والتعطُّلات في إنجاز المهام كمؤشرٍ لقياس مدى وضوح طرق العمل المُتبعة في الشركة.
- اتخاذُ المسيرين عددَ مراتٍ تحديثِ قواعدِ بياناتها مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة. وعن هذا يقول السيد جودي: "نعم يمكن اعتبار عدد مرات تحديث قواعد بياناتنا مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة، ولعلمك فإن لمجمع سونلغاز مديريّة عامة تسمى **ELIT*** تهتم أساساً بإجراء هذه التحديثات لنظم معلومات الزبائن والعمال والعتاد والمخازن، وذلك كل سنة أو سنتين".

هذه العوامل الثلاث المذكورة أعلاه تظافرت وتعاضدت جميعها -بقدرٍ متقاربٍ- لتفسّر لنا سبب هذا المستوى العالي لقياس رأس المال الهيكلي في شركة سونلغاز بسكرة.

➤ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير الثالث "قياس رأس المال العلائقي" في شركة سونلغاز بسكرة "مرتفع جداً" هو الآخر. يمكن أيضاً أن نعزو سبب هذا الارتفاع الكبير ذلك من خلال عدد من العوامل، يأتي في رأسها اعتقادُ المسيرين أن الشركة تهتم بقياس نوعية علاقاتها مع زبائنهم، وأنها تهتم بقياس نوعية علاقاتها بمحيطها الاجتماعي عموماً. ينسجم ذلك مع اعتبار المسيرين عددَ الحملات التحسيسية بضرورة الحفاظ على البيئة مؤشراً مهماً لقياس علاقة الشركة بمحيطها البيئي.

فعن اهتمام الشركة بقياس نوعية علاقاتها بزبائنهم يقول السيد جودي: "هذا منطقي.. طالما أن الشركة تهتم بنوعية العلاقة بالزبون، فهي تهتم بقياس وتقييم هذه العلاقة، لأننا نعتبر أن رأس مالنا الحقيقي هو الزبون، ولا أدلّ

* El Djazair Information Technology. (<https://www.elit.dz/>)

على ذلك من تغيير تسمية المستفيدين من الكهرباء والغاز من "مشركين" (des abonnés) إلى تسميتهم "زبائن" (des clients).

وأما عن اهتمام الشركة بقياس نوعية العلاقة بالمحيط، قال السيد جودي: "هذا مؤكد... فالشركة تقوم كل عام بمحلتين تحسيسيتين إحداهما لترشيد استخدام غاز المدينة، خاصة بعد انتشار هذا الغاز في القرى التي في أحسن الأحوال كانت تستخدم غاز البوتان، والأخرى لترشيد استخدام الكهرباء، خاصة بعد زيادة دينار ونصف "للكيلوات ساعي" في الحصة الرابعة من الاستهلاك. وكل هذه الحملات ستؤدي إلى تحسين العلاقة مع المحيط الاجتماعي وبالضبط الزبون، ولا بأس باستخدام عددها مؤشرا لتقييم العلاقة بالمحيط، والدليل أننا لاحظنا أن عدد حوادث الغاز والكهرباء يزيد عند التقليل من عدد هذه الحملات التحسيسية."

ومن مظاهر اهتمام الشركة بقياس رأس مالها العلائقي اعتباراً المسيرين سرعة التدخل والاستجابة السريعة لحاجات الزبائن مؤشرا لقياس نوعية العلاقة معهم، وبالمقابل اعتبروا أن عدد التدخلات لقطع التمويل بالكهرباء سيساعد في قياس نوعية العلاقة مع الزبائن، فحسب السيد جودي سميّر أكد أنه كلما كان عدد هذه التدخلات أقل، دل ذلك على علاقة أفضل بالعملاء.

ومن العوامل التي تفسّر ارتفاع مستوى المتغير الثالث، اهتمام الشركة بقياس نوعية علاقاتها بالمقاولين الذين يعتبرون طرفا مهما من الأطراف أصحاب المصلحة؛ حيث يعتقد المسيرون أن احترام المقاولين لأجال تسليم المشاريع مؤشراً مهم لقياس نوعية العلاقة بينهم وبين الشركة.

وجملة العوامل التي ذكرناها أسهمت بشكل متقارب في هذا المستوى العالي للمتغير الثالث "قياس رأس المال العلائقي".

➤ وكمحصلة لما ذكرنا، أظهرت دراستنا أن مستوى قياس رأس المال الفكري في شركة سونلغاز بسكرة "مرتفع"، بسبب الارتفاع المسجل في المتغيرات الفرعية الثلاثة: رأس المال البشري والهيكلية والعلائقي، حيث كان قياس رأس المال الهيكلية السبب الأول لهذا الارتفاع المسجل في مستوى "قياس رأس المال الفكري"، يليه في ذلك متغير "قياس رأس المال العلائقي"، وفي الأخير من حيث التأثير، يأتي متغير "قياس رأس المال البشري".

➤ أظهرت الدراسة أن مستوى عملية اتخاذ القرار في مرحلتها الأولى (تشخيص المشكلة وتحليلها) "مرتفع" في شركة سونلغاز بسكرة، ويعود تفسير ذلك إلى جملة من العوامل ساهمت كلها بشكل متقارب في تحقيق هذا المستوى المرتفع، من بين هذه العوامل بينت الدراسة العوامل الآتية:

- اهتمام المسيرين بتحديد المشكلة وجمع كل المعطيات المتعلقة بها.
- حرص المسيرين على تحديد العامل الرئيس المُسبب للمشكلة، واهتمامهم الكبير بتحديد آثارها وأعراضها.
- اهتمام المسيرين بالترتيب المنطقي لمراحل عملية اتخاذ القرار، حيث يعتقدون أن تحديد المشكلة أولاً أولى من البحث عن حل لها.

➤ بينت الدراسة أن مستوى عملية اتخاذ القرار في مرحلتها الثانية (تصور الحلول والبدائل الممكنة وتقييمها) "مرتفع" في شركة سونلغاز بسكرة، ومرد ذلك إلى جملة من العوامل ساهمت كلها بشكل متقارب في تحقيق هذا المستوى المرتفع، من بين هذه العوامل بينت الدراسة العوامل الآتية:

- حرص المسيرين على تصور كافة الطرق والبدائل الممكنة لحل المشكلة محل القرار، وكذا تقييم الآثار والانعكاسات الممكنة لكل الحلول البديلة المقترحة لحل هذه المشكلة.
- اعتقاد المسيرين بضرورة تجميع أكبر عددٍ ممكنٍ من الحلول البديلة، واقتناعهم بضرورة إجراء تقييم دقيقٍ لمزايا وعيوب كل حلٍ بديلٍ.
- اعتماد المسيرين أصحاب القرار على تشكيل فريقٍ عملٍ متنوعٍ الاختصاص، تساهم في تصور الحلول البديلة الممكنة لحل هذه المشكلة.
- اتخاذهم معايير موضوعية وغير ذاتية في تقييم البدائل المقترحة لحل المشكلة.

➤ كشفت الدراسة أن مستوى عملية اتخاذ القرار في مرحلتها الثالثة (اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة) "مرتفع" أيضاً في الشركة، وسبب هذا الارتفاع تضافرت في تحقيقه جملةً من العوامل، نذكر منها:

- قيام المسيرين بترتيب الحلول البديلة حسب أولويتها -بعد عملية تقييمها- وذلك ليسهل عليهم اختيار البديل الأنسب من بينها.
- حرص المسيرين أصحاب القرار على اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة مهما كانت الضغوطات الخارجية.
- اعتقادهم بأهمية الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين المتخصصين لاختيار الحل البديل الأفضل، واستشعارهم ضرورة الاستعانة ببعض الأساليب العلمية والرياضية الحديثة في هذا الاختيار.

➤ أوضحت الدراسة أن مستوى عملية اتخاذ القرار في مرحلتها الرابعة والأخيرة "مرتفع" في الشركة، يمكن أن نعزو ذلك إلى جملة من الأسباب التي تفسر هذا المستوى المرتفع، سجلت دراستنا منها ما يأتي:

- حرص المسيرين على صياغة القرار المتوصل إليه صياغةً نهائيةً واضحةً ومفهومةً لكافة المعنيين به، والعمل على إبلاغهم بهذه الصيغة النهائية للقرار.
- اهتمام المسيرين أصحاب القرار اهتماماً كبيراً بالتحديد الدقيق لخطوات وإجراءات تنفيذ القرار المتوصل إليه.
- سهرُ المسيرين على تهيئة كافة الظروف وأخذ التدابير اللازمة لإنجاح تنفيذ القرار المتخذ.
- اعتقادُ المسيرين بضرورة متابعة تنفيذ القرار المتخذ خطوةً بخطوة.
- قناعةُ المسيرين بوجوب تحديد الإجراءات الوقائية لمنع حدوث أي أخطاء في تنفيذ القرار المتخذ.

➤ أظهرت الدراسة أن مستوى المتغير التابع "عملية اتخاذ القرار" في شركة سونلغاز بسكرة "مرتفع"، ويجدُ هذا المستوى المرتفعُ تفسيره في الارتفاعات المسجلة في أبعاد المتغير التابع المختلفة المذكورة أعلاه، وفي طبيعتها مرحلة "تنفيذ الحلّ البديل المختار ومتابعته" (المرحلة الأخيرة)، تليها مرحلة "تشخيص المشكلة وتحليلها" (المرحلة الأولى)، وفي إثرها مرحلة "تصور الحلول والبدايل الممكنة وتقييمها" (المرحلة الثانية)، وأخيراً مرحلة "اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة" (المرحلة الثالثة).

كانت هذه جملة من التفسيرات التي سقناها لنفس النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص مستوى المتغيرات في شركة سونلغاز بسكرة، وفيما يأتي سنحاول تقديم تفسيرات لنتائج الدراسة المتعلقة باختبار فرضياتها.

المطلب الثاني: تفسيرُ نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

لتقديم تفسير علمي لنتائج اختبار فرضيات البحث، سنعمدُ إلى ربط مستوى عوامل (عبارات) كل بعد من أبعاد "قياس رأس المال الفكري" مع ما يوافقه ويتأثر به من عوامل (عبارات) أبعاد "عملية اتخاذ القرار"، وبعبارة أخرى سنبين الآثار الممكنة والمنطقية لكل عامل من عوامل المتغيرات المستقلة في عوامل المتغير التابع بناءً على المستويات المسجلة لهذه العوامل جميعاً. شافعين هذا الربط ببعض التفسيرات المستنبطة من المقابلة التي ذكرنا أنها أجريت مع السيد سمير جودي وهذا ما سنطبقه فيما يأتي:

➤ أكدت الدراسة وجود أثر متوسط "لقياس رأس المال البشري" في "عملية اتخاذ القرار" بشركة سونلغاز بسكرة، يفسر ذلك الأثر المتوسط أن اهتمام المسيرين بالحصول على معلومات حول مقدار ما يمتلكه عمالهم من مهارات (وذلك من خلال قياس هذه المهارات) يؤثر -على مستوى عملية صنع القرار- في قدرة المسيرين على تشكيل فريق عملٍ ماهرٍ متنوع الاختصاص، ويُساهم في تصوّر الحلول البديلة الممكنة لحل المشكلة محل القرار.

كما أن حصول المسيرين أصحاب القرار على هذه المعلومات من خلال قياس المهارات يساعدهم في الوصول سريعاً إلى الخبراء والمستشارين المتخصصين للاستعانة بأرائهم في اختيار الحل البديل الأفضل لحل هذه المشكلة.

وفي هذا يقول السيد سمير جودي: "من المنطقي أن يكون لتوافر معلومات موضوعية عما تمتلكه الشركة من مهارات تأثير في قدرة المسيرين على تشكيل فريق عملٍ ماهرٍ متنوع الاختصاص، ويُساهم في تصوّر الحلول البديلة الممكنة لحل المشكلة محل القرار، ولكن هذا يظهر بجلاء على مستوى المجمع ككل، أكثر من ظهوره على مستوى مديريتنا".

من جانب آخر فإن قياس مهارات العمال يؤثر في عملية صنع القرار من زاوية الاستعانة ببعض الأساليب العلمية والرياضية الحديثة لاختيار البديل الأفضل، لكون هذه التقنيات والأساليب تتطلب مهارات خاصة وقدرة محددة لإتقانها وحسن التعامل معها. ولهذا فإن قياس مهارات العمال في هذا الجانب يؤثر في عملية اتخاذ القرار.

من جهة أخرى فإن قياس رأس المال البشري يؤثر في عملية اتخاذ القرار من زاوية أن ابتكار حلولٍ وبدائلٍ غير اعتيادية وابداعية لحل المشكلة بأحسن طريقة ممكنة، يتوقف كثيراً على المقدرة الابتكارية والإبداعية لدى العمال، ولهذا أبدى المسيرون اهتماماً كبيراً بقياس هذه المقدرة باتخاذ عددٍ براءات الاختراع مؤشراً قياسيً.

وهذا ما يدعمه السيد جودي سمير بقوله: "هذا أكيد... فالمقدرة الابتكارية والإبداعية لدى العمال تساهم بوضوح في إيجاد حلولٍ إبداعيةٍ أكثر، وقد لاحظنا هذا بجلاء في تباين نتائج تدخل فرق العمل المختلفة؛ حيث نجد فرق عملٍ أسرعٍ وأكثر من فرقٍ أخرى، وهذا ترتّب عنه أرباح إضافية للشركة، وذلك بتقليل مستوى الطاقة الضائعة جراء الأعطال، وكذا تحسين صورة الشركة لدى زبائننا بسرعة تزويدهم بالكهرباء".

وفي السياق ذاته فإن تنفيذ القرار المتخذ يتطلب -حسب المسيرين- تهيئة كافة الظروف الملائمة والأجواء الصحية لإنجاحه، والتي من أهمها تحسين نوعية العلاقات السائدة بين العمال داخل فرق العمل، وهنا يؤثر

قياس رأس المال البشري في عملية اتخاذ القرار من خلال اعتبار المسيرين أن إحصاء عدد النزاعات بين العمال سيساعد في قياس نوعية علاقات العاملين داخل فرق العمل في الشركة، ومن ثم الحكم على مدى ملاءمة الأجواء لاتخاذ القرار، ومن هنا يأتي تأثير قياس رأس المال البشري في عملية صنع القرار.

ولدى سؤالنا السيد جودي سمير عن ذلك، أكد هذه النتيجة بقوله: " هذا أمر بديهي... توافر جو صحي وهادئ يسهل عملية اتخاذ القرار من زاوية أنه يقضي على المشاكل الوهمية (faux-problèmes) ويسمح بالالتفات إلى المشاكل الحقيقية التي تهدد مستقبل الشركة ونجاحها".

➤ أكدت الدراسة أن "قياس رأس المال الهيكلية" لا يؤثر في "عملية اتخاذ القرار" بشركة سونلغاز بسكرة، حيث تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "قياس رأس المال الهيكلية" وبين "عملية اتخاذ القرار" وذلك بدرجة ثقة 95 %، لأن "قياس رأس المال الهيكلية" لا يفسر التغيرات الحاصلة في "عملية اتخاذ القرار"، وذلك رغم أنه لدى تشخيصنا لمستوى المتغيرين، تبين أنهما مرتفعان في الشركة، لكن هذا الارتفاع لا يعني بالضرورة وجود علاقة "سببية" بينهما.

وبعبارة أخرى، فإن ارتفاع مستوى "قياس رأس المال الهيكلية"، وفي الوقت نفسه غياب أثر دال له على "عملية اتخاذ القرار" يمكن تفسيره بأن "قياس رأس المال الهيكلية" لا يعد من العوامل المؤثرة فعلا في "عملية اتخاذ القرار". كما أن ارتفاع مستوى "عملية اتخاذ القرار"، وفي الوقت ذاته غياب أثر دال عليه من "قياس رأس المال الهيكلية" يمكن تفسيره بأن هناك متغيرات مستقلة أخرى عدا "قياس رأس المال الهيكلية" هي التي تفسر التغيرات الحاصلة فيه، سواء كانت هذه المتغيرات من داخل النموذج (المتغيران الآخريان) أو من خارجه، بيد أن هذا الاحتمال الأخير مستبعد، لأننا لدى تحققنا من شروط الانحدار المتعدد، أثبتنا استقلال البواقي، وأنها مجرد "ضوضاء بيضاء" لا تتبع نمودجا محددًا، مما يوحي بأن نمودجنا لم يفلت منه أي متغير مفسر للظاهرة المدروسة، أي أنه لا توجد متغيرات أخرى مستقلة تؤثر في الظاهرة من خارج النموذج.

