

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر رأس المال الفكري على أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

أ.د/محمد قريشي

أمنية خربوش

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يرفع﴾

الله □ الذين ءامنوا منكم والذين أوتوا العلم
درجات ﴿

صدق الله العظيم

سورة المجادلة آية (11).

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

﴿الدنيا ملعونة ملعون كل ما فيها إلا ذكر الله
تعالى وما ولاه وعالما أو متعلما﴾

-رواه الترميذي-

إهداء

إلى من كله الله بالهيبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون إنتظار ... إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار ... إلى مثلي الأعلى... إلى من دفعني إلى العلم وبه أزداد إفتخار... الذي لا تقيه كلمات الشكر
والعرفان ... أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول إنتظار وستبقى
كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

...أبي الحبيب .

إلى ملاكي في الحياة ... إلى من أفضلها على نفسي... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني
.... إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... إلى منبع
ثقتي وإرادتي وفخري... إلى من ركع العطاء أمام قدميها إلى الغالية التي لا ترى الأمل من
غيرها أمي الغالية .

...أحبك أمي .

إلى القلوب الطاهرة النقية... إلى من هم أقرب إلي من روعي... إلى إخوتي الأعمام و أعلى
الأشخاص... صونيا وسيف الدين ولا يمكن أن لا أنسى من أرى السعادة في عينه ابن أختي
الغالي الحبيب أنس.. وحببيتي الصغيرة تسنيم ضحى و أوجه إهدائي أيضا إلى زوج أختي
مرزوقي عثمان .

إلى كل أهلي وأقاربي وصدقاتي وزملائي الكل بإسه... و إلى كل من تحمله ذاكرتي و لا تحمله
مذكرتي.

و بتأكيد لا يمكن أن لا أوجه ألف شكر و إحترام إلى من ساعدني ووجهني في إنجاز هذا العمل
الأستاذ الدكتور المشرف "قريشي محمد" حفظه الله .

* أمينة خربوش*

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" من إصطفى عليكم معروفا فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا
أنكم قد شكرتم فإن الشاكر يحب الشاكرين"

لعل أصدق وأعظم شكر هو شكرنا لمقدر الأقدار ومصرف الأمور على ما يشاء ويختار، نشكر الله
عز وجل على نعمه التي لا تقدر وتحصى ونشكره عز وجل الذي أنار لنا درب العلم وأعنا على
ما فيه من خير و منحنا القدرة على التفكير والتفاني في إنجاز هذا العمل وقدرنا على إتمامه
فالحمد لله، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

أتقدم بجزيل الشكر والإحترام وخالص العرفان والتقدير إلى الأستاذ المشرف "قريشي محمد" الذي شرفنا بقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة، والذي لم يبخل علينا بإرشاداته ونصائحه فكان لنا دليلاً سيرنا طيلة إعداد هذا العمل فجزاه الله خير الجزاء .
وأقدم بالشكر إلى عائلتي الكريمة لتشجيعها المستمر وتحفيزها الدائم و مسانبتها لي على إتمام هذا العمل

كما أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة .

و الله المستعان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة- نحو نمط رأس المال الفكري السائد بها وأثر ذلك على الأداء المؤسسي ، ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف من عمال إداريين بالمؤسسة إتصالات الجزائر-فرع بسكرة- والبالغ عددهم (302) عامل وعاملة. وإستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (80)، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (60) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين (Analysis of variance)، وتحليل الانحدار المتعدد... الخ.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن مستوى توفر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، كما أن مستوى الأداء المؤسسي جاء مرتفع ، ومنه تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في مستوى الأداء المؤسسي ، حيث فسر رأس المال الفكري (58.3%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي، الأداء المؤسسي .

Abstract

This study aims to know the expectations of the employees of the Algerian Telecom - Biskra- towards the prevailing intellectual capital pattern and the impact on its institutional performance . The target study society consists of the administrative workers of the institution , Algeria Telecom– Biskra- (302) . We used the simple random sample method (80) , where the questionnaire was distributed to them through several field visits , and retrieved (60) valid questionnaire for statistical analysis.

And it was used in the statistic analysis for the data several Methods contains ,descriptivestatisticalmeasures ,analysis of variance , multiple regression analysis....etc.

The results of this study are as follows: The level of availability of intellectual capital by its different dimensions in the institution under study wa average according to the study scale . The level of institutional performance was high , and it was found to have a statistically significant effect on the capital of the intellectual (58.3%) of the variables in the institutional performance , based on the value of R^2 .

Keywords : *Intellectual capital , Human capital , Structural capital , Capital of relations , Institutional performance.*

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	.البسمة
ب	.آية قرآنية
ج	.الإهداء
د	.شكر و عرفان
هـ	.الملخص
ك	.Anstract
ل	.فهرس المحتويات
م	.قائمة الجداول
ن	.قائمة الأشكال
ي	.قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
4	1-1. منهجية البحث.
4	1-1-I. إشكالية البحث.
4	2-1-I. أهمية البحث.
5	3-1-I. أهداف البحث.
6	4-1-I. التعريفات الإجرائية.
7	5-1-I. متغيرات البحث و نموذج.
7	6-1-I. فرضيات البحث.
8	7-1-I. حدود البحث ومنهجيته.
8	8-1-I. مجتمع وعينة البحث.
9	9-1-I. أداة البحث.
9	10-1-I. صدق وثبات الأداة.
10	11-1-I. طرق جمع البيانات.
11	12-1-I. الأساليب الإحصائية المستخدمة.
11	2-1. الدراسات السابقة.
11	1-2-I. دراسة متعلقة برأس المال الفكري.
13	2-2-I. دراسات متعلقة بالأداء المؤسسي.
15	3-2-I. دراسات متعلقة برأس المال الفكري و الأداء المؤسسي.
16	4-2-I. التعليق على الدراسات السابقة.
الفصل الثاني. رأس المال الفكري-تأطير النظري.-	
18	تمهيد
18	1-II. التأطير المفاهيمي لرأس المال الفكري.
18	1-1-II. مفهوم رأس المال الفكري و الفرق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري.
21	2-1-II. خصائص رأس المال الفكري و نشأته .

26	II-1-3. أهمية رأس المال الفكري و أهدافه .
28	II-1-4. سمات و مكونات رأس المال الفكري.
35	II-2. إدارة رأس المال الفكري.
35	II-2-1. مفهوم و مبادئ إدارة رأس المال الفكري.
37	II-2-2. أهمية إدارة رأس المال الفكري.
38	II-2-3. متطلبات بناء رأس المال الفكري و خطوات بناءه.
38	II-2-4. استثمار في رأس المال الفكري.
41	II-3. قياس رأس المال الفكري.
41	II-3-1. مفهوم و أهمية قياس رأس المال الفكري
42	II-3-2. أسباب قياس رأس المال الفكري.
43	II-3-3. طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري.
50	II-3-4. صعوبات قياس و رأس المال الفكري و المحافظة عليه.
52	خلاصة.
الفصل الثالث: الأداء المؤسسي – تأطير نظري.-	
53	تمهيد
54	III-1. ماهية الأداء المؤسسي.
54	III-1-1. مفهوم الأداء المؤسسي و خصائصه.
59	III-1-2. أهمية و أهداف الأداء المؤسسي.
60	III-1-3. مستويات الأداء المؤسسي .
61	III-1-4. العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي.
63	III-2. قياس الأداء المؤسسي.
63	III-2-2. مفهوم قياس الأداء المؤسسي و أهميته.
64	III-2-3. معايير و مزايا قياس الأداء المؤسسي.
66	III-2-4. أنظمة قياس الأداء المؤسسي.
76	III-3. تقييم الأداء المؤسسي.
76	III-3-1. مفهوم تقييم الأداء المؤسسي و أهميته.
76	III-3-2. مبادئ و أهداف تقييم الأداء المؤسسي.
80	III-3-3. أسس و مراحل عملية تقييم الأداء المؤسسي.
82	III-3-4. صعوبات عملية تقييم الأداء المؤسسي.
83	III-4. العلاقة رأس المال الفكري بالأداء المؤسسي.
87	خلاصة .
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
88	تمهيد
89	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
89	IV-1-1. تقديم عام المؤسسة اتصالات الجزائر.

91	IV-1-2. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .
92	IV-1-3. مهام وأهداف المؤسسة محل الدراسة.
94	IV-1-4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
97	IV-2. خصائص مبعوثي الدراسة.
99	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.
107	IV-4. اختبار فرضيات البحث.
110	خلاصة .
	الخاتمة (النتائج و التوصيات)
111	الخاتمة.
111	النتائج.
113	التوصيات.
115	قائمة المراجع
126	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-I	معاملات الصدق والثبات.	10
1-II	الفرق بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي.	21
1-II	خصائص رأس المال الفكري.	22
1-III	مجاميع أصحاب المصالح و الحقوق.	70
2-III	أهم مؤشرات قياس لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	75
3-III	الفرق بين القياس و التقييم.	77
1-IV	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيف -	97
2-IV	التوزيع الطبيعي (1-Smirnov - Kolmogorov Sample).	99
3-IV	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال الفكري.	100
4-IV	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء المؤسسي.	103
5-IV	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	107
6-IV	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان اثر رأس المال الفكري محل الدراسة في مستوى الأداء المؤسسي لدى المبعوثين.	108

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	نموذج البحث الفرضي.	1-I
40	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD).	1-II
46	شجرة مؤشر IC لرأس المال الفكري.	2-II
47	هرمية الفئات في مؤشر IC .	3-II
49	نموذج Sveiby .	4-II
57	علاقة بين الكفاءة و الفعالية.	1-III
58	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية.	2-III
94	الهيكل التنظيمي المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة-.	1-IV

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
127	استبانة البحث.	

المقدمة

مقدمة

يشهد عالمنا اليوم مجموعة كبيرة من التغيرات والتحولات في شتى المجالات حيث تناقصت أهمية عوامل الإنتاج المادية وتزايدت أهمية العوامل غير الملموسة المتمثلة في المعرفة والتكنولوجيا والمهارات وكفاءات العاملين وغيرها من الموارد الفكرية التي أصبحت تلعب دورا حاسما في تعزيز المزايا التنافسية لمؤسسات والتي تساعدها على البقاء و الإستمرار والنمو. حيث اكتشفت المؤسسات أن هناك أصول غير ظاهرة بعد إنطلاق عصر الثروة المعرفية الذي نتج عنها زيادة في المعرفة، التطور التكنولوجي والإبداعات والإبتكارات، وهذه الأصول تتمحور بشكل رئيسي نحو المعرفة المتواجدة في العقل البشري أي أصبح يعتبر حاليا هو المقوم الرئيسي لحياة أي اقتصاد. وجوهر هذه الفكرة ملاحظة البسيطة مفادها أن الأصول المادية للمؤسسات (المال، المباني....) وغيرها من بنود الموازنة العمومية أقل في قيمتها بكثير من: الأصول المعنوية وغير المسجلة في دفاترها أو سجلاتها ومنها براءات الإختراع وأساسيات عصر المعلومات مثل البرمجيات، قواعد البيانات...الخ، والأهم من ذلك كله المهارات والقدرات والخبرات والثقافات والولاءات. إنها الأصول المعرفية متمثلة في رأس المال الفكري. حيث أصبح رأس المال الفكر يبيثير المناقشات الأكثر ثراء عمقا في أوساط الإدارة والأعمال وإقتصاد اليوم، فهو يتمثل في المعارف والخبرات والمنجزات التي يمتلكها كل أو بعض أفراد المؤسسة، كذلك فهو يمثل القدرات المتميزة التي تتواجد لدى المورد البشرية المتاحة للمؤسسة، والأصول المرتبطة بالهيكل التنظيمية والإجراءات والعمليات التي تتم داخلها، بالإضافة إلى علاقة المؤسسة مع عملائها من زبائن وموردين. وذلك بما يساهم في تطوير و تحسين الأداء المؤسسي الذي يعتبر محورا أساسيا لنجاح المؤسسات وأحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق أهداف المؤسسة وإعطائها ميزة تنافسية لاتتوافر لغيرها. لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات أن تحدد رأس مالها فكري وأن تتعلم كيفية تحويله إلى أرباح، ووضع استراتيجي مهم، وأيضا محاولة فهم مكوناته الفرعية المتمثلة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال العلاقتي، لما لها تأثير على أدائها، ومن ثم يجب عليها أن تبحث على ثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية والمبتكرة في مواردها البشرية. وهذا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وتحسين أدائها والوصول به مستوى التميز في الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي بحثنا هذا سوف نتطرق إلى دراسة أثر رأس المال الفكري على الأداء مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة-، وذلك من خلال أربعة فصول و هي كالتالي:

الفصل الأول: يضم منهجية البحث والدراسات السابقة وقسم إلى مبحثين، المبحث الأول ويشمل منهجية البحث. وتطرقنا في المبحث الثاني للدراسات السابقة حول متغيري الدراسة.

أما الفصل الثاني: فخص لدراسة تأطير النظري للرأس المال الفكري والذي يتكون من ثلاث مباحث، الأول يتضمن الإطار النظري لرأس المال الفكري، والمبحث الثاني تمثل في إدارة رأس المال الفكري، في حين المبحث الثالث تطرق إلى قياس رأس المال الفكري.

وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى دراسة الإطار النظري للأداء المؤسسي وتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الأداء المؤسسي، المبحث الثاني تمثل في قياس الأداء

المؤسسي ،والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تقييم الأداء المؤسسي ودراسة العلاقة بين رأس المال الفكري و الأداء المؤسسي .

في حين الفصل الرابع خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية و إختيار الفرضيات وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث:المبحث الأول تطرقنا فيه إلى التعرف بالمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني قمنا فيه بتحليل خصائص مبحوثي الدراسة، والمبحث الثالث قمنا بإختيار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة ، وفي المبحث الرابع إختبرنا فرضيات الدراسة .

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

تمهيد :

نحاول من خلال الفصل توضيح منهجية بحثنا هذا ، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم نتطرق إلى أهمية البحث و أهدافه ، التعريفات الإجرائية ، فرضيات و نموذج ، و مصادر و أساليب جمع المعلومات و البيانات ، ثم بعد ذلك نقوم بشرح منهج البحث و صدقه و ثباتها ، بالإضافة إلى عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .

كذلك سوف نقوم بعرض أهم الدراسات المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة و سنتطرق إلى كل هذا من خلال المبحثين التاليين :

1-I. منهجية البحث .

2-I. الدراسات السابقة .

I -1. منهجية البحث**I-1-1. إشكالية البحث**

أصبح التقدم والتفوق الدول را هنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والإستفادة منها، وقد سعت العديد من المنظمات إلى تنمية أصولها الفكرية عن طريق مواردها البشرية ذات القدرات الإبداعية،

وبأصولها الهيكلية المتميزة وبعلاقتها مع الزبائن والعملاء، وعلى الرغم من أهمية هذه الحقيقة إلا أنه ما يزال هناك قصور وضعف في الإهتمام برأس المال الفكري وأثره في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة وتطويره .

وعلى ضوء ما سبق ذكره ، يمكن طرح الإشكالية التي حاولت هذه الدراسة إن تعالجها في التساؤل الرئيسي التالي

-ما أثر رأس المال الفكري على مستوى أداء مؤسسة إتصالات الجزائر -بسكرة-؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

-ما هو مستوى رأس المال الفكري السائد في مؤسسة إتصالات الجزائر -بسكرة-؟

-ما هو مستوى الأداء السائد في مؤسسة إتصالات الجزائر-بسكرة-؟

-ما هو أثر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة على أداء مؤسسة إتصالات الجزائر -بسكرة-؟

-ما هي طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري و أداء المؤسسة إتصالات الجزائر -بسكرة-؟

I-1-2. أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في تناوله لموضوع رأس المال الفكري ومساهمته التي لا يستهان بها في تحسين الأداء المؤسسات من خلال النقاط التالية :

- أهمية المتغيرات المبحوثة والتي تتمثل في رأس المال الفكري، والأداء بوصفهما من المتغيرات المعاصرة في الأدب الإداري مما يساهم في إفادة ومنح إضافة للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .

-توضيح مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ، رأس المال العلاقتي) على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة إتصالات الجزائر -بسكرة- .

-تستمد الدراسة أهميتها من النتائج التي ستتوصل إليها والتي ستجعل مركز القرار في المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية الإستثمار في رأسمالها الفكري كسبيل لتحقيق الأداء .

-الإشارة إلى طبيعة مكونات رأس المال الفكري في شركة محل الدراسة .

-معرفة أهم معوقات التي تحول دون توليد رأس مال الفكري في المؤسسة محل الدراسة .

-قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء المؤسسة محل الدراسة .

I-1-3. أهداف البحث

يهدف هذا البحث في مجمله إلى تسليط الضوء على أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال تحقيق مجملته من الأهداف التالية :

- إعطاء تصور واضح لمفهوم رأس المال الفكري وأبعاده المختلفة .
- تحديد أثر رأس المال الفكري بأبعاده على أداء المؤسسة .
- تحديد طبيعة العلاقة بين المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري ، وإبراز دوره في تحقيق الأداء لدى المؤسسة محل الدراسة ، وتحديد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الدراسة .
- تحديد الفوارق ذات دلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد رأس المال الفكري السائد بمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة- .
- تحديد الفوارق ذات دلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الأداء مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة- .
- التعرف على مستوى أهمية رأس المال الفكري والأداء لدى المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري وكذا الأداء .
- تفسير أثر رأس المال الفكري في أداء مؤسسة محل الدراسة .
- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة والتي تأمل الباحثة أن تساهم في تفعيل رأس المال الفكري وإستخدامه بما يضمن تحقيق الأداء الجيد .

I-4-1. التعاريف الإجرائية

- **رأس المال الفكري :** يقصد به كل أشكال المعرفة التي تمتلكها المؤسسة ، سواء تلك التي يمتلكها المورد البشري كالخبرة، المهارة...، أو المعارف المتواجدة بالمؤسسة كالأنظمة، المناهج ، الثقافة... الخ، وبالإضافة إلى معارف المتواجدة في علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي كالعلاء ، الموردين... الخ .
- **رأس المال البشري:** هو مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها أفراد المؤسسة ويستثمرونها في عملهم، ويعد ثروة حقيقية وموردا مهما لذا وجب على المؤسسة إستثماره من أجل تحقيق مستويات أداء متميزة.
- **رأس المال الهيكلي:** وهو يمثل قدرات المؤسسة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونشرها وتعزيزها عن طريق الموجودات الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، الثقافة ، الهيكل التنظيمي.. الخ، والتي تمثل شخصية المؤسسة وقيمتها.
- **رأس المال العلاقتي:** يتمثل في قدرة المؤسسة على إدارة العلاقات الخارجية سواء بين العملاء والمؤسسة، أو المؤسسات و جهات خارجية أخرى .
- **الأداء المؤسسي:** هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وغاياتها المسطرة، بالإستعمال العقلاني للمواردها المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف المتغيرات المحيط الذي تنشط فيه (الداخلية و الخارجية).

- **البعد المالي** : يعتبر أحد محاور قياس وتقييم الأداء المؤسسي حيث تمثل نتائجه مؤشرات مالية تقدم صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة و تؤكد مدى مساهمة تنفيذ الإستراتيجية في بلوغ الأهداف المخططة .
- **بعد العملاء** : وهو البعد الذي يعمل على تحسين صورة المؤسسة لدى العملاء،فهو يعكس مدى كفاءة المؤسسة ونجاحها في تحقيق متطلبات وحاجات ورغبات العملاء ،بهدف تحقيق رضاهم و كسب ولائهم و المحافظة عليهم.
- **بعد العمليات الداخلية**: يركز هذا البعد على العمليات التي تعزز كل من بعد الزبائن وبعدهم العملاء وتحديد الحلقات التي تحسن من تحقيق الأهداف و مساعدة على معالجة الإنحرافات ،وتطور الأداء لكسب رضا الزبون و المساهمين .
- **بعد التعلم و النمو** : يعتبر هذا البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بنائها لخلق نمو طويل الأجل ، من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين ، ويركز هذا البعد على القدرات الفكرية للعاملين ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية، ونظم المكافآت و الحوافز .

I-1-5. متغيرات البحث ونموذجه

أ-متغيرات البحث

المتغير المستقل : هو رأس المال الفكري و يتمثل في :

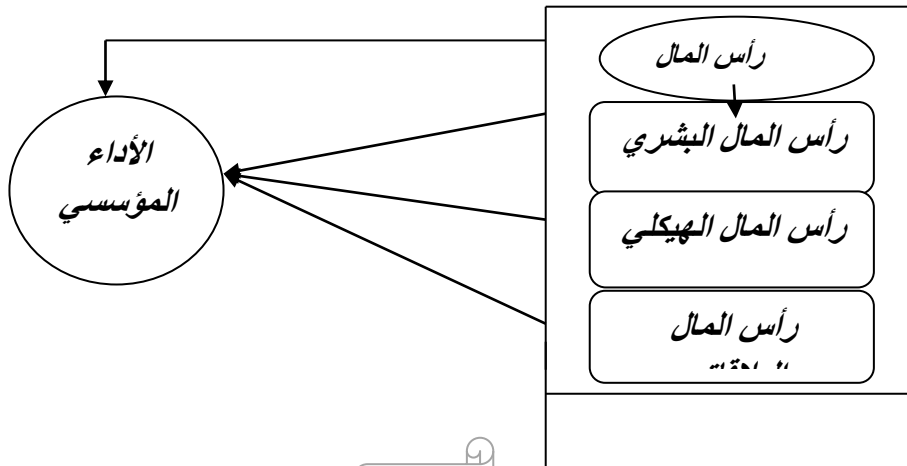
(رأس المال البشري،رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقتي)

-**المتغير التابع** : الأداء المؤسسي .

ب- نموذج البحث

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة بمتغيريه المستقل و التابع .

الشكل (01) :نموذج البحث



المتغير المستقل

المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة .

I-1-6. فرضيات البحث

يقدم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية :

-الفرضية الرئيسية الأولى : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في مستوى أداء مؤسسة إتصالات الجزائر فرع -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05) .

وتتفرع عنها الفرضيات التالية :

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في مستوى أداء مؤسسة إتصالات الجزائر فرع -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في مستوى أداء مؤسسة إتصالات الجزائر فرع -بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05) .

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي في مستوى أداء مؤسسة إتصالات الجزائر فرع -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05) .

-الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أحد أو كل المتغيرات الديمغرافية لتأثير رأس المال الفكري في الأداء مؤسسة إتصالات الجزائر -بسكرة- عند مستوى دلالة بقدر ب0.05 .

I-1-7. حدود البحث ومنهجيته

1-حدود البحث : تتمثل فيمايلي :

❖ الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على موظفي وإطارات مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية بسكرة .

❖ الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المؤسسي .

❖ الحدود المكانية : أنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر -فرع بسكرة- .

❖ الحدود الزمنية : أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018-2019 .

2- منهج البحث :

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة. ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان

لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات المتمثلة في الاستبانة، والملاحظة و المقابلة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة. لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي (Descriptive Approach) التحليلي، الذي نراه مُلماً بكل ما ذكرنا سابقاً، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. باعتباره المنهج الأكثر دقة في سرد الحقائق و فهم عناصر الموضوع، كما تم الاعتماد على منهج الدراسة الحالة فيما يخص الجانب التطبيقي من أجل إسقاط الدراسة على حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و الذي تم من خلاله اختيار مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة-.

I-1-8. مجتمع وعينة البحث .

- **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث المستهدف لمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة- والبالغ عددهم (102) موظف حسب إحصائيات 2019 .
- **عينة البحث:** اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (80) موظف، وقد تم توزيع الاستبيان عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (60) استبانة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

I-1-9. أداة البحث.

تشتمل أداة البحث في الاستبانة، حيث تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات من بينها:

دراسة (شاوي صباح، 2010) .

وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث "رأس المال الفكري" و"الأداء المؤسسي".

وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين وهما:

- ❖ **القسم الأول:** ويشتمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) .
- ❖ **القسم الثاني:** ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 85 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

- **الجزء الأول:** خاص برأس المال الفكري، ويحتوي على (37) عبارة موزعة على 3 أبعاد.
- **الجزء الثاني:** خاص بالأداء المؤسسي، ويحتوي على (48) عبارة موزعة على 4 أبعاد .

I-1-10. صدق وثبات أداة البحث .

- **صدق أداة البحث:** يقصد بصدق الأداة (validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ

(0.973) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف البحث.

- ثبات الأداة (Reliability): ويقصد بها مدى على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث النتائج كما يلي:

الجدول (1): معاملات الصدق و الثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل التباين ألفا كرونباخ	معامل الصدق
رأس المال الفكري	37	0.847	0.934
الأداء المؤسسي	48	0.946	0.972
الاستبانة ككل	85	0.948	0.973

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. P17.

من خلال الجدول (1) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.948) وهو معامل ثبات جيد جدا و مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث و أبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

I-1-11 طرق جمع البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر

والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابات الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا.

I-1-12. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها و اختبار الفرضيات، تم باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V17) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة و هي:

- ✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ **تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance):** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- ✓ **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyse):** وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري على المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.
- ✓ **اختبار كولمجروف سمرنوف (1-sample K-S):** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- ✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Conbach's C oefficient Alpha):** و ذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- ✓ **معامل صدق المحك:** وذلك لصدق أداة البحث.

I-2. الدراسات السابقة

من أجل التعرف على جوانب التي مستها الدراسات السابقة في موضوع هذا البحث، تم الاطلاع على العديد من الدراسات باللغة العربية والأجنبية التي تناولت رأس المال الفكري ، وكذا الأداء أو كلاهما ، ونتعرض لها من حيث أهدافها وتحديد أهم النتائج التي توصلت إليها ، وفيما يلي نتناول عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة .

I-2-1. دراسة متعلقة برأس المال الفكري

1-دراسة عبد الهادي ، 2017 بعنوان : "رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على برنامج التربية و التعليم بوكالة و تشغيل اللاجئين في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، غزة، فلسطين .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي يبلغ (268) مديرا ،

و استخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة ، و قد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

-وجود علاقة ارتباطيه قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري و جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية و التعليم في الاونروا في قطاع غزة.

-توافر مكونات رأس المال الفكري في البرنامج بلغ درجة كبيرة.

-توافر معايير جودة الأداء المؤسسي في البرنامج بلغ درجة كبيرة.

-جودة الأداء المؤسسي في برنامج تتأثر بصورة جوهرية و ذات دلالة إحصائية بكل من متغيرات

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر رأس المال الفكري في البرنامج تعزى لمتغير .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر الأداء المؤسسي في البرنامج تعزى لمتغير .

و كان من أهم توصيات الدراسة :

-التعامل مع رأس المال الفكري على انه مورد رئيسي و استراتيجي من بين الموارد التي يمتلكها البرنامج.

-بناء ثقافة تنظيمية ايجابية حول رأس المال الفكري و أهميته ، ونشرها و تعزيزها لما يمثله من قيمة للبرنامج على المستوى المحلي.

2-دراسة مصطفى شعبان، 2011 بعنوان "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال" ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين .

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، و ذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري ،الهيكلية،العلاقاتية) لدى شركة محل الدراسة ، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات و تحقيق الميزة التنافسية للشركة ، أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها ، وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري ،الهيكلية،العلاقاتية) و تحقيق الميزة التنافسية لشركة محل الدراسة ، كما أوضحت الدراسة بان هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة ، حيث أن رأس المال العلاقاتية يسهم بشكل كبير من المكونات الأخرين لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة

و من أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة أن تتعامل إدارة الشركة مع رأس المال الفكري على انه مورد رئيسي استراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة ، و الحفاظ عليه و تطويره بشكل مستمر و التأكد على أهميته و دوره في نجاح الشركة و تحقيق الميزة التنافسية لها .

3دراسة Puhakka Vesa: 2010 بعنوان :

Varsatile and flexible use of intellectual capital in entrepreneurial opportunity discovery, Journal of management research, finland 2010, vol2, No.1 .

تناولت الدراسة العلاقة بين ما يمتلكه أصحاب المشاريع من رأس مال فكري و بين الاستراتيجيات التي يستخدمونها في اكتشاف فرص الأعمال الناجحة ، و تبين من نتائج هذه الدراسة أن أصحاب المشاريع يمتلكون خبرة إدارية تمكنهم من معرفة الاتجاهات المستقبلية المختلفة التي تواجه أعمالهم ،فضلا عن ذلك هؤلاء المدراء يعتمدون على معرفتهم و إبداعاتهم في تقليص الفجوة الحاصلة في الساحة التنافسية و تمكنهم من التنبؤ بشكل مسبق بالفرص التي تساعدهم على تقليص هذه الفجوة .

I-2-2. دراسات متعلقة بالأداء المؤسسي

1- دراسة سليمان الفارس، 2010 بعنوان : " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات – دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق " ،مقال منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ،مجلد 26 ، العدد الثاني، جامعة دمشق ،سوريا .

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء و تعزيزه ،و قد طبقت على عشر شركات حديثة النشأت ، و قد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض مع بعض المقابلات المحدودة و شملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات (2003-2007)

توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة و الأداء ، مما سمح للباحث أن يستنتج قابلية للتطبيق و الانتفاع منها سمحت له بتقديم توصيات يرى أنها تسهم بكفاءة و فاعلية في تحسين أداء الشركات موضع الدراسة ، و كل الشركات المماثلة تنظيميا و تقنيا .

2- دراسة سلمان القيسي، 2016 بعنوان : " دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي " ،مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، مجلد 22 ، العدد 92 ، جامعة بغداد ، العراق .

يهدف البحث إلى التعرف على مدى مسؤولية إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي و ذلك من خلال فرضيات رئيسية لمعرفة اثر بين المتغيرات البحث عبر استخدام عدة من الوسائل الإحصائية ، و استخدم الباحث المقابلات الشخصية و المعايشة الميدانية و الاستبانة كأداة لقياس و جمع البيانات عن عينة البحث ، و قد وزعت على (66) فردا في الشركة العامة للصناعات القطنية

بغداد -الكاظمية- ، و في ضوء النتائج الإحصائية توصل البحث على جملة من الاستنتاجات كان أهمها وجود اثر ذو دلالة معنوية بين إدارة الأداء و النجاح المنظمي في الشركة محل الدراسة كما أوصت الدراسة على :

-الاهتمام بعملية تخطيط الأداء و تفعيله داخل الشركة عبر إجراء اجتماعات دورية كل ثلاثة أشهر

-تحديد جوانب القصور و الخلل في أداء الموظفين من خلال تقييم أدائهم من قبل مرؤوسيهيم .

-ضرورة زيادة الدورات و برامج التدريب خلال الفترات القادمة و إرسال موظفي الشركة إلى شركات متشابهة و ناجحة و متطورة خارج العراق من اجل الاطلاع على نجاحها و التطور التكنولوجي و تطبيقها على الشركة قدر الإمكان من اجل تحسين و تطوير أداء الموظفين .

3- دراسة وليد أطرش، 2018 ، بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي-دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر- " ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى شمولية و منفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ، و قد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج نذكر منها :

-تمثل بطاقة الأداء المتوازن احد أساليب الإدارية المقترحة لقياس و تقييم الأداء المالي ، التشغيلي و الاستراتيجي الخاصة المؤسسات الاقتصادية .

-تمثل بطاقة الأداء المتوازن منظومة متكاملة من المقاييس المالية و غير مالية ، تساند بعضها البعض و تحقق التفاعل و التكامل مع بعضها .

-تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء في الأجل القصير و الأجل الطويل ، حيث تتضمن مؤشرات كل من (الأداء المالي ، رضا الزبائن ن العمليات الداخلية و التعلم و النمو) مصنفة إلى مؤشرات مالية و غير مالية .

-بطاقة الأداء المتوازن ، من الأساليب و المناهج الإدارية التي تتسم بالموضوعية و الحياد بسبب منهجها العلمي الذي ينطلق من رؤية عامة للمؤسسة و ينتهي بتحديد المؤشرات المهمة التي تلخص الوضع العام عن المؤسسة .

-تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا أساسا في ترجمة رؤية و إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف و غايات قصيرة و طويلة الأجل ، ثم الربط بينها في إطار متكامل و متناسق ، تلخصه الخارطة الإستراتيجية موضع التنفيذ .

و قد أوصت الدراسة بضرورة سعي شركات الى تبني النموذج بطاقة الأداء المتوازن و تطبيق بشكل متكامل ، حيث يوفر تطبيق هذا النموذج الأدوات الملائمة لإدارة الأداء الاستراتيجي ، كما توصي الدراسة بضرورة تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية التطبيق .

4-دراسة Ahnger Reza Ghanoie :2011 بعنوان

The relationship between intellectual cappel and financial performance , African journal of business management ,Iran Vol 5(1),

حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص القيمة الفكرية المضافة و أثرها على أداء الشركة ،استنادا إلى مقاييس الأداء المالية مثل الربحية ،الإنتاجية و النمو في المبيعات ، و أكدت النتائج التجريبية للدراسة على وجود علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري على إنتاجية الأفراد ، كما و ارتأت الدراسة أن معدل نمو المبيعات و إنتاجية الموظف يمكن تحسينها من خلال زيادة استثمار الشركة في رأسمالها البشري ، و فشلت الدراسة في إيجاد رابطة قوية بين رأس المال الهيكلي كأحد مكونات رأس المال الفكري و بين الأداء الشركة .

I-2-3. دراسات متعلقة برأس المال الفكري و الأداء المؤسسي

1-دراسة مراد كواشي ،شرفي جمعة ،2017 ،بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-" ، مقال غير منشور ، مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 08 ، الجزء 02، تبسة ، و قد توصلت هذه الدراسة إلى :

-أن لرأس المال البشري فالمؤسسة محل الدراسة تتبع المؤسسة سياسة توظيف الأفراد ذوي الشهادات كما أنها تبذل جهد كبير في تدريبهم و الاستثمار فيهم مخصصة في ذلك ميزانيات كبيرة .