ولم يستغرب السيد جودي هذه النتيجة، حيث قال: "لا أستغرب غياب هذا الأثر على مستوى مديرية التوزيع بسكرة، خاصة وأن البت في الشأن الهيكلية للشركة عموما هو من اختصاص الإدارة المركزية للمجمع، في حين أن طبيعة القرارات المتخذة على مستوى مديرية التوزيع في بسكرة واهية الصلة بمثل هذه المتغيرات الهيكلية، لكنني على ثقة أننا لو أسقطنا هذا الكلام على إدارة المجمع ككل لما وجدناه صحيحا، ولوجدنا أثرا واضحا بيننا لقياس رأس المال الهيكلية في عملية صنع القرار".

➤ كشفت الدراسة وجود أثر متوسط "لقياس رأس المال العلائقي" في "عملية اتخاذ القرار" بشركة سونلغاز بسكرة، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وذلك بدرجة ثقة 95%، (ونستطيع أن نذهب بدرجة الثقة إلى 99%) وأن "قياس رأس المال العلائقي" يفسر جزءاً من التغيرات الحاصلة في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة.

يفسر ذلك الأثر المتوسط أن كثيراً من قرارات الشركة المتعلقة بالزبائن تتوقف على نوعية وكمية المعلومات الواردة عن طبيعة علاقتها بهم؛ فمثلاً أكد المسيرون اهتمام الشركة بقياس نوعية علاقتها بزبائنهم، وذلك من خلال اعتبارهم قياس سرعة التدخل والاستجابة السريعة لحاجات الزبائن مؤشراً لقياس نوعية هذه العلاقة، وهذا يؤثر في عملية اتخاذ القرار بشأن تحديد قدرتها على تغطية طلبات زبائنهم سواء ما تعلق بالطلبات الجديدة أو التدخلات لإصلاح الأعطال الكهربائية والتسربات الغازية، أو أخذ قرارات تزويد المصانع والشركات بتيار الضغط العالي...

كما أكد المسيرون -من خلال الاستبانة والمقابلة- أن الشركة تعتبر عدد التدخلات لقطع التموين بالكهرباء مؤشراً لقياس نوعية العلاقة مع الزبائن، لأن هذا مؤشر يدل على مدى التزام الزبائن بدفع فواتيرهم وعدم التحايل للحصول على الكهرباء والغاز، وهذا يؤثر في عملية اتخاذ القرار من ناحية جمع المعطيات حول المشاكل محل القرار المتعلقة بالزبائن، وكذا تحديد آثارها وأعراضها (مثلاً قد يرتبط عدد التدخلات لقطع الكهرباء بعدد حالات الشغب والاحتجاج وقطع الطرق وغيرها من الآثار)، إضافة إلى تحديد البدائل الممكنة لعلاجها.

وبهذا الشأن، وفي ظل معطيات الشركة الراهنة، وانفرادها في السوق بتوزيع الكهرباء والغاز، لم يدافع السيد جودي سمير بحماس عن هذه النتيجة، معتبراً أن هذا قد يصح قطعاً إذا وجد منافسون أعدد للشركة، لكنه لم ينفِ اهتمام الشركة بجذب المزيد من الزبائن سنوياً، وأن نسبة ما يزيد من الزبائن الجدد يؤثر في قرارات مكافأة أو عقاب الدوائر التي قد تكون سبباً في عدم زيادة نسبة الزبائن بالقدر المطلوب، حيث يقول السيد جودي سمير: "باعتبارنا المتعامل الوحيد، وبالنظر إلى المعطيات الحالية، لا أتفق كثيراً مع هذه النتيجة لأن الزبون لا خيار له سوى التعامل مع الشركة، لكن هذه النتيجة قد تصح من زاوية أن قياس نوعية العلاقة بالزبون قد يؤثر في عملية اتخاذ القرار من ناحية تقليل تدمير الزبائن والتقليل من احتجاجاتهم.

وفي هذا السياق من المهم الإشارة -يقول السيد جودي- إلى أنه رغم أن الشركة هي المتعامل الوحيد في الساحة لحد الآن، إلا أنها ملزمة كل عام بزيادة عدد زبائنهم بنسبة 9% على الأقل، وإذا حققت الشركة زيادة أقل من

هذا قد تُتخذ قرارات عقابية بحق المقصرين، وهذا ما يوحي باهتمام الشركة باستجلاب المزيد من الزبائن سيما وأن حال الاحتكار هذا قد لا يدوم، وأن الشركة قد تجد نفسها يوماً ما في مواجهة منافسين جدد.

يمكن أيضاً تفسير هذا الأثر الدال لقياس رأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرار من زاوية أن قياس نوعية علاقة الشركة بالمقاولين (من خلال اتخاذ آجال إنجازهم وتسليمهم للمشاريع)، سيساعد الشركة بشكل عام في تجميع المعطيات حول مشاكل الإنجاز لأخذ قرارات لحلها، وكذا استخدام هذه المعايير الموضوعية في إجراء تقييم موضوعي غير ذاتي للحلول البديلة المقترحة لمشاكل إنجاز المشاريع، إلى جانب مساعدة هذه المعطيات في متابعة القرارات المتخذة بخصوص إنجاز المشاريع خطوة بخطوة.

على صعيد آخر أكد المسIRON أن الشركة تهتم بتقييم علاقتها بمحيطها الاجتماعي والبيئي، واعتبروا أن عدد الحملات التحسيسية الموجهة للمحيط مؤشراً مناسباً لقياس هذه العلاقة، وهذا يفسر الأثر الدال لقياس رأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالمحيط من خلال توفير المعلومات الموضوعية لتقييم الآثار والانعكاسات الممكنة لكل الحلول البديلة المقترحة لحل أي مشكلة متعلقة بالمحيط، وبالتالي توقع نتائجها الاجتماعية والبيئية، ومنه الوصول إلى قرارات أكثر سلامة ورشادة في هذا الباب.

المطلب الثالث: التوصيات والاقتراحات لبحوث مستقبلية.

أ. التوصيات: انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، فإن هذه النتائج تدفعنا لأن نوصي الشركة بما يأتي:

- ✓ أن تبدي الشركة مزيداً من الاهتمام بتخزين المعلومات والأفكار التي يمتلكها العمال والمتعلقة بعملهم، لتحويلها إلى معارف ظاهرة بالإمكان "رسملتها" وقياسها وبنائها لتحويل إلى معارف جماعية، وبالتالي إمكان الاعتماد عليها في عملية صنع كثير من القرارات.
- ✓ أن تولي الشركة أكثر فأكثر الأهمية المناسبة لقياس مهارات العمال وتقييمها، لأن هذا من شأنه أن يؤثر في عملية صنع كثير من القرارات المتعلقة بالجانب البشري، كالتوظيف والتكوين والترقية، أو حتى قرارات متعلقة بجوانب أخرى معتمدة أساساً على بعض المهارات البشرية الخاصة.

* La capitalisation des connaissances.

- ✓ أن تتخذ الشركة من عدد الاحتجاجات والإضرابات مؤشراً لقياس رضا العاملين في وظائفهم، لأن بقاء الشركة مطلعةً على مستوى رضا عمالها وموظفيها يؤثر في اتخاذ عدد من القرارات ذات الصلة، كتحسين الخدمات الاجتماعية أو الرفع من الأجور والعلاوات والتعويضات...
- ✓ رغم أن الدراسة توصلت إلى غياب أي أثر لقياس رأس المال الهيكلية في عملية اتخاذ القرار، إلا أن الدراسة توصي بضرورة الانتباه إلى ما قد تشكله المعلومات الموضوعية الناتجة عن عملية قياس رأس المال الهيكلية من أهمية أو تأثير في عملية صنع القرار في الشركة.
- ✓ اعتماد الشركة على بعض النماذج الدولية لقياس رأس المال الفكري، كنموذج "سكانديا" أو نموذج "المراقب"، أو "بطاقة الأداء المتوازن"،* مع إدخال بعض التعديلات المناسبة لوضعها وظروفها، بدل اتخاذ بعض المؤشرات البسيطة مرجعاً وحيداً لتقييم هذا المورد المهم من موارد القيمة.

ب. الاقتراحات لبحوث مستقبلية:

بعد إتمام هذه الدراسة، والاطلاع على أدبياتها والدراسات التي سبقتها، والانتقال بجوانبها النظرية لثخنتر في الميدان، ثم التوصل إلى نتائجها، يقترح الباحث طرقاً بعض الموضوعات والإشكالات المتممة لبحثنا، التي عرضت لذهن الباحث أثناء قيامه بهذه الدراسة، والتي تصلح أن تكون موضوعاً بحث في دراسات مستقبلية، وأهم ما نلفتُ عنايةً الباحثين إليه محاور البحث الآتية:

1. قياس رأس المال الفكري وتحسين أداء المؤسسة.
2. الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وتحسين عرض القوائم المالية والمحاسبية.
3. مساهمة لإعداد مقارنة محاسبية لرأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعارف.
4. المعالجة المحاسبية رأس المال الفكري وجدواها من وجهة نظر المسيرين.
5. قياس رأس المال الفكري وتقليص الفجوة بين القيمتين الدفترية والسوقية للشركات.

* عالجتنا مختلف هذه النماذج بشيء من الإسهاب في المبحث الثاني من الفصل الثاني، بدءاً من الصفحة 65.

خلاصة الفصل:

شكّل هذا الفصل آخر فصول بحثنا، أين نقلنا فيه مشكلة الدراسة من إطارها النظري الصرف إلى الميدان، وذلك في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" مديرية بسكرة. فبعد أن قدّمنا في الفصل السابق لمحة تعريفية بهذه الشركة، ومهدنا للدراسة الميدانية بالتطرق لوصف وعرض مختلف إجراءاتها، افتتحنا هذا الفصل بإجراء ما يلزم من اختبارات الصدق والثبات على الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع المعطيات (الاستبيان).

بعد ذلك قمنا بعرض نتائج الدراسة، بدءاً بنتائج وصف العينة المبحوثة، من حيث خصائصها الشخصية والوظيفية، مروراً بتقييم مستوى كلّ من المتغير المستقل "قياس رأس المال الفكري" والمتغير التابع "عملية اتخاذ القرار"، وانتهاءً باختبار فرضيات الدراسة، الفرعية منها والرئيسية.

أهم هذه النتائج ما يأتي:

- هناك مستوى مرتفع للمتغير المستقل "قياس رأس المال الفكري" بجميع أبعاده (البشري والهيكلية وعلائقي)، وكذلك هناك مستوى مرتفع للمتغير التابع "عملية اتخاذ القرار" بجميع أبعاده (مراحل العملية)، في شركة سونلغاز بسكرة.
- هناك أثر متوسط لقياس رأس المال البشري في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة.
- لا يوجد أثر لقياس رأس المال الهيكلية في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة.
- هناك أثر متوسط لقياس رأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة.
- هناك أثر متوسط لقياس رأس المال الفكري عموماً في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة.

ثم أنهينا هذا الفصل بسرد جملة من التوصيات العملية للشركة، المنطلقة أساساً من نتائج هذه الدراسة، وكذا اقتراح بعض الإشكالات الأكاديمية للباحثين في هذا المجال.

الجامعة

الخاتمة:

لا ريب أن عملية اتخاذ القرار هي من أهم ما يقع على عاتق المسير من وظائف، لأن أي نشاط يدور داخل المنظمة ليس في حقيقته إلا انعكاساً ميدانياً لقرار سبق اتخاذه، ومن هنا يحرص المسيرون أصحاب القرار أيما حرص على إنجاح عملية اتخاذ القرار في جميع مراحلها وأطوارها، للوصول إلى أرشد القرارات وأصوبها.

لكن الوصول إلى هذه القرارات لا شك أيضاً أنه رهناً بما توافر لدى المسير من معطيات ومعلومات حول المشكلة محل القرار، لأن صاحب القرار بلا معلومات كلاعب حظ، قراره رهناً للصدفة، قد تصيب وقد تخيب، ولا يسوغ أبداً قبول هذا الرهان في قراراتٍ قد يتوقف عليها مستقبل المنظمة ككل، في محيط محتدم التنافس لا بقاء فيه إلا للأفضل.

وإذا كان جمع المعلومات حول المشكلة محل القرار مهماً إلى هذه الدرجة، فإنه يزداد أهمية وحسماً إذا تعلقَت هذه المعلومات بمتغيرٍ بحجم رأس المال الفكري، هذا المكون اللاملموس، الذي أصبح بحق أهم رافدٍ من روافد خلق القيمة وإنشاء الثروة في المنظمة والمجتمع ككل.

ولهذا خصصنا هذا البحث لكشف أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار، مُنطلقين من فكرة أساسية محورية مفادها: "أن القياس يوفر المعلومات، والمعلومات تؤثر في عملية اتخاذ القرار"، واستصحبنا هذه الفكرة على امتداد فصول هذا البحث، الذي قسمناه إلى جزئين أحدهما نظري والآخر تطبيقي.

أما الجزء النظري فقد عرضنا فيه -على امتداد فصوله الخمسة- الأسس النظرية والأطر الفكرية لهذه الإشكالية، ووجدنا أن الأثر يبدو واضحاً جلياً من الناحية النظرية بين قياس رأس المال الفكري وعملية اتخاذ القرار، وذلك اعتماداً على ما أتيج لنا من مصادر ومراجع وما ثبت لنا من واقع دراسات سابقة. وعموماً نلخص فيما يأتي أهم الأفكار النظرية لهذا الجزء من البحث:

➤ أجمع الباحثون على أن رأس المال الفكري أصبح المسؤول عن الجزء الأعظم من قيمة المؤسسة، وأنه عنصر نادر ومعقد وغير ملموس وصعب الاستنساخ والتقليد، وهذا ما جعله ميزة تنافسية بحد ذاته، بينما اختلفوا في تعريفه وتحديد مكوناته، وإن كان جمهور منهم قد ذهب إلى تصنيفه إلى رأس مال بشري، وآخر هيكلية وثالث علائقي أو زبوني.

➤ التعبير الرقمي عن خصائص الموجودات - بما فيها رأس المال الفكري - يُجَلِّي غموضها، ويضفي عليها المزيد من الدقة والوضوح، ويسهّل فهم سلوكها والتحكم فيها واتخاذ قرارات سديدة بشأنها. وعلى الرغم من ذلك فإن قياس رأس المال الفكري والتعبير عنه في شكل موضوعي تقف دونه عقبات جمّة بسبب طبيعته الغامضة والمعقدة واللاملموسة.

➤ لا توجد طريقة متفقٌ عليها لقياس رأس المال الفكري في المؤسسة، بل هناك عدة طرائق ومقاربات لهذا القياس، تختلف باختلاف النظرة إلى رأس المال الفكري وكيفية بنائه، والأهداف المرجوة من وراء قياسه.

➤ من وجهة نظرٍ محاسبية تعطي القوائم المالية والكشوف المحاسبية صورا مغلوطة عن القيمة الحقيقية للمؤسسة، لأنها تغض الطرف عن الكثير من الموجودات اللامادية التي كانت سببا مباشرا في معظم القيمة السوقية للمؤسسة. وسدُّ هذه الثغرة لا يتحقق إلا بالنجاح في قياس رأس المال الفكري للمؤسسة بأكثر قدر ممكن من الدقة والموثوقية، وهذا هو التحدي الأول الذي يواجهه الباحثين والممارسين لتطوير الطرق المحاسبية والقوائم المالية لتعطي صورة محيطية بكل قيمة المؤسسة.

➤ تستأثر عملية اتخاذ القرار باهتمام بالغ نظريا وعمليا؛ يظهر هذا الاهتمام من الناحية النظرية في شغلها حيزا مهما منذ القدم في فكر الفلاسفة والعلماء فضلا عن الباحثين والكتاب في مجال الإدارة، واستمر هذا الاهتمام وما زال حتى عصرنا هذا. أما من الناحية العملية، فيكفي أن عملية اتخاذ القرار تتغلغل في كافة أنشطة المنظمة وفي جميع المستويات التنظيمية، بحيث لا نكاد نجد فعلا إلا ومن ورائه قرأراً متخذ، بل إن الكفّ عن الفعل هو مجد ذاته أيضا قرار.

وأما الجزء التطبيقي من بحثنا، فقد أجرينا من خلاله دراسة ميدانية في شركة سونلغاز بسكرة، أين نقلنا مشكلة الدراسة من إطارها النظري الصّرف إلى الميدان بسياقاته وحيثياته ومقتضياته، وذلك للوقوف ميدانيا على أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار.

ولهذا الغرض استطلعنا آراء عينة من مسيري الشركة أصحاب القرار، من خلال استبيان أعدّ لهذا الغرض. وبعد جمع المعطيات وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة، فإن أهم ما توصلت إليه الدراسة لا يتعد عما خُصنا إليه نظريا، حيث وجدنا ميدانيا أن قياس رأس المال الفكري بجميع أبعاده يؤثر تأثيرا متوسطا في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، وعلى هذا الأساس رفضنا الفرضية الرئيسة لهذا البحث، التي تنص على أنه "لا يوجد أثر لقياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة".

وإلى جانب هذه النتيجة التي تجيب عن التساؤل الرئيس لهذا البحث، توصلنا إلى طائفة أخرى من النتائج، التي تجيب بدورها عن بقية التساؤلات الفرعية التي طرحها الباحث، تتمثل هذه النتائج فيما يأتي:

- ميدانياً يوجد مستوى مرتفع لقياس رأس المال الفكري، وكذلك يقابله مستوى مرتفع لعملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة.
- يؤثر قياس رأس المال البشري تأثيراً متوسطاً في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، وبناءً على هذه النتيجة، رفضنا الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "لا يوجد أثر لقياس رأس المال البشري في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة".
- على العكس من قياس رأس المال البشري، لم نجد أثراً لقياس رأس المال الهيكلي في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة، واستناداً على هذه النتيجة، قبلنا الفرضية الفرعية الثانية، التي تفيد بأنه "لا يوجد أثر لقياس رأس المال الهيكلي في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة".
- يؤثر قياس رأس المال العلائقي تأثيراً متوسطاً في عملية اتخاذ القرار في شركة سونلغاز بسكرة. وعلى هذا رفضنا الفرضية الفرعية الثالثة، التي تقضي بأنه "لا يوجد أثر لقياس رأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرار في شركة "سونلغاز" بسكرة".

قائمة المراجع

أولاً: المراجعُ باللُّغةِ العربيَّةِ.

أ. الكتب:

1. أبو الحسن علي الحسيني الندوي (2010). ماذا خسَرَ العالمُ بانحطاطِ المسلمين؟ دار القلم، دمشق، الطبعة الرابعة.
2. أبو القاسم سليمان بن أحمد الطبراني (1995)، المعجم الأوسط، الجزء الرابع، تحقيق: طارق بن عوض الله بن محمد، عبد المحسن بن إبراهيم الحسيني، دار الحرمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى.
3. أحمد بن أبي يعقوب بن جعفر اليعقوبي (2010). تاريخ اليعقوبي، المجلد الثاني، تحقيق: عبد الأمير مهنا، شركة الأعلمي للمطبوعات، بيروت، الطبعة الأولى.
4. أحمد بن علي بن حجر العسقلاني (1987). فتح الباري بشرح صحيح البخاري، تحقيق: محب الدين الخطيب، دار الريان للتراث، القاهرة، الطبعة الأولى، الجزء الثالث عشر.
5. أحمد ماهر (2008). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية.
6. إدوارد جيبون (1969). اضمحلال الإمبراطورية الرومانية وسقوطها، ترجمة: محمد علي أبو ذرّة، الجزء الأول، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية.
7. اسمهان ماجد الطاهر (2012)، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
8. إدون س. هندريكسن (2008)، النظرية المحاسبية، ترجمة وتعريب: كمال خليفة أبو زيد، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الرابعة.
9. بلال موسى شنك (2014)، نوافذ الإبداع، دار عالم الثقافة، عمّان.
10. توماس أستيوارت (2004)، ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة: علاء أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ش. م. م. مصر.
11. جورج سباين (دون سنة نشر)، تطور الفكر السياسي، الكتاب الأول، ترجمة: حسن جلال العروسي، دار المعارف، القاهرة.
12. حسين يس طعمة، إيمان حسين حنوش (2009). أساليب الإحصاء التطبيقي، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
13. خليل محمد العزاوي (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمّان.

14. دونالد دادلي (1964)، **حضارة روما**، ترجمة: فاروق فريد وجميل يواقيم الذهبي، دار نهضة مصر للطبع والنشر، القاهرة، سلسلة الألف كتاب.
15. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح (2009)، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
16. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح (2009)، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
17. سعد غالب يس (2007)، **إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
18. سليمان محمد الطماوي (1957)، **النظرية العامة للقرارات الإدارية**، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي.
19. سيد عطا الله السيد (2009)، **النظريات المحاسبية**، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
20. صالح مهدي محسن العامري (2007)، **طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
21. صبحي الصالح (1978)، **النظم الإسلامية، نشأتها وتطورها**، دار العلم للملايين، بيروت، الطبعة الرابعة.
22. عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح (2007)، **رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
23. عبد الملك بن هشام (1990)، **السيرة النبوية (سيرة ابن هشام)**، تحقيق: عمر عبد السلام تدمري، الجزء الثاني، دار الكتاب العربي، بيروت، الطبعة الثالثة.
24. علاء عبد الرزاق السالمي (2003)، **نظم إدارة المعلومات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، الدوحة.
25. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي (2008)، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، عمان.
26. علي محمد الصلابي (2002)، **الانشراف ورفع الضيق بسيرة أبي بكر الصديق، شخصية وعصره**، دار الإيمان، الإسكندرية.
27. علي محمد الصلابي (2002)، **تيسير الكريم المنان في سيرة عثمان بن عفان، شخصيته وعصره**، دار الإيمان للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
28. علي محمد الصلابي (2004)، **أسمى المطالب في سيرة أمير المؤمنين علي بن أبي طالب رضي الله عنه، شخصيته وعصره**، دراسة شاملة، الجزء الأول، مكتبة الصحابة، الشارقة.

29. علي محمد الصلابي (2004)، أمير المؤمنين الحسن بن علي بن أبي طالب رضي الله عنه، شخصيته وعصره، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، الطبعة الأولى.
30. علي محمد الصلابي (2007). الدولة الأموية: عوامل الازدهار وتداعيات الانهيار، الجزء الأول، دار بن الجوزي، القاهرة، الطبعة الأولى.
31. علي محمد الصلابي (2007). سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه، شخصيته وعصره، دار ابن الجوزي، القاهرة، الطبعة الأولى.
32. محمد الطراونة، سليمان عبيدات (2009). مقدمة في بحوث العمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى.
33. محمد المبروك أبو زيد (2005)، المحاسبة الدولية وانعكاساتها على الدول العربية، "إيتراك" للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى.
34. محمد رفيق الطيب (2012). مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات، الجزء الثاني: وظائف المسير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية.
35. محمد كرد علي (2017). الإسلام والحضارة العربية، مؤسسة هنداوي سي آي سي.
36. محمد مطر، موسى السويطي (2012)، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة.
37. مؤيد الفضل (2010)، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
38. نواف كنعان (2009)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية.

ب. المقالات والأوراق البحثية:

39. صالح إبراهيم يونس الشعباني (2011)، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإلتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 07، جامعة الموصل، العراق، ص ص 378 - 402.
40. مجدي مليجي عبد الحكيم مليجي (دون سنة نشر). محددات الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي، دراسة تطبيقية على الشركات المصرية المسجلة، كلية التجارة، جامعة بنها.

41. هاشمي عبايسة (2010). دور تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة، مجلة البحوث والدراسات، العدد 09، المركز الجامعي بالوادي، ص ص 113-128.
42. هاشمي عبايسة، (2008). الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص ص 103 – 123.
43. هاشمي عبايسة، عبد الحميد غوفي (2017)، رأس المال الفكري: إشكالية مفهوم؟ مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 20، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص ص 167 – 188.
44. هاني يوسف خاشقجي (1990)، عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مقارنة مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 3، ص ص 217-232.
- ج. الرسائل والأطروحات الجامعية:
45. خان أحلام (2015). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
46. سملاي يحضيه (2004)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
47. عزيزة مهدي أحمد درار (2013). دور الإفصاح عن رأس المال الفكري في جذب الاستثمار في أسواق المال، دراسة ميدانية: سوق الخرطوم للأوراق المالية، قطاع البنوك، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم.
48. عيسى هاشم حسن (2005)، القياس المحاسبي لرأس المال البشري، دراسة ميدانية على قطاع المصارف في سورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة.
49. فضل كمال سالم (2008). مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل من كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

50. مزهودة عبد المليك (2007)، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة.
51. نصار العجمي (2010)، بناء أنموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
52. هاشمي عبايسة (2005). دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات: دراسة حالة مركب تكرير الملح ENASEL بسكرة، مؤسسة المشروبات الغازية EBGT طولقة بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة.
53. ولاء محمد عدنان التقي (2010)، مشكلات قياس رأس المال الفكري وانعكاساتها على قيمة منشآت الأعمال في سورية، "دراسة ميدانية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق.
54. اليمين فالتة (2013)، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

أ. الكتب:

55. Adams, M., & Oleksak, M. (2010). *Intangible capital: Putting knowledge to work in the 21st-century organization*. ABC-CLIO.
56. Al-Ali, N. (2003). *Comprehensive intellectual capital management: Step-by-step*. John Wiley & Sons, New Jersey.
57. Autissier, D., & Delaye, V. (2008), *Mesurer la performance du système d'information* (Vol. 3). Editions Eyrolles,
58. Autissier, D., Mougin, Y., & Ségot, J. (2010). *Mesurer la performance de la fonction qualité*. Editions Eyrolles. Les éditions d'Organisations, Paris.
59. Baker, R. J. (2008). *Mind Over Matter: why intellectual capital is the chief source of wealth?* John Wiley & Sons, New Jersey.
60. Barnard, C. I, & Andrews, K. R. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
61. Barnard, C. I. (1966). *The functions of the executive*, Harvard university press.
62. Becker G. S. (1975), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research, New York, 2nd ed.

63. Bounfour A., Epinette G. (2006), *Valeur et performance des SI, une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise*, Dunod, Paris.
64. Bourbonnais, R. (2015). *Économétrie*, Dunod, Paris, 9^{ème} édition.
65. Brage, V., & Eckerström, G. (2010). *Measuring Value Creation in M&As-A comparison between related and unrelated firms*, School of Business Economics and Law, GÖTEBORG UNIVERSITY.
66. Challande, J. F., & Lequeux, J. L. (2009). *Le grand livre du DSI: mettre en œuvre la direction des systèmes d'information 2.0*. Eyrolles, Les éditions d'Organisation, Paris.
67. Chaminade B. (2008), *Guide pratique RH et compétences : Dans une démarche qualité*, Afnor, paris.
68. Charreaux, G., & Pitol-Belin, J. P. (1992). *Les théories des organisations*, in Helfer JP et Orsoni J, *Encyclopédie du management*, Vuibert, Paris, pp 258-269.
69. Chatzkel J. (2002), *Intellectual Capital*, Capstone Publishing (a Wiley company), Oxford OX4 1RE, United Kingdom.
70. Choo, C. W., & Bontis, N. (Eds.). (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford University Press on Demand, United Kingdom.
71. Citeau J.-P. (2000), *Gestion des ressources humaines*, Dalloz, Paris, 3^{ème} édition.
72. Dale E. (1965). *Management, theory and practice: instructor's manual*, McGraw-Hill, New York.
73. Delaunay, E., Moni, B., Remia, C., Riber, J., Talbot, G., & Thibault, C. (2003). *La valorisation des entreprises par une appréciation des ressources humaines*, dossier de DESS contrôle de gestion sociale.
74. Delmond, M. H., Keravel, A., Coelho, F., & Mahl, R. (2013). *Business models, coproduction de valeur et systèmes d'information*, Springer. New York.
75. Donnadieu, G., Denimal, P., & Gentil, B. (1994). *Classification-qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*. Liaisons, Paris 2^{ème} édition.
76. Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. Routledge. London.
77. Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Truman Talley Books. Harper & Row New York.
78. Drucker, P. F. (2002). *The effective executive*, revised, Harper Business Essentials series.
79. Drucker, P. F. (2008). *Management*. Zondervan, HarperCollins e-book.
80. Duret, D. (2008). *Qualité de mesure en production*, Eyrolles. Les éditions d'Organisations, Paris.
81. Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, 1st edition.
82. Emery Y., Gonin F. (1999), *Dynamiser les ressources humaines*, Bibliothèque ressources humaines, Paris.
83. Fayol H. (1949). *General and industrial management*, translated from the French edition (Dunod) by Constance STORRS, Sir Isaac Pitman & Sons. London.
84. Fayol H. (1999), *Administration générale et industrielle*, Enay, Alger.
85. Fimbel, E. (2007). *Alignement stratégique : Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*. Pearson Education, France.

86. Fisher I. (1907), *The rate of interest: its nature, determination and relation to economic phenomena*, The Macmillan Company, New York.
87. Follett, M. P. (2013). *Freedom and Co-ordination* (RLE: Organizations): Lectures in Business Organization (Vol. 15). Routledge, London.
88. Fustec A., Marois B., (2006), *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, Les éditions d'Organisation, Paris.
89. Gass, S. I., & Assad, A. A. (2005). *An annotated timeline of operations research: An informal history* (Vol. 75). Springer Science & Business Media, Berlin.
90. Koontz, H., & O'donnell, C. (1972). *Principles of management: An analysis of managerial functions* (No. HD31 K6 1972). New York: McGraw-Hill.
91. Helfer, J. P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2000). *Management : stratégie et organisation*, Vuibert, Paris, 3^{ème} édition.
92. Horngren, C. et al, (2006), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, Nouveaux Horizons, Paris, 3^{ème} édition.
93. Ichijo, K., & Nonaka, I. (2006). *Knowledge creation and management: New challenges for managers*. Oxford university press, United Kingdom.
94. Idris, K., (2004). *Wipo Intellectual Property Handbook: Policy, Law and Use*. World Intellectual Property Organization. (No. 489)
95. Johnston, J., DiNardo, J. E., & Guerrien, B. (1997). *Méthodes économétriques*. Economica, paris.
96. Jokung-Nguéna, O. (2001). *Introduction au management de la valeur*. Dunod, Paris.
97. Kalika, M. (2006). *Management et TIC*. Wolters Kluwer, France.
98. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.
99. Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., Norton, D. P., Norton, D. P., & Davenport, T. H. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
100. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press
101. Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Davenport, T. H., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
102. Keeley B. (2007), *Human Capital How what you know shapes your life*, OECD.
103. Klein, D. A. (1998). *The Strategic Management of Intellectual Capital*, ed. Routledge, Butterworth-Heinemann, London.
104. Laudon, K., & Laudon, J. (2010). *Management des systèmes d'information*. Pearson Education France.
105. Le Boterf G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Les éditions d'Organisation, Paris, 2^{ème} édition.
106. Löthgren, A. (2000). *The legal protection of Structural Capital*, Gothenburg School of Economics and Commercial Law, Gothenburg.
107. Mahajan J.P. (2011). *Management: Theory and Practice*, Ane books Pvt. Ltd. New Delhi.

108. Mailick, S., & Van Ness, E. H. (1963). *Concepts and issues in administrative behavior*, Prentics Hall, New Jersey, 2nd edition.
109. Mark S., Philip L., Adrian T. (2009), *Research methods for business students*, Pearson Education Limited, London, 5th edition.
110. Mark S., Philip L., Adrian T. (2016). *Research methods for business students*, Pearson Education Limited, London, 7th edition
111. Marois B., Bonpoint P. (2004) *Gouvernement d'entreprise et communication financière*, Economica, Paris.
112. Marr, B. (2006). *Strategic performance management: leveraging and measuring your intangible value drivers*. Routledge, London
113. Marr, B. (Ed.). (2005). *Perspectives on intellectual capital*. Routledge, London
114. Marshall A. (1920), *Principles of Economics, an introductory volume*, Lighth Edition, London, 8th edition.
115. Massarik, F., Tannenbaum, R., & Weschler, I. (2013). *Leadership and organization: a behavioral science approach*. Routledge, London (1st edition 1961).
116. Mayo G. E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, London, (produced by UNZ.ORG).
117. Mayo G. E. (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston
118. Meignant A. (2000), *Ressources humaines, déployer la stratégie*, Liaisons, Paris.
119. Metcalf, H. C., & Urwick, L. (2004). *Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett*, Routledge, London.
120. Michell, J. (1999). *Measurement in psychology: A critical history of a methodological concept* (Vol. 53). Cambridge University Press, Cambridge.
121. Moore, L., & Craig, L. (2008). *Intellectual capital in enterprise success: strategy revisited*. John Wiley & Sons, New Jersey.
122. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press, Oxford.
123. Plane J.-M. (2013), *Théorie des organisations*, Dunod, Paris, 4^{ème} édition.
124. Porter M., (1999), *La concurrence selon PORTER*, Village Mondial, Paris.
125. Py, B. (2007). *La Statistique sans formule mathématique : Comprendre la logique et maîtriser les outils*. Pearson Education France.
126. Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2016). *Systèmes d'information et management*. Vuibert, Paris.
127. Ricceri, F. (2008). *Intellectual capital and knowledge management, Strategic management of knowledge resources*, Routledge, London.
128. Roux D., Soulier D. (1996), *Gestion*, Puf, Paris, 2^{ème} éd.
129. Schultz, T. W. (1972). *Human Resources, Economic Research: Retrospect and Prospect*, Volume 6, National Bureau of Economic Research, New York.
130. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons, New Jersey.
131. Simon H. A., (1983), *Administration et processus de décision*, Economica, Paris.

132. Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*, Free Press, New York.
133. Smith A. (1852), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, T.Nelson and Sons, Paternoster Row; and Edinburgh. London.
134. Stevens, S. S. (1975). *Psychophysics*. Transaction Publishers, (New York: John Wiley).
135. Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
136. Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1972). *Principles of management*. RD Irwin, 5th edition.
137. Thompson, J., Hammond, P. B., Hawkes, R. W., Junker, B. H., & Tuden, A. (Eds.). (1959). *Comparative studies in administration* (Vol. 1). University of Pittsburgh Pre.
138. Toynbee, A. J., & Somervell, D. C. (1987). *A study of history* (Vol. 2). Oxford University Press, USA.
139. Tremblay, D. G., & Audebrand, L. K. (2003). *Productivité et performance : Enjeux et défis dans l'économie du savoir*. Télé-université, Université de Québec.
140. Verlant, B., & Saint-Pierre, G. (2008). *Statistique et probabilités*, BTS industriels, groupements B, C, D. Foucher, Vanves, BERTI éditions, Alger.
141. Von Bertalanffy, L. (1969). *General systems theory, Foundations, Development, Applications*. New York, 41973, 40.
142. Wall, A., Kirk, R., & Martin, G. (2003). *Intellectual capital: Measuring the immeasurable?* Elsevier, CIMA Publishing, Great Britain.
143. Wallace, D. P. (2007). *Knowledge management: Historical and cross-disciplinary themes*. Libraries unlimited, London.
144. Wegmann G. (2008). *Comparaison Balanced Scorecard - Navigator*. Bouton O. et Chernet D. Indicateurs et tableaux de bord, Afnor Editions, La Plaine Saint-Denis, France. p. 1-11 Chapitre VII - 10-13, 2008. <hal-00584780>.
145. Williamson, O. E. (Ed.). (1995). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. Oxford University Press.
146. Zinflou, A. (2004). *Système interactif d'aide à la décision basé sur des algorithmes génétiques pour l'optimisation multi-objectifs*. Université du Québec à Chicoutimi.

ب. المقالات والأوراق البحثية.

147. Abeysekera, I. (2006). **The project of intellectual capital disclosure: researching the research**. *Journal of intellectual capital*, 7(1), pp 61-77.
148. Ahmed Haji, A., & Mohd Ghazali, N. A. (2012). **Intellectual capital disclosure trends: some Malaysian evidence**. *Journal of Intellectual Capital*, 13(3), pp 377-397.
149. ALCOUFFE C., LOUZZANI Y. (2004). **Mesures de l'investissement immatériel, indicateurs d'évaluation et de performance**, *les notes du Lirhe*, (No. halshs-00009089).
150. Andriessen, D. (2004). **IC valuation and measurement: classifying the state of the art**, *Journal of intellectual capital*, 5(2), pp 230-242.
151. Anghel, I. (2008). **Intellectual capital and intangible assets analysis and valuation**, *Theoretical and Applied Economics*, 3(3), pp 75-84.

152. April, K. A., Bosma, P., & Deglon, D. A. (2003). **IC measurement and reporting: establishing a practice in SA mining**, *Journal of intellectual capital*, 4(2), pp 165-180.
153. Archer, E. R. (1980). **How to make a business decision: an analysis of theory and practice**. *Management Review*, 69(2), 54.
154. Avril O., Dumont D., (2006). **Comment évaluer le capital immatériel de l'entreprise**, *Dossier: Gestion d'entreprise* (20).
155. Belghit, A. G., & Belghit, I. (2013). **Les apports du traitement du signal en théorie des organisations**. *Management & Avenir*, (4), pp 153-170.
156. Bescos, P. L., & Mendoza, C. (1999, May). **Contrôle de gestion, qualité des informations pour la prise de décision et facteurs de contingence**. In *20^{ème} CONGRES DE L'AFC* (pp. CD-Rom).
157. Bessieux-Ollier, C., Lacroix, M., & Walliser, E. (2006). **Le capital humain : approche comptable versus approche managériale**. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), pp 25-57.
158. Beyer, W. C. (1959). **The civil service of the ancient world**. *Public Administration Review*, pp 243-249.
159. Bollecker, M., & Durat, L. (2006). **L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision**. *La Revue des Sciences de Gestion*, (4), pp 139-148.
160. Bontis, N. (1998). **Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models**. *Management decision*, 36(2), pp 63-76.
161. Bontis, N. (2001). **Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital**. *International journal of management reviews*, 3(1), pp41-60.
162. Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). **The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources**. *European management journal*, 17(4), pp 391-402.
163. Bouteiller, C., & Assens, C. (2004). **Mesurer la création de valeur réticulaire**. In *4^{ème} Colloque Métamorphose des Organisations Logique de Création*, Nancy, pp. 21-22.
164. Caby, L., & Jaeger, C. (1998). **La relation fournisseur-client et les technologies de l'information et de la communication**. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 16(91), pp 95-117.
165. Campbell, N. R., & Jeffreys, H. (1938). **Symposium: Measurement and its importance for philosophy**. *Proceedings of the Aristotelian Society, Supplementary Volumes*, 17, pp 121-151.
166. Castelfranchi, C., Falcone, R., & Marzo, F. (2006, May). **Being trusted in a social network: Trust as relational capital**. In *International Conference on Trust Management* (pp. 19-32). Springer, Berlin, Heidelberg.
167. Chaabouni, A., & Triki, A. (2013). **Contribution d'un système ERP (Enterprise Resource Planning) à la prise de décision : cas de deux PMI**. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), pp 29-38.
168. Chatzkel, J. (1998). **Measuring and valuing intellectual capital: from knowledge management to knowledge measurement**. *Journal of Systemic Knowledge Management*, 1, from: <http://www.tlinc.com/articl10.htm>, accessed: 03/10/2012.

169. *Conférence mondiale d'UNI pour les cadres, Singapour (2000). Le capital immatériel : priorité à l'approche citoyenne dans l'économie de l'ère numérique, 21-23 août 2000.*
170. Courtney, J. F. (2001). **Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS.** *Decision support systems*, 31(1), pp 17-38.
171. David, A. (2013). **La place des chercheurs dans l'innovation managériale.** *Revue française de gestion*, (6), pp 91-112.
172. De Jager, M. (1999). **The KMAT: benchmarking knowledge management.** *Library management*, 20(7), pp 367-372.
173. De la Escosura, L. P., & Rosés, J. R. (2010). **Human capital and economic growth in Spain, 1850–2000.** *Explorations in Economic History*, 47(4), pp 520-532.
174. Dejoux, C., Dherment-Férère, I., Wechtler, H., Ansiau, D., & Bergery, L. (2011). **Intelligence émotionnelle et processus de décision.** *Gestion 2000*, 28(3), pp 67-81.
175. Delaunay, E., Moni, B., Remia, C., Riber, J., Talbot, G., & Thibault, C. (2003). **La valorisation des entreprises par une appréciation des ressources humaines,** *dossier de DESS contrôle de gestion sociale.*
176. Demotes-Mainard, M. (2003). **La connaissance statistique de l'immatériel.** *Groupe de Voorburg sur la statistique des services.* 18^{ème} session, Tokyo, 6-10 Octobre. p 2.
177. Déry, R. (2007). **Le management De la tradition à l'hypermodernité.** *Gestion*, 32(3), pp 76-87.
178. Dias, J., & Tebaldi, E. (2012). **Institutions, human capital, and growth: The institutional mechanism.** *Structural Change and Economic Dynamics*, 23(3), pp 300-312.
179. Díez, J. (1997). **A hundred years of numbers. an historical introduction to measurement theory 1887–1990: Part I: the formation period. two lines of research: axiomatics and real morphisms, scales and invariance.** *Studies In History and Philosophy of Science Part A*, 28(1), pp 167-185.
180. Dorsey Jr, J. T. (1957). **A communication model for administration.** *Administrative Science Quarterly*, pp 307-324.
181. Edvinsson, L. (1997). **Developing intellectual capital at Skandia.** *Long range planning*, 30(3), pp 366-373.
182. Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). **Developing a model for managing intellectual capital.** *European management journal*, 14(4), pp 356-364.
183. Ekeland, I. (1974). **Topologie différentielle et théorie des jeux.** *Topology*, 13(4), pp 375-388.
184. Engström, T. E., Westnes, P., & Furdal Westnes, S. (2003). **Evaluating intellectual capital in the hotel industry.** *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), pp 287-303.
185. Giuliani, M., & Marasca, S. (2011). **Construction and valuation of intellectual capital: a case study.** *Journal of Intellectual Capital*, 12(3), pp 377-391.
186. Gonella, L. (1984). **La notion de mesure.** *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger*, 174(2), pp 157-171.
187. Groos, B. M. (1965). **National planning: findings and fallacies.** *Public Administration Review*, pp 263-273.

188. Guthrie, J., & Petty, R. (2000). **Intellectual capital: Australian annual reporting practices.** *Journal of intellectual capital*, 1(3), pp 241-251.
189. Harrison, S., & Sullivan Sr, P. H. (2000). **Profiting from intellectual capital: learning from leading companies.** *Journal of intellectual capital*, 1(1), pp 33-46.
190. Henry, L. (2013). **Intellectual capital in a recession: evidence from UK SMEs.** *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), pp 84-101.
191. Hirech A. (2002), **Compétitivité : l'autre facette?** *Séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutation de l'environnement*, 29 – 30 Octobre 2002, Université de Biskra.
192. Hollis I. N., (1918), **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**, *Proceedings of the American Academy of Arts and Sciences*, 53(10), pp 870-871.
193. Ivens, B., & Mayrhofer, U. (2009). **Les déterminants de la flexibilité dans les relations client-fournisseur.** *Revue française de gestion*, (2), pp 45-58. DOI 10.3917/rfg.192.0045.
194. Jacobsen, K., Hofman-Bang, P., & Nordby Jr, R. (2005). **The IC rating™ model by intellectual capital Sweden.** *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), pp 570-587.
195. Joshi, M., Singh Ubha, D., & Sidhu, J. (2012). **Intellectual capital disclosures by Indian and Australian information technology companies: A comparative analysis.** *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), pp 582-598.
196. Jurczak, J. (2008). **Intellectual capital measurement methods.** *Economics and organization of enterprise*, 1(1), pp 37-45.
197. Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). **Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital.** *Strategic management journal*, 21(3), pp 217-237.
198. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). **The balanced scorecard: measures that drive performance.** *Harvard business review*, 83(7), 2005, pp 71-79.
199. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). **Focus Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard.** *Harvard Business Review*, 3rd edition, pp 1-74.
200. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II.** *Accounting horizons*, 15(2), pp 147-160.
201. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). **Measuring the strategic readiness of intangible assets.** *Harvard business review*, 82(2), pp 52-63.
202. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). **Using the balanced scorecard as a strategic management system.** *Harvard business review*, 85(7/8), 150. pp 75-85.
203. Kiker, B. F. (1966), **The historical roots of the concept of human capital.** *Journal of Political Economy*, 74(5), pp 481-499.
204. Koenig M. (2000), **The Resurgence of Intellectual Capital, The emphasis shifts from measurement to management,** *Information today*, 17(8), from : <http://www.infotoday.com/it/sep00/koenig.htm>, accessed: 03/10/2012.
205. Kok, J. A. (2005). **The internationalization of universities through the management of their intellectual capital.** *Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming*

- EU Members*, 381-9. In Proceedings of the 6th international conference of the faculty of management Koper congress, Centre Bernardin, Slovenia, November (Vol. 24, p. e26).
206. Kong A., (2006), **DSI et capital immatériel, maturité et mise en œuvre, rapport rédigé au CIGREF lors d'un stage de master management et ingénierie économique**, université de Marne-la-Vallée.
207. Lacoursière, R., Raymond, L., Fabi, B., & St-Pierre, J. (2014). **Capital intellectuel, capacités stratégiques et innovation de produit**. *Revue française de gestion*, (1), pp 87-100.
208. Lacroix, M., & Zambon, S. (2002). **Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne**. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 8(3), pp 61-83.
209. Lambert C., Sponem S. (2009). **La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie**, *Comptabilité - Contrôle – Audit* 2009/2 (Tome 15), pp 113-144. DOI 10.3917/cca.152.0113.
210. Lamrani, J. (2014). **Le travail de décider**. *Connexions*, (1), pp 61-78. DOI : 10.3917/cnx.101.0061.
211. Laoukili Abdelaâli, « **Éditorial** », *Connexions*, 2014/1n° 101, pp. 07-10. DOI : 10.3917/cnx.101.0007. Article disponible en ligne à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-connexions-2014-1-page-7.htm>.
212. Laroche, M., Mérette, M., & Ruggeri, G. C. (1999). **On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context**. *Canadian Public Policy/Analyse de Politiques*, pp 87-100.
213. Lev, B., & Schwartz, A. (1972). **On the use of the economic concept of human capital in financial statements: A reply**. *The Accounting Review*, 47(1), pp 153-154.
214. Liu, C. L. E., Ghauri, P. N., & Sinkovics, R. R. (2010). **Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes**, *Journal of World Business*, 45(3), pp 237-249.
215. Lovaglio, P. G. (2008). **Process of accumulation of Italian human capital**. *Structural Change and Economic Dynamics*, 19(4), pp 342-356.
216. Marr, B. (2005). **Management consulting practice on intellectual capital: Editorial and introduction to special issue**. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), pp 469-473.
217. Marr, B., & Chatzkel, J. (2004). **Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting of IC**. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), pp 224-229.
218. Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2003). **Why do firms measure their intellectual capital?** *Journal of intellectual capital*, 4(4), pp 441-464.
219. Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). **Intellectual capital—defining key performance indicators for organizational knowledge assets**. *Business Process Management Journal*, 10(5), pp 551-569.
220. Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). **The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers**. *Journal of intellectual capital*, 5(2), pp 312-325.
221. Mat Husin, N., Hooper, K., & Olesen, K. (2012). **Analysis of intellectual capital disclosure—an illustrative example**. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), pp 196-220.