-أما بالنسبة لرأس المال الهيكلي فهي تملك قاعدة متينة من الآلات المتطورة التي تسهل لها الإنتاج في اقل وقت و بأعلى جودة .

-و بخصوص رأس المال الزبائني فالمؤسسة تسعى لإرضاء زبائنها و كسب و لائهم .

و منه توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري بمؤسسة محل الدراسة قد ساعد بشكل كبير في تحسين الأداء الاقتصادي و هذا نتيجة جهود المؤسسة التدريبية و الاستثمارية على النتائج السنوية .

و قد أوصت الدراسة إلى :

-ضرورة الاستثمار في كل مكون من مكونات رأس المال الفكري على حدى لتحسين الأداء الاقتصادي .

-ضرورة إسراع المؤسسة في إعداد مخطط سنوي للاستثمار في رأس المال الفكري و هذا بهدف تحسين أدائها الاقتصادي .

2-دراسة بن عبو الجليلي ، سارة بوقسري ، 22-23 نوفمبر 2011، بعنوان: " تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات-دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومات ، جامعة ورقلة ، الطبعة الثانية .

يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن الإشكالية : كيف يؤثر رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات و ذلك من خلال تحديد النماذج المختلفة لقياس الأداء بالتركيز على نموذج بطاقة الأداء المتوازن ، و تحديد العلاقة بين هذا النموذج و مكونات رأس المال الفكري و مؤشرات قياسه ، حيث قسم رأس المال الفكري إلى : رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي و رأس المال العلاقات .

و من خلال هذا البحث تبين الأهمية التي يكتسبها رأس المال الفكري على مستوى المؤسسة ، و الإشارة إلى أن أساس في إدارة رأس المال الفكري يرجع إلى الاستثمار في رأس مالها البشري بالدرجة الأولى ، فالركيزة الأساسية لرأس المال الفكري هم الأفراد الذين يجب معاملتهم معاملة متميزة حتى تساعدهم على خلق و الابتكار و الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية ، كما أن بناء هيكل تنظيمي مرن مترابط فيه الوحدات المختلفة مع شبكة المعلومات و تتفاعل تحت ظل إدارة المعرفة و رأس المال الفكري هو احد سبل التعامل مع تعقيد البيئة .

و توصلت الدراسة إلى أن معظم المؤسسات في العالم العربي و خاصة منها المؤسسات الجزائرية مازال ليس لديها الوعي الكافي بمفاهيم رأس المال الفكري و لا لأبعاد المعرفة التي تعد أهم تطبيق لمفهوم رأس المال الفكري ، فخلق القيمة من خلال رأس المال الفكري يعتمد بقدر المؤسسات على إدارة قدرات الأفراد و تنفيذ المناسب للاستراتيجيات.

I-2-4.التعليق على الدراسات السابقة

- تميزت الدراسات السابقة بالتنوع في البيئات التي طبقت فيها و تعدد المداخل معالجة المتغيرات ، مما ساهم هذا بشكل كبير على إثراء الجانب النظري لدراستنا الحالية .
- اغلب الدراسة ركزت على ربط احد المتغيرين بمتغيرات أخرى .
- نرى بعض الدراسات تناولت الأداء المؤسسي كمتغير مستقل و ليس تابع.
- مساهمة مختلف الدراسات في إعداد استبانة البحث .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الزمان و المكان الذي أجريت فيه الدراسة، كذلك من حيث الأهداف والأفراد الذين فحصت راؤهم حول موضوع الدراسة ، كما جاءت هذه الدراسة كحلقة مكملة للعديد من الدراسات لتوضيح العلاقة بين رأس المال الفكري و الأداء المؤسسي .

الفصل الثاني

رأس المال الفكري

-تأطير النظري-

تمهيد

يعتبر رأس المال الفكري من المفاهيم التي تزامن ظهورها مع التقدم الكبير في الصناعات وتطور أدوات الحصول على المعرفة ، فهو من أهم الموارد لبناء وتقدم المؤسسات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة حيث بات الحصول على المعرفة من أهم مقومات بقاء واستمرار المؤسسات، وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال التي تمتاز بمنافسة قوية ، وهذا ما جعل الكثير منها تهتم بمواردها البشرية ، والحصول على التقنيات الحديثة ، و بناء علاقات وثيقة مع العملاء والموردين ، ويعد رأس المال الفكري المحرك الأساسي لأي مؤسسة ، ويمثل إحدى المزايا التنافسية التي تمتلكها بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى ، وازداد الاهتمام بدراسة و تحليل أهم العوامل والتحديات التي من شأنها التأثير على جودة و فاعلية رأس المال الفكري في الآونة الأخيرة ، باعتباره المورد الوحيد ذات الخصائص النادرة التي يصعب تقليدها ومحاكاتها ويمثل أهم أشكال رأس المال ، بل ويفوق في أهميته كل من رأس المال النقدي و المادي في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة ، لذا فان العديد من المؤسسات بشكل عام أصبحت تتعامل مع رأس مالها الفكري كونه المصدر الأساسي لتعزيز ميزاتها التنافسية وتحقيق النجاح الدائم ويعد في المؤسسات الخدمية القائمة على المعلوماتية بشكل خاص من الأصول المهمة و الأساسية التي تتطلب وجود عقول نيرة و مبدعة مما يضمن لها رفع من قدرتها التنافسية وتحقيق النمو والاستمرارية و فاعلية في أداء بما يمكن لها تحقيق التميز في عصر يتسم بالعولمة و التطورات التكنولوجية المتسارعة . ومن هنا سنتطرق في هذا الفصل إلى :

II-1. الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري .

II-2. إدارة رأس المال الفكري .

II-3. قياس رأس المال الفكري .

II-1. الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

إن عصرنة وتطوير المؤسسات تركز على تنمية و تطوير الأصول الغير الملموسة من خلال تبني أسس اقتصاد المعرفة ، خاصة بعد تحرير النظم المالية والاقتصادية في ظل العولمة ،

و لعل ما سرع من عملية التحرير هو حدوث ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجية العالية ، وتعاضم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الطاقات الإبداعية ، وقدرات الأفراد على توليد معارف جديدة ، و هذا التوليد المتراكم والمتزايد هو ما ولد رأس المال الفكري و الاهتمام به على النطاق الواسع .

II-1- مفهوم رأس المال الفكري والفرق بينه وبين رأس المال المادي

1- مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري مفهوم دائم التجديد و متغير باستمرار نظرا للبيئة المحيطة به ، والذي أصبح اهتمام به متزايدا من يوم إلى آخر سواء من حيث مفهومه أو آلية قياسه ، إذ انه من إحدى الموضوعات المهمة جدا في مجال إدارة الأعمال بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية بصورة خاصة وفي المؤسسات كافة بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها نشاطها ، وتجلي ذلك في اهتمام العديد من الباحثين و الكتاب به ، وذلك لما له تأثير كبير على سلوك الأفراد في المؤسسة والذي ينعكس على أدائهم وبالتالي على أداء المنظمة ككل وقدرتها على البقاء والاستمرارية .

وعلى العموم ، فقد ورد مصطلح رأس المال الفكري في الكثير من التعاريف وذلك باختلاف رؤى ووجهات نظر للعديد من الباحثين و الكتاب حيث :

(stewart , 1997) في كتابه الشهير على انه: " مادة فكرية ، معرفة ، معلومات و ملكية فكرية عرفه

والخبرة التي يمكن استعمالها لخلق الثروة ، فهو رأس مال حقيقي للمنظمة ويتمثل في المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها داخل المؤسسة" ¹.

في حين عرفه (Bassi,1997) على انه: تلك المعرفة التي تشكل قيمة المؤسسة وتتكون من رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبائني " ².

بينما عرفه (Edvinsson,1991) بأنه: " عبارة عن موجودات فكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية ، وتتكون هذه الموجودات من نوعين، بشري يمثل مصدر

الابتكار و التجديد ، وهيكلية يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات وقنوات السوق بالإضافة إلى علاقات مع الزبائن" ³.

¹ Stewart.T(1997), « Intellectual Capital : The New Health of Organization »,Double Day Currency, New York ,P129.

² Bassi,Lauri (1997) , « Harnessing the Power of Intellectual Capital » , Training & Development , 51(12 Dec), PP 25-30.

³ العنزي سعد علي. أحمد علي صالح(2009). "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال". الطبعة العربية. عمان . الأردن . دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . ص168 .

و عرفه (عبد الرحمن، 2013) على انه : "الإمكانيات المتاحة لإدارة المؤسسة المتعلقة بقدرات وكفاءة العاملين و العلاقات مع الزبائن ، التي يتضافر استخدامها مع الموارد المالية الأخرى ، و بهذا يكمن لإدارة المؤسسة من خلق الإبداعات والتفوق والتميز " ¹.

وبرأي (ميرخان , 2003) بأنه : "الثروة الحقيقية غير الملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها بثمن ، لأنها مقدره عقلية كافية يمتلكها بعض العاملين من رأس مال البشري في المؤسسة ، ويعد أقوى سلاح تنافسي لها" ².

إضافة إلى ما سبق فهم يشير على انه : " القدرة عقلية قادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي الذي يضمن البقاء للمؤسسة في بيئة العمل المتغيرة بسرعة" ³.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن رأس المال الفكري هو " مورد ثمين المتمثل في الأصول غير الملموسة للمؤسسة من خلال تحويل المعرفة الضمنية والمعلومات والخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون إلى أشكال ملموسة يمكن الاتجار بها ، من خلال توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات التي تمكن المؤسسة من بناء مكانة مرموقة وتحقيق التميز والاستمرارية وعلاقات متميزة مع المستنفدين ، بما يضمن لها امتلاك ميزة تنافسية مستدامة".

2-الفرق بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

لتحديد بدقة رأس المال الفكري للمؤسسة لا بد من تمييزه عن رأس المال المادي ، ذلك أن هذا التمييز يفيد بشكل أساسي بإدارة وتقييم رأس المال الفكري في المؤسسة ، أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية ويكمن الفرق بينهما في الجدول التالي :

الجدول (01) : الفرق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري

البعد	رأس المال الفكري	رأس المال المادي
السمة الأساسية	أثيري، غير ملموس	مادي ملموس و منظور
موقع التواجد	في رؤوس الأفراد	داخل المؤسسة
النموذج الممثل	الفرد	الألة
القوة و الضعف	دورة توليد و تعزيز ذاتي	دورة تقادم
الوظيفي	يعبر عن عمليات	يعبر عن الأحداث
المحتوى	عبارة عن قيمة	عبارة عن تكلفة
الديمومة	مستمر	وقتي

(1) راضي عبد الرحمن (2013). "اثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن". رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن . ص 13 .

(2) ميرخان خالد محمد أمين (2003). "العلاقة بين الأساليب المعرفية و رأس المال الفكري و تأثيره في التوجه الاستراتيجي-دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل-". أطروحة دكتوراه في علوم الإدارة ، جامعة المستنصرية .عراق. ص25 .

(3) علي أكرم عبد الله علي(2010). "رأس المال الفكري و أثره في إدارة أداء العاملين -دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل-". تنمية الرافدين: كلية الإدارة و الاقتصاد. مجلد32 . العدد98. العراق . ص 124 .

الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص و يستهلك
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة
الزمني	يتوجه نحو المستقبل	يركز على الماضي فقط
الطبيعية	غير مالي	تقدي

المصدر : طالب أحمد (2013). "الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في تحسين أداء المنظمة-دراسة حالة مؤسسة سونطراك خلال الفترة 2005-2010-". رسالة ماجستير في علوم التسيير .كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.جامعة قاصدي مصباح ، ورقلة ، ص 10 .

يوضح من الجدول أن قياس رأس المال الفكري مهمة صعبة للغاية مقارنة مع رأس المال المادي. وذلك لتمتع الأصول اللامادية بقيمة مفتوحة النهاية ، باعتبارها شبكة معقدة بالإضافة إلى أن أصل المعرفة ذاتها مندمجة وضمنية في معارف ومهارات المخفية للأفراد .

II-1-2. خصائص رأس المال الفكري و نشأته

1- خصائص رأس المال الفكري

من خلال التعاريف السابقة لرأس المال الفكري ، يمكن الاستخلاص بأنه مجموعة من الأفكار و المعارف التي يمتلكها الأفراد والتي تتسجم مع أهداف المؤسسة مما تساهم في تطوير أدائها، ومنه إتضح أن له مجموعة من الخصائص التي تجعل منه موردا نادر تميزه عن الموارد المالية والنقدية الأخرى، نذكر منها :

- ❖ رأس المال الفكري جزء من الموارد البشرية في المؤسسة .
- ❖ رأس المال الفكري موجودات غير ملموسة تؤثر في الموجودات المادية للمؤسسة .
- ❖ صعوبة قياس رأس المال الفكري بدقة .
- ❖ صعوبة الإستغناء عنه أو إستبداله .
- ❖ يمثل رأس المال الفكري الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة و القيمة السوقية لها .¹
- ❖ يتزايد رأس المال الفكري بالاستعمال .
- ❖ سريع الزوال و فقدان .
- ❖ يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح .
- ❖ يرتبط رأس المال الفكري بعمليات التطوير و التغيير التي تسعى المؤسسة إلى إحداثها في أنشطتها و عملياتها في المستقبل سواء على المدى القريب أو البعيد .
- ❖ يمثل رأس المال الفكري من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة .²

و إلى جانب خصائص رأس المال الفكري ، هناك خصائص جوهرية تتعلق بطبيعة رأس المال الفكري و هي كالاتي :

¹ (الأميري وليد حميد رشيد (2015). "المسؤولية الاجتماعية للمصاريف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري و رأس المال التمويلي". الطبعة العربية . عمان .الأردن .دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . ص153 .

² (الروسان محمود علي ، محمد العجلوني(2010). "اثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية. سوريا . المجلد 26 . العدد 02 . ص 43 .

الجدول رقم (02): خصائص رأس المال الفكري

الممارسات	الصفات	الخصائص	
يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة و بنسب متباينة .	المستوى الإستراتيجي	التنظيمية	
	يميل رأس الفكري للعمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة .		نوع الهيكل
	يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا .		الرسمية
	يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير .		المركزية
يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية و متنوعة .	المهارة	المهنية	
	الإنفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين .		الخبرة
الميل لتحمل المخاطر بدرجة كبيرة . المبادرة بتقديم أفكار و مقترحات بناءة . الحسم و عدم التردد في إصدار القرارات . الإستفادة من خبرات الآخرين . الإستقلالية في الفكر و العمل . يتمتع رأس المال الفكري بثقة العالية بالنفس . يتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل . يحيد رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بلا تأكيد . غير ملموس و غير مرئي :أي يصعب رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة .	المخاطرة	السلوكية و الشخصية	
	المبادرة		
	الحسم		
	الإنفتاح على الخبرة		
	الإستقلالية		
	الثقة		
	المثابرة		
	اللاتأكد		
	الشكلية		
صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري : أي أن كثير من مهارات والخبرات و المعلومات التي تملكها الشركة عن العملاء و الموردین تكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية و غير مسجلة ، وبالتالي فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة و قياس حركة رأس المال الفكري .			

المصدر: بيبصار عبد المطلب (2017). "دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة- " أطروحة دكتوراه في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة محمد بوضياف . مسيلة. ص ص 28- 29 .

2- نشأة رأس المال الفكري

يعتبر مصطلح رأس المال الفكري حديث نسبيا حيث ترجع بدايات ظهوره إلى سنوات التسعينيات من القرن العشرين أين كان قبل هذه المرحلة معظم الحديث في أدبيات الاقتصادية والأبحاث و الدراسات يدور حول موضوع رأس المال البشري ، الذي بدا الحديث عليه في الخمسينيات القرن الماضي وبعدها تم تطويره لينتقل من مفهوم رأس مال بشري وصولا إلى مفهوم رأس المال الفكري .

و (Inter) إلى الكلمتين اللاتينيتين (Intellectual Capital) يعود أصل مصطلح رأس المال الفكري وتعني "بين" وتشير هنا إلى العلاقات ، وكلمة (Lectio) وتعني القراءة أو المعرفة المكتبية ، وعند إضافة كلمة رأس المال (Capital) التي تعني مجموع يصبح مصطلح (Intellectual Capital) يشير إلى العلاقات

المكثفة المبنية على التركيبية التراكمية والكفاءات البشرية ذات القدرة في خلق وتوليد أو تطوير القيمة المضافة للمؤسسات¹. يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور مفهوم رأس المال الفكري وساهمت في تطويره على النحو التالي :

1- المرحلة الأولى : بدأت هذه المرحلة بعد تأكيد الاقتصادي (William Petty) في القرن السابع

عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة من خلال إدخال قيمة العاملين في حساب الثروة معتمدا في ذلك على الطرق الإحصائية ، ثم استمرت جهود الاقتصاديين في هذا الاتجاه، حيث انه في عام 1776 أشار (Adam Smith)

في كتابه المشهور "ثروة الأمم" إلى مدى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات و دعا إلى تحديد الأجور حسب المهارات في الأداء المهام و تكاليفها . تبعه بعد ذلك الاقتصادي المعروف

(Alfred Marshall) في عام 1890 الذي تحدث على الاستثمار في البشر وقال قولته المشهورة "إن أثنم

ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر"، نظرا لان رأس المال البشري يتميز بخصائص لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال . بعد ذلك جاءت مرحلة نهاية الخمسينيات لتشهد توسع أبحاث (Shultz & Mincer) كل من الاقتصاديين

في نظرية رأس المال البشري والتي تحددت ملامحها بوضوح في الستينات ، حيث يرى أن حقيقة التنمية الاقتصادية تتحقق بصفة كبيرة عن طريق الإستثمار في رأس المال البشري ، وأشار إلى أن المهارات ومعرفة الفرد تعتبر شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن أن يستثمر فيه ، كما كان يرى في نمو رأس المال البشري أحد أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي ، بعدها جاءت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات والتي عرفت تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري سمحت بالتمييز و الفهم الواضح لسلوك الإنساني على مستوى الفردي و الجماعي .

حيث Gary Becker سنة 1964 بين رأس المال البشري العام الذي يزيد الإنتاجية الكلية لعوامل ميز

الإنتاج و رأس المال البشري الخاص الذي يزيد إنتاجية العوامل في نشاط محدد .إمتدت هذه المرحلة من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين ، حيث تم فيها التأكيد على المهارات البشرية العامة (فكريا ، جسديا ...الخ) كما شهدت هذه المرحلة زيادة الانتباه إلى أهمية العنصر البشري وضرورة دراسته بوصفه عامل مكمل لرأس المال المادي ، خاصة وأن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة ارتكاز ومؤشر منطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري، حيث يعتبر هذا الأخير بعدا جديدا في تحليل رأس المال البشري والذي ينتج أما نتيجة التعليم الرسمي أو

¹ (أديب محمد ، السيد احمد(2013). " رأس المال الفكري و دوره في فعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط . الأردن . ص 10 .

المعلومات المستقاة من التدريب . وتعرف هذه المرحلة بمرحلة " إضاءات البداية و توجهات الاهتمام بالقابليات البشرية" ¹.

2- المرحلة الثانية : ازداد اهتمام ووعي المديرين والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم ولو بشيء نسبي غير الملموسة للمؤسسات في سنوات الثمانينات من القرن العشرين ، ففي عام 1980 لاحظ الاقتصادي

وجود تباين في مستوى أداء المؤسسات اليابانية وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الأصول غير (Hiroyuki)الملموسة

هي الأساس في تحقيق عوائد المؤسسات كونها قابلة للاستخدام المتعدد و المتزامن ، قام بعده في (Karl- Eric Seiby) مدير دار نشر صغيرة بإصداره كتاب بعنوان "شركة-معرفة-كيف " عام 1986 السيد

الذي أوضح فيه ضرورة الاهتمام بالأصول غير الملموسة و كيفية « Company-The Know-How »

إدارتها . كما شهدت فترة بداية التسعينات للقرن العشرين تنويفا لجهود هذه المرحلة تمثلت بثلاث (Ralph Strayer) مدير شركة (John Sonville) حوادث أولها عام لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري 1990 عندما أطلق (Strayer)

حيث قال "انه لوقت قريب كانت المصادر الطبيعية – الأرض- المعادن – الأسماك ، أهم مصدر للثروة القومية وأهم موجودات الشركات،ومن ثم أصبح رأس المال المتمثل بالنقد والموجودات فقد حل محلها القدرة العقلية لتكون رأس المال (Stewart)كالمكانن و المصانع هو المهم ، والآن) الفكري ،ثاني ظهور كان عندما نشر الاقتصادي

عام 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية"² ، وثالث ظهور كان في نفس عام 1991 عندما تم تعيين العالم لإدارة رأس المال الفكري من « Skandia » وهو السيد (Leif Edvisson أول مدير في) قبل شركة التامين السويدية

حيث امتلك القدرة على قياس الموجودات التي لا تظهر في الميزانية من خلال تحويل القيم الخفية إلى قيم ملموسة تتخذ صورا يمكن وضعها، من خلال موجزة معتمدا على ثلاثة مبادئ توجه تفكيره وهي :

-إن قيمة الموجودات الفكرية تتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات .

-إن رأس المال الفكري هو مادة خام التي تتولد منها النتائج المالية .

¹ (دحماني عزيز (2015). "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية-حالة مؤسسة سونطراك-". أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة أبي بكر بلقايد.تلمسان .ص ص 26-27 .

² (راوية حسن محمد (2002). " مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية". مصر . الدار الجامعية للنشر . ص ص370-371.

-إن رأس المال الفكري يتكون من رأس مال بشري ، و رأس مال هيكلية و أن رأس مال البشري هو مصدر الابتكار و الإبداع و التجديد .¹

ويلاحظ من خلال معطيات المرحلة الثانية التي بدأت في الثمانينيات وإستمرت حتى بدايات التسعينيات من القرن الماضي ، بأنها تميزت بمجموعة من آراء ومقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المنظمات ونموها وزيادة عوائدها وولادة مفهوم جديد خرج عام 1991 وهو رأس المال الفكري ، وتعرف هذه المرحلة بمرحلة "تلميحات المفهوم وتوجيهات الاهتمام بالقابلية الذهنية" .²

3-المرحلة الثالثة : في منتصف التسعينيات من القرن العشرين إلى الوقت الحالي بدأت الجهود رأس المال الفكري تتكثف وتتنوع ، «Dou Chemica» البحثية حول موضوع بتطوير الأرباح ففي عام 1993 اهتمت شركة

ومنافع الجديدة من رأس المال الفكري وقامت بتحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقا الأفكار التي تحقق (Petrastr Gordon) واختيار و تطوير كمدبر للموجودات الفكرية . كما أنه في عام عوائد أعلى ، حيث عينت

1994 إتفق كل (Retrash & Sullivan) و (Edvinsson) على ضرورة عقد اجتماع لممثلي من

الشركات الفاعلة في إستخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة للكشف عن منظورها لمفهوم رأس المال الفكري و كيفية إدارته ،³ حيث عقد هذا الاجتماع في عام 1995 وعرف بإسم " إدارة رأس المال الفكري"

« *Intellectual Capital Management* » ، يرمز له اختصارا « *ICM* » . شهد عام 1999 إنعقاد

ندوة دولية لرأس المال الفكري في أمستردام تركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس لمال البشري وإتجاهاته و طرق قياسه ومستوياته وأبعاده ، ثم جاء عام 2001 ليشهد إنعقاد مؤتمر الدولي لإدارة رأس المال الفكري في كندا ثم يليه عام 2003 إنعقاد مؤتمرين آخرين حول رأس المال الفكري وإدارته في نيويورك .

كما عرف مفهوم رأس المال الفكري في الآونة الأخيرة اهتمام كبير من قبل الباحثين والأكاديميين وصانعي القرار و منظمات الدولية (البنك الدولي ، المنتدى العالمي الاقتصادي ... الخ) في مختلف الأقطار الدولية الذين ينشرون أبحاثا بشكل دوري حوله ويقومون ملتقيات وندوات علمية تبرز

(1) عبيد سلمان (2014). "أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة-دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين-" رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية . جامعة العلوم التطبيقية .مملكة البحرين .ص 70 .

(2) العنزي سعد علي ، احمد علي صالح . مرجع سابق ذكره .ص 157 .

(3) زلماط مريم (2017). "دور رأس المال الفكري في إستمرارية المؤسسة -دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس :مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي، ENIE ,CMA" . اطروحة دكتوراه في علوم التسيير . جامعة ابوبكر بلقايد . تلمسان . ص 20 .

مدى أهميته وقيمه في الحياة الاقتصادية ، وتعرف هذه المرحلة بمرحلة " تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية " ¹.

و يتضح مما سبق إختلاف الآراء حول فترة ظهور وتطور لمفهوم رأس المال الفكري، وهذا ناتج عن إختلاف و جهات النظر حول هذا الموضوع، إضافة إلى إختلاف طرق تحليله ، وفي ضوء ذلك اتفق كل الآراء نسبيا على الاعتماد على الموارد غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري ، والاهتمام بإدارته لتحسين الأداء و زيادة الإنتاجية.

II-1-3. أهمية رأس المال الفكري و أهدافه .

1-أهمية رأس المال الفكري

رأس المال الفكري هو أحد الموضوعات الرئيسية للموارد البشرية الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة ويتوجب على المؤسسة من ضرورة امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها، وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا وهذا راجع في أهمية الناتجة عنه المتمثلة في النقاط التالية:

- زيادة القدرة الإبداعية في المؤسسات.
- إبهار و جذب العملاء و تعزيز ولائهم للمؤسسة.
- يعد رأس المال الفكري مصدر جوهرى للميزة التنافسية ، فالمؤسسات تتنافس على أساس المعرفة والميزة للمعلومات وبذلك فان رأس المال الفكري مسئولاً عن عملية تحويل المعرفة المتميزة إلى مساهمة ذات قيمة إقتصادية .
- خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية ².
- توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري .
- يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسة .
- رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة للمؤسسة والأفراد وتطويرها .
- يساعد في خلق معارف وثقافات جديدة في المؤسسة .
- يعتبر أساسا مهما في بناء المؤسسات الذكية ، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة وقدرتها على إستثمار باقي الموارد لتوسيع مساحة التميز لمؤسساتهم ³.

2-أهداف رأس المال الفكري

¹ (دحماني عزيز. مرجع سابق ذكره. ص 29 .

² (القهيوي ليث عبد الله (2015). "تطور رأس المال الفكري و أثره على الأداء الأكاديمي". مقال منشور. مجلة جامعة الزرقاء الأردن. ص 7 .

³ (الحمداني ناهدة عبد الله ، علي أكرم(2010). " رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين -دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل-". مجلة تنمية الرافدين . جامعة الموصل .العراق. مجلد 32. العدد 28 . ص 126 .

إن ممارسات رأس المال الفكري تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة ، وهذه الأهداف ما أكد عليه الباحث Holsapple and Singh و المتمثلة فيما يلي :

- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المؤسسة ، وتحديد كيفية تطويره وإدامته .
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة برأس المال الفكري .
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء و تطبيق مدخل رأس المال الفكري .
- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري .
- التأكد من إجراء تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة .
- القدرة على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات وخدمات الجديدة .
- القدرة على تزويد المؤسسة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمؤسسة أهدافها¹.

II-1-4 سمات و مكونات رأس المال الفكري

1-سمات رأس المال الفكري

- يتميز رأس المال الفكري بسمات معينة تحدد مدى إمكانية التقرير عنه و درجه بالقوائم المالية ، و تتمثل تلك الميزات فيما يلي :
- ✓ إمكانية التحكم به بواسطة المؤسسة ، والحصول على منافعها الاقتصادية المستقبلية التي تكون مقصورة على المؤسسة وصعوبة الاستفادة منه من خلال المؤسسات الأخرى ، وهذا يدعم المركز التنافسي للمؤسسة على المدى طويل الأجل .
 - ✓ وجود مشاكل تتعلق بفصله وصعوبة تحديد ما إذا كان قد تم المحافظة عليه أو صيانته أو سوف يتم استبداله تدريجياً .
 - ✓ الدرجة العالية من عدم تماثل المعلومات المتعلقة به ، بين الإدارة داخل المؤسسة و بين أصحاب المصالح الآخرين .
 - ✓ المخاطرة المرتبطة به مقارنة بالأصول المادية الأخرى التي تنشأ نتيجة وجود فاصل زمني بين الاستثمار فيه و بين التدفقات النقدية الواضحة المرتبطة به، وكما ارتفعت درجة عدم التأكد بالنسبة للمنافع الاقتصادية المستقبلية ، كلما ازدادت صعوبة تقدير وتوقيت تلك المنافع ، وبالتالي انخفاض احتمال رسمة هذه النفقات

¹) <https://hrdiscussion.com/he11039.html> . Date de visite ; 07/06/2019 , heure , 22.30 .

كأصل في الميزانية ، فالاستثمار في الأصول المعنوية غالبا ما تحدث في فترة مبكرة جدا من دورة حياة المؤسسة .

✓ يتسم رأس المال الفكري بدرجة عالية من عدم التأكد .¹

2-مكونات رأس المال الفكري

لا يوجد اتفاق عام حول المكونات الرئيسية والفرعية لرأس المال الفكري ، إلا أن اغلب الآراء إشتروا في تضمين ثلاث مكونات الرئيسية لهذا الموجود غير الملموس ، والتي أوردتها Stewart ,1997 في تصنيفه والمتمثلة

فيما يلي:

1-2: رأس المال البشري

أ-مفهوم رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري العنصر المهم في رأس المال الفكري لكونه يعد محرك الإبداع و المورد الحاسم للقيمة غير الملموسة ، وعلى وجه الخصوص يمثل القوى العاملة التي تمتلك القدرة على التفكير والإبتكار والتجديد وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين، وقد ورد العديد من تعريفات الخاصة برأس المال البشري نذكر منها:

عرفه (Younndt & al ,1996) بأنه : "يمثل مجموعة من الناس الذين يمتلكون مهارات ومعارف تساهم في

زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات " .²

في حين عرفه (عبد الستار العلي ،2012) على أنه : "مجموع المهارات و الخبرات والمعارف وإلحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل " .³

ويرى (David , begg ,2002) بان رأس المال البشري يتمثل في مخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات المدرجة في فكر الأفراد .¹

¹ الغول رشا (2014). "المحاسبة عن رأس المال الفكري". الطبعة 01 . الإسكندرية.مصر.مكتبة وفاء القانونية للنشر . ص ص 31-30 .

² Youndt & AL ,(1996) , « Human Ressource Managment Manufacturing Strategy and firm performance »,Academy of Management Journal ,Vol 39, P 839 .

³ عبد الستار علي(2012). " مدخل إلى إدارة المعرفة" . الطبعة 03 . عمان .الاردن . دار المسيرة للنشر . ص 343 .

ومنه فان رأس المال البشري يتمثل في مجموع القوى العاملة التي تمتلك القدرة على التفكير والتجديد والإبتكار و ذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين التي تخلق مهارات القيادة و القدرة على حل المشاكل وإتخاذ القرارات الرشيدة و التعامل مع المخاطر ، و عليه فهو يعكس فاعلية المؤسسة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة و الثقافة و المعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة .

ب- خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بالخصائص التالية :

- يتكون رأس المال البشري من جزأين : جزء فطري ، و جزء مكتسب .
- يتطور رأس المال البشري بالاستعمال ، و الخبرة في مجال العمل ، أو عن طريق التكوين ، و التعليم بكل أنواعه .
- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه (ملكية شخصية) .
- يتطلب اكتساب و تكوين رأس المال البشري : استثمار موارد مالية و تخصيص الوقت ، و بذل الجهد .
- رأس المال البشري يعتبر غير منظور و غير ملموس .
- يظهر رأس المال البشري في المستويات الإدارية المختلفة و بنسب متباينة .
- يتميز بمهارات عالية و خبرات متقدمة .
- يتسم بمستوى ذكاء عالي .
- الحصول على مهارات المتخصصة كموجود فكري، وأن لا تكون تلك المهارات سهلة النقل و الإقتباس و التحويل² .

ج- أهمية رأس المال البشري

تتجلى أهمية رأس المال البشري من خلال دوره الفاعل في حياة المؤسسات كونه أحد أهم عناصر لها ، و تتبلور أهميته في النقاط التالية :

- ✓ يمثل الثروة المتميزة الوحيدة التي لا يمكن أن تقلد بسهولة .
- ✓ يساعد على خلق و إبتكار و إنشاء معارف جديدة .
- ✓ يساعد في زيادة كفاءة إستخدام الأصول و يحقق إنتاجية أعلى ، فالشخص الذي يمتلك تدريباً و تأهيلاً سيكون أكثر قدرة على إستخدام أصول المؤسسة بكفاءة عالية³ .
- ✓ يساعد في زيادة كفاءة إستخدام الأصول الأخرى و يحقق إنتاجية أعلى و خدمة أفضل للزبائن .

¹) David,Begg(2002), « Stanley Fisch & Rudiger Dornbusc :Macroéconomie.Ed.Dunod , Paris ,P, 294 .

²) العزاوي غانم أرزقي . "إستخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري-دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة-". مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية و الإدارية . العراق . العدد 28 . ص 59 .

³) الزبيدي غانم دحام ، المشهداني أمنة مهدي (2016). " دور رأس المال البشري و الأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي ". مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية و الإدارية . العراق . المجلد 14 . العدد 38 . ص 273 .

- ✓ يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
- ✓ أحد المصادر المهمة و الفريدة التي تؤثر على الأداء.¹

د-عناصر رأس المال البشري (مكونات)

يتكون رأس المال البشري من جملة من المكونات الأساسية ، و المتمثلة فيما يلي :

1-المعرفة : تتمتع المعرفة اليوم بتأثير كبير على نمط حياة الإنسان ، فقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين أعظم تغيير في حياة البشرية ، بفضل ثروة تكنولوجيا المعلومات .**فالمعرفة هي :** " مجموعة الأفكار والآراء والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تكونت لدى الإنسان نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجودة في بيئته المحيطة وتفاعله معها " . و يمكن تحديد العلاقة بين رأس المال البشري والمعرفي كمايلي :

-يعتبر توافر رأس المال البشري ضروريا لإنشاء المعرفة .

-يلعب رأس المال البشري دورا البارز في تسهيل عملية مشاركة بالمعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة .

-يعتبر رأس المال البشري متطلبا أساسيا من متطلبات نجاح إدارة المعرفة .

-يؤدي توافر رأس المال البشري إلى تسهيل قيام إدارة المعرفة بتطوير إستراتيجيات المؤسسة .²

2-الخبرة : يكتسب الإنسان كل يوم يمر به العديد من الخبرات والتجارب ومجموع هذه التجارب تكون له ما يسمى بالخبرة ، والخبرة تنقسم إلى نوعين ،خبرة في أمور العمل وفي أمور الحياة بشكل عام ،وكلاهما ذو أهمية كبيرة للإنسان لذلك وجب عليه أن يوازي بينهما ، ويعرف (**المغربي ،2004**) **الخبرة المكتسبة في العمل** بأنها : " مستوى ما يتمتع به العاملون من معارف مترامية ، مكتسبة من الوظيفة الحالية أو الوظائف المستقبلية ،³ ، و يرى أن الخبرة لها تأثير كبير على أداء الفرد في المؤسسة لأسباب عديدة منها :

-نوعية الخبرة التي حصل عليها العامل مهمة لأغراض الترقية في المستقبل ، فطول الفترة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبررا قويا لترقيته بقدر العمل الذي مارسه طيلة فترة عمله .

-تخفص الخبرة من تكلفة و الوقت الذي يتعلق بالتدريب .

¹ (الدعجة مروى كساب محمد (2013) . "تحليل العلاقة بين رأس المال البشري و تطبيقات الجودة الشاملة و أثرها على الأداء التنافسي-دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية-". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . جامعة الشرق الأوسط . الأردن . ص 19 .

² (أبولروس محمد طلال (2015). "دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى-". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . كلية التجارة . جامعة الإسلامية . غزة . ص 33-34 .

³ (المغربي كامل (2004) . " السلوك التنظيمي ، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم " . الطبعة 03 . عمان . الأردن . دار للفكر للنشر . ص 164 .

-تعمل الخبرة كمؤشر إجتماعي ، من خلال اكتساب فرد لسلوك قد تعلمه مدة عمله في مؤسسات أخرى¹.

3-الإبداع و الابتكار : يمثل الابتكار و الإبداع إحدى الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات ،وهذا راجع لدرجة نمو وإتساع طموحات وحاجات الأفراد ، وهو يعكس مدى إدخال تحسينات على الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة ، ويشير إلى العملية التي يمكن فيها نقل أفكار جديدة إلى واقع العملي .

فالإبداع هو: " مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية ، بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المؤسسة التي يعمل بها " .

بينما **الابتكار هو:** " فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الإختراع،وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة ، ويمكن أن يشمل الابتكار إدخال عناصر جديدة ،أو مزيجا جديدا من عناصر الموجودة" .

4-فرق العمل : تستمد فرق العمل أهميتها في المؤسسات من خلال تكاملية سماتها ، بوصفها قوة أداءية و حركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية ، تسهم في دفع المؤسسة نحو الإستيعاب والتغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء ،وتتيح لها التحول إلى المنظور الإستراتيجي في التخطيط والتنفيذ ،وبناء طرائق الجودة في الأداء على الصعيد النوعي قبل الكمي، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المؤسسة .

وعلى العموم، **فرق العمل هي :** "جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها"².

5-مهارات : و هي تتمثل في القدرات التي يكتسبها الفرد بالتمارين و التجربة في العمل .و إن أهم مسؤوليات إدارة المؤسسة هي التعرف إلى الفروقات في قدرات الأفراد وتدريبهم حتى تنمو مهاراتهم إلى مستوى المطلوب لأداء العمل.

و تكمن هذه القدرات الإنسانية فيمايلي :

-القدرات العقلية و القدرات اللفظية وقدرة المنطق والإبداع .

-القدرة الحركية .

-القدرة الميكانيكية.

¹ (الصفار إسماعيل ، أحمد عبد (2008). " تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي -دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية".مقال منشور.مجلة الإدارة و الاقتصاد .جامعة أريد الأهلية .العدد 70 ص 90 .

² (دهان محمد (2010). " الإستثمار التعليمي في الرأس المال البشري مقارنة نظرية و دراسة تقييمه لحالة الجزائر". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعة منتوري. قسنطينة . ص ص 24.25 .

-القدرة الخلاقة وتشمل القدرة على تحريك وتنظيم وتجميع الرموز في أوضاع جديدة ومختلفة¹.

2-2 : رأس المال الهيكلي

يعد رأس المال الهيكلي مكون مهم من مكونات رأس المال الفكري ، حيث يمثل آليات عمل وهياكل المؤسسة التي تمكن العاملين من تحقيق مستوى متميز من الأداء .

1- مفهوم رأس المال الهيكلي

يصنع رأس المال الهيكلي المعرفة الصريحة للمؤسسة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكلها و أنظمتها وإجراءاتها. تعددت تعريف رأس المال الهيكلي، حيث عرفه (Mcelroy.W,2003) على انه " : كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يترك الأفراد مؤسساتهم . حيث يمثل رأس المال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحة المرزمة فإنه يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد البيانات ، إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في المؤسسة² ."

و برأى (عبد المنعم،2017) رأس المال الهيكلي بأنه : "المكون الأكثر صلابة و الأقل ديناميكية بين مكونات رأس المال الفكري ، فهو الذي يصنع للمؤسسة معرفتها التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل والإجراءات ، فهو يمثل الهيكل المعرفي الذي يتحدد بقدرة المؤسسة على نقل المعارف والمهارات والخبرات المملوكة من قبل العاملين إلى واقع فعلي"³.

في حين رأى (Marti & Cabrita ,2012) رأس المال الهيكلي "بمثابة حلقة وصل بين المؤسسة وأدواتها المعرفية بهدف الاحتفاظ بمجموعة من معارف ونقلها بين أفرادها داخل المؤسسة"⁴.

ب- عناصر رأس المال الهيكلي : من بين أهم عناصر رأس المال الفكري مايلي :

1- أنظمة المعلومات : وهي تضم قواعد البيانات ، التنسيق بين العاملين وتوفير وسائل أخرى اللازمة لجعل المعرفة تستخدم عمليا داخل المؤسسة، وتقييم هذه الأنظمة من خلال قدراتها على تحسين الكفاءة وتحقيق رضا العاملين والعناية بالزبائن⁵.

2- الهيكل التنظيمي : ويتمثل في ترتيب المسؤوليات والمسائل التي تعرف مكانة أعضاء المؤسسة والعلاقات بينها ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية¹.

(1) شبيب محمد منير عودة (2015). " دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني- دراسة حالة بنك فلسطين-". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . الجامعة الإسلامية . غزة . ص 38 .

(2) نجم عبود نجم (2008) . "إدارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات " . الطبعة 02. عمان. الأردن. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع . ص 296 .

(3) عبد المنعم هناء حسين (2017). " خطوات إنتاج رأس المال الفكري بكليات التربية في مصر " . مقال منشور . مجلة البحث العلمي في التربية . جامعة عين الشمس . مصر . العدد 18 . ص 297 .

(4) Marti José & Cabrita Maria (2012) , « Entrepreneurial Excellence in the Knowledge Economy –Intellectual Capital Benchmarking Systems », Electronic Journal of Knowledge Management , Vol 11 , Issue 04 , p 273 .

(5) Brooking Annie (1997) , « Intellectual Capital » , Intrenational Thomson Business Press , London , P 10 .

3-العمليات : وهي عبارة عن الآلية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة تنفيذ فلسفتها ،وتتضمن مدة العمل الأنشطة والأعمال،مستوى جودة الخدمة أو المنتج ، ومدى كفاءة العمليات التشغيلية .²

4-الثقافة المؤسسة : وتعني كيفية أداء المؤسسة لأعمالها ،وفقا للأنظمة والقيم ،الثقافة العامة للمؤسسة ينبغي أن تعكس فلسفة الإدارة وأن تكون متوافقة ومنسجمة مع أهدافها الشاملة . إذ أن المؤسسة التي لديها رأس مال هيكلي

قوي سيكون لديها بيئة ثقافية داعمة التي تمنح الأفراد فرصة التجربة وال فشل والتعلم دائما .³

2-3: رأس المال العلاقتي (الزبائني)

أ: مفهوم رأس المال الزبائني

يطلق عليه أيضا رأس المال الخارجي،ويتضمن العلاقات الخارجية للمؤسسة،أو العلاقات مع كل المستفيدين من خدمات المؤسسة .

ويعرف (أوسو،2007) رأس المال الزبائني بالحجر الأساس للنشاط المؤسسة في بيئة تتميز بالمنافسة والديناميكية المستمرة،لذا على المؤسسة معرفة زبائنها وأنواع الخدمات التي يحتاجونها .⁴

بينما عرفه (Sharabati & al ,2010) على أنه المعرفة التي تتضمن العلاقات الخارجية وبأطرافها الخارجية التي تلعب دورا هاما في علاقة معها ،حيث تتمثل كل العلاقات مع العملاء و الموردين والشركاء الاستراتيجيين والمستثمرين .⁵

في حين(Gilaninia ,2012) عرفه على انه: يعتبر بمثابة الجسر أو الوسيط في العمليات رأس المال الفكري ،حيث يعتمد في نموه وتطوره على دعم كل من رأس المال البشري ورأس المال

¹ (العبيدي نشوان محمد (2008). "دور مكونات المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات التسويقية(MIS) " . مجلة تكريت. بغداد.العراق.ص.05.

² (عبد إبراهيم بشرى ، سنية كاظم تركي(2016). "أثر رأس المال الفكري في أبعاد جودة السلعة-دراسة تحليلية في شركة الزوراء-" .مجلة كلية للعلوم الاقتصادية .الجامعة بغداد. عراق. العدد 48 . ص 460 .

³ (الزيايدي صباح حسين ،رشيد عبد الرضا صالح. (2014). " دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز-دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في هيئة من كليات جامعة القادسية" .مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية . العراق. المجلد 16 . العدد 3 . ص 14 .

⁴ (القاضي لمى فارس سعود ،حامد العليمات(2018). " أثر رأس المال الفكري على الإفصاح المحاسبي بالقوائم المالية للشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية " .مجلة إقتصاديات المال و الأعمال . المملكة الاردنية الهاشمية . العدد 6 . ص 141 .

⁵ Sharabati Ahmed A,Jawad S, & Bontis N , « Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan » , Management Decision , Vol 48 , No 1 , Emerald Group Phblishing Limited , pp 105-131 .

الهيكلية، إذ أنه المحدد الرئيسي الذي يعمل على تحويل العمليات إلى قيمة سوقية للمؤسسة نتيجة لأداء أعمال المؤسسة.¹

ب : أبعاد رأس المال الزبائني

يمكن تحديد أبعاد رأس المال الزبائني التي إتفق كل من (العنزي ونعمة ، ، Stawart , Zeithamal&Biter) وآخرون عليها والمتمثلة في مايلي :

1-رضا الزبون : وهو يتمثل في ذلك الشعور إيجابي أو السلبي أو محايد حول القيمة التي تم تحقيقها من منتجات أو خدمات المؤسسة. أي أن تحقيق رضا الزبون يعد من أهم مفاتيح النجاح أي مؤسسة إذ كلما زاد رضا الزبون عن

المؤسسة و منتجاتها كلما تحسنت قدرتها في تحسين حصتها السوقية ،ويستخدم في قياس الأداء عدة أساليب منها: تحليل الشكاوي و مقترحات الزبائن ، القيام بالاستقصاءات التي تهدف إلى التعرف على مدى رضائه...الخ.

2-ولاء الزبون : وهو يعد المفتاح الأساسي في نجاح المؤسسات وزيادة ربحيتها وإيجاد قيمة مضافة لعملها، إذ يركز عن مدى التزام بإعادة شراء أو قيام بشراء بصفة مستمرة بغض النظر عن تأثير جهود المنافسين في إمكانية تغيير سلوك الزبون .

3-إحتفاظ بالزبون : يعتبر أحد أبعاد رأس المال الزبائني الذي يركز على أساس كون المؤسسة الناجحة هي التي تمتلك القدرة على الإحتفاظ بزبونها والساعية لتوفير متطلباته بسرعة وجودة وبأقل كلفة ممكنة وفي مكان وزمان المناسبين من خلال الاعتماد على إستراتيجية راسخة للإحتفاظ مدى الحياة والتي تعد من أهم أهداف التي تسعى إليها التسويق بالعلاقات .

4-تطوير العلاقة مع الزبون : وهي تهدف إلى إقامة علاقة طويلة المدى مع الزبون فهي ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة و تبادلها بمبلغ من المال فهي ليست مجرد عملية تجارية إذ أنها علاقة تفاعلية تبعد إلى أكثر من ذلك و هذا من خلال :

-تسهيل الخدمات التي تسبق عملية طلب المنتجات .

-تقديم مزايا لزبائن الراغبين في إقامة أي شكل من أشكال علاقة مع المؤسسة .

-تنمية القدرة على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات من خلال تحقيق التوافق بين الطرفين .²

II -2 :إدارة رأس المال الفكري

¹) Gilaninia ,Shahram & Atefeh Asadi Matak (2012), « Examination of Relationship between Intellectual Capital and the Small Business Enterprises Performance in Guilan Province »,Journal of Basic and Applied Scientific Research 2(3),2291-2297 .

² (الطويل أكرم أحمد ،أحمد عوني عمر أغا،ندى عبد الباسط(2012). "دور أبعاد رأس المال الزبائني في تعزيز إستراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال

-دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى- " .مقال منشور.جلة الإدارة و الاقتصاد مصر.العدد 93.ص4 .

II-2-1. مفهوم ومبادئ إدارة رأس المال الفكري.

1- مفهوم إدارة رأس المال الفكري

طالبت العديد من الدراسات بالتوجه نحو إدارة رأس المال الفكري حيث الحاجة لوضع أسس وقواعد وآليات و إجراءات وضوابط من شأنها العمل على إدارته بشكل فعال، وذلك لما يتميز به من أهمية بالغة في الوقت الحاضر، إن إدارة رأس المال الفكري تركز على بناء أصول فكرية و السيطرة عليها ووظيفتها المحافظة عليها. وتتنوع التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة رأس المال الفكري .

حيث عرفها (خليل ،2015) :بأنها" عبارة عن عملية إستراتيجية متكاملة لإكتشاف وتنمية وإستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة داخل المؤسسة ،وتهيئة البيئة التنظيمية والاجتماعية الداعمة لها

ولعملية تدفق ونشر المعرفة ، لتدعيم التطوير التنظيمي ، وتحقيق التميز في الأداء ، وزيادة الكفاءة و فاعلية المؤسسة"¹.

2-: مبادئ إدارة رأس المال الفكري

لقد قدم (T.stewart) مجموعة من **المبادئ الأساسية** لإدارة فاعلة لرأس المال الفكري المتمثلة في نقاط التالية :

- ✓ الإفادة بقدر الإمكان من أفكارها و أعمالها لصالح المؤسسة ،من خلال إقامة علاقة ودية طويلة مدى مع مستخدميها وزبائنها ، إذ أن العلاقة غير المنسجمة مع الزبائن والمستخدمين قد توفر بعض الأرباح في أمد قصير ولكن على حساب تدمير ثروتها الحقيقية .
- ✓ توفير الموارد التي يحتاجونها ، ومساعدتهم على بناء شبكة داخلية بينهم ،وتعزيز فرق العمل ومجموعات الممارسة والأشكال الاجتماعية الأخرى للتعلم ،أي القيام بأي شيء يساعد على دفع عملية تبادل المعلومات وتحصيلها بينهم.
- ✓ عدم مبالغة في إدارة رأس المال الفكري، أي إذا بدأت بوضع اللوائح والقوانين لمجموعاتها فهذا يعني قتلها،و ذلك لأن سر نجاحها يكمن في روح الإبتكارية ،وتوفير المناخ الذي يسمح بطرح ما تشاء من أفكار دون خوف .
- ✓ توجيه تيار المعلومات إلى مكان الحاجة إليه ، ولكن خوف من خطر يتمثل في أن ينقلب تيار المعلومات إلى موجة عاتية يصعب السيطرة عليها ، فتخمة المعلومات مثل قتلها ، فكلما زادت كمية المعلومات المحيطة بالفرد ،فيصعب أن يميز بين المهم وغير المهم .
- ✓ كي تزداد فاعلية وكفاءة رأس المال الفكري يجب هيكلته بوضع المعلومات في شكل يسهل الوصول إليها وقت الحاجة ، وحفظ المعلومات داخل نظام كفاء يمكن من تخزينها أو استبعادها طالما لا تحتاجها ثم إسترجاعها وإستخدامها بشكل فوري وقت الحاجة إليها ¹.

¹ (خليل تامر محمد احمد(2015). "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم تطوير المنظمات". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مصر. المجلد 6. العدد 1. ص 139 .

و قدم (غبور ،2015) مجموعة من مبادئ أخرى تمثلت في مايلي :

- ✓ الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري الموجود في المؤسسة .
- ✓ توفير الموارد التي تحتاجها المؤسسة لبناء شبكة داخلية لإدارة رأس المال الفكري بها .
- ✓ المحافظة على رأس المال الفكري في المؤسسة وإستثماره .
- ✓ هيكله رأس المال الفكري بحفظ المعلومات داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها وإستخدامها عند

الحاجة .2

II-2-2. أهمية إدارة رأس المال الفكري

يمكن النظر في أهمية إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات في مجموعة من النقاط التالية :

- ❖ تعتبر الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري المحدد النهائي لأداء المؤسسة ، إذ أن المؤسسات التي ترغب بالنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للأصول الفكرية التي تمتلك أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق المنافسين .
 - ❖ زيادة النشاطات أو العمليات التي تساعد على استكشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.
 - ❖ اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات لتفادي المنافسة الشديدة ،ومن ثم تعظيم نقاط قوتها.
 - ❖ تمكين القدرات المعرفية و التنظيمية للأفراد من إنتاج منتوجات أو تقديم خدمات جديدة ، ومن ثم توسيع حصة السوقية للمؤسسة .
 - ❖ إدارة رأس المال الفكري تسمح باستخدام أكثر فعالية وكفاءة للموارد المختلفة على نحو متزايد ، وتساعد في الحفاظ على رأس المال الفكري المتنوع وتحسينه .
 - ❖ ضمان جذب الكفاءات وتوفير البدائل لملء الأماكن الشاغرة .³
- ### ❖ II-2-3.متطلبات بناء رأس المال الفكري و خطوات بناءه
- #### 1-متطلبات بناء رأس المال الفكري

يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط و المتطلبات الملئمة و التي تتمثل في مايلي :

- إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المنظمات،ووجب أن تكون قادرة ماديا و بشريا على الاستفادة من المعرفة المتاحة .

(1) رجب مصطفى علي شعبان(2011). "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال " .رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . كلية التجارة . الجامعة الإسلامية . غزة . ص 56 .

(2) الراشدي حامد هاشم محمد (2017). "إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية". الطبعة 01 . مكتبة الملك فهد الوطنية لنشر. ص 619 .

(3) قشغش خالد احمد عبد الحميد (2014). "إدارة رأس المال الفكري و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة-".رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.جامعة الأزهر . غزة.ص 22 .

- إنشاء محيط و إطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين المعرفة والإستفادة منها .
- على المؤسسة أن تركز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأس مالها الفكري وأن أصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المؤسسات ، لذلك عليها أن تدرك كيفية استثمارها بشكل جيد.
- على المنظمة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية الموجودة أصلا عندها ، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة .
- ضرورة التعاون بين محيط الأعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة والإستفادة منها ¹.

2-خطوات بناء رأس المال الفكري

هناك مجموعة من خطوات والإجراءات التي يمكن إتباعها عند بناء رأس مال فكري ومنها :
-تطبيق معايير أداء عالية ومتطلبات كبيرة على جميع العاملين وعدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء .

-ملء الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا وليست مجرد ملء الشواغر .

-الشدوذ في مجال ترقية العاملين .

-إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية .

-إدخال مهارات عالية وبصورة مستمرة .

-إدخال تغييرات مناسبة في هيكل المؤسسة وثقافتها وسياساتها .

-التحول للمؤسسات المقلوبة وتخلي عن الهياكل الهرمية السائدة ².

II-2-4. الإستثمار في رأس المال الفكري.

1- مفهوم الإستثمار في رأس المال الفكري

الاستثمار بشكل عام هو إيداع مقدار معين من الأموال في الوقت الحاضر بغية توقع الحصول على مقدار اكبر منه في المستقبل ،أي تخصيص الموارد المالية للمؤسسة في مشروع مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة .

(1) فرحاتي لوبيزة (2016) . " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة- دراسة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة محمد خيضر . بسكرة . ص88 .

(2) كاظم عبد الله (2008) . " أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي". مجلة القادسية للعلوم الادارية و الإقتصادية . العراق .للمجلد 10 . العدد 03 .

أما الاستثمار في رأس المال الفكري يعني تلك المدخلات التي تقوم بها المؤسسة من خلال توظيف الأموال بغية الحصول على موارد معرفية من خلال تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية ، أي أن الاستثمار في رأس المال الفكري يعتبر طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي تركز عليه المؤسسة في بناء مواردها البشرية¹.

2- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري

تتجسد أهمية استثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية :

- ❖ يعزز الاستثمار في رأس المال الفكري مستوى أداء المؤسسات وخاصة التي تتميز بمركز إستراتيجي قوي .
- ❖ يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع والتجديد والابتكار والإبداع .
- ❖ يحتم الاستثمار في رأس المال الفكري على المؤسسة التعرف على مستويات الاستثمار الملائمة من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ المخصصة لإستثماره .
- ❖ يساعد الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال الاستثمار في الأصول المعرفية غير الملموسة وتكنولوجيا المعلومات وإستخدام مهارات المعرفية المتقدمة .
- ❖ يلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تخفيض تكاليف العمل الإداري بنسب عالية .
- ❖ يعد الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر لقياس ربحية المؤسسة ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية .
- ❖ يلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تخفيضه لتكاليف العمل الإداري بنسب عالية².

3-فوائد الاستثمار في رأس المال الفكري

أكد (Brown,1988) على أهمية استثمار في رأس المال الفكري بقوله : " أن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية تشبيهها بالذهب غير المستخرج " . وهذا الوصف يوضع مدى تحقيق فوائد التي يمكن أن تجنيها أي مؤسسة من خلال الاهتمام بإستثمار فيه، وتتمثل هذه الفوائد في مايلي :

- خفض التكاليف والبيع بأسعار تنافسية .
- زيادة القدرة الإبداعية للمؤسسة .
- إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة .
- تعزيز التنافس من خلال تقديم منتجات مطورة وجديدة ، وتقليل الفترة بين الابتكار والذي يليه .

¹ زبير محمد ، شوقي جدي(14-13 ديسمبر 2011). " الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية" . ورقة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة . جامعة حسيبة بن بوعلي. شلف . ص 9 .

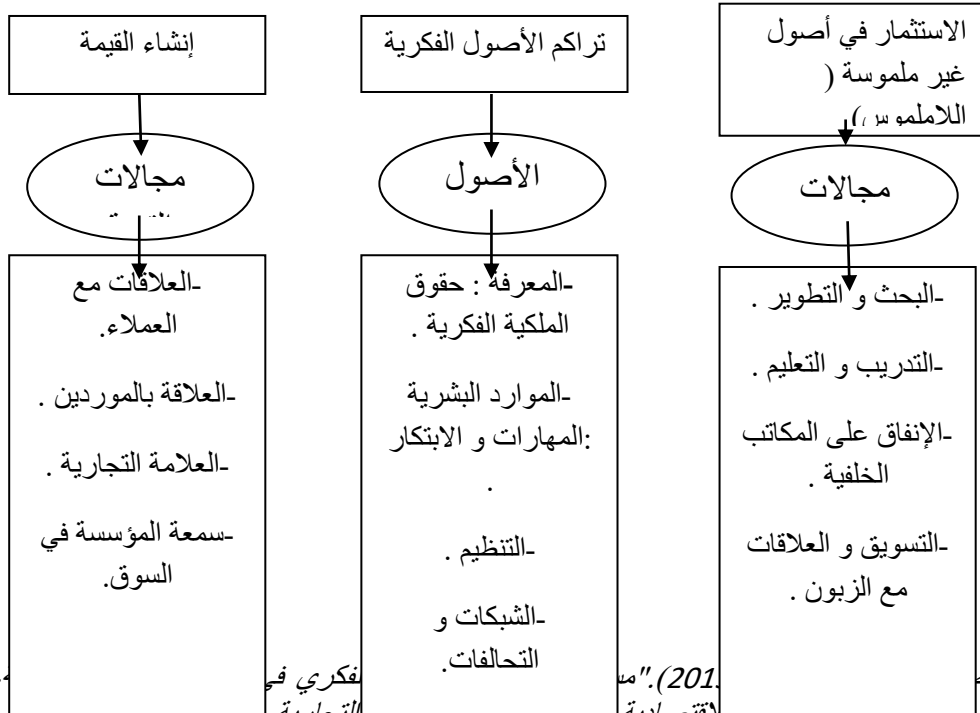
² بهجت صبري محمد عطا الله(2017). "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة المالية الإسلامية-دراسة حالة البنوك الإسلامية في قطاع غزة-". رسالة ماجستير في اقتصاديات التنمية . الجامعة الإسلامية . غزة . ص 33 .

-الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا إستراتيجيا يلبي إحتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال الفكري للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.¹

4-كيفية الإستثمار في رأس المال الفكري

إستثمار في رأس المال الفكري يقوم على توجيه الاهتمام نحو بناء أصول الفكرية من خلال تحديد مجالات الإستثمار وما يؤديه في بناء قواعد هذه الأصول وتراكمها، مما يؤدي بالضرورة تلك القدرات متنامية على إنشاء القيمة ، تتم هذه العملية من خلال ثلاث مراحل يبينها الشكل الموالي :

الشكل (01) : نموذج منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OECD)



المص (201). "فكري في" - حالة مؤسسة سونطراك -
أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة أبي بلقاسم . تلمسان . ص ص 83،84 .

ومن خلال الشكل يوضح مراحل الإستثمار في رأس المال الفكري المتمثلة فيمايلي :

¹ (الغول رشا .نفس مرجع سابق ذكره . ص ص 66-67 .

أ-مرحلة الإستثمار اللاملموس: حيث لا بد على المؤسسة أن تخصص الموارد للمجالات الأساسية ، حيث أن مهمة تتمثل في البحث والتطوير (بناء القاعدة العلمية و التكنولوجية)، التدريب والتعليم (بناء رأس المال البشري) لإنفاق على المكاتب الخلفية (موارد العلاقات)¹.

ب-مرحلة تراكم الأصول الفكرية: تتمثل في مرحلة إستمرار الإستثمار والتعلم والخبرة المتراكمة مما يجعل الأصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في مستوى الذي يميز المؤسسة بها .

ج-مرحلة إنشاء القيمة : وهي مرحلة جني الثمار التي تمكن من إنشاء معرفة جديدة في الأصول الفكرية أو إدخال منتوجات أو خدمات جديدة أو تحسين الأداء جراء التميز في الأصول الفكرية.²

II-3: قياس رأس المال الفكري

II-3-1. مفهوم و أهمية قياس رأس المال الفكري

1- مفهوم قياس رأس المال الفكري

يشير مفهوم القياس إلى انه : " العملية التي بواسطتها يتم الحصول على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهر عند الفرد من سمة معينة ، و تتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة " ³.

أما قياس رأس المال الفكري ينصب على تحديد الخصائص المطلوبة فيه ، والتأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى، و هذا بغية إمداد متخذي القرارات بالمعلومات عن نوعية رأس المال الفكري التي تسمح برفع كفاءة المؤسسة و العاملين" . (العنزي و صالح ، 2009) .⁴

2-أهمية قياس رأس المال الفكري

تتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري في النقاط التالية :

- يقدم مقاييس موضوعية وكمية للسلوك ،تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل ،وهذا يعني إمكانية تنبؤ المديرين بالسلوك المطلوب من رأس مال الفكري وتكييفه لصالح المؤسسة بما يساهم في تحقيق التميز عن المنافسين وضمان البقاء في عالم المنافسة .
- يعد أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري ،لأنه يحدد نقاط القوة والضعف في أدائهم .
- يمثل مؤشر التقويم لأداء المؤسسة من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها مع رأس المال الفكري، وبيان مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية بهذا الصدد ، حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف .

(1) دحماني عزيز . مرجع سابق ذكره . ص 83 .

(2) نجم عبود نجم (2010). " إدارة الاملموس " . الطبعة 01 . عمان . الأردن . دار اليازوري للنشر و التوزيع . ص 273 .

(3) بيبصار عبد المطلب . مرجع سابق ذكره . ص 60 .

(4) العنزي سعد علي ، احمد صالح علي . مرجع سابق ذكره . ص 273 .

- يكشف عن خصائص و قدرات الأفراد العاملين في المؤسسة و يحدد نوي القدرات الإبداعية و المتميزة منهم، حيث يعد أداة تتيح للمديرين اكتشاف و تبني مصدر ثمين يمثل قدرة تنافسية ألا وهو رأس المال الفكري الذي يصعب تقليده من قبل المنافسين .¹
 - إبراز قيمة المعرفة المتميزة التي تمتلكها المؤسسة خصوصا في المجتمعات تتعاضم فيها المعرفة وتشكل جزءا كبيرا من قيمة المنتج وخدمات في المؤسسة .
 - عدم استطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية على قياس و تقديم قيمة الأصول المعرفية لها، علاوة على أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة بأهمية قياس رأس المال الفكري .
 - مساعدة المؤسسات بان تكون أكثر كفاءة و تمتلك ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات الأخرى .
 - توفير فهما أفضل للأصول غير الملموسة، و تؤدي إلى إعداد تقارير مالية أكثر موضوعية .
 - إعتقاد مقاييس رأس المال الفكري على حقائق غير مادية و التركيز على نوعية ، فضلا عن الأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج المعاملات السابقة و التدفقات النقدية بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة.²
- II -3-2. أسباب قياس رأس المال الفكري**

هناك خمسة أسباب رئيسة تدفع بالمؤسسة لقياس رأس المال الفكري و المتمثلة في :

- ✓ مساعدة المؤسسة على صياغة إستراتيجيتها من خلال تحديد و تقييم رأس مالها الفكري الذي يكسبها ميزة تنافسية.
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات المتنوعة ، فرأس المال الفكري إذا تم قياسه فإنه سيساعد في تقييم عمليات المختلفة للمؤسسة .
- ✓ تقييم تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ، فقياس رأس المال الفكري يؤدي إلى تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية التي من شأنها المساعدة على تقييم تنفيذ أي إستراتيجية يتم توظيفها .
- ✓ استخدام رأس المال الفكري كأساس للحصول على المكافآت أو الحوافز ، فقياسه يمكن ربطه بخطة منح الحوافز و التعويضات .
- ✓ التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين، فقيمة رأس المال الفكري إذا تم قياسها ستؤدي إلى توصيل القيمة الحقيقية للمؤسسة لأصحاب المصلحة الخارجيين .³

II-3-3 طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري

1- طرق قياس رأس المال الفكري

(1) بن صوشة رياض ، نادية خريف(14-13 ديسمبر 2014). "أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء". مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس -رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة-. الشلف . ص 11 .

(2) بيبصار عبد المطلب . مرجع سابق ذكره . ص ص 63-62 .

(3) بافقيير سالم محمد سعيد (2003). "قياس اثر رأس المال الفكري والإفصاح عنه على أداء منشآت الأعمال-دراسة تطبيقية على منشآت الأعمال بالجمهورية اليمينية-". جامعة العلوم الأندلس للعلوم و التقنية . جامعة حضرموت . اليمن . ص 144 .

توجد هناك طرق عديدة لقياس رأس المال الفكري ، ولضمان أي طريقة لقياس رأس المال الفكري مفيدة ، يجب أن يتوافر لها بيانات و معلومات دقيقة تعالج المستقبل بدلا من الماضي ، من خلال توافر معايير ثابتة لرصد وتقييم الأداء على مر الزمن .ويمكن تصنيف أهم الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري في أربع مجموعات على النحو التالي:

1-المقاييس الوصفية : وتركز هذه الطريقة على تحديد سمات وخصائص رأس المال الفكري ، وإستطلاع الآراء و الاتجاهات ذات تأثير غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة ، وتتم عملية القياس في هذه الطريقة استنادا إلى الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة ، وتتضمن المقاييس :

- أداة تقييم معرفة الإدارة .
- التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية .
- بطاقة الأداء المتوازن لقياس وإدارة أصول المعرفة ¹.

2-مقاييس الملكية الفكرية : وتركز على تحديد قيمة رأس المال الفكري بما يتضمن من مكونات أساسية تشمل رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني ، ثم تحويل هذه المقاييس بتحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المؤسسة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية ، لتكون أكثر تحديدا و أسهل استخداما ².

3-مقاييس القيمة السوقية : تركز هذه المقاييس على الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمؤسسة ، وغالبا تعتمد على أسس ومبادئ مالية ومحاسبية ، مثل (القيمة السوقية ، القيمة الدفترية ، القيمة غير الملموسة المحسوبةالخ) ³.

4-مقاييس العائد على الأصول (المعرفة): وتعتمد على إحتساب العائد على الأصول المحسوبة حسب الصيغة التالية:

$$\text{العائد على الأصول ROA} = \frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{الأصول المحسوبة}}$$

¹ (كاظم فائق جواد (2014). " دور المال الفكري في تعزيز الأداء المالي لعينة من الشركات المساهمة في سوق العراق للأوراق المالية".مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية . بغداد . المجلد 20 . العدد 78 . ص 194 .