222. Mattessich, R. (2016). **Foundational Research in Accounting: professional memoirs and beyond.** *De Computis-Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 3(5), pp 277-462.
223. McElroy, M. W. (2002). **Social innovation capital.** *Journal of intellectual capital*, 3(1), pp 30-39.
224. Michell, J. (1997). **Quantitative science and the definition of measurement in psychology.** *British Journal of Psychology*, 88(3), pp 355-383.
225. Mincer, J. (1984). **Human capital and economic growth.** *Economics of Education Review*, 3(3), pp 195-205.
226. Mouritsen, J., Larsen, H. T., & Bukh, P. N. (2001). **Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia.** *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(4), pp 399-422.
227. Neysi, S. H., Mazraeh, S., & Mousavi, Z. (2012). **The importance of intellectual capital disclosure.** *International Journal of Business and Social Science*, 3(15),
228. Nikolaj Bukh, P. (2003). **The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox?** *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(1), pp 49-56.
229. Nonaka, I. (2000). **A dynamic theory of organizational knowledge creation.** *In Knowledge, groupware and the internet* (pp. 3-42).
230. Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). **Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory.** *Organization science*, 20(3), pp 635-652
231. Pénard, T. (2003). **Structures de marché et pratiques facilitant la collusion une approche par la théorie des jeux répétés.** *Économie rurale*, 277(1), pp 80-98.
232. Petty, R., & Guthrie, J. (2000). **Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management.** *Journal of intellectual capital*, 1(2), pp 155-176.
233. Pike, S., Fernström, L., & Roos, G. (2005). **Intellectual capital: Management approach in ICS Ltd.** *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), pp 489-509.
234. Probst, A. R. (1984). **Les systèmes d'aide à la décision : rôle, structure et évolution.** *Gestion-Revue Internationale de Gestion*, 9(4), pp 13-19.
235. Pulic, A. (1998, January). **Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy.** In *2nd McMaster Word Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital by the Austrian Team for Intellectual Potential*.
236. QUAIREL-LANOIZELEE, F. (2006). **RSE et frontières de l'organisation : management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels.** *1er Congrès du RIODD*, 8.
237. Ramírez Córcoles, Y. (2013). **Intellectual capital management and reporting in European higher education institutions.** *Intangible Capital*, 9(1), pp 1-19.
238. Reid, D. (1986). **Genèse du fayolisme.** *Sociologie du travail*, 28(1), pp 75-93.
239. Roy B. (2013). **Robustness for operations research and decision aiding,** *Cahier du LAMSADE*, Dauphine University, Paris
240. Schultz, T. W. (1972). **Human capital: Policy issues and research opportunities.** In *Economic Research: Retrospect and Prospect, Volume 6, Human Resources* (pp. 1-84). NBER.

241. Shannon, C. E. (2001). **A mathematical theory of communication**. *ACM SIGMOBILE mobile computing and communications review*, 5(1), pp 3-55.
242. Simoni, G. (2008). **Comment capitaliser les connaissances générées par les projets de R&D?**. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 1, pp. 67-78). ESKA
243. Smith, J. H. (1987). **Elton Mayo and the hidden Hawthorne**. *Work, Employment and Society*, 1(1), pp107-120.
244. Starovic, D., Marr, B. (2003), **Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital**, (CIMA), *Granfield University*.
245. Sterling, R. R. (1973). **Accounting research, education and practice**. *Journal of Accountancy (pre-1986)*, 136(000003), pp 44-52.
246. Stevens, S. S. (1946). **On the theory of scales of measurement**. *Science, New Series*, 103(2684), pp 677-680.
247. Stevens, S. S. (1968). **Measurement, statistics, and the schemapiric view**. *Science*, 161(3844), pp 849-856.
248. Sudarsanam, S., Sorwar, G., & Marr, B. (2006). **Real options and the impact of intellectual capital on corporate value**. *Journal of intellectual capital*, 7(3), pp 291-308.
249. Sullivan Jr, P. H., & Sullivan Sr, P. H. (2000). **Valuing intangibles companies—An intellectual capital approach**. *Journal of Intellectual capital*, 1(4), pp 328-340.
250. Sveiby, K. E. (2001). **A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation**. *Journal of intellectual capital*, 2(4), pp 344-358.
251. Talukdar, A. (2008). **What is Intellectual Capital? And why it should be measured**. *Founder, Czech Republic: Attainix Consulting*.
252. Tannenbaum, R. (1950). **Managerial decision-making**. *The Journal of Business of the University of Chicago*, 23(1), pp 22-39.
253. Taylor, D. W., Berry, P. C., & Block, C. H. (1958). **Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking?** *Administrative Science Quarterly* (3)1, pp 23-47.
254. Teece, D. J. (1986). **Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy**. *Research policy*, 15(6), pp 285-305.
255. Urwick, L. F. (1922). **The manager's span of control**. *Harvard Business Review*, 34(3), pp 39-47.
256. Vignolles, B. (2012). **Le capital humain : du concept aux théories**. *Regards croisés sur l'économie*, (2), pp 37-41.
257. Vittadini, G., & Lovaglio, P. G. (2007). **Evaluation of the Dagum–Slottje method to estimate household human capital**. *Structural Change and Economic Dynamics*, 18(2), pp 270-278.
258. Yim, N. H., Kim, S. H., Kim, H. W., & Kwahk, K. Y. (2004). **Knowledge based decision making on higher level strategic concerns: system dynamics approach**. *Expert Systems with Applications*, 27(1), pp 143-158.
259. Zahra, S. A. (2003). **The practice of management: reflections on Peter F. Drucker's landmark book**. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), pp 16-23.

260. Zak, P. J., & Knack, S. (2001). **Trust and growth**. *The economic journal*, 111(470), pp 295-321.
261. Zimnovitch H. (2013). **La Revue des livres**, *Comptabilité - Contrôle – Audit* 2013/2 (Tome 19), pp 157-161.
262. Zopounidis, C., & Doumpos, M. (2002). **Multi-criteria decision aid in financial decision making: methodologies and literature review**. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 11(4-5), pp 167-186.

ج. الرسائل والأطروحات الجامعية:

263. Bourlès R., Henriet D. (2017). **Théorie Des Jeux**, Ecole Centrale de Marseille, 2^{ème} Année, 2016/2017.
264. Louzzani, Y. (2004). **Immatériel et performances des entreprises. Cas des entreprises industrielles en France sur la période 1994-1998**, thèse pour le doctorat en sciences de gestion de l'université Toulouse I.
265. ZIAN H. (2013). **Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances**, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, École Doctorale Entreprise, Économie, Société (E.D. 42), Université Montesquieu - Bordeaux 4.

ثالثاً: مراجعُ أُخرى.

أ. المعاجم والقواميس والموسوعات:

266. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور (دون سنة نشر)، لسان العرب، المجلد السادس، دار صادر، بيروت.
267. سهيل إدريس (2004). المنهل، قاموس فرنسي-عربي، دار الآداب، بيروت، الطبعة الثالثة والثلاثون.
268. قاموس أكسفورد الحديث، إنكليزي-إنكليزي-عربي (2011). لدارسي اللغة الإنكليزية، مطابع جامعة أكسفورد، الطبعة الثالثة.
269. منير البعلبكي، رمزي منير البعلبكي (2009). المورد الحديث، قاموس إنكليزي-عربي، دار العلم للملايين، بيروت، الطبعة الثانية.
270. De Boislandelle H.-M. (1998). *Dictionnaire de gestion*, Economica, Paris.
271. Echaudemaison C-D. (1993), *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Nathan, Paris, 2^{ème} édition.
272. Helfer JP et Orsoni J, (1991). *Encyclopédie du management*, Vuibert, Paris.
273. <https://www.almaany.com/> (قاموس المعاني)
274. <https://www.wikipedia.org/> (موسوعة ويكيبيديا)

275. Le Duff, R. (1999). *Encyclopédie de la gestion et du management (E.G.M.)* Dalloz. Paris.

ب. الروابط والمواقع الإلكترونية:

276. Alain Fernandez, **Définition du tableau de bord**, http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/definition-tableau-de-bord.htm, consulté le 28/07/2016.
277. Champetier M., Velut C. (2007), **intégrer le capital immatériel dans les comptes**, le journal du Net: le 16/10/2007, <http://www.journaldunet.com/management/0710/tribune-capital-immateriel/1.shtml>, consulté le 06/07/2012.
278. Gonzalez K. **Decision Making: Skills & Techniques**. <https://study.com/academy/lesson/decision-making-skills-techniques.html>, consulté le : 5/11/2017.
279. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/R_%26_D_expenditure/fr, consulté le 08/03/2016.
280. http://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_immat%3%A9riel , consulté le 06/07/2012.
281. <https://ar.wikipedia.org/wiki/نيرفانا> , consulté le 28/11/2017.
282. <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/القرار/> consulté le 15/09/2016.
283. <http://www.penguinhustle.com/blog/> , consulté le 23/10/2016.
284. https://en.wikipedia.org/wiki/Mary_Parker_Follett#cite_note-2, consultez le 27/02/2018 à 18 :26.
285. <https://faculty.mu.edu.sa/aalodhayb/%D9%81%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9> , consulter le 22/02/2018.
286. <https://fr.scribd.com/doc/157058593/112297878> consultez le .23/10/2016.
287. https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_algorithmique_de_l%27information. Consulté le 22/02/17.
288. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett/>, consultez le 27/02/2018 à 18 :45.
289. https://www.sea-stat.com/scientific_references/Download-Eviews10/ consulté le 22/03/2018 à 12 :45.
290. Troxler P (2009). **Intellectual Capital**, From: <http://petertroxler.net/content/wp-content/uploads/2009/06/6.2-IntellectualCapital.pdf> , consulté le: 03/10/2012.

قَائِمَةٌ الْمَلَاحِقِ

الملحق رقم 01: التعديلات التي أُدخلت على بعض عبارات الاستبيان التجريبي.

رقم العبارة	قبل التعديل	بعد التعديل
1	تهتمُّ الشركةُ بتخزين المعلومات والمعارف والأفكار التي يمتلكها العمال والمتعلقة بعملهم.	تهتمُّ الشركةُ بتخزين المعلومات والأفكار التي يمتلكها العمال والمتعلقة بعملهم.
2	تهتمُّ الشركةُ بقياس مخزون المعلومات والمعارف والأفكار لديها.	تهتمُّ الشركةُ بقياس قيمة المعلومات والأفكار التي خزنتها.
19	أنت تعتقدُ أن عددَ التدخلات لقطع التمويل بالكهرباء سيساعد في قياس نوعية العلاقة مع زبائن شركتكم.	أنت ترى أنه يمكنُ اعتبارُ عددِ التدخلات لقطع التمويل بالكهرباء مؤشراً لقياس نوعية العلاقة مع زبائن شركتكم.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على استبيان العينة الاستطلاعية.

الملحق رقم 02: الاستبيان باللغة العربية.

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة دراسة علمية.

سيدي الفاضل... سيدي الكريمة... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صُممت خصيصا لجمع المعطيات اللازمة لإتمام دراسة علمية، نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة "دكتوراه علوم" في تخصص علوم التسيير، بعنوان:

"أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية.
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - بسكرة.

تهدف هذه الدراسة أساساً إلى معرفة "أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار" في مؤسستكم. ونظراً لأهمية رأيكم في تحقيق هذا الهدف، نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، لأن صحة نتائج دراستنا تعتمد إلى حدٍ بعيدٍ على صحّة ودقة إجاباتكم، لذلك... نُهيبُ بكم أن تُولوا هذه الاستبانة وافرَ اهتمامكم، لأن رأيكم عاملٌ أساسيٌّ يتوقّف عليه النجاحُ في تحقيق أهدافِ البحث. ولا يفوتنا هنا التأكيدُ والتشديدُ على سريّة ما تُدلون به من معلومات، وأن جميع إجاباتكم لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الصّرف.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

المشرف:

البروفيسور عبد الحميد غوفي
Ghoufi_unibis@yahoo.fr

الباحث:

هاشمي عباسية.
h.ababsa@univ-biskra.dz

ملاحظة هامة: خلف كل ورقة توجد ترجمة لفقرات الاستبيان إلى اللغة الفرنسية، وما عليك سوى اختيار لغة واحدة للإجابة.

السنة الجامعية: 2017/2018.

قائمة الملاحق.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للإطارات المُسيّرة في الشركة، وذلك لمعرفة خصائص العينة المدروسة، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات الآتية، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40 سنة	
	<input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر	
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ماستر	<input type="checkbox"/> مهندس
	<input type="checkbox"/> دراسات عليا متخصصة (PGS)	<input type="checkbox"/> دكتور	
مجال الوظيفة الحالية:	<input type="checkbox"/> وظيفة إدارية	<input type="checkbox"/> وظيفة تقنية	

سنوات الأقدمية:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> 10 إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر

التحكم في أجهزة الإعلام الآلي:	<input type="checkbox"/> قليل	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> كبير
--------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------

القسم الثاني: تعريفات إجرائية: يهدف هذا القسم إلى تعريفكم بمتغيرات البحث وكيفية قياسها.

رأس المال الفكري: جميع الموجودات غير الملموسة وتحولاتها وتفاعلاتها، التي تُعتبر المسؤولة اليوم عن الجزء الأكبر من قيمة المؤسسة، سواءً كانت هذه الموجودات من طبيعة بشرية (رأس مال بشري) أو من طبيعة هيكلية وتنظيمية (رأس مال هيكلية) أو ذات طبيعة علائقية (رأس مال العلاقات).

قياس رأس المال الفكري: هو التعبير الرقمي عن مختلف العناصر غير الملموسة المكونة لرأس المال الفكري، وذلك بإسناد قيم عددية لها، وفق طرق ومقاربات مختلفة، سواءً كانت هذه القيم نقدية أو غير نقدية.

عملية اتخاذ القرار: هي تلك العملية المُنَهَجَة الرامية إلى حلّ مشكلٍ معيّن، والتي تمرُّ بعدة مراحل متسلسلة هي: مرحلة تشخيص المشكلة وتحليلها، مرحلة تصوّر البدائل الممكنة لحلّها وتقييمها، مرحلة اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل، مرحلة تنفيذ قرار الاختيار ومتابعته.

قائمة الملاحق.

القسم الثالث: محاور الاستبيان.

المحور الأول: قياس رأس المال الفكري.

فيما يلي عدة جملٍ وعباراتٍ حول بعدٍ "قياس رأس المال الفكري"، وما عليك سوى قراءة كلِّ جملةٍ بانتباه، ثم وضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً.

درجة الموافقة					العدد	الرقم
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	قياس رأس المال البشري (المعرفة، الابداع والابتكار، المهارات، فريق العمل، رضا العاملين)	
					تهتمُّ الشركةُ بتخزين المعلومات والأفكار التي يمتلكها العمال والمتعلقة بعملهم.	1
					تهتمُّ الشركةُ بقياس قيمة المعلومات والأفكار التي خزنتها.	2
					تدركُ الشركةُ أهميةَ قياس مهارات العمال.	3
					تعتبرُ الشركةُ عددَ الاحتجاجات والإضرابات مؤشراً لقياس رضا العاملين في وظائفهم.	4
					أنت ترى أنه يمكنُ اعتبارَ عدد براءات الاختراع (إن وُجدت) مؤشراً لقياس قدرة العاملين على الإبداع والابتكار في شركتكم.	5
					أنت تعتقدُ أن إحصاءَ عددِ النزاعات بين العمال سيساعدُ في قياس نوعية علاقات العاملين داخل فرق العمل في شركتكم.	6
					أنت ترى أنه من الضروريّ قياسَ قيمة مهارات العمال.	7
					يمكنُ اعتبارَ مصاريف التكوين مؤشراً لقياس مدى تحسن مهارات العمال.	8
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	قياس رأس المال الهيكلي (براءات الاختراع، نظام المعلومات وقواعد البيانات، سياسات وإجراءات العمل)	الرقم
					تعتبرُ الشركةُ المبالغَ المصروفةَ في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة.	9
					تعتبرُ الشركةُ عددَ مراتِ تحديثِ قواعدِ بياناتها مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة.	10
					تعتبرُ الشركةُ عددَ التأخرات والتعطُّلات في إنجاز المهام مؤشراً لقياس مدى وضوح طرق العمل المتبعة في الشركة.	11

قائمة الملاحق.

					أنت تعتقد أن <u>الوقت الذي يمكن ربحه</u> نتيجة تحسين طرق العمل، سيساعد في قياس جودة التنظيم في الشركة.	12
					أنت ترى أنه من الضروري قياس نسبة التغطية بالشبكة الداخلية (<i>Intranet</i>) في الشركة.	13
					أنت تعتقد أن هناك حاجة لقياس استثمارات الشركة في تطوير سياساتها وإجراءات العمل فيها.	14
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	قياس رأس المال العلائقي (مع الزبون، المقاولين، المحيط الاجتماعي والبيئي)	الرقم
					في العلاقة مع الزبائن، تعتبر الشركة سرعة التدخل والاستجابة السريعة لحاجات الزبائن مؤشراً لقياس نوعية العلاقة مع زبائن شركتكم.	15
					في العلاقة مع المقاولين، تعتبر الشركة احترام المقاولين لأجال تسليم المشاريع مؤشراً لقياس نوعية العلاقة بينهم وبين الشركة.	16
					في العلاقة مع المحيط، تعتبر الشركة عدد الحملات التحسيسية بضرورة الحفاظ على البيئة، مؤشراً لقياس علاقة الشركة بمحيطها البيئي.	17
					أنت ترى أنه يمكن اعتبار عدد التدخلات لقطع التموين بالكهرباء مؤشراً لقياس نوعية العلاقة مع زبائن شركتكم.	18
					أنت تعتقد أن الشركة تهتم بقياس نوعية علاقاتها مع زبائننا.	19
					أنت ترى أن الشركة تهتم بقياس نوعية علاقاتها بمحيطها الاجتماعي.	20

المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار (المراحل).