² (مدفوني هندة (2016). "رأس المال البشري في الجامعة بين البات الاستثمار فيه و إشكالية قياس أدائه-نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات و أبعاد بطاقة التقييم المتوازن-". مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، جامعة أم البواقي . العدد 06 . ص 134.

³ (الطويل عصام محمد (2018) . " اثر القياس و الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري على تحسين جودة المعلومات المحاسبية-دراسة ميدانية على بورصة فلسطين-قطاع الخدمات-". مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) .فلسطين. المجلد 22 .العدد 01 . ص 223 .

الأصول الملموسة للمؤسسة

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط عائد القطاع الذي يقع نشاط المؤسسة ضمنه ، ويتم اعتبار أية زيادة عن متوسط القطاع عائد خاص برأس المال الفكري بالمؤسسة .¹

2- نماذج قياس رأس المال الفكري

لقد طرح العديد من المحاولات من طرف الباحثين والكتاب لوضع نماذج لقياس رأس المال الفكري ، وتمثل غضا منها في مايلي :

1- نموذج q لتوبن (Tobin's q) : تمثل نسبة q قيمة رأس المال منسوبة إلى قيمة إعادة توظيفه والتي طورها (tobin, 1969) الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد وذلك لمساعدة متخذي القرار في اتخاذ قراراتهم التنبؤية بمعزل عن التذبذبات التي قد تحصل على مستوى إقتصاد مثل التغيير في معدلات الفائدة ، ولكن لم يطور

Tobin's q كمقياس لحساب رأس المال الفكري ، إلى بعد ما لاحظ (Alangreenspan) رئيس مركز (Federal Reserve) إن معدلات العالية لهذه النسبة وكذا نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية تعكس قيمة الاستثمار في التكنولوجيا و الموارد البشرية ، ويتشابه Tobin's q مع مبدأ المستخدم في مدخل القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية غير انه يعتمد على تعويض قيمة الأصول الملموسة في عملية الحساب مقابل القيمة الدفترية للأصول المادية مما يجنب المسيرين الكثير من الصعوبات التي تواجههم مع مدخل نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية .²

$$Q \text{ Tobin's } q = \text{القيمة السوقية} / \text{قيمة الأصول} .$$

-يفسر Q الموجب بقيمة الأصول اللاملموسة و التي لم يتم حسابها بالطرق التقليدية .

-إذا كان $Q < 1$ فان قيمة الأصل المحتسبة أقل من قيمته السوقية ، وليس جيدا للمؤسسة الإستثمار مثل هذه الأصول.

-في حين أنه إذا كان $Q > 1$ فإنه من الجيد للمؤسسة الإستثمار في مثل هذه الأصول .

يمكن إستخدام نسبة Q كأداة موضحة لأداء المؤسسات عندما يقارن الأداء لسنوات عدة . حيث تقيس نسبة Q نتيجة نشاط البشري عبر الزمن معبر عنها بالقيمة السوقية للمؤسسة ، وعلى الرغم من أنها تعد تطبيقا متعبا نوعا ما في تقدير كلفة استبدال الموجودات الملموسة المستخدمة في مقام

¹ (أيت مختار عمر ، معمر حمدي(13.14 ديسمبر 2011). " طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري -مداخل وأساليب قياس و تقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال -" . مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة . جامعة شلف . ص 9 .

² (العودات أنس إبراهيم (2015). " اثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على القيمة السوقية للبنوك التجارية الأردنية وفقا لنموذج

(Tobin's Q)" .رسالة ماجستير في المحاسبة . جامعة الشرق الأوسط .الأردن . ص ص 48-49 .

هذه النسبة عند حسابها، إلا أن الوصول إلى القيم السوقية الحالية للمؤسسة التي تتعامل بأسهمها في الأسواق المالية العامة يعد سهلاً نسبياً لها.¹

2- نموذج قيمة السوقية التي يحددها المستثمر (Investor Assigned Market) : قدم هذا النموذج من طرف Standfield عام 1998 والذي يحدد القيمة الحقيقية للمؤسسة من القيمة السوقية لأسهم المؤسسة، وزيادة في الدقة لدى حساب الرسملة السوقية، والتي تنجم عن أربعة مؤشرات يعبر عنها بالصيغة الآتية :

$$TV = TC + RIC + ICE + SCE$$

حيث أن :

TV = القيمة الحقيقية للمؤسسة (Company's true Value) .

TC = رأس المال الملموس (Tangible Capital) .

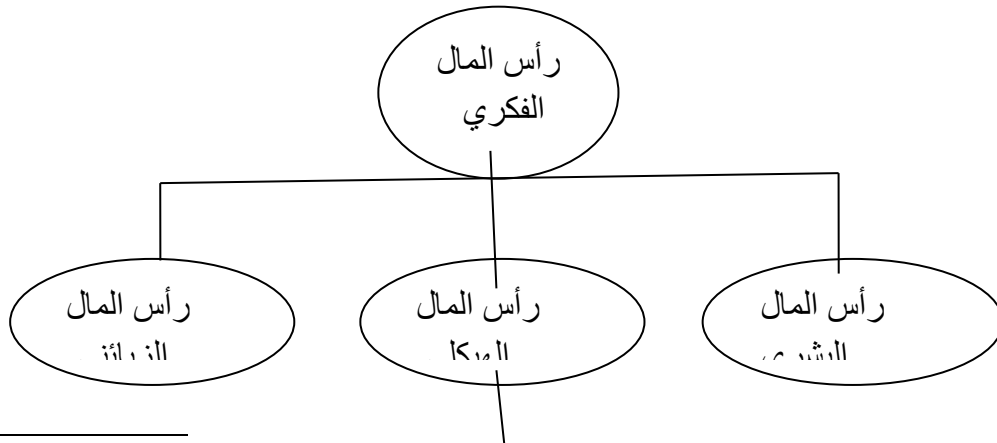
RIC = رأس المال المعرفي المدرك (Realised Intellectual Capital) .

ICE = رأس المال المعرفي المعرض لزوال التدريجي (Intellectual Capital Erosion) .

SCE = الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage)².

3- نموذج خدمات رأس المال الفكري (Intellectual Capital Services) (نموذج مؤشر رأس المال المعرفي) : قدم نموذج من قبل (Goran & Johan Ross) في مركز خدمات بلندن لرأس المال الفكري، و يسمى أيضا هذا مؤشر (IC) يركز هذا النموذج على مراقبة التغيير الحركي الذي يتحقق في رأس المال الفكري، ويوضح الشكل الموالي شجرة مؤشر IC التي قدمها الباحثون :

الشكل (02) : شجرة مؤشر IC لرأس المال الفكري



¹) John Evans & James Gentry , « Using Tobin's Ratio To Assess the Strategy of Repurchasing Shares », Journal of Financial Economics , Vol 24 , PP 10-12 .

² سيد فايز احمد رحاب (2016). " قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف-دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة" .مجلة علمية محكمة .جامعة بني سويف . مصر . ص 27 .



Source : Ross J & Edvinsson G, Dragonetti N.C (1998), «Intellectual Capital –Navigating in the New Business Landscape », New York University Press , New York , P 112.

تتباين أهمية مكونات معينة لشجرة رأس المال الفكري في مؤشر IC من مؤسسة لأخرى ، و يمكن وضعها في فئات أربعة للمستويات المرتفعة لذلك ، كما هو ممثل في الشكل التالي :

الشكل (03) : هرمية الفئات في مؤشر IC

<p>مؤشر رأس المال العلاقتي</p> <ul style="list-style-type: none"> -النمو في ع العلاقات . -النمو في الثقة . -الاحتفاظ بالزبائن . -إنتاجية و جودة خدمات التوزيع . 	<p>مؤشر رأس المال البشري</p> <ul style="list-style-type: none"> -تحقيق عوامل النجاح الرئيسية . -خلق القيمة لكل فر بالمؤسسة . -كفاءة و فاعلية التدريب .
<p>مؤشر البنية التحتية</p> <ul style="list-style-type: none"> -الكفاءة . -الفاعلية . -الانتفاع من عوامل النجاح الأساسية . -كفاءة التوزيع . 	<p>مؤشر رأس المال الإبداعي</p> <ul style="list-style-type: none"> -القرة على إيجاد مشروعات جديدة . -القرة على إيجاد منتجات جديدة . -النمو . -القرة على تحسين الإنتاجية .

المصدر : خضر حسن عبد الرزاق (2012). "تقييم نماذج قياس رأس المال الفكري " مقال منشور بـكلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الموصل . العراق . ص 64.

إن تطور المقاييس ضمن الفئات الأربعة الواردة يتطلب عملية تتألف من ثلاث مراحل التالية :

1.مراجعة الانتقادات (التصحيحية) للمؤشرات الموجودة .

2.تطوير المؤشرات التي تمثل التدفقات بين فئات رأس المال الفكري المختلفة .

3.تطوير من هرمية مؤشرات رأس المال الفكري إلى الأفضل .

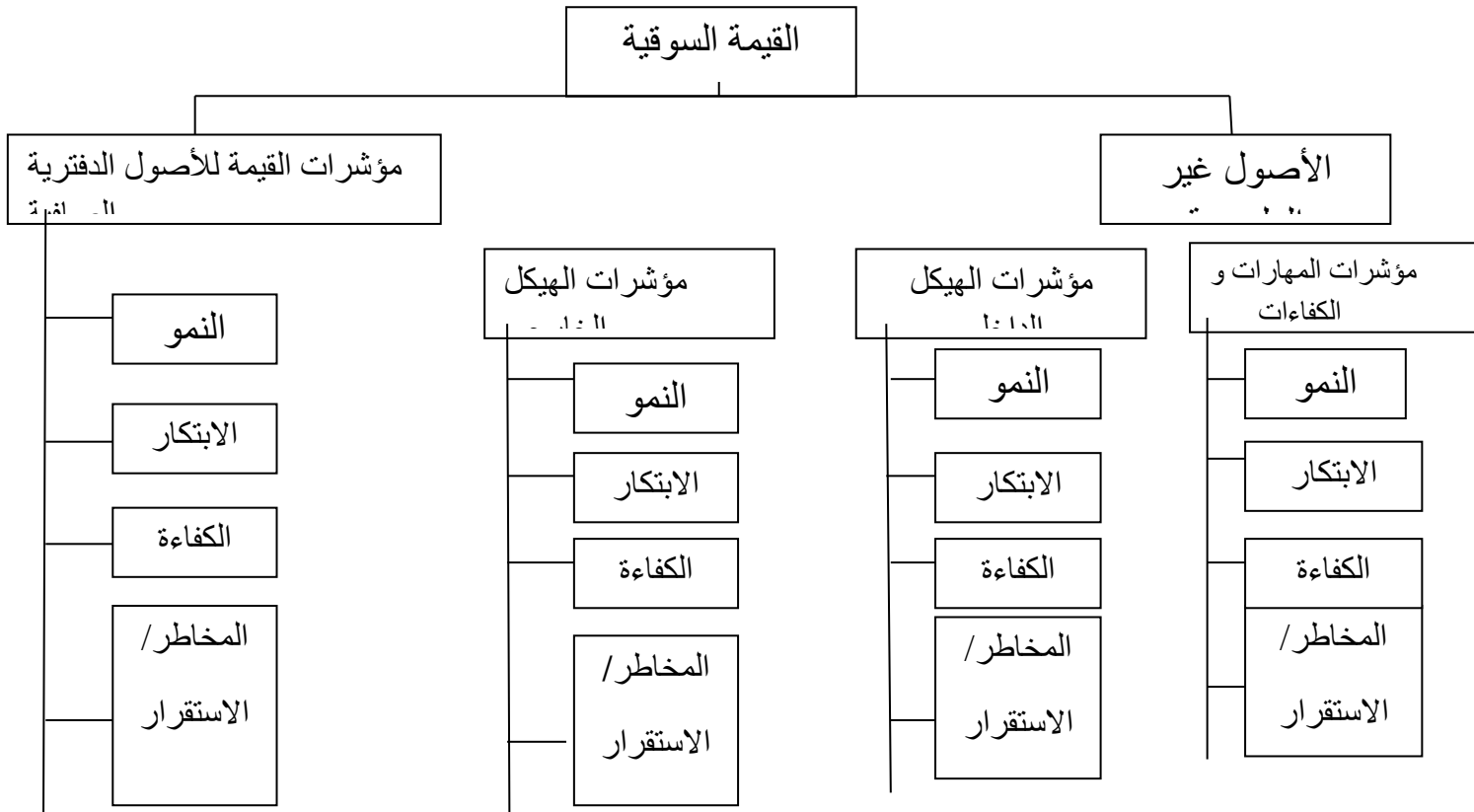
إن كل هذه المؤشرات سيتم تشكيلها في مؤشر واحد و الذي يمكن أن يستخدم للمقارنة بين كل وحدات المؤسسة ، أو للمقارنة مع وحدات أخرى .

يعد مؤشر IC الوثيقة التاريخية التي تعطي قيمة لمجموعة المؤشرات عديدة التي تتمركز ضمن مؤشر واحد يمكن أن يستخدم للمقارنة بين فترة و أخرى ¹.

4-نموذج سفيبي (Sveiby) : ويعرف هذا النموذج (Intangible Asset Monitir) أو مراقب الأصول غير الملموسة الذي قدمه (Karl Erik Sveiby) ،حيث وصفه sveiby له هدف عملي أكثر منه نظري ، فهو يعتبر مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المؤسسة ، ويقوم هذا النموذج على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية للمؤسسة .حيث تتكون الأصول غير الملموسة حسب هذا النموذج من ثلاثة مكونات أساسية هي : الجدارة الجوهرية ،الهيكل التنظيمي الداخلي والهيكل التنظيمي الخارجي ، ويتم قياس كل هذه المكونات الثلاثة في ضوء أربعة معايير أساسية متمثلة في : النمو،الابتكار،الكفاءة و الاستقرار ،كما يتم قياس القيمة السوقية الدفترية للأصول الملموسة في ضوء هذه المؤشرات ² .و الشكل التالي يوضح ذلك :

¹ خضر حسن عبد الرزاق ، مرجع سابق الذكر ، ص 65 .
² سعود وسيلة(2016). "حكومة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.جامعة محمد بوضياف.المسيلة.ص.38.

الشكل (04) : نموذج Sveiby



المصدر: غالب سعد ياسين (2007). "إدارة المعرفة". الطبعة الأولى. عمان. الاردن. دار المناهج للنشر و التوزيع. ص 75.

يتضح من خلال الشكل أن المهارات والكفاءات المحورية للأفراد تمثل أصل من أصول، وهي المورد الاستراتيجي المؤثر تأثيراً مباشراً في تشكيل الأصول الأخرى وإنتاج قيمتها.

أما الهيكل الداخلي فيتكون من نطاق واسع من المفاهيم، النماذج والنظم الإدارية الحاسوبية التي يقوم بتكوينها وإدارتها العاملين، ولكنها مع غيرها من مكونات الهيكل الداخلي الأخرى تعتبر ملكاً للمؤسسة وبالتالي تبقى موجودة حتى مع مغادرة العاملين للمؤسسة بصفة مؤقتة أو دائمة.

ويقع ضمن الهيكل الداخلي عناصر مهمة أخرى مثل التنظيم غير الرسمي، الثقافة التنظيمية.. الخ، وهي مكونات أساسية تشكل مع الأفراد العاملين والإدارة ما يمكن تسميته بالمؤسسة.

وفي حين الهيكل الخارجي في النموذج يتضمن كل عمليات المؤسسة مع الزبائن ، الموردين وشركاء الأعمال ، كما يشتمل على عناصر رمزية أخرى مثل العلامة التجارية ، السمعة ، الشهرة وغيرها ... الخ . ويحتوي الهيكل الخارجي في النموذج على إدارة سلسلة التوريد و إدارة علاقات الزبائن و كل جهد تقوم به المؤسسة من أجل تقديم توليفة فريدة وإستثنائية من القيمة المضافة للزبائن والمستفيدين.

ويمكن تعبير عن نموذج Sveiby بالمعادلتين التاليتين :

القيمة السوقية = القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة + قيمة الأصول غير الملموسة .

قيمة الأصول غير الملموسة = الكفاءة الفردية + الهيكل الداخلي + الهيكل الخارجي .¹

3-4. صعوبات قياس و رأس المال الفكري و المحافظة عليه II

1- صعوبات قياس رأس المال الفكري

تعاني نماذج قياس رأس المال الفكري من عدة صعوبات ، منها :

- صعوبة قياس رأس المال الفكري مما يؤثر على إمكانية قياس الكفاءة محور الاهتمام .
- خطر تركيز الموظفين على المقاييس التي تم اختيارها ، حيث تقل درجة إبداعهم لمقاييس جديدة تتلاءم مع مختلف الظروف التي تواجههم أثناء عملهم .
- خطر الخلو في قياس بعض الجوانب ، مما يؤدي إلى تجاهل بعض العوامل الأكثر أهمية .²
- يعاني قياس رأس المال الفكري من مشكلة الوقت ، حيث أن معظم فوائده تظهر على المدى الطويل .
- أسباب تاريخية فالقواعد المحاسبية على رغم من تعديلها باستمرار على أسس منتظمة ، قد جرى تضمينها بالأصول لموجودات مادية ملموسة مثل الآلات... الخ ، التي كانت قد تمثل مصدر لثروة المؤسسة .
- وجود بعض الأصول غير ملموسة يصعب قياسها أساسا كالإبداع .
- إن رأس المال الفكري والذي يعتبر ذو قيمة بالنسبة لمؤسسة معينة ، قد لا يكون كذلك بالنسبة للمؤسسة أخرى ذات طبيعة تختلف عن سابقتها ، مما ينتج عنه نظم قياس مختلفة تجعل من الصعب المقارنة بين المؤسسات والقطاعات.³

¹ (غالب سعد ياسين . مرجع سابق ذكره ص 77 .

² (عجالي دلال. مرجع سابق ذكره . ص 125 .

³ (عبد القادر ندى (2010) ، "إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري-دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة-مجلة دراسات إدارية .

الاردن.المجلد 3 العدد 6 . ص ص 13-14 .

2-المحافظة على رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري أحد أهم العوامل المسؤولة عن إمتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة،ويعد أيضا عامل دافعا لها إلى نجاح في إختراق الأسواق العالمية،لذلك وجب على المؤسسات الإهتمام وعمل على تطوير رأس مالها الفكري والمحافظة عليه وهذا راجع إلى عدة أسباب التي قد تكسب للمؤسسة مزايا متعددة جراء هذا المورد الثمين ،وتتمثل أهم الأسباب التي أوضحت ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري فيمايلي :

1-ميزة تنافسية : فالمؤسسات اليوم تبحث عن ميزة تنافسية التي تتميز بها في سلعتها و خدماتها التي تنتجها عن غيرها من المؤسسات ، مما يجعل الزبائن أو المستفيدين يقبلون على التعامل معها دون غيرها .

2-ثروة كبيرة : يعد رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسات ثروة التي تأتي من مصادر متعددة ، منها القدرة على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية .

3-عامل للبقاء : يمثل وجود رأس المال الفكري في المؤسسة والمحافظة عليه عاملا مهما لبقائها واستمرارها في عالم الأعمال،لأنه يمثل النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العملية والعلمية المتركمة .

4- الاستشارة : إن عملية جعل المؤسسات متعلمة أو تحويلها إلى متعلمة وتشخيص رأس المال الفكري فيها ، يتطلب إنفاق كلفة كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمها مكاتب متخصصة في هذا المجال،ويعد هذا احد أسباب المحافظة على رأس المال الكري ¹.

خلاصة الفصل :

¹ (بيبصار عبد المطلب ، نفس المرجع سابق الذكر ، ص ص 56-57 .

أصبحت الموارد البشرية تعتبر أصولاً حقيقية ورأس مال إستراتيجي، حيث فرض عصر المعرفة على المؤسسات أن تواكب التطورات الحاصلة في جانب المعرفي، ويعد رأس المال الفكري من ثروات البشرية التي تشكل قوة دفع نحو النمو والتفوق المؤسسات، بإعتباره توليفة شاملة ومتنوعة ومتكاملة من المعرفة، المعلومات، الخبرات والتجارب التي يمكن إستخدامها لإنتاج القيمة وتحقيق ثروة وتكوين ميزة إستراتيجية، فأس المال الفكري هو أساس إبداع المؤسسات و سر نجاحها، لذلك يجب إدارته وإستثماره بطرق جيدة والعمل على المحافظة عليه، وإعتماد نماذج وطرق لقياسه من أجل بناء قاعة فكرية متينة، تضمن البقاء والتفوق المؤسسات وإكتساب مزايا تنافسية مستدامة لها.

الفصل الثالث

الأداء المؤسسي – تأطير
النظري-

تمهيد

تواجه المؤسسات العامة والخاصة بيئة ديناميكية معقدة، تتأثر بالعديد من المتغيرات والتحوليات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئتها الخارجية، وهذا ما يفرض عليها العمل باستمرار على تحسين مستوى أدائها باعتباره صورتها في بيئة أعمالها وترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكسه أفرادها ووظائفها، لذلك وجب عليها القيام بعملية تقييمه وتطوير أدوات القياس من أجل المواجهة تلك التغيرات، هدف تصحيح أو تجنب المخاطر التي قد تؤدي لزوالها في أي وقت، وذلك لإشتداد المنافسة بين المؤسسات في ظل اقتصاد متغير . ومنه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى :

III-1 . ماهية الأداء المؤسسي .

III-2 . قياس الأداء المؤسسي .

III-3 . تقييم الأداء المؤسسي .

III-4 . العلاقة بين رأس المال الفكري و الأداء المؤسسي .

III-1 . ماهية الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء من مفاهيم التي تنسم بالديناميكية وبعدم السكون في محتواه المعرفي ، حيث عرف هذا المفهوم تطورا ملحوظا منذ بداية إستعماله إلى وقتنا الحالي، وقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والباحثين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم

الأداء رغم كثرت البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم ، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه .

III-1-1 . مفهوم الأداء المؤسسي وخصائصه

1- مفهوم الأداء المؤسسي

حظي موضوع الأداء المؤسسي بأهمية بالغة من قبل الباحثون والمختصون في مجال علوم التنسيير، حيث تمحورت بحوثهم حول إيجاد مفهوم واضح للأداء وتحليله وفق مختلف المتغيرات المشكلة له .

ومنه فقد تعددت تعاريف مفهوم الأداء وذلك باختلاف آراء وتوجهات الباحثين ومن بين أهم التعاريف نجد :

الأداء لغة : "هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه ،يقال أن فلان أدى الشيء أي أوصله إلى جهته ، بمعنى عمل ما عليه و قام بما هو ملزم به" .

إصطلاحاً : "وهو يشير إلى انجاز المهام في شكل أنشطة وسلوكيات آنية ،ومحددة قابلة للملاحظة والقياس"¹.

كما يعرف الأداء على أنه:"مدى بلوغ الأهداف باستخدام الأمتل للموارد ،باعتباره نظاماً شاملاً ومتكاملاً و ديناميكياً ،فإنه يتطلب إتباع سيرورة العمليات والتحسين المستمر "².

في حين رأى (Miller & Bromily,1990) أن الأداء هو : "انعكاس لكيفية استخدام المشروع للموارد المالية و البشرية،وإستغلالها بالصورة التي تجعله قادر على تحقيق أهدافه"³.

ويرى (Robbins & Coulter,2007) الأداء على أنه:" النتيجة النهائية لنشاط ما "⁴.

ويعرف الأداء المؤسسي : قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف للمرسومة بالإستغلال الأمتل لمواردها الموضوعه تحت تصرفها.⁵

في حين تعرف (ربابعة ، 2011) الأداء المؤسسي على أنه:" المحصلة النهائية للجهود ،أوالنشاطات،أو العمليات أو السلوكات ، التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المؤسسات إلى

¹(بوخائف هشام(2001). "وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية"-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -عنابة-". رسالة ماجستير عي علم الاجتماع.كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.جامعة باجي مختار . عنابة.ص 25 .

² (يحيوي إلهام (2007). "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية". مقال منشور.مجلة الباحث .جامعة باتنة . الجزائر . العدد05. ص46 .

³ Miller,k&Bromiley .(1990). « Staregic Risk and Corporate performance-An Analysis of Alternative Risk Measurere » ,Academy of Management Journal ,Vol 30,No 4 .

⁴ أبو عليم محمد(2014). "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان " .رسالة ماجستير في إدارة أعمال .كلية الأعمال . جامعة الشرق الوسط .عمان . ص 26 .

⁵ عشي عادل .(2002). "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس و تقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببيسكرة " .رسالة ماجستير في علوم التنسيير .كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية . جامعة محمد خيضر . بسكرة . ص 16 .

تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث هي : المستوى الفردي ومستوى الوظيفي (أداء الوحدات) ومستوى الكلي، ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة "1.

وبرأى (Peterson & Others, 2003) بأن الأداء المؤسسي : " هو قدرة المؤسسة على إستخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها، ومناسبة لمستخدميها "2.

أما (الربيع، بن إبراهيم، 2004) فعرف الأداء المؤسسي على أنه: " التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا"3.

ومن التعاريف السابقة يمكن تعرف الأداء المؤسسي على أنه: " النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المؤسسة ، أي مدى قدرة المؤسسة من بلوغ أهدافها المسطرة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة، من خلال إستغلال الأمثل لمواردها، وتحقيق التوفيق بين مختلف تلك الموارد خلال فترة زمنية معينة .

يتضح مفهوم الأداء أنه يتكون من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تملك الأداء متميز، هي التي تجمع بين الفعالية والكفاءة، ولذلك يمكن تعريف المكونيين في مايلي :

-الكفاءة: وهي تتمثل في العلاقة بين النتائج أو المنتجات المحصلة "الأداء"، والوسائل المستعملة "تكاليف ذات طبيعة مختلفة"، وهذه العلاقة (تكلفة/أداء)4، فهي تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النواتج وتدنية التكاليف .

حيث عرفها (Philippe Lorino, 1998) بأنها : " كل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفؤاً من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو رفع القيمة فقط ، ولكن الكفاء من يساهم في تحقيق الهدفين معا." ويقاس الكفاءة عادة كمايلي :

$$\text{الكفاءة (النسبة)} = \frac{Rm}{Mr} = \text{المدخلات/المخرجات}$$

حيث : Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

Mr : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

¹رابعة على محمد .(2011). "المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، دراسة التطبيقية على مجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.كلية العلوم الإدارية . جامعة الشرق الأوسط العليا . الأردن.ص 122 .

²الكساسة وصفي عبد الكريم.(2011) . "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات". الأردن . عمان. دار اليازوري للنشر و التوزيع.ص 77 .

³ الربيع محمد ، بن إبراهيم محمد .(2004). "العوامل المؤثر في فعالية الأداء الوظيفي القيادات الأمنية-دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت و القوات الخاصة لأمن الطرق".رسالة ماجستير في العلوم الإدارية . كلية الدراسات العليا .جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .السعودية .ص 115 .

(دادي ناصر عدون.(2004). "الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية ".الجزائر .دار المحمدية ص.20.

$$\frac{Rp}{Mp} = (\text{النسبة}) \text{ الكفاءة وفقا لمايلي: الكفاءة (النسبة)}$$

حيث : Rp : هي النتائج المقدرة .

Mp : هي الموارد المقدر استخدامها لتحقيق النتائج المقدرة .¹

ومنه فإن مفهوم الكفاءة يتصلب التوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات، وكمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط بإقتصاد العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكبر، كان ذلك معبرا عن كفاءة الأداء .

-الفعالية : وهي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة . فمن الممكن أن تكون المؤسسة كفؤة وتنفذ الأعمال بكفاءة عالية، لكن ليس بالضرورة أن تتوافق هذه الأعمال مع أهدافها المطلوبة، وبالتالي تكون بلا فعالية.²

حيث عرفها (Mohr,1973) على أنها: "قابلية المؤسسة و قدرتها على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاءة و التكيف مع المشاكل البيئية الداخلية و الخارجية لها".³ فالفعالية تستخدم لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة ، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة و عليه فان :

$$100 \times \frac{\text{الفعالية المخرجات قيمة}}{\text{المتوقعة المخرجات قيمة}} = \text{الفعالية}$$

و تقاس الفعالية عادة بإستخدام طريقتين :

$$1\text{-طريقة الأولى : الفعالية (نسبة)} = \frac{Rm}{Rp}$$

حيث : Rm : النتائج المحققة .

Rp : النتائج المتوقعة .

$$2\text{-الطريقة الثانية : الفعالية} = \frac{Mm}{Mp}$$

حيث : Mm : الإمكانيات المستخدمة .

Mp : الإمكانيات المقدرة لتحقيق النتائج المقدرة .⁴

¹) Philippe Lorino (1998) , «Methodes et pratiques de la performance » , Edition d'organisation ,Paris, pp 18-20 .

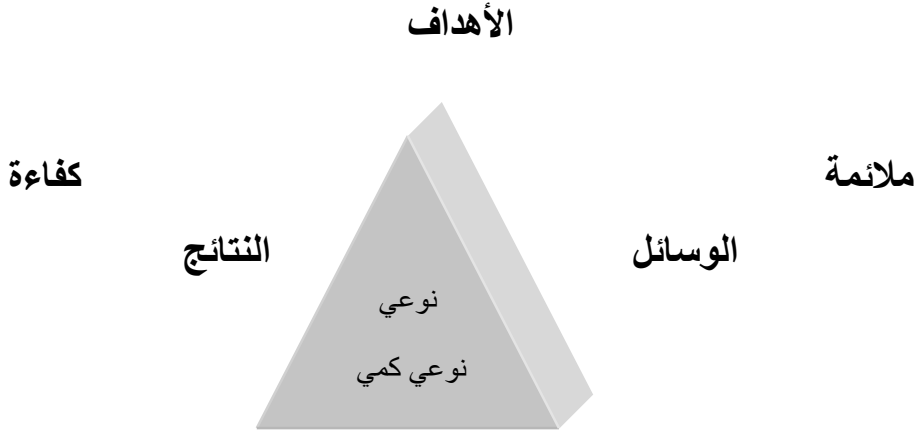
²) أحمد نور .(1999). "مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية" . الإسكندرية . مصر .الدار الجامعية للنشر . ص 59 .

³) Mohr,L.B, « The Concept of Organizational Goal » , American Politica Science Review , 67 ,1973 .

⁴) جودة محفوظ و آخرون."منظمات الأعمال". الطبعة الأولى . عمان.الأردن. دار وائل للنشر. ص71 .

ومنه فان الفعالية تتمثل في درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية .

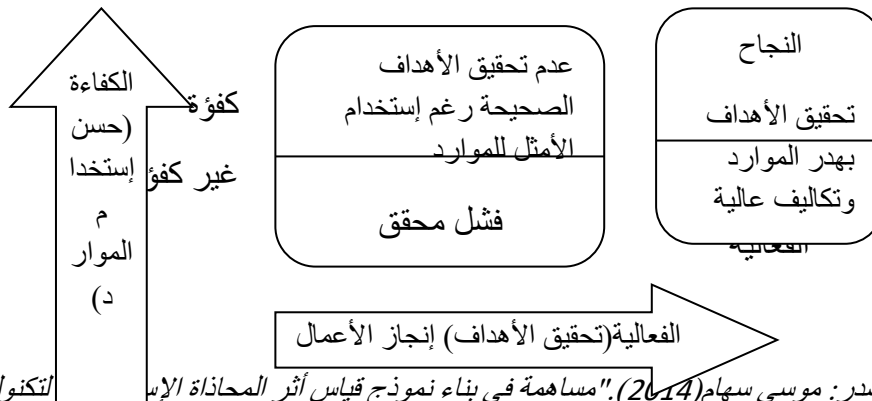
شكل (1) :علاقة بين الكفاءة و الفعالية



المصدر: الغالي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس(2007). "إدارة الإستراتيجية". عمان. الأردن. دار وائل للنشر . ص 477 .

نلاحظ من خلال الشكل أن العلاقة بين الفعالية والكفاءة كبيرة جداً، ولها تأثير على أداء المؤسسة، فرغم إمكانية المؤسسة أن تكون فاعلة وليست كفئة، أو العكس. حيث تسعى الإدارة دائماً عن وجود توافق وملائمة بين الفعالية والكفاءة .والمطلوب أن تكون المؤسسة فاعلة وكفئة في نفس الوقت، ولغرض أن يكون هذا الأمر يتطلب تنسيق وملائمة أمور أساسية، وهي الأهداف ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف وكذلك النتائج المحققة، ومنه تبدو الكفاءة باعتبارها معيار نوعي كمي ليشمل جوانب الإنتاجية بالإضافة ما يرتبط بالعمل من الأمور الأخرى كالوسائل المستخدمة .. الخ .

الشكل (02) : الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: موسي سهام(2014). "مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة" ولابية سطيف"- . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير .جامعة محمد خيضر . بسكرة . ص 96 .

نلاحظ من خلال الشكل إن المؤسسات التي تحقق عنصري الكفاءة والفعالية قادرة على النمو والإزدهار وإنجاز الأهداف المسطرة بصورة صحيحة، بينما المؤسسات غير كفوة وغير فعالة يكون مصيرها الفشل وبعدها الزوال. إذن الكفاءة تتمثل في أداء الأعمال بطريقة صحيحة، والفعالية

هي أداء الأعمال الصحيحة، لذلك يجب معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها لنتمكن من أدائها، لذلك فإن الكفاءة والفعالية هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة الصحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، ومنه ينظر إلى الأداء على أنه علاقة تبادلية بين تحقيق المؤسسة لأهدافها من جهة وبمدى الإقتصاد في استغلال الموارد من جهة أخرى.

2- خصائص الأداء المؤسسي

يتصف الأداء المؤسسي بمجموعة من الصفات والخصائص والتي تجعل منه عملاً مميزاً، ومن أهم هذه الخصائص مايلي :

- المحافظة على ثبات العمل وإستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، و تورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات .
- الإعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في إتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم التفرد رئيس الإدارة والقرار .
- المحافظة على الإستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- إختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها .
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله بإستمرار وإستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف¹.

III-1-2. أهمية و أهداف الأداء المؤسسي .

1- أهمية الأداء المؤسسي

يعبر الأداء المؤسسي على قدرة المؤسسة على تنظيم وإستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، ومنه فإن الأداء المؤسسي يتميز بأهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، حيث يمكن تلخيص بعض من أهميته في النقاط التالية :

- ❖ يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها .
- ❖ تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم .
- ❖ التأكد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على إطلاع جيد لها .
- ❖ معرفة وضع المشاركين في تنفيذ الإستراتيجية، لملاحظة الدوافع والإتجاهات لدى كل الأشخاص المشاركة.
- ❖ معرفة مدى ملائمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المؤسسة ومواردها².

(1) عبد الهادي علي ميسون (2017). "رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على برامج التربية و التعليم بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة". رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا. غزة فلسطين. ص 45.

(2) الياسري مها طالب نوح (2018). "دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي". مقال منشور. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. بغداد . عراق. المجلد 24 . العدد 109. ص 76 .

- ❖ يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على تفاديها .
- ❖ يعكس الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل التكاليف .
- ❖ يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
- ❖ التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات .¹

2- أهداف الأداء المؤسسي

لكل مؤسسة أو هيكل تنظيمي أهداف عديدة يسعى إلى تحقيقها، والتي تتمثل منها في مايلي:

- تمكين الإدارة العليا في المؤسسة من الحصول على صورة واضحة لغرض إجراء مراجعة تقييمية شاملة .
- الإستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل تكلفة وبنوعية جيدة .
- ولادة قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العملية المتوازنة والواقعية .
- تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المؤسسة والعمل على تخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها .
- تقويم شامل للإقتصاد الوطني بالإعتماد على نتائج تقويم كل مشروع .²

III-3. مستويات الأداء المؤسسي

توجد مجموعة من مستويات للأداء التي يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، حيث تتمثل فيمايلي:

- **الأداء الاستثنائي** : يبين التفوق في الأداء المؤسسة ضمن صناعتها على المدى البعيد، وكذلك إلتزام الواضح من قبل الأفراد، ووفرة سيولة وإزدهار الوضع المالي لها .
- **الأداء البارز** : يكون من خلال الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وإمتلاك المؤسسة إطارات ذات كفاءة، إمتلاك وضع ومركز مالي متميز.
- **الأداء الجيد جدا** : يبين مدى صلابة الأداء المؤسسة ، وإتضاح رؤيتها المستقبلية، وتمتع بوضع مالي جيد.
- **الأداء الجيد** : يكون فيه التميز للأداء وفق معدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في

(المنتجات و الخدمات)، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر .³

¹ عبد الصمد سميرة (2016). "دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة محمد خيضر . بسكرة . ص 113 .

² الكرخي مجيد عبد جعفر. (2000). "تقويم كفاءة الأداء في الوحدات الاقتصادية". بغداد. عراق. دار الكتب للطباعة و النشر. ص 41 .

³ الترغيني صباح. (2011). "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الجنوب -أوماش-". رسالة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة محمد خيضر . بسكرة . ص 48 .

- **الأداء المعتدل** : يمثل سيرورة الأداء دون معدل واضح، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات ، مع صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو .
- **الأداء الضعيف** : يمثل الأداء دون المعدل من أساس ، أي بروز ووضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، مع وجود صعوبات في إستقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .
- **الأداء المتأزم** : وهو الذي يتمثل في الأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة¹.

III-4. العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجابا أو سلبا، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الايجابية و تقليص أثارها السلبية، ومن ابرز هذه التصنيفات شيوعا نجد التصنيف وفق المصدر، حيث تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية والمتمثلة كالاتي :

1-العوامل الخارجية : وهي تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي يفرضها المحيط الخارجي عن المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها، وينتج عن هذه العوامل أثر إما على شكل فرص يسمح بإستغلالها لتحسين أداء المؤسسة، كما قد تكون ذات أثار سلبية وجب على المؤسسة تجنبها، وتنقسم العوامل الخارجية إلى:

❖ **العوامل الإقتصادية** : تعتبر من أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسات خاصة الصناعية منها، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات، ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى، وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى :

1-عوامل إقتصادية عامة : كالسياسة الاقتصادية للدولة، سياسة التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة ... الخ.

2-عوامل قطاعية : كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق ومستوى الأجور ... الخ .

و تتميز العوامل القطاعية بتأثير المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبيا ، في حين تكون أثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبيا¹.

⁽¹⁾ بني حمدان محمد خالد (2007). "الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي -منهج المعاصر" . عمان . الاردن . دار اليازوري للنشر . ص 49 .

❖ **العوامل الإجتماعية و الثقافية:** يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الإجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة (الأفراد داخل المؤسسة) والمجتمع، ومن بين هذه العوامل: العادات والتقاليد الموروثة، نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة .

❖ **العوامل السياسية و القانونية:** تعتبر من العناصر الهامة ذات تأثير كبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، و من أهم هذه العوامل: طبيعة النظام السياسي في البلد، ومدى إستقرار السياسي، مرونة القوانين

والتشريعات... الخ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية و نوعيتها².

❖ **العوامل التكنولوجية:** وتتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الإختراع، الإبداع والإبتكار، حيث تأثر هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على حجم التكاليف وجودة المنتجات، تمثل هذه العوامل عنصراً بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم التكاليف، مما يساهم في تدنية أو تنظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التكنولوجيا والتنبؤ بها، وتقييمها وتحديد أثرها على الصناعات التي تؤثر على مستقبلها، وبالتالي تأثر على مستوى الأداء في المؤسسة³.

2-العوامل الداخلية: وهي تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وتتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة، لذلك تم تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية متمثلة في:

❖ **العوامل البشرية:** وهي تتمثل في مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على إستخدام المورد البشري في المؤسسة، وتشمل مايلي: هيكل القوى العاملة، مستوى تأهيل الأفراد، مدى ملائمة مناخ العمل في المؤسسة، نظامي الأجور و المكافآت، نوعية المعلومات، التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، التركيبة البشرية من حيث السن والجنس... الخ⁴.

(1) بن الدين أحمد (2005). "الترشيد الإقتصادي للطاقة الإنتاجية و انعكاساته على الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية-حالة وحدة إنتاج المدخرات المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية-تبارت". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان. ص ص 35-38.

(2) مزهودة عبد المليك. (نوفمبر 2011). "الأداء بين الكفاءة و الفعالية(مفهوم و تقييم)". مقال منشور. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر. العدد 01. بسكرة. ص 91.

(3) ديري زاهد محمد (2011). "الرقابة الإدارية". عمان. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع. ص 56.

(4) خطاب عايد سيد (1985). "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات". الطبعة 01. القاهرة. مصر. دار الفكر العربي. ص 40.

- ❖ **العوامل التقنية** : وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة،وتتضمن : نوع التكنولوجيا المستخدمة في والوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات،نسبية الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال،تصميم المؤسسة من حيث (المخازن ، الورشات ، التجهيزات)،نوعية المنتج وشكل،الموقع الجغرافي ،مستويات الأسعار، درجة توافق بين منتوجات المؤسسة ورغبات الزبائن الخ .
- ❖ **العوامل التنظيمية** : وتشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للمهارات وإمكانيات العمال داخل المؤسسة،ويجب على أي مؤسسة أن تكون مرنة ديناميكية في أي تنظيم لها،بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة ¹.

III-2 : قياس الأداء المؤسسي

يلعب قياس الأداء دورا هاما في جعل المؤسسة على علم بالعوامل الهامة التي تحقق لها النجاح أو الفشل،ويرجع هذا على قدرة المؤسسة من تحديد متطلبات قياس الأداء الجيد والتركيز على إختيار المقاييس المناسبة والمهمة،فكلما كانت المؤسسة لديها نظام جيد للقياس كلما كان أدائها يتصف بالفعالية والكفاءة .

III-2-2. مفهوم قياس الأداء المؤسسي وأهميته

1- مفهوم قياس الأداء المؤسسي

يعرف قياس الأداء بأنه : "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية " ².

كما عرف قياس الأداء على أنه: "المؤشر الذي يوضح العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" ³.

في حين عرفه (العامري ، 2007) على أنه: " مرحلة من مراحل العملية الإدارية،في محاولات المقارنة الأداء الفعلي بإستخدام مؤشرات محددة،وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء،وبالتالي اتخاذ قرارات اللازمة لتصحيح هذا القصور،وغالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو محقق فعلا و بين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة " ⁴.

ومنه يعرف قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة،وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي و المستقبل،بهدف تقييم مدى تحقيقها لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر.

2- أهمية قياس الأداء المؤسسي

(1) مز هودة عبد الملوك . مرجع سابق ذكره ص 93-94 .

(2) مرازقة عيسى (11-10 نوفمبر 2009). "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات". الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. جامعة محمد بوضياف . مسيلة . الجزائر . ص 2 .

(3) Hubert K.Rampersad, Total Performance Scorecard , Springer , Paris , 2005 , P 42 .

(4) العامري صالح (2007). "الإدارة و الأعمال" . الأردن . دار وائل للنشر و التوزيع . ص 602 .

يتمثل قياس الأداء في عملية وضع مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة، وتتمثل أهمية هذه العملية في نقاط التالية :

- ✓ التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برامج العمل إلى الإدارة .
- ✓ إتخاذ القرارات : إن نتائج القياس تساهم في إتخاذ القرارات الصحيحة .
- ✓ تنفيذ الخطط : إن نتائج القياس تعمل على إتخاذ تحسن من وضع المؤسسة للإستمرار في تطبيق إستراتيجيتها و الخطط المرسومة .
- ✓ تطوير الأداء : إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين والعلاقات الخارجية مع العملاء¹.
- ✓ يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية .
- ✓ يظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة، من مدة لأخرى، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة.
- ✓ يؤدي إلى كشف عن العناصر الكفاءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وإيجاد نظام سليم و فعال للإتصالات والمكافآت والحوافز .
- ✓ تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل بها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها
- ✓ تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة².

III-2-3. معايير و مزايا قياس الأداء المؤسسي

1-معايير قياس الأداء المؤسسي

يعرف **المعايير** على أنها: "محددات لمستويات الجودة المنشودة في المؤسسة بكل عناصرها، والتي تسعى للوصول إليها، فهي التي يتم في ضوءها تقويم مستويات الأداء المختلفة والحكم عليها من خلال مجموعة من المؤشرات".

أ: تصنيفات معايير القياس : وتصنف المعايير المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي على النحو التالي :

1-المعايير الكمية : تستخدم الأرقام المطلقة لتعبير عنها، مثل (حجم الأرباح، حجم الإيرادات، حجم الإنتاج وحجم المبيعات ... الخ) .

¹ قريشي محمد (2014). " التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة -". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة محمد خيضر .بسكرة . ص ص 57-58 .

² (طالب أحمد .مرجع سابق ذكره .ص 81 .

2-المعايير النوعية : تستخدم النسب لتعبير عنها،مثلا (نسبة المردودات ، نسبة الإنتاج المعيب،معدلات شكاوي العملاء ، درجة ولاء العملاء ...الخ) .

3-المعايير الزمنية : تتمثل في وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد،تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة،إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ...الخ .

4-معايير التكلفة : تتمثل في تكلفة الخدمات البريدية،أجور، تكلفة منح،وتكلفة نظام الحاسب ..الخ.¹

ب : شروط واجب توافرها في معايير القياس

ويوجد عدة شروط يجب توافرها في معايير القياس الأداء،والتي من خلال إستخدامها يمكن الحكم على الأداء،وتتمثل هذه الشروط في:²

-الواقعية : بحيث تكون غير مبالغ فيها .

-الإرتباط بالنشاط : أي أن معايير غير المرتبطة بالنشاط تكون عديمة القيمة .

-الدقة : حتى لا تصبح عرضة للتفسير من قبل الأشخاص،سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمون على عملية القياس و التقييم الأداء .

-المرونة : تكون مرنة حسب ظروف المؤسسة، أي يجب أن تتغير كلما تغيرت ظروف المؤسسة .

-عدم المبالغة في عدد المعايير : وهذا لتفادي تعقد في العملية قياسية والرقابية .

-موثوقة : يتعلق الثبات بالمقياس وليس الأداء،فالأداء يخضع لتقلبات حسب الظروف المأثرة والمحيطه.

-أن يكون المعيار عملي : أي لا بد من مراعاة سهولة إستخدامه ووضوحه والقصر النسبي للوقت،وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس .

2-مزايا قياس الأداء المؤسسي

تتحقق المؤسسات عدت مزايا نتيجة تطبيقها لنظام قياس فعال، وتتمثل تلك المزايا في النقاط التالية :

➤ يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها،فهو يؤكد لها ما تعرفه ويوضح لها ما لا تعرفه.

➤ يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات العميل أم لا .

¹ (العمرى هاني(4-1 نوفمبر2009). "منهجية تطبيق الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية". معهد الإدارة العامة .مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية.السعودية. ص 30 .

² (عبد اللطيف عبد الطيف،تركمان حنان(2006). "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء" .مقال منشور.مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية،سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية .جامعة تشرين . دمشق . سوريا .كلية الاقتصاد . مجلد 28 العدد1..ص ص 141-156 .

- يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المؤسسة .
- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث فعليا .
- توضيح الأماكن والقطاعات في المؤسسة التي تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير .
- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس حقائق وليس على العواطف أو التخمين أو التحيز
- الشخصي .¹

III.2-4. أنظمة قياس الأداء المؤسسي

يعتبر قياس الأداء أداة لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد اختلفت أنظمة القياس التي تعتبر أدوات لقياس وتقييم أداء المؤسسة، ومن أهم تلك الأدوات هي الأنظمة التقليدية والأنظمة الحديثة المعتمد والشائعة، والتي تتمثل في :

أولاً- أنظمة القياس القديمة :

كان القياس التقليدي قائم على أساس المعايير مالية بحيث يركز على النتيجة النهائية والربح المحقق في النشاط، وهذا من خلال الاعتماد على المعلومات الكمية في القياس وعلى المحاسبة التحليلية كأداة للتقييم والرقابة، حيث

إن أدوات تقييم الأداء حسب النموذج التقليدي متعددة ومتنوعة، ولكن كلها تستند وترتكز على الجانب المالي، ومن هذه الأدوات مايلي :

1- أسلوب الموازنات : إستخدم مصطلح لأول مرة في التاريخ المالي في إنخيلترا 1688 ، حينها قام وزير المالية بإعداد تقديرات الموازنة لعرضها على مجلس العمومي البريطاني، وأول من إستخدم لفظ الموازنة التقديرية هو

(De Gazeux) حيث أدرج في كتابه سنة 1825 فصلا كاملا عن الموازنة التقديرية ، وإستخدمت الموازنات كوسيلة للرقابة لأول مرة في عام 1912، ويرتكز عمل الموازنات في إيجاد ومراقبة الانحرافات بين الأداء المخطط و الأداء المنجز، والبحث عن أسباب هذه الانحرافات.² حيث تعرف الموازنات التقديرية على أنها : "التعبير الكمي والمالي لبرنامج عمل مسطر لفترة معينة"³، في حين عرفت بأنها: "عبارة عن مخطط مفصل معبر عنه كميا، ويضم مختلف أنشطة المؤسسة لفترة مستقبلية محددة"⁴. ويمكن من خلالها تحديد الإنحرافات بين ما هو مخطط وما هو مصمم والبحث عن أسباب هذه الانحرافات ومعالجتها، حيث يسمح نموذج الموازنات من حساب عدد كبير من الإنحرافات، مع ضرورة تحليلها وتفسيرها وتتمثل هذه الإنحرافات (الحجم ، المردودية ، السعر ، المزيج)، ويتم من خلال هذا النموذج حساب الإنحراف الإجمالي للمؤسسة وفقا للعلاقة التالية:

(1) عبد الرحيم محمد(2007) . "قياس الأداء في المنظمات الحكومية " . ورقة عمل مقدمة في ملتقى -مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة-، القاهرة. مصر. ص 194-195 .

(2) هاملي عبد القادر (2017) . "اثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري -" . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة أبي بكر بلقايد . تلمسان 111-120 .

³Goujet Christian Raulet, Christiane Raulet, (2001) : Comptabilit2 Analytique ET Contrôle De Gestion, couts préétablis et écarts, prévision et budgets, tome, édition Dunod, Paris, P 09 .

⁴ Abdelatif Khemakhen , Dynamique du contrôle de gestion , édition Dunod, 1997 , P 58 .

$$EG/R = RR - RP$$

حيث يمثل : RR = النتيجة الحقيقية

RP = النتيجة التقديرية

$$RR = VR - CDR - CPR - CAR \quad \text{حيث :}$$

$$= (QR * PR) - CDR - (QR * CR) - CAR$$

حيث يمثل : VR = المبيعات الفعلية أو رقم الأعمال الفعلي .

QR = كمية المبيعات الفعلية .

PR = سعر البيع الحقيقي .

CDR = مصاريف التوزيع الحقيقية .

CPR = تكلفة الإنتاج الحقيقية للوحدات المباعة .

CR = تكلفة الإنتاج الحقيقية للوحدة المباعة .

CAR = التكاليف الحقيقية للإدارة¹.

و من خلال المعادلة نلاحظ أن الانحراف يتكون من ثلاث عناصر و هي :

-إنحرافات مرتبطة بوظيفية البيع .

-إنحرافات مرتبطة بوظيفية الإنتاج.

-إنحرافات مرتبطة بوظيفية الإدارة².

وكل نحراف منهم يتم تجزئته مما يسمح بتحديد طبيعة أسبابه، وإيجاد أعمال تصحيحية له، يركز أسلوب الموازنة على نوعين من الأعمال التصحيحية : الأولى تنفذ قبل انتهاء العملية ، أي تمثيل التقديرات الأولية للنتيجة. والثانية : تبحث عن كيفية التأثير على النتائج اللاحقة، أي بعد إنتهاء من العملية ويركز نموذج الموازن على أن تكون الأعمال التصحيحية سريعة ومكيفة مع المتغيرات التي لها تأثير مباشر ومحدد على النتيجة، وبالتالي فإن الموازنات يمكن الاعتماد عليها لتحديد معايير الأداء، والتي يتم بها تقييم أداء المسؤولين من مراكز المسؤولية والتأكد من مدى نجاحهم في تنفيذ خطة الموازنة³.

¹Cossu,C ,Ecart et contrôle budgétaire ,éd Vuibert Gestion , 1989 pp,17-55 .

²(السعيد بربيش،نعيمة يحيى(2012). "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها-دراسة حالة :ملمبة الأوراس".مقال منشور.مجلة أداء المؤسسات الجزائرية .العدد الأول .ص 35 .

³Gervais ,M ,Contrôle de gestion par le système budgétaire , Vuibert , 1987 , PP 166-167 .

2- أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة EVA : وهي من المؤشرات التي لاقت رواجاً كبيراً في مجال قياس الأداء المالي، حيث يعد هذا الأسلوب إمتداداً وتطوراً لبعض المؤشرات والمقاييس المحاسبية الأداء مثل الربح المحاسبي ، العائد على رأس المال... الخ.

إن القيمة المضافة هي مؤشر لتقييم الأداء ووسيلة للتسيير والتحفيز أيضاً، بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، وبالتالي دمجهم نحو تقديم أداء أفضل، إن أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة يعد مفيداً بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء أو عندما يتم مقارنة مستوى العمليات في نفس المؤسسة¹. ويمكن التعبير عن نموذج القيمة الاقتصادية بالمعادلة التالية :

$$EVA = NOPAT - IC (WACC)$$

حيث أن : EVA = القيمة الاقتصادية المضافة .

NOPAT = صافي الربح من العمليات قبل الفوائد وبعد الضرائب .

IC = رأس المال المستثمر .

WACC = التكلفة المرجحة لرأس المال².

كما يمكن التعبير عنها بالمعادلة الثانية :

$$EVA = (ROIC - WACC) * IC$$

حيث أن : ROIC = معدل العائد على رأس المال المستثمر .

WACC = التكلفة المرجحية لرأس المال المستثمر .

IC = رأس المال المستثمر³.

مما سبق يمكن القول أنه عندما تكون القيمة المضافة موجبة فهذا يعني أن العائد على رأس المال المستثمر أعلى من تكلفة رأس المال، وبذلك تكون المؤسسة قد حققت أداء جيداً مما يزيد من خلق ثروة للمساهمين، والعكس صحيح .

ثانياً- أنظمة القياس الحديثة

نظراً للعيوب والقيود التي أصبح نظام القياس التقليدي يحتويها، أصبح من الضروري إيجاد أنظمة حديثة تغطي العيوب الموجودة في النظام التقليدي المرتكز على الأداء المالي، وبالتالي ظهرت

¹ الكرخي مجيد(2007). "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية". عمان. الاردن. دار المناهج للنشر و التوزيع . ص 50 .
² Shil ,N, « Performnce Measures ,An Application of Economic Value Added », International Journal of Business and Management ,Vol 4 ,No 3 ,2009 .

³ قدومي نائر ، كيلاني قيس و العمارنة أسماء (2012). "أيهما أكثر قدرة على تفسير التغير في القيمة السوقية للأسهم أهي القيمة الاقتصادية المضافة EVA أم معايير تقييم الأداء التقليدية-دراسة تطبيقية على شركات المساهمة الأردنية". المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. الأردن. العدد 01. مجلد 14. ص 18.

نماذج حديثة للقياس. وتمتاز هذه الأنظمة الحديثة لقياس الأداء بمجموعة من خصائص تميزها عن النماذج التقليدية، وتتمثل أهم تلك الخصائص في مايلي :

- * التركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى الجانب المالي .
- * إعتادها في قياس الجوانب غير الملموسة كرضى الزبون والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة .
- * التركيز على العمل في الأجل الطويل والمتوسط والقصير .
- * الإهتمام والأخذ في الحسبان جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة عكس المدخل التقليدي الذي يركز على طرف واحد وهو المساهم أو صاحب المال .
- * محاولة إعطاء قياس أداء متكامل للمؤسسة يركز على جميع الجوانب الملموسة وغير الملموسة الداخلية والخارجية (توازن في القياس)¹ . ومن بين أهم النظم الحديثة نجد :

1- أصحاب المصالح : لقد ذكر مصطلح أصحاب المصالح لأول مرة في عام 1963 كمفهوم استخدم للتمييز بين حملة الأسهم وبين الأفراد الآخرين الذين لهم تأثير على بقاء وإستمرار المؤسسة، حيث أن أصحاب المصالح ينقسمون إلى صنفين :

الصنف الأول : وهم المجموعة الرئيسية وتتكون من (المساهمين، العملاء، الموردون والموزعون، العمال والموظفين)، حيث لهم تأثير كبير على تحقيق أهداف المؤسسة ولهم علاقة وطيدة بها .

الصنف الثاني : وهم (المنافسون ، الحكومات ، الدائنون ، المنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام)، فعناصر هذا

الصنف غير مؤثرة على تحقيق الأهداف المؤسسة، ولكنها قد تتأثر وتشكل مخاطر وأضرار ناتجة عن تحقيق الأهداف².

الجدول (01) : مجاميع أصحاب المصالح و الحقوق

فئة أصحاب المصالح و الحقوق	قياس الأداء
المستهلكون	-المبيعات . -مستهلكون جدد. -المقدرة على السيطرة على الأسعار .

¹ (بلاسكة صالح (2012). "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات". رسالة ماجستير في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس. سطيف. ص.15.

² (العنزي سعد (2007). "محاولة تأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بغداد. العراق. المجلد 13. العدد 48. ص 02 .

الموردون	-كلفة و توفر المواد الأولية . -زمن التسليم. -المخزون .
الأفراد	-الإنتاجية. -عدد الترقيات من الداخل. -عدد الشكاوي. -معدل الدوران.
الجهات التشريعية	-العلاقات مع الأعضاء. -عدد التشريعات و القوانين الجديدة التي تؤثر على المؤسسة -مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.
جمعيات حماية المستهلك	-عدد المواجهات غير الودية. -عدد القضايا المرفوعة. -عدد مرات التغيير في أساسية نتيجة ضغوط الجمعيات.

المصدر: البروراري نزار عبد المجيد، بن سفاع علي منصور(2008). "تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي، تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية". مقال منشور مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية بغداد. العراق. العدد الأول ص13.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن لأطراف المصالح والحقوق عدة جوانب وعناصر على المؤسسة أن تراعيها وتسعى لتحقيقها، وحتى تسهل عملية تحقيق أهداف يجب أن تترجمها إلى معايير ومؤشرات يسهل قياسها والوصول إليها، و يقترح هذا الأسلوب أنه يجب على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع على الأقل مقياس لقيم الأداء لكل صنف من أصحاب المصالح، والتي يجب أن تقابلها تحقيق أهداف .

2-بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن احد نماذج قياس و تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل الجوانب المالية و غير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة في البيئة المعاصرة .

أ- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

وقد مثلت منذ نشأتها موضوع بحث وإهتمام من قبل العديد من المفكرين، وتعددت تعريفات التي تبين مفهومها حيث : عرفها (Kaplan and Norton ,1996) على أنها : " نظام إداري يهدف

إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة من خلال أربعة أبعاد¹.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن أيضا: " على أنها احد الأساليب و التقنيات الإدارية والحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات،وهي تعد نظاما إداريا وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها،حيث يوازن هذا النموذج بين الجوانب المالية ورضى العملاء،وفاعلية العمليات الداخلية،وجانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح،وسواء كانت خدمية أو صناعية ،حكومية أو غير حكومية صغيرة أو كبيرة².

كذلك هي : " عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء ،حيث تشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ،وتغطي أربعة أبعاد وهي : البعد المالي ، بعد العملاء،بعد العمليات الداخلية،بعد النمو والتعلم ،مما يسمح بإعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي³.

اما (Horngren & AL,2000)**فعرّفها** على أنها : " عبارة عن نظام شامل لتوضيح رسالة وأهداف وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء،وبالرغم من التركيز على الأهداف المالية،ولكن الأكثر من ذلك التركيز على الأهداف غير المالية التي ينبغي على الوحدة الاقتصادية أن تنجزها لكي تتناسق مع أهدافها المالية"⁴.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها:"نظام إداري يسمح للإدارة العليا للمؤسسة بإعطاء صورة عامة لتطبيق إستراتيجيتها وتتبع أهدافها،من خلال تفاعل مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية المختارة و الملخصة في أربعة أبعاد هي : البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم و النمو .

ب-خصائص الميزة لبطاقة الأداء المتوازن

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد إنطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي المنظور المالي والمنظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ، منظور العملاء .
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات تتمثل في : الأهداف الإستراتيجية والفرعية، المؤشرات ، القيم المستهدفة ، المبادرات والخطوات الإجرائية ، العلاقات السببية .

¹ الرفاتي عادل جواد (2011) . "مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSG كأداة لتقويم الأداء التمويلي".رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل .كلية التجارة. الجامعة الإسلامية . غزة . ص 27 .

(هاملي عبد القادر.مرجع سابق ذكره . ص133 .²

³ ريغة أحمد الصغير(2014). "تقييم أداء المؤسسات الصناعية وإستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية".رسالة ماجستير في علوم التسيير.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة قسنطينة 2

ص 62 .

⁴ , « cost Accounting ,A Managerial Emphasis » , Horngren,Charles T,and Foster,George and Datar ,Srikant M , 10the,Prentice-Hall International ,Inc ,2000 .

- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية تهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كماً ونوعياً .
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الأداء الأساسية .
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية بعضها البعض ، وبين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها البعض ، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية .
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات ، تتيح إستخدام نظم التقرير المبرمجة ، لتدفق المعلومات راسياً وأفقياً والوقت المحدد .
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع أهداف الإستراتيجية الفرعية المستندة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال¹ .

ج-التوازن في بطاقة قياس الأداء المتوازن :

ينعكس التوازن من خلال بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى تحقيق العلاقة الأساسية المبنية على التوازن كل من :

- التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية .
- التوازن بين الأداء الحالي والأداء المستقبلي للمؤسسة .
- التوازن بين ربط الرؤية والأهداف الإستراتيجية وبين العمليات والأنشطة في المدى القصير .
- التوازن بين المنظور الداخلي للبطاقة أي النمو والتعلم و العمليات الداخلية ، وبين المنظور الخارجي للبطاقة أي العملاء ومحور المالي .
- التوازن بين مؤشرات الأداء الحالي (السبب) ومؤشرات الأداء المستقبلي .
- التوازن يظهر العلاقات السببية والنتيجة للأنشطة والعمليات على الأهداف .
- التوازن بين المقاييس وربطها بإستراتيجية أي تحديد محركات الأداء² .

د- أهداف بطاقة الأداء المتوازن

يهدف إستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيمايلي :

- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي .
- الرقي بجدول النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المؤسسة .

⁽¹⁾مقدم وهيبية (10-9 نوفمبر 2010) . "دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم الإستراتيجية " . ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول المنافسة و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية . جامعة حسنية بن بو علي . شلف ص ص-7 .

⁽²⁾ بومجان عادل (2015) . "تأهيل موارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة" . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد خيضر . بسكرة ، ص 77 .

- جعل المؤسسة قادرة ليس فقط على متابعة نتائج المالية، ولكن أيضا قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية .
- مراقبة العمليات اليومية و أثرها على التطورات المستقبلية 1.
- الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل .
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات .
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين .
- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة 2.

ه-أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تسمح بطاقة الأداء المتوازن من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها، ويتم من خلالها ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مقاييس وأهداف يتم تقسيمها في أربعة أبعاد، و يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، تبحث هذه الوسيلة على تعزيز المؤشرات الأكثر ارتباطا بالإستراتيجية، وتتمثل هذه الأبعاد الأربعة كمايلي:

➤ **البعد المالي** : يعتبر هو البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن، فهو احد محاور قياس وتقييم الأداء، الذي يعتمد على ربط أهداف المالية للمؤسسة بإستراتيجيتها حيث تمثل نتائجه مؤشرات لبلوغ الأهداف المنشودة وبدورها تقدم تلك المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة ، وتؤكد مدى مساهمة تنفيذ الإستراتيجية في بلوغ الأهداف المخططة .

ويتم تقييم الأداء حسب هذا البعد من خلال إستخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية ، فالهدف منه هو تخفيض مستوى التكاليف ، إضافة إلى تحقيق هدف النمو، ويرتكز على حجم ومستوى الدخل والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض تكاليف ونمو حجم العائد على حقوق الملكية، لأن بقاء أي مؤسسة وإستمراريتها مرهون على مدى العوائد والأرباح 3.

➤ **بعد العملاء** : يكتسي هذا البعد أهمية كبيرة على نجاح المؤسسة وبقائها، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على أخذ حاجيات زبائنها في الإعتبار عند وضع إستراتيجيتها، وذلك من خلال تقديم أفضل منتجات بأقل سعر، وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن من خلال إحتوائها على منظور العملاء حاجات ومتطلبات زبائنها، والتي تقيسها من خلال مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة

(1) الهادي عبد الرحمان حسن نبيله (2016). "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الإستراتيجي-دراسة حالة :مجموعة شركات معاوية البرير-". رسالة ماجستير في التكاليف و المحاسبة الإدارية .كلية الدراسات العليا .جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .السودان. صص 19-20.

(2) Jean Brilman , Jacque Herared , « Les meilleures pratiques de management » , paris , 2008 , p 210 .

(3) الغريني بهاء أحمد ، إبراهيم أدغيش(2016). "مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية لقطاع غزة". مقال منشور.مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية . غزة . فلسطين .مجلد 24 . عدد 03 . ص 25.

للمؤسسة كرضا العميل ، الحصة السوقية، معدل العملاء و التكاليف الكلية. فهو البعد الذي يجمع المؤشرات التي تسمح بقياس كل ما من شأنه خلق رضا حالي ومستقبلي للزبائن¹.

➤ **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من التميز، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفعالية، وأيضا تحقيق نتائج مالية متميزة. ويتعامل هذا البعد مع العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد مراحل داخلية التي يحدث فيها نوع من الخلل أو مشاكل ، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات و كفاءات عملياتها، حيث تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة المؤسسة الأدائية و التنافسية ، ويهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة وذلك من خلال إستحداث وإبتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق².

نظرا لما تقوم به العمليات الداخلية من دور فاعل في تعزيز قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها، فإن تطوير مؤشرات هذا البعد في إطار بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى معرفة بواقع عمل المؤسسة وأساليب الانجاز والأداء بها .

➤ **بعد النمو و التعلم:** يعتبر البعد الأساسي الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل اجل. فهو يهتم بالطريقة التي تدار بها الموارد البشرية والمعارف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية المحددة، ويركز على إهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ، ونظم المعلومات والإجراءات ... الخ ، ويعتبر التعلم التنظيمي والنمو يأتیان من ثلاث مصادر أساسية المتمثلة في :

- **الإفراد:** العمل على خلق الدافع بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم على تحسين مستويات الأداء وكل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط المؤسسة، وهذا من خلال سياسة الأجور والحوافز .
- **الأنظمة:** ويكون هذا من خلال تفعيل نظام المعلومات وتطبيقها بشكل يتفق مع الظروف المتاحة عاملا أساسيا ومهما في نجاح عملية التعلم والنمو .
- **الإجراءات التنظيمية:** ويكون ذلك بإستثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية، فيتوجب على كل عامل أن يبحث عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المؤسسة للحفاظ على المزايا التنافسية³.

(1) شكري مريم محمود نديم(2013). "تقييم الأداء المالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة اختيارية في شركة طيران الملكية الأردنية". رسالة ماجستير في المحاسبة. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. ص. 28 .

(2) باسردة توفيق علي (2006). "تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة وأثره على الأداء -دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية-". أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق. سوريا. ص 127-128 .

(3) المحايدي سعود ، طويقات امجد ، ريناتا حدادين (2015). "أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية". مقال منشور. مجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 11. العدد 03. ص577.