فيما يلي عدة جمل وعبارات حول بعد "مراحل عملية اتخاذ القرار"، وما عليك سوى قراءة كل جملة بانتباه، ثم وضع علامة (X) في المكان الذي ترونه مناسباً.

درجة الالتزام					العدد	الرقم
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا أبداً	المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة وتحليلها. عندما تواجهك مشكلة في عملك، وعليك أخذ قرار لحلها، فإنك:	
					تقوم بتحديد المشكلة وجمع كل المعطيات المتعلقة بها.	1
					تحرص على تحديد العامل الرئيسي المسبب لهذه المشكلة.	2
					تهتم بتحديد آثار المشكلة وأعراضها.	3
					أنت ترى أن تحديد المشكلة أولاً <u>أولى</u> من البحث عن حل لها.	4

قائمة الملاحق.

دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	لا أبداً	المرحلة الثانية: تصور وتقييم الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلة. عندما تُحدد المشكلة بدقة، وتجمع كافة المعطيات والمعلومات حولها، فإنك تقوم بما يلي:
					5 تعمل على تصور كافة الطرق والبدائل الممكنة لحل هذه المشكلة.
					6 تُشكّل فريق عملٍ متنوع الاختصاص، يُساهم في تصوّر الحلول البديلة الممكنة لحل هذه المشكلة.
					7 تحرّص على تقييم الآثار والانعكاسات الممكنة لكل الحلول البديلة المقترحة لحل المشكلة.
					8 تعتمد على معايير موضوعية وغير ذاتية في تقييم البدائل المقترحة لحل المشكلة.
					9 أنت تعتقد أنه لا بد من تجميع أكبر عددٍ ممكنٍ من الحلول البديلة.
					10 أنت تعتقد أنه لا بد من إجراء تقييمٍ دقيقٍ لمزايا وعيوب كل حلٍ بديلٍ.
دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	لا أبداً	المرحلة الثالثة: اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة. أمامك الآن عدة طرقٍ أو عدة حلولٍ بديلةٍ لحل المشكلة:
					11 بعد تقييم الحلول البديلة، تقوم بترتيبها حسب أولويتها ليسهل عليك الاختيار.
					12 لا تختار إلا البديل الأنسب لحل المشكلة مهما كانت الضغوطات الخارجية.
					13 أنت تعتقد أنه من المهم الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين المتخصصين لاختيار الحل البديل الأفضل.
					14 أنت ترى ضرورة الاستعانة ببعض الأساليب العلمية والرياضية الحديثة لاختيار البديل الأفضل.
دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	لا أبداً	المرحلة الرابعة: تنفيذ الحل البديل المختار ومتابعته. بعد أن "قررت" اختيار البديل المناسب لحل المشكلة فإنك:
					15 تقوم بصياغة القرار صياغةً نهائيةً واضحةً ومفهومةً لكافة المعنيين به.
					16 تعمل على إبلاغ كافة المعنيين بهذه الصيغة النهائية للقرار.
					17 تحرّص على التحديد الدقيق لخطوات وإجراءات تنفيذ القرار المُتخذ.
					18 تسهر على تهيئة الظروف وأخذ التدابير اللازمة لإنجاح تنفيذ القرار المُتخذ.
					19 ترى أنه يجب تحديد الإجراءات الوقائية لمنع حدوث أي أخطاء في تنفيذ القرار.
					20 تعتقد أنه لا بد من متابعة تنفيذ القرار المُتخذ خطوةً بخطوة.

شكراً جزيلاً على تعاونكم وصبركم.

الملحق رقم 03: الاستبيان باللغة الفرنسية.

Université de Biskra

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion



Questionnaire d'une étude scientifique

Nous sommes heureux de vous présenter ce questionnaire, destiné spécifiquement à recueillir les données et les informations nécessaires pour achever l'étude **scientifique** que nous préparons pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion, intitulé :

L'impact de la mesure du capital intellectuel dans le processus de prise de décision dans l'entreprise économique.

Etude appliquée à la Société Algérienne d'Electricité et de Gaz - Biskra

Cette étude vise principalement à révéler l'impact de la mesure du capital intellectuel dans le processus de prise de décision dans votre entreprise. Et vue l'importance de votre opinion dans la réalisation de cet objectif, nous vous demandons de bien vouloir répondre aux paragraphes de ce questionnaire avec **précision et objectivité**, parce que la validité des résultats de notre étude dépend, dans une large mesure, de la validité et l'exactitude de vos réponses.

Par conséquent, nous vous invitons à prendre cette enquête en considération, parce que votre opinion est un facteur important dans la réalisation des objectifs de cette recherche.

Nous veillons à la **confidentialité** de vos informations, et que toutes vos réponses ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique pure.

Veillez agréer mes salutations respectueuses.

Chercheur:

Hachemi ABABSA

h.ababsa@univ-biskra.dz

Encadreur:

Pr. Abdelhamid GHOFI

Ghoufi_unibis@yahoo.fr

Année universitaire : 2017/2018

Section I : Données personnelles.

Cette section vise à identifier certaines des caractéristiques sociales et fonctionnelles des cadres de gestion dans l'entreprise afin de connaître les caractéristiques de l'échantillon étudié.

Nous vous demandons de bien vouloir répondre aux paragraphes ci-après en plaçant un (x) dans la case appropriée.

Sexe : Homme Femme

Age : Moins de 30 ans De 30 ans à moins de 40 ans
De 40 à moins de 50 ans 50 ans et plus

Qualification :
Licence Master Ingénieur
Docteur Post-Graduation Spécialisé (PGS)

Domaine d'emploi actuel :
Fonction administrative Fonction technique

Ancienneté : Moins de 5 ans De 5 ans à moins de 10 ans
De 10 à moins de 15 ans 15 ans et plus

Maîtrise de l'outil informatique :
Peu Moyenne Grande

Section II: Définitions procédurales : Cette section vise à vous présenter les variables de la recherche et la façon de les mesurer.

Capital intellectuel : Tous les actifs incorporels, leurs transformations et interactions, qui sont maintenant responsables de la majeure partie de la valeur de l'entreprise, qu'ils soient de nature humaine (capital humain) ou de nature structurelle et organisationnelle (capital structurel) ou de nature relationnelle (capital des relations).

Mesure du capital intellectuel : C'est l'expression numérique des différents éléments intangibles du capital intellectuel, en leur attribuant des valeurs numériques, selon différentes méthodes et approches, que ces valeurs soient monétaires ou non monétaires.

Processus de prise de décision : c'est le processus systématique visant à résoudre un problème particulier, qui se déroule en plusieurs étapes : Diagnostiquer et analyser le problème, Visualiser et évaluer les alternatives possibles pour résoudre le problème, Choisissez la meilleure alternative parmi ces alternatives, l'exécution et le suivi de la solution alternative sélectionnée.

Section III: Les axes de questionnaire

Le premier axe: la mesure du capital intellectuel

Ce qui suit est un ensemble de phrases sur **la mesure du capital intellectuel**, il suffit de bien lire chaque phrase et de mettre un (X) dans le champ approprié.

N°	Dimensions	Absolument Pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
	La mesure du capital humain (Connaissance, créativité et innovation, compétences, travail d'équipe, satisfaction des employés)					
1	L'entreprise s'intéresse à stocker les informations, les connaissances et les idées du personnel liés à leur travail.					
2	L'entreprise s'intéresse à mesurer son stock d'informations, des connaissances et des idées.					
3	L'entreprise est consciente de l'importance de mesurer les compétences du personnel.					
4	L'entreprise considère le nombre des protestations et des grèves comme un indicateur qui mesure la satisfaction des employés dans leur travail.					
5	Vous croyez que le nombre de brevets (s'ils se sont trouvés) peut être considéré comme un indicateur permettant de mesurer la capacité des employés à innover et à créer dans votre entreprise.					
6	Vous pensez que le fait de compter le nombre de conflits et les différends entre les travailleurs permet de mesurer la qualité des relations entre les employés au sein des équipes de travail de votre entreprise.					
7	Vous voyez qu'il est nécessaire de mesurer la valeur des compétences des travailleurs.					
8	Les dépenses de formation peuvent être considérées comme un indicateur permettant de mesurer l'amélioration des compétences des travailleurs.					
	La mesure du capital structurel (Brevets, système d'information et bases de données, politiques et procédures de travail)	Absolument Pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
9	L'entreprise considère les montants dépensés dans les technologies de l'information et de la communication					

	comme un indicateur permettant de mesurer l'efficacité du système d'information dans l'entreprise.					
10	L'entreprise considère le nombre des mises à jour des bases des données comme un indicateur permettant de mesurer l'efficacité du système d'information de l'entreprise.					
11	L'entreprise considère le nombre des retards et des inachèvements dans l'exécution des tâches comme un indicateur permettant de mesurer la clarté des méthodes de travail suivies dans l'entreprise.					
12	Vous pensez que le temps gagné grâce à l'amélioration des méthodes de travail permet de mesurer la qualité de l'organisation dans l'entreprise.					
13	Vous pensez qu'il est nécessaire de mesurer le ratio de couverture d'Intranet dans votre entreprise.					
14	Vous pensez qu'il est nécessaire de mesurer les investissements de l'entreprise dans le développement de sa politique et ses procédures de travail .					
La mesure du capital relationnel (Avec client, entrepreneurs, environnement social et écologique)		Absolument Pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
15	L'entreprise considère la rapidité de l'intervention et la réponse expéditive aux besoins des clients comme un indicateur qui permet de mesurer la qualité de la relation avec vos clients.					
16	L'entreprise considère le respect des délais de livraison du projet par les entrepreneurs comme un indicateur permettant de mesurer la qualité de la relation entre eux et l'entreprise.					
17	L'entreprise considère le nombre de campagnes de sensibilisation sur la nécessité de préserver l'environnement comme un indicateur pour mesurer la relation de l'entreprise avec son environnement écologique.					
18	Vous pensez que le nombre d'interventions des coupures de l'électricité peut être considéré comme un indicateur permettant de mesurer la qualité de la relation avec les clients de votre entreprise.					

19	Vous pensez que l'entreprise est intéressée à mesurer la qualité de ses relations avec ses clients.					
20	Vous voyez que l'entreprise est intéressée à mesurer la qualité de sa relation avec son environnement social.					

Le deuxième axe: le processus de prise décision. (Les étapes)

Ce qui suit est un ensemble de phrases sur **Les étapes de processus de prise décision**, il suffit de bien lire chaque phrase et de mettre un (X) dans le champ approprié.

N°	Dimensions	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
La première étape : Diagnostiquer et analyser le problème.						
Lorsque vous avez un problème au boulot, et vous devez prendre une décision pour le résoudre :						
1	Vous identifiez le problème et vous collectez toutes les données pertinentes.					
2	Vous prenez soin d'identifier la cause principale du problème.					
3	Vous êtes intéressé à identifier les effets et les symptômes du problème.					
4	Vous voyez qu'avant de chercher une solution au problème, il faut d'abord l'identifier .					
La deuxième étape : imaginer et évaluer des solutions et des alternatives possibles pour résoudre le problème						
Lorsque vous identifiez le problème avec précision, et que vous collectez toutes les données et les informations pertinentes, vous procédez comme suit:		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
5	Vous vous imaginer toutes les manières et solutions possibles pour résoudre ce problème.					
6	Vous constituez une équipe de divers spécialistes , qui contribuent à visualiser les alternatives possibles pour résoudre ce problème.					
7	Vous prenez soin d' évaluer les effets possibles et les implications de toutes les alternatives proposées pour résoudre le problème.					
8	Vous utilisez des critères objectifs et non subjectifs dans l'évaluation des alternatives proposées pour résoudre le problème.					
9	Vous pensez que vous deviez collecter autant de solutions alternatives que possible pour résoudre le problème.					
10	Vous croyez que les avantages et les inconvénients de chaque alternative doivent être soigneusement évalués .					
La troisième étape : Choisissez la meilleure alternative pour résoudre le problème.						
Vous avez maintenant plusieurs façons ou solutions pour résoudre le problème :		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours

11	Après avoir évalué les solutions alternatives, vous les hiérarchisez afin de faciliter le choix.					
12	Ne choisissez que l'alternative la plus appropriée pour résoudre le problème, quelles que soient les pressions externes .					
13	Vous pensez qu'il est important de consulter des experts et des consultants pour choisir la meilleure alternative.					
14	Vous voyez la nécessité d'utiliser des méthodes scientifiques et mathématiques modernes pour choisir la meilleure alternative pour résoudre le problème.					
Quatrième étape : l'exécution et le suivi de la solution alternative sélectionnée.						
Après avoir décidé de choisir la bonne solution pour résoudre le problème :		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
15	Vous rédigez cette résolution dans une forme finale claire et compréhensible.					
16	Vous prenez soin à informer toutes les personnes concernées de cette version finale de la décision.					
17	Vous prenez soin de spécifier exactement les étapes et les procédures de mise en œuvre de la décision prise.					
18	vous assurez la création des conditions et prendre les mesures nécessaires pour assurer une mise en œuvre réussite de la décision prise.					
19	Vous estimez que des mesures préventives doivent être identifiées pour éviter toute erreur dans la mise en œuvre de la décision prise.					
20	Vous croyez que la mise en œuvre de la décision prise doit être poursuivie étape par étape.					

Merci beaucoup pour votre collaboration et votre patience.

الملحق رقم 04: محتوى أسئلة المقابلة.

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مقابلة دراسة علمية حول موضوع:

"أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - بسكرة.

المشرف:

البروفيسور عبد الحميد غوفي
Ghoufi_unibis@yahoo.fr

الباحث:

هاشمي عابسة
h.ababsa@univ-biskra.dz

معلومات عن الإطار المبحوث:

الاسم واللقب: سمير جودي.

المنصب الحالي: رئيس المقاطعة التقنية للكهرباء بشركة سونلغاز بسكرة.

تاريخ المقابلة: 2018/01/03

مدة المقابلة: 45 دقيقة.

أسئلة المقابلة.

أكدت نتائج الدراسة أن مستوى "قياس رأس المال البشري" في الشركة "مرتفع"، وهذا المستوى المرتفع فسّرته عدة عوامل:

1. هل ترى أنه يمكن اعتبار عدد براءات الاختراع (إن وُجِدَت) مؤشراً لقياس قدرة العاملين على الإبداع والابتكار في شركتكم؟ وهل هذا الموقف من براءات الاختراع ساهم بدوره في المستوى المرتفع لقياس رأس المال البشري؟

ج: إن وجدت براءات اختراع - وإن كانت لحد الآن غير موجودة - فإن عددها يمكن اعتباره مؤشراً لقياس قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، ولعل هذا ما ساهم في ارتفاع مستوى قياس رأس المال البشري مثلما أوضحت نتائج دراستكم.

2. هل يمكن اعتبار مصاريق التكوين مؤشراً مهماً لقياس مدى تحسّن مهارات العمال؟
ج: نعم يمكن اعتبار مصاريق التكوين مؤشراً مهماً لقياس مدى تحسّن مهارات العمال، وأزيدك معلومة أخرى: تعتبر شركتنا من أكثر الشركات إنفاقاً على التكوين، لدينا على الأقل ثلاث مدارس للتكوين في بليدة وعين مليلة وبن عكنون، وهذا يدل أن مبالغ مهولة تصرف في التكوين، ولك أن تعلم أن أقل عامل جديد يلتحق بالشركة يصرف عليه على الأقل ثلاثة إلى أربعة مليون دينار جزائري كتكوين أولي، ناهيك عن التكوين المتواصل.
كما أننا نستخدم عدد حوادث العمل كمؤشر لقياس مهارات العمال، باعتبار مهنتنا من المهن الخطرة، فكلما زاد هذا العدد دل ذلك على ضعف التكوين وقلة المهارة.