و على العموم يمكن تلخيص أبعاد بطاقة الاداء المتوازن بمؤشرات في الجدول الموالي:

الجدول (04) : أهم مؤشرات قياس لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

أهم مؤشرات قياس	البعد
-إجمالي الأصول. -العائد على صافي الأصول. -نسبة الأرباح على المبيعات. -العائد على الإستثمار . -القيمة السوقية المالية . -التدفق النقدي . -ولاء العملاء. -العائد على المنتوجات الجديدة.	البعد المالي
-نسبة المردودات. -نسبة نمو المبيعات. -معدلات الأسعار . -معدلات مسح العملاء.	بعد العملاء
-عائد المخرجات. -معدل دوران المخزون. -زمن تقديم الخدمات الجديدة. -نسبة معيب المنتج.	بعد العمليات الداخلية
-رضا العاملين. -معدلات رضا العاملين. -إنتاجية العاملين. -ساعات العمل . -نفقات التدريب. -فرص الترقيات الداخلية.	بعد النمو و التعلم

المصدر: العاشق:وسيلة عبد العزيز (2016) "التخطيط الاستراتيجي-بطاقة الأداء المتوازن-" مقال منشور. المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، إبيبا، المجلد2، العدد2، ص ص 28-29 .

III-3. تقييم الأداء المؤسسي

يعتبر تقييم الأداء الوسيلة للتعرف من خلالها على نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة،فهو عملية مهمة تمس جميع المستويات المؤسسة .

III-3-1. مفهوم تقييم الأداء المؤسسي و أهميته

1- مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

قد تعددت تعاريف تقييم الأداء وإختلفت من باحث لآخر ومن مؤلف لآخر حيث :

عرفت (Marie Tresanini, 2004) **تقييم الأداء** على أنه: "المحصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعه " 1 .

1) Marie Tresanini , « Evaluer les competences », edition EMS management & société colombelles,2004 .

في حين يعرف تقييم الأداء على أنه:"العملية التي تقوم بها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك لتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء والإستمرار المؤسسة " 1.

كما يعرف على أنه:" عمليات التقدير المستمر للأداء والتغذية العكسية اللازمة لتطوير الأداء للحصول على المستوى المطلوب " 2.

ومنه يمكن تعريف تقييم الأداء المؤسسي على أنه : "عملية إدارية منظمة ومستمرة، تتمثل في قياس مدى قدرة المؤسسة على إدارة نشاطها في مختلف جوانب الإدارة، والقصد منها هو الوصول إلى حكم موضوعي على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة وفق معايير الأداء، والتأكد من كفاءة إستخدام الموارد المتاحة لها أفضل إستخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، وإتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لإعادة توجيه مسارات أنشطتها بما يحقق الأهداف المرجوة منها .

الجدول (03) : الفرق بين القياس و التقييم

التقييم	القياس
*يحكم على قيمة السلوك . *يهتم بالمعايير و المبادئ و الأسس . *يشمل التقدير الكمي و النوعي . *يعتبر عملية تشخيصية و علاجية في ان واحد . *يهتم بالربط بين جميع جوانب المراد تقييمها .	*يهتم بوصف السلوك . *يهتم بالوسائل و يركز على الدقة الرقمية . *يقتصر على التقدير الكمي . *محدود ببعض المعلومات عن الموضوع المقاس . *يقتصر على إعطاء وصف للموضوع المراد قياسه و لا يهتم بالربط بين جوانبه .

المصدر:بوشعور راضية(2011). "نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازنBSC". أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية .كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية .جامعة أبي بكر بلقايد . تلمسان .ص140 .

يتبن من خلال الجدول أن القياس هو أكثر موضوعية من التقييم، ولكنه أقل قيمة من الناحية المؤسسية، نظرا لان معرفة النتائج بدقة وموضوعية، لكن دون تقدير قيمتها (بدون تفسيرها) لا يعني شيئا. وعليه فالتقييم أكثر شمولاً من القياس، والقياس يمثل إحدى أدوات أو الوسائل المستخدمة في التقييم .

2-أهمية تقييم الأداء :

تحظى عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات بأهمية بارزة وكبيرة في جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي :

❖ تساعد عملية التقييم في كشف من تحقيق أهداف المؤسسة، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الانجاز الفعلي مع الخطط الموضوعية فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي

(1) أبو قحف عبد السلام (2002). "أساسيات التنظيم و الإدارة" . الإسكندرية . مصر.الدار الجامعية للنشر . ص 483.

(2) عبد الوهاب محمد ، عشموى حسن(2013). "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية". طبعة الأولى.القاهرة.مصر.الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر. ص55.

- تقيس ذلك، و عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن إستخدامها، فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف .
- ❖ تشجع عملية التقييم على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، من خلال توفير بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في إتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة .
 - ❖ إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في إستغلال المؤسسة لمواردها المتاحة، حيث أنها تعمل على إستثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، ويشكل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز و المكافآت .
 - ❖ تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بأداء المؤسسة ككل .¹
 - ❖ يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.
 - ❖ تحدد عملية تقييم الأداء ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج و أنظمة تقييم الأداء تشمل على
 - ❖ مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة، والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحقيق مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية .²
 - ❖ يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء لفريق .
 - ❖ يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية التقييم .
 - ❖ يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع وبرامج التدريب والتطوير اللازمة .
 - ❖ يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم، حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين .³

III-3-2. مبادئ و أهداف تقييم الأداء المؤسسي

1- مبادئ تقييم الأداء المؤسسي

هناك العديد من المبادئ التي يجب الإسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها، ومن هذه المبادئ :⁴

(1) **مبدأ الوضوح** : بمعنى إعتداد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة .

(1) ريغة احمد .مرجع سابق ذكره . ص ص 23-24 .

(2) السعيد بلوم(2008). "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم (SONACOME) " .رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية.كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .جامعة منتوري قسنطينة.ص49.

(3) أبو حطب محمد موسى (2009). "فاعلية تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين-حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية".رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .كلية التجارة .الجامعة الإسلامية . غزة . ص ص 16-17 .

(4) أبو النصر مدحت (2008). "الأداء الإداري المتميز ". الطبعة الأولى . القاهرة . مصر . المجموعة العربية للتدريب والنشر .ص ص 142-143.

- (2) مبدأ الموضوعية : بمعنى ضرورة إستخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أوفي المجموعات.
- (3) مبدأ الشمول : بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من ايجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة و الضعف، بحيث لا يتم تغليب احدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس .
- (4) مبدأ التكامل : بمعنى أن تتضمن بنود كل جوانب الهامة في هذا الشأن وهي : المعارف والإتجاهات والسلوك والمهارات، أي لا يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى .
- (5) مبدأ الإستمرارية :بمعنى أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط،فأثناء فترة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد أول 3 شهور. و بإمكان رئيس أو المشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيتات المحددة.
- (6) مبدأ المشاركة : بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء .

2-أهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء المؤسسي إلى مايلي :

- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط .
- إكتشاف الإنحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً، وتفسير أسبابها لوضع الحلول لها .
- مقارنة الأداء المؤسسي بالمعايير الداخلية والخارجية .
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء وتنمية الإبداع والتشجيع الإبتكار بالمؤسسة .
- إضهار الأماكن المحتاجة للإصلاح والتحسين بالمؤسسة .¹
- التأكد من سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة .
- يهدف تقييم الأداء إلى كشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها، وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها وذلك لدفع عجلة الأداء نحو الأمام .
- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية من خلال التوسيع وتطوير قدرات المؤسسة من تحسين أدائها .
- المحافظة على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية والإنتاجية .²
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو الأسوء عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً للمؤسسة من مدة لأخرى، ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المماثلة .
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع لتحسين مستوى أدائها .¹

(1) شاوي صباح (2010). "أثر التنظيم الإداري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف-". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس. سطيف. ص ص 88-98 .

(2) عبد الباقي صلاح الدين ، علي عبد الهادي مسلم (2010). "إدارة الموارد البشرية". جامعة الإسكندرية. مصر. ص 240.

III-3-3. أسس ومراحل عملية تقييم الأداء المؤسسي

1-أسس العامة لتقييم الأداء

ترتكز عملية تقييم الأداء المؤسسي على مجموعة من الأسس العامة التي يمكن توضيحها فيما يلي :

أ-تحديد الأهداف : لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذا ينبغي أولاً أن تحدد الأهداف ودراساتها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، حيث يتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها. ويشمل ذلك جميع الأهداف التحصيلية للمؤسسة ، والتي يمكن تقسيمها إلى أهداف قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، أيضاً أهداف رئيسية وأخرى فرعية، وأنه يجب أيضاً أن يتم تحديد هذه الأهداف بطرق علمية وضرورة إلى أن تكون معروفة و مفهومة من طرف كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة .

ب-وضع الخطة التفصيلية لتحقيق الأهداف : تتضمن هذه الخطة مختلف الموارد البشرية والمالية المتاحة للمؤسسة أي لكل مجال من مجالات أنشطتها ، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد البشرية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم أوجه استخدامها بشكل يحقق أقصى إستفادة ممكنة منها ،ومن جهة أخرى يقصد بها وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق لتنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطار زمني محدد ،كما يجب أن تكون الخطة العمل المرسومة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المخططة .²

ج-تحديد مراكز المسؤولية : ويقصد بها أن كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء معين،ولها سلطة إتخاذ القرارات اللازمة التي تخص إدارة وتسيير جزء من نشاط المؤسسة،وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها .

د-تحديد مؤشرات الأداء :تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية من أهم جوانب في عملية التقييم ،أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه،وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى تعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي ينتج عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة،وبالتالي تعدد المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري إنتقاء التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة مركز من مراكز المسؤولية من جهة،وبالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى .³

هـ-توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ :تتطلب عملية التقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية،كما يستمد

(1) النبي محمد أحمد (2010) . "إدارة الموارد البشرية". الطبعة 01. زمزم ناشرون وموزعون . ص 191 .

(2) حامد عمر (2009). "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية". مجمع أعمال مؤتمر قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية . القاهرة . مصر. ص 125 .

(3) عقيل جاسم عبد الله (1999) . " تقييم المشروعات " . عمان . الأردن . دار حامد للنشر . ص 196 .

جهاز الرقابة أهمية من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم على موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة البيانات المسجلة.¹

2-مراحل عملية تقييم الأداء المؤسسي

تختلف عملية تقييم الأداء باختلاف مستويات الأداء، ولكن على العموم هناك خمس مراحل تمر بها عملية تقييم الأداء حسب كل المستويات ، وتتمثل تلك المراحل فيما يلي :

أ- جمع المعلومات و البيانات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر مورد مهم ورئيسي وهو المعلومات والبيانات على مختلف المستويات، والتي تسمح بوضع المعايير التي من أساسها يتم تقييم الأداء، فبدون هذه المعلومات لا يمكن أن يكون هناك تخطيط، وبالتالي لا يمكن أن يكون هناك مراقبة للأداء، ويتم الحصول على المعلومات إنطلاقاً من المصادر التالية:

- الملاحظة الشخصية: وهي تتمثل من أقدم طرق جمع المعلومات، والتي تتمثل في نزول المهتمين بجمع المعلومات من الميادين وتدوين ملاحظاتهم حول ما يجري على أرض الواقع، غير انه ما يعاب على هذه الطريقة هو إقتصار على تقديم معلومات نوعية فقط دون كمية، بالإضافة أنها تحتاج إلى وقت كبير .
- التقارير الشفوية: وهي تتم عن طريق اللقاءات والمقابلات الشفوية، والتي يتم فيها مناقشة الخطط والإنجازات بين العمال ومسؤولياتهم، والتطرق إلى مختلف المشاكل وإقترح الحلول لها .
- التقارير الكتابية: وهي من أهم مصادر لجمع المعلومات، حيث تسمح هذه الطريقة من تشريح حالة المؤسسة بدقة، وبالتالي تقييم أدائها بشكل موضوعي.²

ب- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: من أجل الوقوف على مدى دقة المعلومات وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يجب أن تتميز هذه المعلومات بالثقة والإعتمادية، و لتوضيح ذلك يجب اللجوء إلى طرق والوسائل الإحصائية .

ج- قياس الأداء وإجراء عملية التقييم: يتم من خلال هذه الخطوة دراسة ومقارنة الأداء المنجز، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والمقاييس المناسبة لهذا الإجراء، على أن تشمل عملية تقييم الأداء العام للمؤسسة، أي جميع مراكز المسؤولية، وهذا من أجل الوصول إلى حكم عام وموضوعي.³

د- مرحلة إتخاذ القرار وتحديد الانحرافات: بعد مقارنة الأداء المنجز مع ما كان مخطط له خلال فترات سابقة، يتم بعدها إكتشاف الانحرافات والفجوات التي حدثت في الأداء، حيث يتم تحديد أسباب ذلك وأيضاً تحديد العوامل داخلية مثل القرارات الخاطئة التي إتخذت في عملية مسار، أو العوامل

(1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009). " قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي". القاهرة مصر. جمهورية مصر العربية .

ص 129.

(2) عبد الفتاح محمود رضوان (2012). "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن". القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص 16.

(3) عبد القادر هامل. مرجع سابق ذكره. ص 110 .

الخارجية وتتمثل في أي ظاهرة خارجية غير متحكم فيها، أو لأسباب أخرى مثل: ضعف في التنفيذ أو عدم توفر الموارد المتاحة لذلك، أو رسم الخاطئ للأهداف من البداية. وينجم عنها ثلاث إنحراف الموجب، إنحراف السالب، الإنحراف المعدوم.

ه-تحديد المسؤوليات ومتابعة العملية التصحيحية للإنحرافات: في هذه المرحلة يجب على المسؤولين معالجة أسباب الإنحرافات وتصحيحها، ومعرفة مصدر أداؤها، وينبغي أن يكون حكمها مبنياً على تحليل الأداء بغرض الوصول إلى مؤثراته وتحليل كل عنصر يؤثر على الأداء، وذلك بالاستفادة من الإنحرافات الإيجابية ومعالجة الإنحرافات السلبية. وتزويد الإدارات والجهات المسؤولة عن متابعة بالمعلومات والبيانات التي تنتج عن عملية التقييم، من أجل الاستفادة منها في رسم الخطط المستقبلية وزيادة عملية المراقبة.¹

III-3-4. صعوبات عملية تقييم الأداء المؤسسي

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من الصعوبات قد تحول دون نجاحها، وتتمثل أهمها في:

- تفاعل العوامل والظواهر المتجانسة، مما ينجر عنه صعوبة الفصل بينها لتقييم أداء كل منها على حدة، بالإضافة إلى تداخل وتعارض الأهداف.
- صعوبة تحديد نموذج نظري متكامل واضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية، بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها.
- صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وإرتباطاً بالأداء، فغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلا من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.
- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء إستخدامها وصعوبة إختيار المهم منها.
- عدم توافق المقاييس الموضوعية مع الخطة يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المؤسسة.²
- نقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.
- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء.
- صعوبة تطوير المعايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.³

III-4. العلاقة بين رأس المال الفكري و الأداء المؤسسي

أسهمت الدراسات عديدة المعتمدة على الموارد إسهاما كبيرا في إبراز رأس المال الفكري كمصدر مهم لتحقيق مستويات الأداء الجيد للمؤسسة، وذلك نظرا لما تمتلكه تلك الموارد من مهارات

(الكرخي مجيد . مرجع سابق ذكره . ص 39 . 1

(2) اللوزي موسي (2002). "التنظيم و إجراءات العمل" . الطبعة الأولى . الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع. ص 98 .

(3) ديجي وهيبه (2013). "دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة -مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد خيضر . بسكرة . ص 82 .

ومعارف تشكلها عبر الزمن وتحولها إلى مخرجات محددة، إضافة إلى أهمية الموارد غير الملموسة التي تلعب دورا في تحقيق ميزة تنافسية، والتي يجب أن تكون تتميز بالندرة وصعوبة التقليد وأن تكون ذات قيمة، وأن يكون إستغلال الجيد لتلك الموارد من قبل الإدارة بهدف تحقيق غاياتها المرغوبة. كما أن رغبة المؤسسة في تحسين و تطوير أدائها يجعلها دوما تسعى إلى إتباع العديد من الإستراتيجيات بغية تحقيق التنوع والتجديد، وكل ما يتعلق بكسب رضا الزبون وتحقيق و لائه للمؤسسة.

أولا : أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسي: يمثل رأس المال البشري أحد المقومات الأساسية في تحريك وتنمية قدرات الكفاءات البشرية في مختلف الجوانب العلمية، العملية، السلوكية. ويعتبر المورد البشري الحازنة الأساسية للإبداع من خلال مشاركة أفكار الأفراد وتشجيعهم من خلال تشكيلها على شكل مشاريع ونماذج .

فالمؤسسات التي تمتلك رأس مال بشري تكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخلها، مما يؤدي إلى تعزيز أدائها، ومن أجل الوصول إلى مؤسسات ناجحة وضمن بقائها وإستدامتها يجب عليها البحث عن عنصر الإبداع المتجدد من موارد البشرية لتقديم خدمات متميزة وكفؤة للزبائن. ولا بد لأي مؤسسة أن تكون مبدعة في كيفية تنشيط وإستقطاب رأس مالها البشري. وترجع الأهمية البالغة لرأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز وتطويره في مجموعة من النقاط التالية :

- مساهمة الموارد البشرية في تحقيق القيمة للمؤسسة .

-المساهمة بشكل مباشر في التقدم التقني حيث يعد مصدرا مهما من مصادر النمو عن طريق زيادة في الإستثمارات في الأصول الملموسة وغير الملموسة .

-يمثل رأس المال البشري الثروة الحقيقية للمؤسسة وأهم عوامل الإنتاج فيها، وهذا من خلال التركيز على هذا المورد والرفع من قدراته في الإبداع والمساهمة في التجديد والإبتكار بطريقة التي تجعل المؤسسة قادرة على تحسين أدائها وقدرتها على مواجهة التغيرات المحيطة بها .

-مساهمة في تحقيق التنمية بإعتباره من أهم العناصر الإنتاجية، وهذا من خلال إدارته لكل عوامل الإنتاج مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة ، فهو يعتبر العنصر الحيوي ضمن الإستراتيجيات الحديثة حيث أنه يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة من خلال عمليات التكوين المستمر ومن خلال المهارات المكتسبة أثناء تأدية العمل .

-رأس المال البشري يمثل أهم ميزة تنافسية للمؤسسات، حيث يترجم أدائها الفكري والذي يمكنها من تمثيله وقياسه .

-المساعدة في تطوير تقنيات المتقدمة في مختلف المجالات والتي تتطلب لإقتصاد معرفي قوي .

-يتمثل رأس المال البشري من أهم الأسس قيام المؤسسات .

-يتميز رأس المال البشري بميزة لا تتوفر في غيره وهي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس إتجاه منحى خبراته ومهاراته، الأمر الذي يجعله يتصدر المرتبة الأولى من حيث مساهمته في بلوغ الأهداف المرجوة للمؤسسة أي بمعنى تحقيق أعلى أداء .

ثانياً: اثر رأس المال الهيكلي على أداء المؤسسي: يعبر رأس المال الهيكلي عن كل الموجودات والأشياء التي تدعم رأس المال البشري والتي تبقى في المؤسسة عندما يترك الأفراد مؤسساتهم، حيث أنه يمثل المعرفة الصريحة المرمزة من خلال تحويل المعارف والخبرات والمعلومات إلى قواعد بيانات، إجراءات العمل، أدلة، برمجيات تظل في المؤسسة، وحتى يتسنى للمؤسسة من تحقيق أداء متميز لها ورفع قيمتها السوقية، وجب عليها أن تعتمد على عمليات تنموية شاملة و متكاملة لكافة تلك العناصر، ويملك رأس المال الهيكلي أهمية بالغة في تحقيق أداء المؤسسي المتمثلة في :
-يعتبر دعامة أساسية لنشاط العنصر البشري التابع للمؤسسة .

-تحسين الإنتاجية من خلال تطوير طرق وأساليب العمل على مستوى كل وحدة داخل المؤسسة .

-تسهيل عملية تدفق الموارد خلال القيام بالعمليات التشغيلية، أي الأمر الذي يؤدي إلى الإقتصاد في موارد المؤسسة من خلال التقليل من الفاقد والوقت الضائع، أي تخفيض التكاليف الإنتاجية مما يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسات.

-يعتبر آليات وهياكل المؤسسة التي تساعد في دعم وإسناد العاملين في سعيهم للوصول إلى مستوى متقدم من الأداء، ومن ثم تحسين الأداء الكلي ليكون في المستوى الأمثل .

-يتكون رأس المال الهيكلي من إستراتيجيات المؤسسة والشبكات الداخلية ونظم وقواعد البيانات والملفات التي تدعم العمليات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي تضمن تحقيق أداء مؤسسي متميز .

-مساهمة في تنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة .

ثالثاً: أثر رأس المال العلاقتي على أداء المؤسسي: يعتبر رأس المال الخارجي وهو يشير إلى علاقات المؤسسة وشبكات إرتباطها وكذلك رضا الزبائن وولائهم لها وهو يشمل المعرفة بفتوات السوق والعلاقات مع الزبائن والموردين . فهو يعكس قوة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها، حيث أن نقطة الإنطلاق لأي مؤسسة دائماً هي السوق، وهي نقطة الوصول أيضاً على إعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة أو الحصول على عملاء مميزين وتلبية حاجات المستهلكين ... الخ، كل هذه الأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، لذلك وجب عليها القيام بدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الفعالة، والتي مهما كانت تكاليفها فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المؤسسة وتحقيق الأداء المتميز والجيد .ويمكن أثر رأس المال العلاقتي على أداء المؤسسة، من خلال الأهمية كبيرة التي لعبها هذا البعد في تحقيق أداء المتمثلة فيمايلي :

-يسهم رأس المال العلاقتي في تحقيق التفرد بالأداء عن طريق إستفادة المؤسسة من علاقاتها بزبائنها في تحسين الإنتاج وخدمات وجودتها .

-الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة،حيث أن هذا المصدر إذ تم بناء العلاقات طويلة الأمد معه يمكن أن يصبح الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه .

-تهدف تنمية وتطوير العلاقات مع الزبائن في زيادة رضا الزبائن وولائهم من خلال التبادل المستمر للبيانات والمعلومات لتعزيز المعرفة بين الطرفين .

-ربط إنتاج المؤسسة بزبائنها من خلال إقامة العلاقات معهم،بهدف الإستفادة من أفكارهم للتجاوب مع أفكار المؤسسة، مما يجعلها في موضع تنافسي إستراتيجي أفضل في السوق قياسا بغيرها من المنافسين .

-الزبون الراضي وذو الولاء للمؤسسة يشاركها في تحقيق نجاح للمنتوجات وخدماتها الجديدة،وتقديم لها أفكار خاصة في المراحل المبكرة لإبتكار السلع وخدمات الجديدة .

-المساهمة في خلق قيمة سوقية تابعة للمؤسسة من خلال مختلف التعاملات والتحالفات مع المؤسسات الأخرى وهذا يؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء .

خلاصة الفصل :

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تلقى اهتمام كثير من الباحثين في جميع الدول ،لما للأداء من تأثير مباشر على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ،كما أنه يلعب دورا هاما في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة،وهذا ما يجعل الإهتمام برفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسينه ضرورة لا بد منها . فالمؤسسة ذات أداء متميز هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها وغاياتها بكفاءة وفعالية عالية،وأخذ بعين اعتبار عمليتي التقييم وقياس الأداء المؤسسي لإكتسابهما أهمية كبرى من خلال إختيار أهم وأفضل المؤشرات من أجل إمكانية معالجة كل الجوانب سلبية وتصحيحها بهدف تأقلم المؤسسة مع متطلبات وعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وتفاعلها بالإيجاب معها .

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة
الميدانية وإختبار الفرضيات

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث رأس المال الفكري وأداء المؤسسي والتطرق الى العلاقة بينهما التي تتعلق اثر رأس المال الفكري على أداء المؤسسي وذلك من خلال الفصلين الثاني والثالث سنحاول من خلال هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين متغيري البحث على ارض الواقع بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع-بسكرة-.

و سنتطرق إلى ذلك من خلال دراسة المباحث الأربعة التالية :

IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة .

IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل الاستبانة .

IV-4. اختبار فرضيات البحث .

IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

IV-1-1. تقديم عام المؤسسة اتصالات الجزائر.

1- ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر .

مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر متعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، و هي شركة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية تابعة للدولة بنسبة 100 %، تم إنشائها بموجب تطبيق بند 12 للقانون رقم 03/2000 مؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و الاتصالات الجزائر و بموجب هذا القرار تم الفصل بين نشاطات البريد و نشاطات الاتصالات ز منه فان مؤسسة اتصالات الجزائر هي وليدة هذا القانون ، و أصبحت مؤسسة ذات أسهم قائمة بذاتها تمارس أنشطتها بشكل رسمي ابتداء من 01/01/2003 . و يقدر رأس مالها الافتتاحي ب100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 ثم رفع إلى 50 مليار دينار جزائري، و المقيد في السجل التجاري برقم 02B0018083، حيث كانت تابعة للتوظيف العمومي الى حين صدور القرار رقم 5 في 11/11/2003 حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة قائمة بذاتها ، و في تاريخ 14/09/2005 أجريت تعديلات في هيكلية المؤسسات و مهامها بموجب مرسوم رقم 558/05 .

مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر ، و بلغ رقم أعمالها خلال 2010 ب60 مليار دينار حوالي 40 % منها مداخيل الهاتف الثابت و 15 % انترنات ADSL . تتفرع عن المديرية العامة بالجزائر مفوضيات جهوية إقليمية و تنقسم هذه الأخيرة إلى مديريات ولائية كما تنقسم المديريات إلى وكالات تجارية .

2- مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر و فروعها

أولا : مهام اتصالات الجزائر: تقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية استجابة لتطلعات السوق ، منها انترنيت العالية السرعة ADSL و الهاتف اللاسلكي WLI .

و تبرز مهامها فيمايلي :

- استقبال المكالمات و الاستشارات و طلب المعلومات ، خدمة الزبائن و إيصال الطلبات إليهم .
- إجراء المكالمات و التحسين بالدفع لتغطية الفواتير التجارية .
- التسويق من خلال الهاتف télémaking .
- تسيير الروابط المشتركة مع جميع المتعاملي الشبكات .
- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل و تبادل الصوتي ، و الرسائل المكتوبة ، و البيانات الرقمية و الإعلام السمعي البصري .
- تعمل على تطوير و تنمية و استغلال الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات .
- تعمل على وضع و تنمية و استغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة .

ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تعمل اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال حيث سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ بداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة و هي : **المردودية** ،

الجودة ، الفعالية و نوعية الخدمات ، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

و تتمحور نشاطات المؤسسة حول :

• تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و الرقمية

• تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة .

• إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

تتوجه خدمات مركز اتصالات الجزائر إلى جميع القطاعات الاقتصادية كالبنوك ، التأمينات ، قطاع السياحة ، الخدمات و الصناعة ، ما يطرح مركز اتصالات الجزائر عروض منها :

✓ كراء المواقع

✓ مركز المنتقل

✓ الموقع الكامل

ثالثا : فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

➤ فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" : مختصة في الهاتف الخليوي ، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 % و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشارك .

➤ فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" : مختصة في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة التطوير و توفير الانترنت ذو سرعة فائقة ، بالإضافة فان كل قطاعات النشاط الكبرى للبلاد (التعليم العالي ، التربية الوطنية ، التكوين المهني الصحي ، الإدارات ، المحروقات ... الخ) مربوطة بشبكات الانترنت INTRANET بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة جواب .

➤ فرع اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة في تكنولوجيا الساتل و الأقمار الصناعية .

IV -1-2. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

المديرية العملية لاتصالات الجزائر شركة مسيرة بمقتضى القانون 2000/03 و الذي يعطيها صفة مؤسسة عمومية اقتصادية برأسمال عام يقدر ب20.339.760.000 دج أي حوالي 2.7 مليار دولار تحت الشكل القانوني للشركة ، و أسست في سوق الشبكات و خدمات الاتصالات الالكترونية ، و شرع في تطبيقه فعليا في 01/01/2003 . حيث دخلت اتصالات الجزائر في مجال المعلومات و الاتصال بغية تحقيق ثلاث أهداف أساسية و هي : المرودية ، الفعالية و نوعية الخدمات .

تقع مديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- في وسط مدينة بسكرة بحي المجاهدين يحدها من الشمال مباني عمرانية و جنوبا وكالة تجارية و من الشرق محطة النقل البري القديمة

أما غربا الشارع ، و تمتد فروع المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- عبر كامل التراب الولاية و تتمثل :

- الوكالة التجارية سيدي عقبة .
 - الوكالة التجارية أولاد جلال .
 - الوكالة التجارية طولقة .
 - الوكالة التجارية اورلال .
 - الوكالة التجارية زريبة الواد .
 - الوكالة التجارية القنطرة .
- كما نظم المراكز التقنية التالية :
- بسكرة .
 - سيدي عقبة .
 - أولاد الجلال .
 - طولقة .

منذ بداية نشاط سنة 2003 في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ببسكرة و عدد عمالها في تزايد مستمر و ذلك لزيادة نشاط المؤسسة و استعمال الآلات الحديثة و المتطورة التي استلزمت في زيادة اليد العاملة و مكونات البشرية . و تشمل هذه المكونات مجموعة أفراد العاملين (العمال ، الإطارات ، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ ...) في مختلف المصالح و الأقسام . و قد بلغ عدد عمالها حتى سنة 2018 (عبر كامل تراب الولاية) 302 موظف مقسمين الى:
➤ الإطارات 116 إطار .

➤ أعوان التحكم 94 عون التحكم .

➤ أعوان التنفيذ 110 عون التنفيذ .

IV-1-3- أهداف المؤسسة محل الدراسة.

ان مديرية العملية اتصالات الجزائر تساهم في تطوير الاقتصادي و الاجتماعي للبلاد عن طريق تقديم العديد من الخدمات الاتصالية الهاتفية و الانترنت و تتخلص المهام و أهدافها في مايلي :

1- مهام الرئيسية للمديرية العملية اتصالات الجزائر فرع بسكرة-

تقوم المديرية العملية لاتصالات الجزائر ببسكرة بمجموعة من ممارسات عن طريق استعمال وسائل هامة و متعددة تمكنها من تحقيق المهام التالية :

➤ تقديم خدمات الاتصالات الهاتفية التي تسمح بانتقال و تبادل الأصوات ، الرسائل المكتوبة و البيانات الرقمية و المعلومات السمعية و البصرية .

- تطوير و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة باتصالات الهاتفية .
- استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين و عمال الشبكة .
- ربط المناطق المعزولة و المؤسسات المدرسية بالشبكة .
- وضع نظام إعلامي جديد CANA الذي يسمح بمايلي :
- الزبون له شباك خاصة على مستوى الوكالة التجارية ACTEL و التي تتحصل على طلبه و جميع معلومات الخاصة به و تقوم بتلبية هذا الطلب .
- إنهاء تبادل الملفات و الأوراق بين مصالح التقنية للوكالة التجارية ACTEL و إتباع النظام التسييري جديد
- السماح للزبائن بالاطلاع على فواتيرهم عن طريق الانترنت .

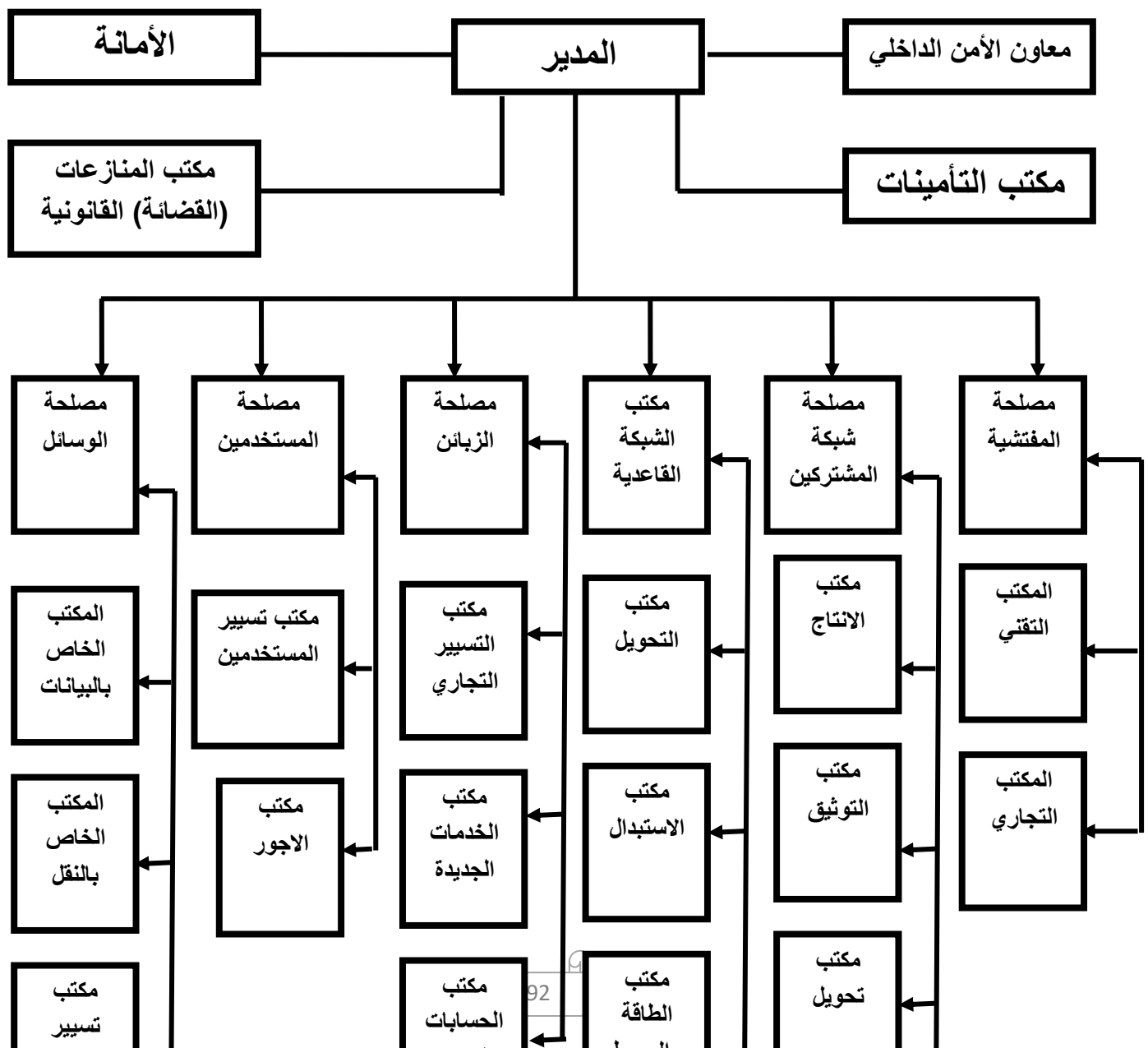
2- أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة-

- تسعى المديرية العملية لاتصالات الجزائر ببسكرة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- ❖ تنمية و زيادة تقديم الخدمات الهاتفية و تسهيل الحصول على الخدمات الاتصالية لأكبر عدد ممكن من المستخدمين ، و خاصة المقيمين في المناطق الريفية .
- ❖ تنمية و تحسين نوعية الخدمات المعروضة ، و تسهيل تسلسل الأداء للخدمات المقدمة و زيادة قدرتها على المنافسة .
- ❖ تطوير الشبكة الوطنية لاتصالات الهاتفية و رفع نوعيتها و جودتها و تقليل الاختلالات عملها و بالتالي الحفاظ على ثقة المستهلكين .
- ❖ الطموح للوصول إلى مستوى الامتياز من التقني و التجاري و الاجتماعي للبقاء في زعامة مستمرة في محيط أصبح تنافسي .
- ❖ العمل على المحافظة و تطوير بعدها الدولي و المشاركة في ترقية مجتمع المعلوماتي في الجزائر .

IV-1-5. الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

و يمكن توضيح هذه الخريطة التنظيمية كمايلي :

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

ويمكن توضيح هذه الخريطة التنظيمية كما يلي:

- 1- مدير الوكالة: وهو الشخص الذي يتولى إدارة الوكالة وتقع على عاتقه المهام التالية:
 - ✓ السهر على تسيير الحسن لنشاط أقسام الوكالة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة.
 - ✓ المراقبة اليومية لأقسام الوكالة مع العمل على تصحيح الأخطاء الصادرة عنها وإعطاء التوجيهات عند الضرورة لتحسين طريقة العمل خاصة في قسم الاستقبال.
 - ✓ ترأس الاجتماع الأسبوعي مع رؤساء وتقييم العمل ومناقشة مختلف المشاكل ووضع حلول ضمن لائحة عمل الأيام القادمة.
- 2- القسم الخارجي: والمتمثل في قسم الاستقبال وهو واجهة الوكالة يعتبر قسم حساس لما له من أهمية في الاتصال بالزبائن، يضم (08) عمال يعملون بالتناوب على المكاتب التالية:
 - ✓ مسؤول مصلحة الزبائن من مهامه:
 - مراقبة ملفات طلبات الزبائن قبل نقلها إلى القسم الداخلي.
 - مراقبة عمل القسم.
 - التدخل في حالة حدوث خلافات مع الزبائن بشكل عقلاي وودي ومعالجتها نيابة عن المدير إلا في حالة إصرار الزبون على مقابله.
 - ✓ مكتب الاستقبال من مهامه:
 - استقبال الزبائن وإيفائهم بكامل المعلومات المطلوبة.
 - مراقبة ومراجعة تنفيذ طلبات الزبائن سواء كانت المالية أو التجارية.
 - ✓ مكتب الهاتف الثابت وWLL ومن مهامه:
 - إعداد ملفات الاشتراك.
 - بيع مختلف بطاقات الدفع المسبق.
 - تقديم خدمات ما بعد البيع المتعلقة بجهاز WLL.
 - ✓ مكتب الانترنت ADSL ومن مهامه:
 - تسجيل مختلف الطلبات الخاصة بالانترنت كطلب الاشتراك وإعادة الاشتراك.
 - إعداد ملفات هذه الطلبات.
 - ✓ الصندوق: وتتمثل مهمته الأساسية في قبض قيمة مختلف الفواتير المسندة من طرف الزبائن ويتم التسديد نقدا أو عن طريق الشيك بالإضافة إلى هذا يوجد:
 - ✓ عون الأمن: مهمته الأساسية الحفاظ على الأمن داخل الوكالة وحفظ النظام بتوجيه الزبائن إلى المكاتب المقصودة.
 - ✓ عاملة النظافة: مهمتها الحفاظ على نظافة الوكالة.
 - 3- القسم الداخلي: ويتكون من:
 - أ- القسم التجاري: وهو مكمل لقسم الاستقبال ويقوم بمراجعة وإكمال مهامه ويضم:
 - ✓ مسؤول المصلحة التجارية ومن مهامه:
 - تسيير أعوان القسم.
 - إعلام أعوان الأقسام الأخرى بمختلف القرارات والمعلومات الجديدة.

- مراجعة مختلف الطلبات التي أعدت في قسم الاستقبال.
 - معالجة الطلبات التي تجاوزت الوقت المحدد للدفع.
 - المساهمة في تحليل نتائج مردودية القسم.
 - ✓ مكتب استقبال طلبات الزبائن: يختص في استقبال مختلف الطلبات ودراستها.
 - ✓ مكتب الأشكال المتعددة الخدمات والهواتف العمومية ومن مهامه:
 - تسيير نفقات الأشكال متعددة الخدمات.
 - معالجة الطلبات المسجلة الخاصة بهم.
 - متابعة تنفيذ الطلبات و ضمان الخدمة الجديدة لهم.
 - الاهتمام بالفواتير الشهرية للأشكال و ضمان وصولها إلى أصحابها
 - ✓ مكتب المراقبة والمتابعة من مهامه:
 - معالجة الأخطاء المرتبة عن النظام المعلوماتي.
 - معالجة الأخطاء التجارية.
 - مراقبة المعلومات الموجودة في دليل الهاتف ومدى مطابقتها للمعلومات الموجودة في نظام المعلومات CANA.
 - ب- القسم المالي: ويهتم بكل المعاملات المالية والمحاسبية الخاصة بالوكالة ويضم:
 - ✓ مسؤول مصلحة المالية ومن مهامه:
 - تسيير موظفي القسم المالي.
 - تحليل ومتابعة الفواتير غير المسددة.
 - دراسة شكاوي الزبائن المتعلقة بالفواتير.
 - إعلام أعوان القسم بالقرارات والمعلومات الجديدة.
 - ✓ مكتب تسيير الزبائن الذين لم يدفعوا ومن مهامه:
 - دراسة ومتابعة الزبائن الذين لم يسددوا فواتيرهم.
 - متابعة ومعالجة الأخطاء المالية للفواتير.
 - ✓ مكتب استرجاع الديون ومن مهامه:
 - متابعة ديون الزبائن والعمل على تسليحها.
 - ✓ مكتب الشكاوي و الدفع بالتقسيط ومن مهامه:
 - معالجة شكاوي الزبائن المتعلقة بالفواتير.
 - إعطاء المديرين مهلة لتسديد فواتيرهم بالتقسيط على فترات حسب قيمة الفاتورة.
 - ✓ مكتب المالية ومن مهامه:
 - متابعة مدخلات ومخرجات الوكالة.
 - متابعة المعاملات المالية سواء كانت نقدا أو عن طريق الشيكات.
 - **2-IV خصائص مبحوثي الدراسة .**
- فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول(2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
---------	--------------	---------	----------------

الجنس	ذكر	27	45%
	أنثى	33	55%
	المجموع	60	100%
العمر	أقل من 30 سنة	10	16.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	25	41.7%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	33.3%
	من 50 سنة فأكثر	5	8.3%
	المجموع	60	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	16	26.7%
	ليسانس	20	33.3%
	مهندس	12	20%
	ماستر	7	11.7%
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PSG)	5	8.3%
المجموع	60	100%	
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	19	31.7%
	أعمال إدارية غير إشرافية	28	46.7%
	أعمال إدارية إشرافية	13	21.7%
	المجموع	60	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	15%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19	31.7%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	31.7%
	من 15 سنة فأكثر	13	21.7%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V17.

✓ يبين الجدول (02) أن (55%) من أفراد عينة البحث من الإناث، في حين أن (45%) كانت من الذكور. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (16.7%) ، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (41.7%)، في حين

تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) قدرت (33.3%)، وفي الأخير (8.3%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). و عليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

✓ وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (02) أن نسبة (26.7%) منهم حاصلين على شهادة تقني سام، و (33.3%) حاصلين على شهادة ليسانس، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (20%) ، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة ماستر (11.7%) ، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) (8.3%) و عليه فان مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة- تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف.

✓ و فيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول (02) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية بنسبة (46.7%) ، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية (21.7%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (31.7%).

✓ وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (15%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (31.7%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (31.7%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة) ، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب: (21.7%).

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

3-IV. 1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-sample K-S))

اختبار كولمجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، و هو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

و يوضح الجدول (2-IV) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (2-IV): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (SIG)
رأس المال البشري	1.106	0.173
رأس المال الهيكلي	0.789	0.562
رأس المال العلاقتي	1.062	0.210
رأس المال الفكري	0.725	0.670
البعد المالي	0.866	0.442

0.142	1.150	بعد العملاء
0.431	0.873	بعد العمليات الداخلية
0.455	0.857	بعد التعلم و النمو
0.403	0.893	الأداء المؤسسي بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

2-3-IV. تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري البحث و المتمثلين في "رأس المال الفكري" و "الأداء المؤسسي"، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، و من (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" و تظهر الجداول (3-IV) و (4-IV) تلك النتائج كما يلي :

❖ 1-تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

السؤال الأول : ما مستوى توفر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة بمؤسسة إتصالات الجزائر -فرع بسكرة- ؟ .

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-IV) .
جدول (3-IV):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال الفكري .

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري و عبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولا : رأس المال البشري	3.357	0.648	03	متوسط
1	تقوم المؤسسة بمتابعة الطاقات الفكرية المعرفية المتنوعة و النادرة لغرض جذبها .	3.17	1.122	08	متوسط
2	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة التامة و المحدثة باستمرار عن خدمات التي تقدمها المؤسسة.	3.50	1.050	04	مرتفع
3	تقوم إدارة المؤسسة بتنمية معرفة المتعاملين بصورة منتظمة من اجل تحقيق التميز.	3.48	1.049	05	متوسط
4	يستطيع موظفو المؤسسة التكيف مع ضغوط العمل .	3.70	0.908	02	مرتفع

متوسط	09	1.109	3.08	تشجع إدارة المؤسسة المشاركة الجماعية في حل المشكلات.	5
متوسط	07	1.114	3.25	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع و التطوير بشكل مستمر .	6
متوسط	06	0.812	3.47	يتشارك الموظفون في المعرفة داخل المؤسسة .	7
متوسط	11	1.269	2.98	يمتلك الموظفون المؤسسة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكاريه و إبداعية جديدة .	8
مرتفع	01	0.733	3.73	يؤدي كافة الموظفون في المؤسسة مهامهم بأفضل ما يكون و بشكل يتوافق مع خبراتهم .	9
مرتفع	03	1.049	3.52	تستقطب المؤسسة موظفين و باحثين متميزين من اجل الحفاظ على سمعتها المميزة.	10
متوسط	10	1.199	3.05	تقوم المؤسسة بتقديم حوافز بشكل مستمر من اجل الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارة المتميزة .	11
متوسط	02	0.585	3.461	ثانيا : رأس المال الهيكلي	
مرتفع	02	0.704	3.75	تخصص المؤسسة ميزانية كافية و مناسبة للبحث و التطوير في صناعة الاتصالات .	12
متوسط	09	1.033	3.47	ثقافة المؤسسة مساعدة و مريحة للموظفين في مجالات أعمالهم .	13
مرتفع	03	0.861	3.73	تسهل نظم المعلومات بالمؤسسة في سرعة انجاز العمل بالشكل المطلوب .	14
مرتفع	04	0.901	3.63	يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في المؤسسة بشكل يحقق الأداء المتميز في انجاز الأعمال.	15
متوسط	10	1.078	3.30	توزع المسؤوليات في المؤسسة ضمن الهيكل التنظيمي وفق الكفاءة و الخبرة .	16
مرتفع	07	0.780	3.63	تهتم المؤسسة بزيادة قدرة الموظفين لغرض الاستجابة للتغيرات المستقبلية .	17
مرتفع	01	0.693	3.83	تعيد المؤسسة تنظيم و تطوير نفسها بشكل مستمر بما يتناسب مع البحث و التطوير في مجال الاتصالات.	18
متوسط	11	1.046	3.30	تضمن سياسات و إجراءات العمل في المؤسسة بخلق معرفة جديدة بصفة مستمر .	19
متوسط	14	0.985	3.25	لدى المؤسسة برامج تدريب لتهيئة البديل مناسب لكل موقع وظيفي .	20
متوسط	12	0.926	3.30	تعتمد المؤسسة على سياسات محددة للأداء و تتبع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية .	21
مرتفع	15	0.823	3.63	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها.	22
متوسط	06	1.106	3.22	تشرح إدارة المؤسسة السياسات و الإجراءات المتبعة لجميع العاملين	23

بوضوح.				
24	هناك في المؤسسة تفويض للسلطات .	3.25	1.052	13 متوسط
25	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية .	3.65	0.777	04 مرتفع
26	تضع المؤسسة استراتيجيات و إجراءات واضحة لإدارة حقوق ملكية الفكرية .	2.93	1.148	16 متوسط
27	هناك تنظيم واضح لأقسام العمل في المؤسسة .	3.50	0.873	08 مرتفع
ثالثا : رأس المال العلاقتي				
28	تملك المؤسسة البيانات كاملة نسبيا حول العملاء و تعمل على تجديدها باستمرار .	3.53	1.081	06 مرتفع
29	تهتم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية بصفة مستمرة لتعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون .	3.57	0.981	03 مرتفع
30	تملك المؤسسة قنوات اتصال متنوعة مع أصحاب ذوي المصالح (جميع الاتجاهات المستفيدة من الاتصالات) .	4.33	5.265	01 مرتفع
31	تستخدم المؤسسة باستمرار أنظمة معلومات حديثة لخدمة العملاء .	3.73	0.710	02 مرتفع
32	يتم استشارة خبراء من خارج المؤسسة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية .	3.00	1.164	10 متوسط
33	تعمل المؤسسة على خلق قيمة سوقية تابعة لها من خلال التعاملات و التحالفات مع مؤسسات أخرى .	3.18	0.854	09 متوسط
34	توجد علاقة طويلة المدى بين الموظفين المؤسسة و العملاء.	3.47	0.833	07 متوسط
35	تهتم المؤسسة بتخصيص وقت كافي لحل مشاكل العملاء.	3.55	0.872	04 مرتفع
36	معظم العملاء المؤسسة راضون عن خدمات التي تقدمها الشركة .	3.55	0.832	05 مرتفع
37	تهتم المؤسسة بمعرفة آراء و اقتراحات زبائنهم باستمرار .	3.40	0.942	08 متوسط
رأس المال الفكري بشكل عام				
		3.449	0.547	- متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17 .

يتضح من خلال الجدول (3-IV) أن:

1-بعد " رأس مال العلاقتي" : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.53) بانحراف معياري (0.765). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ أن

متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد رأس المال العلاقتي أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.00-4.33) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.710-1.164). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي إهتماماً بمعرفة مختلف آراء وإقتراحات زبائنها، وعمل على الإستجابة السريعة لمختلف مشاكلهم، وسعى دوماً إلى تلبية مختلف حاجاتهم، كما أنها تسعى دوماً إلى بناء علاقات طويلة المدى مع مورديها وعلى إقامة التحالفات الإستراتيجية، كذا المحافظة على زبائنها.

2- بعد "رأس المال الهيكلي" : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.46) بانحراف معياري (0.585). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد رأس المال الهيكلي أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.93-3.83) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.148-0.693). وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر لديها أنظمة معلومات وقواعد بيانات لتسيير العمليات الإدارية بطريقة مطورة داخلها، كما تسعى دوماً بتوفير هيكل تنظيمي يضمن لها تدفق مختلف المعارف اللازمة لجميع المستويات الإدارية، وت تسعى بتوفير نظام إتصال فعال داخل المؤسسة.

3- بعد "رأس المال البشري" : جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.35) بانحراف معياري (0.648). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القيم التنظيمية أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (2.98-3.73) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.733-1.269). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتوفر على رأس مال بشري يتمتع بالمهارات والقدرات والمعرفة لانجاز الأعمال وكذا الخبرة العملية. وكما أنها تشجع أفرادها على الإبداع و الابتكار، والعمل على المشاركة الجماعية في حل مختلف المشكلات.

وبناءً على ما تقدم يتضح أن مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة- جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة (3.4495) بانحراف معياري (0.5474). ومن هذا يتوجب على إدارة المؤسسة محل الدراسة الإهتمام بتفعيل رأس مالها الفكري أكثر وهذا راجع لدوره الكبير الذي يلعبه في زيادة فعالية مختلف عملياتها الإدارية، وتحسين أداؤها على مستوى كلي لها.

❖ 2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن هذا السؤال التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء السائد لمؤسسة إتصالات الجزائر- فرع بسكرة- ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV).

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء المؤسسي .

الرقم	أبعاد الأداء وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولا : البعد المالي				
1	يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تحسين و تطوير أداء المؤسسة .	3.40	0.995	11	متوسط
2	تساهم إدارة المؤسسة في توفير مصادر تمويل تساعد على تطوير أداؤها .	3.55	0.928	10	مرتفع
3	يتم إعداد التقارير المالية بشكل دوري و مستمر بما يحقق فعالية في الأداء المالي .	3.72	0.846	06	مرتفع
4	يوجد لدى إدارة المؤسسة احتياطي في الموارد المالية لمواجهة أي طارئ قد يحدث .	3.78	0.993	04	مرتفع
5	تعمل المؤسسة إلى إضافة خدمات جديدة لتحسين و زيادة الإيرادات .	3.92	0.907	01	مرتفع
6	تسعى المؤسسة إلى زيادة الإيرادات لتحقيق الأهداف .	3.80	0.988	02	مرتفع
7	هناك ارتفاع في معدل العائد على الاستثمار .	3.75	0.895	05	مرتفع
8	الحصة السوقية للمؤسسة في تزايد مستمر .	3.78	0.885	03	مرتفع
9	تستهدف الإدارة المؤسسة تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن و تحقيق أقصى فاعلية ممكنة.	3.63	0.901	08	مرتفع
10	تعمل المؤسسة على كفاءة الإنفاق من خلال الالتزام ببنود الموازنة .	3.67	0.729	07	مرتفع
11	الإيرادات لدى المؤسسة تغطي نفقاتها .	3.30	1.183	12	متوسط
12	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة .	3.63	1.089	09	مرتفع
	ثانيا : بعد العملاء				
13	سهولة تدفق المعلومات بين المؤسسة و الزبائن و الأسواق .	3.48	0.792	11	متوسط
14	العمل على تحسين سمعة المؤسسة .	3.70	0.809	08	مرتفع

مرتفع	10	0.850	3.58	تعمل المؤسسة على إرضاء زبائنها من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية .	15
مرتفع	07	0.861	3.73	هناك زيادة لولاء الزبائن للمؤسسة .	16
مرتفع	09	0.958	3.62	هناك زيادة مستمرة لعدد الزبائن المؤسسة مقارنة بالمنافسين .	17
مرتفع	01	0.792	3.98	تعمل المؤسسة على تحقيق الرضا للزبائن للاحتفاظ بهم .	18
مرتفع	05	0.922	3.88	تطبق المؤسسة نظام تقييم و متابعة على الخدمات المقدمة للزبائن .	19
مرتفع	03	0.743	3.92	يتم تطوير نوعية الخدمات المقدمة للزبائن بشكل مستمر .	20
مرتفع	04	0.850	3.92	تسعى المؤسسة بتحسين من جودة الخدمة المقدمة .	21
مرتفع	02	0.758	3.97	تهدف المؤسسة على المحافظة على العملاء الحاليين .	22
مرتفع	06	0.748	3.82.	سهولة تدفق المعلومات بين المؤسسة و الزبائن و الأسواق .	23
مرتفع	03	0.582	3.60	ثالثا : بعد العمليات الداخلية	
مرتفع	02	0.819	3.80	تستخدم المؤسسة أعلى مستوى من التكنولوجيا و التجهيزات المتطورة .	24
مرتفع	10	0.930	3.50	مستوى تجاوب الموظفين للوائح و التعليمات في المؤسسة عالي .	25
مرتفع	01	0.755	3.85	تعمل المؤسسة على عقد الدورات التدريبية و الندوات لتنمية قدرات الموظفين .	26
مرتفع	09	0.999	3.55	يتم استخدام التقنيات الحديثة لأنظمة المعلومات في المؤسسة .	27
متوسط	14	1.030	3.30	تقدم المؤسسة برامج جديدة تزيد من ولاء الزبائن لها .	28
مرتفع	07	0.945	3.57	تشجيع الاتصال الصاعد (من أسفل إلى الأعلى) .	29
مرتفع	03	0.722	3.77	تحقيق درجة عالية من الرقابة و بالتالي تقليل الانحرافات .	30
مرتفع	05	0.846	3.62	تحسين جودة و فعالية العمليات الداخلية .	31
مرتفع	06	0.927	3.57	تسهيل تدفق المعلومات و في الوقت المناسب .	32
متوسط	12	1.095	3.43	تحقيق التنسيق الجيد بين الأفراد و الأقسام .	33
متوسط	13	1.025	3.37	توفير نمط العلاقات إنسانية يسوده التفاهم و المشاركة و الأداء المتميز .	34

مرتفع	08	0.852	3.55	35	تنمي الإدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للموظفين في أداء عملهم .
مرتفع	04	0.865	3.72	36	يتم تطوير أنظمة العمل الإدارية بشكل مستمر .
متوسط	11	0.982	3.47	37	الحيوية و الاهتمام بالوقت الرسمي داخل المؤسسة .
متوسط	04	0.557	3.44	رابعاً : بعد التعلم و النمو	
متوسط	08	1.151	3.28	38	تضع المؤسسة نظاماً للحوافز و الترقيات .
متوسط	06	1.031	3.43	39	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الكفاءة العلمية و المهنية للعاملين لديها .
مرتفع	01	0.846	3.78	40	تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب موظفيها .
مرتفع	03	0.785	3.60	41	زيادة تحمل المسؤولية عن العمل .
متوسط	05	0.873	3.47	42	توفر مناخ عمل مناسب .
مرتفع	04	0.854	3.52	43	حل المشاكل بشكل أدق و أسرع .
مرتفع	02	0.696	3.70	44	تحقيق مستوى جيد من الرضا و الانتماء للمؤسسة .
متوسط	10	0.989	3.27	45	تخفيض معدل دوران العمل و زيادة استقرار الموظفين المؤسسة .
متوسط	07	0.920	3.37	46	خلق جو من المنافسة و التحدي داخل المؤسسة .
متوسط	08	0.940	3.28	47	زيادة إمكانية التعاون مع المؤسسات الأخرى .
متوسط	11	1.059	3.12	48	تحسين من انطباق الرؤساء عن المرؤوسين .
مرتفع	-	0.485	3.61	الأداء المؤسسي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17 .

يتضح من خلال الجدول (4-IV) أن :

1- بعد "العملاء" : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.77) بانحراف معياري (0.572). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد العملاء أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.48-3.98)، و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.743-0.958). و

هذا يدل على أن المؤسسة تلبي حاجات و رغبات الزبائن والاهتمام بجميع الأطراف ذات المصلحة، كما أنها تعمل على إرضاء و تعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية حيث تعمل على تحسين أدائها وفق لهذا البعد .

2-البعد "المالي" : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.66) بانحراف معياري (0.612). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المالي أنها تشكل قبولا يتراوح بين متوسط و مرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.30-3.92) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.183-0.729). و هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين لأدائها المالي حتى تتمكن من استغلال الموارد المالية و الإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة ، كما يدل أيضا على أن عمال المؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة على دراية بالموارد المالية لها .

3-بعد "العمليات الداخلية" : جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.60) بانحراف معياري (0.582). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العمليات الداخلية أنها تشكل قبولا يتراوح بين مرتفع و متوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.30-3.85) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.722-1.095). و هذا يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطوير خدماتها و تلبية طلبات الزبائن بسرعة ، كما تولي اهتماما بالعمليات البحث و التطوير من اجل تحسين جودة عملياتها .

4-بعد "التعلم و النمو" : جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.44) بانحراف معياري (0.557). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد السياسات والإجراءات تشكل قبولا يتراوح بين متوسط و مرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.12-3.78) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.696-1.151). وهذا ما يدل على ان المؤسسة تعمل على تحسين تكنولوجيا المعلومات و عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين لتحفيزهم و تشجيعهم للعمل و زيادة الرضا و الولاء لها وفقا لهذا البعد .

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى أداء مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة- جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أداء المؤسسي مجتمعة (61.3) بانحراف معياري (0.485).

IV-4 اختبار الفرضيات :

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة على مستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.
تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (5-IV) يبين ذلك:

الجدول (5-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة
الانحدار	7.466	3	2.489	21.731	*0.000
الخطأ	6.413	56	0.115		
المجموع الكلي	13.880	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

.SPSS.V17

معامل الارتباط $R = 0.733$.

معامل التحديد $R^2 = 0.538$.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5-IV) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (21.731) بقيمة احتمالية (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو رأس المال الفكري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 53.8% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، و هي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا، مما يدل على هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في أداء مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة-. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول (6-IV).

الجدول (6-IV) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر رأس المال الفكري محل الدراسة في مستوى الأداء المؤسسي لدى المبحوثين .

معامل الحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	الانحراف المعياري	B	مصدر التباين
0.335	0.579	*0.000	5.411	0.579	0.080	0.433	رأس المال البشري
0.528	0.726	*0.000	8.049	0.726	0.075	0.602	رأس المال الهيكلي
0.178	0.422	*0.001	3.550	0.422	0.075	0.268	رأس المال العلاقتي
0.538	0.733	*0.000	7.456	0.700	0.083	0.620	رأس المال الفكري بشكل عام

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V17

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث الرئيسية، و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (6-IV) ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري كمجموعة على مستوى أداء مؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (7.456) بمستوى معنوية (0.000) و تشير قيمة معامل الارتباط إلى أن هناك ارتباط موجب قوي نسبيا بين المتغيرين السابقين (0.733)، إضافة إلى ذلك نجد أن متغير رأس المال الفكري فسر (53.8%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة و ذلك بالاعتماد على قيمة R². و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها.

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الأداء المؤسسي يتبين ما يلي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري في مستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة- عند مستوى المعنوية (0.05)، و ذلك لان مستوى الدلالة المحسوبة (000.0) أقل من مستوى المعتمد ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H₀₁) و نقبل بديلتها.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في مستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة- عند مستوى المعنوية (0.05)، و ذلك لان مستوى الدلالة المحسوبة (000.0) وهو أقل من مستوى المعتمد ، و لذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (H₀₂) و نقبل بديلتها

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي في مستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة- عند مستوى المعنوية (0.05) ، و ذلك لان مستوى الدلالة المحسوبة (0.001) وهو أقل من مستوى المعتمد ، و لذلك نرفض الفرضية الصفرية الثالثة (H₀₃) و نقبل بديلتها.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر- فرع بسكرة-، و لقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على الموظفي المؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما و" رأس المال الفكري" و "الأداء المؤسسي"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، و مستوى الأداء المؤسسي جاء بمستوى مرتفع ، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات رأس المال الفكري كمجموعة على الأداء المؤسسي . و عند بحث أثر كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري على نحو مستقل على الاداء المؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ، رأس المال العلاقتي) على مستوى أداء المؤسسة .

الختامة

خاتمة (النتائج والتوصيات)

من خلال ما تم تناوله في هذه المذكرة اتضح أن رأس المال الفكري يشكل ثروة حقيقية ومصدرا أساسيا لتحقيق أداء مؤسسي جيد ومتميز خاصة إذا تم استثماره بشكل فعال وكفاء ،حيث يعتبر رأس المال الفكري أهم الأصول غير الملموسة للمؤسسة بالرغم من عدم ظهوره في القوائم والتقارير المالية، وقد اتسع استخدامه في المؤسسات الاقتصادية، وأصبح يستخدم في عملية الإستراتيجية ، التي يعد نجاحها من نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الموضوعية ، ومن جهة أخرى وجب على المؤسسات التقييم المستمر لأدائها الذي يساعد في تحقيق غياتها وإستغلال نقاط الداخلية والفرص الخارجية ،كذلك يساهم في التعرف على تهديدات ومواجهتها وقضاء أو تقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها إلى عقبات خطيرة .

ومنه وجب على المؤسسات الإهتمام رأس مالها الفكري ، وتنشطه و لمحافظة عليه من خلال إستقطاب موارد بشرية مؤهلة وتدريبها ،والقيام بالإهتمام بالعمليات التنظيمية و أنشطة البحث والتطوير وإمتلاك أحدث الأجهزة ،وكذلك الأخذ بعين الإعتبار التسويق وبناء علاقات جيدة مع الزبائن ، وكل هذا من أجل الوصول إلى أداء مؤسسي متميز يضمن للمؤسسة مكانة تنافسية قوية ،و ضمان لها الإستمرارية والتقدم و النجاح .

وقد حاولنا من خلال بحثنا هذا إلى دراسة أثر رأس المال الفكري على أداء المؤسسي ، بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة-، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كانت الغرض منها هي الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أثر رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي .

وفيما يلي النتائج المتوصل إليها والاقترحات المقدمة :

أولا - نتائج الدراسة

توصلنا من خلال هذه الدراسات إلى عدة نتائج يمكن تقسيمها إلى مجموعتين ، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي كمايلي :

1-النتائج النظرية :

- ✓ يعد رأس المال الفكري من أكثر الأصول غير الملموسة أهمية في الوقت الحالي بالنسبة لكافة المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة .
- ✓ رأس المال لفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسات .
- ✓ يعتبر رأس المال الفكري أحد المؤشرات الرئيسية لبقاء المؤسسة .
- ✓ إن الإستثمار في رأس المال الفكري أصبح ضرورة لأي مؤسسة طالما تعمل في بيئة سريعة التغير، وهذا من أجل مواكبة كافة التغيرات و ضمان إستمراريتها في المستقبل .
- ✓ قياس رأس المال الفكري عملية مهمة لتقييم الموجودات الفكرية لدى المؤسسة ، ولكنها معقدة و تتطلب وجود طرق ومؤشرات تختلف من مؤسسة لأخرى .

✓ يعتبر رأس المال البشري بما يملكه من المعرفة والمهارة والخبرات أهم عنصر في تكوين رأس المال الفكري، فهو يعد موردا استراتيجيا يمنح للمؤسسات العديد من المزايا اللامتناهية .

✓ يعد رأس المال الهيكلي بما يملكه من موارد دعم مباشر وغير مباشر المساعد الرئيسي لرأس المال البشري في توليد القيمة والمعرفة ،وتحويلها إلى أصول فكرية تنسم بالقيمة التجارية المتمثلة في إجراءات وأدلة عمل ..الخ.

✓ يمثل رأس المال العلاقتي انعكاس كامل قوة رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضاهم و زيادة ولائهم ، من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية إحتياجاتهم ورغباته إقامة شبكة التحالفات الإستراتيجية مع البيئة بهدف ترغيبها بالمؤسسة.

✓ يتمثل رأس المال الفكري مصدر من مصادر التفوق التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية القوية للمؤسسات.

✓ يعتبر الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

✓ تتم عملية تقييم الأداء بصفة دورية ووفقا لأسس ومراحل محددة .

✓ إن عملية التميز لن تتحقق بالتركيز على عمل واحد والسعي إلى أدائه بصورة أفضل ، بل السعي إلى الارتقاء إلى مستوى أداء جيد و المحافظة على هذا المستوى بالالتزام والنظر للأداء كمفهوم متغير الأبعاد .

2-النتائج التطبيقية :

➤ أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير رأس المال الفكري جاءت بدرجة قبول متوسطة، وأن أبعاد رأس المال الهيكلي هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة : رأس المال العلاقتي ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري .

➤ أظهرت النتائج أن الإتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد رأس المال البشري جاءت بدرجة قبول متوسطة .

➤ أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد رأس المال الهيكلي جاءت بدرجة قبول متوسطة.

➤ أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد رأس المال العلاقتي جاءت بدرجة قبول مرتفعة.

➤ أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الأداء المؤسسي جاءت بدرجة قبول مرتفعة، و أن أبعاد الأداء المؤسسي هي على التوالي حسب أهميتها النسبية في المؤسسة : بعد العملاء ، بعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم و النمو .

- أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المالي جاءت بدرجة قبول مرتفعة .
- أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد رأس المال العملاء جاءت بدرجة قبول مرتفعة.
- أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد العمليات الداخلية جاءت بدرجة قبول مرتفعة.
- أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التعلم والنمو جاءت بدرجة قبول متوسطة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري كمجموعة في مستوى الأداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقتي كمجموعة في مستوى الأداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

ثانيا - التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة- من نتائج . نقدم جملة من الإقتراحات التي نأمل الإستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى نشر الوعي بممارسات رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية، و من أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي :

- ❖ محاولة التطبيق الفعلي لرأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية .
- ❖ زيادة الاهتمام بالوعي بضرورة تفعيل رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية .
- ❖ التأكيد على أهمية زيادة وعي المديرين بالاهتمام برأس المال الفكري وإعطائه المكانة اللائقة به على هرم الأولويات لدى المؤسسة .
- ❖ زيادة الأهمية بالموارد البشري ، وإعطاء وظيفة الموارد البشرية مكانتها الحقيقية، من خلال جذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية و المحافظة على مخزونها من الإطارات كفاءة .
- ❖ الحاجة إلى تطوير أنظمة المؤسسة الإدارية والمالية والمحاسبة بما يساعد على إستيعاب التطور في مجال إنشاء القيمة على أساس المعرفة .
- ❖ السعي نحو تنمية وتطوير العلاقات وتعزيز التعاون داخل المؤسسة لخلق جو ملائم لتبادل المعارف و الأفكار مما يساهم في بناء قاعدة معرفية متميزة .
- ❖ ضرورة تطوير المستمر لطرق قياس رأس المال الفكري لتتماشى مع التطور التكنولوجي وتشخيص بدقة قيمة الأصول والموجودات الفكرية لدى المؤسسة .
- ❖ ضرورة أن تقوم المؤسسة بتبني الطرق ووسائل التي من شأنها أن تحافظ على عملاءها الحاليين وإستقطاب عملاء جدد ، من خلال التركيز على رأس المال العلاقتي .