3. وهل يمكن اعتبار عدد النزاعات بينهم مؤشراً لقياس مستوى هذه العلاقات داخل فرق العمل؟
ج: نعم، يمكن اعتبار عدد النزاعات بين العمال مؤشراً لقياس نوعية العلاقة السائدة بينهم.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير الثاني "قياس رأس المال الهيكلي" في شركة سونلغاز بسكرة "مرتفع جداً". يمكن أيضاً تفسير سبب هذا الارتفاع الكبير ذلك من خلال عدد عوامل، يأتي في مقدمها الاهتمام الكبير الذي أبداه المسيرون بقياس نسبة التغطية بالشبكة الداخلية (Intranet) في الشركة:

4. هل لكم أن تفيّدونا بمزيد من التوضيح بهذا الشأن؟

ج: نسبياً... سونلغاز هيكلية جيدة؛ فإجراءات العمل ووسائله تسهل العمل وتحسن جودته وتوفر الكثير من الوقت، وهذا طبع مقارنة بما لمستته من تجرّبي الشخصية في مؤسسات وهيئات أخرى.

5. هل يمكن اعتبارُ المسيرين المبالغِ المصروفةً في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة؟

ج: هذا صحيح، بل لقد تم الاستعانة بمكاتب دراسات كندية قامت بإعادة هيكلة شاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة، ورغم أن هؤلاء الكنديين أكثر تنظيماً منا إلا أننا كنا قادرين على القيام بهذه المهمة بإمكانياتنا الخاصة وتحقيق النتائج نفسها وبتكلفة أقل.

6. اعتبر المسيرون عددَ مراتِ تحديثِ قواعدِ بياناتِها مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة، ما تعليقكم؟

ج: نعم يمكن اعتبار عددَ مراتِ تحديثِ قواعدِ بياناتِها مؤشراً لقياس كفاءة نظام المعلومات في الشركة، ولعلمك فإن لمجمع سونلغاز مديرية عامة تسمى ¹ ELIT تهتم أساساً بإجراء هذه التحديثات لنظم معلومات الزبائن والعمال والعتاد والمخازن، وذلك كل سنة أو سنتين.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير الثالث "قياس رأس المال العلائقي" في شركة سونلغاز بسكرة "مرتفع جداً" هو الآخر. يمكن أيضاً أن نعزو سبب هذا الارتفاع الكبير ذلك من خلال عدد عوامل، يأتي في رأسها اعتقاد المسيرين أن الشركة تهتم بقياس نوعية علاقاتها مع زبائنها:

7. إلى أي مدى تعتبر أن هذا صحيح؟

ج: أكيد تهتم الشركة بنوعية العلاقة بالزبون، لأننا نعتبر أن رأس مالنا الحقيقي هو الزبون، ولا أدل على ذلك من تغيير تسمية المستفيدين من الكهرباء والغاز من "مشركين" (*des abonnés*) إلى "زبائن" (*des clients*)

8. هل تعتقد أنه كلما قل عدد التدخلات لقطع التمويل بالكهرباء دل ذلك على علاقة أفضل بالزبون؟ ج: هذا أكيد ومنطقي.

9. هل تهتمُّ الشركة بقياس نوعية علاقتها بمحيطها الاجتماعي عموماً؟

ج: هذا مؤكد، فالشركة تقوم كل عام بمحلمتين تحسيسيتين إحداهما لترشيد استخدام غاز المدينة، خاصة بعد انتشار هذا الغاز في القرى التي في أحسن الأحوال كانت تستخدم غاز البوتان، والأخرى لترشيد استخدام الكهرباء، خاصة بعد زيادة دينار ونصف للكيلوات ساعي في الحصة الرابعة من الاستهلاك. وكل هذه الحملات ستؤدي إلى تحسين العلاقة مع المحيط الاجتماعي وبالضبط الزبون.

10. على ذكر الحملات التحسيسية، هل تعتقد أن عددَ هذه الحملات مؤشراً مهم لقياس علاقة الشركة بمحيطها الاجتماعي؟

¹ El Djazair Information Technology. (<https://www.elit.dz/>)

ج: طبعاً وهذا في غاية الأهمية، والدليل أننا لاحظنا زيادة عدد حوادث الغاز والكهرباء يزيد عند التقليل من هذه الحملات التحسيسية.

أكدت الدراسة وجود أثر متوسط "لقياس رأس المال البشري" في "عملية اتخاذ القرار" بشركة سونلغاز بسكرة، يفسر ذلك الأثر المتوسط أن اهتمام المسيرين بالحصول على معلومات حول مقدار ما يمتلكه عمالهم من مهارات (وذلك من خلال قياس هذه المهارات) يؤثر -على مستوى عملية صنع القرار- في قدرة المسيرين على تشكيل فريق عملٍ ماهرٍ متنوعٍ الاختصاص، ويُساهم في تصوّر الحلول البديلة الممكنة لحل المشكلة محل القرار.

11. ما تعليقك؟

ج: من المنطقي أن يكون لتوافر معلومات موضوعية عما تمتلكه الشركة من مهارات يؤثر في قدرة المسيرين على تشكيل فريق عملٍ ماهرٍ متنوعٍ الاختصاص، ويُساهم في تصوّر الحلول البديلة الممكنة لحل المشكلة محل القرار، ولكن هذا يظهر بجلاء على مستوى المجمع ككل، أكثر من ظهوره على مستوى مديريتنا.

12. أبدى المسيرون اهتماماً كبيراً بقياس فطرة العمال على الإبداع والابتكار، من خلال اتخاذ عددٍ براءات الاختراع مؤشراً لقياس، هل تعتقد أن ابتكار حلولٍ وبدائلٍ غير اعتيادية وإبداعية لحل المشكلة بأحسن طريقة ممكنة، يتوقف كثيراً على المقدرة الابتكارية والإبداعية لدى العمال؟

ج: هذا أكيد... المقدرة الابتكارية والإبداعية لدى العمال تساهم بوضوح في إيجاد حلولٍ إبداعيةٍ أكثر، وقد لاحظنا هذا بجلاء في نتائج تدخل فرق العمل المختلفة؛ حيث نجد فرق عملٍ أسرعٍ وأكثرَ من فرقٍ أخرى، وهذا يترتب عنه أرباح للشركة بتقليل مستوى الطاقة الضائعة، وكذا تحسين صورة الشركة لدى زبائننا.

13. هل ترى أن عدد النزاعات بين العمال سيساعدُ تهيئة كافة الظروف الملائمة والأجواء الصحية لإنجاح عملية اتخاذ القرار؟

ج: هذا أمرٌ بديهي، توافر جوٍّ صحيٍّ وهادئٍ يسهل عملية اتخاذ القرار من زاوية أنه يقضي على المشاكل الوهمية (*faux-problème*) ويسمح بالالتفات للمشاكل الحقيقية التي تهدد مستقبل الشركة.

أكدت الدراسة أن "قياس رأس المال الهيكلية" لا يؤثر في "عملية اتخاذ القرار" بشركة سونلغاز بسكرة، حيث تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "قياس رأس المال الهيكلية" وبين "عملية اتخاذ القرار".

14. برأيكم كيف تفسرون غياب هذا الأثر؟

ج: لا أستغرب غياب هذا الأثر على مستوى مديرية التوزيع ببسكرة، خاصة وأن البت في الشأن الهيكلي هو من اختصاص إدارة المجمع، في حين القرارات المتخذة على مستوى المديرية واهية الصلة بمثل هذه المتغيرات الهيكلية، لكنني على ثقة أننا لو أسقطنا هذا الكلام على إدارة المجمع ككل لما وجدناه صحيحا، ولوجدنا أثرا واضحا لقياس رأس المال الهيكلي في عملية صنع القرار.

كشفت الدراسة وجود أثر متوسط "لقياس رأس المال العلائقي" في "عملية اتخاذ القرار" بشركة سونلغاز بسكرة، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين:

15. هل تعتقد أن قياس نوعية علاقة الشركة بزبائنها، يؤثر في عملية اتخاذ القرار بشأن تحديد قدرتها على تغطية طلبات زبائنها سواء ما تعلق بالطلبات الجديدة أو التدخلات لإصلاح الأعطال الكهربائية والتسربات الغازية، أو أخذ قرارات تزويد المصانع والشركات بتيار الضغط العالي؟

ج: باعتبارنا المتعامل الوحيد، وبالنظر إلى المعطيات الحالية، لا أتفق كثيرا مع هذه النتيجة لأن الزبون لا خيار له سوى التعامل مع الشركة، لكن هذه النتيجة قد تصح من زاوية أن قياس نوعية العلاقة بالزبون قد يؤثر في عملية اتخاذ القرار من ناحية تقليل تدمير الزبائن والتقليل من احتجاجاتهم. وفي هذا السياق من المهم الإشارة إلى أنه رغم أن الشركة هي المتعامل الوحيد في الساحة لحد الآن، إلا أنها ملزمة كل عام بزيادة عدد زبائنها بنسبة 9 % على الأقل، وهذا ما يوحى باهتمام الشركة باستجلاب المزيد من الزبائن سيما وأن حال الاحتكار هذا قد لا يدوم، وأن الشركة قد تجد نفسها يوما ما في مواجهة منافسين جدد.

شكرا جزيلا سيدي الكريم على ما منحنمونا من وقت، وما قدمتم لنا من إفادات، والتي حتما سيكون لها عظيم النفع وبالغ الأثر في دعم هذا البحث وتفسير نتائجه... فلكم منا جزيل الشكر والعرفان.

بسكرة في: 2018/01/03.

الملحق رقم 05: قائمة محكمي الاستبيان.

الرقم	المحكّم	رتبته	مؤسسة الارتباط
01	آقطي جوهرة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة
02	فالتة اليمين	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة
03	بن ساهل وسيلة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة
04	برني لطيفة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة
05	جودي محمد رمزي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة
06	بومجان عادل	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة
07	خان أحلام	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة
08	عبود سعاد	أستاذ محاضر -ب-	جامعة بسكرة
09	جودي سمير	رئيس المقاطعة التقنية للكهرباء	شركة سونلغاز بسكرة

المصدر: من إعداد الباحث.

أَفْهَامُ رِسَالَةٍ

فهرس الأشكال.

الصفحة

ف	الشكل (أ-1): نموذج الدراسة.
16	الشكل رقم (1-1): التفاعل المتبادل بين أشكال رأس المال في المنظمة لخلق القيمة.
67	الشكل رقم (2-1): بطاقة الأداء المتوازن.
68	الشكل رقم (2-2): تحديد مؤشرات قياس الأداء وربطها برؤية المنظمة واستراتيجيتها.
69	الشكل رقم (2-3): الأهداف الاستراتيجية لشركة Rockwater وتحويلها إلى مؤشرات لقياس الأداء.
70	الشكل رقم (2-4): مبادئ تحقيق التركيز الاستراتيجي للموارد والأنشطة.
74	الشكل رقم (2-5): أشكال رأس المال الفكري في شركة Skandia.
75	الشكل (2-6): نموذج مستكشف Skandia.
80	الشكل رقم (2-7): المنظمة كشجرة.
81	الشكل رقم (2-8): التسلسل الهرمي للأصول المعرفية من منظور نموذج KAM.
83	الشكل رقم (2-9): لوحة قيادة الأصول المعرفية KAD.
85	الشكل رقم (2-10): المقاربة "من أعلى إلى أسفل" مقابل المقاربة "من أسفل إلى أعلى".
88	الشكل رقم (2-11): تحويل وتحوّل المعارف، وأثر ذلك في خلق القيمة.
89	الشكل رقم (2-12): قيمة المنظمة وفق منظور مرقاب الأصول اللاملموسة.
140	الشكل رقم (3-1): أساليب اتخاذ القرار حسب Thompson
151	الشكل رقم (3-2): شجرة القرارات.
205	الشكل (5-1): بارومتر معدل النشاط.
211	الشكل (5-2): محددات خلق القيمة لدى الزبون.
272	الشكل (6-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة.
290	الشكل رقم (7-1): توزيع العينة حسب خاصية الجنس.
291	الشكل رقم (7-2): توزيع العينة حسب خاصية العمر.
292	الشكل رقم (7-3): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.
293	الشكل رقم (7-4): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية.
294	الشكل رقم (7-5): توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية.
295	الشكل رقم (7-6): توزيع العينة حسب التحكم في الإعلام الآلي.
303	الشكل رقم (7-7): مستوى أبعاد "قياس رأس المال الفكري" في شركة سونلغاز بسكرة.
313	الشكل رقم (7-8): مستوى مراحل "عملية اتخاذ القرار" في شركة سونلغاز بسكرة.
323	الشكل رقم (7-9): مجالات قبول أو رفض فرضية اعتدالية توزيع البواقي.
324	الشكل رقم (7-10): نتائج اختبار اعتدالية توزيع البواقي لنموذج الانحدار المتعدد.
327	الشكل رقم (7-11): سحابة نقاط اختبار تجانس تباين البواقي لنموذج الانحدار المتعدد.
334	الشكل رقم (7-12): نتائج اختبار اعتدالية توزيع البواقي لنموذج الانحدار البسيط.
339	الشكل رقم (7-13): سحابة نقاط اختبار تجانس تباين البواقي لنموذج الانحدار البسيط.

فهرسُ الجداول.

الصفحة	
76	الجدول رقم (2-1): عينة من مؤشرات قياس رأس المال الفكري في شركة SKANDIA
86	الجدول رقم (2-2): أهم مقاييس الأصول المعرفية وفق نموذج KAM.
90	الجدول رقم (2-3): أمثلة عن مؤشرات قياس الأصول المعرفية.
92	جدول رقم (2-4): طرق قياس رأس المال الفكري.
226	جدول رقم (6-1): توزيع أصحاب القرار في مديرية سونلغاز بسكرة عبر تراب الولاية خلال الفترة 2017-2018.
229	الجدول رقم (6-2): توزيع درجات محور "قياس رأس المال الفكري" وفقا لمقياس "ليكارت" الخماسي.
229	الجدول رقم (6-3): توزيع درجات محور "عملية اتخاذ القرار" وفقا لمقياس "ليكارت" الخماسي.
231	الجدول رقم (6-4): حدود فئات مقياس "ليكارت"، والمستويات التي تمثلها المتغيري الدراسة.
281	الجدول رقم (7-1): معامل الارتباط في العينة الاستطلاعية بين العبارات ودرجة البعد الذي تكونه للمحور الأول بأبعاده.
282	الجدول رقم (7-2): معامل الارتباط في العينة الاستطلاعية بين العبارات ودرجة البعد المنتمية إليه للمحور الثاني. (البعدين 1 و 2).
283	الجدول رقم (7-3): معامل الارتباط في العينة الاستطلاعية بين العبارات ودرجة البعد المنتمية إليه للمحور الثاني. (البعدين 3 و 4).
284	الجدول رقم (7-4): قياس ثبات أبعاد الاستبيان ومحاوره من العينة الاستطلاعية.
286	الجدول رقم (7-5): معامل الارتباط في العينة الحقيقية بين العبارات ودرجة البعد الذي تكونه للمحور الأول بأبعاده.
287	الجدول رقم (7-6): معامل الارتباط في العينة الحقيقية بين العبارات ودرجة البعد المنتمية إليه للمحور الثاني. (البعدين 1 و 2).
288	الجدول رقم (7-7): معامل الارتباط في العينة الحقيقية بين العبارات ودرجة البعد المنتمية إليه للمحور الثاني. (البعدين 3 و 4)
289	الجدول رقم (7-8): قياس ثبات أبعاد الاستبيان ومحاوره من العينة الحقيقية.
290	الجدول رقم (7-9): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس.
291	الجدول رقم (7-10): توزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر.
292	الجدول رقم (7-11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.
293	الجدول رقم (7-12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية.
294	الجدول رقم (7-13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية.
295	الجدول رقم (7-14): توزيع أفراد العينة حسب التحكم في أجهزة الإعلام الآلي.
297	الجدول رقم (7-15): مستوى "قياس رأس المال الفكري" الناجم عن "قياس رأس المال البشري".
299	الجدول رقم (7-16): مستوى "قياس رأس المال الفكري" الناجم عن "قياس رأس المال الهيكل".
301	الجدول رقم (7-17): مستوى "قياس رأس المال الفكري" الناجم عن "قياس رأس المال العلائقي".

303	الجدول رقم (7-18): المستوى الكلي لقياس رأس المال الفكري بالشركة محل الدراسة.
305	الجدول رقم (7-19): مستوى "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن مرحلة "تشخيص المشكلة وتحليلها".
307	الجدول رقم (7-20): مستوى "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن "تصور الحلول والبدائل الممكنة وتقييمها".
309	الجدول رقم (7-21): مستوى "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن مرحلة "اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة".
311	الجدول رقم (7-22): مستوى "عملية اتخاذ القرار" الناجم عن مرحلة "تنفيذ الحلّ البديل المختار ومتابعته".
312	الجدول رقم (7-23): المستوى الكلي لعملية اتخاذ القرار بالشركة محل الدراسة.
316	الجدول (7-24): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (<i>Analysis Of Variances</i>).
317	الجدول (7-25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعملية اتخاذ القرار على أبعاد قياس رأس المال الفكري.
325	الجدول رقم (7-26): مخرجات برنامج <i>Eviews</i> لاختبار الاستقلال الذاتي البواقي لنموذج الانحدار المتعدد.
326	الجدول رقم (7-27): اختبار تجانس تباين البواقي <i>Breusch-Pagan-Godfrey</i> لنموذج الانحدار المتعدد.
327	جدول رقم (7-28) : اختبار تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة (<i>Multicollinearity</i>)
329	الجدول (7-29): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط (<i>Analysis Of Variances</i>)
331	الجدول (7-30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعملية اتخاذ القرار على قياس رأس المال الفكري.
335	الجدول رقم (7-31): مخرجات برنامج <i>Eviews</i> لاختبار الاستقلال الذاتي البواقي لنموذج الانحدار البسيط.
336	الجدول رقم (7-32): اختبار تجانس تباين البواقي <i>Breusch-Pagan-Godfrey</i> لنموذج الانحدار البسيط.

فهرس المحتويات.

الصفحة	
/	الإهداء.
/	شكر وعرفان.
أ - هـ	ملخص الدراسة.....
ب	الملخص باللغة العربية.....
د	الملخص باللغة الانجليزية.....
و - ك	خطة البحث.....
ل - ت	المقدمة.....
س	أ. إشكالية البحث.....
ف	ب. فرضيات البحث.....
ف	ج. نموذج البحث.....
ص	د. التعريفات الإجرائية.....
ص	ه. منهجية البحث وأدواته.....
ق	و. أهداف البحث.....
ر	ز. أهمية البحث.....
ش	ح. أسباب اختيار الموضوع.....
ش	ط. خطة الدراسة.....

216 - 1

الجزء النظري: الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة.

53 - 2

الفصل الأول: الأسس النظرية لرأس المال الفكري.

4	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.....
4	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري.....
11	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري.....
14	المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري.....
17	المبحث الثاني: نشأة رأس المال الفكري وتطوره.....
17	المطلب الأول: الإرهاصات الأولية، وتوجه الاهتمام بالإمكانات البشرية.....
19	المطلب الثاني: تلميحات المفهوم، وتوجه الاهتمام بالأصول غير الملموسة.....
21	المطلب الثالث: تكثيف الجهود البحثية، وولادة النظرية.....
26	المبحث الثالث: أصناف رأس المال الفكري وعناصره.....
26	المطلب الأول: وجهات نظر.....

28 المطلبُ الثاني: رأس المال البشري.
29 أ. تعريفُ رأس المال البشري.
31 ب. أهميةُ رأس المال البشري.
33 ج. خصائصُ رأس المال البشري.
34 د. التطورُ التاريخيُّ لرأس المال البشري.
43 المطلب الثالث: رأس المال الهيكل.
43 أ. تعريفُ رأس المال الهيكل.
45 ب. أهميةُ رأس المال الهيكل.
47 ج. خصائصُ رأس المال الهيكل.
48 المطلبُ الرابع: رأس المال العلائقي.
48 أ. تعريفُ رأس المال العلائقي.
50 ب. أهميةُ رأس المال العلائقي.
51 ج. خصائصُ رأس المال العلائقي.
52 خلاصةُ الفصل.

110 - 54

الفصلُ الثاني: الأسسُ النظريةُ لقياس رأس المال الفكري.

56 المبحث الأول: ماهية قياس رأس المال الفكري.
56 المطلب الأول: الأصول النظرية لعملية القياس.
58 المطلب الثاني: مفهوم القياس.
58 أ. لغة.
59 ب. اصطلاحا.
61 المطلب الثالث: مفهوم قياس رأس المال الفكري.
61 المطلب الرابع: أهمية قياس رأس المال الفكري وأهدافه.
62 أ. أهمية قياس رأس المال الفكري.
63 ب. أهداف قياس رأس المال الفكري.
65 المبحث الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري.
65 المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن (<i>Balanced Scorecard</i>).
73 المطلب الثاني: نموذج ملاح (<i>Skandia Navigator</i>).
78 المطلب الثالث: خارطة الأصول المعرفية (<i>Knowledge Assets Map</i>).
88 المطلب الرابع: نموذج "مراقب" الأصول المعنوية (<i>Intangible Asset Monitor</i>).
99 المبحث الثالث: الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري.
99 المطلب الأول: الجذور التاريخية لمفهوم الإفصاح.

102 المطلب الثاني: مفهوم الإفصاح المحاسبي.
104 المطلب الثالث: مفهوم الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري.
106 المطلب الرابع: مصاعب الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري.
106 أ. مصاعب متعلقة بطبيعة رأس المال الفكري.
107 ب. مصاعب متعلقة بالنظام المحاسبي.
109 خلاصة الفصل.

154-111

الفصل الثالث: الأسس النظرية لعملية اتخاذ القرار.

113 المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميتها.
113 المطلب الأول: تعريف القرار.
113 أ. لغة.
113 ب. اصطلاحا.
114 المطلب الثاني: تعريف عملية اتخاذ القرار وأركانها.
114 أ. تعريفها.
114 ب. أركانها.
115 المطلب الثالث: أهمية عملية اتخاذ القرار.
117 المبحث الثاني: لمحة تاريخية عن اتخاذ القرارات.
117 المطلب الأول: اتخاذ القرار في الفكر القديم.
117 أ. اتخاذ القرار في ظل الإدارة المصرية القديمة.
119 ب. اتخاذ القرار في ظل الإدارة الصينية.
120 ج. اتخاذ القرار في ظل الإدارة اليونانية.
122 د. اتخاذ القرار في ظل الإدارة الرومانية.
123 هـ. اتخاذ القرار في ظل الإدارة العربية الإسلامية.
128 المطلب الثاني: اتخاذ القرار في الفكر الحديث.
128 أ. اتخاذ القرار في ظل النظريات الكلاسيكية.
132 ب. اتخاذ القرار في ظل النظريات السلوكية.
141 المبحث الثالث: أنواع القرارات وأساليب اتخاذها.
141 المطلب الأول: أنواع القرارات.
141 أ. تصنيف القرارات من وجهة نظر فقهاء القانون الإداري.
143 ب. تصنيف القرارات من وجهة نظر علماء الإدارة.
146 المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار.
146 أ. الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار.

148 ب. الأساليب العلمية في اتخاذ القرار.
154 خلاصة الفصل.
186- 155	الفصل الرابع: عملية اتخاذ القرار: المراحل، المؤثرات، الصعوبات.
157 المبحث الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار.
159 المطلب الأول: تشخيص المشكلة وتحليلها.
159 أ. التعرف على المشكلة.
160 ب. التعرف على العامل الرئيس (الحرج) للمشكلة.
160 ج. التعرف على أعراض المشكلة وأسبابها.
160 د. التركيز على تحديد المشكلة بدل التركيز على حلها.
161 المطلب الثاني: تصور البدائل الممكنة لحل المشكلة وتقييمها.
161 أ. أن يعتمد متخذ القرار على التفكير الإبداعي (<i>Creative thinking</i>)
162 ب. أن يأخذ المدير بالحسبان الأحداث غير المتوقعة.
162 ج. أن عدد الحلول البديلة ونوعها يتوقف على عدة عوامل.
162 د. يجب دراسة الحلول البديلة في ضوء الظروف البيئية التي تكتنف المنظمة.
164 المطلب الثالث: اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة.
164 أ. معايير الاختيار واعتباراته.
165 ب. وسائل الاختيار وأدواته.
166 المطلب الرابع: تنفيذ البديل المختار ومتابعته.
166 أ. صياغة القرار والإعلان عنه.
167 ب. اتخاذ التدابير اللازمة لتنفيذ القرار.
167 ج. متابعة تنفيذ القرار.
168 المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.
169 المطلب الأول: العوامل البشرية.
169 أ. العوامل المتعلقة بالمدير.
171 ب. العوامل المتعلقة بالمساعدين والمستشارين.
171 ج. العوامل المتعلقة بالمرؤوسين وغيرهم ممن يساهم القرار.
172 المطلب الثاني: العوامل التنظيمية.
172 أ. القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي أنتج المشكلة محل القرار.
173 ب. الاتصالات الإدارية.
173 ج. التفويض واللامركزية الإدارية.
174 د. نطاق الإشراف.

174 المطلبُ الثالث: العوامل البيئية.
175 أ. طبيعة النظام السياسي والاقتصادي.
175 ب. مدى انسجام القرار مع الصالح العام.
175 ج. التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.
176 د. القوانين والأنظمة.
176 هـ. التقدم التكنولوجي.
177 المبحثُ الثالث: صعوبات عملية اتخاذ القرار.
177 المطلبُ الأول: صعوباتٌ ومُعيقاتٌ إداريةٌ.
178 أ. المركزية الشديدة وعدم التفويض.
178 ب. الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.
179 ج. البيروقراطية وتباين الإجراءات وتعقدها.
179 د. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
180 هـ. التخطيط غير السليم.
181 المطلبُ الثاني: صعوباتٌ ومُعيقاتٌ بيئية.
181 أ. عدم استقرار الأنظمة السياسية.
181 ب. العادات والتقاليد والموراث الاجتماعية.
182 ج. عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي.
182 المطلبُ الثالث: صعوباتٌ ومُعيقاتٌ متعلقة بالمسيرين أصحاب القرار.
183 أ. قلة توفر الإطارات والكوادر الإدارية الكفوة.
183 ب. طرق وأساليب اختيار الإطارات الإدارية المُسيِّرة.
184 ج. عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي لدى الإطارات الإدارية المُسيِّرة.
185 د. قلة الاهتمام بالأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.
185 هـ. اللجوء المباشر للخبرات والاستشارات الأجنبية.
186 خلاصةُ الفصل.

216-187

الفصلُ الخامس: قياسُ رأس المالِ الفكريِّ وعَمليَّةُ اتخاذِ القرار.

189 المبحثُ الأول: أهميةُ القياس في عملية اتخاذ القرار.
189 المطلبُ الأول: دور القياس في توفير المعلومات.
190 المطلبُ الثاني: أهمية توافر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.
195 المطلبُ الثالث: تأثيرُ مخرجات قياس رأس المال الفكري في عملية صنع القرار.
197 المبحثُ الثاني: أثر قياس رأس المال البشري في عملية اتخاذ القرار.
197 المطلبُ الأول: أثرُ قياس المعرفة في عملية اتخاذ القرار.

199 المطلبُ الثاني: أثر قياس المهارات في عملية اتخاذ القرار.
201 المطلبُ الثالث: أثر قياس الإبداع والابتكار في عملية اتخاذ القرار.
204 المبحثُ الثالث: أثر قياس رأس المال الهيكلي في عملية اتخاذ القرار.
204 المطلبُ الأول: أثر قياس نظام المعلومات وقواعد البيانات في عملية اتخاذ القرار.
206 المطلبُ الثاني: أثر قياس سياسات العمل وإجراءاته في عملية اتخاذ القرار.
208 المطلبُ الثالث: أثر قياس براءات الاختراع في عملية اتخاذ القرار.
210 المبحثُ الرابع: أثر قياس رأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرار.
210 المطلبُ الأول: أثر قياس العلاقة مع الزبون في عملية اتخاذ القرار.
212 المطلبُ الثاني: أثر قياس العلاقة مع الموردين في عملية اتخاذ القرار.
213 المطلبُ الثالث: أثر قياس العلاقة مع المحيط الاجتماعي والبيئي في عملية اتخاذ القرار.
215 خلاصة الفصل.

351-217

الجزءُ التطبيقيُّ: الدراسةُ الميدانيَّةُ.

276-218

الفصلُ السَّادسُ: الإطارُ العامُّ للدراسة.

220 المبحثُ الأول: منهجيةُ الدراسة وإجراءاتها.
220 المطلبُ الأوَّل: الموقفُ الإبستمولوجي للدراسة.
221 أ. الموقفُ الإيجابي.
221 ب. الموقفُ التفسيري.
221 ج. الموقفُ البنائي.
222 المطلبُ الثاني: الموقفُ المنهجيُّ للدراسة.
223 أ. المنهجُ الاستكشافي: (Exploration Method).
223 ب. المنهجُ الاختباري: (Test Method).
224 المطلبُ الثالث: إجراءات الدراسة.
225 أ. حدود الدراسة.
225 ب. مجتمعُ الدراسة وعينتها.
226 ج. أدوات جمع البيانات.
229 د. أدوات معالجة البيانات.
230 هـ. المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة.
234 و. صعوباتُ الدراسة.
235 المبحثُ الثاني: الدراساتُ السَّابقة.
235 المطلبُ الأول: الدراساتُ السابقة المتعلقة برأس المال الفكري وقياسه.
250 المطلبُ الثاني: الدراساتُ السابقة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار.

260 المطلبُ الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين.
266 المطلبُ الرابع: التعليق على الدراسات السابقة.
269 المبحثُ الثالث: الشركة محل الدراسة.
269 المطلبُ الأول: التعريف بشركة "سونلغاز".
269 أ. لمحة تاريخية.
270 ب. مهام شركة "سونلغاز".
271 المطلبُ الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية بسكرة.
271 المطلبُ الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية بسكرة.
276 خلاصة الفصل.

348-277

الفصل السابع: نتائج الدراسة.

279 المبحثُ الأول: اختبارُ صدقِ أداة الدراسة وثباتها.
279 المطلبُ الأول: اختبار الصدق والثبات من العينة الاستطلاعية.
279 أ. اختبار الصدق.
283 ب. اختبار الثبات.
285 المطلبُ الثاني: اختبارُ الصدق والثبات من العينة الحقيقية.
285 أ. اختبارُ الصدق.
288 ب. اختبارُ الثبات.
290 المبحث الثاني: عرضُ نتائج الدراسة.
290 المطلبُ الأول: وصفُ عينة الدراسة.
290 أ. وصفُ العينة من حيثُ الجنس.
291 ب. وصفُ العينة من حيثُ العُمُر.
292 ج. وصفُ العينة من حيثُ المؤهل العلمي.
293 د. وصفُ العينة من حيثُ مجالُ الوظيفة الحالية.
294 ه. وصف العينة من حيث سنوات الأقدمية.
295 و. وصف العينة من حيث التحكم في أجهزة الإعلام الآلي.
296 المطلبُ الثاني: تقييم مستوى متغيرات البحث في الشركة محل الدراسة.
296 أ. تقييم مستوى المتغير المستقل: "قياس رأس المال الفكري" في شركة "سونلغاز".
304 ب. تقييم مستوى المتغير التابع "عملية اتخاذ القرار" في شركة "سونلغاز".
314 المطلبُ الثالث: اختبارُ فرضيات الدراسة.
315 أ. اختبارُ الفرضيات الفرعية.
328 ب. اختبار الفرضية الرئيسة.

337	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.
337	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم مستوى متغيرات الدراسة.
342	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
346	المطلب الثالث: التوصيات والاقتراحات لبحوث مستقبلية.
346	أ. التوصيات.
347	ب. الاقتراحات لبحوث مستقبلية.
348	خلاصة الفصل.
349	الخاتمة.

370-353

قائمة المراجع.

354	أولاً: المراجع باللغة العربية.
354	أ. الكتب.
356	ب. المقالات والأوراق البحثية.
357	ج. الرسائل والأطروحات الجامعية.
358	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.
358	أ. الكتب.
362	ب. المقالات والأوراق البحثية.
369	ج. الرسائل والأطروحات الجامعية.
369	ثالثاً: مراجع أخرى.
369	أ. المعاجم والقواميس والموسوعات.
370	ب. الروابط والمواقع الإلكترونية.

389-371

قائمة الملاحق.

372	الملحق رقم 01: التعديلات التي أدخلت على بعض عبارات الاستبيان التجريبي.
373	الملحق رقم 02: الاستبيان باللغة العربية.
378	الملحق رقم 03: الاستبيان باللغة الفرنسية.
384	الملحق رقم 04: محتوى أسئلة المقابلة.
389	الملحق رقم 05: قائمة مُحكّمي الاستبيان.

401-390

الفهارس.

391	فهرس الأشكال.
392	فهرس الجداول.
394	فهرس المحتويات.