❖ تبني المؤسسة إستراتيجية واضحة تتعلق بتنمية رأس المال الفكري ، ومكوناته في المؤسسة ، والعمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية لما لها من دور استراتيجي في تحقيق الأهداف المنشودة .

❖ ضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار و جعله أكثر مرونة بما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري .

❖ وضع خطة للمحافظة على رأس المال الفكري من خلا تقديم التحفيز المادي والمعنوي .

❖ ضرورة التقييم الدوري لأداء المؤسسة مما يسهم في تصحيح الأخطاء قبل وقوعها .

❖ النظر إلى رأس المال الفكري على أنه أهم مصادر الميزة التنافسية والأداء المتميز .

❖ لا بد على المؤسسات العمل على تحسين مستوى أدائها من خلال معرفة نقاط القوة والضعف ، و بالإضافة إلى إقتناص الفرص وتصدي للتهديدات .

ثالثاً: الآفاق التي تقترحها الباحثة

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع رأس المال الفكري وأثره في الأداء المؤسسي ، ويرجع ذلك لتوسع مفاهيمه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة. ومما لاشك فيه، أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، وبهذا الصدد نقترح عدداً من الدراسات المستقبلية:

-دور رأس المال الفكري في قيادة و توجيه أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

-دور رأس المال الفكري في إرساء ثقافة الجودة في المؤسسات الاقتصادية.

-دور رأس المال علاقاتي في تحقيق التميز التنافسي.

قائمة

المراجع

أولاً. المراجع العربية

أ- الكتب

- 1- أبو النصر. مدحت (2008). "الأداء الإداري المتميز". الطبعة الأولى. القاهرة . مصر . المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 2- أبو قحف. عبد السلام (2002). "أساسيات التنظيم والإدارة". الإسكندرية . مصر. دار الجامعة للنشر .
- 3- الأميري . وليد حميد رشيد (2015). "المسؤولية الاجتماعية للمصاريف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري و رأس المال التمويلي". الطبعة العربية . عمان. الأردن. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 4- الراشدي . حامد هاشم محمد (2017). "إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية". الطبعة الأولى . مكتبة الملك فهد الوطنية لنشر .
- 5- العامري. صالح (2007). "الإدارة و الأعمال". الأردن . دار وائل للنشر و التوزيع.
- 6- العنزي . سعد علي ، صالح . أحمد علي (2009). "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال". الطبعة العربية. عمان . الأردن . دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 7- الغالبي . طاهر محسن منصور ، إدريس. وائل محمد صبحي (2007). "إدارة الإستراتيجية". دار وائل للنشر .
- 8- الغول. رشا (2014). "المحاسبة عن رأس المال الفكري". الطبعة الأولى . مكتبة وفاء القانونية للنشر .
- 9- الكرخي . عبد مجيد جعفر (2000). "تقويم كفاءة الوحدات الأداء في الاقتصادية". بغداد. عراق . دار الكتب للطباعة و النشر .
- 10- الكرخي. عبد مجيد جعفر (2007) . " تقويم الأداء باستخدام النسب المالية" . عمان . الأردن . دار المناهج للنشر و التوزيع.
- 11- الكساسبة .وصفي عبد الكريم (2011). "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات". عمان. الأردن. دار اليازوري للنشر و التوزيع .
- 12- اللوزي موسي (2002). "التنظيم و إجراءات العمل" . الطبعة الأولى .الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- 13- المغربي. كامل (2004) . " السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم" . الطبعة الثالثة . عمان . الأردن . دار للفكر للنشر .
- 14- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009) . " قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي " . جمهورية مصر العربية ، القاهرة .
- 15- النبي .محمد أحمد (2010) . "إدارة الموارد البشرية". الطبعة الأولى . زمزم ناشرون و موزعون .
- 16- بني حمدان .خالد محمد (2007). "الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي -منهج المعاصر" . عمان .الأردن . دار اليازوري .
- 17- جودة محفوظ و آخرون. "منظمات الأعمال". الطبعة الأولى. عمان. الأردن . دار وائل للنشر.
- 18- خطاب .عايد سيد (1985). "الإدارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات" . الطبعة الأولى . القاهرة . مصر دار الفكر العربي .

- 19- ديربي زاهد محمد (2011). "الرقابة الإدارية". عمان . الأردن. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطبع .
- 20-راوية .حسن محمد (2002). " مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية". مصر. الدار الجامعية للنشر.
- 21- عبد الباقي. صلاح الدين ، مسلم .علي عبد الهادي (2010). "إدارة الموارد البشرية " . مصر. جامعة الإسكندرية للنشر.
- 22- عبد الستار .علي(2012). " مدخل إلى إدارة المعرفة" . الطبعة الثالثة. عمان . الأردن .دار المسيرة للنشر .
- 23- عبد الفتاح .محمود رضوان(2012). "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن". القاهرة . المجموعة العربية للتدريب و النشر .
- 24- عشاوي. محمد عبد الوهاب حسن (2013). "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية". طبعة الأولى. القاهرة. مصر. الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر.
- 25- عبد الفتاح .محمود رضوان(2012). "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن". القاهرة . المجموعة العربية للتدريب و النشر .
- 26- عقيل جاسم عبد الله (1999) . " تقييم المشروعات " . عمان . الأردن .دار حامد للنشر.
- 27- غالب. سعد ياسين (2007) . "إدارة المعرفة " . الطبعة الأولى . عمان .الأردن. دار المناهج للنشر و التوزيع .
- 28 -كاظم عبد الله (2008). " أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي". مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية . العراق .لمجلد 10 .العدد 03.
- 29 -نجم عبود نجم (2008) . "إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " . الطبعة الثانية . عمان .مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .
- 30- نجم عبود نجم (2010). " إدارة اللاملموس " . الطبعة الأولى . عمان . الأردن .دار اليازوري للنشر و التوزيع .
- 31-نور احمد(1999). " مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية" . الإسكندرية . مصر، الدار الجامعية .

ب-الدوريات

- 32-البرواري .نزار عبد المجيد ، بن سفاع .علي منصور (فيفري 2008) ، "تقنيات التحسين المستمر و الأداء المنظمي،تاثير مفاهيمي و مؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية".مقال منشور.مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية .العدد الأول .
- 33- الحمداني. ناهدة عبد الله ، علي أكرم(2010). " رأس المال الفكري و أثره في إدارة أداء العاملين -دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل-". مجلة تنمية الرافدين . جامعة الموصل . العراق .العدد 28 .
- مجلة 32.
- 34- الروسان .محمود علي ، العجلوني. محمد (2010). "اثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية" . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية .سوريا. المجلد 26 . العدد 02 .
- 35- الزبيدي .غانم دحام ، المشهداني .امنة مهدي (2016). " دور رأس المال البشري و الأداء التميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي " . مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية و الإدارية .العراق .المجلد 14 .العدد 38.

- 36-السعيد .بريش، يحيوي.نعيمة (2012). "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها-دراسة حالة :ملبنة الاوراس-"،مقال منشور . مجلة أداء المؤسسات . باتنة . العدد 01 .
- 37- الصفار. إسماعيل ، احمد عبد (2008). "تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي -دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية-" . مجلة الإدارة و الاقتصاد . جامعة أريد الأهلية .العدد 70 .
- 38- الطويل. أكرم احمد ، أغا احمد عوني عمر ، عبد الباسط ندى (2012). " دور أبعاد رأس المال الزبائني في تعزيز استراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال-دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى-" . مجلة الإدارة و الاقتصاد . مصر .العدد 93 .
- 39- الطويل .عصام محمد (2018) . "اثر القياس و الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري على تحسين جودة المعلومات المحاسبية-دراسة ميدانية على بورصة فلسطين-قطاع الخدمات-" .مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) . العراق . المجلد 22 . العدد 01 .
- 40-العاشق .وسيلة عبد العزيز (فيفري2016). "التخطيط الاستراتيجي-بطاقة الأداء المتوازن-" .مقال منشور . المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية و تقنية المعلومات .المجلد2.العدد2.
- 41- العبيدي .نشوان محمد (دون ذكر سنة النشر). "دور مكونات المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات التسويقية(MIS) " .مجلة تكريت . بغداد . العراق .
- 42-العززي سعد (2007). "محاولة تأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال"،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.بغداد.العراق . المجلد13.العدد48.ص 02 .
- 43- العزاوي. غانم ارزوقي . "استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري-دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة-" . مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية و الإدارية . العدد 28 .
- 44- الغريني. بهاء احمد ، ادغيش. إبراهيم (2016) . " مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية لقطاع غزة" . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية . غزة . فلسطين . مجلد 24 . العدد 03 .
- 45- القاضي. لمى فارس سعود ، العليمات حامد (2018). "اثر رأس المال الفكري على الإفصاح المحاسبي بالقوائم المالية للشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية " .مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ، المملكة الأردنية الهاشمية . العدد 6 .
- 46- القهيوي .ليث عبد الله (2015) . "تطور رأس المال الفكري و أثره على الأداء الأكاديمي" . مقال منشور . جامعة الزرقاء . الأردن .
- 47- المحايد سعود ، طويقات امجد ، ريناتا حدادين (2015) . "اثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية " . مقال منشور .مجلة الأردنية في إدارة الأعمال .المجلد 11 .العدد 03 . ص577 .
- 48-الياسري. مها طالب نوح (2018). "دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الأداء المؤسسي" .مقال منشور .مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية. بغداد ، عراق .العدد109.المجلد 24 .
- 49- بافقير .سالم محمد سعيد (2003). "قياس اثر رأس المال الفكري و الإفصاح عنه على أداء منشآت الأعمال-دراسة تطبيقية على منشآت الأعمال بالجمهورية اليمنية-" . مقال منشور .جامعة العلوم الأندلس للعلوم و التقنية . جامعة حضرموت . اليمن .

- 50- خضر. المحسن عبد الرزاق (2012). "تقييم نماذج قياس رأس المال الفكري". مقال منشور. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل. العراق.
- 51- خليل. تامر محمد احمد(2015). "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم تطوير المنظمات". مقال غير منشور. المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية. مصر. المجلد 6. العدد 01.
- 52- رحاب. فايز احمد سيد(2016). "قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف-دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة-". مجلة علمية محكمة. جامعة بني سويف. مصر.
- 53- عبد إبراهيم. بشرى، تركي. سنية كاظم (2016). "اثر رأس المال الفكري في أبعاد جودة السلعة-دراسة تحليلية في شركة الزوراء-". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. عراق. العدد 48.
- 54- عبد القادر. ندى (2010). "إدارة المعرفة و أثرها في رأس المال الفكري-دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة-". مجلة دراسات إدارية. المجلد 3. العدد 6.
- 55- عبد الرضا. صالح رشيد، الزيايدي صباح حسين (2014). " دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز-دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في هيئة من كليات جامعة القادسية". مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية. العراق. المجلد 16. العدد 3.
- 56- عبد اللطيف. عبد الطيف، تركمان حنان،" بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء". مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية. جامعة تشرين. كلية الاقتصاد. دمشق. سوريا. مجلد 28. العدد 1.
- 57- عبد المنعم. هناء حسين (2017). " خطوات إنتاج رأس المال الفكري بكليات التربية في مصر ". مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين الشمس. مصر. العدد 18.
- 58- علي أكرم عبد الله علي(2010). "رأس المال الفكري و أثره في إدارة أداء العاملين -دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل-". تنمية الرافدين. كلية الإدارة و الاقتصاد. مجلد 32. العدد 98. العراق. ص 124.
- 59- قدومي. ثائر، كيلاني. قيس و العمارنة أسماء (2012). "أيهما أكثر قدرة على تفسير التغير في القيمة السوقية للأسهم أهي القيمة الاقتصادية المضافة EVA ام معايير تقييم الأداء التقليدية-دراسة تطبيقية على شركات المساهمة الأردنية". المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. الأردن. مجلد 14. العدد 01.
- 60- كاظم. عبد الله (2008). "اثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. العراق. المجلد 10. العدد 03.
- 61- كاظم. فائق جواد (2014). " دور المال الفكري في تعزيز الأداء المالي لعينة من الشركات المساهمة في سوق العراق للأوراق المالية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. بغداد. المجلد 20. العدد 78.
- 62- مدفوني. هندا (2016)، "رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه و إشكالية قياس أدائه- نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات و أبعاد بطاقة التقييم المتوازن-". مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. جامعة أم البواقي. العدد السادس.
- 63- مزهودة. عبد المليك (نوفمبر 2011). "الأداء بين الكفاءة و الفعالية(مفهوم و تقييم)". مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر. بسكرة. العدد 01.
- 64- يحيوي. الهام(2007). "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية". مقال قابل للنشر. مجلة الباحث جامعة باتنة. الجزائر. العدد 05.

- 65- أبو حطب .محمد موسى (2009). "فاعلية تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين-حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . كلية التجارة . الجامعة الإسلامية . غزة.
- 66- أبو عليم .محمد(2014) . "اثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان " . رسالة الماجستير في إدارة الأعمال .كلية أعمال . جامعة الشرق الوسط . عمان . الأردن .
- 67-أبولروس . محمد طلال (2015). "دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة-دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى-". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . كلية التجارة . جامعة الإسلامية . غزة.
- 68-أديب . محمد ، السيد . احمد(2013). " رأس المال الفكري و دوره في فعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .كلية الأعمال . جامعة الشرق الأوسط . الأردن.
- 69-الترغيني .صباح (2011). "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الجنوب -أوماش-". رسالة ماجستير في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد خيضر . بسكرة .
- 70- الدعجة . مروى كساب (2013) . "تحليل العلاقة بين رأس المال البشري و تطبيقات الجودة الشاملة و أثرها على الأداء التنافسي-دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية-". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .كلية الاقتصاد . جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- 71-الربيق . محمد ، بن إبراهيم محمد (2004). "العوامل المؤثر في فعالية الأداء الوظيفي القيادات الأمنية-دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات امن المنشآت و القوات الخاصة لأمن الطرق". رسالة ماجستير في العلوم الإدارية .كلية الدراسات العليا . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض . السعودية.
- 72-الرفاتي . عادل جواد (2011) . " مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSG كأداة لتقويم الأداء التمويلي". رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل .كلية التجارة . الجامعة الإسلامية . غزة.
- 73-السعيد .بلوم(2008). " أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم(SONACOME) " . رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية .كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية . جامعة منتوري قسنطينة.
- 74- العودات . أنس إبراهيم (2015). " اثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على القيمة السوقية للبنوك التجارية الأردنية وفقا لنموذج (Tobin's Q)". رسالة ماجستير في المحاسبة .كلية التجارة . جامعة الشرق الأوسط . الأردن .
- 75- الهادي حسن عبد الرحمان .نبيله (2016). "بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي-دراسة حالة :مجموعة شركات معاوية البرير-". رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية . كلية الدراسات العليا . جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا . السودان .
- 76- باسردة . توفيق سريع علي (2006). "تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثره على الأداء –دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية)". أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال .كلية الاقتصاد . جامعة دمشق . سوريا .
- 77- بلاسكة .صالح (2012). "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-". رسالة ماجستير في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة فرحات عباس . سطيف .

78- بن الدين . أمحمد(2005). "الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية و انعكاساته على الأداء و الإنتاجية في المؤسسات الصناعية-حالة وحدة إنتاج المدخرات المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية -تبارت-". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير . جامعة أبو بكر بلقايد . تلمسان .

79- بهجت .صبري محمد عطا الله(2017). "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة المالية الإسلامية-دراسة حالة البنوك الإسلامية في قطاع غزة-". رسالة ماجستير في اقتصاديات التنمية .كلية الاقتصاد .الجامعة الإسلامية . غزة .

80- بوخائف . هشام(2011). "وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية"- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-عنابة-". رسالة ماجستير في علم الاجتماع.كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية .جامعة باجي مختار . عنابة .

81- بوشعور . راضية(2011). "نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC ". أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية .كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية .جامعة أبي بكر بلقايد . تلمسان .

82-بومجان . عادل (2015). "تأهيل موارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة-". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير . جامعة محمد خيضر . بسكرة .

83- بيصار . عبد المطلب(2017). "دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة- ". أطروحة دكتوراه .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير . جامعة محمد بوضياف . مسيلة .

84- دحماني . عزيز (2015). "مساهمة على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية-حالة مؤسسة سونطراك-". . أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير . جامعة أبي بلقايد . تلمسان .

85- دهان . محمد (2010). "الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري مقارنة نظرية و دراسة تقييمه لحالة الجزائر". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير.جامعة منتوري . قسنطينة .

86-ديجي . وهيبة (2013). " دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة -مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-". مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير .جامعة محمد خيضر . بسكرة .

87- راضي . عبد الرحمن (2013). " اثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن". رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية . كلية إدارة الأعمال . جامعة الشرق الأوسط .الأردن .

88- ربابعة . على محمد (2011). "المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة ، دراسة التطبيقية على مجلس الأعلى للعلوم و التكنولوجيا ". رسالة ماجستير في كلية العلوم الإدارية . جامعة الشرق الأوسط العليا . الأردن .

90- رجب . مصطفى علي شعبان(2011). "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .كلية إدارة الأعمال . الجامعة الإسلامية . غزة .

- 91- ريغة. احمد الصغير(2014). "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO". مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير.كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التسيير .جامعة قسنطينة2 . قسنطينة .
- 92- زلماط. مريم (2017). "دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة –دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس :مؤسسة عزوز،مجمع حسناوي،ENIE ,CMA". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة أبو بكر بلقايد . تلمسان .
- 91-سعود وسيلة(2016). "حكومة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".أطروحة دكتوراه في علوم التسيير .كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة محمد بوضياف.المسيلة.ص 38.
- 92-شاوي. صباح (2010). "اثر التنظيم الإداري على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف-". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة فرحات عباس .سطيف .
- 93- شبير .محمد منير عودة (2015). "دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني-دراسة حالة بنك فلسطين-". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . كلية إدارة الأعمال . الجامعة الإسلامية . غزة .
- 94- شكري نديم. مريم محمود (2013). "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية-". رسالة ماجستير في المحاسبة .كلية الأعمال .جامعة الشرق الأوسط .الأردن .
- 95- طالب. أحمد (2013). "الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في تحسين أداء المنظمة-دراسة حالة مؤسسة سونطراك خلال الفترة 2005-2010-". رسالة ماجستير في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة قاصدي مصباح . ورقلة .
- 96- عبد الصمد. سميرة(2016). "دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة محمد خيضر . بسكرة .
- 97- عبد الهادي .ميسون علي(2017). "رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على برامج التربية و التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة". مذكرة لنيل شهادة ماجستير. أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا. غزة .فلسطين .
- 98- عشي. عادل(2002). "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس و تقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة". رسالة ماجستير في علوم التسيير .كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية .جامعة محمد خيضر . بسكرة .
- 99- عبيد .سلمان (2014). "اثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة-دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين-". رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية . جامعة العلوم التطبيقية . مملكة البحرين .
- 100-فرحاتي لويزة (2016) ، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر . بسكرة .
- 101-قريشي .محمد (2014). " التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة -". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد خيضر . بسكرة .

- 102- قشقش .خالد احمد عبد الحميد (2014). "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة-". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .جامعة الأزهر . غزة .
- 103- ميرخان . خالد محمد أمين (2003). "العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيره في التوجه الاستراتيجي-دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل-". أطروحة دكتوراه في علوم الإدارة . جامعة المستنصرية . عراق .
- 104- موسي .سهام(2014). "مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة" ولاية سطيف-". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة محمد خيضر . بسكرة .
- 105- هامللي . عبد القادر (2017) . "اثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري -" . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة أبي بكر بلقايد . تلمسان .
- د-أعمال المؤتمرات و للقاءات العلمية**
- 106- أيت مختار . عمر ، معمر حمدي(13.14 ديسمبر 2011). " طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري - مداخل و أساليب قياس و تقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال -" . مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة . جامعة شلف .
- 107- العمري .هاني(4-1 نوفمبر 2009). "منهجية تطبيق الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية". معهد الإدارة العامة . مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية السعودية .
- 108-بن صوشة. رياض ، خريف .نادية (13-14 ديسمبر 2014). "أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء". مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس -رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة-. الشلف .
- 109- زبير .محمد ، جدي شوقي (13-14 ديسمبر 2011). " الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية". ورقة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة . جامعة حسيبة بن بو علي . شلف .
- 110- عبد الرحيم .محمد(2007) . "قياس الأداء في المنظمات الحكومية ". ورقة عمل مقدمة في ملتقى -مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة-. القاهرة. مصر .
- 111- مرازقة. عيسى (10-11 نوفمبر 2009). "مؤشرات و أساليب قياس الأداء و الفعالية في المنظمات". الملتقى الدولي العلمي حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة .جامعة محمد بوضياف . مسيلة .
- 112- مقدم . وهيبه (9-10 نوفمبر 2010) . "دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم الإستراتيجية". ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة حسيبة بن بو علي . شلف .

ه-الموقع الالكتروني

113-www.<https://hrdiscussion.com/he11039.html> . Date de visite ; 07/06/2019 , heure , 22.30 .

ثانيا. المراجع الأجنبية

- 114- Abdelatif . Khemakhen , Dynamique du contrôle de gestion ,édition Dunod, 1997 ,P 58.
- 115- Bassi, Lauri (1997) , « Harnessing the Power of Intellectual Capital » , Training & Development , 51(12 Dec), PP 25-30.
- 116- Brooking Annie (1997), « Intellectual Capital » , Intrenational Thomson Business Press , London , P 10 .
- 117- Cossu,C , Ecarts et contrôle budgétaire ,éd Vuibert Gestion , 1989 pp,17-55 .
- 118-David, Begg(2002), « Stanley Fisch & Rudiger Dornbusc :Macroéconomie. Ed. Dunod , Paris ,P, 294 .
- 119- Gervais ,M ,Contrôle de gestion par le système budgétaire , Vuibert , 1987 , PP 166-167 .
- 120- Gilaninia ,Shahram & Atefeh Asadi Matak (2012), « Examination of Relationship between Intellectual Capital and the Small Business Enterprises Performance in Guilan Province »,Journal of Basic and Applied Scientific Research ,2(3),2291-2297.
- 121- Goujet Christian Raulet & Christiane Raulet,(2001) : Comtabilit2 Analytique ET Contrôle De Gestion, couts préelablis et écarts, prévision et budgets, tome, édition Dunod ,Paris,P 09 .
- 122- Horngren,Charles T,and Foster ,George and Datar ,Srikant M(2005) , « cost Accounting ,A Managerial Emphasis » , 10the ,Prentice-Hall International ,Inc ,2000 .
- 123- Huber K.Rampersad, Total Performance Scorecard , Spirnger , Paris , P 42 .
- 124- Jean Brilman , Jacque Herared(2008) , « Les meilleures pratiques de management » , paris , p 210 .
- 125- John Evans & James Gentry , « Using Tobin's Ratio To Assess the Strategy of Repurchasing Shares »,Journal of Financial Economices , Vol 24 , PP 10-12 .
- 126-Marie Tresanini (2004), « Evaluer les competences », edition EMS management & société colombelles.
- 127- Miller,k & Bromiley .(1990). « Staregic Risk and Corporate performance -An Analysis of Alternative Risk Measurere » ,Academy of Management Journal ,Vol 30,No 4 .
- 128- Mohr,L.B(1973), « The Concept of Organizational Goal » , American Politica Science Review ,P 67 .
- 129- Marti José & Cabrita Maria (2012) , « Entrepreneurial Excellence in the Knowledge Economy –Intellectual Capital Benchmarking Systems »,Electronic Journal of Knowledge Management ,Vol 11 ,lessue 04 , p 273 .
- 130- Philippe Lorino (1998) , «Methodes et pratiques de la performance » , Edition d'organisation ,Paris, pp 18-20 .
- 131- Ross J & Edvinsson G,Dragonetti N.C (1998), «Intellectual Capital – Navigating in the New Business Iandscape »,New- york University Press , New York , P 112.

132- Sharabati Ahmed A, Jawad S, & Bontis N , « Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan » , Management Decision , Vol 48 , No 1 , Emerald Group Publishing Limited , pp 105-131 .

133- Shil ,N,(2009) « Performance Measures ,An Application of Economic Value Added » , International Journal of Business and Management ,Vol 4 ,No 3 .

134- Stewart.T(1997), « Intellectual Capital : The New Health of Organization » , Double Day Currency, New York ,P129.

135- Youndt & AL ,(1996) , « Human Resource Management Manufacturing Strategy and firm performance » , Academy of Management Journal ,Vol 39, P 839 .

قائمة

الملاحق



استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في

علوم التسيير – تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان:

" أثر رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الجزائرية "

دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر فرع – بسكرة-.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين رأس المال الفكري وأداء المؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحثكم على أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة
أمينة خربوش

السنة الجامعية: 2018-2019

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي مؤسسة الاتصالات الجزائرية فرع - بسكرة- بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

3-المؤهل العلمي:

تقني سامي من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
ليسانس مهندس

ماجستير دراسات عليا متخصصة

4-مجال الوظيفة الحالية:

أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية

5-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: رأس المال الفكري .

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر أبعاد رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة، ومرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختبارك.

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا : رأس المال البشري .						
1	تقوم المؤسسة بمتابعة الطاقات الفكرية المعرفية المتنوعة و النادرة لغرض جذبها .					
2	يملك موظفو المؤسسة المعرفة التامة و المحدثة باستمرار عن خدمات التي تقدمها المؤسسة.					
3	تقوم إدارة المؤسسة بتنمية معرفة المتعاملين بصورة منتظمة من اجل تحقيق التميز.					
4	يستطيع موظفو المؤسسة التكيف مع ضغوط العمل .					
5	تشجع إدارة المؤسسة المشاركة الجماعية في حل المشكلات.					
6	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع و التطوير بشكل مستمر .					
7	يتشارك الموظفون في المعرفة داخل المؤسسة .					
8	يملك الموظفون المؤسسة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية و إبداعية جديدة .					
9	يؤدي كافة الموظفون في المؤسسة مهامهم بأفضل ما يكون و بشكل يتوافق مع خبراتهم .					
10	تستقطب المؤسسة موظفين و باحثين متميزين من اجل الحفاظ على سمعتها المميزة .					
11	تقوم المؤسسة بتقديم حوافز بشكل مستمر من اجل الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارة المتميزة .					
البعد الثاني : رأس المال الهيكلي.						
12	تخصص المؤسسة ميزانية كافية و مناسبة للبحث و التطوير في صناعة الاتصالات .					
13	ثقافة المؤسسة مساعدة و مريحة للموظفين في مجالات أعمالهم .					
14	تسهل نظم المعلومات بالمؤسسة في سرعة انجاز العمل بالشكل المطلوب .					

					يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في المؤسسة بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الأعمال.	15
					توزع المسؤوليات في المؤسسة ضمن الهيكل التنظيمي وفق الكفاءة و الخبرة .	16
					تهتم المؤسسة بزيادة قدرة الموظفين لغرض الاستجابة للتغيرات المستقبلية .	17
					تعيد المؤسسة تنظيم و تطوير نفسها بشكل مستمر بما يتناسب مع البحث و التطوير في مجال الاتصالات.	18
					تضمن سياسات و إجراءات العمل في المؤسسة بخلق معرفة جديدة بصفة مستمر .	19
					لدى المؤسسة برامج تدريب لتهيئة البديل مناسب لكل موقع وظيفي .	20
					تعتمد المؤسسة على سياسات محددة للأداء و تتبع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية .	21
					تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها.	22
					تشرح إدارة المؤسسة السياسات و الإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح.	23
					هناك في المؤسسة تفويض للسلطات .	24
					يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية .	25
					تضع المؤسسة استراتيجيات و إجراءات واضحة لإدارة حقوق ملكية الفكرية .	26
					هناك تنظيم واضح لأقسام العمل في المؤسسة .	27
البعد الثالث: رأس المال العلاقي						
					تملك المؤسسة البيانات كاملة نسبيًا حول العملاء و تعمل على تجديدها باستمرار .	28
					تهتم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية بصفة مستمرة لتعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون .	29
					تملك المؤسسة قنوات اتصال متنوعة مع أصحاب ذوي المصالح (جميع الاتجاهات المستفيدة من الاتصالات) .	30
					تستخدم المؤسسة باستمرار أنظمة معلومات حديثة لخدمة العملاء .	31
					يتم استشارة خبراء من خارج المؤسسة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية .	32
					تعمل المؤسسة على خلق قيمة سوقية تابعة لها من خلال التعاملات و التحالفات مع مؤسسات أخرى .	33
					توجد علاقة طويلة المدى بين الموظفين المؤسسة و العملاء.	34
					تهتم المؤسسة بتخصيص وقت كافي لحل مشاكل العملاء.	35
					معظم العملاء المؤسسة راضون عن خدمات التي تقدمها الشركة .	36
					تهتم المؤسسة بمعرفة آراء و اقتراحات زبائنهم باستمرار .	37

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً : بعد المالي						
1	يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تحسين و تطوير أداء المؤسسة .					
2	تساهم إدارة المؤسسة في توفير مصادر تمويل تساعد على تطوير أداؤها .					
3	يتم إعداد التقارير المالية بشكل دوري و مستمر بما يحقق فعالية في الأداء المالي .					
4	يوجد لدى إدارة المؤسسة احتياطي في الموارد المالية لمواجهة أي طارئ قد يحدث .					
5	تعمل المؤسسة إلى إضافة خدمات جديدة لتحسين و زيادة الإيرادات .					
6	تسعى المؤسسة إلى زيادة الإيرادات لتحقيق الأهداف .					
7	هناك ارتفاع في معدل العائد على الاستثمار .					
8	الحصة السوقية للمؤسسة في تزايد مستمر .					
9	تستهدف الإدارة المؤسسة تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن و تحقيق أقصى فاعلية ممكنة .					
10	تعمل المؤسسة على كفاءة الإنفاق من خلال الالتزام ببند الموازنة .					
11	الإيرادات لدى المؤسسة تغطي نفقاتها .					
12	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة .					
ثانياً : بعد العملاء						
13	سهولة تدفق المعلومات بين المؤسسة و الزبائن و الأسواق .					
14	العمل على تحسين سمعة المؤسسة .					
15	تعمل المؤسسة على إرضاء زبائنها من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية .					
16	هناك زيادة لولاء الزبائن للمؤسسة .					
17	هناك زيادة مستمرة لعدد الزبائن المؤسسة مقارنة بالمنافسين .					
18	تعمل المؤسسة على تحقيق الرضا للزبائن للاحتفاظ بهم .					
19	تطبق المؤسسة نظام تقييم و متابعة على الخدمات المقدمة للزبائن .					
20	يتم تطوير نوعية الخدمات المقدمة للزبائن بشكل مستمر .					
21	تسعى المؤسسة بتحسين من جودة الخدمة المقدمة .					
22	تهدف المؤسسة على المحافظة على العملاء الحاليين .					
ثالثاً : بعد العمليات الداخلية						
23	تستخدم المؤسسة أعلى مستوى من التكنولوجيا و التجهيزات المتطورة .					

					مستوى تجاوب الموظفين للوائح و التعليمات في المؤسسة عالي .	24
					تعمل المؤسسة على عقد الدورات التدريبية و الندوات لتنمية قدرات الموظفين .	25
					يتم استخدام التقنيات الحديثة لأنظمة المعلومات في المؤسسة .	26
					تقدم المؤسسة برامج جديدة تزيد من ولاء الزبائن لها .	27
					تشجيع الاتصال الصاعد (من أسفل إلى الأعلى) .	28
					تحقيق درجة عالية من الرقابة و بالتالي تقليل الانحرافات .	29
					تحسين جودة و فعالية العمليات الداخلية .	30
					تسهيل تدفق المعلومات و في الوقت المناسب .	31
					تحقيق التنسيق الجيد بين الأفراد و الأقسام .	32
					توفير نمط العلاقات إنسانية يسوده التفاهم و المشاركة و الأداء المتميز .	33
					تنمي الإدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للموظفين في أداء عملهم .	34
					يتم تطوير أنظمة العمل الإدارية بشكل مستمر .	35
					الحيوية و الاهتمام بالوقت الرسمي داخل المؤسسة .	36
رابعا : بعد التعلم و النمو						
					تضع المؤسسة نظاما للحوافز و الترقيات .	37
					تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الكفاءة العلمية و المهنية للعاملين لديها .	38
					تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب موظفيها .	39
					زيادة تحمل المسؤولية عن العمل .	40
					توفر مناخ عمل مناسب .	41
					حل المشاكل بشكل أدق و أسرع .	42
					تحقيق مستوى جيد من الرضا و الانتماء للمؤسسة .	43
					تخفيض معدل دوران العمل و زيادة استقرار الموظفين المؤسسة .	44
					خلق جو من المنافسة و التحدي داخل المؤسسة .	45
					زيادة إمكانية التعاون مع المؤسسات الأخرى .	46
					تحسين من انطباع الرؤساء عن المرؤوسين .	47
					تعمل المؤسسة على تنمية روح الابتكار و الإبداع .	48

شاكرين لكم حسن تعاونكم .